



**GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI TAŞRA TEŞKİLATINDA ÇALIŞAN
PERSONELİN PATERNALİST LİDERLİK ANLAYIŞI VE ÖRGÜTSEL
ADALET DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Göksel TEZCAN

Kütahya - 2019

T.C.
KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI TAŞRA TEŞKİLATINDA
ÇALIŞAN PERSONELİN PATERNALİST LİDERLİK ANLAYIŞI
VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ**

Danışman:
Doç. Dr. Halil BİŞGİN

Hazırlayan:
Göksel TEZCAN

Kütahya – 2019

Kabul ve Onay

Göksel TEZCAN'ın hazırladığı “Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatında Çalışan Personelin Paternalist Liderlik Anlayışı ve Örgütsel Adalet Düzeylerinin İncelenmesi” başlıklı yüksek lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği ile kabul edilmiştir.

08.03.2019

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Doç. Dr. Halil BİŞGİN (Danışman)		
Doç.Dr. Adnan ERSOY		
Dr. Öğr. Üyesi. Ümit Doğan ÜSTÜN		

Doç. Dr. Ayhan KAHRAMAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatında Çalışan Personelin Paternalist Liderlik Anlayışı ve Örgütsel Adalet Düzeylerinin İncelenmesi” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

08.03.2019

Göksel TEZCAN



Özgeçmiş

1979 yılında Polatlı'da doğdu. İlk ve orta eğitimini Ankara'nın Polatlı ilçesinde, Lise eğitimini ise Ankara'nın Sincan ilçesinde gördü. Liseyi Sincan'da Sincan Süper Lisesinde okudu. Lisans eğitimine 2003 yılında Dumlupınar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Antrenörlük Eğitimi bölümünde başladı ve 2009 yılında mezun oldu. 2014 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilimdalında yüksek lisansa başladı.

Bu tezin hazırlanmasında ve bütün bilimsel çalışmalarında bilimsel düşünce disiplini içinde bilgi birikimi, tecrübe ve önerilerini esirgemeyen, sabırla ve anlayışla bana zaman ayırıp yardımlarını sunan değerli danışmanım Sayın Doç. Dr. Halil BİŞGİN' e teşekkürü bir borç bilirim

Tez çalışmam esnasında bana vermiş olduğu bilimsel yönlendirmelerin yanı sıra manevi olarak vermiş olduğu desteklerden dolayı Sayın Doç. Dr. Adnan ERSOY' a teşekkürü bir borç bilirim.

Tez hazırlanma sürecinde hem istatistiksel olarak hemde genel bilgi ve görüşleriyle bana destek olan Dr. Öğretim Üyesi Utku IŞIK'A teşekkür ederim.

Ayrıca anketlerin uygulanmasında desteğini esirgemeyen Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde bulunan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Personellerine ve son olarak her zaman yanımda olan hiçbir yardımını esirgemeyen sevgili eşim Seçil TEZCAN'a teşekkür ederim.

ÖZET

GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI TAŞRA TEŞKİLATINDA ÇALIŞAN PERSONELİN PATERNALİST LİDERLİK ANLAYIŞI VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

TEZCAN, Göksel

Yüksek Lisans Tezi, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Halil BİŞGİN

Mart, 2019, 123 sayfa

Bu çalışmanın amacı; Türkiye'nin 7 farklı bölgesinde bulunan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin Paternalist Liderlik ve örgütsel adalet düzeylerini çeşitli değişkenlere göre incelemektir. Çalışmaya 14 farklı İlede bulunan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünden toplam 494 çalışan gönüllü olarak katılmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından katılımcıların kişisel bilgilerine ulaşabilmek için hazırlanmış olan Kişisel Bilgi Formu, Pellegrini ve Scandura tarafından 2006 yılında geliştirilen ve araştırmacılar tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Paternalist Liderlik Ölçeği", Niehoff ve Moorman (1993) ve Spector (1994) tarafından geliştirilen ve Yelboğa (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi aşamasında SPSS 21.0 Paket program kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistikî yöntemlere olan yüzde, frekans ve çapraz tablolama testlerine ek olarak, Kolmogorof-Smirnov normal dağılım testi uygulanmış ve anlamlı farklılıkların belirlenmesi için bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi testleri ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi bulmak için Korelasyon analiz testi uygulanmıştır. Sonuç olarak katılımcıların paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeylerinin medeni durum ve Spor Eğitimi alanı mezunu olup olmama durumları bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ($p>0,05$), cinsiyet ve eğitim durumuna göre katılımcıların paternalist liderlik bazı alt boyutlarında ve yaş, ünvan ve kamuda çalışma süresi durumuna göre örgütsel adalet bazı alt boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ayrıca paternalist liderlik ve örgütsel adalet arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Anahtar Kelimeler: Paternalist Liderlik, Gençlik ve Spor, Örgüt, Adalet

ABSTRACT**INVESTIGATION OF PATERNALIST LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL JUSTICE LEVELS OF PERSONEL WORKING IN THE REGIONAL ORGANIZATION OF THE MINISTRY OF YOUTH AND SPORT****TEZCAN, Göksel****Master Thesis, Department of Physical Education and Sports****Thesis Advisor: Assoc. Dr. Halil BİŞGİN****September, 2019, 123 pages**

The aim of this study is; Turkey 7 in different regions of the Provincial Directorate of Youth Services and Sports in the employee's personnel paternalistic leadership and organizational justice is to examine levels according to different variables. A total of 494 volunteers from the Provincial Directorate of Youth Services and Sports participated in the study. The Personal Information Form, which was prepared by the researcher to reach the personal information of the participants by the researcher as a data collection tool, "Paternalist Leadership Scale", was developed by Pellegrini and Scandura in 2006 and adapted into Turkish by the researchers, "Organizational Justice Scale", was developed by Niehoff and Moorman (1993) and by Spector (1994) and was adapted into Turkish by Yelboğa (2009), was used. SPSS 21.0 package program was used in the evaluation of the data. In addition to the percentage, frequency and cross tabulation tests, Kolmogrof-Smirnov normal distribution test was applied to the descriptive statistical methods and Correlation analysis test was applied to determine the relationship between independent sample t-test and one-way variance analysis tests and dependent variables to determine significant differences. As a result, the paternalist leadership and organizational justice levels of the participants did not differ significantly in terms of marital status and whether they were graduates of Sports Education ($p > 0.05$), in some sub-dimensions of paternalist leadership according to gender and educational status and age, title and duration of work in public. According to the situation, significant differences were found in some sub-dimensions of organizational justice ($p < 0.05$). Furthermore, a positive correlation was found between the correlation between paternalist leadership and organizational justice ($p < 0.05$).

Keywords: Paternalist Leadership, Youth and Sports, Organization, Justice

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vi
TABLOLAR LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GRAFİKLER LİSTESİ	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM GENEL BİLGİLER

1.1. TÜRK SPOR TEŞKİLATI YAPILANMASI	8
1.1.1. Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname	9
1.1.2. Spor Genel Müdürlüğü	10
1.1.2.1. Genel Müdürlük Merkez Teşkilatı	10
1.1.2.2. Genel Müdürlük Taşra Teşkilatı	11
1.2. PATERNALİSTİK LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI VE KAPSAMI	12
1.2.1. Paternalizm Kavramı ve Tanımı	12
1.2.2. Paternalistik Liderliğin Kültürel Altyapısı	14
1.2.3. Paternalistik Lider ve Astlarının Özellikleri	19
1.2.4. Paternalistik Liderlik Türleri	25
1.2.4.1. Aycan'a Göre Paternalist Liderlik Sınıflaması	25
1.2.4.2. Farh ve Cheng'e Göre Paternalist Liderlik Sınıflaması	27
1.2.5. Paternalist Liderliğin Bazı Liderlik Yaklaşımları İle İlişkisi	31
1.2.5.1. Paternalist Liderlik ve Otoriter Liderlik İlişkisi	31
1.2.5.2. Paternalist Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi	32
1.2.5.3. Paternalist Liderlik ve Karizmatik Liderlik İlişkisi	33
1.2.5.4. Paternalist Liderlik ve Demokratik Liderlik İlişkisi	33
1.2.5.5. Paternalist Liderlik ve Lider Üye Değişimi İlişkisi	34
1.2.5.6. Paternalist Liderlik ve Hizmetkar Liderlik İlişkisi	35
1.3. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, TANIMI VE KAPSAMI	36
1.3.1. Örgütsel Adaletin Önemi	39
1.3.2. Örgütsel Adalet Türleri	40
1.3.2.1. Dağıtım Adaleti	41
1.3.2.2. Süreç (Prosedür) Adaleti	43
1.3.2.3. Etkileşim Adaleti	45
1.3.3. Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırılması	47

1.3.3.1. Reaktif-İçerik Teorileri	48
1.3.3.2. Proaktif-İçerik Teorileri	48
1.3.3.3. Reaktif-Süreç Teorileri.....	49
1.3.3.4. Proaktif-Süreç Teorileri.....	50
1.4. PATERNALİSTİK LİDERLİK İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR ...	51
1.4.1. Paternalist Liderlik İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	51
1.4.2. Paternalist Liderlikle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	60
1.5. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	64
1.5.1. Örgütsel Adalet İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	64
1.5.2. Örgütsel Adalet İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	69

İKİNCİ BÖLÜM GEREÇ VE YÖNTEM

2.1. EVREN VE ÖRNEKLEM	73
2.2. ARAŞTIRMA TEKNİĞİ VE PROTOKOL	73
2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	74
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu	74
2.3.2. Paternalist Liderlik Ölçeği.....	74
2.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği (Organizational Justice Questionere: OJC).....	75
2.4. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ANALİZİ	76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

3.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	78
3.1.1. Katılımcıların Yaşlarının Dağılımı.....	78
3.1.2. Katılımcıların Cinsiyetlerinin Dağılımı.....	78
3.1.3. Katılımcıların Çalıştıkları Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Dağılımı	79
3.1.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	80
3.1.5. Katılımcıların Ünvanlarına Göre Dağılımı.....	81
3.1.6. Katılımcıların Kamuda Hizmet Yıllarına Göre Dağılımı.....	81
3.1.7. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	82
3.1.8. Katılımcıların Spor Eğitimi Alanı Mezunu Olup Olmadıklarına Göre Dağılımı	83
3.2. PATERNALİST LİDERLİK ÖLÇEĞİ ALT BOYUTLARI PUANLARI.....	83
3.3. ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ PUANLARI.....	84

3.4. HİPOTEZ 1: CİNSİYETE GÖRE PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ	85
3.5. HİPOTEZ 2: YAŞA GÖRE PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ	86
3.6. HİPOTEZ 3: MEDENİ DURUMA GÖRE PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYİ	88
3.7. HİPOTEZ 4: ÜNVANA BAĞLI OLARAK PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYİ	89
3.8. HİPOTEZ 5: KAMUDA ÇALIŞMA SÜRELERİNE GÖRE PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ.....	91
3.9. HİPOTEZ 6: SPOR EĞİTİMİ ALANI MEZUNU BAĞLI OLARAK PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ .	92
3.10. HİPOTEZ 7: EĞİTİM DÜZEYLERİNE BAĞLI OLARAK PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ .	94
3.11. HİPOTEZ 8: PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	95
3.12. TARTIŞMA	96
3.12.1. Hipotez 1: Cinsiyete Göre Paternalist Liderlik Algıları ve Örgütsel Adalet Düzeyleri	97
3.12.2. Hipotez 2: Yaşa Bağlı Olarak Paternalist Liderlik Algıları ve Örgütsel Adalet Düzeyleri.....	97
3.12.3. Hipotez 3: Medeni Duruma Bağlı Olarak Paternalist Liderlik Algıları ve Örgütsel Adalet Düzeyleri	97
3.12.4. Hipotez 4: Ünvan Durumuna Bağlı Olarak Paternalist Liderlik Algıları ve Örgütsel Adalet Düzeyleri	98
3.12.5. Hipotez 5: Kamuda Çalışma Süresine Bağlı Olarak Paternalist Liderlik Algıları ve Örgütsel Adalet Düzeyleri.....	98
3.12.6. Hipotez 6: Spor Eğitimi Alanı Mezunu Olup Olmama Durumuna Bağlı Olarak Paternalist Liderlik Algıları ve Örgütsel Adalet Düzeyleri	99
3.12.7. Hipotez 7: Eğitim Düzeylerine Bağlı Olarak Paternalist Liderlik Algıları ve Örgütsel Adalet Düzeyleri	99
3.12.8. Hipotez 8: Paternalist Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi	100

SONUÇ VE ÖNERİLER	101
EKLER	105
KAYNAKÇA.....	108
DİZİN.....	123



TABLÖLAR LİSTESİ**Sayfa**

Tablo 1.1: Latin Amerika ve Asya Toplumlarında Liderin Özellikleri ve İzleyicilere Atfedilen Özellikler	18
Tablo 1.2: Yardımsever ve Sömürücü Paternalizmi Harekete Geçiren Unsurlar	26
Tablo 1.3: A-P-S (Autocratic-Paternalistic-Servant) Modeli.....	36
Tablo 2.1: İllere Göre Katılım.....	73
Tablo 3.1: Paternalits Liderlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki	95



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1: Paternalistik Liderlik ve Astların Yanıtları	28
--	----



GRAFİKLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Grafik 3.1: Katılımcıların Yaşlarının Dağılımı.....	78
Grafik 3.2: Katılımcıların Cinsiyetlerinin Dağılımı	79
Grafik 3.3: Katılımcıların Çalıştıkları GHSİM.....	80
Grafik 3.4: Katılımcıların Medeni Durumlarının Dağılımı	80
Grafik 3.5: Katılımcıların Ünvanlarının Dağılımı	81
Grafik 3.6: Katılımcıların Hizmet Yıllarının Dağılımı	82
Grafik 3.7: Katılımcıların Eğitim Durumlarının Dağılımı.....	82
Grafik 3.8: Katılımcıların Spor Eğitimi Alanı Mezunu Durumlarının Dağılımı.....	83
Grafik 3.9: Paternalist Liderlik Ölçeği Alt Boyut Puanları	84
Grafik 3.10: Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyut Puanları	84
Grafik 3.11: Cinsiyete Göre t-testi Puanları	85
Grafik 3.12: Cinsiyete Göre t-testi Puanları	86
Grafik 3.13: Yaşa Göre Anova Puanları	87
Grafik 3.14: Yaşa Göre Anova Puanları	87
Grafik 3.15: Medeni Duruma Göre t-testi Puanları	88
Grafik 3.16: Medeni Duruma Göre t-testi Puanları	89
Grafik 3.17: Ünvana Göre Anova Puanları	90
Grafik 3.18: Unvana Göre Anova Puanları	90
Grafik 3.19: Kamuda Çalışma Sürelerine Göre Anova Puanları.....	91
Grafik 3.20: Kamuda çalışma sürelerine Göre Anova Puanları	92
Grafik 3.21: Spor Eğitimi Alanı Mezunu Durumuna Göre T-Testi Puanları.....	93
Grafik 3.22: Spor Eğitimi Alanı Mezunu Durumuna Göre T-Tesiti Puanları.....	93
Grafik 3.23: Eğitim Durumlarına Göre Anova Puanları	94
Grafik 3.24: Eğitim Durumlarına Göre t-tesi Puanları	95

SİMGELER VE KISALTMALAR

GHSİM	Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü
GSB	Gençlik ve Spor Bakanlığı
SGM	Spor Genel Müdürlüğü





TEZ METNI

GİRİŞ

Araştırmanın Önemi

Günümüzde gittikçe karmaşık bir hal alan örgütsel yapıların en iyi şekilde idare edilip, belirlenmiş hedeflere ulaşabilmeleri için öncelikli olarak elinde bulundurduğu insan kaynaklarını en doğru şekilde kullanmaya yönelmesi gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilen örgütler hedefledikleri kurumsal imaja ulaşabileceklerdir. Bu açıdan bakıldığında; örgüt içi hizmetleri yürüten insanların kendi sahip oldukları değerler ile örgütün değerlerini bütünleştirdiği zaman kişinin örgüt ile olan entegrasyonu gerçekleşmiş olacak ve kendisini örgütü ile özdeşleştirebilecektir. İşte örgütlerin temel de yapmaları gereken çalışanlarıyla örgüt arasındaki bu bağı kurmaktır. Ayrıca burada ifade edilen kişiler sadece altkademe iş görenleri değil aynı zamanda o örgütü yöneten yöneticileride kapsamaktadır.

Paternalist toplum yapılarına bakıldığında alt tabaka ile üst tabaka arasındaki ilişki durumuna göre aile ve çocuk arasındaki ilişki durumunun aynı olduğu görülmektedir. İlişki durumunda üst tabakada olan kişi ast tabakada bulunan kişiyi koruma altına almak, yönlendirmek, yol gösterme ve onun kötü yöne sürüklememe ve desteklediği kararları onun adına vermesi durumudur. Bunun sonucu olarak ta karşı taraftan da asttan beklenen, üst tabakadakine karşılıksız saygı göstermesi ve aynı zamanda bağlılık göstermesidir. Paternalist özellik genelde feodal ve patriarkal düzene sahip aile ve devlet yapılarında görülür. Babacan ve pederşahi gibi nitelikleri kendinde toplayan devlet, genel yapı itibarıyla halkını himayesi altına almak ve ona sahip çıkmakla yükümlüdür. Bu aile ve devlet içinde yeralan ilişkilerin, işyerlerine de sirayet ettiği durumlar olmuştur. (Aycan, 2001: 2). Yönetim süreçlerinde paternalizm, yönetici ile çalışan ilişkisinin ebeveyn ile çocuk, usta ile çırak ve öğretmen ile öğrenci ilişkisindeki durum gibi organize edilmesi olarak düşünülmüştür. (Öz ve Kılıç, 2010: 682). Paternalist uygulamada çalışanların gerek profesyonel gerekse bireysel yaşamlarında klavuzluk etme, çalışanların özel durumları ya da iş yaşamlarında koruma ve ilgi göstermeye yönelik bir ortam oluşturmak önemlidir. (Soylu, 2010: 217-231).

Yöneticilerin ve çalışan kişilerin birbirilerine yönelik beklenti oluşma durumlarını karşılıklı olarak gözlemledikleri bazı davranış durumlarının oluştuğunu

belirtilen bir durum yapısıdır. Fakat bu oluşmakta olan durumlar toplum ve kültür yapılarına göre farklı bir durum gözetilmektedir. Bu anlamda doğunun ve batının kültürel yapılarında geçerli olacak olan lider tipinin birden fazla olduğu durumu dile getirilmektedir. Doğunun kültür yapılarında oluşmakta olan geniş güç mesafe yapısında ve kitlesel bir durumdan oluşmakta ileri gelmekte olan paternalistik liderlik davranış durumları bu meydana gelmekte olan kültür yapılarında olumlukabul edilmektedir. Paternalistik liderlik durumunun çalışılan yerde aile ortam yapısını oluşturmaya çalışmaktadırlar. Liderler astlarına gösterdikleri ilgi ve korumanın karşılığında onlardan sorgusuz itaat ve sadakat beklemektedir. Yine yöneticilerin çalışanların özel hayatına dahil olması da çalışanlar tarafından arzu edilen bir durumdur. Ülkemiz sınırları içerisinde çalışmakta olanların korunma ve gözetilme durumları aile ortamına benzer örgütlerde çalışmaya istekli olduklarını dile getirmektedir (Wasti, 2000: 201-225). Sonuç olarak çalışan kişiler yöneticilerini anne/babası ve çalıştığı iş ortamını da ailesi gibi görmekte ve onlarla aralarında duygusal bir bağ olduğunu hissetmektedirler.

Kurumlar sahip oldukları çalışanlara ellerinde bulunan kaynakları en ergonomik şekilde sunmakla mükelleftirler. Kurum için çalışan her iş gören kendisini o kurumun bir parçası olarak görebilmesi kurum içerisinde hissettiği adaletle doğrudan bağlantılıdır. İşte tam olarak bu noktada ortaya çıkan örgütsel adalet kavramının sağlanması kişilerin kurumlarına kendilerinden fedakârlıkta bulunarak hizmet etmelerini sağlayan yegâna kuraldır. Sadece örgüt için değil toplumun hangi kesiminde hangi noktada bulunulursa bulunulsun kişi kendisine karşı bir adaletsizliğin olduğunu gördüğü anda gerçek anlamda o kuruma veya o topluluğa karşı olan güveninin yitirir. Bunu hisseden kişi için yapması gereken işler artık sadece zorunluluktan olan işler sınıfına girer. Kendisinden fedakârlıkta bulunmak bir tarafa daha iyi ve kendi çıkarı için daha faydalı bir fırsat karşısına çıkar çıkmaz örgütünü ve örgütünün çıkarlarını düşünmeden örgütünden ayrılma yoluna gider.

Öğütsel adalet ve paternalist liderlik konularının her kesimde olduğu gibi sporun sevk ve idaresinde etkili bir kurum olan Gençlik ve Spor Taşra teşkilatlarında da önem arz etmektedir.

Teknolojik gelişmeler, ekonomik kazanımlar eğitim konularındaki gelişmeler sporun yönetimini de karmaşık yapılar haline getirirken liderlik vasıflarındaki değişim

ve beklenti düzeyleri bu alanda çalışmamızın çıkış noktasıdır.

Bu çalışma ile Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatında Çalışan Personellerin Paternalist Liderlik Anlayışı ve Algılanan Örgütsel Adalet arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Gençlik ve Spor Bakanlığı Bünyesinde bulunan Taşra Teşkilatında Görev Yapan Personelin Paternalist Liderlik ve Örgütsel Adalet düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesidir.

Problem Cümlesi

Paternalizm olgusu ataerkillik durumundan oluşmuş ve bireyin karşısındaki kişiyi bir baba şefkati gibi koruması altına alma ve bununla beraber sadâkat ve itaat etme beklentisi içerisine girdiği bir durum olarak söylenme durumudur.

Kurum için çalışan her iş gören kendisini o kurumun bir parçası olarak görebilmesi kurum içerisinde hissettiği adaletle doğrudan bağlantılıdır. İşte tam olarak bu noktada ortaya çıkan örgütsel adalet kavramının sağlanması kişilerin kurumlarına kendilerinden fedakârlıkta bulunarak hizmet etmelerini sağlayan yegâna kuraldır.

Paternalizm ile algılanmakta olan örgütsel adalet içerisinde olması gereken bir ilişki durumundan bahsetmek mümkün olan bir durumu göstermektedir. Paternalizm olgu yapısının oluşmuş olduğu bir organizasyon çalışmasında yer alan kişilerin yüksek bir adalet algısına sahip olduğu düşünülmektedir. Bu bakımdan dolayı Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatında paternalist özelliklere sahip bir kurum yöneticisinin tüm personele karşı paternalist liderliğin yardımseverlik alt boyutundan hareketle yardımsever, ahlaki alt boyutundan hareketle adaletli ve otoriter alt boyutundan hareketle tatlı sert ve babacan olması beklenir. Paternalist özelliklere sahip bir kurum yöneticisi, yardımsever ahlaki ve otoriter tutumlarını, kurum örgütünde personele karşı dengeli ve adaletli bir şekilde uygulayabilirse örgüt içi adalet algısının yüksek olacağı düşünülebilir.

Dolayısıyla bu araştırmayla kurum yöneticilerinin paternalist liderlik anlayışı örgütsel adaleti ortadan kaldırabilir mi veya bu liderlik anlayışının örgüt içindeki adalet algısını artırıp artırmayacağı konusu araştırılması gereken bir problem olarak

görülmüştür. Bu amaçla bu çalışmada, kurum yöneticisinin paternalist liderlik düzeyi ile çalışanların örgütsel adaletin algılama biçimi neticesinde herhangi bir ilişkiler içinde bulunup bulunulmadığı belirlenmeye çalışılan bir durum gözetilmektedir.

Alt Problemler

1. Cinsiyete bağlı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Taşra Teşkilatında çalışan personelin paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark var mıdır?
2. Yaşa bağlı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Taşra Teşkilatında çalışan personelin paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark var mıdır?
3. Medeni duruma bağlı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Taşra Teşkilatında çalışan personelin paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark var mıdır?
4. Ünvana bağlı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Taşra Teşkilatında çalışan personelin paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark var mıdır?
5. Kamuda çalışma süresine bağlı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Taşra Teşkilatında çalışan personelin paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark var mıdır?
6. Spor Eğitimi alanı mezunu olup olmamalarına bağlı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Taşra Teşkilatında çalışan personelin paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark var mıdır?
7. Eğitim düzeylerine bağlı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Taşra Teşkilatında çalışan personelin paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark var mıdır?
8. Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Taşra Teşkilatında çalışan personelin paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Hipotezler

1. Cinsiyete bağlı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Teşkilatında çalışan personelin paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark yoktur.
2. Yaşa bağlı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Teşkilatında çalışan personelin paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark yoktur.
3. Medeni duruma bağlı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Teşkilatında çalışan personelin paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark yoktur.
4. Ünvana bağlı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Taşra Teşkilatında çalışan personelin paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark yoktur.
5. Kamuda çalışma süresine bağlı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Taşra Teşkilatında çalışan personelin paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark yoktur.
6. Spor Eğitimi alanı mezunu olup olmamalarına bağlı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Taşra Teşkilatında çalışan personelin paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark yoktur.
7. Eğitim Düzeylerine bağlı olarak Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Taşra Teşkilatında çalışan personelin paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeyleri arasında bir fark yoktur.
8. Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Taşra Teşkilatında çalışan personelin paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmanın Varsayımları

1. Bu çalışmada uygulanan yöntemin amaca uygun olduğu varsayılmıştır.
2. Seçilen örneklem grubunun araştırmanın evrenini temsiler nitelikte olduğu varsayılmıştır.

3. Bu çalışmada kullanılan veri toplama araçlarının geçerli ve güvenilir olduğu ve çalışmanın amacına uygun olduğu varsayılmıştır.
4. Bu çalışmada yeralan Personelin veri toplama araçlarına verdikleri cevapların çalışmanın ciddiyeti dâhilinde, samimi ve gerçeklere uygun olarak verildiği varsayılmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Çalışmada yeralan GHSİM Personeli; Türkiye'nin 7 farklı bölgesinde 14 GHSİM de çalışmaktadır.
2. Çalışma 2016 yılında görev yapan kurum elemanları ile sınırlı tutulmuştur.
3. Çalışma katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri yanıtlar ile sınırlıdır.



BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

1.1. TÜRK SPOR TEŞKİLATI YAPILANMASI

Türk sporunun gerek yurtiçi gerekse yurtdışındaki hizmetleri ve faaliyetlerin iyi bir durumda idare edilmesi sporla ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının yanında özel spor kuruluşlarınızda aynı derecede katkıda buldukları yadsınamaz. Bu kuruluşların hizmetlerinde başarıya ulaşabilmeleri için spor teşkilatlarının hep birlikte koordineli ve işbirliği içinde çalışması gereklidir.

Türk spor teşkilat yapıları ele alındığında dönemsel olarak; (Demirci, 1986) Fetret Devrinden itibaren Cumhuriyet dönemi ve günümüze kadar uzanan süreçte Türkiye idman Cemiyeti ittifakı (T.İ.C.İ) ardından Türk Spor Kurumu (T.S.K.) daha sonra Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (B.T.G.M.) ile Gençlik Hizmetleri ve Spor Genel Müdürlüğü (G.S.G.M.) ve en son Gençlik ve Spor Bakanlığı isimleri altında toplanmıştır.

Gençlik ve Spor Bakanlığının kuruluş itibarı ile 06/04/2011 tarihli ve 6223 sayılı kanun ile Bakanlar Kurulması 03/06/2011 tarihinde karara bağlandı. Bu kanun hükmünde kararnamenin teşkilat yapısındaki değişikliğin Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün 3289 sayılı kanununda yer almakta olan "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" ibaresi "Spor Genel Müdürlüğü" adına dönüştü. Spor hizmetlerinin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri aracılığıyla yürütülmesi sağlandı. Bakanlık, merkezi taşra teşkilatı yapısından oluşmaktadır. Bakanlığın ülke dışında yürütecek olacağı program, proje ve fâliyetlerin gerektirmiş olduğu koordinasyon yapısının sağlanıp sonuca ulaşması amacıyla "Koordinasyon büroları" kurulması öngörülmekte olup; Koordinasyon bürolarının kurulacak yerleri ve süreleri ile büroların çalışma usul ve esasları, bu bürolarda, Bakanlık ve bakanlığa bağlı olan kuruluşlarından temin edilmekte olan personelin görevlendirilmesi ile bunlara yardımcı olacak şekilde mahallinden temin edilen ve büro hizmetlerinde çalışmakta olan personellerin nitelik yapısı, sayısı, görevi alma süresi ve bu çalışanlara verilecek maddi karşılıkların belirlenmesi, personel dışında yapılan diğer maddi giderlerin neler olacağı ve harcamaya ilişkin usul ve esasları Bakanlar Kurulunca belirlenmektedir.

1.1.1. Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname

Bu Kanun Hükmünde Kararnamenin amacı, Gençlik ve Spor Bakanlık yaapısının kuruluşu, görevi, yetkisi ve sorumluluk yapılarını düzenleyendir. Bakanlığın en üst düzey konumunda bulunan Bakan, Bakanlık icraat yapılarından ve ve bağlı kurumların faaliyet ve işlemlerinden Başbakana karşı sorumludurlar. Müsteşar, Bakandan sonraki gelmekte olan en üst düzey konumunda bulunmakta olan müsteşarın Bakanlık hizmetlerini, Bakanın adına ve onun emiri ve yönlendirmesi çerçevesinde, mevzuat hükümlerine, Bakanlığın amaç ve politikalarına, stratejik planına uygun bir şekilde düzenleme yapar ve yürütür. Bu bakımdan, Bakanlığa bağlı olan kurumlara gerekli emir ve yetkileri verip ve bu yetkilerin uygulatıp uygulanması durumunu gözlemleyerek durumu control altında tutar. Bakanlığa karşı sorumlu olan müsteşarın bakanlık tarafından verilen işlerden sorumlu muhattap kendisidir. Müsteşar ve yardımcısı olarak bakanlık tarafından görev verilebilir (www.gsb.gov.tr, 2018).

Bakanlığa bağlı çalışmakta olan hizmet birimleri maddeler halinde sıralanmaktadır:

- a. GHGM.
- b. Proje ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü.
- c. Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğü
- d. Spor Hizmetleri Dairesi Başkanlığı.
- e. Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı.
- f. Hukuk Müş.
- g. Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı.
- h. Personel Dairesi Başkanlığı.
- i. Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı.
- j. Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı.
- k. Basın ve Halkla İlişkiler Müş.
- l. Özel Kalem Müdürlüğü.

1.1.2. Spor Genel Müdürlüğü

Türk sporunda doğal örgütlenmenin bittiği ve sporda yönetim süreçlerinin işlerliğinin olduğu 1920'li yıllara göre değerlendirildiğinde 1921 senesinde İstanbul ili içerisinde on altı spor kulübü bir araya gelerek “Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı” (TİCİ) adını almış ve daha sonra 1935 yılında spor konseyinin kararı ile “Türk Spor Kurumu” (TSK) faaliyete geçmiştir. 1938 yılında 3530 sayılı kanun ile “Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü” (BTGM) kurulmuş ve bu kanunun vermiş olduğu yetkilerin çerçevesinde başbakanlığa bağlı bir “Devlet kuruluşu” statüsünde hizmet etmeye başlayan bir kurum olmuştur. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü 1942 yılında Milli Eğitim Bakanlığına, 1960 yılında ise tekrar başbakanlığa bağlanmıştır. 3 Kasım 1969 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulması ile Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü, ismi söylenen bakanlığa bağlanması gerçekleşmiştir.

28 Mayıs 1986 yılında yürürlüğe girmiş olan 3289 sayılı kanuna göre başbakanlığa bağlı olarak merkez teşkilatta Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, illerde gençlik ve spor il müdürlüğü ve ilçelerde gençlik ve spor ilçe müdürlüğü olarak faaliyet yapılarında devamı sağlanmıştır (Erişim, 2013).

3 Haziran 2011 tarihli ve 638 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulmasıyla adı Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmesi sağlanmış ve adı geçmekte olan bakanlığa bağlanması sağlanmıştır. Bu kararname ile merkezde Spor Genel Müdürlüğü, illerde gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğü, ilçelerde gençlik hizmetleri ve spor ilçe müdürlüğü olarak günümüzde devam etmeleri hâlen sağlanmaktadır. (Resmi Gazete 2011).

1.1.2.1. Genel Müdürlük Merkez Teşkilatı

Ana hizmet birimleri, danışma, denetim birimleri ve yardımcı birimlerden oluşmaktadır: Spor teşkilatı, Genel Müdür ve dört Genel Müdür yardımcılarının kendi aralarında yaptıkları görev dağılımına göre hizmetlerini yürütürler.

Ana Hizmet Birimleri:

1. Spor Federasyonları D. Baş.
2. Spor Faaliyetleri D. Baş.

3. Tesisler D. Baş.
4. Spor Eğitim D. Baş.
5. Spor Kuruluşları D. Baş.
6. Sağlık İşleri D. Baş.

Danışma ve Denetim Birimleri:

1. Teftiş Kurulu Baş.
2. Hukuk Müşv.
3. Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Daire Baş.
4. Spor Kontrolörleri Kurul Baş.

Yardımcı Birimler:

1. Personel ve Eğitim D. Baş.
2. İdari ve Mali İşler D. Baş.
3. Dış İlişkiler Daire Baş.
4. Savunma Uzmanlığı

Bağlı Birimler:

1. Spor Toto-Loto Teşkilat Müdürlüğü (Bilir, 2005).

1.1.2.2. Genel Müdürlük Taşra Teşkilatı

İller ve ilçeler de Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri bulunmaktadır. (Merkez ilçe hariç) Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü aynı zamanda Merkez İlçe Müdürlüğünün görevlerini de yürütmektedir. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri hizmetlerin yetkilerine göre şubeler ve bu şubelere bağlı bürolardan ve mevzuata göre kurulmaları ön görülen birimlerden oluşmaktadır. İllerde Vali, ilçelerde Kaymakam Gençlik ve Spor başkanıdır. Bu teşkilat hizmeti ilde il müdürü, ilçe de ilçe müdürü tarafından yürütülmektedir. Hizmetim gerçekleşmesinden dolayı il müdürü valiye, ilçe müdürü kaymakama karşı doğrudan sorumludur (Donuk, 2005: 35).

İl teşkilatlarının bütçeleri özeldir. İl bütçesinden ilçelere, il müdürünün teklifi valinin onayı ile ödenek verilir. Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri, Genel Müdürlüğün amaçları doğrultusunda illerdeki spor hizmet ve faaliyetlerini sevk ve idareeder.

İl Teşkilat Hizmetleri; Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde; Müdür, Spor Hizmetleri Şube Md., İdari İşler Şube Md., Tesisler ve İşletmeler Şube Md., Muhasebe ve Bütçe Şube Md., Gençlik Merkezi Müdürlüğü'nden oluşan hizmet birimleri görev yapar. Bu hizmet birimlerine ait görevler ayrı veya gerektiğinde Makam onayı ile ayrı yürütülür. Her şube müdürlüğü bünyesinde Şef kadrosundaki elemanın sorumluluğunda bağlı bürolar ve görevli personel ile hizmetler yerine getirilmektedir. Ayrıca Spor Federasyonlarının faaliyetlerini illerde yürütmek için ilgili yönetmelik esaslarına göre her spor branşı için il temsilcileri, seçim yöntemi ile atanır. Genel Müdür, kuruluşun en üst amiridir, merkez ve taşra teşkilatı faaliyet yapılarını, işlemlerini ve hesap işlerini denetleyen görevli ve yetkili olan amirdir. Ayrıca bu kanuna göre tescilli yapılmış spor kulüpleri ve kuruluşları ile spor amacı güden kuruluşları da denetler. Genel Müdüre karşı sorumlu olmak üzere4 genel müdür yardımcısı görevlendirmesi yapılır. Genel müdür yardımcıları, Genel Müdür tarafından kendilerine verilecek iş ve hizmetleri, mevzuata göre Genel Müdürlük olarak düzenlemek ve yürütmekle görev yapmaktadır. Gençlik Hizmetleri 32 ve Spor Genel Müdürlüğü'nde kuralların sürekliliği bunlardır: Gençlik ve Spor Şuraları, Merkez Danışma Kurulu, Merkez Ceza Kurulu, Genel Müdürlük Ceza Kurulu, İl Ceza Kurulu Kurulu (Cankalp, 2005).

1.2. PATERNALİSTİK LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI VE KAPSAMI

1.2.1. Paternalism Kavramı ve Tanımı

Babacanlık veya pederşahilik olarak adlandırılan (Erben, 2004: 348) paternalismin kökleri Max Weber'in ilk çalışmalarına uzanmaktadır. Weber yetkiyi üçe ayırmıştır (Pelligrini ve Schaundura, 2008: 568). Bunlar, yasal, karizmatik ve geleneksel yetkilerdir. Geleneksel yetki, bir babanın evlat üzerindeki otoritesine benzemektedir. Weber'in paternalism üzerinde çalışmış olduğu analiz iki nokta üzerinden değerlendirmeye almıştır: Birinci analiz, sosyal modernleşmenin makro teorisi adı altında incelemesi ve aile yapısının kuralları, hakları ve otoritesinin durumuna bağlı olarak geleneksel otorite yapısının bir davranma şekli adı altında incelenmesidir. İkinci

analiz sonucunda işgörenlerin birçok stratejiden yararlanmasından dolayı, tek çatı altında birleşmeleri durumudur (Pedavic ve Earnest, 1994: 389).

Alan yazını incelediğimizde paternalizm kavramı yardımsever diktatörlük (Aycan, 2006: 445), doğru otorite (Pedavic ve Earnest,1994), isteyerek yararlanma (Goodell,1985), doğrudan doğruya kullanılabilen esneklik (Pedavic ve Earnest,1994), patronun fazladan ilgisi (Pedavic ve Earnest, 1994) olarak çeşitli şekilde gözler önüne serilmektedir. Paternalizmde liderlerin, çalışanlarına sevgi, saygı ve korkuyu aynı anda nasıl hissettirdiklerini başardıkları hala batılı bilim adamları tarafından çözümlenememiş bir olgudur. Hindistan gelenek olarak bilinen “karta” yani “baba” figürüne dönüşülen rol, bu iki durum yapısının aynı şekilde oluşabileceğini göstermekte olan bir durumdur. Karta, büyümekte olan, koruyabilen/kollamasını bilen, ilgi/özen göstermekte olan, güvenilirli, fedakarlık eden bu bakımdan yoğun istek ve beklenti içerisinde olan, otoriter ve katı disiplinli bir yapıya sahip olan kişi olarak tanımlanabilmektedir (Köksal, 2011:112).

Jackman (Pellegrini ve Scandura,2008) ise paternalizmi babacan otorite ve yardımsever bir etkileşim içinde olduğu “kadife eldiven” olarak ifade etmektedir. Geleneksel baba-çocuk ilişkisini ifade eden bu terim, çocuklarının gereksinimlerini idrak ederek; ciddi hayati kararlarını, davranışlarını hoşgörülü bir otoriteyle yön göstermeye dayanmaktadır. Ebeveynin çocuğu üzerinde baskı yapar görünse bile, aslında çocuğunu içten bir şekilde en doğrusuna yönlendirdiği düşünülmektedir.

Bu durumda astların algısı önemli olmaktadır. Ast, üstünün bu tip davranışlarını baskı yaratmak olarak gördüğü zaman paternalizm X teorisi yönetim stili olarak algılanmaktadır. Quchi'nin ortaya attığı Z teorisi ise işgörenlerin hem iş hem de iş dışı yaşamlarındaki huzura güçlü bir şekilde odaklanarak örgüte olan sadakatlerinin artırılmasına bütün dikkatini vermektedir. Quchi'ye göre Amerikan firmaları Z teorisi yönetim yaklaşımını benimserler ve “bu örgütte biz büyük bir aileyiz” düşüncesini örgütlerine yerleştirebilirlerse, daha yüksek moral ve sadakat sağlayacaklardır (Pellegrini ve Scandura, 2008:569-570). Liderlerin çalışanlarının sadece iş ortamında değil günlük hayatlarında da sorunlarıyla ilgilenmeleri ve sosyal anlamda da liderin astlarının destek veren bir köşe taşı olmasını sağladığı ifade edilmektedir. (Çalışkan, 2008: 77).

