



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**PATERNALİST LİDERLİĞİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME
İHLALİ ÜZERİNE ETKİSİ: ALGILANAN ÖRGÜTSEL
ADALETİN ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Kübra TEKTAŞ

Danışman

Doç. Dr. Metin KAPLAN

Nevşehir

Ağustos 2022



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**PATERNALİST LİDERLİĞİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME
İHLALİ ÜZERİNE ETKİSİ: ALGILANAN ÖRGÜTSEL
ADALETİN ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Kübra TEKTAŞ

Danışman

Doç. Dr. Metin KAPLAN

Nevşehir

Ağustos 2022

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Kübra TEKTAŞ

TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Paternalist Liderliğin Psikolojik Sözleşme İhlali Üzerine Etkisi: Algılanan Örgütsel Adaletin Aracı Rolü” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan
Kübra TEKTAŞ

Danışman
Doç. Dr. Metin KAPLAN

İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı
Prof. Dr. Suzan ÇOBAN

KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Metin KAPLAN danışmanlığında Kübra TEKTAŞ tarafından hazırlanan “Paternalist Liderliğin Psikolojik Sözleşme İhlali Üzerine Etkisi: Algılanan Örgütsel Adaletin Aracı Rolü” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

...../...../.....

JÜRİ

Danışman : Doç. Dr. Metin KAPLAN

Üye : Prof. Dr. Adem ÖĞÜT

Üye : Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES

İMZA

.....

.....

.....

ONAY

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun/...../..... tarih ve sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

...../...../.....

Dr. Öğr. Üyesi Volkan Recai ÇETİN
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Tez yazma sürecimde her zaman sorularımı yanıtlayan danışmanım Doç. Dr. Metin Kaplan'a; bilgisi ve yardımseverliği ile tüm öğrencilerine desteğini sunan değerli hocam Prof. Dr. Őevki Özgener'e; jürimde yer alarak bana kıymetli önerilerde bulunan Prof. Dr. Adem Öğüt ve Doç. Dr. Durdu Mehmet Biçkes'e ve öğrencisi olduğum tüm öğretim üyelerine; araştırma verilerimi toplamamda katkısı olan tüm emekçilere ve uygulamamı sağlayan tüm yöneticilere; bana, benden daha çok güvenip her zaman cesaretlendiren ve her koşulda yanımda duran babam Harun Tektaş ve annem Emine Tektaş'a; varlıklarıyla hayatıma anlam katan kardeşlerim Büşra, Fatma ve İkra'ya; yanlarında huzur bulduğum can dostlarım Talas ile Body'e ve tüm bozkıra teşekkür ederim.

PATERNALİST LİDERLİĞİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ÜZERİNE ETKİSİ: ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACI ROLÜ

Kübra TEKTAŞ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Ağustos 2022

Danışman: Doç. Dr. Metin KAPLAN

ÖZET

Örgütlerde etkililiği üzerinde anlaşmanın henüz sağlanamadığı paternalist liderlik, etkili olduğu örgütlerde bir o kadar olumlu sonuçlara yol açmaktadır. Örgütsel davranış literatüründe paternalist liderliğin tüm boyutları ile çalışanlar açısından psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide algılanan örgütsel adaletin aracı rolünü inceleyen çalışmalara henüz rastlanılmamıştır. Bu doğrultuda bu araştırmanın amacı paternalist liderliğin psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkisini ve bu etkide algılanan örgütsel adaletin aracı rolü oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın örneklemini Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'ndeki (KOSB) imalat işletmelerinde çalışan 486 iş gören oluşturmaktadır (n=486). Aycan (2006) tarafından geliştirilen paternalist liderlik ölçeği, Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen psikolojik sözleşme ihlali ölçeği ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeğini içeren anket formu yardımıyla veriler toplanmıştır. Veriler Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Kısmi En Küçük Kareler-Yapısal Eşitlik Modellemesi (KEKK-YEM) yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre paternalist liderliğin 'işyerinde aile ortamı yaratma', 'çalışanların iş dışı yaşamlarına katılım' ve 'statü hiyerarşisi ve otoriteyi sürdürme' boyutlarının algılanan örgütsel adaleti pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel adaletin, psikolojik sözleşme ihlali üzerinde negatif etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Paternalist liderliğin 'astlardan sadakat ve saygı bekleme' boyutu, psikolojik sözleşme ihlali üzerinde pozitif yönde etkiye sahipken; paternalist liderliğin 'statü hiyerarşisi ve otoriteyi sürdürme' boyutunun, psikolojik sözleşme ihlali üzerinde negatif yönlü etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında algılanan örgütsel adaletin ve dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti boyutlarının tamamının paternalist liderlik ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Son olarak araştırmanın kısıtlarından bahsederek; yöneticilere, insan kaynakları uzmanlarına ve işverenlere araştırma bulgularına göre tavsiyede bulunulmuş ve gelecekte konuyla ilgili çalışma yapacak araştırmacılar için önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Paternalist Liderlik, Psikolojik Sözleşme İhlali, Algılanan Örgütsel Adalet, Kayseri Organize Sanayi Bölgesi

**THE EFFECT OF PATERNALISTIC LEADERSHIP ON PSYCHOLOGICAL
CONTRACT BREACH: THE MEDIATING EFFECT OF PERCEIVED
ORGANIZATIONAL JUSTICE**

Kübra TEKTAŞ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Department of Business Administration, M.B.A, August, 2022

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Metin KAPLAN

ABSTRACT

Paternalistic leadership, whose effectiveness has not yet been agreed upon in organizations, leads to positive results in organizations where it is effective. In the organizational behavior literature, studies examining the relationship between all dimensions of paternalistic leadership and psychological contract breach in terms of employees and the mediating role of perceived organizational justice in this relationship have not yet been found. In this direction, the aim of this research is to examine the effect of paternalistic leadership on psychological contract breach and whether perceived organizational justice plays a mediating role in this effect. The sample of this research consists of 486 workers working in manufacturing enterprises in Kayseri Organized Industrial zone (n=486). Data were collected with the help of a questionnaire including the paternalistic leadership scale developed by Aycan (2006), the psychological contract breach scale developed by Robinson and Morrison (2000), and the organizational justice scale developed by Niehoff and Moorman (1993). The data were analyzed with the help of Confirmatory Factor Analysis and Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). According to the findings of this research, it was determined that the dimensions of paternalistic leadership 'creating a family atmosphere in the workplace', 'participating in the non-working lives of employees' and 'maintaining status hierarchy and authority' positively affect perceived organizational justice. Perceived organizational justice has been found to have a negative effect on psychological contract breach. While the 'expecting loyalty and respect from subordinates' dimension of paternalistic leadership has a positive effect on psychological contract breach; It has been determined that the 'status hierarchy and maintaining authority' dimension of paternalistic leadership has a negative effect on psychological contract breach. In addition, it has been determined that perceived organizational justice and all the distributive, procedural and interactional justice dimensions of its have a mediating effect on the relationship between paternalistic leadership and psychological contract breach. Finally, by mentioning the limitations of the research, recommendations were made to managers, human resources specialists and employers according to the research findings and suggestions were given for researchers who will work on the subject in the future.