Aycan vd. (2000) tarafından kültürel bir boyut olarak literatüre kazandırılan paternalism kavramı, kişisel (paternalistik liderlik gibi), örgütsel (paternalistik örgütsel kültür ve uygulamalar gibi) ve sosyo-kültürel düzeyler (kültürel bir boyut olarak paternalism gibi) olarak incelenmektedir (Aycan, 2006: 446). Biz de çalışmamızda paternalistik liderlik üzerinde duracağız.

1.2.2. Paternalistik Liderliğin Kültürel Altyapısı

Kültür bireylerin gereksinimlerini karşılamak için maddi-manevi olarak çaba sarf edilmesidir (Güney, 2007:201) ve kültürün bireyin hal ve hareketlerine yön verdiği düşünülmektedir. Her bireyin yaşadığı olaylara verdiği tepki kendi kültürü ile paralellik gösterir.

Erdem (2007:91) toplumsal kültürü güneş ışığına benzetmektedir. Toplumsal sistem içindeki bütün sosyal oluşumların güneş ışığından az ya da çok yararlandıklarını ileri sürmektedir. Bu nedenle de örgüt kültürü toplumsal kültürden mutlak etkilenmesi beklenen bir sonuçtur. İş ortamında çalışan bireyin nasıl tepki vereceğini kestirmek o toplumun kültürünün ve dolayısıyla kurum kültürünün (Köse ve Ünal, 2003:15) yapısının bilinmesi gerekmektedir. Hofstede (1980'den akt. Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 561) örgütsel davranışın toplumsal kültürden etkilendiği belirtmiştir. Endüstri ve örgüt psikolojisi, örgütsel davranış ve yönetim bilimleri alanlarında uygulanan çalışmalar da birbiri ile aynı olan uygulamaların çeşitli toplum ve örgütlerde değişik sonuçlar doğurmasını kültürel farklılıklara ile ilişkilendirmektedir. (Aycan, ve Kanungo,2000:25; Çalışkan, 2010: 69).

Amerikan yönetimini benimseyenler uzun bir süre, diğer ülkelerde başarılı olan liderlerin, Amerika'da da başarılı olduğuna inanıyorlardı (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 559-560). Fakat daha sonra yapılan çalışmalarla anlaşıldı ki kültür liderin başarılı olmasında önemli etkidir. Liderden beklenen davranışlar, liderin konumu ve karşısındakini etkileme gücü, bağlı bulunduğu ülkenin, bölgenin ve hatta kurumun kültürel değerlerine göre değişmektedir (Barutçugil, 2011: 181). Dünya üzerinde kesin bir liderlik modelinin olmadığı düşünülmektedir. Dahası batı toplumlarındaki ast-üst ilişkisini Türk ya da Doğu tipi liderlik tarzlarıyla çözmeye çalışmanın olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayacağı düşünülmektedir (Sargut, 2001: 226-235).

Doğu kültürünün toplulukçu yapısına ve geniş güç mesafesine sahip olması paternalizm olgusunun ve paternalistik liderlik davranışının ortaya çıktığının bir göstergesidir (Köksal, 2011:111). Güç mesafesi oldukça fazla olan kültürlerde, toplumda ve örgütlerde sahip oldukları gücün dengesiz dağılımı ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğinin var olduğu düşünülmektedir. Bu kültürlerde yöneticinin konumu çok önemlidir ve saygı duyulmaktadır. Kurumlarda ki ast-üst ilişkisi katı bir şekilde uygulanmakta ve yönetici çalışan arasındaki mesafe hissedilmekte ve korunmaktadır.

Ancak paternalistik ilişkiler güç mesafe yapısının çok olduğu kültür yapılarında değil, fazla olmayan kültürlerde de gözlenebilir. Bir hekim hasta ilişkisi, öğretmen öğrenci ilişkisi veya yönetici ile çalışan ilişkilerinde de paternalist ilişki bulunabilir (Aycan vd., 2000:197). Örneğin, hekim hasta ilişki model yapıları hekim ve hasta merkezli olarak iki ana başlıkta incelenebilir. Doktor merkezli model, paternalistik modele karşılık gelmektedir. Bu modelde tanı ve tedavi sürecinde etkin olan, yönlendirici, hatta belirleyici olan hekimdir. Soruları hekim sormakta ve kararları da tek başına o vermektedir. Bu modelde, hasta tamamen edilgen bir konumdadır ve hekimle karşılaştığı andan itibaren bütün inisiyatifini hekime vermektedir. Hastaya yapılmakta olan tedavi ve müdahale ile ilgili doktordan bilgi alışverişinde bulunulmaması, karar vermemekte, büyük bir inanç ve güvenle kendisini hekim kontrolüne bırakmalıdır (Kutsal, 2006: 5). Hasta merkezli modelde ise hasta hekimin etkisi altında değildir ve kendini rahatça ifade edebilir. Bu modelde tanı ve tedavi sürecinde kararları hasta verir. Hekim hastanın doğru karar verebilmesi için onu bilgilendirir, farklı seçeneklerin yarar ve zararlarını, risklerini açıklayarak hastanın en doğru kararı almasında kolaylaştırıcı rolünü üstlenmektedir (Bahadır, 2009: 8). Ancak, tanı ve tedavi sürecinde son kararı hasta vermektedir. Hekimlerin paternalistik tutum ve davranışları özellikle batıda fazla itibar görmemeye başlamıştır. Hastalar, kendilerine uygulanan tıbbi yöntemlerde ve sağlık hizmetlerinde söz sahibi olmak istemektedirler (Aydın, 2003: 38).

Türk kültürü doğu kültürü ile oldukça benzerlik göstermektedir. Toplulukçu kültüre ve geniş güç mesafesine sahiptir. Aycan ve Kanungo (2000: 41) 10 ülke içerisinde (Kanada, Amerika, Türkiye, Çin, Pakistan, Hindistan, Almanya, Romanya, İsrail, Rusya) bir inceleme yapmıştır. Bu çalışmanın sonucunda güç mesafesi en yüksek olan ülkeler; Hindistan, Pakistan, Çin, Türkiye ve Rusya iken en düşük ülkeler ise İsrail ve Romanya olarak ortaya çıkmıştır. Hindistan, Pakistan, Çin, Türkiye, Romanya ve

Rusyanın paternalizm puanları en yüksek bulunmuştur. İsrail ve Almanya’Nin puanı ise en düşük olarak ortaya çıkmıştır.

Paternalistik ilişkiler zamanla aile sınırlarının ötesine taşınmıştır. Ailedeki dikey ilişkiler, sıcak ilişkiler kurmak ve ilişkileri ahlaki bakımdan iyileştirmek için işyerlerine doğru genişletilmiştir (Kim, 1994’den akt. Aycan, vd., 2000: 198). Memleketimizde iş hayatındaki Paternalist davranışların çocukların yaşamları incelendiğinde büyük bir etkisinin olduğu görülmektedir. Ülkemizde bireyler çocuklarını yetiştirirken baskıcı bir tavır güttüğü için; çekingen, ürkek, söz hakkı almaya korkan, anne baba kurallarına uyan... vb. çocuk karakterleri ortaya çıkmaktadır. Kültürümüzde ki bu karakter daha sonra iş hayatına ve sosyo kültürel hayata yansımaktadır (Çalışkan,2010:71). Bu işverenler, liderler mesai saatlerinin dışında da astlarının sevinçlerini, üzüntülerini paylaşmaya çalışarak sıcak bir ortam oluşturmaya çalışmaktadırlar. Astlarına iş ortamının dışında babacan tavırlar sergilemeleri (Aycan ve Kanungo, 2000: 50; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 569) ve sergiledikleri kadar aile ortamında aile bireyelerine de aynı babacan tavır göstermeleri beklenmektedir. Bazı kurumlar çalışanlarına maddi desteğin dışında, çalışanın eşine ve çocuklarına ihtiyaçları doğrultusunda (eğitim, sağlık...) destek sağlamaktadır. İş ailenin ihtiyaçlarını karşılamada bir araç olarak algılanmaktadır ve bu çok doğal bir şeydir. İşte başarılı olmak ailenin ihtiyaçlarını karşılama ve toplumdaki statüsünü arttırma olarak değerlendirilmektedir. Üstler astlarına çocukları gibi davranmakta, karşılığında ise işgörenlerin sadakat göstermesi beklenmektedir. Bu durum paternalizm olarak ifade edilen ve özellikle gelişmekte olan ülkelerde çok yaygın bir uygulamadır (Aycan, 2002: 3-5; Çalışkan, 2010: 1).

Finansal açıdan sabit olmayan toplumlarda, ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde etkili bir strateji olan alaka, sevgi, samimiyet gibi özellikleri içinde bulundura paternalistik liderlik tarzı çalışanlar için önem teşkil etmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006: 267-268). Çalıştığı ortamlarda, çalışanların korunma ve güvenlik ihtiyaçları en üst noktadadır; bundan dolayı yöneticilerinin verdiği karara güven duyar, istekli bir şekilde karara uyarlar (Çalışkan, 2010: 71).

Toplulukçu kültürlerde paternalistik liderlik işgörenlerin tutumları üzerinde pozitif etkilere sahiptir. (Gelfand vd., 2007: 495). Bu duruma örnek olarak New

Jersey’de çalışan bir Türk işgörenin Amerika ve Türk kültürünü çalışma yaşamı açısından karşılaştıran yorumu şu şekildedir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 572): *‘İstanbul’da çalışırken, yöneticimin kişisel yaşamıma olan ilgisi beni bunaltıyordu. Amerika’da dört yıl çalıştıktan sonra, şimdi bu ilgiyi özledim. Amerika’lı yöneticiler ilgisiz ve mesafeliler. En azından kaç çocuğum olduğunu ya da daha fazla sahip olmayı planlayıp planlamadığımı sorabilirler. Özel hayatımla ilgili detaylı sorular sormalarını beklemiyorum. Fakat, burada yöneticilerin sadece işe odaklandıklarını, ancak bize- insanlara- odaklanmadıklarını hissediyorum.’*

Paternalizm Türkiye, Çin, Japonya, Kore, Hindistanın yanısıra Asya ve Orta Doğu ve Latin Amerika kültür yapılarının en bariz özellikleri içerisindedir (Aycan vd., 2000: 198; Erben ve Güneşer, 2008: 955; Romero, 2004: 26). Asya kültürlerinde paternalizmin alt yapısını aile yapısındaki babanın baskın olması, baba tarafına olan bağlılık, ataerkillik gibi yapı taşlarının oluşturduğu dile getirilmektedir (Kim, 1994’den akt. Aycan vd., 2000: 198). Gelişmiş ülkelerdeki paternalizmin azalmasının sebebi sanayileşme sonucunda ahlaka, çalışanlara verilen özlük haklarının kanunlarla güvence altına alınması olduğu iddia edilmektedir. Bu nedenle hakkını kanunlarla arayan işçiler paternalist liderliğe güven ve ihtiyaç duymadığından paternalizm işlevini yitirmeye yüz tutmuştur. (Aycan, 2001: 13).

Paternalizm kuvvetli ve ast-üst ilişkilerden yani öncelik sırasından (babanın oğlundan, annesinin kızından, eski iş arkadaşın yeni iş arkadaştan önce gelmesi) ve üç bin yıllık imparatorluk geçmişi geleneksel Çin kültüründen kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin pederşah davranması Çin’de hala son derece yaygındır (Zhao ve Bo, 2007: 985).

Latin Amerika ve Asya’da lider ve izleyici özellikleri üzerine yapılan araştırmaları şu şekilde özetleyebiliriz (Holzinger, Medcof ve Dunham, 2006: 6):

Tablo 1.1: Latin Amerika ve Asya Toplularında Liderin Özellikleri ve İzleyicilere Atfedilen Özellikler

	Lider Özellikleri	İma Edilen İzleyici Özellikleri
Latin Amerika	Otokratik ve yönlendirici, iddialı ve saldırgan, çatışmadan ve ilişki kurmaktan kaçınan, yetki devretmeyen, resmi yollardan iletişim kuran, dürüstlük ve nezaket gösteren	Sadık ve güvenilir, saygılı, grup yönelimli
Asya	Paternalistik, yardımsever, hiyerarşik yönlendirici	İtaatkar, sadık, hiyerarşi tarafından kısıtlanan, çatışmadan kaçınan, ortak amaçları anlayan ve onlara odaklanan

Kaynak: Holzinger, Medcof ve Dunham, 2006: 6.

Japon çalışanlar da paternalisme uygun davranışları olumlu olarak isnat etmişlerdir. Uhl-Bien vd. (1990: 421) şirket paternalizminin Japon yönteminin randımanlı çalışmasına kaynak olduğu ve Japonya'daki hakikatlı çalışan modelin şirket paternalizmiyle ilgili olumlu düşüncelere sahip biri olacağını belirtmiştir.

Ancak paternalizm ya da yöneticilerin paternalistik davranışlar göstermesi doğu ve batı kültürlerinde farklı olarak algılanmaktadır:

- Paternalizm Türkiye gibi toplulukçu toplumların değer yapılarıyla uyum bakımından benzer bir ilişki içerisindedir. Liderin çalışanın özel yaşamına dahil olması arzu edilen bir durumdur. Toplulukçu kültüre sahip olmayan toplumlar bireysel karar alma gibi vasıflara sahip olduklarından paternalizm bu toplumlarda istenmeyen bir davranış biçimidir. Bu ise kişisel yaşama karışma olarak görülmektedir (Aycan Kanungo, 2000: 31; Pellegrini ve Scandura, 2008: 570; Aycan, 2006:450; Aycan vd., 2000:198).
- Türk toplumunda aileler kontrol ve ilgi olmak üzere iki rol üstlenmektedirler. Bu durum batı kültürlerinde birbirlerine zıt olarak düşünülmektedir. Kontrol otoriterlik ile eşdeğer tutulmaktadır ve bu nedenle de red edilmektedir (Çalışkan, 2010: 69; Aycan, 2006: 453-454).
- Batının yönetim anlayış biçiminde paternalizm ile ilgili pozitif olmayan bir algı

yaratma çabası oluşmaktadır. Batının yönetim anlayışı paternalizmi yardımsever diktatörlük veya ayrımcılığın gizli ve sinsi bir formu olarak ifade etmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567).

- Boyun eğmenin, başkaları adına sorumluluk almanın ve birbirine bağlı olmanın çok övülen toplumsal kültür yapılarında paternalizme karşı pozitif bir düşünce oluşmaktadır. Bu bakımdan özerklik, kendine yetme ve kendi adına karar vermenin önemli olduğu bireysel kültür yapılarında paternalizm onaylanması güç olan bir durumdur (Aycan, 2001: 13).

Lider paternalistik davranışlar gösterdiği zaman, izleyicilerden iki temel karşılık gözlenmektedir. İlk tepki (özellikle Asyalı izleyiciler) olarak paternalistik davranışı onaylayıcı şekilde başlarını hareket ettirirler; diğer tepki (özellikle Kuzey Amerikalı izleyiciler) ise sert bir şekilde onaylamadıklarını gösterir şekilde başlarını sallamaktır. Aycan (2006: 450) paternalizmin olumlu kabul edildiği ülkelerdeki güç mesafesi yüksekliğini ve toplulukçuluğu bu durumun sebebi olarak ileri sürmüştür.

Gelişmiş ülkelerde paternalizm bir taraftandan olumsuz algılandığında bazı sorunların çözümlenmesine çare olduğundan bir yandan da olumlu algılanmaktadır. (Aycan, 2006: 446). Devletin yardım etme programı politika ve ekonomi baskı uygulama biçimlerinden dolayı paternalistik bir dönüşüme sahip olmalıdır. Amerikada bulunmakta olan toplumların çoğu yardım ve yokul insanlara yönelik yapılmış olan anket çalışmalarında paternalizmin nakit olarak yapılan yardım yasal olarak güçlü bir politik yapıya sahip olması bakımından sosyal politik bir amaç uğruna yapılmakta olan durum sergilemiştir (Mead, 1997: 3). Yeni paternalizmde, muhtaçlara ve kendi sağlıklarına dikkat etmeyenlere devletin karışması ve aracılık etmesi fazlaştırılmıştır. Firmalar çalışanlarının özel hayatlarına ve ailevi sorunlarına yardım ederek çalışma hayatlarının dışınada müdahale etmektedirler (Aycan, 2006: 448).

1.2.3. Paternalistik Lider ve Astlarının Özellikleri

Paternalistik eğilimler sergileyen bir sosyal kültür içerisinde faaliyet gösteren bir işletmenin kültürünün de paternalistik eğilimler göstermesi mümkündür. Örgütteki liderlik tarzının da örgüt kültürünün etkisinde kalması nedeniyle paternalistik liderlik eğilimleri ortaya çıkabilmektedir (Köksal, 2011:120).

Pellegrini ve Scandura (2008: 568)'ya paternalist bir davranış göstermekte olan patronun gerçek olarak otoritesini korumuş bir figür besleyen ebeveynin mutasyonuna dönüşmüş bir durumudur. Psikiyatri uzmanları bu oluşmakta olan sürecin duygu bakımından bir başka kişiye yönelme durumu olarak bireyin duygu yapılarını baba olarak gördüğü biriyle ilişkilendirmesi, bilinçli ve genellikle otorite figürü olan yöneticiye yönelmesi olarak ifade etmektedirler. Maccoby (2004'den akt. Pellegrini ve Scandura, 2008: 568)'e göre günümüz koşullarında en iyi liderlik vasfını üstlenmekte olan kişilerin bir çoğu izleyici kitlesine bir aile atmosfer havası oluşturmakta usta bir özelliğe sahiptir.

Ülkemizde de liderin konumu ve liderden beklentiler farklılaşmaktadır. Çalışanlara göre kendilerine liderlik edecek kişi her sorunun yanıtını bilmelidir. Liderin “bilmiyorum” ya da “çözemiyorum” demesi astları tarafından hoş karşılanmamaktadır. Çalışanların liderlerini ya da yöneticilerini ana babaları yerine koydukları görülmektedir. Onlardan ilgi ve bakım beklemektedirler. Liderin ya da yöneticinin kayıtsız davranması hoş karşılanmamaktadır. Çalışanların özel yaşamlarıyla iş yaşamları birbiri içine girmektedir. Bu nedenle Batı toplumundaki işgören-işveren ilişkisini Türk tipi liderlik kuramlarıyla çözmeye ve açıklamaya çalışmak sağlıklı sonuçlar vermeyecektir (Sargut, 2001: 234). Çalışanların çıkarlarını koruyan, onların sorunlarıyla ilgilenen ve sevinçlerine ortak olan, katılımcı, açık, iş dışındaki sorunlarla da ilgilenen, mesleki gelişime önem veren ve işyerinde aile ortamı yaratan yöneticilerin Türk kültürel ortamında tercih edildiği gözlenmektedir (Seren ve Baykal, 2007: 9). Örneğin ülkemizde yapılan bir araştırmada, bir işgören genel müdürünün bir işçinin çocuğuyla kanser tedavisi için aile ingilizce bilmediğinden onlarla İngiltere'ye gittiğini ifade etmiştir. Paternalistik liderlerin kişisel gelirlerinden ya da firmanın bütçesini kullanarak ihtiyacı olan işgören çocuklarının okul masraflarını ve taksitlerini karşılaması yaygındır. İşgörenlerine ailenin başı gibi davranır. Onların ve çocuklarının düğünlerine katılır, yemeklerde onlarla aynı masayı paylaşır, onlarla şarkı söyler ve dans eder, futbol turnuvalarına takım üyesi olarak katılır, tüm personelin ailesiyle hafta sonu gezilerine çıkar. Bunları gerçekleştirirken aralarındaki sosyal mesafeyi azaltmaktadır. Türkiye'deki liderlerin katılımcı rolleri dünyanın başka yerindeki ülkelere göre farklılık göstermektedir. Katılım, izleyicilerin bir grubun üyesi olmaktan çok düşüncelerini karar verme sürecinde ya da birlik olma arayışında “biz olmayı” hissetmesi için daha çok

kullanılır. Katılımcılar liderin danışma ve karar vermelerini geliştirmekten çok değerli olduklarını göstermeyi amaçlayan katılımı amaçladıklarını ifade etmektedir. Örneğin, CEO bahçede gördüğü güvenlik görevlisine binanın çevre düzenlemesini iyileştirme konusunda ne düşündüğünü sorabilir. Güvenlik görevlisi düşüncelerini ifade ederken, bunların uygulamaya konmasını beklememektedir, fakat CEO'nun onunla konuşmasından ve fikrini sormasından memnun olmuştur. Güvenlik görevlisi kendini değerli ve ailenin bir parçası olarak hisseder (Paşa, Kabsakal ve Bodur, 2001).

Paternalistik lider astlarına her alanda yardımcı olur ve onlarla ilgilendiğini gösterir, onların özel hayatlarındaki sorunlarına yardım eder ve Paternalist lider astları tarafından sevilip saygı görmenin iş hayatından önce geldiğini düşünür (Paşa, 2000: 231).

Paternalistik liderlik yönetim literatüründe çalışma alanı genişleyen bir kavramdır. Fakat hala yazarlar paternalistik liderliğin tanımı ve paternalistik uygulamaların etkinliği hakkında farklı görüşlere sahiptirler (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567). Örneğin, Pellegrini ve Scandura (2006)'a göre paternalizm verimli bir stratejiyi ima ederken, Uhl-Bien ve Maslyn (2005'den akt. Pellegrini ve Scandura, 2008: 572) paternalistik liderliği şüpheli fakat arzu edilen olarak ifade etmişlerdir. Pellegrini ve Scandura (2008: 572)'ya göre bu ayrım, tanımı yaparken farklı kavramlara odaklanmalarından kaynaklanmaktadır. Pellegrini ve Scandura'nın odak noktası yardımseverlik iken, Uhl-Bien ve Maslyn'ninki otoriterliktir. Van De Veer (1986'den akt. Pellegrini ve Scandura, 2008: 569)'e göre paternalistik rolleri olan A kişisi S'nin iyiliği için, S'yi engellemektedir. Burada A'nın kötü niyetli olma olasılığı dikkate alınmamaktadır. Bu nedenle paternalistik lider sadece olumlu veya olumsuz özellikleri olan bir liderlik tarzı olarak düşünülmemelidir.

Paternalistik ilişkide liderin özelliklerini ise şu şekilde özetleyebiliriz (Aycan ve Kanungo, 2000; Padavic ve Earnest,1994; Aycan, 2006:448; Aycan, 2000: 5):

- İşyerinde aile atmosferi oluşturmak: Astlara baba gibi davranmak, astlara kişisel yaşamlarında olduğu gibi profesyonel yaşamlarında da babacan tavsiyeler vermek. Liderlerin oynadığı anne-baba rolü negatif paternalistikte, astlarını kontrol etmeye ve rehberlik edilmeye ihtiyaçları olduğuna dayanmaktadır. Pozitif paternalistik örgütlerde ise lider işgörenlerinin onun aklına ve

öngörüsüne ihtiyacı olduğunu düşünmektedir (bir ‘baba en iyisini bilir’ düşüncesi) (Laub, 2003: 9). Lider ya da yönetici çalışanlarını ailesinden bir parça olarak gördüğü için bazen çalışanlarına sormaksızın onlar adına birtakım kararlar alıp uygulamaktadır. Paternalistik özelliklere sahip yönetici/lider babacan tavrı ile çalıştığı kurumda aile ortamı yaratmak istediğinden dolayı olumlu yaklaşılırken, bu tip liderlerin bazı çalışanları kayıracığı ve kendisine daha sadık olarak değerlendirdikleri çalışanlara ayrıcalıklı yaklaşacakları da düşünülmektedir ki bu durum nepotizm ve ayrımcılık tartışmalarını gündeme getirebilir (Erben, 2004 :353; Çalışkan, 2010: 70). Gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren örgütlerde kurallar, uygulamalar her işgörene aynı şekilde uygulanmaktadır. Lider tüm işgörenlere eşit uzaklıktadır. Paternalistik liderler ise her işgörenin ihtiyacını aynı seviyede karşılamayabilirler. Bu farklı değerlendirmelerden dolayı da gelişmekte olan ülkedeki birçok işletme kurumsallaşmanın eksikliğinden mağdur olmaktadır (Aycan, 2006: 453).

- Astlarıyla yakın ve bireyselleştirilmiş ilişkiler kurmak: Her bir astla kişisel olarak yakın ilişkiler kurmak, her astın kişisel problemlerini, aile yaşantısını vb. bilmek, onların sağlığı ile gerçekten ilgilenmek, astların profesyonel yaşamları ve kişisel yaşamları ile yakından ilgilenmek (Pellegrini ve Scandura, 2006: 267; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 561). Paternalistik ilişkide lider zaman zaman bir baba, yakın bir arkadaş, bir abi vb. gibidir. İşgörenlerinin özel yaşamlarına karışırlar ve onlardan kişisel ayrıcalık bekleme hakkına sahiptirler (Aycan, 2006: 453). Yöneticinin çalışanlara yönelik ilgi ve kontrol alanı işle ilgili konularla sınırlı olmadığı için informal bir iletişim ortamı tüm çalışanlarca benimsenmekte ve desteklenmektedir (Erben, 2004: 353).
- İş dışı yaşamlarına katılmak: Astları kadar onların aile üyelerinin önemli olaylarına katılmak (evlilik ve cenaze törenleri, mezuniyetler vb.), ihtiyaçları varsa yardım ve destek (finansal vb.) sağlamak, işgören ve eşi arasında evlilikle ilgili bir problem varsa aracı olarak rol oynamak.
- Sadakat beklemek: Astlardan sadakat ve bağlılık beklemek, astlarının özel hayatları pahasına eğer gerekiyorsa işletmede ani olarak ortaya çıkan acil duruma hemen katılmalarını beklemek. İşgörenler sevdikleri yöneticilerine

küçük düşmemek için yapabileceklerinin en iyisini yaparlar. İlgiye, korumaya ve bakıma karşılık vermenin en olası yolu olarak görmektedirler (Aycan, 2006: 455).

- Otoritesini/Durumunu devam ettirmek: Statü farklılıklarına (pozisyon sıraları) önem vermek, işgörenlerden uyumlu bir şekilde davranmalarını beklemek, astları ve onların kariyeri için neyin iyi olduğunu üstün bildiğine inanmak, hiç kimsenin üstün otoritesinden şüphe etmesini istememek.
- Grubun ihtiyaçlarına göre hareket etmek ve grubun yararı için kendi isteklerinden fedakarlık etmek bireysel başarıdan daha değerlidir. Bu yüzden, paternalizme değer veren yöneticiler işgörenlerin diğerlerinin yardıma ihtiyaçları oldukları zaman onlara yardım etmekten çekinmeyeceklerini ve görevlerin başarılmaları için işbirliği yapacaklarını varsaymaktadırlar (Aycan, vd., 2000: 201; Aycan, ve Kanungo, 2000: 34).
- İşletme politikası, stratejileri ve uygulamaları işletmenin tek yöneticisi konumundaki sahibi tarafından belirlenmektedir (Erben, 2004: 353).
- Paternalistik ilişkide yukarıda sayılan liderin özelliklerine karşılık astların da tepkilerinin ve davranışlarının bunlara uyumlu olması beklenmektedir. Dolayısıyla paternalistik ilişkideki taraflardan bir diğeri olan astların sadakatlerini ve saygılarını çeşitli formlarda gösterdiği ileri sürülmektedir (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 567):
- İşyerini aile olarak düşünmek: İşyerini ailesi olarak kabul etmek, paternalistik liderle arasında duygusal bağ olduğunu hissetmek, onunla ilişki kurmaktan gurur duymak, onun görüşlerine gerçekten güvendiği için kişisel ve profesyonel konularda onun tavsiyesini istemek.
- Sadık ve hürmetkar olmak: İşletme içinden ve dışından gelen eleştirilerden lideri korumak, yöneticinin himayesine karşılık vermek ve onun önünde utanmamak için çok çalışmak, duydukları saygıdan dolayı yöneticiye sadakatla bağlı olmak, yönetici ayrılırsa işletmeden ayrılmak, eğer ihtiyaç varsa gönüllü olarak iş saatlerinden daha fazla çalışmak.
- Yönetici ya da girişimcinin rolü rehberlik yapmak, koruma sağlamak ve astlara

ilgi göstermektir; bunlara karşılık ise işgörenlerin rolü gönüllü olarak bağlı olmak ve saygı göstermektir (Yetim ve Yetim, 2006: 261; Aycan, 2006: 451; Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 398).

- İş dışı alanla alakalı olmak: Eğer ihtiyaç varsa lidere kişisel yaşamında yardım etmek için başka birinin yanından ayrılmak (evini boyamak için yardım etmek gibi)
- Otoriteyi kabul etmek: liderin otoritesini isteyerek kabul etmek, işgörenleri için neyin iyi olduğunu liderin bildiğine gerçekten inanmak.
- Üstlerinin kendilerini yönlendirmesini beklemekte ve (Aycan, ve Kanungo, 2000: 32) bu yönlendirmeyi gönüllü olarak kabul etmektedirler.
- Paternalist lider ile birlikte çalışan birçok kişinin, örgütlerini daha yüksek ücret veya daha iyi imkanlar için terk etmeyecekleri belirtilmektedir (Erben ve Güneşer, 2008: 965).
- Paternalistik yönetim olan örgütlerde, istihdam ilişkileri geçici olarak algılanmamaktadır (Soylu, 2011: 228).
- Paternalistik liderlerin işgörenlerin belirsizlik algılarını azalttığını kabul edebiliriz; değişim getiren belirsizliklere karşı liderlerin kendilerini koruyacaklarını ve onlar adına doğru kararlar alacaklarını düşünürler. Aile kültürü paternalistik liderlik şartlarında etkili olmaktadır. Bu nedenle, paternalistik liderlik, değişimi kolaylaştırabilir ve özellikle Türkiye gibi paternalist kültürde izleyicilerin değişime tepkilerini azaltabilmektedir (Çalışkan, 2010: 70).
- Kurallar durum ve kişilere bağlı olarak değişmektedir (Aycan, 2006: 453). Paternalizmdeki aile metaforunda patron/yönetici bir baba gibidir. Onlarla ilgilenir, koruma ve diğer kaynakları sağlamaktadır. Bununla birlikte aralarında şöyle bir fark vardır: Patronlar işgörenleri arasında tercih yaparken ve eşitliği daha çok bozarken; genelde babalar çocuklarına eşit davranırlar. Yine de ailelerimizin kardeşlerimize/ablalarımıza/ağabeylerimize bizden daha çok ilgi göstermelerini istemediğimiz gibi yöneticilerimizin de meslektaşlarımızla bizden daha iyi ilişkiler kurmalarını istemeyiz. Himaye ilişkilerinde algılanan

adalet önemlidir. Tabii ki favori olan biz isek, bu durum bizim için problem olmayacaktır; ancak diğerlerini rahatsız edecektir (Börekçi, 2009: 104).

1.2.4. Paternalistik Liderlik Türleri

Paternalistik liderlik için yapılan birçok deneysel araştırma paternalismi farklı durumları olmayan bir davranış biçimi olarak çalışmıştır. Bu çalışmalar paternalistik liderliği lider- üye değişimi, iş doyumunu vb birçok çıktı değişkeni ile pozitif ilişkili bulmuştur (Uhl-Bien vd., 1990). Cheng, Chou ve Farh (Pellegrini ve Scandura, 2008: 574)'ın üç boyutu tarif etmesiyle (yardımsever, otoriter ve ahlaki), Cheng ve izleyenleri paternalismi çok boyutlu bir yapı olarak incelemeye başlamışlardır. Cheng vd.'nin üçlü paternalistik liderlik modelini kullanan araştırmalar Çin ve Tayvan'da yürütülmektedir. Diğer yandan Aycan vd. (2000) paternalismi ilk önce boyutu olmayan bir kavram olarak Kanada, Hindistan, Amerika ve Türkiye'de yapılan ampirik çalışmalarda incelemiştir. Son zamanlarda, Pellegrini ve Scandura (2006) ve Pellegrini vd (2010) paternalismi Türkiye, Hindistan ve Kuzey Amerika'daki işletmelerde çalışmışlardır ve paternalistik uygulamaların kültürel yapıya bakmadan işgörenlerin tutumlarını pozitif etkileyeceğini öne sürmüşlerdir.

Dolayısıyla, paternalistik liderlik ile ilgili literatürü incelediğimizde iki temel sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Aycan (2001) daha sonra paternalistik liderlik davranışını iyi niyetli ve çıkarıcı olmak üzere iki boyutta; Farh ve Cheng (2000) ise otoriter, yardımsever ve ahlaki olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir.

1.2.4.1. Aycan'a Göre Paternalist Liderlik Sınıflaması

Aycan (2006) çıkarıcı ve yardımsever olmak üzere, paternalismin iki çeşidinin olduğunu ileri sürmüştür. Aycan (2006) bu boyutları liderin niyetine (yardımsever ya da çıkarıcı) ve izleyicilerine karşı davranışına (ilgiye karşılık kontrol) dayanan 2x2 çerçeveye yerleştirmiştir. Bu yaklaşımdaki temel ayırım yardımsever ve çıkarıcı paternalismdir.

Tablo 1.2: Yardımsever ve Sömürücü Paternalizmi Harekete Geçiren Unsurlar

		Yardımsever Paternalizm	Çıkarıcı Paternalizm
Davranış	Üst	Yardımsever	Çıkarıcı
Niyet	Ast	Saygı	Ödül Beklentisi/Cezadan Kaçınma

Kaynak: Aycan, 2006: 456.

Yardımsever (iyi niyetli) ve çıkarıcı paternalistik liderlik tarafından paylaşılan liderlik davranışı ‘kontrol’dür. İki tipi ayıran nokta ise ‘niyet’tir. Çıkarıcı paternalistik davranışta, lider astlarının uyum sağlaması için ödülleri ve cezaları ileri sürmektedir. Diğer bir deyişle, astlar ödül kazanmak ya da cezadan kaçınmak için uyum göstermektedirler. Tersine, yardımsever (iyi niyetli) paternalistik liderler de kontrol kullanmaktadırlar, fakat vurgulanan niyet astların huzurunu arttırmaktır. Astlar kendi faydaları için kuralları bilirler ve liderlerinin kararlarına saygı gösterirler, gönüllü olarak kurallara uyarlar (Aycan, 2006: 455-456).

İyi niyetli paternalizmde üst astın iyiliğine olduğunu düşündüğü için onun yaptıklarını kontrol ediyor ve ast da bunu benimsediği için üste boyun eğiyor veya sırtını dayıyorsa, burada otokratik bir yaklaşımdan bahsedilebilir (Erben, 2004: 350, Öz ve Kılıç, 2010: 682; Börekçi, 2009a: 104; Aycan, 2001:18).

Eğer üst istediklerini elde etmek amacıyla asta ilgi ve yakınlık gösteriyorsa, ast da kişisel çıkarlarına ters düşmemesi için üste boyun eğiyorsa ve bunun karşılığında ast da üstüne saygıdan dolayı bağlılık gösteriyorsa, burada gözlenen çıkarıcı paternalizmdir. Bu tarz denetim ilişkisi de otoriter yaklaşım olarak adlandırılmaktadır (Erben, 2004: 350, Öz ve Kılıç, 2010: 682; Börekçi, 2009a: 104; Aycan, 2001:18).

Çıkarıcı paternalistik davranışta liderin statüsünü ve gücünü kendi çıkarları için kullanması yaygındır (Aycan, 2002: 6). Çıkarıcı liderliğin nihai amacı daha çok liderin kendi çıkarına hizmet etmesidir. Çıkarıcı paternalizmde açık olarak yapılan liderlik davranışı ilgi ve cömertliktir, fakat örgütsel amaçların başarılmasında işgörenlerin uyum göstermesi sağlanmaktadır. Çıkarıcı ilişkilerdeki işgörenler sadakat ve hürmet göstermektedirler, çünkü liderler kritik kaynaklardan mahrum etmelerine ilaveten

onların ihtiyaçlarının yerine getirilmesinden sorumludurlar (Pellegrini ve Scandura, 2008).

Çıkarıcı paternalistik liderlik izleyicileriyle ilgilenen bir liderlik stildir, fakat bu ilgi örgütsel amaçlarla birinci dereceden ilgiye bağlıdır. Paternalistik ilişkinin bu tipinde, izleyiciler itaatsizlikleri yüzünden karşılaşacakları negatif tepkilerden dolayı sadakat gösterirler (Hayek vd., 2010: 373).

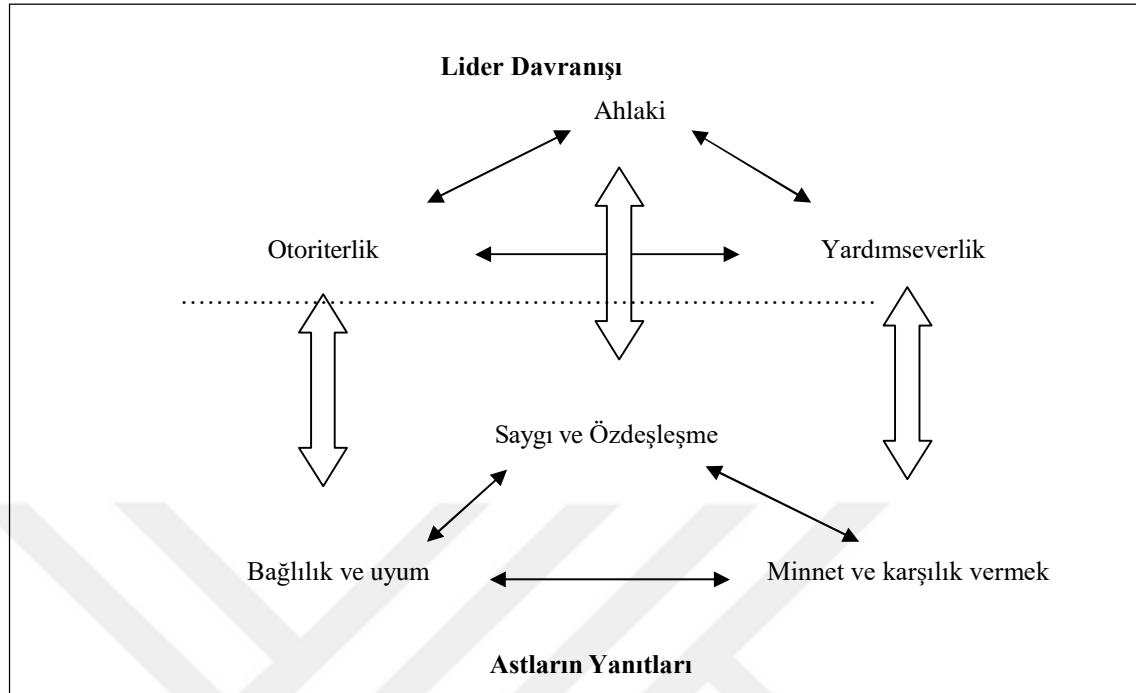
Ast ve üst arasındaki paternalistik ilişki şu şekilde özetlenebilir (Aycan, 2006: 457).

- İşverenler işgörenlerinin huzurunu arttırmak için samimi olarak ilgilenirler (yardımsever paternalizm).
- İşverenler çıkarıcı oldukları için işgörenleriyle ilgilenirler (çıkarıcı paternalizm).
- İşverenler işgörenlerinin daha çok çalışmaları için onları kontrol ederler (otoriter (*authoritarian*) yaklaşım).
- İşverenler işgörenlerinin huzurunu arttırmak için onları kontrol ederler (otokratik (*authoritative*) yaklaşım).
- Astlar üstlerine duydukları saygıdan dolayı onlara sadakatla bağlıdırlar (yardımsever paternalizm).
- Astlar fayda sağlamak ya da cezadan kaçınmak için üstlerine sadakat ve hürmet gösterirler (çıkarıcı paternalizm).
- Astlar fayda sağlamak ya da cezadan kaçınmak için üstlerine sadakat ve uyum gösterirler (otoriter(*authoritarian*) yaklaşım).
- Astlar saygının ötesinde üstlerine bağlılık ve uyum gösterirler (otokratik (*authoritative*) yaklaşım).

1.2.4.2. Farh ve Cheng'e Göre Paternalist Liderlik Sınıflaması

Farh ve Cheng (2000) paternalistik liderliği üç boyutta incelemiştir. Bunlar, otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik boyutlarıdır. Cheng vd. (2004:95)'nin ve Farh ve Cheng (2000)'in ileri sürdüğü yardımsever, ahlaki ve otoriter liderlik stillerinin birbiriyle ve astların verdikleri yanıtlarla etkileşimini gösteren modeli Şekil 1.1'deki gibidir.

Şekil 1.1: Paternalistik Liderlik ve Astların Yanıtları



Kaynak: Farh ve Cheng (2000)'den uyarlayan Cheng vd. (2004: 95).

Modele göre otoriter liderlik tam bir uyum ve sadakatı göstermektedir; yardımsever liderlik daha çok minnet ve karşılık vermeye neden olmaktadır, ahlaki liderlik saygı ve özdeşleşmeye neden olmaktadır.

Farh ve Cheng (2000) paternalistik liderliği, güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan yardımseverlik ve ahlaki bütünlükle birleştiren üç boyutlu bir liderlik stili olarak tanımlamaktadır.

Otoriter liderlik korku vermenin beş modelini kapsamaktadır: “güçlü bir şekilde bastırmak”, “otorite ve kontrol”, “niyeti gizleme”, “katı kriterler” ve “prensip” (Zhao ve Bo, 2007: 987). Bu tip liderin en hoşlanmadığı durumlar; çalışanlarını güçlendirmek ve onlardan gelen önerileri kabul etmektir. Astlardan gelen bilgileri muhafaza ederler ve onları korumaktan hoşlanırlar. Astlarıyla hiçbir zaman kıyaslanmak istemezler. Astlarından biri hata yaparsa, istenildiği gibi performans göstermezse, lider onu eleştirir ve mecburen istenileni yaptırır. Otoriter lider bulunduğu ortamda herhangi bir ailedeki babanın otoritesine benzer bir davranış sergilemektedir. Lider bu davranışı ile asttan kurallara göre tam bir sadakat ve uyum göstermesini ister. Herhangi birinin lidere itiraz etme ve onunla anlaşma yapma ihtimali olamaz. Bir başka açıdan koşulsuz

bağlılıklarını hissettirmelidirler. İsteklerini oluşturmak için yararlandıkları referansların çoğu üstleri tarafından gözden geçirilmektedir. Çalışma süreçlerini değerlendirme, bunun analizini yapma ve ödüllendirme esnasında üstleriyle paylaşımı çok az yapmaktadırlar (Cheng vd., 2004: 91).

Örgütsel bağlılığa yol açan sebeplerden bir tanesi de korkudan oluşan otoriter liderlik davranışıdır (Erben ve Güneşer, 2008: 958).

Otoriter liderliğin batıda ki yöneticinin pozisyonundan aldığı gücünden farklı olarak; aileselliğe, paternalisme ve otoriteye koşulsuz razı olması yansımaktadır (Çalışkan, 2010: 70).

Yardımsever liderlik, “kişiselleştirilmiş ilgi” ve “anlama ve affetme” gibi yardım etme davranışlarıdır (Zhao ve Bo, 2007: 987). “Kişiselleştirilmiş ilgi”, yöneticilerin çalışanlarına aileden biri gibi içten davranması, ihtiyaç duyduklarında onları cesaretlendirmek ve onlara yardımcı olmak demektir. “Anlama ve affetme” Üstün, astlarına yanlış yapsa dahi, onlara ceza vermektense hoşgörüp, yanlış yapmalarının normal olduğunu benimseterek, onlara imkan tanımayı tercih etmesidir. Yardımsever liderliğin niteliklerinden birincisi, liderin astlarının şahsi problemleriyle alakadar olmasıdır. Çalışanlara yardım davranışının uzun süreli olması yardımsever liderliğin özelliklerinden ikincisidir. Son özellik ise yardımsever lider koruma ve affetme niteliğine sahiptir. Yardım etme, çalışanların bağlılığı ile sonuçlanan sosyal davranışlarının bir türü olarak kabul edilmektedir. Yardımsever liderlik davranışlarının bazı özellikleri (bireyselleştirilmiş, bütünsel ve uzun süreli) olduğundan astların üstlerine bağlılıkları artar ve kendilerini gönül borçlusu hissedebilirler. Çalışanlar ast-üst etkileşimi ile yarar sağlayan yöneticilerin yardım gösterme faaliyetlerine karşı iş yerlerinde daha olumlu sonuçlar elde etmek için ellerinden gelenin fazlasını yapmaya gayret edeceklerdir. (Cheng, vd., 2004: 91). Çalışanların kurumlarına bağlılıklarının artmasına sebep olan bir durumdur. (Erben ve Güneşer, 2008: 958).

Yardımsever liderlik astın üstüne karşı güven duyma sürecinde son derece tesirli ve mühim bir liderlik türü olarak görülmektedir. (Wasti vd., 2007: 486).

Ahlaki liderlik “kesinlikle başka birilerinden çıkar ilişkisi içerisinde bulunmamak”, “özverili kusurlu bulunmama örneği” ve “bütünlük ve birinin sorumluluk yapıların yerine getirme” gibi öğeleri kapsamaktadır. Ahlaki liderler,

çalışanlarının paylarını ve ilerlemelerini muhafaza ederler, kuruma zarar gelmesine karşı önlem alırlar ve çalışanlarına model oluştururlar. Ahlaki liderler sahip oldukları mevkilerini bireysel menfaatleri için kullanmazlar. Sözlerini yerine mutlaka getirirler ve bütün benliklerini işe verirler. Çalışanlar bu tip liderlere hürmette bulunurlar; onlarla özdeşleşirler ve zamanla bu tip liderlere sadakat gösterdikleri için; onların değerlerini benimsemektedirler. Çalışanlar yöneticilerin eliaçık ve özverili davranışlarını kendilerine model almaktadırlar. Yöneticinin çizgisi, bütünlüğü ve davranışlarının tutarlılığı çalışanların ona güvenmesini sağlamaktadır. Ast-üst etkileşimi ilişkilerinin yüksek olması güvenin yüksek olması ile doğru orantılı olduğu ileri sürülmektedir (Cheng vd., 2004: 91; Wasti vd., 2007: 478).

Ahlaki liderlik kapsamı liderin bireysel dürüstlüğüne ve sahip olduğu ahlaka gönderme yapmaktadır (Farh ve Cheng, 2000: 94; Pellegrini ve Scandura, 2008).

Esas davranış, özverili, sorumsuz olmamayı ve doğru olmayı kapsamaktadır (Erben ve Güneşer, 2008: 957-958).

Yardımsaver ve otoriter olma liderin astlarının iş doyum bakımından tutarlı bir etki yarattığını belirten bir durumdur (Cheng vd., 2004). Lider vasfı üstünde olanların yardımsaverliğin çok olduğu zamanlarda liderlerin otoriterliğin astlarla olan davranış şekilleriyle olumlu ya da olumsuz ilişki içerisinde olmaktadır. Liderin yardımsaverlik düşünce yapısı az olduğu vakit otorite ile astların davranma şekillerinde olumsuz ilişki içerisinde olmaktadır (Niu, Wang ve Cheng, 2009: 32).

Doğu asya bölgeleri içerisinde günümüz koşullarında yapılmakta olan ampirik incelemeler sonucunda otoriterlik durumunun yardımsaverliklik ve ahlak ile olan ilişki yapılarında olumsuz olan bir durum görülmüştür. Bu bakımdan otoriterliğin takımda bulunan üyelerin takımdaki lider olan kişilere bağlı olmakla beraber liderde bulunması gereken memnuniyetini, sadık kalmasını, güven vermesini ve örgütsel bir vatandaş olma davranış içinde işgöreni çıktıklarıyla negatiflik bir ilişki içerisinde (Pellegrini ve Scandura, 2008: 573). Aksine ahlak yapısının ve yardımsaver olma özelliğın durumu bakımından birbirleriyle olumlu ilişkiler içerisinde olup ve astların lider olan kişileriyle özdeş bir hale gelmesi, onlar ile olan uyum süreci ve onlara karşı olan minnetarlık durumları değişken yapılarıyla olumlu bir ilişki içerisinde (Cheng vd., 2004). Boyutların içerisinde verilmekte olan olumsuz ilişkilerin bütün paternalistic liderlik boyutların fayda getirmediği durumu bilinmektedir.

1.2.5. Paternalist Liderliğin Bazı Liderlik Yaklaşımları İle İlişkisi

Paternalistik liderliğin bazı liderlik yaklaşımları ile benzer ve farklı yönleri olduğu görülmektedir. Çalışmamızda paternalistik liderlik ile otoriter, dönüşümcü, karizmatik, demokratik, hizmetkar liderlik ve lider üye değişimi arasındaki ortak ve farklı özellikler üzerinde durulacaktır.

1.2.5.1. Paternalist Liderlik ve Otoriter Liderlik İlişkisi

Otoriter liderler temel olarak izleyici kitlesini yönetimin dışında tutmaktadırlar. Değişik bir söylem ile, amaç yapıların, politikaların, planlanmaların belirlenme durumunda izleyici kitlelerinin telkinde bulunmamaktadır. Bunlar sadece liderden almış oldukları emir ve söylemleri eksiksiz tamamlayabilme ile yükümlüdürler. Lider yönetimin tüm yetkilerini elinde bulundurmakla yükümlüdür (Eren, 2008: 457). Paternalistik yöneticiler çalışmakta olan insanların düşünce yapılarını sahip olsalar dahi, son sözü söyleme yetkisini kendilerine aittir. Bu durum da çalışan kişilerden beklenmekte olan bir durumdur. Düşünce alışverişinde bulunma ve belli bir amacı içinde bulunan çalışanların katılımı gerçekleşmesi ile beraber, alınmakta olan düşüncelerin uygulama aşama yansıması durumuna geldiğini zoeunlu kılmaz (Aycan, ve Kanungo, 2000: 33). Bahsi geçmekte olan katılımcılık uygulama aşaması süreci içerisinde olmamakla beraber fakat düşünce alışverişinde bulunma ve amacı meydana getirme durumundaki katılımcılıktır (Erben, 2004: 353).

Paternalistik lider, otoriter lider özelliklerinin bir kısmına sahiptir, ancak otoriter liderden farkı izleyicileriyle bir aile fertlerinin evlatlarına ilgi göstermiş olduğu gibi ilgilenmesidir. Bu durumda hem ilginin hem de denetim yapısının olduğu görülmektedir (Köksal, 2011: 105; Erben ve Güneşer, 2008). Paternalistik yaklaşımda liderin izleyicisine olan kişisel ilgisi ve izleyicilerin yönetime katılımı söz konusu iken, otoriter liderlikte merkezi yönetim esastır. Otoriter liderlikte astlardan verimli çalışmaları ve sorgusuz bir şekilde otoriteye boyun eğmeleri beklenmektedir. Paternalistik liderin astlarına gösterdiği yakın ilgiden dolayı onlardan gördüğü sadakat gönüllüdür (Köksal, 2011: 109). Ancak, liderler paternalist sorumluluklarını göz ardı ederlerse, yani paternalistik liderlik otoriter liderliğe dönüşürse liderler takipçilerine olan ilgilerini kaybettikleri gerekçesiyle eleştirilebilmekte ve sonuçta lidere olan sadakat zayıflayabilmektedir (Pelligrini vd., 2010: 392).

Paternalistik liderliğin temel odak noktası işgörenlerin huzurudur, liderin ilgisi ve koruması samimidir; işgörenler liderlerinin yardımseverliğini takdir etmek için saygıdan öte sadakat gösterirler. Tersine otoriter ilişkide, ilişki kontrol ve istismara dayanmaktadır ve işgörenler sadece cezadan kaçınmak için uyum gösterirler. Bu yüzden, paternalizm ve otoriteryanizm (authoritarianism) arasındaki negatif ilişki sömürünün yerini yardımseverliğin, kontrolün de ilginin yerini aldığını ifade etmekte ve ilişki paternalismi otoriteryanizme (authoritarianism) karşı teşvik etmektedir (Aycan, 2006).

1.2.5.2. Paternalist Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi

Örgütsel amaçların bireysel amaçlardan daha önemli olduğunu, kurumsal hedeflere varılmadan, bireysel amaçlara ulaşmanın zor olacağını kendisini izleyenlere kabul ettirenler dönüşümcü liderlerdir. Bu havayı ve değişimi sağlayan böylece organizasyonda yenilik ve reform başlatan kişilerdir. Dönüşümcü liderler yönettikleri kişilere, işin önemini ve amaç için üstün başarının gerekliliğini kabul ettiren liderlerdir. Üstelik, dönüşümcü lider kendisini izleyenleri motive etmeli, onları büyük işler başaracaklarına inandırmalıdır. Dönüşümcü liderler vizyonlarını elemanları ile paylaşırlar ve izleyicileriyle açık iletişim içinde olurlar (Eren, 2008: 461; Erdoğan, 2007: 522-523).

Paternalist liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında bazı benzerlikler bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik, yardımsever paternalist tarzına benzer şekilde, astlara karşı kişisel ilgi içermektedir (Erben ve Güneşer, 2008: 958; Çalışkan, 2010: 77-78). Ancak, paternalistik yardımseverlik batıdaki kişiselleştirilmiş ilgi boyutundan farklılık arz etmektedir. Cheng vd. (2004:92)'ne göre yardımsever liderlik daha uzun dönem odaklıdır ve işe konsantre olmayı astların kişisel konularına kadar genişletmektedir. Üstelik, yardımsever liderlik lider ve izleyicileri arasındaki güç mesafesi ve otoritedeki büyük farklılıkları harekete geçirirken, batı yapısındaki kişiselleştirilmiş ilgi eşit muamele ve eşit miktardaki haklar bağlamında görülmektedir. Sadece paternalistik liderler örgütsel bağlılığı arttırmazlar, dönüşümcü liderler de örgütsel bağlılığı etkiler. Her iki liderlik tipi de, astlar tarafından algılanan özel kişisel stiller ve belli liderlik özellikleri göstermektedir. Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Lider vizyon sahibidir ve

bunu izleyicilerine kabul ettirmektedir. Böylece çalışanların heyecanını körükler, izleyicilerin amaçlara ulaşmada kendisine güven duymasını sağlar. İzleyicileri için rol modeli olmaktadır (Koçel, 2007:462).

1.2.5.3. Paternalist Liderlik ve Karizmatik Liderlik İlişkisi

Lideri izleyenlerin bazı kişilerin davranışlarında üstün özellik ve sıra dışı yaklaşımlar görmeleri halinde karizmatik liderlik ortaya çıkmaktadır. Bazı insanlar kendilerini algılayanlara göre üstün, kolay bulunmayan özellikler taşımaktadırlar (bu özelliklere karizma denilmekte), taşıdıkları bu özellikler nedeniyle izlenmekte ve lider olarak ortaya çıkmaktadırlar (Erdoğan, 2007: 520).

Karizmatik liderler, enerjileri, kendilerine olan güvenleri, zekaları, konuşma yetenekleri ve güçlü bir kendini beğenme duygusuna sahiptirler. Çalışanlarına yüksek gayret sarfederek, büyük şeyler başarabilecekleri fikrini telkin etmekte, onları heyecanlandırmaktadırlar (Doğan, 2007: 87).

Cheng, Chou vd. (2004 Alıntı Köksal, 2011: 110) göre karizmatik liderler yalnızca çalışanların görevlerini yerine getirmeleriyle ilgilenmemektedirler. Onları kişisel saygınlık, karizma, entelektüel teşvik ve beklentilerin ötesine geçmeyi başarmaları konusunda motive olmalarında cesaretlendirmektedirler. Her iki liderlik türü de kişisel tarzlar içermektedir. Örneğin paternalist liderler otorite, kontrol ve imaj geliştirme gibi özellikler gösterirken; karizmatik liderler kişisel karizma ve entelektüel teşvik göstermektedirler.

1.2.5.4. Paternalist Liderlik ve Demokratik Liderlik İlişkisi

Kararların grubun üyeleri tarafından alındığı yapı içindeki lider demokratik lider olarak adlandırılmaktadır. Demokratik lider tek başına karar vermemektedir. Kararlar bütün grup üyelerinin katılımıyla ve bir tartışma özgürlüğü içinde verilmektedir. Gruptaki her üyenin karar verme sürecinde söz hakkı liderinkine eşittir (Güney, 2007: 390).

Paternalistik liderlik ise demokratik liderden son kararın verilmesi sürecinde ayrılmaktadır. Paternalistik liderlikte izleyicilerin katılımı “biz olmayı” hissetmeleri için daha çok kullanılır; ancak son kararı yönetici vermektedir. İzleyiciler önerilerde bulunurlarken bu durumun farkındadırlar. Demokratik liderlik tarzında ise izleyiciler karar almanın hemen her aşamasında aktif olarak rol almaktadırlar (Köksal, 2011: 110).

1.2.5.5. Paternalist Liderlik ve Lider Üye Değişimi İlişkisi

Lider üye değişimi liderin izleyicilerle birebir ilişkisine dayanmaktadır (Robbins ve Judge, 2007: 414). Lider-üye değişim modeline göre, lider-izleyici ilişkileri etkin ve etkin olmayan liderde farklıdır. Temeli ekonomik anlaşma olan düşük nitelikli ilişkide astlar iş sözleşmelerinde belirlendiği gibi davranırlar; üstler de az tolerans gösterirler ve yetki vermekten kaçınırlar. İlişkinin niteliği yüksek olduğunda daha olumlu ve güvene dayanan bir ortam söz konusu olmaktadır. Bu durumda astlar daha fazla bağlılık ve sadakat gösterirler; üstler de daha fazla yetki verirler ve atamalar yaparlar. Bu koşullarda astların daha etkin çalıştığı, görevlerini yerine getirmede daha istekli oldukları, işe devamlarının fazla olduğu görülmektedir (Ataman, 2009: 553).

Pellegrini ve Scandura (2006) paternalizmin lider- üye değişimi ve iş doyumunu arasında pozitif aracılık etkisi olduğunu bulmuştur. Yine, lider üye değişimi modeline göre, grup içindeki ya da dışındaki lider tarafından oluşturulan yüksek kaliteli ortam sayesinde işgörenler daha yüksek performans, daha düşük işten ayrılma niyeti gösterirlerken; daha yüksek iş doyumunu elde etmektedirler (Robbins ve Judge, 2007: 415).

Paternalizm ve lider üye değişimi arasında temel farklılıklar bulunmaktadır. İlk önce, paternalizm hem iş hem de iş dışı alanlarda işgörenin toplam huzuruna odaklanırken; lider üye değişimi işgörenlerin kariyer gelişimlerine odaklanmaktadır. Paternalistik ilişkilerde liderin hem kişisel hem de pozisyonel kaynaklara yatırım yapması ve astlarının tüm alanlardaki huzurlarıyla ilgilenen en yaşlı grup üyesi gibi davranması beklenmektedir. Paternalistik ilişkilerde hissedilen sorumluluk uzun süreli bağlılığın anahtar göstergesi iken; yöneticinin astın uzun dönemli gelişimine kendini adadığını lider üye değişimindeki yüksek puanlar göstermemektedir (Pellegrini vd., 2010). Türkiye’de yapılan ampirik çalışmada ise lider-üye değişiminin kalitesi ile paternalistik liderlik arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (Pellegrini ve Scandura, 2006).

Paternalizmin gönüllü itaati ima ettiğini ve bu yüzden liderle ilişkilerinde yüksek derecede güven ve saygı (yüksek kaliteli lider-üye değişimi) duyan işgörenlerin patronun otoritesini baba figürü olarak daha fazla kabul edebileceklerini öne sürmüşlerdir.

Lider-üye değişimi yaklaşımı astların karar alma becerilerini geliştirmek için güçlendirme ve yetki devri gibi unsurlara önem vermektedir. Ancak paternalistik bir ilişkide çalışanın kararlara katılıp karar alması güçlendirmeden ziyade bir direktiftir. Ayrıca, yüksek güç mesafesi olan toplumlarda çalışanlara yetki devretmenin onlar tarafından kısa süreli liderlik olarak algılanması gibi bir sonucu olabilmektedir. Paternalistik liderlikteki yol gösterici karar vermenin aksine; lider-üye değişimi astların karar verme yeteneklerini ilerletmek için güçlendirme ve yetki devretme gibi katılımcı yönetim araçlarını kullanmaktadır (Pellegrini vd., 2010: 398).

Lider üye değişimi modelinin aksine paternalistik lider tüm astlara aynı davranmamakta, astları “bizden olan ve olmayan” olarak kategorilere ayırmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 575).

1.2.5.6. Paternalist Liderlik ve Hizmetkar Liderlik İlişkisi

Hizmetkar lider kendini örgütün ve insanların hizmetkârı olarak görmektedir. Kendi ilgilerinden önce izleyicilerin ihtiyaçları önceliklidir, astlarına örgütteki ortakları gibi davranır. Otokratik lider kendini diktatör olarak görür. Kendi ihtiyaçları önceliklidir ve işçilerine hizmetkarları gibi davranır. Tabii kendileri bu terimleri kullanmazlar, ancak işgörenlerin algısı bu şekildedir. Paternalistik lider kendini anne veya baba olarak görür. Örgüt ihtiyaçları önceliklidir ve işçilerine çocukları gibi davranır. Paternalistik liderlik ya negatif (çıkarcı) ya da pozitif (yardımsever) olabilir, fakat anne-baba rolü sıkı bir şekilde devam eder. Laub (2003:5)’e göre kendini hizmetkar örgüt olarak ifade edenlerin bir çoğu paternalistik örgütlerin pozitif halidir.

A-P-S (Autocratic-Paternalistic-Servant) Otokratik-Paternalistik ve Hizmetkar liderlik modeli Tablo 1.3’de görülmektedir (Laub, 2003: 5):

Tablo 1.3: A-P-S (Autocratic-Paternalistic-Servant) Modeli

Otokratik	Paternalistik	Hizmetkar
Lider diktatör gibidir.	Lider baba gibidir.	Lider hizmetkar gibidir.
Liderin ihtiyaçları önceliklidir.	Örgütün ihtiyaçları önceliklidir.	İzleyicilerin ihtiyaçları önceliklidir.
Çalışanlarına hizmetkarları gibi davranır.	Çalışanlarına çocukları gibi davranır.	Çalışanlarına aileleri gibi davranır.

Kaynak: Laub, 2003: 5.

1.3. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI, TANIMI VE KAPSAMI

Adalet özlemi insanların en eski özlemlerinden biri; adaletin ne olduğu ise, felsefenin en eski sorunlarından biridir. Ancak bu son soru, dünyamızda nüfus arttıkça daha da önem kazanıyor. Yalnız önemli değil, adaletin ne olduğu sorusu cevaplandırılması acil olan bir soru haline gelmiştir. Çünkü günümüzde adaleti özleyen değil, adaleti talep edenlerin sayısı gitgide artmakta ve bu insanlar adaleti elde etme umudunu yitirince silaha sarılmakta, rastgele insan öldürmekte, kendileri de ölmektedir. Dünyada son 10-15 yıla damgasını vuran olgulardan biri küçük savaşlar bir diğeri ise terörizmdir. Buna karşılık barış konusu uluslararası topluluğun gündeminin ana maddelerinden birini oluşturmaktadır.

Adalet, hâk yenilmemesi ve hâkkin eşit bir şekilde davranılması durumuna denilmektedir. Adalet haklı olan ile haksız olan kişileri ayırt etme özelliği olan bir durumdur. Adalet kavramı temelinde hukukun kural yapılarına uygunluk bir biçimi içeren durumdur. Toplum içerisinde bulunan İnsan toplulukların davranış şekilleriyle ilgili olduğundan ahlak ve din kural yapılarıyla da ilişkili bir durumu yansıtan ve tarih boyunca tartışmalı bir alan olmuştur. Adalet kavramıyla ilgili olarak eski Yunan asıllı olan Platon adaleti en yüce erdem yapılarından biri, insan ve devletin temel davranış kuralı olduğunu ifade etmiştir.

Etimolojik köken olarak arap dilindeki “Adl” kelimesi türkçe dili konuşan dilleri arasına girmekte olan adalet kavramı diğer yabancı dillerdeki karşılıklarının da belirtildiği gibi hak, hukuk ve haklılığı savunanla iç içe girmiş, kavram olarak

açıklanması yapılan bir durumdur. Bu bakımdan adalet, hak ve hukuk yapısının oluşması bakımından, sözlük tanımı yapılabilir. Hukukun asli görevleri ve amaçları doğrultusunda toplumdaki ilişkilerini hak arama düzeni içerisinde oturtma yapılması yönünden, adalet kelimesini tüm toplumların anlayacağı bir dil ile açıklama, tarihsel yönden gelişimi sergilenen insanların düşünce yapılarının ana düşünce kaygı niteliği olmuştur (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Adalet>, 2018).

İnsanların varoluş sürecinden bugüne Kadar ki olan zamana Kadar adalet her daim tartışılmış ve bu kavramın üzerinden çok değişik görüş ortaya atılmıştır (Uğuzman, 2012).

Her zaman ve her yerde bir “Adalet” sözü edilir. Herkes bu konuda çok çeşitli düşünceler ileri sürmektedir. Ne var ki zamanımıza Kadar bu kavram üzerindeki tartışmalar bir türlü sonuca ulaşamamış, adalet yapısının ne anlama geldiği konusunda net bir yargıya varılması söz konusu olmamıştır. Bu koşullarda adalet kavramını ne anlam ifade ettiğini kimse tarafından net bir şekilde dile getirilmemektedir. Gerçeğin ne olduğu belirten kesin bir yanıtın zamanımızda bile ortaya çıkarılmadığı düşünülürse bu kavramın ne derece karışık bir yapıya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Pound (1958) zorluğun ana kaynağının, çeşitli anlamların adalet kavramınca içerilmesi yüzünden olduğunu belirtmiştir. Hiçbir kavramın bu denli yoğunluk düzeyinde tartışılması söz konusu olmamıştır. Adalet kavramı üzerine söylenmiş açıklamaların sorun yapısına tam bir çözüm getirmemiş, yalnızca sorunun gelişmekte olmasına yardımları olmuşlardır (Çeçen, 2003).

Adalet kavramı herkesi için aynı şekilde uygulanması gereken bir toplumsal olgudur. Yani; adaleti sağlayan kişilerin karşılaşmış oldukları vaziyette bireysel münasebetleri düşüncesine girmeyerek hiç tanımadığı kişilere verecek olacak karar doğrultusuyla aralarındaki işki düzeyleri iyi olan kişilerin hakkındaki verecek olan karar yapılarını bir düzlem üzerinde oluşan doğruluk durumudur.

Her tarihsel dönem kendi düşünce ve fikir yapısına göre adalet kavramına farklı anlamlar yüklemiştir. Aristoteles adaleti, evrensel ve özel adalet olarak ikiye ayırmıştır. Evrensel adaleti, yasal ve ahlaka uygun olarak tanımlarken; özel adaleti, doğru ve eşit olarak tanımlamıştır. Thrasymakhos ise adalet tanımını, güçlünün güçsüze her isteğini Kabul ettirme olarak dile getirmiştir (Topakkaya, 2008: 27-47).

Adalet kavramı, pek çok farklı açıdan araştırılmış bir olgudur. Adaletin temel yapıları felsefe, siyaset bilimi ve din bilimlerine kadar uzanmaktadır. Plato ve Socrates'ten günümüze kadar filozofların ve bilim adamlarının üzerinde en fazla durdukları konulardan biri olmuş ve düşünörlere göre farklılıklar göstermiştir. Bu farklılıkların sebebi Türk Dil Kurumu'nun Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğünde belirtilmiştir. Türk Dil Kurumu'nun Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü Toplumbilim terimlerine göre adalet; toplumların belli bir kesiminde tarihsel dönemin belli bir zaman diliminde toplumsal olgu durumlarının eşitlikçi bir yapıya sahip olunması yoluyla koruma altına alınması olarak tanımlanmıştır.

Türk Dil Kurumu'nun sözlüğüne göre adalet hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme; herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk olarak tanımlanmıştır.

Stevens ve Wood (1995) toplum içerisindeki adalet prensiplerinin, insanların birbirlerine karşı ve içinde buldukları topluma karşı yapmak zorunda oldukları işlerle yapmaları gereken doğru işlerin tanımlanmasına büyük oranda yardım ettiğini belirtmişlerdir (Yüceler, 2009: 445-457).

Örgütsel adalet kavramı çalışanların adil tutumlarıyla ilgilidir. Örgütsel adalet kavramını oluşturan faktörlerin sayısı hakkında anlaşmazlıklar ve farklılıklar vardır. Örgütsel adalet kavramının meydana geldiği zaman diliminde (1980-1990) iki ana madde özelliğini taşımaktadır. Bunlar dağıtım ve prosedür adalet kavramlarıdır. Fakat ara ara yapılmakta olan incelemelerde günümüzde madde sayısının araştırmacılar tarafından dört olduğu kanısına varılmıştır. Bu faktörler ise; dağıtım, prosedür (süreç), etkileşim ve bilgisayarlıdır.

Örgütsel adalet kavramı faktörlerinin tarihsel sürecine ek olarak, ortaya konmuş olan deneysel kanıtlar bu faktörlerin farklı durumlarda ve pozisyonlarda çalışan işçiler tarafından genişletilebileceğini, bir başka deyişle araştırmalara konu olan faktörlerden farklı faktörlerinde ortaya çıkabileceğini göstermiştir (Flint vd., 2012: 677-693).

Örgütsel adalet üzerinde yapılan araştırmaların yaygınlığı geçtiğimiz 30 yıldan bu döneme kadar sürekli artış içerisinde. Konunun bu kadar yoğun bir şekilde düşünülmesi; örgüt ortamı içerisindeki çalışanların adalet algılama şekilleriyle

bağdaştırılan sonuçlarla alakalı işlerin öneminden kaynaklanmaktadır. Bu şekilde algılanmış olan bir adalet algısı, herhangi bir çalışanın müdürüne veya yöneticisine, işine, örgütsel bağlılığa ve iş performansına karşı memnuiyeti duymasını içerir (Johnson vd., 2006: 175-201).

Örgütsel adalet kavramı üç farklı boyut olarak tanımlanabilir. Bunlar sırasıyla;

- Algılanmakta olan adaletin ve çalışma yerindeki kaynakların dağıtımını olarak bahsedilmekte olan dağıtımdaleti,
- Örgüt içerisinde alınmakta olan kararın resmiyet kazanması durumundan algılanmakta olan adaletin yapı bakımından bahsedilmekte olan prosedüradaleti,
- Müdür veya yöneticiler tarafından kişiler arası tutum yapılarının algılanma biçimleri durumlarıyla meydana gelen etkileşim adaleti yapısıdır (Olkkonen vd., 2006: 202-215).

1.3.1. Örgütsel Adaletin Önemi

Greenberg (1990) sosyal bilimcilerinin, iş görenlerin adalet yapısına yönelik algı düzey yapılarının örgütsel amaç çerçevesinden önem arz ettiğini belirttiklerini ifade etmiştir. Bu anlamda, "sosyal adalet" kavram yapısını geniş bir anlamda incelemekte olan kuramların (Hakkaniyet Kuramı, Referent Bilis Kuramı, Adaleti Yargılama Modeli) örgütlerin yapısına göre düzenleme yapılmasını ve örgüt içerisinde yaşanmakta olan ilişkiler içerisinde olan oluşmakta olan kazanımların (output) âdil bir dağıtım sağlamasını açıklamakta olan "örgütsel adalet" (organizational justice) kavramını geliştirip ortaya sunmuşlardır. Örgütsel adaletle ilgili yapılmakta olan araştırmaların 30 yıl süre zarfında devam ettiğini belirtmiştir. Moorman (1991) Örgütsel adaleti, yapılmakta olan işlerde eşitlikçi bir davranış içinde olup olmadığını işçilerin neye karar vermiş olduklarıyla ve bu vermiş olduğu kararlarının işleriyle ilgili bir başka değişken yapılarını ne şekilde etkilediğiyle ilgili bir kavram olarak açıklamıştır.

Diğer taraftan, örgütsel adalet kavramı, işyeri ile doğrudan ilgili olarak işgörenler algılamış oldukları adaletin örgütün içerisindeki rolünün hangi amaç doğrultusunda kullanıldığını gösterir. Örgütsel adalet, işgörenlerin örgüt içinde göstermiş olduğu eşitlik durumunun var olduğu inancını taşımaları neticesinde meydana getirmiş oldukları işin, örgütün bir başka çıktı durumlarına etkilerinin hangi durumlar

olacağı konusuna odaklanma yaşanmıştır (Polat, 2007).

Greenberg (1990) örgütsel adalet işleyişini; kurumda çalışmakta olan işçilerin âdil bir yapıda davranma şekli ile alakalı, işçilerin algı düzeylerini ifade etmekte olan bir durum olarak tanımını yapmıştır. Bu tür algıların çalışan kişilerin bağlı oldukları ve memnun gördükleri büyük oranda etkilemesi görülmüştür (Khan vd., 2012: 83-91).

Örgütsel adalet kavramı sosyal ve eğitim alanlarındaki incelemeler tarafından çalışan kişilerin üstlerini eşit, saygılı bir durumda algılama biçimleri açısından olumlu veya olumsuz karar verme durumundan kullanılmaya devam eden bir kavramdır. Örgütsel adaletin ve örgütsel etkinliğin birleşmesi sonucunda sosyal ve duygu yüklü bir değişken yapısının ortaya sunulması durumudur (Burns vd., 2013: 4-23).

1.3.2. Örgütsel Adalet Türleri

Literatür inceleme sonucunda, örgütsel adaletin genel anlamda üç değişik boyut yapılarının ele alındığı görülen bir durum ortaya çıkmıştır. Bu bakımdan oluşmakta olan boyutların dağıtım adaleti (distributive justice), prosedür adaleti (procedural justice) ve etkileşim adaleti olarak bilinmektedir (interactional justice). İşgören kişilerin elde etmiş oldukları dağıtım ve kazanım sonucunda oluşmakta olan dağıtım adaletiyle ilgili bir durumken, dağıtım kararı verilme aşaması sonucunda prosedür adalete odaklanmayı sağlamıştır. Sonucusu ise iş gören kişiler arasında oluşmakta olan ilişki durumları nitelik yapılarını incelemekte olan etkileşim adalet kavramı türüdür. Fakat bazı incelemelerde bulunan kişiler etkileşim adalet yapısının prosedür adalet yapısını etkilemiş olduğu birbirine sınıksız bağlı olan işçileri savunur ve etkileşim adaletin prosedür adalet yapısının içerisinde sınıflandırma yapılması gerekli olduğunu dile getirmektedir. Bu bakımdan bağımsız bir durumda olmayan etkileşim adalet yapısı, prosedür adalet yapısının bir bileşeni olarak meydana gelmesini sağlamıştır (Aktaş, 2010).

Cohen-Charash ve Spector (2001), örgütsel adalet ile alakalı 190 araştırmanın metaanaliz çalışmalarında bulunmuşlardır. Örgütsel adaleti dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olarak tanımlamışlardır. Örgütsel adalet algı yapılarını etkilemekte olan sonuç durumları aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

- Örgütsel yapının oluşmakta olan sonuçları, örgütün dağıtımındaki eşit olma durumuna göre adalet algı yapılarının negative veya pozitif olmalarını etkilemekte olan bir durum söz konusudur.
- Örgüt yapısının kullanmış olduğu işlemlerin neticesinde örgütsel uygulamalarla adalet algı yapılarını etkilemektedir.
- Örgütsel uygulamaların, örgüt içerisinde bulunmakta olan otoriter kişiliğe sahip olanlar tarafından gösterilmesi istenen davranış şekilleri ve yapılması söylenen açıklamalarla adalet algılamasını etkilemekte olan bir durumdur.

Bazı araştırmacılar (Pillai vd., 1999) örgütsel adaleti dağıtımsal ve prosedürel olmak üzere iki boyut olarak ele alırken; Greenberg (1987) bu kavramı, dağıtımsal (kazanımların adilliği), prosedürel (süreçlerin adilliği) ve etkileşimsel (bireyler arası ilişkilerin adilliği) olmak üzere üç boyutta incelemiştir.

Literatür taraması yapıldığında farklı ülkelerde farklı araştırmacılar tarafından örgütsel adalet kavramının türlerinin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Ancak yaygın olarak kullanılan dağıtım adaleti, prosedür (süreç) adaleti ve etkileşim adaleti bu çalışmamızda ele alınmıştır.

1.3.2.1. Dağıtım Adaleti

Örgütsel adaletin yapısı bakımından incelenmesiyle ele alınmakta olan ve tanımı yapılan tür bakımından ilki Dağıtım Adaleti'dir (Distributive Justice). Sezen (2001) dağıtım adaletini, elde edilmekte olan kazanım oluşumlarının işgören kişiler içerisinde eşitlikçi bir durum paylaşımı olarak değerlendirmiştir. Bu oluşmakta olan kazanımların; görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar, ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler, vb.dir. Paylaşılmakta olan şeylerin yani "alınan şeyler" (receipts), kaliteli bir durum sergileyen mallar olabileceği gibi sosyal pozisyon durumları, fırsatlar veya rol takınma olabilmektedirler. Fakat dağılım adalet yapısının en sık konuya değindiği kaynakların arasında ücret ve mal konusunu ele almıştır. Bu yapılmakta olan konularla ilgili incelemelerin ilki işyerlerinde yaşanmakta olan "ödeme tarifelerin eşitsiz şekilde meydana gelmesi" konuların incelenme durumunu göstermektedir. Alıcı birimlerin (recipient units), çalışan kesim olduğu görülmektedir. Irak (2004) dağıtım adaletiyle ilgili tartışmaların, iş görenler ve onların özellikler yapılarıyla alınmakta

olanlar arasında oluşmakta olan ilişki düzeylerini belirlemeye yardımcı olan kuralların ve standartların üzerinde yoğunlaştığını dile getirmiştir (Arslan, 2005).

Örgütlerde dağıtım adaleti üzerine yapılmış olan araştırmaların, işgörenlerin elde etmiş oldukları örgütsel sonuç yapılarının adil yaklaşımı konusunda duymakta oldukları algı durumlarına odaklanmaları görülen bir durumdur. Folger ve Cropan (1998) dağıtım adaletini, örgüt içerisinde çalışmakta olanların elde etmiş oldukları değişik kazanım yapılarının (ücret, ödül, terfi vs.) eşit mi eşit değil mi ilişkiyi algılamaları olarak, Cohen; kaynakların belirli fonksiyonel kurallara ve standartlara göre, tanımlanmış olan bireylere paylaşım yapılması bakımından ifade etmiştir.

İşcan ve Naktiyok (2004); dağıtım adaletini çalışan kişilerin belirli bir davranışta bulunmaları şartıyla belli bir ödüle layık görülmesini garanti etmekte olan adalet türü olarak tanımlamışlardır. İnce ve Gül (2000) dağıtım adaletini, çalışan kişilerin örgüte katmış oldukları, inanmış oldukları değer yapılarına karşın olmak üzere, almaları gerekli olan maddi kazançların ve ideal ödüllerin miktar durumlarına göre algı yapılarının gösterge durumu olarak ifade etmişlerdir (Kılıçaslan, 2010).

Sharlicki ve Folger (1997) dağıtım adaletini; işgören kişilerin dağıtım süreç sonunda elde etmiş olduğu kazanımlarıyla kendilerinin hak etmiş olduğuna inanmış olduğu kazanımların içerisinde yapmış oldukları değerlendirmeye ilişkin algıları olarak ifade etmişlerdir. Örgütsel adalet üzerine yapılmış olan çalışmaların büyük bir çoğunluğu dağıtım adaleti üzerine yoğunlaşmıştır. Yapılan bu çalışmalar ışığında dağıtım adaletinin iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve örgüte olan güvenle büyük oranda bağlantılı olduğu belirlenmiştir.

Dağıtım adaleti örgüt içerisinde algılanan adillik olarak düşünülmektedir. Adam'ın eşitlik teorisine dayalı olarak, bireyler örgüt içerisinde elde ettikleri çıktılarla örgüt içerisinde uygulanan adalet dağılımını belirlerler ve bu iki algıyı karşılaştırırlar. Eşitsizlik algısının ağır basması ve işgören tarafından hissedilmesi halinde işgörenler tarafından adaletsizlik hissini ortaya çıkmasına sebep olur ve bu his; bireylerin ne kendilerinin nede örgütlerinin yararına olmayacak bir şekilde kötü yönde motive olmalarına sebep olur. İşte bu görüşe göre dağıtım adaleti iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, örgüte güven ve örgütsel özdeşleşmeyle olumlu yönde bağlantılıdır (Cheung vd., 2008: 213-231).