Keywords: Paternalistic Leadership, Psychological Contract Breach, Perceived Organizational Justice, Kayseri Organized Industrial Zone

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR VE SİMGELER.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM **TEORİK ARKA PLAN VE LİTERATÜR TARAMASI**

1.1. PATERNALİST LİDERLİK	5
1.1.1. Liderlik Kavramı.....	5
1.1.2. Liderlik Teorileri.....	8
1.1.2.1. Özellikler Teorisi	8
1.1.2.2 Davranışsal Liderlik Teorisi	11
1.1.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri	13
1.1.3. Paternalist Liderlik	17
1.1.3.1. Paternalizm Kavramı	17
1.1.3.2. Paternalist Liderlik Kavramı.....	19
1.1.3.3. Paternalist Liderin Özellikleri.....	21
1.1.3.4. Paternalist Liderliğin Boyutları.....	22
1.1.3.5. Paternalist Liderliğin Örgütler Açısından Önemi	25
1.1.4. Paternalist Liderlik ile İlgili Araştırma Bulguları	26
1.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET	29

1.2.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramı.....	29
1.2.2. Örgütsel Adaletin Temel Aldığı Kuramlar	30
1.2.2.1.Reaktif-İçerik Kuramlar.....	31
1.2.2.2.Proaktif-İçerik Kuramlar.....	32
1.2.2.3.Reaktif-Süreç Kuramlar.....	32
1.2.2.4. Proaktif-Süreç Kuramlar.....	33
1.2.3. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	33
1.2.3.1.Dağıtım Adaleti.....	33
1.2.3.2. İşlem Adaleti (Prosedür Adaleti)	35
1.2.3.3. Etkileşim Adaleti	37
1.2.4. Örgütsel Adaletin Önemi	38
1.2.5. Örgütsel Adalet ile İlgili Araştırma Bulguları	38
1.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ.....	42
1.3.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı	42
1.3.1.1. Psikolojik Sözleşmelerin Oluşturulma Süreci	44
1.3.1.2. Psikolojik Sözleşme Türleri.....	45
1.3.2. Psikolojik Sözleşme İhlali.....	46
1.3.3. Psikolojik Sözleşme İhlali ile İlgili Araştırma Bulguları.....	48
1.4. PATERNALİST LİDERLİK, ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLİŞKİSİ.....	51

İKİNCİ BÖLÜM

METODOLOJİ VE BULGULAR

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	53
2.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	57
2.2.1. Örneklem.....	57
2.2.2. Veri Toplama Araçları	58
2.2.3. Model ve Hipotezler.....	59
2.2.4. Veri Analiz Prosedürü.....	63
2.3. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	65
2.3.1. Ölçüm Modeli ile İlgili Bulgular	65
2.3.2. Yapısal Model (İçsel Model) ile İlgili Bulgular.....	68

SONUÇ	73
KAYNAKÇA	77
EKLER	109



KISALTMALAR VE SİMGELER

AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)
Bİ	: Çalışanları ile Bireyselleştirilmiş İlişkiler Kurma
BC	: Yanlılığı Düzeltilmiş (Bias-Corrected) Ön Yükleme Yöntemi
BYG	: Bileşik Yapı Güvenirliği
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)
IFI	: Artımlı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index)
İAO	: İşyerinde Aile Ortamı Yaratma
İDY	: Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Katılım
KEKK-YEM	: Kısmi En Küçük Kareler-Yapısal Eşitlik Modeli
KOSB	: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi
NFI	: Normalleştirilmiş Uyum İndeksi (Normed Fit Index)
NNFI	: Normalleştirilmemiş Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index)
OA	: Algılanan Örgütsel Adalet
OAV	: Ortalama Açıklanan Varyans
PL	: Paternalist Liderlik
PSİ	: Psikolojik Sözleşme İhlali
RMR	: Kalıntı Kareleri Ortalamasının Karekökü (Root Mean Square Residual)
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
SB	: Astlardan Sadakat ve Saygı Bekleme
SHO	: Statü Hiyerarşisi ve Otoriteyi Sürdürme
SRMR	: Standartlaştırılmış Kalıntı Kareleri Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual)
TLI	: Tucker-Lewis İndeksi (Tucker-Lewis Index)
χ^2/df	: Ki-kare/Serbestlik Derecesi (Chi-square/ degree of freedom)

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Eşitlik Teorisine Göre Eşitlik Değerlendirmenin Formülasyonu	31
Tablo 2: Psikolojik Sözleşme ile Zımnı Sözleşmeler Arasındaki Farklar.....	43
Tablo 3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri	57
Tablo 4: DFA ve KEKK-YEM için Uyum İyiliği İndeksleri	64
Tablo 5: Kabul Edilebilir Uyum İyi Değerlerine Sahip Ölçüm Modelinin Analiz Sonuçları	65
Tablo 6: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları.....	68
Tablo 7: Ölçüm Modelindeki Değişkenler Arası Korelasyonlar	68
Tablo 8: Değişkenlere İlişkin KEKK-YEM Bulguları.....	69
Tablo 9: Paternalist Liderliğin Boyutlarına Ait Hipotezlere İlişkin KEKK-YEM Bulguları.....	69

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli	63
---------------------------------	----



GİRİŞ

Organizasyonlar gittikçe derinleşen ekonomik krizler, iş gücü kayıpları, eşit olmayan bilgi ve güç dağılımı ile karşı karşıyadır. Böyle bir ortam güçlü bir rekabet ile kaynakları kendi merkezine doğru çekme çabasına girişen ve sürekli değişmek durumunda kalan organizasyonlar yaratmaktadır. İnsan kaynaklarını ve diğer kaynakları elinde tutabilmek, değişimleri ve rekabeti proaktif ve etkili bir biçimde karşılayabilmek için teknoloji, liderlik, güç, bilgi gibi faktörleri çeşitli kombinasyonlarla bir araya getirip bütünleştirmek ve uygun stratejiler ortaya çıkarmak gerekmektedir. Liderlik, bu faaliyetleri başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için en önemli değişken olarak görülmektedir (Koçel, 2020: 585). Liderlik, ortak amaçlara ulaşmak için bireysel ve toplu çabaları kolaylaştırma ve neyin nasıl yapılacağını anlamaları ve kabul etmeleri için başkalarını etkileme sürecidir (Yukl, 2010: 8). Bunun yanında bir liderlik tarzının dünyanın her yerinde aynı şekilde etkili olması beklenemez (Bennis, 2007: 5). “Etkili bir lider geniş bir davranış repertuarına sahiptir ve farklı durumlara uygun tepkileri etkili bir şekilde uygulayabilir” (Zaccaro, 2007: 9). Paternalist liderlik de toplumsal kültür (Ayca, 2006: 450-462) başta olmak üzere, örgütsel kültür (Köksal, 2011b: 117-120) vb. pek çok unsura göre etkililiği değişen bir liderlik tarzıdır. Paternalist liderlik, disiplin ve otoriteyi baba düşünceliliği ve yardımseverliği ile birleştiren bir rol (Westwood, 1997: 454) olarak tanımlanmıştır. Paternalist liderlik bazı kültürlerde istenen ve beklenen bir liderlik tarzı iken bazı kültürlerde arzu edilmeyebilir (Ayca, 2006: 450; Uhl-Bien vd., 1990: 419-422). Bu durum, paternalist liderliğin arzu edilmediği durumlarda çalışanların taahhüt edilmiş beklentilerini ifade eden psikolojik sözleşmelerini nasıl etkileyeceği sorusuna yönlendirmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin sahip olduğu yazılı ya da yazılı olmayan kural ve anlaşmaların oluşturulması ve uygulanabilmesi önemli hale gelmektedir. Ancak insan ve onun karmaşık doğası söz konusu olduğunda kuralların psikolojik yorumları ortaya çıkar ve özellikle yazılı olmayan kurallar farklı yorumlara