Bu alanda yapılmış olan ilk çalışmalarda genel olarak dağıtım adaleti ve prosedür adaletinin işlenmesinin sebebi budur. Folger ve Konovsky (1989) çalışanların gerçek performanslarına dayalı olarak alınacak olan maaşlardaki iyileştirme kararları çalışanların dağıtım adaleti algılarını olumlu yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir. Ayrıca kararlar sistematik olarak bu şekilde alınmaya devam ederse, yani kararların bu şekilde alınacağı standartlaştırılırsa, bu yapının algılanan prosedür adaletini de geliştirmesinin muhtemel olduğunubelirtmişlerdir.

1.3.2.2. Süreç (Prosedür) Adaleti

Thibaut ve Walker hukuk alanında yapmış oldukları yasal olan prosedür durumların alınmış olan karar yapılarını bazı kitleler tarafından Kabul edilebilirlik açısından çalışmalarda bulunmuşlardır. Folger ve Greenberg (1998) ise, prosedür adalet yapı kavramının örgütlere uyarlamış olan ilk araştırmacı kişiler olmuşlardır.

Thibabut ve Walker'a göre Prosedür adalet yapısı çalışan kişilerin göstermiş oldukları performans karşısında almış oldukları ödül vb. belgelrin neye ne amaçla belirlenmiş olduğunu, ödülleri sahiplerine dağıtımda kullanılmaakta olan karar verme süreç yapılarının ve süreç içerisinde bulunan çalışan kişilerce nasıl bir eşitlikçi bir durumda olduğunu gösteren durumdur. Prosedür adaleti boyutunun ortaya konmasında Thibaut ve Walker'ın yaptıkları çalışmaların etkisi olumlu bir durum sergilemiştir. Bu bakımdan bireyler süreçler içerisinde control durumlarının olduğu algıladıkları zaman, yapılmakta olan işler, sonuç uygunsuz olsa bile daha eşit bir durum olarak algılayabilmektedirler.

Prosedür adaleti karar sürecinin yapısal nitelik durumuna işaret etmekte olan, etkileşim sonucu adaleti savunmakta olan kişiler arası iletişim sürecindeki davranışları oluşmasına yardımcı olmaktadır. Bies ve Moag tarafından bu davranış şekillerinin eşit bir durumda değerlendirilebilmesi açısından dört özellikte meydana gelmesi gerektiği belirtilmektedir.

- *Doğruluk:* İletişim sırasında açıklığı, dürüstlüğü ve içtenliği dile getirmektedir.
- *Saygı:* Bireylerin birbirlerine kaba ve rencide edici davranmaktan kaçınarak saygı göstermesini dile getirmektedir.
- *Uygunluk:* Ön yargıdan uzak, cinsiyet, yaş ve dinle ilgili uygun olmayan sorular

sormaktan kaçınmayı dile getirmektedir.

- *Gereçlendirme*: Karar verme süreçlerinin sonuçları ile ilgili yeterli açıklama yapılmasını dile getirmektedir. Yapılmakta olan bir eşitsizlik durumun bilişsel bakımından gerçekleşmesi mümkün olduğunda eşitlik algı yapısı üzerinde olumsuzluğu belirten durum ortadan kalkabilir (Kuzucu, 2013).

Colquit ve ark. (2001) prosedür adaletini, örgüt içerisindeki kazanımların çalışanlar arasındaki dağıtımında ve tahsisinde izlenen yolun adilliği ile bağlantılı olarak algılanan bir adalet fikri olarak bahsedilir. Yapılan çalışmalarda prosedür adaletinin işçi tutumları ve örgüt içerisindeki güven ortamıyla bağlantılı olduğu üzerinde durulmuştur. Saunders ve Thornhill bağımsız olarak yaptıkları 28 görüşmede genel prosedür adalet algısının çalışanların güven hisleri üzerine bazı etkilerinin olduğunu bulmuşlardır (Dolan, 2005: 57, 79-89).

Prosedür adaleti karar verme sürecinde algılanan adaleti yansıtır. Kovonosky'e göre prosedür adaleti örgüt içerisindeki kazanımların eşit bir şekilde dağıtılmasıyla ilişkilidir. Bu adalet türü ödüllendirme veya cezalandırma sistemi içerisinde uygulanan kurallar ve düzenlemelerle bağlantılı olan bir eşitlik algısıdır.

Prosedür adalet kavramı; bireylerin kendileri veya diğer çalışanlar hakkında karar verme sürecinde etkili olan metotların ve süreçlerin doğru veya yanlış bir şekilde işleyişi hakkındaki değerlendirmelerine dayanır. Bu süreçler genellikle terfi, performans değerlendirmeleri, ödüller ve diğer örgütsel fırsatların paylaşılmasını kapsar. Organ (1988) örgüt içi uygulamalar hakkında karar vermede kullanılan kriterin uygulanan adalet türüyle bağlantılı olduğunu ifade etmiştir (Yüceler, 2009: 22, 445-457).

Moorman'a göre (1991) prosedür adaleti, işçiler için kazanımlara karar verme süreçleri içerisinde adalete ihtiyaç duymalarıdır. Ayrıca bu adalet türü örgütlerin hem iç süreçleriyle hem de çalışanların karar verme süreciyle etkileşim içerisinde olması veya kararlara katılmasıyla ilgilidir. Bu alanda yapılmış olan çalışmalar ışığında, prosedür adaletinin algısı örgütsel çıktılarının çeşitliliğini etkileyebileceği tespit edilmiştir (Williams vd., 2002: 33-34).

Altıntaş (2007) prosedür (süreç) adaletini, bir karar verilirken kullanılan işlem, uygulama ve yöntemlerin adil olması olarak ifade etmiştir. Diğer bir ifade ile bu adalet kavramı, örgütsel kaynakların dağıtımından sorumlu olan yöneticilerin, dağıtıma ilişkin

uygulamalarında adil davranıp davranmadıklarıyla bağlantılı olarak çalışanlarda oluşan algıların yanı sıra; çalışanların elde ettikleri ödül, terfi ve ücretleri belirleyen süreçlerle ilgili adalet algılarını yansıtır.

Greenberg (1990) çalışanların prosedür adalet algısına etki eden üç temel faktör olduğunu ve bunların; karar alma sürecinin tarafsızlığı, karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven, ilişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı olması olarak ifade etmiştir. Neifhoff (1993) yapmış olduğu ve prosedür adaletinin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini açıklayan bir araştırmaya göre, adil işlemlerin ve adil davranmanın değeriyle, sonuçlarının dağılımının daha adil olacağı muhtemeldir. Bunun yanında, prosedür adaletin rolü adalet dağılımını artırmaktır (Günce, 2013).

1.3.2.3. Etkileşim Adaleti

1986 yılında Bies ve Moag tarafından yapılan çalışmalarla ilk kez ortaya konulmuş olan etkileşim adaleti; kişiler arası davranışların farklı kişilerce algılanmasında ki eşitlik olarak ifade edilerek ve adalet türleri içerisinde üçüncü sırada yer almaktadır. Bies ve Moag çalışanların örgüt yetkililerinin kendilerine doğru, dürüst, samimi davrandıkları ve verdikleri kararlar için makul gerekçeler ve bilgiler sundukları takdirde kendilerine adil olarak davranıldığına inandıklarını ileri sürmüşlerdir. Bias (1987) daha sonra yaptığı çalışmada ilgi alanını biraz daha genişleterek; örgütler için bilgi paylaşımının ve gerekli açıklamaların yapılmasının önemli olduğunu vurgulayarak bunları etkileşim adaletinin boyutları olduğunu ifade etmiştir (Cropanzano ve Jordan, 2009: 193-223). Jawahar (2002) etkileşim adaletini örgütsel prosedürlerin uygulanması sırasında, çalışanların, kişiler arası davranışların kalitesini algılamaları üzerine yoğunlaştığını ifade eder. Bir başka deyişle adaletin bu boyutu, örgütte karar alıcılar yani adaletin kaynağı olanlar ile çalışanlar yani adaletin alıcıları arasındaki iletişim sürecine odaklanır (Özkılıççı, 2011).

Etkileşim adalet kavramı ilk ortaya çıktığında; bu adalet kavramının kavramsal yeri hakkında hep çok tartışma olmuştur. Bu alanda çalışan bazı bilim adamları etkileşim adaletini prosedür adaletin bir boyutu olarak görmeyi tercih ederlerken, diğer bilim adamları ise bu iki kavramın (prosedür ve etkileşim adaleti) birbirinden tamamen farklı olduklarını dile getirmişlerdir. Ancak bu alanda en önde gelen bilim adamları bazı

istisnalar dışında etkileşim adaletini prosedür adaletinden ayrı olarak görmüşlerdir (Cropanzano ve Jordan, 2009: 193-223).

McCain ve ark. (2010) etkileşim adaletini; bireylerin örgütsel prosedürlerin yasallaşması sırasında hissettikleri etkileşimin kalitesi olarak tanımlamışlar ve bu adalet türünün insanların örgütsel uygulamaları görme şekilleriyle bağlantılı olduğunu dile getirmişlerdir. Till ve Karren (2011) etkileşim adaletinin; bilgisel adalet ve kişiler arası adalet olarak iki alt boyuta bölünmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Etkileşim adaletinin bu iki alt boyutu önemli ölçüde birbiriyle örtüşmesine rağmen araştırmacılar bu iki kavramın adalet algısı üzerine olan farklı etkilerinden dolayı birbirinden bağımsız olarak ele alınması gerektiğinin daha akıllıca olduğunu vurgulamışlardır (Moghim vd., 2013: 119-145).

Folger ve Bies (1989) kişilerarası adaleti, yöneticilerin iş görenlere hassasiyetle, onurla ve saygıyla davranmaları ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Greenberg (1993) ise yöneticilerin iş görenlere karşı onurlu, samimi ve saygılı davranmaları, iş görenlerin etkileşim adaletine ilişkin algılarını etkileyeceğini belirlemiştir (Gürbüz ve Mert, 2009: 117-139).

Bilgisel adalet süreci ise karar verme süreçlerinin açıklanmasına ve uygulanmasına dayanmaktadır. Bazı araştırmacılar prosedürler hakkındaki açıklamaların bilgisel adalet süreçlerinin değerlendirilmesinde kullanıldığını söylemişlerdir. Yapılan açıklamalar, süreçlerin yapısal boyutunu değerlendire bilmek için gerekli olan bilgileri sağlamakla beraber bu süreçlerin nasıl uygulandığını göstermektedir. Yapılacak olan açıklamaların adil bir şekilde algılanabilmesi yapılacak olan bu açıklamaların dikkatli bir şekilde ve gerçeklere uygun olarak yapılmasına bağlıdır. Kısaca yapılacak olan açıklamalar plansız olarak tasarlanmış düşüncelere değil de yasal dayanaklara dayandırılması önem arz etmektedir.

Bazı durumlarda büyük ölçüde benzerlik göstermelerine rağmen etkileşim adaletiyle prosedür adaleti genellikle birbirlerinden bağımsız olarak görülmüşlerdir. Prosedür adaleti, örgütün resmi yapısı ve uygulamalarında ki adaleti kapsarken, etkileşim adaleti bu uygulamaların yasallaşması ve yürürlüğe konmasındaki süreci kapsar (Moghim vd., 2013: 119-145).

Organizasyonlarda çalışan bireyler, yöneticilerin kendileri ve diğer çalışanlar ile aynı şekilde iletişim kurmasını beklerler. Kurulan bu iletişimde adalet ararlar. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler adil olarak algılanamazlar. Dolayısıyla bu adalet, yöneticilerin astlarına karşı hassasiyetli, onurlu ve saygılı davranmaları ile oluşur.

1.3.3. Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırılması

Litaratür incelendiğinde, örgütsel adalete ilişkin teorilerin, kazanımların adillliğini temel aldığı ve bu noktadan hareketle geliştirildiği fark edilmektedir. Bu kavrama ilişkin literatürün Homan'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi ile (Theory of Distributive Justice) başladığı ve Adams'ın Eşitlik Teorisi ile (Equity Theory) şekillendiği görülmektedir. O yıllardan bu yana çok sayıda teori ortaya atılmış ve örgütsel adalet çatısı genişletilerek ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak teorilerin sayıca fazlalığı ve aynı temelden yola çıkarak geliştirilmiş olmaları nedeniyle birbirleriyle örtüşen ve birbirlerini kapsayan sonuçlar ortaya koymaları, sınıflandırmalarını güçleştirmiştir. Greenberg (1987) "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" başlıklı çalışmasında var olan teorileri iki bağımsız boyut yardımıyla sınıflandırmaya çalışmıştır (İşbaşı, 2000).

Greenberg 1987 yılında yayınlanan çalışmasında örgütsel adalet teorilerini sınıflandırırken; reaktif-proaktif ve süreç-içerik olmak üzere iki bağımsız boyut kullanmıştır. Bu teoriler, adaletsizlik durumundaki tepkileri incelemektedir. Reaktif teorileri, iş görenlerin adil olmayan durumlar hissettiklerinde bu durumlardan kaçma yada sakınma girişimleri üzerine yoğunlaşmıştır. Buna karşın, proaktif teoriler ise iş görenlerin adaleti sağlamaya yarayacak davranışlarına odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 9-22).

Reaktif-proaktif ve içerik-süreç boyutlarını birleştirerek Greenberg (1987) örgütsel adalet teorilerini dört grupta sınıflandırmıştır. Bu teoriler; reaktif-içerik teoriler, reaktif-süreç teoriler, proaktif-içerik teoriler ve proaktif-süreç teorilerdir.

1.3.3.1. Reaktif-İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorisi, bireylerin adil olmayan bir durum karşısında nasıl tepki verecekleriyle alakalı olan kavramsal bir yaklaşımdır. Adalet teorisinin bu boyutu ile muhtemelen en aşına olan kişiler örgütsel konularda çalışan bilim adamlarıdır. Bunun sebebi ise örgüt içerisinde yer alan adalet kavramlarının bu kategori içerisinde yer almasından kaynaklanmaktadır. Bu teoriler Homans (1961)'ın dağıtım adaleti teorisini, Adams (1965)'ın eşitlik teorisini ve Walster ve ark. (1973)'nın eşitlik teorisini kapsamaktadır. Bu teoriler arasında birkaç noktada farklılıklar olmasına rağmen, bu teorilerin hepsinin yaygın olarak paylaştığı en önemli nokta bir insan hangi durumda olursa olsun bir adaletsizlikle karşılaştığı zaman buna açık bir şekilde olumsuz bir tepki vereceğidir. Bu teorileri reaktif içerik teorisi olarak sınıflandırılmasına sebep olan teorilerin bu ortak noktasıdır. Ayrıca bu teorilerin hepsi ödüllerin ve kaynakların adil olmayan bir şekilde dağıtılmaları durumunda insanların bu durum karşısındaki verdikleri tepkiye odaklanmalarıdır.

Bu teorik yaklaşım çalışanların adil olmayan davranışlar karşısındaki tepkilerine odaklanmıştır. Teorinin ilk çıkışı örgütlerden ziyade, toplumsal temellidir. Dağıtımsal adaleti bu teori çerçevesinde değerlendirebiliriz. Çalışanlar, çalıştıkları oranda bir kazanım elde eder ve bunu diğer çalışanlarla karşılaştırdığında adil gelirse, adalet duygusu yaşanır, kazanımların düşük olduğunu hissederse ise adaletsizlik duygusu oluşur (Gülşen, 2010).

1.3.3.2. Proaktif-İçerik Teorileri

Çalışmakta olan bireylerin eşit ve eşitlikçi içerisinde bulunmayan kazanım dağıtım yapılarına ne şekilde teki göstermiş olduklarıyla ilgilenmekte olan reaktif içerik teorilerinin tam tersi olarak proaktif-içerik teori yapıları çalışmakta olan bireylerin eşit dağıtım durumunu ne şekilde sahip olmaya çalışması durumuna odaklanmaktadır.

Leventhal (1976)'e göre çalışmakta olan bireylerin bazı durumlarda davranış durumu bakımından adaletli ödüllerin dağıtımların meydana gelmesi açısından elde edilmekte olan ödülün yapılmakta olan katkı yapılarıyla eşit oranda olabilmesi için mücadelede bulunduğunu dile getirmektedir. Yapılmakta olan çalışma durumlarında dağıtım yapılmakta olan para, ödül, terfi vb. Kazanımların hak etmiş olan kişiler

içerisinde çalışan bireylerin katkı durumlarıyla eşit oranda bölüşüm yapıldığı görülmektedir. Fakat bazı yapılmış çalışmaların ödül dağıtımını yapan yönetici kesimin bazen de ödülleri eşit bir şekilde paylaşımını yapmakta olup kurallarını hiçe sayarak kural dışı dağıtımda bulduklarını gözlemlemiştir. Örnek verecek olursak çalışmakta olan bireylerin hakettikleri kazanımları verilmediği tersine çalışmakta olan bireylerin elde etmiş oldukları kazanımları hak ettikleri veya etmedikleri durumuna bütün çalışmakta olan bireylere adalet içerisinde eşit dağıtım yapıldığı ya da çalışmakta olan bireylerin ihtiyaçlarına göre dağıtım yapıldığı gözlenen bir durum olmuştur. Eşitlik kuralının bu şekilde ihlâl edilmesinin uygun şartlar altında tamamen adil olabileceğini kabul eden Leventhal (1976) kendi “Adalet Yargı Modeli”ni formüle etmiştir (Greenberg, 1987: 9-22).

Freedom ve Montanari (1980) ödül dağıtım kararları, örgütsel etkililik ve çalışan davranışları üzerinde ödüllerin olumlu etkileri sebebiyle örgütlerde çok önemli rol oynadıklarını belirtmişlerdir. Birçok araştırmacının ödül dağıtımlarının çalışanların motivasyonu ve davranışları üzerindeki etkilerini araştırmasına rağmen, son zamanlarda dikkatler, ödül dağıtımını etkileyen değişkenler üzerine çekilmiştir (İçerli, 2010: 67-92).

1.3.3.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Karar verme süreçleri içerisinde göz önünde bulundurulması gereken adalet odaklanan teorilerden (süreç teorileri), daha çok kararların sonuçlarına odaklanana içerik teorileri arasında önemli düzeyde farklılık olmadığı düşünülse de aslında durum bundan biraz farklıdır. Bu farklılığın sebebi süreç teorilerin özellikle kanunların içerisinde bulunan farklı fikirsel geleneklerden kaynaklandığıdır. Aslında bu alanda çalışan bilim adamlarının yaygın olarak kabul ettikleri şey, adil karar vermede kullanılan prosedürlerin halkın bu prosedürleri kabulü üzerinde büyük bir etkisi olduğudur (Greenberg, 1987: 9-22).

Reaktif-süreç teorileri, çalışanların, kararların alınmasında kullanılan süreçlerden her birine ne şekilde tepki gösterdikleri ile ilgilenmektedir. Çalışanların kendilerine süreçler üzerinde kontrol olanağı veren işlemlerden, kontrol olanağı vermeyen işlemlere göre daha fazla tatmin olduğu ve süreç kontrolü sağlayan işlemlerden sonra ortaya çıkan kararları daha adil algıladığını ortaya konmaktadır.

Thibaut ve Walker (1978)'ın “Süreç Adaleti Teorisi”nde, iki çatışan taraf ve bir de müdahale eden taraftan oluşan üç taraf bulunmaktadır. Çatışma çözümü sürecinin iki aşaması ise “delillerin sunulduğu süreç aşaması” ve “delillerin, çatışmayı çözmek için kullanıldığı karar aşaması” ndan oluşmaktadır. Çatışmayı çözmeye kullanılacak delillerin seçimini ve gelişimini kontrol etme gücü, süreç kontrolü olarak adlandırılırken; çatışmanın çözümünü belirlemede kullanılan karar aşamasının kontrol gücü de karar kontrolü olarak ifade edilmiştir (İşbaşı, 2000).

1.3.3.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Greenberg tarafından sınıflandırılmış olan bu teoriler içerisinde muhtemelen en az bilgi sahibi olunan proaktif süreç teorisi, süreçlerin ne şekilde işleyeceğini belirlemede rol oynayan bir kategoridir. Kısacası bu süreç yöntemiyle insanlar hangi sürecin adaleti tam olarak sağlayacağını tespit edilmeye çalışmaktadırlar.

Proaktif-Süreç teorileri, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği sorusuna cevap aramaya çalışmaktadır. Bu sınıflandırma içinde en baskın olan teorik konu, “Dağıtım Tercihi Teorisi”dir. “Dağıtım Tercihi Teorisi”ne göre; dağıtım prosedürleri, dağıtımı yapan yöneticinin adaleti sağlamasına yardımcı olduğu ölçüde tercih edilecektir. Bu teori çalışanların; belirli prosedürlerin, amaçların karşılanmasında farklı düzeylerde yardımcı olması beklentisine sahip olduklarını ifade ederken, amaca ulaşılmasına yardımcı olması beklenen prosedürün, en çok tercih edilen prosedür olacağını vurgulamaktadır. Bu teoriye göre, örgüt içinde adalete ulaşılmasını sağlayabilecek sekiz özellik belirlenmiştir (İçerli, 2010). Bunlar;

1. Çalışanlara karar verenleri seçme hakkı tanıma,
2. Tutarlı kurallardan yararlanma,
3. Doğru bilgiye dayanma,
4. Karar verme gücünün yapısını tespit etme,
5. Çalışanları önyargılara karşı koruma,
6. Çalışanların itirazlarının değerlendirilmesine açıklama,

7. Prosedürlerde değişiklikler yapılmasına olanaksızlama,
8. Yaygın olarak kabul edilen etik standartlar şeklinde sıralanabilir (Greenberg, 1987: 9-22).

Barrett-Howard ve Tyler (1986) sınırlı kaynakların dağıtılmasında süreç adaletinin rolünü araştırmışlardır. Sosyal ilişkiler ve durumlar çerçevesinde süreçlerin adillliğini tanımlayan dört ilke belirlemişlerdir. Bunlar; tutarlı olmak, etik standartların sürdürülmesi, önyargı baskısı ile tam ve eksiksiz bilginin kullanılmasıdır. Bunların içinde ise tutarlı olmanın en güçlü adalet algılama ilkesi olduğunu ifade etmişlerdir (İçerli, 2010).

1.4. PATERNALİSTİK LİDERLİK İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

1.4.1. Paternalist Liderlik İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Aycan ve Kanungo (2000: 51)'nin on farklı ülkeden (ABD, Kanada, Almanya, İsrail, Romanya, Rusya, Çin, Türkiye, Hindistan) 2003 yönetici ve çalışandan topladığı verilere göre paternalizmin en çok gözlemlendiği ülkeler Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye; orta derecede gözlemlendiği ülkeler Romanya, Rusya, ABD ve Kanada; en az gözlemlendiği ülkeler ise İsrail ve Almanya'dır. Türkiye paternalizm boyutunda on ülke arasında ikinci sıradadır. Toplulukçuluk boyutunda Hindistan, Pakistan, Çin, Türkiye ve Rusya en yüksek; Almanya, Romanya, ABD ve Kanada ortada, İsrail ise en düşük puanı almıştır.

Türkiye'deki Adalet ve Kalkınma Partisi, Cumhuriyet Halk Partisi, Milliyetçi Hareket Partisi genel başkanlarının konuşmaları ile kongre, kurultay, miting bildirileri, parti program ve tüzüklerinden veriler toplanmıştır. Parti genel başkanı miting ve meclis konuşmalarından Türk liderlerinin kültürel değerlerin etkisiyle paternalistik (babacan, hami) özelliklere sahip oldukları belirlenmiştir. Diğer baskın özellikleri ise karizmatik, katılımcı ve bürokratik liderlik tarzları olarak belirtilmiştir (Erben, 2004). Elazığ ilindeki altı hastaneden 256 sağlık çalışanı (hekim, hemşire, idari personel ve diğer sağlık personeli) üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre; hastane yöneticilerinin çalışanlarına daha fazla ilgi gösterdikleri ve onların özel sorunlarıyla ilgilendikleri zaman çalışanların kurumlarına bağlılıklarını arttırdığı belirtilmektedir (Erdem, 2007a).

Gebze'nin içinde ambulans hizmeti, uzaktan sağlık asistanlığı, desteği ve eğitimi sağlayan küçük ölçekli (10-99 çalışan) bir işletmede çalışan 40 işgören üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, üst yönetimin paternalistik liderlik özellikleri gösterdiği bulunmuştur. Bundan dolayı da çalışanların inisiyatif kullanma konusunda öz yeterliliklerinin zayıf olduğu ifade edilmektedir. Bu durum şirketin üst yönetiminin yetkilerini devredememelerine de neden olmaktadır (Uslu ve Çam, 2010:1062).

10 ülkeden (Kanada, Amerika, Türkiye, Çin, Pakistan, Hindistan, Almanya, Romanya, İsrail, Rusya) kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 1954 işgörenin katıldığı çalışmada, paternalizm puanları en yüksek çıkan ülkeler; Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye; orta düzey çıkan ülkeler Romanya, Rusya, Kanada ve Amerika iken; en düşük çıkan ülkeler İsrail ve Almanya'dır. Topluluğa bağlılık açısından en yüksek puanı alan ülkeler Hindistan, Pakistan, Çin, Türkiye ve Rusya; orta düzeyde puan alan ülkeler Almanya, Romanya, Amerika ve Kanada iken İsrail en düşük puanı almıştır. Ülkelerin yarısında (Almanya, İsrail, Romanya, Rusya ve Çin) paternalizm işgörenin proaktif olarak varsayılma olasılığını daha az tahmin etmiştir. Paternalizm çalışanın proaktif olduğunu ileri sürmektedir. Çalışanların yönetime katılımı İsrail, Çin, Türkiye, Pakistan ve Hindistan'da paternalizm tarafından teşvik edilmektedir. Paternalizmin farklı kültürel yapılarda farklı anlamları olduğu için daha detaylı olarak araştırılması önerilmiştir. Araştırma kültürel bir boyut olarak kabul edilen paternalizm kavramını literatüre kazandırmıştır (Aycan, vd., 2000: 192-221).

Evlerinden çalışmak isteyen ve şirket işlerini de evden yapmak isteyenlerin sahip olduğu kültür olarak tanımlanan e-kültürde paternalistik liderlik tarzının kullanımının teorik olarak değerlendirildiği çalışmada, e-kültürde yöneticiye sadakat ve bağlılık geçici ve zayıf; geleneksel olanlarda ise genelde yaşam boyu ve güçlü olarak bulunmuştur. E-kültürde işgörenler işlerine bağlıdırlar, ancak yöneticilerine bağlı değildirler; proje süresince onlara sadıktırlar ve birçok yöneticileri vardır. Geleneksel kültürlerde, işgörenler kariyerlerini örgütleriyle ilişkilendirirler, e-kültürlerde ise şu anki işlerine gelecek kariyerleri için bir fırsat gözüyle bakmaktadırlar. Özet olarak, e-kültürlerdeki paternalizm geleneksel kültürlerdeki paternalizmden daha çıkarıcı olarak değerlendirilmektedir (Börekçi, 2009a).

İstanbul'da bankacılık, sigortacılık, sağlık, eğitim, hizmet gibi sektörlerde çalışan 142 kişinin katıldığı bir çalışma sonucunda etik ile ilgili iklim ve yardımsever ve ahlaki paternalistik liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki; fakat otoriter paternalistik liderlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Hem devam hem duygusal bağlılık üzerinde yardımsever liderliğin anlamlı etkisi bulunmuştur. Yardımsever ve ahlaki paternalistik liderliğin etik ile ilgili iklim üzerinde pozitif ve orta derece, otoriter paternalistik liderliğin ise negatif ve zayıf açıklayıcı bir etkisi vardır. Yardımsever paternalistik liderliğin duygusal bağlılık üzerinde orta derecede, fakat devam bağlılığı üzerinde güçlü etkisi vardır. Bu sonuçlar, yardımsever liderin kişiselleştirilmiş ilgisinin işgörenlerin örgütleriyle özdeşleşmelerini teşvik ettiğini ve duygusal bağlılıklarını arttırdığını göstermiştir. Bu çerçevede, işgörenler yardımsever lideri kendilerini örgüte bağlayan bir bağ olarak görmektedir. Buna ek olarak, işgörenler diğer örgütlerde böyle bir lidere sahip olamayacakları konusunda endişe duymaktadır. Bu tip paternalistik liderlerle çalışanların daha iyi ücret ya da terfi fırsatları için örgütlerini terk etmeyecekleri belirtilmektedir. Sonuçlar ne otoriter ne de ahlaki liderlik ile duygusal ya da devam bağlılığı arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Etik ile ilgili iklimin, yardımsever liderlik ve duygusal bağlılık arasında aracı rol oynadığı ileri sürülmektedir (Erben ve Güneşer, 2008).

Türkiye'de işletme ve ekonomi alanlarında eğitim veren 17 üniversiteden büyük bir çoğunluğu işletme ve ekonomi bölümünden olmak üzere 1213 öğrenci çalışmaya katılmıştır. Üniversite öğrencilerinin bakış açısına göre Türkiye, bireycilik-toplulukçuluk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erkeklik-dişilik boyutlarından orta derece puan almıştır. Öğrencilerin tercih ettikleri ilk liderlik tipi dönüşümcü liderliktir. Toplumsal değişim ve ilerleme kadar bireyin profesyonel gelişimine en fazla katkıyı yaptığı algılandığı için; ve bu Türkiye gibi geçiş uluslarında en fazla ihtiyaç duyulan şey olduğu için dönüşümcü liderlik en fazla tercih edilmektedir. Tercih edilen diğer liderlik tipleri ise sırasıyla; karizmatik, katılımcı, paternalistik ve bürokratik liderlik tipleridir. Kariyer seçimindeki içsel faktörler ile dönüşümcü ve katılımcı liderliğin tercih edilmesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kariyer seçimlerinde kişilerarası faktörler ile paternalistik ve bürokratik liderliklerin seçilmesi arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Gençlerin buldukları konumu kabullenmeleri; büyüklere ve otorite sahibi insanlara saygı gösterilmesi gibi geleneksel değerler

kuşkusuz değişmiştir. Bununla birlikte, gençler eşitsizlik durumunun uzun zamandan beri hüküm sürdüğünü fark etmişlerdir ve bu hiyerarşide yüksekte yer almayı istemektedirler. İnsanlar toplumdaki yerlerini kabul etmemektedirler ve kariyerlerinde yükselmek için fırsat aramakta ve yaratmaktadırlar. Bu onların liderlik tercihlerinde de ortaya çıkmaktadır. Ast ve üst arasında güç eşitsizliğinin görüldüğü paternalistik liderlik üçüncü sırada tercih edilirken, katılımcı liderlik ikinci sırada tercih edilmektedir. Araştırmada belirsizlikten kaçınmanın azaldığının bulunması, bu örnekteki gençlerin yakın denetim, iş güvenliği ve aidiyet duygusu yoluyla motive olmadıkları anlamına gelebilir. Kariyer seçimleri, anne-babalarından, ailelerinden ve diğer önemli kişilerden etkilenenler bürokratik ve paternalistik liderleri tercih ederken; kariyer seçimlerinde içsel/kişisel faktörler tarafından yönlendirilenler kişisel gelişimlerine katkı yapacak olan liderleri (dönüşümcü ve katılımcı) tercih etmektedirler. Ailelerini ve arkadaşlarını önemli gören öğrenciler için ise aile atmosferinin yaratıldığı yerler çekici gelmektedir. Araştırma sonuçlarına göre bu öğrenciler diğerlerini memnun etmeye ve kurallara uymaya daha fazla eğilimlidirler (Aycan ve Paşa, 2003).

Nicholas, Sugur ve Demir (2002: 82)'in kalite çemberleri ve toplam kalite yönetimi gibi modern yönetim uygulamalarını araştırdığı çalışmada, Bolu'da ev ürünleri üreten üç işletmede paternalist eğilimler gösteren üst yönetimle çalışanların en doyumlu işgörenler olduğu bulunmuştur. Çalışmaya göre, bu yöneticiler kahve evleri oluşturmakta ve İslam'ın geleneklerinden olan Cuma günlerinde namaz için servis sağlamaktadırlar. Yöneticilerin bu tip davranışları böyle yaşayan insanlar için olumlu karşılanmaktadır. Böylece bu işletmede çalışmak isteyen çocuklarının huzuru açısından daha iyimser oldukları ileri sürülmektedir.

Yetim ve Yetim (2006)'in Mersin'de en az 10 işgöreni olan küçük ve orta ölçekli toplam 217 girişimdeki 1140 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada girişimci işgörenlerine ne kadar çok paternalistik davranış gösterirse ve toplulukçu eğilimleri yüksekse işgörenlerin iş doyumlarının o kadar yüksek olduğu saptanmıştır. Girişimcilerin paternalistik eğilimlerinin olması, otokratik girişimciden daha fazla işgörenlerinin özel yaşamlarına yardım konusunda ilgili olacaklarını göstermektedir. Paternalizm ve toplulukçuluk arasında, bireycilik ve eğitim seviyesi arasında güçlü ve pozitif; güç mesafesi ve paternalizm arasında, güç mesafesi ve toplulukçuluk arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir. İşgörenlerin iş tatmini toplulukçuluktan daha

iyi bir şekilde paternalizm tarafından açıklanmaktadır. Bu çalışmaya katılan girişimciler yüksek paternalistik eğilimler göstermektedir. Türk girişimcileri işgörenlerin geçimini sağlama konusunda kendilerini sorumlu hissetmektedirler. İşgörenlerinin evlilik törenleri, erkek çocukların sünnet törenleri, hastalık vb. özel durumlarında onlara destek olmaktadır. Bu tip koruyucu ve destekleyici davranışlar iş çevresinde girişimcinin saygınlığını arttırmaktadır. Destekleyici/Korucuyu girişimci işyerinde uyumu sağlamada tek otoriter ses olma şansını arttırmaktadır. İşverenin artan desteğinin tercih edilmesi işverenlerin çatışmadan kaçınmasına ve grup uyumunu arttıran toplulukçu eğilimlere dayanmalarına neden olmaktadır. Türkiye'deki orta ölçekli girişimcilerin yüksek paternalistik eğilimleri yüksek güç mesafesi eğilimlerinden kaynaklanmaktadır. Girişimciler kendi kararlarını en son konuşan kişi olarak yürürlüğe koymaktadırlar ve işgörenlerinin görüşlerine danışmaktan kaçınmaktadırlar. Bu eğilimler çatışmalardan kaçınmanın uğruna devam ettirilmektedir ve işyerinde katı merkezi yönetim anlayışı kurulmaktadır. Paternalistik modelleri ailede (baba ve çocuklar), dinde (Tanrı ve kulları) ve son olarak politikada (baba devlet ve vatandaşları) gözlemlemek olasıdır. Girişimcilerin paternalistik eğilimleri ve işgörenlerin paternalistik yönetimden beklentileri uyumludur; iş doyumunun toplam seviyesini belirlemektedir. İşgörenlerin beklentileri ve girişimcilerin davranışları arasındaki bu uyum, paternalizmin işgörenlerin işverenlerinin davranışlarında görmek isteyecekleri bir özellik olduğu anlamına geldiği ileri sürülmektedir.

Çalışkan (2010)'ın İstanbul'da imalat, eğitim, muhasebe, halkla ilişkiler, bilgisayar servisi alanlarında faaliyet gösteren özel firmalarda tam zamanlı çalışan 329 beyaz yakalı işgören üzerinde yaptığı çalışmada paternalistik liderliğin otoriter, normatif, yardımsever ve aile gibi lider olmak üzere dört boyuttan oluştuğu görülmektedir. Normatif, yardımsever ve aile gibi liderlik tiplerinin dağıtımsal adalet üzerinde; normatif, otoriter ve aile gibi liderlik stiline prosedür ve etkileşimsel adalet üzerinde anlamlı etkisi vardır. Paternalistik lider işgörenlerine yardım eder, rehberlik eder, onları korur ve bir ailenin üyesi gibi mutlu bir biçimde çalışmalarını takip eder. Paternalistik lider izleyicileri ile yakın ilişki kurduğu zaman izleyicilerin onun kararlarına güvenecekleri belirtilmektedir. Üstelik, çocukların babalarının her zaman dürüst olduklarına inandıkları gibi izleyicilerin de liderlerinin kararlarını ve bunun kaynağını sorgulamadıkları ifade edilmektedir. Bu nedenle, yardımsever ve aile gibi

liderlik tipleri Türk nüfusu tarafından tercih edilir ve örgütsel adalet algılarının düzeyi bu liderlik tipleri ile birlikte artar. Algılanan adalet işgörenlerin kişiliği ve diğer yapısal ve kişisel boyutları içeren çeşitli bağımsız değişkenlerden etkilenmesine rağmen, yardımsever, aile gibi ve normatif liderlik stilleri çalışanların adalet algısını desteklemektedir. Paternalizmin otoriter tarafı işgörenlerin adalet algısına anlamlı bir katkıda bulunmamıştır. Yardımsever liderlik, aile gibi liderlik ve normatif liderlik tiplerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı açıklayıcı bir gücü vardır. Yardımsever ve aile gibi liderlik tiplerinin işgörenlerin ekstra rol davranışı üzerinde pozitif etkileri olduğu ileri sürülmektedir (Çalışkan, 2010).

Özel ve kamu olmak üzere çeşitli sektörlerde çalışan 60 işgörenin katıldığı bir araştırmada yardımsever paternalizm, çıkarıcı paternalizm ve otoriter yaklaşım ile negatif ilişkili; otokratik yaklaşım ile pozitif ilişkilidir. Çıkarıcı paternalizm otoriter yaklaşım ile anlamlı ve pozitif ilişkili; otokratik yaklaşım ile negatif ilişkilidir, ama anlamlı değildir. Üstün yardımsever ilgi göstermesinin astın uyumu ve lidere sadakat göstermesi ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Benzer olarak, çıkarıcı paternalizmdeki yüksek puan ödül beklentisinden ve cezadan sakınmadan dolayı astın sadakati ve uyumu ile pozitif ilişkilidir. Paternalizm insiyatif almayı ve proaktifliği destekleyen iş kültürü ile negatif ilişkilidir. Paternalizm güçlendirme ve katılım ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Paternalizmin iş zenginleştirme ile negatif ilişkili olduğu belirtilmektedir (Aycan, 2006).

İstanbul ili Gebze ilçesinde faaliyet gösteren dört çeşit işletmeden (üretim, iletişim, yasal ve finans) 185 işgörenin katıldığı bir araştırmada paternalistik yönetim davranışı işgören tatmini ve lider-üye etkileşimi ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Yetki devri ile iş tatmini arasında anlamlı negatif ilişki bulunmadığı görülmektedir. Lider-üye etkileşiminin paternalistik yönetim davranışının aracılık etkisi ile iş tatmini üzerinde dolaylı etkisi bulunmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008).

Farklı sektörlerde (bankacılık, sağlık, ilaç, danışmanlık, eğitim, üretim gibi) çalışan beyaz ve mavi yakalı toplam 708 çalışanın katıldığı bir çalışmada işyerinde fiziksel şiddet ile paternalistik liderliğin boyutları (işyerinde aile atmosferi yaratmak, kişiselleştirilmiş ilişkileri sürdürme, iş dışı bağlılık sadakat ve otoriteyi sürdürme) arasındaki ilişki araştırılmıştır. 'İşyerindeki ilgiye karşılık sadakat bekleme' boyutunun

fiziksel şiddet deneyimi ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Tersine, bulgular liderliğin içerdiği işte aile büyüğü gibi davranmak ile fiziksel şiddet arasında negatif ilişki vardır. İşgörenler iş dışı yaşamlarıyla ilgilenen ve kişiselleştirilmiş ilişkileri sürdürerek aile atmosferini devam ettiren bir yönetici tarafından denetlendikleri zaman, işyerinde daha az fiziksel şiddet olayları olmaktadır. Yönetici konumunu ve hiyerarşisini sürdürdükçe, işyerinde fiziksel şiddet deneyimleme olasılığı daha azdır. Otoriter paternalizmin, işgörenlerin işle ilgili olmayan eleştirileri almalarına ve sosyal yalnızlığına olumsuz katkı yaptığı görülmektedir. Yaşı daha büyük olan işgörenlerin daha az görev baskısı yaşadıkları ya da işle ilgisi olmayan eleştirileri aldıkları görülmektedir. Otoriter paternalizm otoritesini ve kontrolü sürdürmek için yoğun iletişimi içerdiğinden işgörenler böyle bir liderleri olduğu zaman sosyal yalnızlığı daha az deneyimlerler. Kamu sektöründe çalışanların sosyal yalnızlığı ve iş dışıyla ilgili eleştirileri özel sektörde çalışanlardan daha fazla yaşadıkları ileri sürülmektedir. Teorik olarak çıkarıcı ve yardımsever paternalizmin anlamları arasında ayırım olmasına rağmen, deneysel araştırmada bu ayrımı gözlemlemek zordur. Örneğin, katılımcı ve destekleyici bir lider aynı zamanda ilgisine karşılık hürmet umarak çıkarıcı olabilir. Tüm paternalistik liderler iş yerinde zarar verici davranışları ve fiziksel şiddeti teşvik etmezler. Pozitif etik iklim işyerini aile olarak kabul eden ve örgütüne duygusal bağlılık hisseden işgörenler tarafından sürdürülebilir. İlgilerine karşılık hürmet bekleyen yöneticileri olan işgörenlerin işyerinde daha çok fiziksel şiddet kurbanı oldukları belirtilmektedir (Soylu, 2011).

Edirne, Mersin, İstanbul, Malatya, Adana ve İzmir'de dört farklı firmada çalışan eczacı, doktor, satış temsilcilerinin 45'i evden çalışan olmak üzere toplamda 135 kişi çalışmaya katılmıştır. Alternatif iş düzenlemeleri izleyicilerin liderin davranışlarıyla ilgili algılarını etkilememektedir. Serbest çalışan personelin atamalarının çabuk ve doğru tamamlanması için liderler onlara karşı paternalistik davranabilirler. Evden çalışanlar liderleriyle yüz yüze daha az iletişime geçerler. Bu nedenle, evinden çalışanların daha az paternalistik davranış algılamaları beklenmiştir. Fakat serbest çalışanlara kıyasla bulunan bu fark anlamlı değildir. Liderin evden çalışanlarla iletişim kurmada çeşitli iletişim kanalları kullanmaları onların paternalistik liderlik algılarını arttırmak için iş dışı yaşamlarıyla bilgi edinmeleri önerilmektedir (Börekçi, 2009b).

Ondokuz Mayıs Üniversitesi Tıp Fakültesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi Hastanesi üroloji, ortopedi ve travmatoloji, göz, kardiyoloji ve genel cerrahi servislerde yatan 35 hastayla ve aynı kliniklerden 15 asistan hekimle görüşülmüştür. Araştırmanın en çarpıcı yönü, hastanın hekime varoluşsal bir bağlılık içinde olmasıdır. Bunun nedeni ise hekimin sahip olduğu uzman bilgi ve beceriye duyulan ihtiyaç olarak belirlenmiştir. Hekim sahip olduğu uzman bilgi ve beceri sayesinde hasta karşısında kendiliğinden otorite konuma gelerek, onun adına kararlar almaya ve onları uygulamaya hak kazanmıştır. Hasta ise böyle bir durum karşısında hekimin güçlü olduğunu ve kendisini koruyacağını düşünerek, otoriteye tamamen boyun eğmiştir. Örneklemin seçildiği hastanede hekimin otorite olduğu paternalistik model hakimdir (Arslan, 2005).

Çalışmaya 467 üniversite öğrencisi ve 230 beyaz yaka çalışanı katılmıştır. Öğrencilerin paternalistik liderliğe yönelik tutumları ve yaş arasında negatif ilişki vardır. Erkeklerin paternalistik liderliğe yönelik tutumları, kız öğrencilerinkinden daha güçlüdür. Beyaz yakalı işgörenlerin oluşturduğu örnekleme de yaş ile paternalistik liderliğe yönelik tutumlar arasında negatif ilişki bulunmuştur. Ancak, beyaz yakalı işgörenlerin paternalistik liderliğe yönelik tutumları cinsiyet açısından anlamlı fark göstermemektedir. Daha genç öğrenciler ve beyaz yakalı işgörenler paternalistik liderlik davranışlara yönelik daha olumlu tutumlara sahiptirler. Bireylerin otonomi düzeyleri arttığında paternalistik liderlik tipine yönelik tutumları negatif olmaktadır. Sonuçlar her iki örneklem grubunda da geleneksel aile değerlerinin paternalistik liderliğe yönelik tutumları ile anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur (Tuncer, 2005).

Farklı sektörlerden 214 mavi ve beyaz yakalı çalışanın katıldığı çalışmada paternalistik liderlik davranışının, güçlendirme ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Paternalistik liderlik ile güçlendirme arasında zayıf pozitif bir ilişki bulunmuştur. Lider ne kadar çok paternalistik davranış gösterirse, çalışanlar kendilerini daha güçlü hissederler. Paternalistik liderlikle işten ayrılma niyeti arasında zayıf negatif bir korelasyon bulunmuştur. Beyaz yakalıların işten ayrılma niyetleri mavi yakalılarından daha yüksektir. 1-10 yıl arasında deneyimleri olanların işten ayrılma niyetleri daha yüksektir. Çoklu regresyon sonuçlarına göre paternalistik liderlik davranışının faktörlerinin işgörenlerin ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi yoktur. Mavi yakalı işgörenler paternalistik liderlik davranışını beyaz yakalılarından daha fazla algılamaktadır. Bunun nedeni ise mavi yakalıların eğitim düzeylerinin beyaz

yakalılarından daha düşük olmasıdır. Liderden beklentileri ise kişiselleştirilmiş ilgi, aile ortamı ve otorite iken; beyaz yakalılarındaki güçlendirme, koçluk ve katılımıdır (Aksoy, 2008).

Çeşitli sektörlerden 450 yöneticinin katıldığı araştırmada paternalistik liderlik tarzının lider üye etkileşimi değişkeninin %52'si'ni anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. Türk yöneticilerin çoğunluğunun babacan liderlik tarzını ideal olarak gördükleri bulunmuştur. Türk yöneticilerin oluşturduğu örneklemin ilişki ve iş odaklı tarzları birleştiren bir tarza olumlu baktıkları görülmektedir. Batıdaki gibi kesin ayrımlar yapılamamaktadır. Hem çalışanları ile ilişkilerine önem veren ve onları destekleyen hem de otoriterliği elden bırakmayan, iş ve arkadaşlığın birbirinden ayrıldığı bir tarzın yöneticinin başarısında olumlu etki yaratacağı ifade edilmektedir. Bu sonuca dayanarak, yöneticilerin liderlik davranışlarında kültürel özelliklerin etkisinin olduğu ileri sürülmektedir (Çalışkan, 2008).

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi öğrencilerinden 752'si çalışmaya katılmıştır. Paternalizm boyutu cinsiyet açısından anlamlı fark göstermemiştir. Aile yapısı ile paternalistik değerler arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunamamıştır (Macit, 2010).

Akdeniz Üniversitesi Hastanesi, Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Antalya Atatürk Devlet Hastanesi'nde çalışan 609 hemşire çalışmaya katılmıştır. Hemşirelerin %60.4'ünün paternalizm algısı yüksektir. Yaşları 20-30 arasında olan hemşirelerin yarısından fazlası (%55.7), 31 yaşından büyük olan hemşirelerin %64.8'i yöneticilerinin yüksek düzeyde paternalistik tutuma sahip olduğunu belirtmiştir. Bu bulgu istatistiksel olarak da anlamlıdır ($p < 0.05$). Bekarlarla karşılaştırıldığında, evli hemşirelerin çoğunluğu (%64) yöneticilerinin yüksek düzeyde paternalistik tutuma sahip olduğunu belirtmiştir ve bu bulgu istatistiksel olarak da anlamlıdır ($p < 0.05$). Hemşirelerin çalışma yılı artışına paralel olarak SSH (servis sorumlu hemşiresi-hemşireleri-) için puanladıkları paternalizm düzeyi artmaktadır. Yüksek paternalistic tutuma sahip hemşirelerin, hasta bakımında düşük paternalizm tutumuna sahip hemşirelerden daha fazla görev aldığı ileri sürülmektedir (Mutlu, 2010).

Bolu ili merkez ilçe sınırları içinde yer alan 19 ilköğretim okulunda görev yapan 380 sınıf öğretmenin katıldığı araştırmada, sınıf öğretmenlerinin okul

müdürlerinin paternalistik liderlik davranışlarını sergilemelerini ortalama puanın üzerinde istedikleri saptanmıştır. Üstelik kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinin paternalistik olmalarını daha fazla istedikleri belirlenmiştir. Öğretmenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışlarını sergilemelerini isteme düzeylerinin azaldığı belirtilmektedir. Aksine mesleki kıdemleri arttıkça müdürlerinin paternalistik lider olmalarını isteme düzeylerinin arttığı ifade edilmektedir (Cerit, Özdemir ve Akgün, 2011).

Paternalistik liderlikle ilgili yerli literatürde yapılan araştırmaları incelediğimizde ülkemizdeki çalışanların paternalistik liderlik algılamalarının yüksek olduğu dikkati çekmektedir. Yöneticilerin paternalistik liderlik davranışı göstermelerinin çalışma hayatında olumlu etkileri olduğu dikkati çekmektedir.

1.4.2. Paternalist Liderlikle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Tayvan'da üretim sektöründe çalışan 268'i işgören, 160'ı yönetici toplam 428 çalışanı kapsayan bir çalışma yapılmıştır. Üretim sektöründeki işletmelerde, ahlaki liderlik yardımsever liderlikten ve havuç-sopa politikasının işgörenlerin performansı ve örgütsel verimliliği üzerinde önemli rol oynadığı anlamına gelen otoriter liderlikten daha önemlidir. Otoriterliğin çalışma morali üzerinde negatif etkisi bulunurken, yardımsever ve ahlaki liderliğin pozitif etkisi bulunmaktadır. Buna göre çalışma moralini yükseltmek için liderler ahlaki ya da yardımsever liderliği otoriterlikten daha fazla kullanmalıdırlar. Ast-Üst ilişkisinin kaliteli olup olmasının getirileri tatmin, güven ve bağlılıktan oluşmakta, paternalistik liderlik ve çalışma morali arasında aracılık etkileri bulunmaktadır. İyi bir ast-üst ilişkisinin olduğu örgütsel iklim içindeki paternalistik liderliğin, işgörenlerin çalışma moralinin yükseltilmesine yardım ettiği ileri sürülmektedir (Chu, 2010).

Altı farklı ülkeden yönetici ve yönetici olmayan 54 işletme çalışanı ile derinlemesine mülakat yöntemiyle görüşülmüştür. Ülkelerin üçü Asya'da (Çin, Malezya ve Tayland); diğer üçü ise Latin Amerika'da (Arjantin, Brezilya ve Meksika) yer almaktadır. Arjantin, Brezilya ve Meksika'daki liderlik özellikleri benzerlik göstermektedir. Katılımcılar baskın olarak etkili liderlerin bireysel özelliklerine odaklanmaktadır. Kişisel bütünlük, güven ve uzmanlık bu özelliklerdendir. Bununla birlikte Latin Amerika örneğinin üyeleri etkili liderlik için ilişki odaklı davranışları

ele almaktadırlar. Çin örnekleminde elde edilen sonuçlar literatürdeki sonuçlarla zıtlık göstermektedir. Önceleri tavsiye edilen yardımsever paternalistik lider davranışının özelliklerine zıt olarak; amaçların ya da vizyonun belirlenmesi daha önceliklidir. Arjantin’de kritik geribildirim ve girdi sağlama iyi takipçiliğin özellikleri olarak görülmektedir. Brezilya’lı çalışanlar Arjantinli katılımcılar kadar iddialı olmamalarına rağmen tipik liderlik davranışları olarak çift yönlü iletişim ve geri bildirim ihtiyacını ifade etmişlerdir. Meksikalı katılımcılara göre etkili izleyiciler öğrenmeye odaklanırlar ve daha iyi izleyici olmak için kendilerini geliştirmeyi arzu etmektedirler. Malezya, Tayland ve Çin’li katılımcılara göre etkili izleyiciler otoriteye, liderin statüsüne saygı gösterirler; sadıktırlar ve liderin vizyonunu anlamak ve üstesinden gelmeleri için konulan amaçlar için çaba göstermektedirler (Holzinger, Medcof ve Dunham, 2006).

Tayvan’da farklı özel işletmelerde çalışan 265 işgören araştırmaya katılmıştır. Bu işletmeler ileri teknoloji kullanan üretim, geleneksel üretim, perakende mağazacılık, ticari bankacılık, sigorta, eğitim hizmeti ve diğer hizmet alanlarındaki sektörlerde faaliyet göstermektedirler. Yardımsever ve ahlaki paternalistik liderlik astların yöneticilerine olan saygılarını ve iş motivasyonlarını otoriterliğin bu çıktılarla ilişkisi olmamasına rağmen arttırmıştır. Yardımsever ve ahlaki liderler diğer liderlik tiplerini ortaya koyanlardan daha olumlu işgören çıktılarına neden olmuşlardır. Astların liderin yardımsever çalışmalarını liderlerinin ahlaki erdemlerinin düşüncesi olarak algıladıkları zaman, liderin bu davranışına karşılık harekete geçme düşünceleri desteklenmektedir. Liderin yardımseverliğinin ve huzurunun birlikteliği lidere itaati ve iş motivasyonunu en yüksek seviyesine getirmektedir. Sonuçlara göre, güzel bir şekilde davranarak astlarını etkileyen “anlayışlı lider”e ve kişisel üstünlük ve sosyal modellere güvenen “ideolojik liderler”e kıyasla, “özverili yardımsever” rolü oynamayan kişiler Çin organizasyonlarında en etkili yöneticidir. Liderin otoriterliğinin yöneticiye itaati ve iş motivasyonunu negatif etkilemediği ileri sürülmektedir (Niu, Wang ve Cheng, 2009).

Güney Hindistan’da profesyonel olarak çalışan ve büyük bir üniversitenin yönetim programına kayıtlı 207, aynı özellikleri taşıyan 215 kişinin de Amerika’dan katıldığı çalışmada paternalistik liderlerin otoriterlik ve yardımseverliği birleştirdikleri bulunmuştur. Paternalizm batılı olmayan işletmelerde yaygın bir liderlik tipidir. Amerika’da, işgörenlerin paternalistik davranışları algılamaları açısından cinsiyetler arasında fark yoktur. Tersine, Hindistan’da erkek işgörenler yöneticilerinden kadınlara

kıyasla daha yüksek derecede paternalistik davranış algıladıklarını ifade etmişlerdir. Lider üye değişimi hem Hindistan hem de Amerika'da iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkilidir. Paternalistik liderlik Amerika'daki örgütlere kıyasla Hindistan'da daha yüksektir. Lider üye değişimi Amerika'daki örgütlerden daha yüksek iken; Hindistan'daki işgörenlerin duygusal bağlılıkları daha yüksektir. Hindistan'da lider üye değişimi örgütsel bağlılığı paternalizm üzerindeki pozitif etkisiyle dolaylı yoldan etkilemektedir. Çalışmanın sonuçları Amerika'daki işletmelerde paternalistik davranışın pozitif etkisini desteklemektedir. Paternalistik liderlik duygusal bağlılık üzerindeki pozitif etkisinden dolayı, etkili bir yönetimin temel bir boyutu olabilir (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010).

Paternalistik ve dönüşümcü liderliği araştırmak için Tayvan'daki yerel bir işletmede 543 işgörenin katıldığı bir araştırmada paternalistik liderliğin batının liderliğinden farklı olduğu bulunmuştur. Paternalistik liderliğin üç boyutunun (otoriter, yardımsever, ahlaki) astların yanıtları üzerindeki etkisi pozitif bulunmuştur. Özellikle, yardımsever liderliğin astların lidere karşı minneti ve karşılık vermesi üzerinde önemli etkisi vardır. Ahlaki liderliğin astların uyması, yardımsever liderliğin uyma ve özdeşleşme üzerinde güçlü etkisi vardır. Yüksek ahlaki ve otoriter liderliğin astların karşılık vermesinde negatif etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Düşük ahlaki ve otoriter liderlik biraz da olsa pozitif etkiye sahiptir. Ahlaki ve yardımsever liderliğin hala yaşadığı ve modern örgütlerde de önemli olduğu belirtilmektedir. Ancak, modernleşme, küreselleşme ve endüstrileşmeyle birlikte paternalistik liderliğin otoriterlik boyutunun önemini kaybettiği ileri sürülmektedir (Cheng vd, 2004).

Tayvan'da özel sektördeki işletmelerden seçilen 142 yöneticinin, 275 astın katıldığı bir araştırmada paternalistik liderliğin boyutlarından otoriter liderlik, yardımsever ve ahlaki liderlik ile negatif ilişkili olarak bulunmuştur. Yardımsever liderlik ise ahlaki liderlik ile pozitif ilişkilidir. Astların verimlilikleri yardımsever ve ahlaki liderlik ile pozitif; otoriter liderlik ile negatif ilişkilidir (sadece iş performansı ile ilişki anlamlıdır). Hem yardımsever hem de ahlaki liderlik üste sadakat, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Düşük iş ve duygusal bağlılık durumunda ahlaki liderliğin yöneticiye sadakat üzerindeki pozitif etkisi daha güçlüdür. Benzer olarak, ahlaki liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi, düşük işe bağlılık ve duygusal bağlılıkta daha güçlüdür. Ahlaki

liderliğin düşük işe bağlılık ve yüksek duygusal bağlılıkta örgütsel vatandaşlıkla negatif ilişkili olması beklenmeyen bir sonuç olarak kabul edilmiştir. Astlar üstlerinin yüksek yönetsel yeteneğe sahip olduklarını algıladıkları zaman, otoriter liderliğin astların tüm verimliliği üzerindeki negatif etkisi anlamlı değildir. Liderler yüksek yönetsel yeteneklere ya da kıdemin avantajlarına sahip oldukları zaman, yardımsever liderlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı üzerinde anlamlı etkiye sahip değildir (Chou, Cheng ve Jen, 2005).

Rusya, Kırgızistan, Kazakistan ve Almanya’da dokuz farklı firmada çalışan 695 yöneticinin katıldığı çalışmada Alman yöneticiler diğerlerinden daha toplulukçu bulunmuştur. Uzun dönem bakış açısı söz konusu olduğunda dört ülke arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Kazakistan yöneticileri paternalizmde en yüksek puanı alırken, Rus yöneticiler en düşük puanı almışlardır. Diğer üç ülke Rusya’ya nazaran daha geleneksel yapılara sahiptirler (Ardichvili ve Gasparishvili, 2001).

Zambiya (79) ve Teksas (148)’ta öğrenim gören 227 üniversite öğrencisi araştırmaya katılmıştır. Zambiyalı ve Amerikalı örneklemelerin paternalistik liderliği eşit olarak tercih ettiği belirtilmektedir (Makai, 2006).

Amerika’da Midwest lisesi’nde görev yapan 65 idari personel, 50 akademik personel araştırmaya katılmıştır. İnsanlara değer verme, liderlik yapma, güvenilirlik göstermek, topluluk oluşturmak, liderliği paylaşmak ve insanları geliştirmekten oluşan kavramların ortalaması ile Midwest lisesi pozitif paternalist organizasyon olarak tanımlanmaktadır (Inbarasu, 2008).

Tayvan’daki 21 askeri birimden 215 askeri lider ve 430 astın katıldığı araştırmada daha yaşlı, daha iyi eğitilmiş olanların lider-üye değişimi kalitesi (güven ve doyum) algıları daha yüksektir. Lider yardımsever ve ahlaki liderlik stili geliştirdiği zaman, astları daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir. Otokratik liderliğin ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisi bulunduğu belirtilmektedir (Liang, Ling ve Hsieh, 2007).

Paternalistik liderlikle ilgili yabancı literatürde yapılan araştırmaları incelediğimizde, kavramın ağırlıklı olarak doğu toplumlarında çalışıldığı dikkati çekmektedir. Paternalistik liderlik davranışının farklı toplumdaki çalışanlar tarafından algılanma biçiminin çalışma hayatına etkisi olduğu görülmektedir.

1.5. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

1.5.1. Örgütsel Adalet İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

İşcan ve Naktiyok (2004) “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları” isimli çalışmalarında; çalışanların örgüte ilişkin bağlılık ve adalet algılarının örgütsel bağdaşımılık üzerine etkisini incelemişler. KOBİ’lerde çalışan 406 iş gören üzerinde yapılan araştırmada örgütsel bağlılık açısından normatif ve duygusal bağlılığın, örgütsel adalet algısı açısından ise dağıtımsal ve işlemsel çalışanların örgütsel bağdaşımalarını etkileyen önemli unsurlar olduğu sonucuna varılmıştır.

Çolak ve Erdost (2004) “Örgütsel Adalet: Literatür İncelemesi ve Gelecek Çalışmalar İçin Bazı Öneriler” isimli çalışmalarında, örgütsel adalet literatürünü üç ana bağlamda değerlendirmişlerdir. İlk olarak, örgütsel adalet kavramının boyutları ve her bir boyutun kronolojik gelişimini incelemişler, daha sonra, her bir adalet boyutunu etkileyen faktörler ve her bir boyutun sonuçları değerlendirmişlerdir. Son olarak, alandaki güncel problemler ve ilerideki araştırmaların odaklanması gereken konuları saptamışlardır.

Atalay (2005) tarafından yapılan “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet” isimli çalışma ilköğretim sınıf öğretmenlerinin, kendilerine adil davranılıp davranılmadığını, kendilerine adil davranıldığında işlerine ve yöneticilerine karşı daha olumlu tutumlara sahip olup olmadıklarını ve bu yaşananların örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkilerini saptamak amacı ile yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Uşak il merkezindeki 14 okulda görev yapan 210 öğretmen oluşturmuştur. Verilerin analizi sonucunda örgütsel adaletin vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan bir ilişkisinin olmadığı bilgisine ulaşılmıştır. Sonuçlara göre; etkileşimsel adalet, işlemsel ve dağıtımsal adaletten daha önemli çıkmıştır. Öğretmenlerin işlemlerdeki ve dağıtımdaki adalet eksikliğine nazaran, etkileşimdeki adalet yokluğundan daha fazla etkilendiği ortaya çıkmıştır. Araştırmada eğer etkileşimsel adalet mevcut ise dağıtımsal ve işlemsel adaletin yokluğu durumunda bile, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebildiği sonucuna varılmıştır.

Tan (2006) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları” isimli çalışmasında; ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet konusundaki görüşlerinin belirlenmesini amaçlamıştır. Toplam 320 öğretmen üzerinde yapılan çalışmada, öğretmenlerin okulların farklı fiziksel şartlara ve materyal bağlamında farklı kaynaklara sahip olduğunu ve bu durumun da adaletsizlik olduğunu düşündükleri görülmüştür. Ayrıca bu araştırma sonucunda okulda çalışan tüm personelin performansını etkileyen en önemli unsurun adalet olduğu sonucuna varmıştır.

Eker (2006), “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri” isimli bir araştırma yapmıştır. Kadın ve erkek katılımcıların arasında örgütsel adalet boyutlarında yapılan analiz sonucunda farklılığın sadece dağıtımsal adalet boyutunda olduğunu bulmuştur. Erkek çalışanların dağıtımsal adalet algıları kadın iş görenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adalet boyutlarının adalet algıları ve iş doyumunun yaşa göre farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir.

Karaeminoğulları (2006) “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma” isimli çalışmasında örgütsel adalet algılarının, çalışanlar tarafından sergilenen aykırı davranışlar ile ilişkisini incelemiştir. Bu çalışmada, devlet ve vakıf üniversitelerindeki öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları, her üç boyut açısından anlamlı derecede farklı bulunmuştur. Fark, devlet üniversitelerindeki öğretim elemanlarının adaletsizlik algılarının, vakıf üniversitesi öğretim elemanlarınınkinden yüksek olduğuna işaret etmiştir.

Aykut (2007) yapmış olduğu “Örgütsel Adalet, Birey-Örgüt Uyumu ile Çalışanların İşle İlgili Tutumları” isimli çalışması sonucunda örgütsel adalet ve birey-organizasyon uyumu ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu özellikle eğitim kurumlarındaki tüm karar verme süreçlerinde ve uygulamalarda çalışanlar açısından “hakkaniyet” duygusunun yadsınamaz önemi anlaşılmıştır. Çalışmanın pratik açıdan bir bulgusu da eğitim kurumlarında çalıştırılacak öğretmenlerin bireysel değerleri ile kurumsal değer sistemi (örgüt kültürü) uyumuna yöneticilerin önem vermesi ve tüm iş uygulamalarında, çalışanlar arasında adalet duygusunun oluşmasına yol açacak bir davranış tarzının benimsenmesi olmuştur.

Selekler (2007) “Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı” isimli çalışmasında; eğitim örgütlerinin çalışanları olan öğretmenlerin iş hayatlarındaki örgütsel adalet algıları ile psikolojik sözleşme ihlal algılarının ilişkisini ve güç mesafesi algısının bu ilişkiye etkisini tespit etmeye çalışmıştır. Kocaeli’nde 2004-2005 eğitim-öğretim yılında, toplam 16 ilk ve orta öğretim okulunda çalışan 430 öğretmen üzerinde yapılan çalışmada cinsiyet, yaş ve bransa göre öğretmenlerin güç mesafesi, işlemsel ve etkileşimsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlal algılarında bir fark bulunamamıştır. Öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki bulunurken, idari ve örgütsel psikolojik sözleşme ihlal algıları arasında negatif bir ilişki saptanmıştır. Yapılan araştırmada, etkileşimsel adaletin psikolojik sözleşme ihlal algısı ile ilişkisi ölçüldüğünde ise, idareye duyulan psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında negatif bir ilişki saptanmış, fakat örgütsel psikolojik sözleşme ihlal algısı ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Sonuç olarak, öğretmenlerin güç mesafesinin yüksek olması halinde yöneticiyi ve eğitim örgütünü sorgulama eğilimleri ile psikolojik sözleşme ihlal algıları azalmaktadır. Öğretmenlerin, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları nedeniyle yaşadıkları psikolojik sözleşme ihlalini yöneticilere yüklediği ve aynı şeyi örgütleri için daha az hissettikleri anlaşılmıştır.

Cömert, Demirtaş, Üstüner ve Özer (2008) tarafından “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları” isimli yapılan araştırmanın amacı, liselerde çalışan öğretmenlerin iş ortamlarını ne düzeyde adil olarak algıladıklarını, onların görüşlerinin doğrultusunda belirtilmesidir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, cinsiyet, branş, kıdem, değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği tanımlanmaktadır. Araştırmaya toplam 218 lise öğretmeni katılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin, cinsiyet ve branş değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı; kıdem değişkenine göre ise anlamlı biçimde farklılaştığı bulunmuştur. Özellikle kıdem yılı en fazla olan (21 ve üstü) öğretmenlerin örgütsel adalet algısının diğer kıdem yılına sahip öğretmenlerden çok daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

Titrek (2009) “Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi” adlı bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı Türkiye’nin değişik bölgelerindeki okullarda örgütsel adalet düzeyini okul türü ve il değişkenleri açısından ortaya koymaktır.

Çalışma Türkiye'nin yedi değişik ilinden seçilen 1016 işgörenden oluşmuştur. Çıkan sonuçlara göre, hem yönetici boyutunda hem de işgörenler arası boyutlarında örgütsel adalet düzeyinin kısmen düzeyinde olumlu algılandığı; okul türünün önemli bir değişken olduğu ve ilköğretim okullarının genel liselerden; genel liselerin de meslek liselerinden daha olumlu pozitif bir örgütsel adalet algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel adalet algısında şehir değişkeninin de etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Batı bölgelerinde yer alan şehirlerdeki okullarda örgütsel adalet algı düzeyleri doğudaki okullardan daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Yılmaz ve Taşdan (2009) tarafından yapılan „Türkiye“deki İlköğretim Okullarındaki Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Düzeyleri” isimli araştırma Türkiye'deki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ile örgütsel adalet algılarını ve bunlar arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet ve vatandaşlık ile ilgili olumlu algılamaları olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algılamaları arasında orta derecede pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Buluç (2009) Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları, boyutlara göre düşük ve orta düzeyde olduğu saptanmış ve örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Çapraz (2009), Ortaöğretim Kurumu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmasında eğitim kurumlarındaki özellikle karar verme süreçlerinde çalışanlar için adaletin önemli olduğu belirtilmiştir. Yöneticilerin tüm iş uygulamalarında, çalışanlar arasında adalet duygusunun oluşmasına yol açacak bir davranış tarzının benimsenmesi sonucuna ulaşılmıştır.

Yılmaz (2010) yapmış olduğu “Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları” isimli çalışmasının sonuçlarına göre katılımcılar ortaöğretim okullarında örgütsel adalet ile ilgili olarak olumlu bir algıya sahiptir. Katılımcıların algıları yaş, kıdem ve öğrenci sayısı değişkenlerine göre değişirken cinsiyet, branş, eğitim durumu ve öğretmen sayısı değişkenlerine göre değişmemektedir.

Altinkurt ve Yılmaz (2010) Kütahya il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 258 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi irdelemeye çalışmışlar ve sonucunda elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel adalet ile ilgili olumlu görüşlere sahip oldukları belirtilmiştir. Katılımcıların örgütsel adalete göre yönetime ilişkin görüşü cinsiyet ve kıdeme göre değişmediği, branş ve okul türüne göre ise değiştiği tespit edilmiştir. Ortaöğretim okullarında okul yöneticilerinin okullarını değerlere göre yönetme durumları öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının anlamlı bir destekçisi olduğu ve bu iki görüş arasında orta düzeyde, aynı yönde ve anlamlı bir ilişkinin varlığı ifade edilmiştir.

Kazancı (2010) “İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi” isimli çalışmasında ilköğretim kurumları yöneticilerinin sahip oldukları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik becerilerinin düzeylerini, öğretmenlerin algıladıkları yöneticilerin ve çalışanların sahip olduğu örgütsel adalet becerilerinin düzeylerini belirlemektir. Sakarya ili merkez ilçelerinde 2009-2010 eğitim-öğretim yılında resmi ilköğretim okullarında görev yapan 410 öğretmen üzerinde yapılan çalışmanın sonucunda okul yöneticilerinin kendilerine dair dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma algıları öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Okul yöneticilerinin örgütsel adalet becerileriyle ilgili sonuçlara göre ise öğretmenlerin yöneticileri genel anlamda “yüksek” düzeyde adaletli olarak algıladıkları sonucuna varılmıştır.

Dündar (2011)’ın yapmış olduğu “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmasının amacı ilköğretim okullarındaki örgütsel adalet algıları ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi öğretmenlerin algılarına göre belirlemektir. Araştırma bulgularına göre örneklemdaki öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda örgütsel adalet çoğunlukla’ adil algılanmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algıları en yüksek etkileşimsel adalet boyutundadır. Öğretmenlerin iş doyumları ‘orta düzeyde katılıyorum’ düzeyindedir. Öğretmenlerin en fazla kişiler arası ilişkiler boyutunda, en az ise ücret boyutunda doyuma ulaştıkları tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ile iş doyumunu arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel adalet algısı cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem ve yaş değişkenleri açısından farklılık göstermemektedir.

Buldukları okulda çalışma süresi değişkeni bakımından ise farklılık göstermektedir. İş doyum düzeyi yaş, medeni durum ve mesleki kıdem değişkenleri bakımından farklılık göstermektedir. Cinsiyet ve buldukları okulda çalışma süresi değişkenleri bakımından ise farklılık göstermemektedir.

Oğuz (2011), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki” isimli araştırmasında, katılımcıların görüşlerinin cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini araştırmıştır. Tarama modelindeki araştırmanın çalışma grubu Samsun il merkezinde görev yapan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan 200 ilköğretim okulu öğretmeninden oluştuğu belirtilmektedir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların okullarında örgütsel adalet algıları ile ilgili olarak olumlu görüşlere sahip oldukları görülmüştür. Katılımcıların algıları cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine göre değişirken, kıdeme göre değişmediği açıkça görülmüştür.

1.5.2. Örgütsel Adalet İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Hassan (2002) “Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Bir Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet (Organizational justice as a determinant of organizational commitment and intention to leave)” adlı çalışmasında örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılmadaki belirleyiciliğini ele almıştır. Sonuç olarak, örgütsel adaletin dağıtımsal ve işlemsel olmak üzere iki alt boyutunun, çalışanların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma durumlarını belirleyici önemli faktörler olarak bulmuştur.

Tatum ve arkadaşlarının (2003) “Liderlik, Karar Verme ve Örgütsel Adalet (Leadership, decision making and organizational justice)” adlı çalışmalarında liderlik tipleri ile karar verme ve örgütsel adalet eğilimleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaya göre liderlik tiplerinden yenilikçi, değişimci liderlerin daha çok işyerinde, örgütün çalışanlarını algılama biçimi ile ilgili olan ve onlarla açık bilgi paylaşımına izin veren, onların iyiliğini düşünen sosyal adaleti uygulamada daha başarılı olduklarını göstermiştir (Tan, 2006).

Hoy ve Tarter (2004)’ın yapmış oldukları “Okullarda Örgütsel Adalet: Güven Olmadan Adalet Olmaz (Organizational Justice in Schools: No Justice without Trust)”

adlı çalışmalarında, okullarda örgütsel adaleti sadece öğretmenlerin iş arkadaşları ve yöneticileriyle olan ilişkileri bakımından ele almışlardır. Bu çalışmada, örgütsel adalet ve güven kavramlarının birbirleriyle çok yakından ilişkili olduğunu, güvenin adaleti adaletin de güveni etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu araştırmaya göre güven ile örgütsel adalet arasındaki ilişki öğretmen – yönetici ilişkilerinde öğretmen – öğretmen ilişkilerine nazaran daha güçlü olduğu tespit edilmiş ve sonuç olarak örgütsel adaletin okulda öğretmenler arasında bir güven ve memnuniyet atmosferi oluşturduğu belirtilmiştir.

Lambert, Tolar-Cluse, Pasupuleti, Hall ve Jenkins (2005) tarafından yapılan çalışmada, sosyal hizmetlerde çalışan işçilerin dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarının örgütsel bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkisini tespit etmişlerdir. Araştırmanın örneklemini Kuzeybatı Ohio'daki kuruluşlarda hizmet eden 255 sosyal hizmet çalışanı oluşturmuştur. Bu araştırmaya göre, Lambert ve arkadaşları, örgütsel adaletin dağıtımsal ve işlemsel adalet olmak üzere iki alt boyutunun örgütsel bağlılığa ve iş doyumuna etkisini oldukça yüksek bulmuşlar ve ayrıca işlemsel adaletin etkisinin dağıtımsal adaletin etkisinden üçte iki daha fazla olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Simpson ve Kaminski (2007)'nin yapmış oldukları “Cinsiyet, Örgütsel Adalet Algıları ve Organizasyon Birliği (Gender, Organizational Justice Perceptions, And Union Organizing)” isimli araştırmada, cinsiyet ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin kadınları nasıl motive ettiğini araştırmışlardır. Onlar, bu konuda daha önce yapılmış araştırmalara da dayanarak, bulgularını doğrulamak için araştırma yaptıklarını ifade etmektedirler. Bulgular, kadınların etkileşimsel adalet, dağıtımsal ve işlemsel adaletten daha çok önem verdiklerini ortaya koymuştur. Sonuçta etkileşimsel adalette değer vermenin ırktan daha çok cinsiyete bağlı olduğunu belirtmişlerdir.

Bakhshi, Kumar ve Rani (2009), “Örgütsel Adalet Algılarının Belirleyicisi Olarak İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık (Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment)” adlı çalışmalarında, örgütsel adalet algılarının iş doyumunu ve örgütsel bağlılığa olan etkilerini araştırmışlardır. Sonuç olarak, dağıtımsal adaletin iş doyumunu üzerine etkisini yüksek düzeyde, işlemsel adaletin iş doyumunu üzerine etkisini ise düşük düzeyde anlamlı bulmuşlardır. Ayrıca, dağıtımsal ve işlemsel adaletin her ikisinin de örgütsel bağlılık üzerine etkisini yüksek düzeyde anlamlı bulmuşlardır.

Zainalipour ve diğerleri (2010), “Bandar Abbas Ortaokullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve İş Doymu Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma (A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school)” adlı çalışmalarında örgütsel adalet ile iş doymu arasında pozitif yönde ilişki olduğunu saptamışlardır. Araştırma bulgularına göre örgütsel adaletin alt boyutları olan etkileşimsel adalet ile dağıtımsal adaletin, iş doyumunun alt boyutları olan denetim, çalışma arkadaşları, ücret ve terfi boyutları ile pozitif yönde ilişkileri olduğu tespit edilmiştir. İş doyumunun alt boyutu olan işin kendisi ile herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel adaletin alt boyutu olan işlemsel adalet ile iş doyumunun tüm alt boyutları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Aslam, Shumalia, Sadaqat, Bilal ve İntizar (2012), “Öğretmenler Arasında İş Doyumunun Bir Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet (Organizational Justice as a Predictor of Job Satisfaction among Teachers)” adlı araştırmalarında, örgütsel adaletin iş doymu üzerinde olumlu etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışanlar idarecilerini dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarında adil bulurlarsa, buna bağlı olarak maaşları, gelecekteki fırsatları, çalışma programları, iş arkadaşları ve üstleriyle ilişkileri yönünden daha tatmin olacakları anlamını ifade ettiklerini belirtmişlerdir. Sonuçlar, yaptıkları işlerin kazanımlarını ve ödülleri yeterli bulan çalışanların, yaptıkları işlerin kazanımlarını ve ödülleri yetersiz bulan çalışanlara göre daha tatminkâr olduklarını kanıtlamıştır. Çalışanlar ödülleri yetersiz bulurlarsa, buldukları örgütten ayrılmaya karar verebileceklerini ima ettiklerini belirtmişlerdir. Örgütsel adalet ve iş doymu arasında olumlu ve çok önemli bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bu örgütsel adaletin iş doyumunu beraberinde getirdiği anlamına geldiğini vurgulamışlardır. Buldukları şirketlerde örgütsel adaletin olduğuna inanan çalışanlar daha memnun ve tatminkâr olduklarını ifade etmişlerdir. Bu yüzden, iş doymu gibi olumlu düşünce ve davranışları arttırmak ve örgütsel adalet sistemini geliştirmek için çaba gösterilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bulgular, örgütsel adaletin iş doymu üzerinde çok önemli ve olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.



İKİNCİ BÖLÜM

GEREÇ VE YÖNTEM

Araştırma Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatında çalışan personelin Paternalist Liderlik ve örgütsel adaletlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma; Giriş, Genel Bilgiler, Gereç ve Yöntem, Bulgular, Tartışma, Sonuç ve Öneriler, Kaynakça ve Ekler kısımlarından oluşmaktadır.

2.1. EVREN VE ÖRNEKLEM

Çalışmamızın evrenini Türkiye’de Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatında çalışmalar oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklem grubu tesadüfi seçilen ve çalışmada gönüllü olarak yer alan GHSİM’nde 14 şehirlerde çalışan personel oluşturmaktadır. Bu şehirler Kütahya 50, Denizli 61, Balıkesir 25, Yalova 15, Çorum 22, Karaman 50, Isparta 16, Antalya 26, Tokat 57, Düzce 23, Şanlıurfa 38, Siirt 37, Malatya 35, Erzincan 41, olmak üzere toplamda 496 personelden oluşmaktadır (Bak. Tablo 2.1).

Tablo 2.1: İllere Göre Katılım

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü	Katılımcı Sayısı
1 Kütahya GHSİM	50
2 Denizli GHSİM	61
3 Balıkesir GHSİM	25
4 Yalova GHSİM	15
5 Çorum GHSİM	22
6 Karaman GHSİM	50
7 Isparta GHSİM	16
8 Antalya GHSİM	26
9 Tokat GHSİM	57
10 Düzce GHSİM	23
11 Şanlıurfa GHSİM	38
12 Siirt GHSİM	37
13 Malatya GHSİM	35
14 Erzincan GHSİM	41

2.2. ARAŞTIRMA TEKNİĞİ VE PROTOKOL

Öncelikle çalışmanın yapılabilmesi için Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Başkanlığı’na dilekçe yoluyla başvuru yapıp gerekli izin alınmıştır.