açıktır. Yöneticilerin davranışları ve çalışanların örgütte adaletin sağlanıp sağlanmadığına dair algıları da bu yorumları etkileyebilecek kavramlardır ve bunun sonucunda çalışanlar beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığının değerlendirmesini yaparlar. Örgütsel adalet bu beklentileri ve örgütsel pek çok sonucu etkileyebilecek önemli bir değişkendir. Örgütsel adalet, iş yerlerinde adaletin rolünü tanımlama ve açıklamaya yönelik girişimleri; kazanımlar, süreç ve kişilerarası iletişim zemininde ele alan bir araştırma alanıdır (Greenberg, 1990: 400-411). Örgütsel davranış literatüründe paternalist liderlik ile örgütsel adalet (Nal ve Tarım, 2019), iş memnuniyeti (Pellegrini ve Scandura, 2006) ve örgütsel bağlılık (Erben ve Güneşer, 2008) arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalara rastlanmaktadır. Organizasyonlarda insan kaynağının verimliliğini ve sürekliliğini sağlayabilmenin önemli yollarından biri de olumlu psikolojik sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşmeler, “Bir bireyin kendisi ile karşı taraf arasındaki değişim anlaşmasının hüküm ve koşullarına ilişkin inançları” olarak tanımlanmaktadır (Rousseau, 1989: 123). Psikolojik sözleşmelerin yerine getirilmesi çalışanların rol performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Henderson vd., 2008: 1214); algılanan örgütsel desteği ve örgütsel bağlılığı (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000: 919) olumlu yönde etkilemektedir. Psikolojik sözleşmeler çalışanlar ile işveren veya yöneticileri arasındaki ilişkinin net bir şekilde ifade edilemediği bir alandır ve yorumlamaya çok açıktır. Psikolojik sözleşmelerin yerine getirilmesinin, çalışanların örgütlerine bağlı kalması için önemli olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Sturges vd., 2005). Aynı zamanda insan kaynağını elinde tutabilmek ve nitelikli insan kaynağını kendisine çekebilmek için psikolojik sözleşme taahhütlerinin gerçekçi olması ve yerine getirilmesi gerekmektedir (Sağır, 2019: 231). Psikolojik sözleşme ihlali ise bir çalışanın katkılarını yönetici veya işveren tarafından çalışanın gerçekleştirilmesi gerektiğine inandığı şekilde yanıt verilmemesidir (Rousseau, 1989: 128). Psikolojik sözleşme ihlalleri, bir istihdam ilişkisindeki taraflardan birinin, diğer tarafın yükümlülüğünü yerine getirmediğini algılaması durumunda ortaya çıkmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994: 247). Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adalet (Bae ve Shin, 2017) ve yardımsever paternalist liderlik (Erkutlu ve Chafra, 2016) ile olumsuz olarak ilişkilirken; örgütsel sinizmi (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003), örgütsel sessizliği (Hatipoğlu ve Akduman, 2019) ve sosyal ve duygusal yalnızlığı (Akın, Ulukök ve Şaylıkay, 2018) artırmaktadır.

Paternalist liderliğin çalışanlar ve yöneticiler açısından psikolojik sözleşmeler ile ilişkisini inceleyen çalışmalar bulunmaktadır (Ekradi ve Sadafi Musavi, 2018; Gerçek, 2018; Liao vd., 2017). Paternalist liderliğin üretkenlik karşıtı iş davranışı (Pelenk ve Acaray, 2019), işten ayrılma niyeti (Özer ve Yurdun, 2012) ve örgütsel sessizlik (Örücü, Hasırcı ve Şeker, 2021) gibi olumsuz örgütsel ve bireysel çıktılar üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar da mevcuttur. Ancak paternalist liderliğin psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkisini ve bu etkide algılanan örgütsel adaletin aracı rolünü inceleyen bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Dolayısıyla çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin böyle bir etki söz konusu olduğunda aracı rolü oynayıp oynamayacağı ile ilgili de alan yazında boşluk bulunmaktadır.

Literatürde psikolojik sözleşme ihlalinin öncüllerini inceleyen ampirik araştırmalar, sonuçlarını inceleyen çalışmalara göre daha az sayıdadır. Bu araştırmada önce psikolojik sözleşme ihlalinin öncülü olarak paternalist liderlik davranışları ve adaletsizlik algılarının yeri olup olmadığı incelenecektir. Dolayısıyla araştırmanın literatürdeki bu boşluğu doldurması beklenmektedir. İkinci olarak bu araştırma paternalist liderliğin boyutlarının ayrı ayrı psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkisini KEKK-YEM uygulayarak incelemektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışmamız paternalist liderliğin boyutlarının psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkisini, farklı bir yöntemle ve bütünsel bir şekilde ele alacaktır. Son olarak KOSB'nin bazı çalışan deneyimlerinden yola çıkarak yoğun paternalist kültüre sahip olduğu düşünüldüğünden, bu araştırmanın bu bölgedeki insan kaynakları uzmanlarını, yöneticileri ve işverenleri yönlendirmede önemli katkıları olabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel davranış ve yönetim literatüründeki bu boşluklar doğrultusunda araştırmanın amacı, paternalist liderliğin psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkisini ve bu etkide algılanan örgütsel adaletin aracı rolü oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır. Mevcut bütün imalat işletmelerinde bu ilişkiyi incelemek zaman ve bütçe ile kısıtlandığından örneklem seçimine gidilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'ndeki imalat işletmelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma verileri geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden oluşan bir anket formu yardımıyla elde edilmiştir.

Araştırmanın temel problemi “Paternalist liderliğin, psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkisi nasıl ve ne yöndedir? Bu etkide algılanan örgütsel adalet aracılık rolü üstlenir mi?” şeklinde belirlenmiştir. Bu sorulara cevap aramak üzere tasarlanan tez çalışması iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; paternalist liderlik, algılanan örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili kavramsal çerçeve ve her bir değişken ile ilgili literatür taramasına yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, araştırmanın metodolojisi ve KOSB’de bulunan imalat işletmelerinde yapılan ampirik çalışmamızın analizi, bulguları ve yorumu yer almaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

TEORİK ARKA PLAN VE LİTERATÜR TARAMASI

Araştırmanın birinci bölümü olan bu kısımda paternalist liderlik, algılanan örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili kavramsal çerçeve ile literatür taraması yer almaktadır.

1.1. PATERNALİST LİDERLİK

Paternalist liderlik başlığı altında liderlik kavramı, liderlik teorileri ve paternalist liderlik kavramı ele alınacaktır.

1.1.1. Liderlik Kavramı

Son yıllarda artarak daha rekabetçi ve daha değişken hale gelen iş dünyasında liderlik, avantaj elde etmenin temel kaynağı olarak görülmekte ve liderliğin önemi artmaktadır (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 4; Kotter, 1998: 40). Aynı zamanda sosyal bilimlerde birçok bilim dalının ilgilendiği bir konu olması; liderliği, üzerinde en fazla araştırma yapılan alanlardan biri haline getirmiştir (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 2).

Liderlik dünyanın en eski meşguliyetlerinden birisidir (Bass, 2007: 3), ancak alanyazında bir disiplin ve çalışma alanı olarak yirminci yüzyılın başlarından itibaren kendini göstermeye başlamıştır (Turan, 2020: 1).

Liderlik konusunda çalışma yapan araştırmacıların liderliği tanımlamada kendi bakış açıları ile ilgi duydukları farklı değişkenleri ön plana çıkarmış olmaları ve toplumların hemen her kesiminden insanların liderliğin ne olduğu konusunda bir fikir sahibi olması alanyazında çok farklı şekillerde ve çok sayıda liderlik tanımının yer almasına sebep olmuştur (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3; Luthans, 2011: 413). Liderlik; bazen bir kişilik

meselesi olarak, bazen de etkileme, davranış, ikna becerisi, güç ilişkisi, farklılaştırılmış rol, ilişki yapılarını ve etkileşimi başlatıcı olarak çok farklı şekillerde tanımlanmıştır (Bass, 2007: 16).

Liderlik, ortak hedeflere ulaşmak için bireysel ve toplu çabaları kolaylaştırma ve neyin nasıl yapılacağını anlamaları ve kabul etmeleri için başkalarını etkileme sürecidir (Yukl, 2010: 8).