Daha sonra çalışmada kullanılmak istenen veri toplama araçlarından Paternalist Liderlik ve Örgütsel Adalet anketlerine ulaşılmış ve Türkçe geçerlik ve güvenilirlik analizleri doğrultusunda araştırmaya dâhil edilmişlerdir. Katılımcıların demografik bilgilerini ulaşabilmek için bir veri formu oluşturulmuştur. Böylelikle veri formu üç kısımdan oluşan bir hale getirilmiştir.

Örneklem grubunda yer alan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin mesai bitiminde veya öğle arası içerisinde anketleri doldurmaları istenmiştir. Personeller içinde uygun olan bir zaman dilimi içerisinde uygulanmak istenen veri toplama aracı araştırmacı tarafından personele çalışmanın amacı ve içeriği anlatılarak dağıtılmış, veri toplama araçlarını eksiksiz olarak doldurmaları sağlanmıştır.

2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Çalışmada kullanılan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır.

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Birinci bölümde katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni hal, unvan, kamuda çalışma süresi, eğitim düzeyi ve spor eğitim alanı mezunu olup olmama durumu gibi bilgileri edinmeye yönelik araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

2.3.2. Paternalist Liderlik Ölçeği

İkinci bölümde ise katılımcıların paternalist liderlik anlayışlarını belirlemek amacıyla “Paternalist Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır.

Çalışmada Aycan (2006) tarafından geliştirilen Paternalistik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Beş boyut elde edilmiştir. İlk boyut olan “işyerinde aile atmosferi” 5 maddeden oluşmaktadır. İkinci boyut, “bireyselleştirilmiş ilişkiler” 4 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü boyut olan “İşgörenlerin iş dışı yaşamlarına katılma” 4 maddeden oluşmaktadır. Dördüncü boyut “sadakât beklentisi” 3 maddeden, beşinci boyut “statü hiyerarşisi ve otorite” 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçek toplamda 26 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutlar toplam varyansın % 62.70’ini açıklamaktadır. Ölçekteki ifadelerin değerlendirilmesinde 5’li Likert (“1-Hiç katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”,

“3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “4-Katılıyorum”, “5-Tamamen katılıyorum”) ölçeği kullanılmıştır (Aycan, 2006: 456-463). Ölçekteki ifadeler çalışanlar tarafından cevaplanmıştır. Ölçek, çalışanların bağlı oldukları ilk yöneticiyi ne derece paternalistik olarak algıladıklarını ölçmektedir.

Çalışmamızda paternalistik liderlik ölçeğinin yapı geçerliği kontrol edilirken, uygulanan Temel Bileşenler Analizi sonucunda, ölçekten toplam varyansın %60,408’ni açıklayan 19 maddeden oluşan 3 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler işyerinde aile atmosferi, kişiselleştirilmiş ilişkiler ve iş dışı yaşama katılma (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11,12, 13), statü ve hiyerarşi (17, 19, 20, 21) ve sadakat beklentisi (8, 10, 15, 16) dir. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında kullanılan cronbach alpha değerleri ise sırasıyla: .940, .740, .671’dir.

2.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği (Organizational Justice Questionere: OJC)

Üçüncü bölümde katılımcıların örgütsel adalet düzeylerini ölçmek için Niehoff ve Moorman tarafından 1993 yılında geliştirilmiş ve Spector (1994) tarafından geliştirilen, Yelboğa (2009) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği, adil dağıtım algısını ölçmek için bir boyut, adil işlem algısını ölçmek üzere iki temel boyuttan oluşmaktadır.

Adil dağıtım (Distributive Justice), farklı iş sonuçlarının-ücret düzeyi, iş yükü, iş sorumlulukları- adillğini tayin eden 5 (1.-5. maddeler) maddeden oluşmaktadır.

Adil İşlemin (Procedural) boyutlarından biri formal işlemlerdir. İşyerinde karar alma mekanizmalarını ölçen Adil İşlem Ölçeği (Formal Procedure) 6 (6.-11.maddeler) maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, bilginin yansız ve doğru biçimde toplanmasının sağlanması, çalışanların fikri, sorunların çözümü için üst makamlara başvurma sürecini ölçen maddelerdir. Adil İşlemin boyutlarından bir diğeri adil etkileşimdir. Adil Etkileşim Ölçeği (Interactional Justice) 9 (12.-20. maddeler) maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler, çalışanların kendi ihtiyaçlarının dikkate alındığını ne kadar hissettiklerini ve iş kararları için yeterli açıklamanın ne kadar yapıldığını ölçmektedir. Örgütsel Adalet Ölçeği toplam 20 maddeden oluşmakta, 5 basamaklı yanıt çizelgesi üzerinden değerlendirilmekte ve her biri örgütsel adaletin bir boyutuna ait olmak üzere üç ayrı toplam puan elde edilmektedir. Alınabilecek en düşük ve en yüksek puanlar adil dağıtım

için 5-25, adil işlem için 6-30 ve adil etkileşim için 9- 45'tir. Puan arttıkça örgütsel adalet algısı yükselmektedir.

2.4. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ANALİZİ

Verilerin değerlendirilmesi aşamasında veriler Microsoft Excel 2010 programında düzenlenmiş, SPSS 21 for Windows paket program kullanılarak çözümlenmiştir.

Katılımcıların kişisel bilgilerinin dağılımlarını belirlemek için yüzde, frekans ve çapraz tablolama yöntemleri kullanılmıştır. Uygulanan anketlerin alt boyutlarının normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için Kolmogorov Smirnov testi uygulandı. Yapılan test sonucunda alt boyutların normal dağılım gösterdikleri tespit edildi ve parametrik testlerden faydalanılmasına karar verildi. Daha sonra, katılımcıların paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeylerini cinsiyet, medeni durum, idari durum ve sporculuk geçmişi değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde bağımsız örneklem t testi ve yaş, ünvan, hizmet yılı değişkenlerine göre ise anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulandı. Bağımlı değişkenler arasında ki ilişkiyi tespit etmek için ise Pearson korelasyon analizinden faydalanılmıştır.

Bu çalışmada, paternalizm ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Literatürde bu konu üzerine yapılan çalışmaların kısıtlı olmasından dolayı, bu çalışmanın özgün bir çalışma olduğunu ifade etmek mümkündür.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

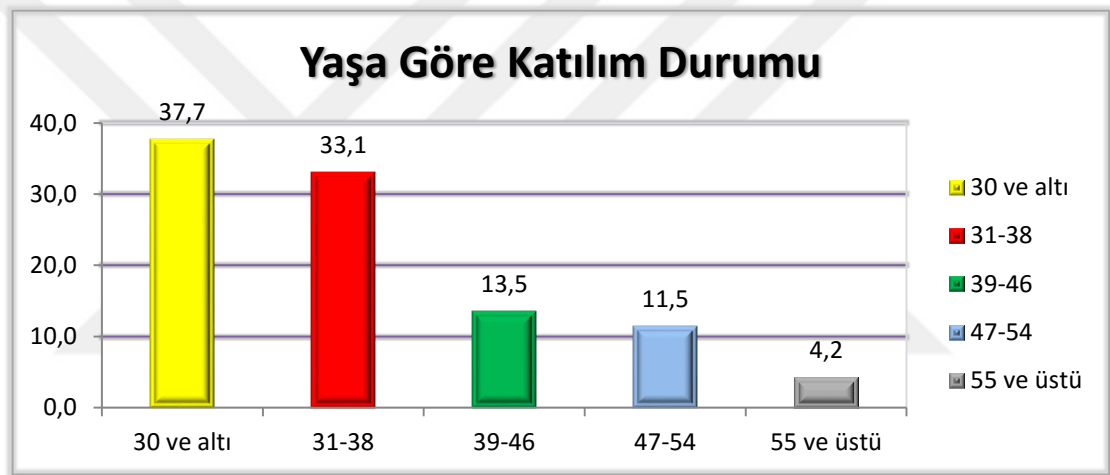
BULGULAR

3.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

3.1.1. Katılımcıların Yaşlarının Dağılımı

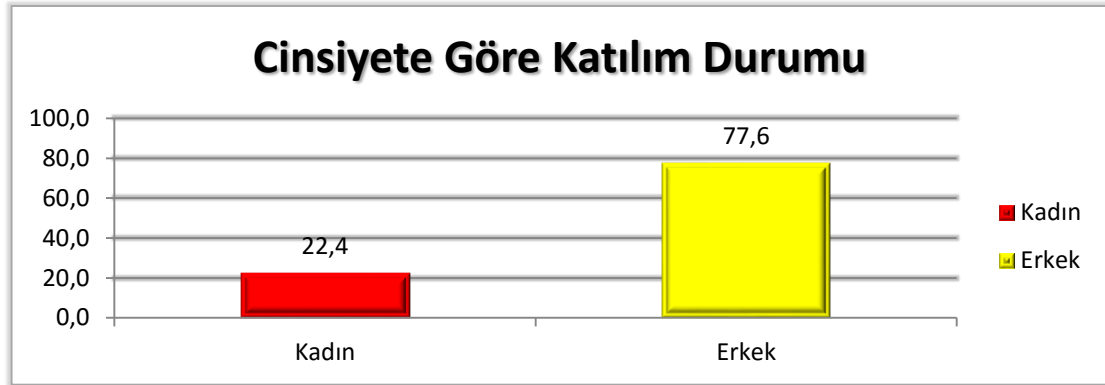
Grafik 3.1. de çalışmada yer alan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının yaşlarının dağılımı yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre çalışmaya katılanların %37,7'si (N=187) 30 ve altı yaş aralığında, %33,1' i(N=164) 31-38 yaş aralığında, %13,5'i (N=67) 39-46 yaş aralığında, %11,5'i (N=57) 47-54 yaş aralığında ve son olarak katılımcıların %4,2'si (N=21) 55 yaşında veya daha büyüktür. (Bak.Grafik 3.1).

Grafik 3.1: Katılımcıların Yaşlarının Dağılımı



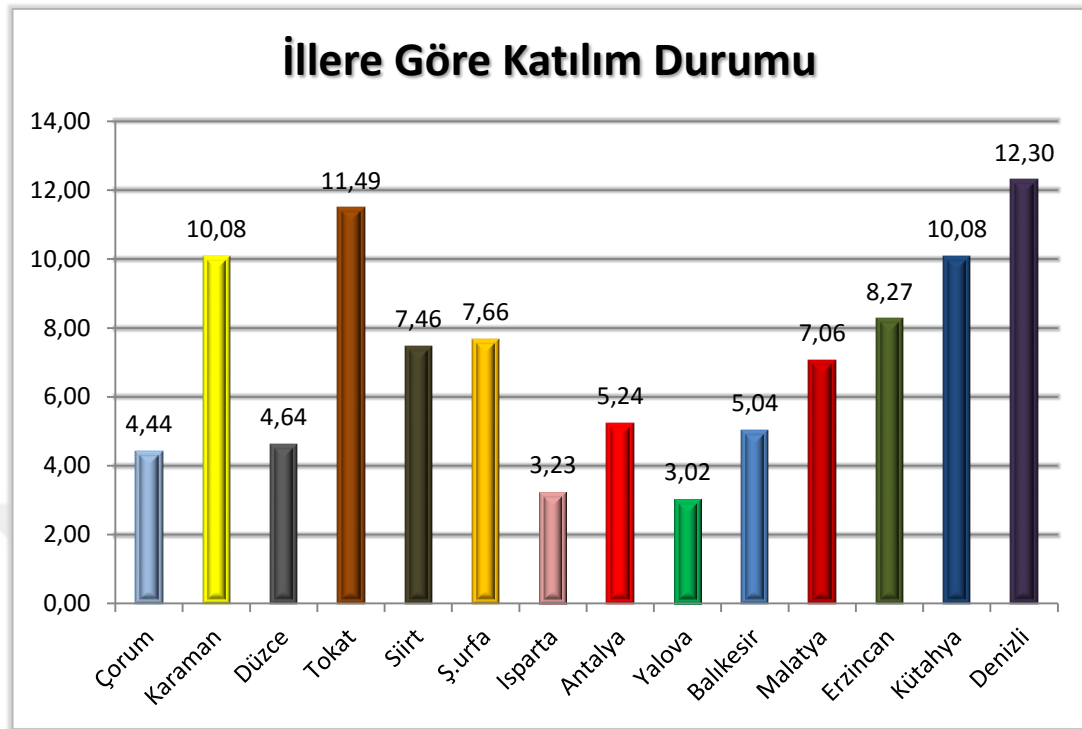
3.1.2. Katılımcıların Cinsiyetlerinin Dağılımı

Grafik 3.2. de çalışmada yer alan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde çalışanların cinsiyetlerinin dağılımı yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre çalışmaya katılanların % 77,60'ı (N=385) “Erkek”,% 22,4'ü (N=111)“Kadın”dır (Bak.Grafik 3.2).

Grafik 3.2: Katılımcıların Cinsiyetlerinin Dağılımı

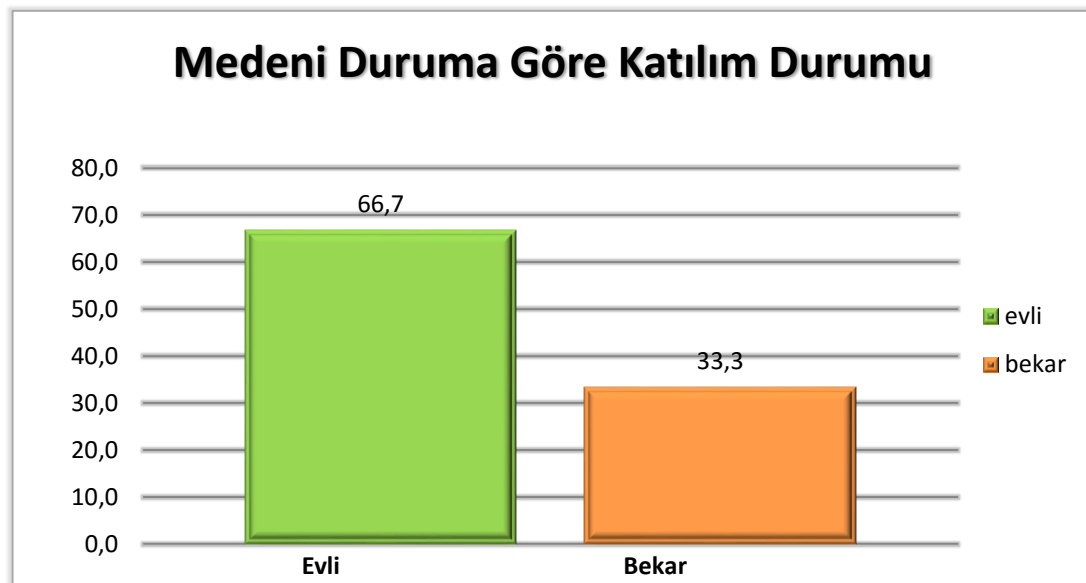
3.1.3. Katılımcıların Çalıştıkları Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Dağılımı

Grafik 3.3.'de çalışmada yer alan personellerin çalışma hayatlarını sürdürdükleri Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri dağılımı yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre çalışmaya katılanların %4,44'ü (N=22) Çorum Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde, %10,08'i (N=50) Karaman Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde, %4,64'ü (N=23) Düzce Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde, %11,49'u (N=57) Tokat Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde, %7,46'sı (N=37) Siirt Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde, %7,66'sı (N=38) Ş.Urfa Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde, %3,23'ü (N=18) Isparta Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde, %5,24'ü (N=16) Antalya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde, %3,02' si (N=15) Yalova Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde, % 5,04'ü (N=25) Balıkesir Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde, %7,06'sı (35) Malatya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde, %8,27'si Erzincan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde, %10,08'i Kütahya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde ve son olarak %12,30'u Denizli Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmaktadır (Bak. Grafik 3.3).

Grafik 3.3: Katılımcıların Çalıştıkları GHSİM

3.1.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

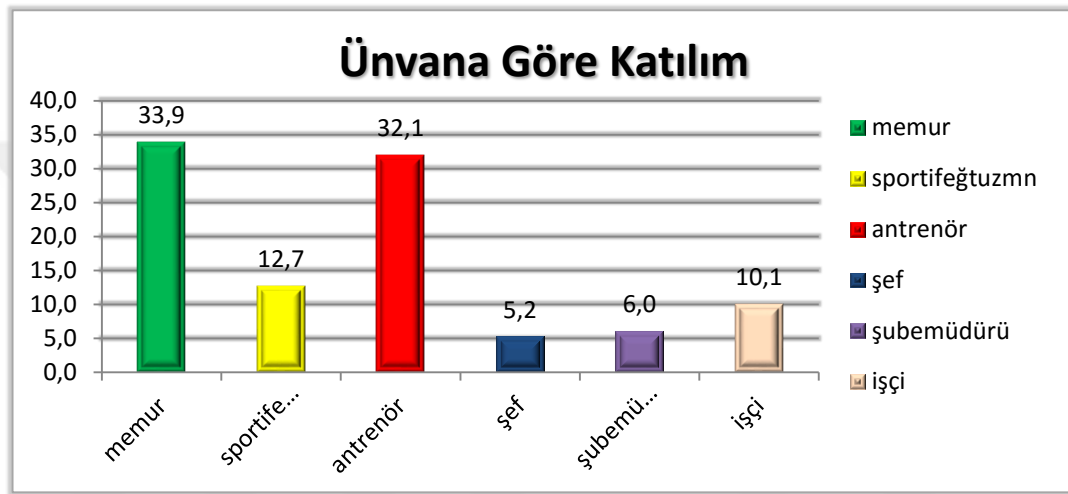
Grafik 3.4 de çalışmada yer alan personellerin medeni durumlarına ilişkin dağılımlar yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre çalışmaya katılanların %66,7'si (N=331) evli, %33,3'ü (N=165) bekarıdır (Bak.Grafik 3.4).

Grafik 3.4: Katılımcıların Medeni Durumlarının Dağılımı

3.1.5. Katılımcıların Ünvanlarına Göre Dağılımı

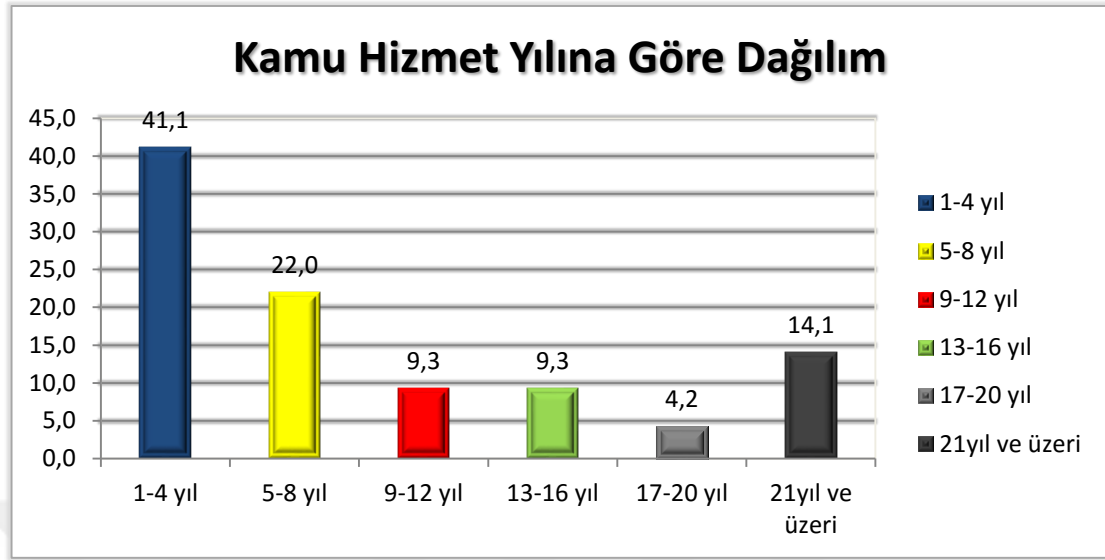
Grafik 3.5 de çalışmada yer alan personellerin ünvanlarına göre dağılımı yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre çalışmaya katılanların %33,9'u (N=168) Memur, %12,70'I (N=63) Sportif Eğitim Uzmanı, %32,10'u (N=159) Antrenör,%5,20'si (N=26) Şef, %6,0'sı (N=30) Şube Müdürü ve %10,10'u (N=50) İşçi olarak çalışmalarına devam etmektedirler (Bak. Grafik 3.5).

Grafik 3.5: Katılımcıların Ünvanlarının Dağılımı



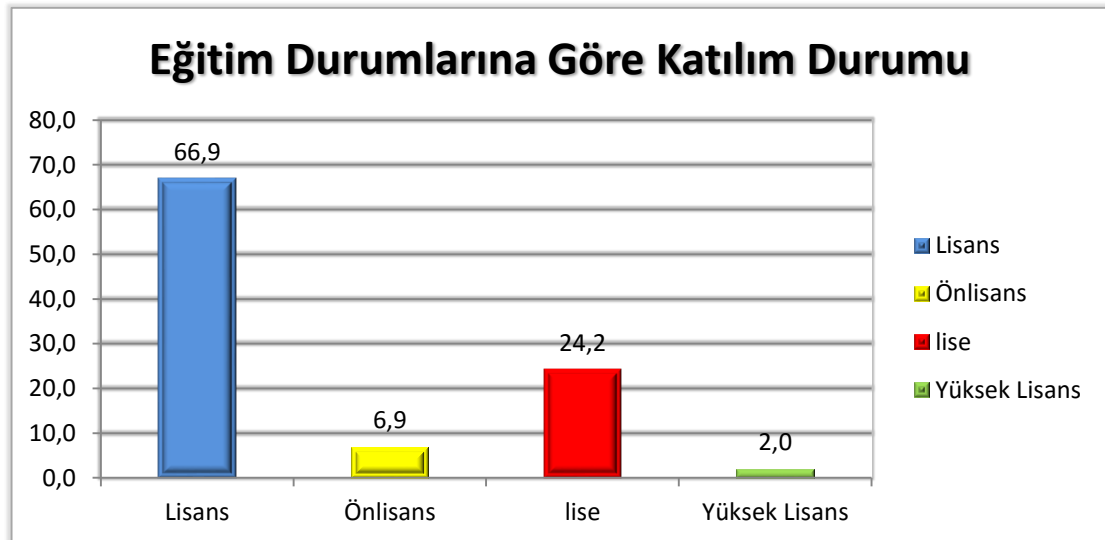
3.1.6. Katılımcıların Kamuda Hizmet Yıllarına Göre Dağılımı

Grafik 3.6 da çalışmada yer alan personellerin kamuda geçirdikleri hizmet yıllarına göre dağılımları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre çalışmaya katılanların %41,10'u (N=204) 1-4 yıl, %22,00'si (N=109) 5-8 yıl arası, %9,30'u (N=46) 9-12 yıl arası,%9,30'u (N=46) 13-16 yıl arası, %4,20'si (N=21) 17-20 yıl arası,%14,10'u(N=70) 21 yıl ve üzeri hizmet yıllını geride bırakmıştır (Bak.Grafik 3.6).

Grafik 3.6: Katılımcıların Hizmet Yıllarının Dağılımı

3.1.7. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

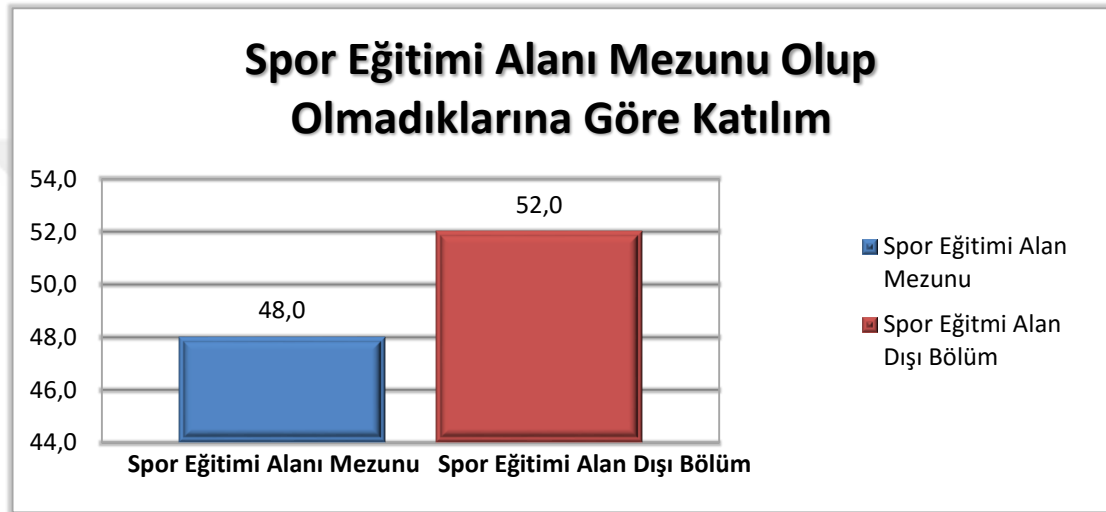
Grafik 3.7’de çalışmada yer alan personellerin eğitim durumlarını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre çalışmaya katılanların %66,90’ı (N=332) Lisans, %6,90’ı (N=34) Önlisans, %24,20’si (N=120) Lise, %2,00’si (N=10) Yüksek Lisans mezunudur. (Bak. Grafik 3.7).

Grafik 3.7: Katılımcıların Eğitim Durumlarının Dağılımı

3.1.8. Katılımcıların Spor Eğitimi Alanı Mezunu Olup Olmadıklarına Göre Dağılımı

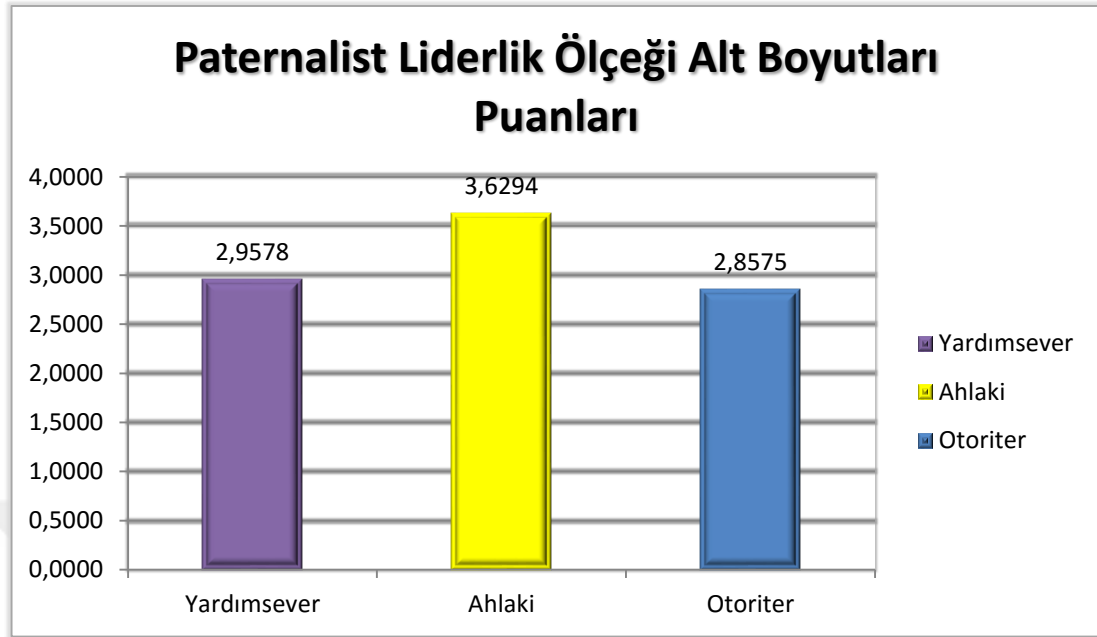
Grafik 3.8’de çalışmada yer alan personellerin Spor Eğitimi Alanı mezunu olup olmadıklarını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre çalışmaya katılanların %48,00’i (N=238) Spor Eğitimi Alanı, %52,00’ı (N=258) Spor Eğitimi Alanı dışı bölümden mezundur (Bak. Grafik 3.8).

Grafik 3.8: Katılımcıların Spor Eğitimi Alanı Mezunu Olup Olmadıklarının Dağılımı



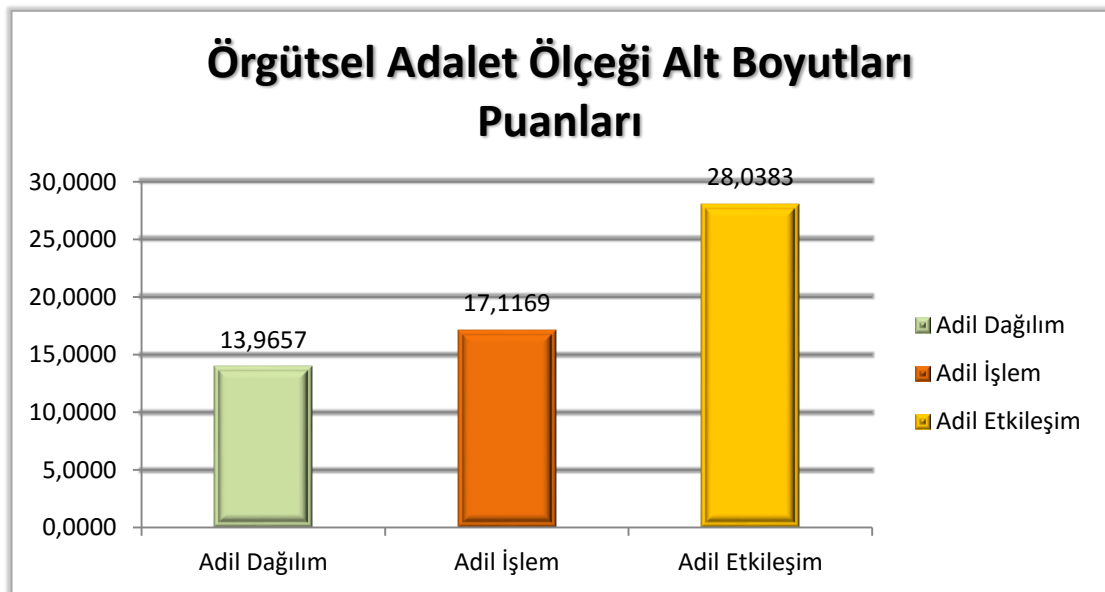
3.2. PATERNALİST LİDERLİK ÖLÇEĞİ ALT BOYUTLARI PUANLARI

Grafik 3.9.’da çalışmada yer alan personellerin “Paternalist Liderlik Ölçeği” alt boyutlarına ilişkin puanları yer almaktadır. Buna göre örneklem gurubunun aldığı en yüksek puan (3.6294 ± 1.101) “Ahlaki” alt boyutundayken aldıkları en düşük puan (2.8575 ± 1.1608) ise “Otoriter” alt boyutundadır (Bak. Grafik 3.9).

Grafik 3.9: Paternalist Liderlik Ölçeği Alt Boyut Puanları

3.3. ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ PUANLARI

Grafik 3.10.'de çalışmada yer alan personellerin “Örgütsel Adalet Ölçeği” alt boyutlarına ilişkin puanları yer almaktadır. Buna göre örneklem grubunun aldığı en yüksek puan (28.0383 ± 9.3158) “Adil Etkileşim” alt boyutundayken aldıkları en düşük puan (13.9657 ± 5.6747) ise “Adil Dağılım” alt boyutundadır (Bak. Grafik 3.10).

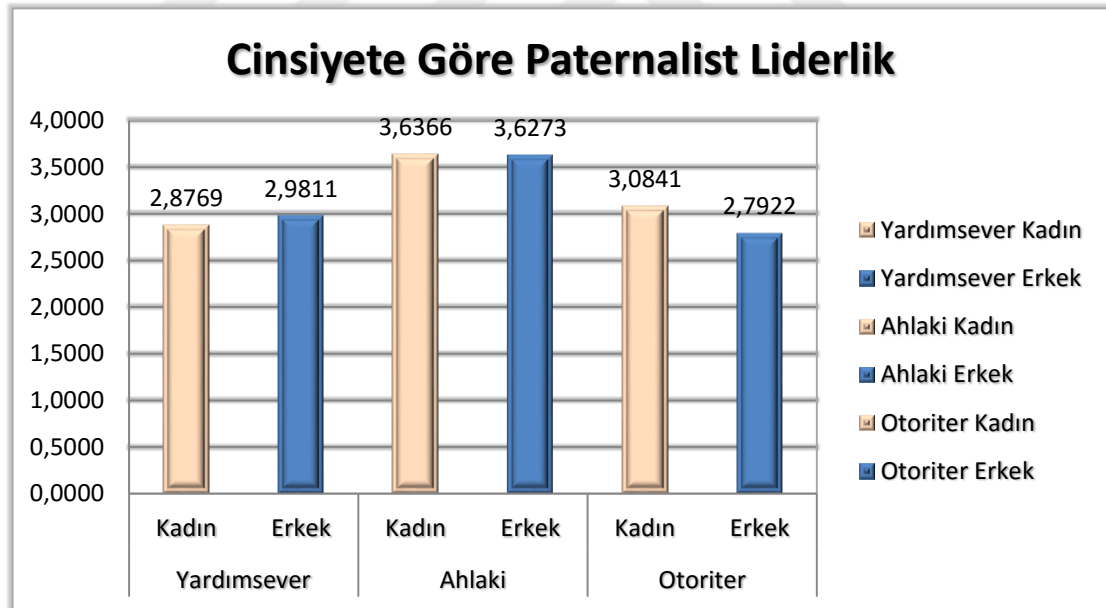
Grafik 3.10: Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyut Puanları

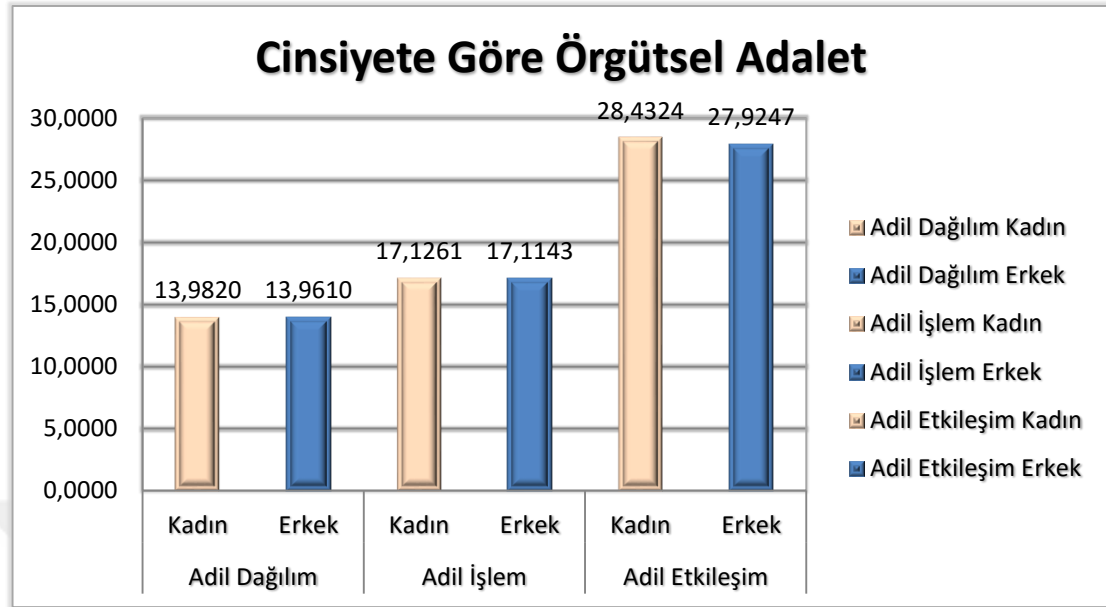
3.4. HİPOTEZ 1: CİNSİYETE GÖRE PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ

Cinsiyete göre katılımcıların paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeylerinde önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde bağımsız gruplarda t testi uygulandı.

Test sonuçlarına göre cinsiyetlerine göre otoriter alt boyutunda anlamlı farklılıklar görüldü. Kadın katılımcıların otoriter alt boyutları puanlarının ortalaması ($3,0841 \pm 1,2772$) erkek katılımcıların alt boyut ortalamalarından ($2,7922 \pm 1,1183$) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur ($t_{(494)}=2,344;p<0,05$). Paternalist liderliğin diğer alt boyutlarında ve örgütsel adalet ölçeğinin tüm alt boyutlarında ise erkek ve kadın katılımcılar arasında anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır ($p>0,05$). (Bak. Grafik 3.11-3.12).

Grafik 3.11: Cinsiyete Göre t-testi Puanları



Grafik 3.12: Cinsiyete Göre t-testi Puanları

3.5. HİPOTEZ 2: YAŞA GÖRE PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ

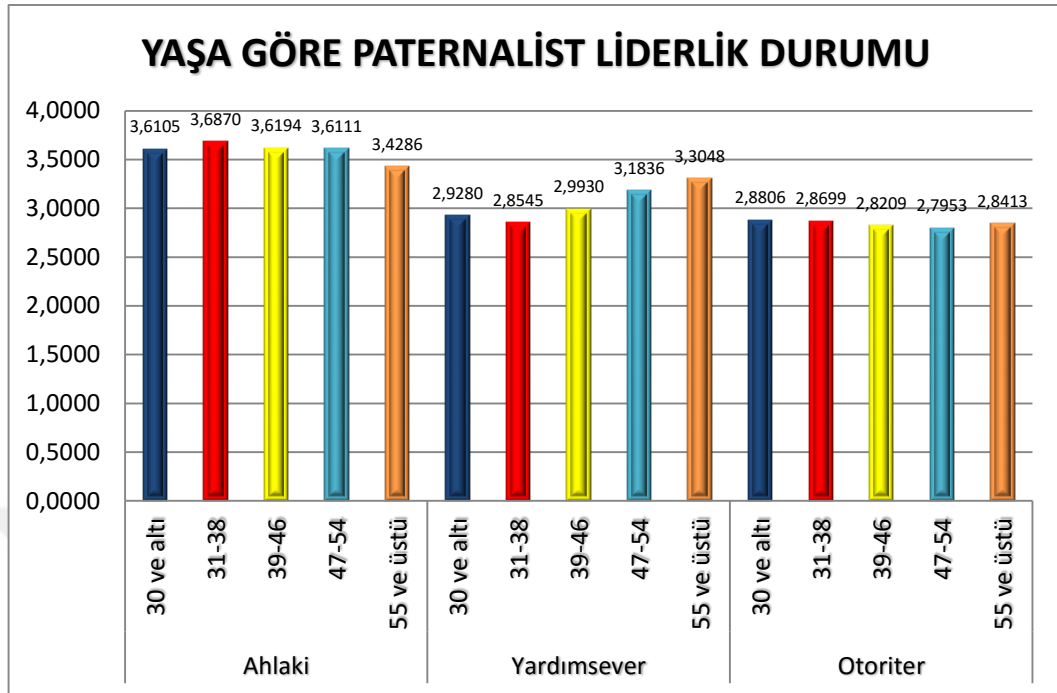
Yaşa bağlı olarak katılımcıların paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeyleri arasında önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için One-Way ANOVA testi uygulandı.

Test sonuçları katılımcıların yaşlarına göre paternalist liderlik alt boyutlarında anlamlı farklılıklar yokken; örgütsel adalet alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$).

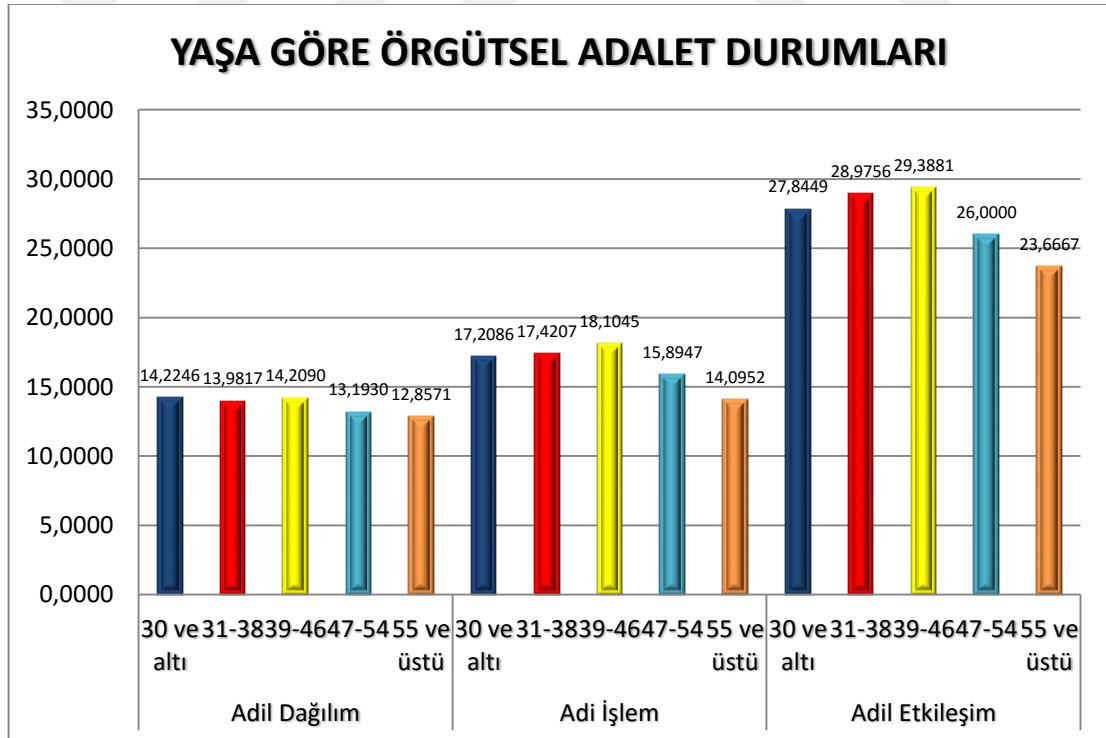
Yapılan ikinci derece Tukey HSD testine göre; 39-46 yaş grubu katılımcıların ($N=67$) adil etkileşim alt boyutunda puanı ($18,1045 \pm 6,25$) 55 ve üstü yaş grubundan ($N=21$) ($15,0952 \pm 5,91$) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. ($F_{(4,491)}=2,660$; $p < 0,05$).

Paternalist liderliğin alt boyutlarında ve örgütsel adalet ölçeğinin diğer alt boyutlarında anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır ($p > 0,05$) (Bak. Grf. 3.13-3.14).

Grafik 3.13: Yaşa Göre Anova Puanları



Grafik 3.14: Yaşa Göre Anova Puanları

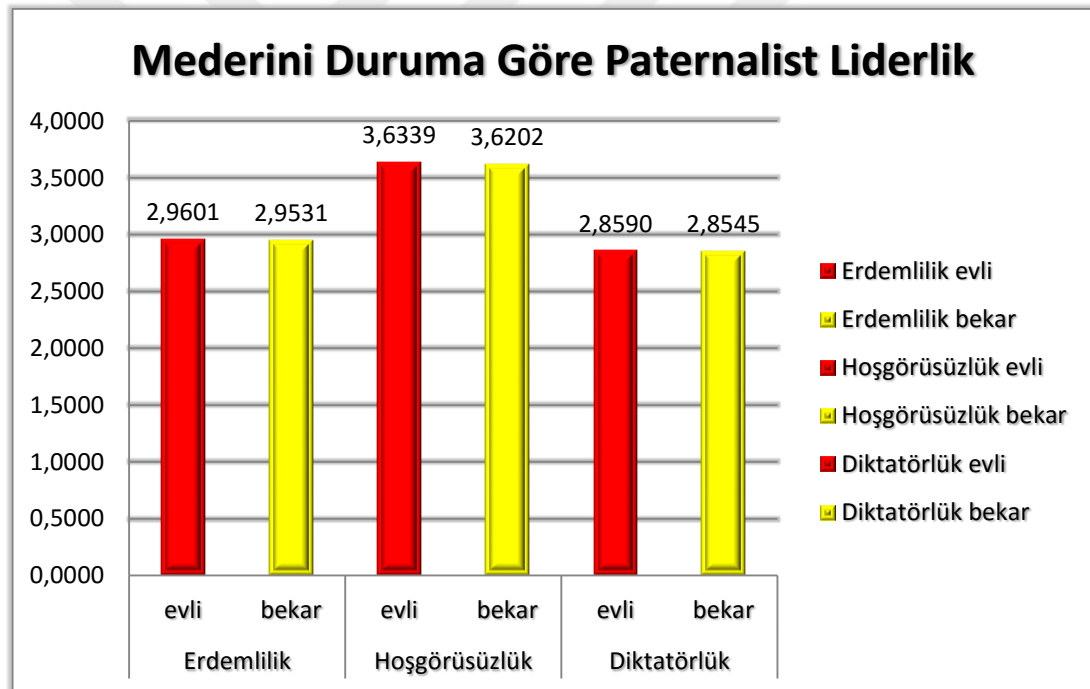


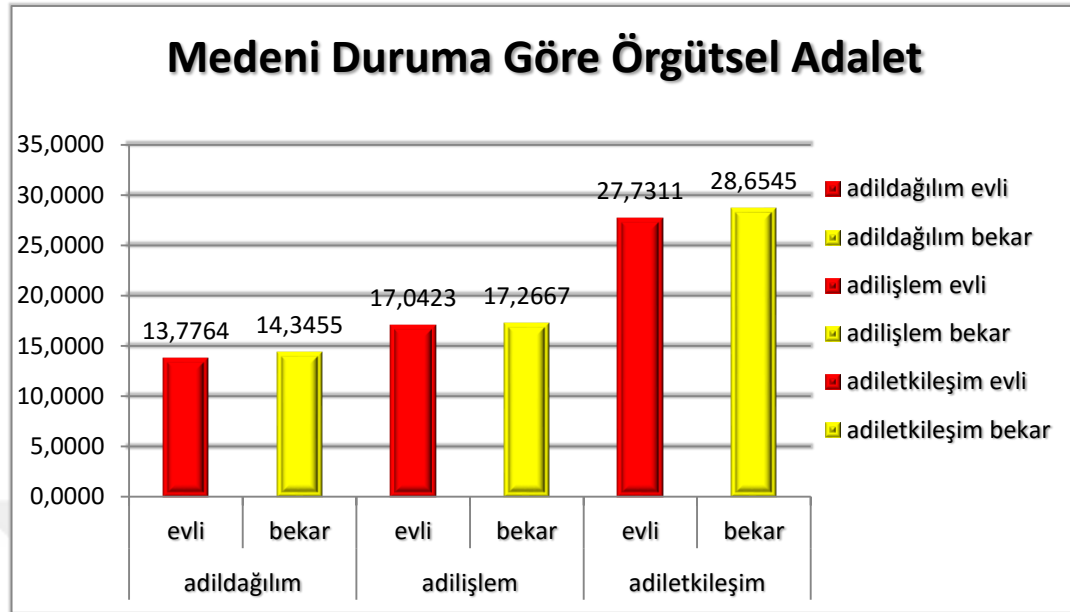
3.6. HİPOTEZ 3: MEDENİ DURUMA GÖRE PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYİ

Medeni duruma göre katılımcıların paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeylerinde önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde bağımsız gruplarda t testi uygulandı.

Test sonuçlarına göre bekar ve evli katılımcıların paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeyleri arasında herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$). Farklı bir ifade ile katılımcıların evli yada bekar olması onların paternalist liderlik görüşlerini ve örgütsel adalet görüşlerini etkilememiştir (Bak. Grafik: 3.15-3.16).

Grafik 3.15: Medeni Duruma Göre t-testi Puanları



Grafik 3.16: Medeni Duruma Göre t-testi Puanları

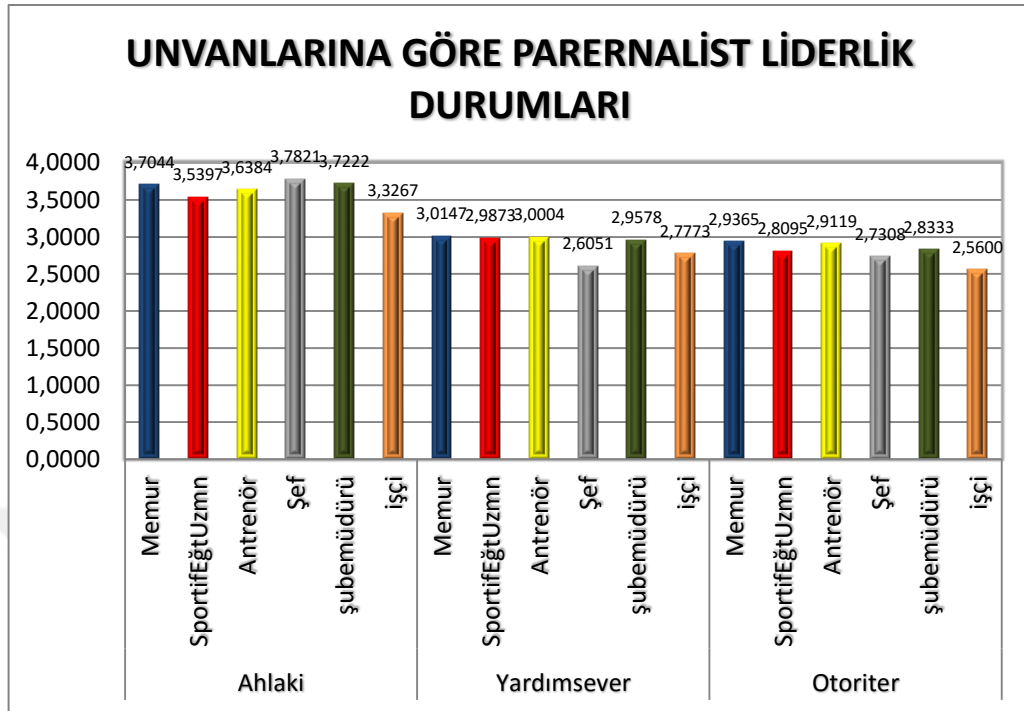
3.7. HİPOTEZ 4: ÜNVANA BAĞLI OLARAK PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYİ

Ünvana göre katılımcıların paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeylerinde önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde One-way ANOVA testi uygulandı.

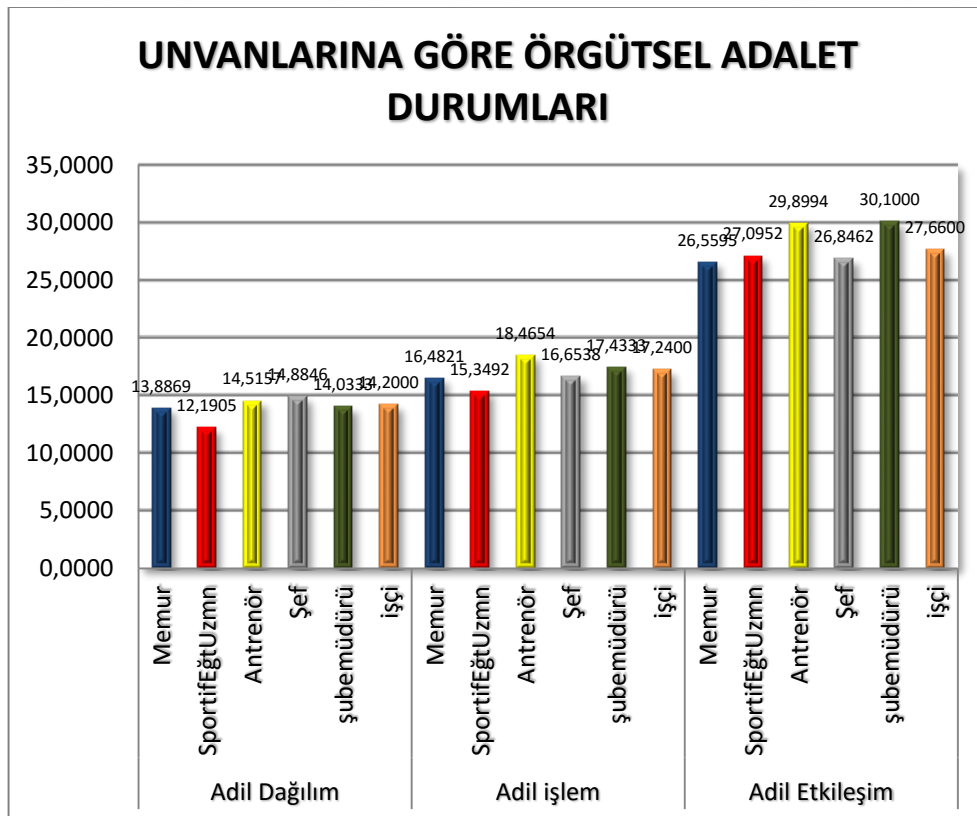
Yapılan One-Way ANOVA testi sonucunda katılımcıların ünvanlarına göre paternalist liderlik alt boyutları açısından anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır ($p>0,05$). Ancak örgütsel adalet alt boyutlarında Adil İşlem ($F_{(5,490)}=2,691;p<0,05$) ve Adil Etkileşim ($F_{(5,490)}=2,685;p<0,05$) alt boyutları açısından anlamlı farklılıklara rastlanmıştır.

Yapılan ikinci derece Tukey HSD testine göre adil işlem alt boyutunda antrenörlerin ortalamaları ($18,4645 \pm 6,48736$) sportif eğitim uzmanlarının ortalamalarından ($15,3492 \pm 6,52825$) anlamlı derece yüksek bulunmuştur. Ayrıca adil etkileşim alt boyutunda antrenörlerin ortalamaları ($29,8994 \pm 9,29693$) memurların ortalamalarından ($26,5595 \pm 9,10794$) anlamlı derecede yüksek bulunmuştur (Bak. Grafik 3.17-3.18).

Grafik 3.17: Ünvana Göre Anova Puanları



Grafik 3.18: Ünvana Göre Anova Puanları



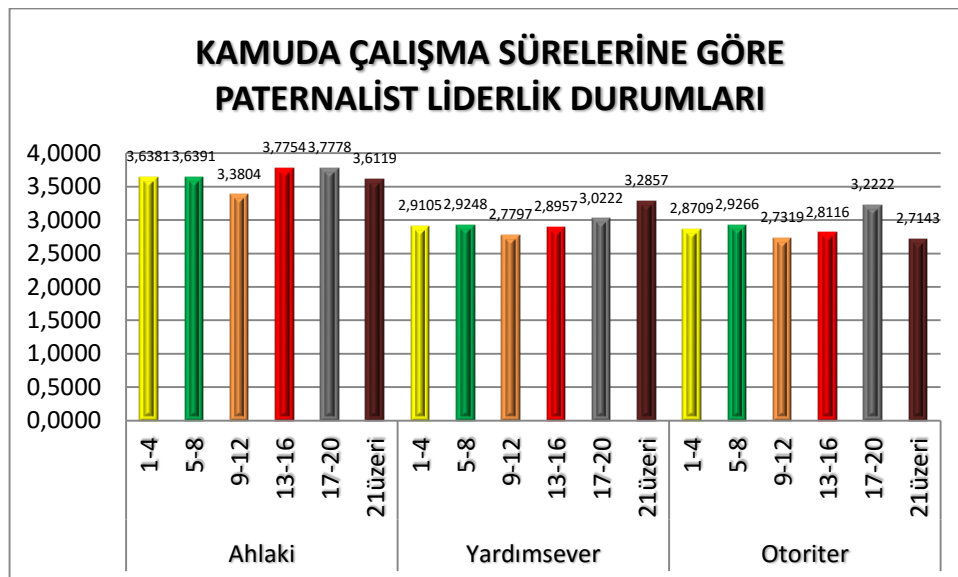
3.8. HİPOTEZ 5: KAMUDA ÇALIŞMA SÜRELERİNE GÖRE PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ

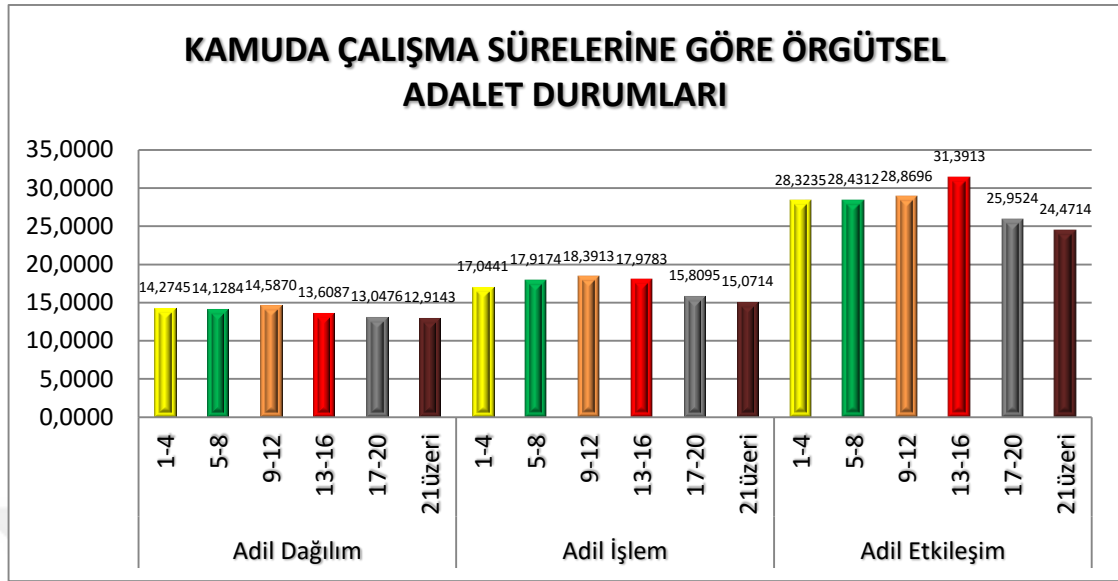
Kamuda çalışma sürelerine göre katılımcıların paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeylerinde önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde One- way ANOVA testi uygulandı.

Yapılan One-Way ANOVA testi sonucunda katılımcıların kamuda çalışma sürelerine göre paternalist liderlik alt boyutları açısından anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır ($p>0,05$). Ancak örgütsel adalet alt boyutlarında Adil İşlem ($F_{(5,490)}=2,424;p<0,05$) ve Adil Etkileşim ($F_{(5,490)}=3.724;p<0,05$) alt boyutları açısından anlamlı farklılıklara rastlanmıştır.

Yapılan ikinci derece Tukey HSD testine göre adil işlem alt boyutunda 5-8 yıl arasında çalışanların ortalamaları ($17,9174 \pm 7,0292$) 21 yıl ve üzeri çalışanların ortalamalarından ($15,0714 \pm 5,8565$) anlamlı derece yüksek bulunmuştur. Ayrıca adil etkileşim alt boyutunda 1-4 yıl arasında çalışanların ortalamaları ($28,3235 \pm 8,6111$) 21 yıl ve üzeri çalışanlarının ortalamalarından ($24,4714 \pm 9,5533$) anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. (Bak. Grafik 3.19 – 3.20).

Grafik 3.19: Kamuda Çalışma Sürelerine Göre Anova Puanları

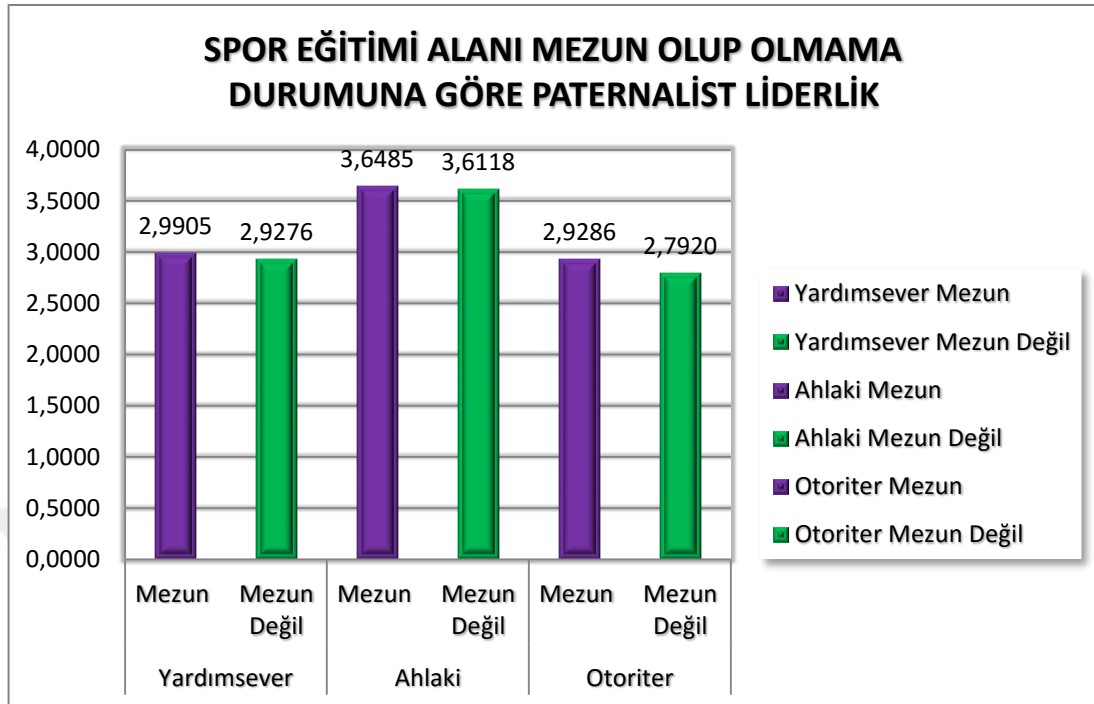
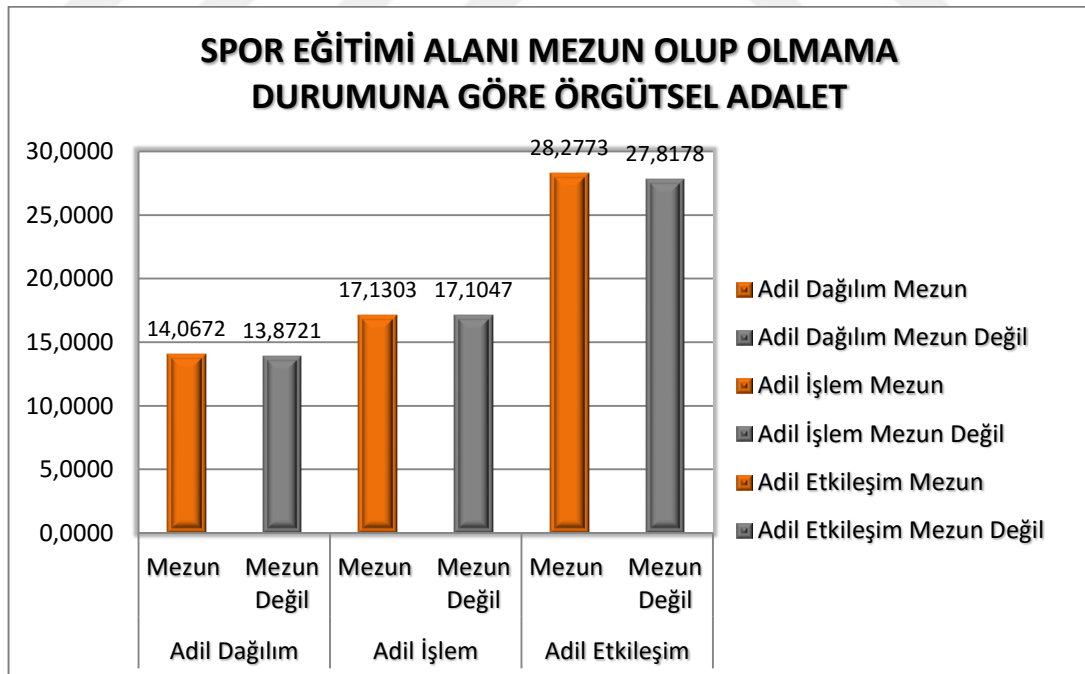


Grafik 3.20: Kamuda çalışma sürelerine Göre Anova Puanları

3.9. HİPOTEZ 6: SPOR EĞİTİMİ ALANI MEZUNU BAĞLI OLARAK PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ

Spor Eğitimi Alanı Mezunu olup olmama durumuna göre katılımcıların paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeylerinde önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde bağımsız gruplarda t testi uygulandı.

Test sonuçlarına göre spor eğitimi alanı mezunu olma ve olmama katılımcıların paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeyleri arasında herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır ($p>0,05$). Farklı bir ifade ile katılımcıların spor eğitimi alanı mezunu olması veya olmaması onların paternalist liderlik görüşlerini ve örgütsel adalet görüşlerini etkilememiştir (Bak. Grafik: 3.21- 3.22).

Grafik 3.21: Spor Eğitimi Alanı Mezunu Olup Olmama Durumuna Göre t-testi Puanları**Grafik 3.22:** Spor Eğitimi Alanı Mezun Olup Olmama Durumuna Göre t-testi Puanları

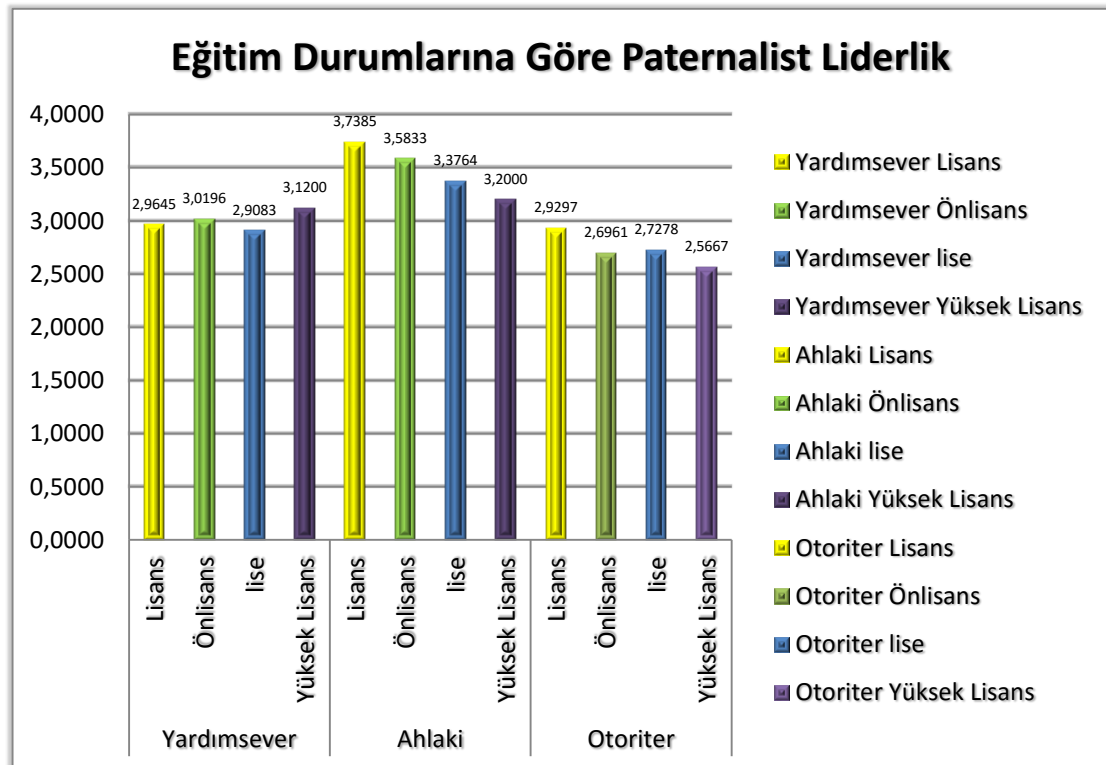
3.10. HİPOTEZ 7: EĞİTİM DÜZEYLERİNE BAĞLI OLARAK PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİ

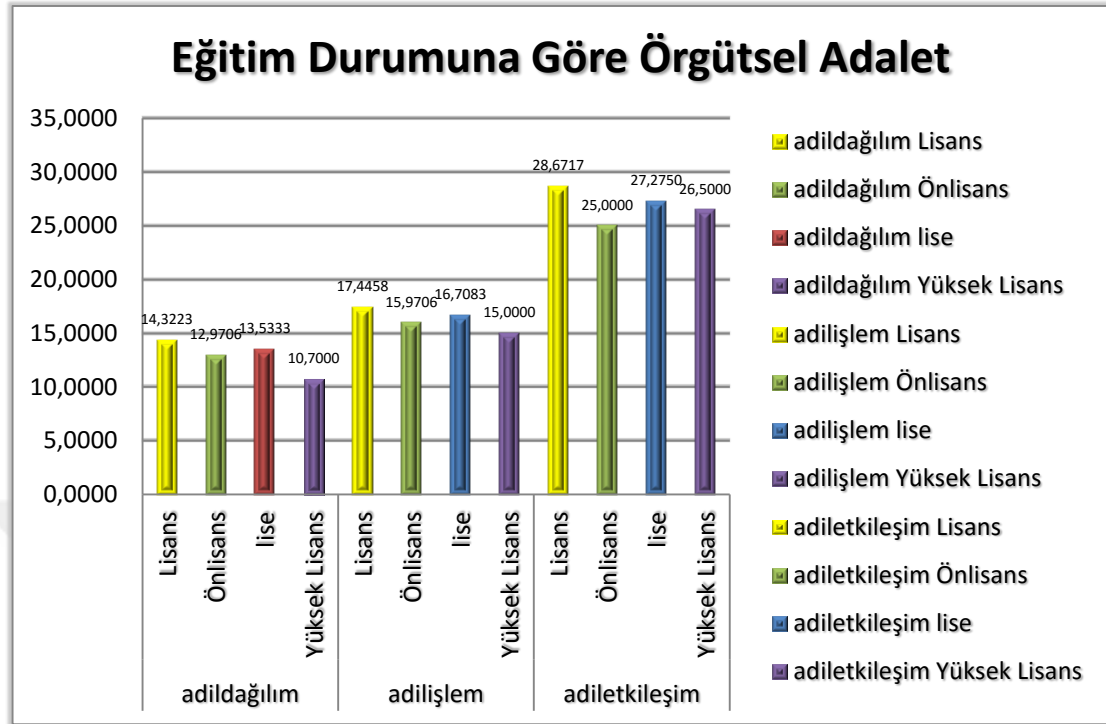
Eğitim düzeylerine göre katılımcıların paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeylerinde önemli bir fark olup olmadığını araştırmak için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde One-Way ANOVA testi uygulandı.

Test sonuçlarına göre katılımcıların eğitim durumları açısından sadece paternalist liderlik alt boyutlarından ahlaki liderlik alt boyutunda anlamlı farklılıklara rastlanmıştır ($F_{(3,492)}=3,724$; $p<0,05$).

Yapılan ikinci derece Tukey testine göre Lisans öğrenimi gören katılımcıların hoşgörüzlük puanlarının ortalamaları ($3,7385 \pm 1,0653$) lise ($3,3764 \pm 1,1798$) ve yüksek lisans öğrenim gören ($3,20 \pm 1,3828$) katılımcıların ortalamaların anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür. Bunların dışındaki diğer paternalist liderlik alt boyutlarında ve örgütsel adalet ölçeğinin tüm alt boyutlarında anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır ($p>0,05$) (Bak. Grafik 3.23-3.24).

Grafik 3.23: Eğitim Durumlarına Göre Anova Puanları



Grafik 3.24: Eğitim Durumlarına Göre t-tesisi Puanları

3.11. HİPOTEZ 8: PATERNALİST LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ADALETDÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Tablo 3.1: Paternalists Liderlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

		Erdemlilik	Hoşgörüsüzük	Diktatörlük	Adil dağılım	Adil işlem	Adil etkileşim
Erdemlilik	Pearson Correlation	1	,017	,078	-,248**	-,321**	-,279**
Hoşgörüsüzük	Pearson Correlation		1	,444**	,114*	,120**	,161**
Diktatörlük	Pearson Correlation			1	,148**	,119**	,092*
Adil dağılım	Pearson Correlation				1	,695**	,572**
Adil işlem	Pearson Correlation					1	,777**
Adil etkileşim	Pearson Correlation						1

Katılımcıların paternalist liderlik düzeyleri ile örgütsel adalet düzeyleri arasında önemli bir farkın olup olmadığını araştırmak için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde Pearson korelasyon testi uygulandı.

Test sonuçlarına göre katılımcıların adil dağılım alt boyutu ile yardımsever liderlik alt boyutları arasında negative yönde ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır (r:-

,248;p<0,05). Başka bir ifade ile katılımcıların yardımsever liderlik alt boyutları arttıkça adil dağılım düzeylerinde azalmalar meydana gelmektedir. Aynı durum yardımsever-adil işlem (r: -,321;p<0,05) ve yardımsever-adil etkileşim arasında da mevcuttur (r: -,279;p<0,05). Paternalist liderlik alt boyutlarından ahlaki liderlik alt boyutu ile de adil dağılım (r: ,114;p<0,05), adil işlem (r: ,120;p<0,05) ve adil etkileşim (r: ,161;p<0,05) alt boyutları arasında düşük düzeyde, pozitif yönde bir ilişki görülmektedir. Yine paternalist liderlik alt boyutlarından otoriter liderlik alt boyutu ile de adil dağılım (r: ,148;p<0,05), adil işlem (r: ,119;p<0,05) ve adil etkileşim (r: ,092;p<0,05) alt boyutları arasında düşük düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki görülmektedir.

3.12. TARTIŞMA

Bu çalışmada Türkiye' nin değişik bölgelerinde bulunan bulunan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışan personelin Paternalist liderlik algıları ve örgütsel adalet düzeyleri, cinsiyet, yaş, medeni durum, ünvan, kamuda çalışma süresi, eğitim durumu ve Spor Eğitimi alanı mezunu olup olmama durumuna göre incelenmiştir.

Çalışma sonucunda örneklem grubunun medeni durumları ve Spor Eğitimi alanı mezunu olup olmama durumları ile paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı farklılığın olmadığı ancak cinsiyet durumuyla paternalist liderlik alt boyutlarından otoriter liderlik alt boyutu, yaşa göre örgütsel adalet alt boyutlarından adil etkileşim alt boyutu, ünvanlarına göre örgütsel adalet alt boyutlarından adil işlem ve adil etkileşim alt boyutları, kamuda çalışma sürelerine göre örgütsel adalet alt boyutlarından adil işlem ve adil etkileşim alt boyutları, eğitim düzeylerine göre paternalist liderlik alt boyutlarından ahlaki liderlik alt boyutu arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca paternalist liderlik alt boyutlarının tümü ile örgütsel adalet alt boyutlarının tümü arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

3.12.1. Hipotez 1: Cinsiyete Göre Paternalist Liderlik Algıları ve Örgütsel Adalet Düzeyleri

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki personelin Paternalist liderlik algıları ve örgütsel adalet düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi kullanıldı.

Elde edilen bulgular sonucunda cinsiyete bağlı olarak örgütsel adalet alt boyutunda anlamlı farklılıklara rastlanmazken paternalist liderlik alt boyutlarından otoriter lider alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. (Grafik. 3.11-3.12).

Bu sonuca göre hipotez 1 red edilmiştir. Yani cinsiyet faktörü çalışanların paternalist liderlik algılarını etkilerken örgütsel adaleti etkilememektedir.

3.12.2. Hipotez 2: Yaşa Bağlı Olarak Paternalist Liderlik Algıları ve Örgütsel Adalet Düzeyleri

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki personelin Paternalist liderlik algıları ve örgütsel adalet düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla One Way ANOVA ve Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

Elde edilen bulgular sonucunda yaşa bağlı olarak paternalist liderlik algıları arasında anlamlı farklılıklara rastlanmazken örgütsel adalet alt boyutlarından etkileşim alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. (Grafik. 3.13-3.14).

Bu sonuca göre hipotez 2 red edilmiştir. Yani yaş faktörü çalışanların paternalist liderlik algılarını etkilemezken örgütsel adaleti etkilemektedir.

3.12.3. Hipotez 3: Medeni Duruma Bağlı Olarak Paternalist Liderlik Algıları ve Örgütsel Adalet Düzeyleri

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki personelin Paternalist liderlik algıları ve örgütsel adalet düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi ve Mann-Whitney-U kullanılmıştır.

Elde edilen bulgular sonucunda medeni duruma bağlı olarak paternalist liderlik algıları ve örgütsel adalet alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Grafik. 3.15-3.16).

Bu sonuca göre hipotez 3 kabul edilmiştir. Yani medeni durum faktörü çalışanların paternalist liderlik algılarını ve örgütsel adalet düzeylerini etkilememektedir.

3.12.4. Hipotez 4: Ünvan Durumuna Bağlı Olarak Paternalist Liderlik Algıları ve Örgütsel Adalet Düzeyleri

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki personelin Paternalist liderlik algıları ve örgütsel adalet düzeyleri ile sahip oldukları ünvan durumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi ve Mann-Whitney-U testi kullanılmıştır.

Elde edilen bulgular sonucunda kişilerin sahip oldukları ünvana bağlı olarak paternalist liderlik algıları arasında anlamlı farklılıklara rastlanmazken örgütsel adalet alt boyutlarından adil etkileşim ve adil iletişim alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Grafik 3.17-3.18).

Bu sonuca göre hipotez 4 red edilmiştir. Yani kişilerin sahip oldukları ünvan faktörü paternalist liderlik algılarını etkilemezken örgütsel adaleti etkilemektedir.

3.12.5. Hipotez 5: Kamuda Çalışma Süresine Bağlı Olarak Paternalist Liderlik Algıları ve Örgütsel Adalet Düzeyleri

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki personelin Paternalist liderlik algıları ve örgütsel adalet düzeyleri ile kamuda çalışma süresine arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla One Way ANOVA ve Kruskal Wallis- H testi kullanılmıştır.

Elde edilen bulgular sonucunda kişilerin kamuda çalışma sürelerine bağlı olarak paternalist liderlik algılarının arasında anlamlı farklılıklara rastlanmazken örgütsel adalet alt boyutlarından adil etkileşim ve adil iletişim alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Grafik 3.19-3.20).

Bu sonuca göre hipotez 5 red edilmiştir. Yani kişilerinsahip oldukları ünvan faktörü paternalist liderlik algılarını etkilemezken örgütsel adeleti etkilemektedir.

3.12.6. Hipotez 6: Spor Eğitimi Alanı Mezunu Olup Olmama Durumuna Bağlı Olarak Paternalist Liderlik Algıları ve Örgütsel Adalet Düzeyleri

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki personelin Paternalist liderlik algıları ve örgütsel adalet düzeyleri ile spor eğitimi alanı mezunu olup olmama durumu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi ve Mann- Whitney-U kullanılmıştır.

Elde edilen bulgular sonucunda spor eğitimi alanı mezunu olup olmama durumuna bağlı olarak paternalist liderlik algıları ve örgütsel adalet alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Grafik 3.21-3.22).

Bu sonuca göre hipotez 6 kabul edilmiştir. Yani çalışanların spor eğitimi alanı mezunu olup olmama durumu paternalist liderlik algılarını ve örgütsel adalet düzeylerini etkilememektedir.

3.12.7. Hipotez 7: Eğitim Düzeylerine Bağlı Olarak Paternalist Liderlik Algıları ve Örgütsel Adalet Düzeyleri

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerindeki personelin Paternalist liderlik algıları ve örgütsel adalet düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi ve Mann- Whitney-U kullanılmıştır.

Elde edilen bulgular sonucunda eğitim düzeylerine bağlı olarak örgütsel adalet alt boyutunda anlamlı farklılıklara rastlanmazken paternalist liderlik alt boyutlarından hoşgörüsüzlük alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. (Grafik. 3.23-3.24).

Bu sonuca göre hipotez 7 red edilmiştir. Yani eğitim düzeyi faktörü çalışanların paternalist liderlik algılarını etkilerken örgütsel adeleti etkilememektedir.