Stogdill (1959, 1974)'e göre liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile beklenti ve etkileşimdeki yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi sürdürmektir (Bass, 1981: 14; Erkutlu, 2018: 179; Zel, 2001: 90).

Jacobs ve Jaques (1987)'e göre liderlik, harekete geçilmediği takdirde aktör düzeyinde kritik görevlerin sonuçlarını etkileyebilecek beklenmedik olaylarla başa çıkmaya yönelik isteğe bağlı eylemdir (Bass, 1990: 14).

Liderlik; insanların kendilerini değerli hissetmelerini ve kendilerini grubun bir parçası olarak görmelerini sağlayan kritik bir süreç (Tabak ve Sığırı, 2019: 378), izleyenlerin zorunlu oldukları için değil istedikleri için uydukları kişilerarası bir ilişki (Merton, 1969: 2615), belirli şartlarda ve ortamlarda var olan ihtiyaçların bir fonksiyonudur (Knickerbocker, 1948: 33). Bunun yanı sıra liderlik; örgütlerin vizyonlarını gerçekleştirebilmeleri için örgüt çalışanlarını motive etme (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3), değişim yaratacak stratejiler geliştirebilme ve çalışanlar ile örgütün temel yeteneklerini ortaya çıkararak bunları rekabet üstünlüğü elde etmek için kullanabilme yeteneğidir (Tunçer, 2011: 61).

Çoğu liderlik tanımı liderliğin bir etki süreci olduğundan bahsetmektedir. Liderliğin oluşabilmesi için bir ya da daha fazla takipçinin olması ve bir kişinin, başkalarının davranışlarını kendi istediği yönde etkileyebilmesi gerekir. Kişinin, diğerlerinin davranışlarını istediği yönde etkileyemediği veya değiştirmeyi amaçlamadığı durumlar liderlik olarak düşünülmemektedir (Vroom ve Jago, 2007: 17).

Liderlik bir kişinin mülkiyeti (Vroom ve Jago, 2007: 18) veya üst düzey bir yöneticinin özel alanı değil (Bass ve Bass, 2008: 15); lider, izleyiciler ve koşulların etkileşiminden oluşan bir süreçtir (Hitt, Black ve Porter, 2012: 216). Liderlik; örgütsel güç, otorite veya pozisyon ile ilgili değil; ilişkilerle, güvenilirlikle ve ne yapıldığıyla ilgilidir (Kouzes ve Posner, 2007: 338).

Liderlik, bilgi ve ilham verme gibi iki önemli boyuta sahiptir: Bilgi, öğrenilebilirdir ancak ilham verme yetenek ile ilgilidir. Bu yüzden liderliğin hem doğuştan gelen hem de geliştirilebilir yanları vardır (Koçel, 2020: 593). Daha fazla lider yetiştirilebilmesinin önündeki en büyük engel ise kişilerin doğasından ya da liderlik sürecinin temellerinden kaynaklanan sorunlardan da öte, liderliğin öğrenilemeyeceği mitindeki ısrardır (Kouzes ve Posner, 2007: 340).

“Bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri; onun isteği, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi, liderdir” (Koçel, 2020: 585). Anderson (1940: 32)’a göre ise lider, bireysel farklılıklardan en iyi şekilde yararlanarak bir gruptaki en fazla farklılığı ortaya çıkarabilen ve bu nedenle grubun ortak amaçlarını tanımlamak için daha sağlam bir temel ortaya koyabilen kişidir.

“Lider, bir grubun veya örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için grup veya örgüt üyelerini etkileyebilen kişidir” (Özkara ve Sağlam Arı, 2019: 46). Özellikle karar alma üzerindeki etkisi grubun ortalama bir üyesininkinden büyük ölçüde fazladır (House, Wright ve Aditya, 1997: 548-549). Buna karşın liderler, etkilerinin unvanlarından değil; sıkı çalışmalarından ve başkalarının saygısından kaynaklandığının bilinci içerisindeyler (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 437). Bu yüzden liderler, insanlarla temas halinde olabilmeli ve empati kurabilmeli: Olayların bir parçası olabilmelidirler (Luthans, 2011: 413).

Liderler, koşullar ve eylemler için anlam yaratarak takipçilerinin örgütsel amaçları gerçekleştirebilme yolunda seferber olmalarını sağlarlar (Gronn, 1996: 9) ve takipçilerinin vizyonlarına hayat verirler (Yukl, 1989: 273). Liderin hangi özelliklere sahip olması gerektiği hakkındaki düşünceler zaman içerisinde değişmekle beraber

insanlar liderlerinin en çok dürüst, ileriye dönük, ilham verici ve yetkin olmalarını istemektedir ancak en önemlisi; güvenilirliği, liderliğin temeli olarak görmektedirler (Kouzes ve Posner, 2007: 36-37).

1.1.2. Liderlik Teorileri

Paternalist liderliğin liderlik yazınındaki konumunu daha net görebilmek için kısaca liderlik teorilerinden bahsedilecektir. Bu teoriler; genellikle özellikler teorisi, davranışsal teoriler ve durumsal teoriler olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

1.1.2.1. Özellikler Teorisi

Özellikler Teorisi'nin temelinde, bazı insanların, başkalarının sahip olmadığı belirli özelliklere; bitmek bilmeyen enerji, yüksek sezgi, temeli olmayan öngörü ve karşı konulamaz ikna edici güçler gibi olağanüstü yeteneklere sahip doğal liderler olduğu varsayımı yatmaktadır (Yukl, 2010: 13). Bu varsayım literatürde Thomas Carlyle'nin 19. yüzyılda yaptığı çalışmalara dayanmakta ve Büyük Adam Teorisi olarak adlandırılmaktadır. Bu teori, dünya tarihindeki önemli olayların, dehaları ve vizyonları ile "büyük adamlar" tarafından şekillendirildiği fikrine dayanmaktadır (Kelloway ve Gilbert, 2017: 195; Vroom ve Jago, 2007: 18). Büyük Adam Teorisi, belirli insanların kendilerini "Büyük Lider" yapan özelliklerle doğduğunu (Northouse, 2016: 40), sonradan lider olunamayacağını ve lider özelliklerinin kalıtsal olarak sonraki nesillere aktarılabilceğini varsaymaktadır (Buluç, 2021: 42-43; Zaccaro, 2007: 6).

20. yüzyılın başlarında Büyük Adam Teorisi, Özellikler Teorisi'ne evrilmiştir. Özellikler Teorisi, Büyük Adam Teorisi'nin yaptığı gibi, liderlik özelliklerinin kalıtsal olarak aktarıldığı ya da edinildiği hakkında varsayımlarda bulunmamıştır. Ancak yine; liderlerin özelliklerinin lider olmayanlardan farklı olduğunu öne sürmüştür (Kirkpatrick ve Lock, 1991: 48). Buradan yola çıkarak Özellikler Teorisi'nin yoğunlaştığı noktanın, grup üyeleri arasında lider özelliklerine sahip olan kişileri tespit ederek bu özelliklere sahip olmayanlardan ayırmak olduğu söylenebilir (Koçel, 2020: 594).

Özellikler Teorisi, liderlerin hangi özellikleri sergilediği ve bu özelliklere kimin sahip olduğuyla ilgilenmektedir. Liderlik sürecinin merkezinde yalnızca lider ve onun özellikleri bulunmaktadır (Northouse, 2016: 29). Kısacası bir kişinin bir grup içerisinde lider olarak kabul görmesinin ve grubu etkileyebilmesinin temel sebebi, sahip olduğu özelliklerdir (Koçel, 2020: 593).