3.12.8. Hipotez 8: Paternalist Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Katılımcıların paternalist liderlik düzeyleri ile örgütsel adalet düzeyleri arasında ki ilişkiyi test etmek için yapılan analizler doğrultusunda; adil dağılım alt boyutu ile yardımsever liderlik alt boyutları arasında negative yönde ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır ($r: -,248; p < 0,05$). Başka bir ifade ile katılımcıların yardımsever liderlik alt boyutları arttıkça adil dağılım düzeylerinde azalmalar meydana gelmektedir. Aynı durum yardımsever-adil işlem ($r: -,321; p < 0,05$) ve yardımsever-adil etkileşim arasında da mevcuttur ($r: -,279; p < 0,05$). Paternalist liderlik alt boyutlarından ahlaki liderlik alt boyutu ile de adil dağılım ($r: ,114; p < 0,05$), adil işlem ($r: ,120; p < 0,05$) ve adil etkileşim ($r: ,161; p < 0,05$) alt boyutları arasında düşük düzeyde, pozitif yönde bir ilişki görülmektedir. Yine paternalist liderlik alt boyutlarından otoriter liderlik alt boyutu ile de adil dağılım ($r: ,148; p < 0,05$), adil işlem ($r: ,119; p < 0,05$) ve adil etkileşim ($r: ,092; p < 0,05$) alt boyutları arasında düşük düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki görülmektedir.

Analizler sonucu elde edilen bulgular ışığında hipotez 8 rededilmiştir. Bir başka ifadeyle paternalist liderlik ve örgütsel adalet arasında bir ilişki vardır (Tablo- 2).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı; Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatında çalışan Personelin Paternalist Liderlik algılarının ve Örgütsel adalet düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, ünvan, kamuda çalışma süresi, spor eğitimi alanı mezunu olup olmama durumu ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre incelemektir. Araştırmada personelin kurum yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyini yüksek düzey olarak algıladıkları görülmektedir. Örneklem gurubunun aldığı en yüksek puan (3.6294 ± 1.101) “Ahlaki” alt boyutundayken aldıkları en düşük puan (2.8575 ± 1.1608) ise “Otoriter” alt boyutundadır (Bak. Grafik 3.9).

Personelin kurum yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyine yönelik görüşlerinin yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermediği ancak Tuncer G. (2005), tarafından 467 üniversite öğrencisi ve 230 beyaz yaka çalışanı ile yapılan araştırmada ise beyaz yakalı işgörenlerin oluşturduğu örnekleme de yaş ile paternalist liderliğe yönelik tutumlar arasında negative ilişki bulunmuştur. Yine Mutlu A. (2010) tarafından yapılan hemşirelere göre yönetici hemşirelerin paternalistik davranış örüntülerinin hasta bakımı ile ilgili görevlerine yansımaya yönelik araştırmada ise Akdeniz Üniversitesi Hastanesi, Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Antalya Atatürk Devlet Hastanesi’nde çalışan 609 hemşirenin yaş ile yöneticilerinin yüksek düzeyde paternalistik tutuma sahip olduğunu belirtmiştir ve bu bulgu istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç bu araştırmanın sonuçları ile örtüşmemektedir.

Personelin kurum yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyine yönelik görüşlerinin cinsiyetlerine göre ise anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Cerit vd. (2011) tarafından yapılan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları yerine getirmelerini istemeye yönelik araştırmada sınıf öğretmenlerinin cinsiyete göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergilemeye ilişkin görüşlerinin anlamlı şekilde farklılık gösterdiği bulunmuştur. Cerit vd. (2011) nin ulaştığı sonuçlar bu araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Macit, G. (2010) tarafından yapılan İletişim Tarzları Üzerinde Kültürel Değerlerin Etkisi konulu araştırmada Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi öğrencilerinin ise Paternalizm boyutu cinsiyet açısından anlamlı fark göstermemiştir. Aile yapısı ile paternalistik değerler arasında anlamlı bir

tutum farklılığı bulunamamıştır. Macit, G. (2010) nin ulaştığı sonuç bu araştırmanın sonuçları ile örtüşmemektedir. Yine Tuncer G. (2005), tarafından 467 üniversite öğrencisi ve 230 beyaz yaka çalışanı ile yapılan araştırmada ise beyaz yakalı işgörenlerin oluşturduğu örnekleme beyaz yakalı işgörenlerin paternalistik liderliğe yönelik tutumları cinsiyet açısından anlamlı fark göstermediği bulunmuştur.

Araştırmanın diğer değişkeni olan örgütsel adalete yönelik personelin algı düzeyleri incelendiğinde cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve spor eğitimi alanı mezunu olup olmama durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği yaş, ünvan ve kamuda çalışma süresine göre ise anlamlı şekilde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Atakan ve Ersoy (2015) Türkiye'nin çeşitli üniversitelerin beden eğitimi ve spor yüksekokulları ile spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personelin kurumlarına olan bağlılıklarını ve kurum içerisinde algıladıkları adaletin incelenmesi ile ilgili çalışmada toplam 320 akademik personelin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları yaş ve unvan değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşırken, cinsiyet, medeni hal ve çalışma süresi değişkenlerine göre ise farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir.

Baş ve Şentürk (2011) yaptığı çalışmada çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel adalet düzeyleri arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. Baş ve Şentürk (2011) ün ulaştığı sonuç bu araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Ancak Baş ve Şentürk (2011) çalışanların eğitim durumları ile örgütsel adalet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki, çalışma süreleri ile örgütsel adalet düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığını bulmuşlardır. Bu sonuç bu araştırmanın sonuçları ile örtüşmemektedir. Cömert, Demirtaş, Üstüner ve Özer (2008) yaptığı çalışmada öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgütsel adalet düzeyleri arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. Öğretmenlerin çalışma süresi değişken ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Cömert, Demirtaş, Üstüner ve Özer (2008)' in ulaştığı sonuçlar bu araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Altınkurt ve Yılmaz (2010)'ın yaptığı bir çalışmada cinsiyet ve kıdem faktörleri ile örgütsel adalet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Altınkurt ve Yılmaz'ın yapmış olduğu çalışmanın cinsiyet faktörü sonucu bu araştırmanın sonucu ile örtüşmektedir. Dündar (2011)'ın yapmış olduğu "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki" adlı çalışmasında örgütsel adalet algısı cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem ve yaş değişkenleri

açısından farklılık göstermemektedir. Dündar (2011)'in yapmış olduğu çalışmanın yaş faktörü sonucu bu araştırmanın sonucu ile örtüşmemektedir.

Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde ki personelin paternalist liderlik anlayışlarının ve örgütsel adalet düzeylerinin birbirleri üzerinde önemli bir etken olduğu kanısına ulaşılmıştır. Çalışmada paternalist liderliğin alt boyutu olan yardımsever liderlik tarzının adil dağılım-adil işlem ve adil etkileşim alt boyutları arasında arasında negative yönde ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Başka bir ifade ile katılımcıların yardımsever liderlik alt boyutları arttıkça adil dağılım düzeylerinde azalmalar meydana gelmektedir. Yardımsever liderlik, “kişiselleştirilmiş ilgi” ve “anlama ve affetme” gibi yardım gösterme davranışlarını içermektedir. “Kişiselleştirilmiş ilgi”, liderin astlarına aile üyeleri gibi davranması, yardıma ihtiyaçları olduğunda onları cesaretlendirmek ve onlara yardım etmek anlamına gelmektedir. Dolayısıyla örgütte liderin astlarına çok fazla aileden biri gibi davranması örgütte adaletsizliğin ortaya çıkmasını doğurmuştur.

Paternalist liderlik alt boyutlarından ahlaki liderlik alt boyutu ile de adil dağılım, adil işlem ve adil etkileşim alt boyutları arasında düşük düzeyde, pozitif yönde bir ilişki görülmektedir.

Yine paternalist liderlik alt boyutlarından otoriter liderlik alt boyutu ile de adil dağılım, adil işlem ve adil etkileşim alt boyutları arasında düşük düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki görülmektedir. Paternalizmin içinde yer alan otoriter yaklaşım için örgüt içinde ödülü de cezayı da adil bir şekilde dağıttığını ve aynı şekilde örgüt içinde yükselme olanaklarında da adil bir dağıtım yaptığını söz edebiliriz. Otoriter lider, örgütün sahip olduğu kaynaklar üzerinde de yoğun bir kontrole sahiptir. Kaynakların kontrolünde lider; görev gereği olan bilgilerin sunulması, bütçe ve ekipman kontrolüne sahip olduğu kadar astlara verilecek ödüller karar vermede de belirleyicidir. Bu anlamda çalışmada ortaya çıkan otoriter liderlik bileşeni ile dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki paternalizm içinde yer alan otoriter yaklaşımın örgütsel adaletin tüm alt boyutlarına olumlu yansıdığını göstermektedir.

Bunun üzerine bir genelleme yapılacak olursa; kurum içerisinde adil ve eşit davranmak personel üzerine olumlu etki yapacağı, personelin kurumunu sahiplenip performansın artacağı düşünülmektedir.

Kurum içerisinde başlangıçta yardımsever, çok fazla ailedenmiş gibi samimi davranan idareciler sevilmekte ancak belli bir süreden sonra personel arasında eşitsizlik ya da farklı davranma sebebiyle sorunlar çıkmaya başlamakta ve idareciye olan güven azalmaktadır. Örgütsel adalet kavramı personel için önemini yitirmekte çalışsa dahi hak ettiği yere gelemeyeceği duygusuna kapılmakta ve kurum içerisinde performansı düşmektedir.

Öneriler

- Yapılacak benzer bir çalışma daha fazla Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleriyle ve daha fazla katılımcı yapılabılır.
- Bu çalışmada Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personellere yönelik yapılmıştır. Yapılacak benzer bir çalışma farklı İl Müdürlüklerinde çalışan personellere uygulanabilir.
- Yapılacak olan benzer çalışmalarla Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personellerle diğer kurumlarda çalışan personellerin paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeyleri karşılaştırılabilir.
- Bu ve benzeri çalışmalar sonucunda algılanan paternalist liderliğin ve örgütsel adaletin artmasına etki eden kişilik özelliklerindeki değişimler izlenebilir.
- Yapılacak benzer çalışmalarda paternalist liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisi daha detaylı bir şekilde tespit edilerek kurum yöneticilerine kurumlarına nasıl daha iyi yönetebilecekleri hususunda tavsiyeler verilebilir.



EKLER

Ek 1: KİŞİSEL BİLGİ VE ANKET FORMLARI

Örgütsel Adalet Ölçeği

Bölüm 3: Bu bölümde örgütsel adalet düzeyini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Lütfen sizi en iyi yansıtan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum	1	2	3	4	5
1. Çalışma programım adildir.					
2. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
4. İş yerimde aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
5. İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.					
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır.					
7. Yöneticiler, işe yönelik kararlar almadan önce bütün çalışanların düşüncelerini dinler.					
8. Yöneticiler işle ilgili karar almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9. Yöneticiler alınan kararları akademik personeline açıklar ve talep halinde, iş kararlarıyla ilgili daha fazla bilgi verirler.					
10. İşle ilgili tüm kararlar, ilgili personelin hepsine aynı şekilde uygulanır.					
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların yöneticiler tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana kibar ve ilgili davranır.					
13. İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir.					
14. İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15. İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bana karşı dürüst davranır.					
16. İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bir personel olarak haklarımı göz önünde bulundurur.					
17. İşimle hakkında alınan kararlara ilişkin, yöneticim bu kararların olası sonuçlarını benimle tartışır.					
18. İşim hakkında alınan kararlar için yöneticim uygun gerekçeler sunar.					
19. Yöneticim işimle ilgili kararlar alırken; bu kararlarla ilişkin, bana mantıklı gelebilecek açıklamaları yapar.					
20. Yöneticim işim hakkında alınan her bir kararı detaylı bir şekilde açıklar.					

Değerli Katılımcı; Bu anket formu içerisindeki bilgiler spor bilimlerinde yapılacak bir akademik çalışma kapsamında kullanılacak ve sadece akademik tabanlarda yayınlanacaktır. Vereceğiniz samimi yanıtlar kurumunuz içerisindeki mevcut durumun ortaya çıkmasında bizlere yol gösterecektir. Vereceğiniz doğru ve samimi yanıtlar için şimdiden teşekkür ederiz.

Bölüm 1: Bu bölümde kişisel durumunuzla ilgili sorular bulunmaktadır. Her soruda durumunuza uyan seçeneği lütfen işaretleyiniz.

1. Yaşınız: 2. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
3. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar 4. Eğitim Durumunuz:
5. Lisans ve üstü mezunu iseniz mezun olduğunuz alan
() Beden eğitimi ile ilgili bir bölüm () Beden eğitimi dışındaki bir bölüm
6. Görev yaptığınız yönetim düzeyi () Memur () Sportif Eğt. Uzmanı () Antrenör () Şef
() Şube Müdürü/İl Müdürü () Diğer (Belirtiniz)
7. Kamu Hizmetinde kaç yıldır çalışmaktasınız?
() 1-4 () 5-8 () 9-12 () 13-16 () 17-20 () 21 ve üzeri
8. Kaç Yıldır bu görevde çalışmaktasınız?
() 1-4 () 5-8 () 9-12 () 13-16 () 17-20 () 21 ve üzeri

Bölüm 2: Paternalist Liderlik Ölçeği

Aşağıda şu anda bağlı olduğunuz ilk yöneticiniz ile ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi okuyarak yöneticiniz ile ilgili görüşünüzü “Kesinlikle Katılıyorum”dan “Kesinlikle Katılmıyorum”a doğru uzanan değerlendirme aralığında cevap seçeneklerinden birine X işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Biraz Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Bize aileden biri gibi davranır.	1	2	3	4	5	6
2. Beni gözetmek için bütün enerjisini kullanır.	1	2	3	4	5	6
3. İş ilişkisinin dışında, özel hayatım konusunda duyarlıdır.	1	2	3	4	5	6
4. Genelde rahatım için özen gösterir.	1	2	3	4	5	6
5. Zor bir durumda kalırsam bana yardım edecektir.	1	2	3	4	5	6
6. Kendisiyle uzun zamandır çalışan elemanlarına itina gösterir.	1	2	3	4	5	6
7. Kişisel isteklerimi yerine getirir.	1	2	3	4	5	6
8. Zor sorunlarla karşılaştığımda bana cesaret verir.	1	2	3	4	5	6
9. Aile bireylerimi de gözetir.	1	2	3	4	5	6
10. Düşük performans gösterdiğimde bunun sebebini anlamaya çalışır.	1	2	3	4	5	6
11. Günlük hayatımda benim için yapması veya idaresi zor olan konuları halleder.	1	2	3	4	5	6
12. Topluluğun yararı söz konusu olduğunda hakarete uğrasa bile intikam almayı düşünmez.	1	2	3	4	5	6
13. Kişileri meziyetlerine göre görevlendirir ve başkalarının meziyet ve yeteneklerini kıskanmaz.	1	2	3	4	5	6
14. Otoritesini kendine ayrıcalıklar elde etmek için kullanır.	1	2	3	4	5	6
15. Benim başarı ve katkılarımla kendi başarısımı gibi göstermez.	1	2	3	4	5	6
16. Kendi menfaatleri için beni kullanmaz.	1	2	3	4	5	6
17. Bireysel ilişkileri ve bir takım saklı-gizli ilişkileri yasadışı bireysel yararlar sağlamak için kullanmaz.	1	2	3	4	5	6
18. Emirlerine tamamen uymamı ister.	1	2	3	4	5	6
19. Önemli veya önemsiz şirketteki bütün kararları verir.	1	2	3	4	5	6
20. Toplantılarda her zaman en son kararı verir.	1	2	3	4	5	6
21. Çalışanların gözü önünde her zaman emreder şekilde davranır.	1	2	3	4	5	6
22. İle çalışırken kendimi baskı altında hissedirim.	1	2	3	4	5	6
23. Astarlarına sıkı bir disiplin uygular.	1	2	3	4	5	6
24. Görevlerimizi yerine getiremediğimizde bizi azarlar.	1	2	3	4	5	6
25. Grubumuzun şirketteki en iyi performansı gösteren birim olması gerektiğini vurgular.	1	2	3	4	5	6
26. İşleri yapmak için onun kurallarına uymamız gerekir. Aksi takdirde bizi cezalandırır.	1	2	3	4	5	6

KAYNAKÇA

- AKSOY, Beyhan, (2008), “The Relationship Between Paternalistic Leadership, Empowerment and Turnover Intention: An Empirical Study”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- AKTAŞ, Erdem, (2010), “Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- ALTINKURT Yahya ve Kürşad, YILMAZ, (2010), “Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi”, **Educational Administration: Theory and Practice**, Cilt:16, Sayı: 4, ss 463-484.
- ARDİCHVİLİ, Alexander ve Alexander, GASPARIŞVİLİ, (2001), “Socio-Cultural Values, Internal Work Culture And Leadership Styles İn Four Post-Communist Countries Russia, Georgia, Kazakhstan and The Kyrgyz Republic”, **International Journal Of Cross Cultural Management**, Vol: 1(2): pp. 227-242.
- ASLAN, Aynur, (2005), “Ondokuz Mayıs Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi’nde Hekim Hasta İletişimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi**, Ankara.
- ASLAM, Rabia, Sadaf, SHUMAİLA, Shama, SADAQAT, Hira, BİLAL ve Mehwish INTİZAR, (2012), “Organizational justice as a predictor of job satisfaction among teachers”, **A Case Study On University Of The Punjab**, Lahore.
- ATAKAN, M. Muhammed ve Adnan, ERSOY, (2015), “Spor Bilimleri Fakülteleri ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Çalışan Akademik Personelin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Düzeylerinin İncelenmesi”, **Spor Bilimleri Dergisi**, Cilt:26, Sayı:3, ss: 90-104
- ATALAY, İlker, (2005), “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet” Yüksek Lisans Tezi, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Afyon.

- ATAMAN, Göksel, (2009), **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- AYCAN, Zeynep ve Rabindra N., KANUNGO, (2000), “Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri”, AYCAN Zeynep (Ed.), **Akademisyenler Ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, ss: 25-57.
- AYCAN, Zeynep, Rabindra N., KANUNGO, Manuel, MENDONCE, Kaicheng, YU, Jürgen, DELLER, Günter, STAHL ve Anwar, KHURSHİD, (2000), “Impact Of Culture On Human Resource Management Practices: A Ten Country Comparison”, **Applied Psychology: An International Review**, Vol: 49.(1), pp: 192-221.
- AYCAN, Zeynep, (2001), “Paternalizm: Yönetim Ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Sayı: 1(1), ss: 11-31.
- AYCAN, Zeynep, (2002), “Leadership and Teamwork in Developing Countries: Challenges and Opportunities”, **Online Readings in Psychology and Culture, Unit 7, Retrieved** <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol7/iss2/1>.
- AYCAN, Zeynep ve Selda, FİKRET-PAŞA, (2003), “Career Choices, Job Selection Criteria and Leadership Preferences In A Transitional Nation: The Case Of Turkey”, **Journal of Career Development**, Vol 30.(2), pp. 129-144.
- AYCAN, Zeynep, (2006), “Paternalism: Towards Conceptual Refinement And Operationalization”, In Yang, K.S., Hwang, K.K., ve Kim, U. (Eds.). **Scientific Advances In Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, And Cultural Contributions**, Cambridge University Press, London, pp. 445-466
- AYDIN, Erdem, (2003), “Hasta Hakları ve Terminal Dönem”, **Yoğun Bakım Dergisi**, Cilt: 3, Sayı:1, ss: 37-42.
- AYKUT, Serkan, (2007), “Örgütsel Adalet, Birey-Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

- BAKAN, İbrahim, (2009), “Liderlik Tarzları İle Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, **TİSK Akademi**, Sayı: 1, ss: 38-173.
- BAKHSHİ, Arti, Kuldeep, KUMAR ve Ekta, RANİ, (2009). “Organizational Justice Perceptions As Predictor Of Job Satisfaction And Organization Commitment”, **International Journal of Business and Management**, Vol:4(9), pp: 145-154.
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2011), **Kültürlerarası Yönetim**, KariyerYayınları, İstanbul.
- BAŞ, Gökhan ve Cihad, ŞENTÜRK, (2011), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Güven Algıları”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt:17, Sayı: 1, ss: 29-62.
- BİLİR, F. Pervin, (2005), “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Adana.
- BÖREKÇİ, Dilek Yılmaz, (2009a), “Paternalistic Leadership Style’s Evolution In E-Culture”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:38, Sayı:2, ss: 103-109.
- BÖREKÇİ, Dilek Yılmaz (2009b), “Influence Of Alternative Work Arrangements on Followers” Perceptions of Leader–Follower Relations and Leader Behavior”, **International Journal of Leadership Studies**, Vol: 4(2), ss: 161-183.
- BULUÇ, Bekir, (2009), **Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki**, 18. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İzmir.
- BURNS, Travis W.R. ve Michael F., DİPOLA, (2013), “A Study of Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, and Student Achievement in High School”, **American Secondary Education**, Vol: 42(1), pp: 4-23.
- CANKALP, Mehmet, (2005), **Sporda Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara.

- CERİT, Yusuf, Tuncay, ÖZDEMİR ve Nuri, AKGÜN, (2011), “Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **AİBÜ. Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:11, Sayı:1, ss: :87-99.
- CHENG, Bor-Shiuan, Li-Fang, CHOU, Tsung-Yu, WU, Ming-Ping, HUANG ve Jiing-Lih, FARH (2004), “Paternalistic Leadership And Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model in Chinese Organizations”, **Asian Journal Of Social Psychology**, Vol: 7, pp: 89-117.
- CHEUNG, Milissa F.Y and Monica C.C., LAW, (2008), “Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong”, **Asia Pacific Business Review**, Vol: 14(2), pp: 213-231.
- CHOU, Li-Fang., Bor-Shiuan, CHENG ve Chich Kung, JEN, (2005), “The Contingent Model of Paternalistic Leadership: Subordinate Dependence and Leader Competence”, **Paper Presented at 2005 Annual Meeting of The Academy of Management**, Hawaii.
- CHU, Paoching, (2010), “A Study of The Influence of Paternalistic Leadership And Subordinate- Supervisor Relationship on Working Morale”, **Journal of Global Business Management**, Vol: 6(2), pp: 1-8.
- CÖMERT, Melike, Hasan, DEMİRTAŞ, Mehmet, ÜSTÜNER ve Niyazi ÖZER, (2008), “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları”, **Eğitim Bilimleri ve Uygulama**, Cilt: 7, Sayı: 13, ss: 3-22.
- CROPANZANO, Russel, Jordan, H.S. (2009), “Organizational Justice and Behavioral Ethics: Promises and Prospects”, **Business Ethics Quarterly**, Vol: 19(2), pp: 193-223.
- ÇALIŞKAN, Sezer Cihan, (2008), “Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları Ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri Ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü**, İstanbul.

- ÇALIŞKAN, Sezer Cihan, (2010), “The Interaction Between Paternalistic Leadership Style, Organizational Justice, and Organizational Citizenship Behavior: A Study from Turkey”, **China-USA Business Review**, Vol: 9(1), pp: 67-80.
- ÇAPRAZ, Hasan, (2009), “Ortaöğretim Kurumu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ÇEÇEN, Anıl, (2003), **Adalet Kavramı- Adalet Kavramının Göreliliği Üzerine Bir Deneme**, Turhan Kitabevi, Ankara.
- ÇOLAK, Mustafa ve Hayat Ebru, ERDOST, (2004), “Organizational Justice: A review of the Literature and Some Suggestions for Future Research”, **Hacettepe İİBF Dergisi**, Cilt: 22, Say: 2, ss: 51.
- DEMİRCİ, Nuri, (1986), **Spor’da Yönetim-Teşkilatlanma ve Organizasyonlar**, Milli Eğitim Basım Evi, Ankara.
- DOĞAN, Selen, (2007), **Vizyona Dayalı Liderlik**, Kare Yayınları, İstanbul.
- DOĞAN, Adem, (2008), “İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Elazığ İli Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Elazığ.
- DOLAN, Simon L., Shay S., TZAFRİR ve Yehuda BARUCH, (2005), “Testing The Casual Relationship Between Procedural Justice, Trust and Organizational Citizenship Behavior”, **Revue de Gestion des Ressources Humaines**, Vol: 57, pp: 79- 89.
- DONUK, Bilge, (2005), **Spor Yöneticiliği ve İstihdam Alanları**, Ötügen Neşriyat Yayınları, İstanbul.
- DÜNDAR, Tuğba, (2011), “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

- EKER, Gül den, (2006), “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- ERBEN, Gül Selin, (2004), “Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri**, 17- 18 Nisan 2004, KOÇEL, Tamer, (Ed.), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss: 345-356.
- ERBEN, Gül Selin ve Ayşe Begüm, GÜNEŞER, (2008), “The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating The Role of Climate Regarding Ethics”, **Journal of Business Ethics**, ss: 82: 955-968.
- ERDEM, Ramazan, (2007), “Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, ss: 63-79.
- ERDOĞAN, İlhan, (2007), **İşletmelerde Davranış**, Malatyalı İşadamları Derneği Yönetim Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol, (2008), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- ERİŞİM, (2013), **Türkiyede Spor Teşkilatlarının Tarihsel Gelişimi**, <http://sporyoneticiligi.com/turkiyede-spor-teskilatlarinin-tarihsel-gelisimi-html> (13.03.2018).
- ERTÜRK, Selahattin, (1974), **Gençlik ve Spor Bakanlığı Bünye ve Bağlı Kuruluşların Yeniden Düzenlenmesine İlişkin Teşkilat Araştırması Ön Projesi**, Gençlik ve Spor Bakanlığı Yayın No: 30, Ankara.
- FARH, Jinnng Lih ve Brian S., CHENG, (2000), “A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations”, **Management and Organizations İn Chinese Context**, London: Macmillan, ss.84-127.
- FLİNT, Douglas, Lynn M., HALEY ve Jeffrey J., MCNALLY, (2012), “Dimensionality of Organizational Justice in A Call Center Context”, **Psychological Reports**, Vol: 110(2), pp: 677-693.

- GELFAND, Michele J., Miriam, EREZ ve Zeynep, AYZAN, (2007), “Cross-Cultural Organizational Behavior”, **Annual Review of Psychology**, pp: 58: 479-514.
- GREENBERG, Jerald, (1987), “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **The Academy of Management Review**, Vol: 12(1), pp: 9–22
- GÜLŞEN, Mahmut Uğurcan, (2010), “Örgütsel Adalet ve Kimliklenme”, Yüksek Lisans Tezi, **Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü**, Gebze.
- GÜNCE, Serkan. (2013), “İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, **Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Şanlıurfa.
- GÜNEY, Salih, (2007), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- GÜRBÜZ, Salih ve İbrahim Sani, MERT, (2009), “Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 42 Sayı: 3, ss: 117-139.
- HASSAN, Arif. (2002), “Organizational Justice as A Determinant of Organizational Commitment and Intention to Leave”, **Asian Academy of Management Journal**, Vol: 7(2), pp: 55–66.
- HAYEK, Mario, Milorad M., NOVİCEVİĆ, John, HUMPHREYS ve Nicola, JONES, (2010), “Ending The Denial of Slavery in Management History: Paternalistic Leadership of Joseph Emory Davis”, **Journal of Management History**, Vol: 16(3), pp: 367-379.
- HOLZINGER, Ingrid, Thomas, MEDCOF ve Randall B., DUNHAM, (2006), “Leader and Follower Prototypes in An International Context: An Exploratory Study of Asia and South America”, **To Be Published In The Proceedings Of The 34th Annual Meeting Of The Administrative Sciences Association Of Canada**.
- HOY, Wayne K., ve C. John, TARTER, (2004), “Organizational Justice in Schools: No Justice Without Trust”, **International Journal of Educational Management**, Vol: 18(4), pp: 250-259.

- INBARASU, Jery, (2008), “Influence of Servant-Leadership Practice on Job Satisfaction: A Correlational Study in a Lutheran Organization”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **University of Phoenix**.
- İÇERLİ, Leyla, (2009a), “Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler”, Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- İÇERLİ, Leyla, (2010b), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, **Journal of Entrepreneurship and Development**, Cilt: 5, Sayı: 1, ss: 67-92.
- İMAMOĞLU, Gülşah, (2007), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.
- İŞBAŞI, Janset Özen, (2000), “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, Bir Turizm Örgütünde Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Antalya.
- İŞCAN, Ömer Faruk ve Atılhan, NAKTİYOK, (2004), “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 59, Sayı: 1, ss: 181-201.
- İYİĞÜN, N. Öykü, (2012), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt, 11 Sayı: 21, pp: 49-64.
- JOHNSON, Russell, Christopher, SELENTA ve Robert, LORD, (2006), “When Organizational Justice and The Self-Concept Meet: Consequences for the Organization and Its Members”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol: 99, pp: 175-201.
- KARAEMİNOĞLULARI, Ayşe, (2006), “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

- KAZANCI, Neşe, (2010), “İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sakarya.
- KHAN, Sofiah Kadar ve Mohd Zabid Abdul, RASHİD, (2012), “The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia”, **International Journal of Business and Social Science**, Vol: 3(8), pp: 83-91.
- KILIÇ, Yılmaz, (2007), “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Elazığ.
- KILIÇASLAN, Semiha, (2010), “Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım”, Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- KOÇEL, Tamer, (2007), **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- KÖKSAL, Onur, (2011), “Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 8 Sayı: 15, ss: 101-122.
- KÖSE, Sevinç ve Aylın, ÜNAL, (2003), **Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları**, Güven Kitabevi, İzmir.
- KUZUCU, Esra, (2013), “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü: Özel Bir Hastahane Çalışan Hemşireler Üzerinde Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul
- LAMBERT, G. Eric, Terry Cluse, TOLAR, Rao S., PASUPLETİ, Hall, E.D. ve Meiron, JENKİS, (2005). “The Impact of Distributive and Procedural Justice On Social Service Workers”, **Social Justice Research**, Vol: 18 (4), pp: 411-427.

- LAUB, Jim, (2003), “From Paternalism to The Servant Organization: Expanding The Organizational Leadership Assessment (OLA) Model”, **Servant Leadership Roundtable, Regent University School Of Leadership Studies.**
- LİANG, S. K., LİNG, H. C., ve HSİEH, S. Y., (2007), “The Mediating Effects of Leader-Member Exchange Quality to İnfluence The Relationships Between Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behaviors”, **Journal of American Academy of Business**, Vol: 10(2), pp: 127-137.
- MACİT, Gamze, (2010), “İletişim Tarzları Üzerinde Kültürel Değerlerin Etkisi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Isparta.
- MAKAİ, Kozhi Sidney, (2006), “Culture and Leadership: A Comparison of Cultural Orientation and Leadership Preference Among College Students In Zambia And The United States”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Walden University.**
- MEAD, Lawrence M., (1997), “The Rise of Paternalism”, Lawrence M. MEAD, (Ed.) The New Paternalism: Supervisory Approaches To Poverty, **Virginia: R.R. Donnelley & Sons.Co**, ss:1-39.
- MOGHİMİ, Seyed Moein, Masoumeh, KAZEMİ ve Saied, SAMİİE, (2013), “Studying the Relationship between Organizational Justice and Employees, Quality of Work Life in Public Organizations: A Case Study of Qom Province, **Iranian Journal of Management Studies**, Vol: 6(1), pp: 119-145.
- MUTLU, Aylin, (2010), “Hemşirelere Göre Yönetici Hemşirelerin Paternalistik Davranış Örüntülerinin Hasta Bakımı İle İlgili Görevlerine Yansıması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Akdeniz Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü**, Antalya.
- NİU, Chun Pai., An Chih WANG ve Bor Shuiian CHENG, (2009), “Effectiveness of A Moral and Benevolent Leader: Probing The Interactions of The Dimensions of Paternalistic Leadership, **Asian Journal of Psychology**, pp: 12: 32–39.

- OĞUZ, Ebru, (2011), Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki, **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 12 Sayı: 1, ss: 45-65.
- OLKKONEN, Maria Elena ve Jukka LIPPONEN, (2006), “Relationships Between Organizational Justice, Identification With Organization and Work Unit, And Group Related Outcomes”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, pp: 100, 202-215.
- ÖZ, Ela Ünler ve Bülent, KILIÇ, (2010), “Paternalist Liderliğin Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi”, **18. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildirileri**, 20-22 Mayıs 2010, Çukurova Üniversitesi Basımevi, Adana, ss: 681-688.
- ÖZKILIÇCI, Gökçe, (2011), “Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ÖZMEN, Nursel İpek, (2005), “Leadership Style of Turkish Middle Level Managers in Private Sector and Its Relationship with Subordinate Performance, Satisfaction, and Commitment”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Ortadoğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- PAŞA, Selda Fikret, (2000), “Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri”, AYCAN, Zeynep, (Ed.), **Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, ss: 201-225.
- PAŞA, Selda Fikret, Hayat, KABASAKAL ve Muzaffer BODUR, (2001), “Society, Organizations, and Leadership in Turkey”, **Applied Psychology: An International Review**, Cilt: 50, Sayı, 4, ss: 559-589.
- PEDAĞIC, Irene ve William R., EARNEST, (1994), “Paternalism as A Component of Managerial Strategy”, **Social Science Journal**, Vol: 31(4), pp: 389-405.
- PELLEGRİNİ, Ekin K. ve Terri A., SCANDURA, (2006), “Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation”, **Journal of International Business Studies**, pp: 37:264-279.

- PELLEGRİNİ, Ekin K. ve Terri A., SCANDURA, (2008), “Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research”, **Journal of Management**, Vol: 34(3), pp: 566-593.
- PELLEGRİNİ, Ekin K., Terri A., SCANDURA ve JAYARAMAN, V., (2010), “Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader–Member Exchange Theory”, **Group & Organization Management**, Vol: 35(4) ss: 391-420.
- POLAT, Soner, (2007), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, Doktora Tezi, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kocaeli.
- Resmi Gazete, 27958 sayılı Mük. **Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname**, (08.06.2011).
- ROBBİNS, Stephen Paul ve Timothy A., JUDGE, (2007), **Organizational Behavior** (12th Ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- ROMERO, Eric J., (2004), “Latin American Leadership: El Patrón & El Líder Moderno”, **Cross Cultural Management: An International Journal**, Vol: 11(3), pp: 25-37
- SARGUT, Selami, (2001), **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Ankara.
- SELEKLER, Zeynep Oğul, (2007), “Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kocaeli.
- SEREN, Şeyda ve Ülkü BAYKAL, (2007), “Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Örgüt Kültürü Ve Değişime Karşı Tutumun İncelenmesi”, **Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokul Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 2, ss: 1-11.
- SİMPSON, Patricia, Michelle KAMİNSKİ, (2007), “Gender, Organizational Justice Perceptions, and Union Organizing”, **Employ Respons Rights**, Vol: 19, pp: 57–72.

- SOYLU, Soydan, (2011), “Creating A Family or Loyalty-Based Framework: The Effects of Paternalistic Leadership On Workplace Bullying”, **Journal of Business Ethics**, Vol: 99(2), pp: 217-231.
- TAN, Çetin, (2006), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Elazığ.
- TİTREK, Osman, (2009), “Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, ss: 551–573.
- TOPAKKAYA, Arslan, (2008), “Adalet Kavramı Bağlamında Aristoteles-Platon Karşılaştırması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Felsefe Dergisi**, Cilt: 6, ss: 27-47.
- TUNCER, Güneri, (2005), “The Self In Family Context And Traditional Family Values On Attitudes Toward Paternalistic Leadership Style”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- UĞUZMAN, Genel Fatma, (2012), “Kelamda Adalet Kavramı”, Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- UHL-BİEN, Mary, Tiemey, P. S., George B., GRAEN ve Mitsuru, WAKABAYASHI, (1990), “Company Paternalism And The Hidden-Investment Process: Identification of The "Right Type" For Line Managers In Leading Japanese Organizations”, **Group And Organization Studies**, pp: 15:414- 430.
- URL, 1, “**Sayılı Gençlik ve Spor Bakanlığı Teşkilat Şeması**” (t.y.), <http://www.gsb.gov.tr/site/bakanlik.aspx?content=23&t=i> (28/08/2015).
- URL, 3, “**6223 Sayılı Gençlik ve Spor Bakanlığı Kurulması Kanunu**” (t.y.), <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/31069.html> (27/08/2012)
- YÜCELER, Aydan, (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 22, ss: 445-457.

- USLU, Tuna ve E. Meltem, ÇAM, (2010), “Türkiye’deki Hizmet Sektöründe Bilgi İletişimi: Uzaktan Sağlık, Destek ve Eğitimde Saha/Vaka Çalışmaları”, **Uluslararası 8. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, İstanbul, ss: 1049:1063.
- WASTİ, Arzu, (2000), “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış”, AYCAN, Zeynep, (Ed.), **Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, ss: 201-225.
- WİLLİAMS, Steve, Richard, PİTRE ve Mohamed, ZAINUBA, (2002), “Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions”, **Fair Rewards Versus Fair Treatment**, Vol: 142 (1), pp: 33-44.
- YETİM, Nalan ve Ünsal, YETİM, (2006), “The Cultural Orientations of Entrepreneurs and Employees' Job Satisfaction: The Turkish Small and Medium Sized Enterprises (Smes) Case”, **Social Indicators Research**, Vol: 77(2), pp: 257-286.
- YILMAZ, Kürşad, (2010), “Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, Cilt: 10, Sayı: 1, ss: 579-616.
- YILMAZ, Kürşad ve Murat, TAŞDAN, (2009), Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools, **Journal of Educational Administration**, Cilt: 47, Sayı: 1, ss: 108-126.
- ZAINALİPOUR, Hossein, Ali Akbar Sheikhi, FİNİ, Siyed Mohammad, MİRKEMALİ, (2010). A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction Among Teachers in Bandar Abbas Middle School, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, pp: 5, 1986-1990.
- ZHANG, Xiaodan, (2009), “Trade Unions Under the Modernization of Paternalist Rule in China”, **The Journal of Labor and Society**, pp: 12:193-218.

ZHAO, Zhentang ve Jose, BO, (2007), “The Effects of Paternalistic Leadership on Leader-Member Exchange”, **International Conference on Management Science and Engineering**, pp: 985-990.



DİZİN

-A-

Adalet, vi, 39, 40, 41, 52, 53, 55, 74,
122, 131
Ahlaki, 32, 66, 67, 88, 109
Antrenör, 86, 115
Ast, 14, 28, 29, 32, 58, 64

-B-

Babacan, 1

-Ç-

Çıkarıcı, 28, 29, 60

-D-

Dağıtımsal, 52
Demokratik Liderlik, vii, 36
Dönüşümcü Liderlik, vii, 34

-G-

Gençlik ve Spor Bakanlığı, vii, xiv, 3, 4,
5, 6, 9, 10, 11, 78, 109, 124, 130, 131
Göç, 3
Göç Sosyolojisi, 3
Güç, 16

-H-

Hizmetkar Liderlik, viii, 38

-K-

Karizmatik Liderlik, vii, 35

-L-

Lider, vii, 20, 21, 24, 31, 32, 33, 35, 37,
38, 39, 60, 62, 66, 68, 120, 127
Liderlik, v, vii, xi, xii, 27, 30, 33, 72,
73, 74, 79, 102, 117, 118, 120, 122,
127, 129, 132

-M-

Memur, 86, 115

-O-

Otoriter, vii, 30, 31, 33, 34, 61, 88, 109,

-Ö-

Örgüt, vi, 38, 42, 44, 70, 118, 124, 126,
127, 129, 130, 131
Örgütsel Adalet, v, viii, ix, x, xi, xiii, 3,
42, 43, 50, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74,
75, 76, 79, 80, 81, 89, 90, 102, 104,
105, 106, 108, 110, 114, 116, 117,
118, 120, 122, 124, 125, 126, 127,
129, 130, 131, 132

-P-

Paternalist Liderlik, v, vi, vii, viii, ix, x,
xiii, 3, 27, 29, 33, 34, 35, 36, 37, 38,
55, 64, 78, 79, 88, 89, 104, 105, 106,
108, 109, 115, 120
Paternalizm, 3, 117, 124, 127
Personel, 10, 12

-S-

Spor, v, vi, vii, ix, x, xiv, 2, 4, 6, 9, 10,
11, 12, 13, 78, 79, 83, 84, 88, 98, 99,
103, 104, 105, 106, 111, 112, 116,
118, 122, 124
Spor Genel Müdürlüğü, vii, xiv, 9, 11,
13, 118
Süreç Adaleti, 54

-Ş-

Şube Müdürü, 86, 115

-T-

Taşra Teşkilatı, vii, 3, 4, 5, 6, 12, 78

-Ü-

Üst, 28, 64
Üye, vii, 37, 120, 127

-Y-

Yardımsaver, xi, 28, 31, 32, 57, 60, 65,
67, 111
Yönetici, 26, 61, 128