Lider özellikleri ise, çeşitli grup ve organizasyonel durumlarda tutarlı ve etkili bir liderlik geliştirmeyi teşvik eden kişisel karakteristik kalıplarının görece daha istikrarlı ve uyumlu entegrasyonları olarak tanımlanmaktadır (Zaccaro, 2007: 7). Bu karakteristikler uzmanlık da dahil olmak üzere kişilik, mizaç, güdüler, bilişsel yetenekler, beceriler gibi bir dizi sabit bireysel farklılığı yansıtmaktadır (Zaccaro, Kemp ve Bader, 2004: 104). Burada özellikleri tanımlayabilmenin esas unsuru, liderleri lider olmayanlardan tutarlı ve güvenilir bir şekilde ayırt edebilecek ve lider değerlendirmesi, seçimi, eğitimi ve gelişimi için temel oluşturabilecek nitelikler tespit edebilmektir (Zaccaro, 2007: 8). Bu nitelikleri tespit etme çabası, 20. yüzyılın başlarında birçok araştırmanın yapılmasına sebep olmuştur (Hughes, Ginnett ve Curphy, 2015: 185-186). Ancak Stogdill (1948)'in literatür incelemesinden sonra yaptığı çalışmadan elde ettiği sonuçlarla birlikte, Özellikler Teorisi sorgulanmaya başlanmıştır (Kirkpatrick ve Lock, 1991: 48-49). Stogdill (1948: 64-65); liderliğin devredilebilirliği hakkında kuvvetli ve net bilgiler olmadığı; bir kişinin sırf bazı özelliklerin kombinasyonuna sahip olduğu için lider olamayacağı; liderlik statüsüne sahip olmanın, grup faaliyetlerine katılmak ve grubun çalışmalarını hızlandırma kapasitesini göstermek sayesinde olabileceği; liderin kişisel karakteristik örüntüsünün izleyicilerin özellikleri, faaliyetleri ve hedefleriyle ilintili olması gerektiği; özetle “liderliğin sosyal bir durumdaki kişiler arasında var olan bir ilişki olduğu ve bir durumda lider olan kişilerin diğer durumlarda mutlaka lider olamayabileceği” sonucunu elde etmiştir. Sonuç olarak bu çalışma, liderlerin niteliksel olarak takipçilerden pek farklı olmadığını (Hughes, Ginnett ve Curphy, 2015: 185-186); modern yaşamda bazı durumlarda lider olanların, başka durumlarda takipçi olabildiklerini (Tabak ve Sığırı, 2019: 387); etkili liderlik ile evrensel olarak ilişkilendirilebilecek bir özelliğin bulunmadığını ve liderlik sürecinde durumsal faktörlerin de etkili olduğunu göstermiştir (Kirkpatrick ve Lock, 1991: 48-49). Özellikler Teorisi bu durumsal farklılıkları hesaba katmadığı ve liderler ile lider

olmayanlar arasında net ayrımlar ortaya koyamadıkları için eleştirilmiştir (Zaccaro, 2007: 6). Aynı zamanda yapılan çalışmalarda her etkin liderin aynı özelliklere sahip olmadığı ve takipçiler arasında liderlerde bulunması gerektiği düşünülen özelliklerden daha fazlasına sahip olmalarına rağmen bazen bu kişilerin lider olarak ortaya çıkmadıkları görülmüştür (Koçel, 2020: 595).

Bunun yanında, son yıllarda kullanılan araştırma yöntemlerinin gelişmesi ve araştırmalardan elde edilen bulguların zaman içinde hatırı sayılır bir bilgi birikimi oluşturmasıyla birlikte, özellikler teorisi değişmiş bir biçimde tekrar gündeme gelmiştir. Yapılan çalışmalarda liderlerin başarısına önemli ölçüde katkısı olan bazı temel özelliklerin bulunduğu görülmektedir (Kirkpatrick ve Lock, 1991: 49; Yukl, 2010: 13). Etkili liderlikle ilişkili olduğu ifade edilen bazı özellikler şunlardır (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 301):

- **Güdüler:** Liderler, yüksek çaba gösterirler ve yüksek başarıya arzusuna sahiptirler. İşlerinde ısrarcıdır ve kolay yorulmazlar.
- **Liderlik Etme Arzusu:** Başkalarını etkilemek, onlara liderlik etmek ve sorumluluk almak için güçlü bir istekleri vardır.
- **Dürüstlük ve Doğruluk:** Söz ve eylemleri arasında yüksek tutarlılık göstererek takipçileriyle güvene dayalı ilişkiler kurarlar.
- **Özgüven:** Takipçiler; kendinden şüphe duymayan, hedeflerinin ve kararlarının doğruluğu konusunda ikna edici olan liderleri ararlar.
- **Zekâ:** Liderlerin büyük miktarda bilgiyi toplayacak, sentezleyecek ve yorumlayacak kadar zeki olmaları, vizyon yaratabilmeleri, sorunları çözebilmeleri ve doğru kararlar verebilmeleri gerekir.
- **İşle İlgili Bilgi:** Etkili liderler; şirket, endüstri ve teknik konular hakkında yüksek derecede bilgi sahibidir. Ayrıntılı bilgiler, liderlerin sağlam kararlar almasına olanak tanır.
- **Dışa Dönüklük:** Liderler; genelde enerjik, canlı ve girişken insanlardır. Nadiren içe dönük olabilirler.

Bununla birlikte uygun özelliklere sahip olmak, liderlik için yeterli olmamakta; aynı zamanda belirli eylemlerde bulunulması gerekmektedir (Kirkpatrick ve Lock, 1991:

49). Uygun özelliklere sahip olmak, bir grubu hedeflerine ulaştırma yolunda başarılı bir şekilde etkileme olasılığını artırmaktadır (Hughes, Ginnett ve Curphy, 2015: 185-186).

1.1.2.2 Davranışsal Liderlik Teorisi

Liderlik teorileri kapsamındaki araştırmalarda vurgu, davranışsal liderlik teorileriyle birlikte, liderlerde kişilik özellikleri arayışından izleyicilerin performansında veya memnuniyetinde fark yaratan davranışlar arayışına evrilmiştir (Bowers ve Seashore, 1966: 239). Davranışsal liderlik teorilerinin temel dayanağı; liderleri etkin ve başarılı kılan faktörlerin, liderin özelliklerinden ziyade liderlik süreci boyunca gösterdiği davranışlar olduğudur (Akbaba ve Erenler, 2008: 24).

Davranışsal liderlik teorileri, lider ile izleyiciler arasındaki etkileşime odaklanmıştır (Naktiyok, 2006: 23). Liderin izleyicileri ile iletişim kurma biçimi, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol biçimi, amaçları belirleme biçimi ve benzeri davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak gösterilmiştir (Tengilimoğlu, 2005: 4).

Davranışsal liderlik teorisi kapsamında lider davranışlarını ve bu davranışların etkinliğini ortaya koymaya yönelik pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan literatürde en çok yer alanları şunlardır:

Iowa State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları: Liderlik davranışıyla ilgili ilk çalışmalardan biri Iowa State Üniversitesi'nde Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiş ve bu çalışmalarda üç liderlik tarzı keşfedilmiştir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 301-302). Otoriter liderlik tarzında tüm politikalar lider tarafından belirlenirken, Demokratik liderlik tarzında lider tarafından desteklenen ve teşvik edilen bir grubun tartışması sonucunda karar alınır. Laissez-faire (Bırakınız-yapsınlar) liderlik tarzı ise liderin hiçbir katılımı olmaksızın grup ve bireylere karar alırken tam özgürlük sağlar (Lewin, Lippitt ve White, 1939: 273).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları: Bu çalışmaların amacı, liderlerin göstermiş olduğu belirli davranışları tespit etmek ve bu davranışlardan hangilerinin en

etkili olduğunu belirlemektir (Chemers, 2004: 276). Bu davranışlar; liderin hedefe ulaşmak için kendisinin ve izleyicilerinin rolünü tanımlama ve yapılandırma derecesini ifade eden “Yapıyı harekete geçirme” ve izleyicilerinin fikirlerine ve duygularına saygı ile karşılıklı güveni içeren iş ilişkilerine sahip olma derecesini ifade eden “Anlayış” olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır (Robbins ve Judge, 2013: 405).

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları: Bu çalışmaların temel amacı, verimliliği yüksek ve düşük olan grupların yöneticilerinde görülen liderlik davranışlarını belirleyebilmektir. Yapılan çalışmalar sonucunda bu davranışlar “Kişiyeye yönelik” ve “İşye yönelik” olarak iki faktör altında toplanmıştır (Özutku, 2005: 69).

Likert'in Sistem 4 Modeli: Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarının devamı olarak Rensis Likert tarafından geliştirilen bu modelde lider davranışları dört grup altında toplanmıştır Bunlar Sistem 1 (İstismarcı otokratik), Sistem 2 (Yardımsaver otokratik), Sistem 3 (Katılımcı) ve Sistem 4 (Demokratik) olarak adlandırılmıştır (Küçüközkan, 2015: 94-95).

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi: Blake ve Mouton, Ohio ve Michigan State Üniversitesi çalışmaları sonucunda ortaya çıkan liderlik tarzlarını dikey ekseninde Kişilerarası İlişkilere Yönelik Olma ve yatay ekseninde Üretime Yönelik Olma şeklinde 1'den 9'a kadar derecelendirerek bir Yönetim (Izgarası) Matrisi oluşturmuşlardır. Bu matriste Kişilerarası İlişkilere Yönelik Olma ve Üretime Yönelik Olma boyutlarının birbirleriyle eşleştiği beş farklı koordinatta beş farklı liderlik tarzı belirlenmiştir. Bunlar yöneticilerin; hem insan ilişkileri hem de üretim için düşük ilgiye sahip olduğu, genel olarak sorunlardan kaçınmak için çalıştığı Cılız Liderlik (1,1); çalışanlar için yüksek dostane ve destekleyici davranışlar gösterdiği ancak üretkenlik için düşük endişe duyduğu Şehir Kulübü Liderliği (1,9); verimlilik için üretime yüksek derecede önem verdikleri ancak çalışanlarla ilişkilerde kuralların ve kontrolün vurgulandığı, çalışanlara yönelik anlayışın “üret ya da yok ol” tarzında gösterildiği Görev Liderliği (9,1); hem ilişki hem üretim odaklı olmayı dengede tutmaya çalıştıkları Orta Yolcu Liderlik (5,5) ve yüksek verimliliğin ve üretimin, insana yönelik yüksek derecede ilgi ile sağlanabileceğini düşündükleri; bu yüzden çalışanları ekip olarak çalışmaya teşvik

ettikleri Takım Liderliği (9,9)'dir (Aydıntan, 2021: 78-80; Cai, Fink ve Walker, 2021: 52).

McGregor'un X ve Y Teorileri: Lider davranışları, genelde liderlerin izleyicileri hakkındaki varsayımlarından ve onları neyin motive edebileceğine olan inançlarından etkilenmektedir. Bu bağlamda Douglas McGregor, lider davranışlarını etkileyen lider varsayımları ve inançlarını X ve Y teorisi olmak üzere iki grupta toplamıştır. X teorisine göre; insanlar doğası gereği tembel, öz denetim ve öz disiplinden yoksundur. Sorumluluk almaktan kaçınır, yönlendirilmeyi ve güvenli hissetmeyi tercih eder. Bu nedenle çalışanlar ikna edilmeli, ödüllendirilmeli, cezalandırılmalı ve faaliyetleri sıkı bir şekilde kontrol edilmelidir. Y teorisine göre ise; ortalama bir insan uygun koşullar olduğunda çalışmayı sevmezlik etmez, işi bir tatmin aracı olarak görebilir ve sorumluluk arar. Bunun yanında hedeflere ulaşmak için kendi kendilerini yönlendirebilir ve kontrol edebilirler. Tembellik insan doğasının değil, deneyimlerin bir sonucudur. Dolayısıyla Y teorisi varsayımlarına sahip bir lider çalışanlarının kendilerini tanımasını ve geliştirmesini mümkün kılmak için onların kendi kendilerini yönetmesine daha çok izin verir (Hellriegel ve Slocum, 2011: 298-300; McGregor, 1960: 33-48).

1.1.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri

1960 sonundan 1980'lere uzanan durumsal liderlik teorileri; özellikler teorisi ve davranışsal liderlik teorilerinin, liderliği açıklamada yeterli olmadığı görüldükten sonra ortaya çıkmıştır (Tabak ve Sığırı, 2019: 395). Durumsal liderlik teorilerinin genel varsayımı, değişik koşulların (durum) değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Bu teoriler, liderliğin oluştuğu koşullara ağırlık vermektedir. En uygun liderlik davranışının, koşullara ve durumlara göre değişeceğini savunmaktadır (Koçel, 2020: 600-601). Durumsal liderlik yaklaşımına dair ilk kapsamlı çalışma, Fred Fiedler tarafından yapılmıştır (Özalp, Eren ve Öcal, 1992:176).

Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli: Fiedler, etkin liderliği belirleyen durumları 3 boyutta sınıflandırmıştır: Lider-üye etkileşimi, görevin yapısı ve pozisyon gücü. Lider-üye etkileşiminin iyi-zayıf, görev yapısının planlanmış-planlanmamış ve pozisyon gücünün fazla-az olma derecelerine göre oluşan durumlarda, farklı liderlik

davranışlarının etkili olacağını belirtmektedir. Buna göre lider-üye etkileşiminin iyi, görev yapısının planlanmış, pozisyon gücünün fazla olduğu durum en olumlu durum olarak değerlendirilirken; etkileşimin zayıf, görevin planlanmamış ve pozisyon gücünün az olduğu durum en olumsuz durum olarak belirlenmiştir. Liderin en olumlu ve en olumsuz durumlarda görev-odaklı davranışının etkin olacağı; bunun dışındaki durumlarda ilişki-odaklı davranışının etkin olacağı belirtilmiştir (Fiedler, 1972: 455; Koçel, 2020: 603).

Evans ve House'nin Yol-Amaç Teorisi: İlk olarak 1970 yılında Martin Evans tarafından ortaya atıldıktan sonra Robert House tarafından geliştirilmiştir (Buluç, 2021: 53). Yol-Amaç Teorisi motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır. Burada “yol” kavramı; liderin, kişinin belirli davranışlarının belirli sonuçlara götüreceği konusundaki inancını (bekleyiş) etkileme derecesi; “amaç” kavramı ise bahsedilen sonuçlara izleyicilerin verdiği değeri (valens) etkileme derecesini ifade etmektedir (Tabak ve Sığırı, 2019: 401). Yol-Amaç Teorisi’ne göre lider davranışları, izleyiciler tarafından bir tatmin kaynağı olarak görüldüğü ya da gelecekteki bir tatmin için araç olarak görüldüğü zaman kabul edilebilirdir (House, 1996: 325). Bu bağlamda lider davranışlarının temel amacı, izleyicilerin hedeflerine ulaşabileceği yolları göstermek ve davranışlara ve eylemlere açıklık getirerek onları motive etmeye çalışmaktır (Öztürk, 2020: 30). Bu teoriye göre lider; otoriter, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik liderlik davranışlarından birini izleyicilerin kişisel özellikleri, izleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı ve işin niteliği gibi durumsal faktörlerin uygunluğuna bağlı olarak sergileyebilir (Koçel, 2020: 605).

Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi: Durumsal yaklaşım Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre etkili liderler, izleyicilerin neye ihtiyaç duyduklarını anlayabilen ve bu ihtiyaçları karşılayacak liderlik tarzlarını uygulayabilendir. Bu doğrultuda lider, izleyicilerini değerlendirmeli ve onların hedefleri gerçekleştirmede ne kadar yetkin ve kararlı olduklarını görmelidir (Northouse, 2016: 93-94). Durumsal yaklaşıma göre lider, izleyicilerin değişen olgunluk düzeylerine göre farklı ölçülerde görev davranışı (yönlendirici) ve ilişki davranışı (destekleyici) içeren liderlik stilleri uygular (Hersey, Blanchard ve Natemeyer, 1979: 421-422). İzleyicilerin artan gelişmişlik ya da olgunluk düzeylerine

göre sırasıyla yönlendirici (yüksek yönlendirme-düşük destekleme), çalıştırıcı (yüksek yönlendirme-yüksek destekleme), destekleyici (düşük yönlendirme-yüksek destekleme) ve yetkilendirici (düşük yönlendirme-düşük destekleme) liderlik tarzlarının uygulanmasının lider davranışlarını etkin kılacağını öne sürer (Blanchard, Zigarmi ve Zigarmi, 2013: 31).

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı: Reddin daha önceki liderlik kuramlarında ortaya konan görev odaklılık ve ilişki odaklılık boyutlarına etkililik boyutunu da eklemiştir. Bu teoriye göre bir liderlik tipi; uygun durumlarda etkili liderlik tiplerini, uygun olmayan durumlarda ise az etkili liderlik tiplerini ortaya çıkarmaktadır. Reddin; kopuk, ilgili, birleştirici ve adanmış olmak üzere dört liderlik tipi belirledikten sonra bu liderlik tiplerinin az etkili ve çok etkili olduğu durumlarda ortaya çıkan sekiz liderlik tipi daha belirlemiştir (Reddin, 1967: 13). Reddin'in, yöneticilerin en önemli görevlerinin yaptıkları işlerde başarılı olmak ve etkililiğin de bunun bir göstergesi olduğunu savunduğu göz önüne alındığında, kuramın etkin liderlik üzerinde temellendiği görülmektedir (Aydıntan, 2021: 90; Tabak ve Sığı, 2019: 407).

Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı: Normatif Kuram, liderin izleyicilerini karar verme sürecine dahil etme biçimi ve derecesi ile ilgilenmektedir (Vroom ve Jago, 2007: 20). Teori, durumların özelliklerine göre değişen karar verme biçimlerini belirleyen kuralcı bir modelle başlamıştır (Vroom ve Jago, 2007: 21). Bu model, liderin taktirinde olan ve astları üzerinde belirli sonuçlar doğurabilecek kararları alma ve problemleri çözmeye yönlendiren dalları bulunan bir karar ağacı şeklindedir (Jago ve Vroom, 1980: 347; Vroom ve Jago, 2007: 21) ve liderlerin etkili olmak için farklı durumlarda farklı karar verme yöntemlerini nasıl kullanmaları gerektiğini gösterir (Field, 1982: 523). Liderin problemi çözmek için yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip olması, astların problemleri hedeflere uygun olarak çözeceğine güven duyulması, problemlerin yapılandırılmış olması, astlar tarafından kararın kabul edilebilirliği, astların uygun çözümler hakkında anlaşmazlık yaşama ihtimalleri, kararın niteliği ve kabulünün önemi gibi durumsal faktörlere (Vroom ve Yetton, 1973: 32-34) göre karar alma çeşitleri belirlenmiştir (Jago ve Vroom, 1980: 347). Karar verme biçimleri kısaca şu şekildedir (Aydıntan, 2021: 89):

- Otoriter 1 (AI): Lider elindeki bilgilere dayanarak problemleri çözer ve tüm kararları kendisi verir.
- Otoriter 2 (AII): Lider astlarından gereken bilgileri alır ancak kararı kendisi verir. Burada astlar sadece bilgi sağlar.
- Danışmalı 1 (CI): Lider problemleri astlarla bireysel olarak tek tek paylaşır. Bireysel olarak görüşlerini alır. Daha sonra astların bilgisi doğrultusunda karar alabilir ya da almayabilir.
- Danışmalı 2 (CII): Lider, sorunları astlarla grup olarak paylaşır. Grup olarak görüşlerini alır ancak kararı onların önerileri doğrultusunda alabilir ya da almayabilir.
- Katılmalı (GII): Lider, problemi astlarına grup olarak anlatır ve sorunu çözmek için hep birlikte çalışırlar. Lider kendi fikrinde ısrar etmez ve grupça uzlaşılan çözümü kabul eder.

Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Teorisi: Bu teori, liderin astlarını karar verme aşamalarına dahil etmesi yoluyla yetkisini astları ile paylaşırken yetki paylaşma düzeyinin farklı liderlik davranışları oluşturduğunu ifade etmektedir. Teori, liderin karar süreçlerinde gösterebileceği farklı davranış tarzlarını; bir ucunda liderin yalnızca kendisinin karar verdiği yani yetkisini astları ile paylaşmadığı tarz bulunurken, diğer ucunda astların sorunları tanımlayabildiği ve çözüm üretmek için karar süreçlerine dahil edildiği tarz bulunan bir doğru ile açıklamaktadır. Bunların arasında doğru boyunca farklı tarzlar bulunmaktadır. Dolayısıyla teori; liderin, yetkisini astları ile paylaşma düzeyini ifade eden farklı davranış tarzlarını bir doğru üzerinde açıklamaktadır (Koçel, 2020: 606).

Liderliğin sosyal bir etki süreci olduğu (Erkutlu ve Chafra, 2006: 285; Northouse, 2016: 6) evrensel olarak kabul edilmektedir ancak bu etki sürecinde yer alan liderlik tarzları birçok koşula bağlı olarak farklılık gösterebilir (Farh ve Cheng, 2000: 84). Bass ve Bass (2008: 25) ve Larsson (2010: 329) da liderliğin hem evrensel hem de durumsal unsurları içerdiğini belirtmektedirler. Tam bu noktada liderliğin durumsallık teorisi öne çıkmaktadır. Durumsallık (Koşul Bağımlılık) teorisi, değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğini varsaymaktadır (Koçel, 2020: 600) ve farklı koşullarda hangi liderlik tarzının uygun olabileceğini araştırmaya ağırlık vermektedir (Koçel,

2020: 601). Etkinliğinin, özellikle kültürle büyük oranda ilişkili olduğunu belirten çalışmalar (Aycan, 2001: 2; Çalışkan, 2009: 224; Çıraklar, Uçar ve Sezgin, 2016: 74; Pellegrini ve Scandura: 2008: 570) göz önüne alındığında paternalist liderliğin de koşullara bağlı liderlik tarzlarından biri olduğu düşünülebilir.

1.1.3. Paternalist Liderlik

Bu bölümde kısaca paternalizm kavramı ve ardından paternalist liderlik, paternalist liderin özellikleri, paternalist liderliğin boyutları, örgütler açısından önemi ve paternalist liderlik ile ilgili çalışmalardan bahsedilecektir.

1.1.3.1. Paternalizm Kavramı

Paternalizm, etimolojik olarak Latince’de baba anlamına gelen “Pater” kelimesinden türetilmiştir (Thomas, 2016: 88). Türk Dil Kurumu (1998: 188) tarafından “Devletin türlü sınıflar üzerinde babalık ederek bu sınıflar arasında denge kurmaya çalışması işlemi, babacılık” olarak tanımlanmaktadır.

Paternalizm, Aristoteles ve Konfüçyüs zamanlarından bu yana tartışılmakta olan ve üzerinde uzlaşmanın güç olduğu yönetim biçimlerinden biridir (Aycan vd., 2013: 962). Terim olarak 1797’de Immanuel Kant (1991)’in “kişilerin özerklikten gönüllü ve bilinçli olarak dahi vazgeçmesini yasakladığı” (Komrad, 1983: 40); 1859’da ise John Stuart Mill (2003)’in “kişilerin hem kendi özerkliğini gerçekleştirmek hem de başkalarının özerkliğini korumakla yükümlü olduğunu” öne sürdüğü (Komrad, 1983: 39) görüşlere dayanan örtük bir eleştiri olarak ilk kez 19. Yüzyıl sonlarında kullanılmıştır (Thompson, 2008: 1574). Ancak paternalizmin kavramsallaştırılması Max Weber’in ilk çalışmalarına kadar uzanmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 568). Ekonomi ve Toplum adlı eserinde Weber (1978); geleneksel, karizmatik ve bürokratik olmak üzere üç tür meşru otorite olduğundan söz etmektedir ve geleneksel otorite, gelenekler ışığındaki otoritenin meşru olduğuna dair yerleşik bir inanca dayanmaktadır (Weber, 1978: 215). Temelde paternalizm de ataerkil egemenlik, saygıdeğer kimselerin egemenliği gibi geleneklere dayanıyor olması bakımından geleneksel otorite biçimine dayandırılmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 568).

Paternalizm; Çin'in ataerkil aile sistemi, Konfüçyüsçü dikey düzene saygı etiği ile emperyal yönetimin uzun geçmişine kadar izlenebilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 581) ve geleneksel Doğu toplumlarının en belirgin kültürel özelliklerinden birisi haline gelmiştir (Aycan, 2006: 446). Öte yandan Amerikan ve Avrupa sanayi tarihinde de uzun bir süre, sosyal düzenin paternalist aile ve hanedanların gücüyle sürdürüldüğü ve daha az güce sahip olanların korunduğu feodal sistemde önemli bir fonksiyona sahip olmuştur (Aycan, 2006: 447). Ancak toplumda ve örgütlerde biçimsel denetim ve yapının kurulması, paternalizmin işçi sömürüsü, kölelik gibi kavramlarla ilişkilendirilmesi ve artan kamu bilinci ile birlikte paternalist normlardan uzaklaşma eğilimi ortaya çıkmış ve paternalizm sert bir şekilde eleştirilmeye başlanmıştır (Aycan, 2006: 447).

Özetle paternalizm Doğu toplumlarında önemli ve istenen bir kültürel ve yönetsel özellik (Aycan, 2001: 2) haline gelirken, Batı toplumlarında kişilerin hak ve özgürlüklerini sınırlayan bir olgu (Köksal, 2011b: 111) olarak kabul edilmektedir. Bu yüzden paternalizm literatürde farklılaşan tanımlara sahiptir:

“Paternalizm; yalnızca refahı, iyiliği, mutluluğu, gereksinimleri, çıkarları veya değerlerine ilişkin gerekçelerle haklı gösterilerek bir kişinin hareket özgürlüğüne müdahale etmektir” (Dworkin, 1972: 65). Buckley (2009) ise paternalizmi “Biri diğerini kendi işlerini yönetmede yetersiz olarak gören iki kişi arasındaki özel ilişki” olarak tanımlamıştır (Thomas, 2016: 90).

Paternalizm; babaların ve erkek aile reislerinin, astlarının ve bağlı kişilerin refahından sorumlu otorite figürleri olarak görüldüğü ataerkil kültürlerin örtük sosyal hiyerarşilerini yansıtmaktadır (Thompson, 2008: 1574). Genellikle, bir kişi ya da kişi sınıfının bireysel özgürlük ve özerkliğinin yarar sağlamak ve korumak niyetiyle ihlali olarak anlaşılan aşırı koruma tutumlarıyla ilişkilendirilmektedir (Fernández-Ballesteros vd., 2019: 1-2). Bir eylemin paternalist olabilmesi için alıcıya fayda sağlamayı amaçlaması ve alıcının rızasının ya da karşı çıkmasının paternalist fail için önem arzetmemesi yeterli koşullar olarak düşünülmektedir (Hershey, 1985: 171).

Paternalizm; sosyo-kültürel (örneğin kültürel bir boyut olarak paternalizm), örgütsel (örneğin paternalist örgütsel kültür ve uygulamalar) ve bireysel (örneğin paternalist liderlik) düzeyde incelenebilir (Aycan, 2006: 446). Görüldüğü gibi paternalizm, çok yönlü güçlü bir yapıdır (Aycan, 2006: 462) ve bu yönlerden birisi de paternalizmin birey bazında ele alınmasıyla ortaya çıkan paternalist liderliktir.

1.1.3.2. Paternalist Liderlik Kavramı

Silin (1976), Redding (1990), Westwood ve Chan (1992), Westwood (1997) ve Cheng'in (1995) araştırmaları paternalist liderlik yazınının oluşturulmasına zemin hazırlayan önemli çalışmalardır (Farh ve Cheng, 2000: 85). Farh ve Cheng (2000) ve Aycan (2006) ise paternalist liderliğin kavramsallaştırılmasını büyük ölçüde sağlayan çalışmalardır.

Paternalist liderliğin temelini oluşturan ilk çalışmalar, Robert Silin (1976)'in "Liderlik ve Değerler" isimli çalışmasına dayanmaktadır. Silin (1976: 1), kültürel faktörlerin örgütlerin yapısı ve işleyişi üzerindeki etkisine dair çok az sistematik ilgi olduğunu ve bu nedenle büyük ölçekli ve modern organizasyonların yapı ve işleyişinin Avrupa-Amerika kültürüyle sınırlandırılmış olduğunu belirtmiştir. Bu kültür doğrultusunda geliştirilen liderlik modellerinin, Doğu ülkelerindeki geçerliliğini tespit edebilmek amacıyla Silin, 1960'ların sonlarında endüstriyel örgütlenme modelleri bakımından oldukça farklı kültüre sahip ülkelerden biri olan Tayvan'da büyük ölçekli özel işletmeleri incelemiştir (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 241; Farh ve Cheng, 2000: 86). Burada yaptığı çalışmalar sonucunda işletme sahibi ve yöneticilerin liderlik felsefesi ve davranış kalıplarının, Batı kültürleri ışığındaki liderlik bakış açısından oldukça farklı olduğu sonucuna ulaşmış (Gerçek, 2018: 102) ve "paternalist" olarak isimlendirmese de paternalist liderliğin temel özelliklerini tanımlamıştır (Farh ve Cheng, 2000: 86). Silin'in (1976) çalışmalarına dayanarak sürdürülen bir dizi araştırma (Redding, 1990; Westwood ve Chan, 1992; Cheng, 1995) sonunda "paternalist liderlik" adında yeni bir liderlik modeli tanımlanmıştır (Farh ve Cheng, 2000: 85). Redding (1990) ve Westwood (1997) da yaptıkları çalışmalarda Doğu toplumlarının liderlik anlayışının Batıdakinden farklılık gösterdiğini ortaya koyarak Silin (1976) ile benzer sonuçlara ulaşmışlardır (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 241). Cheng (1995) ise paternalist liderlik davranışları ve buna karşılık verilen takipçi tepkilerini

inceleyerek; Silin, Redding ve Westwood tarafından yapılan araştırmaları genişletmiştir (Farh ve Cheng, 2000: 93).

Bunların yanında paternalist liderliğin kavramsallaştırılması ve ölçülmesi bakımından Farh ve Cheng (2000) ve Aycan'ın (2006) çalışmaları, paternalist liderlik yazınının teorik ve ampirik olarak geliştirilmesindeki önemli ve öncü çalışmalardan ikisidir. Farh ve Cheng (2000) paternalist liderliği, Batı kültür bağlamındaki (ulusal kültürel değerleri oldukça sanayileşmiş, eşitlikçi ve bireyci) liderlik tiplerinin Doğu kültür bağlamında (ulusal kültürel değerleri oldukça geleneksel, hiyerarşik ve kolektivist) uygulanabilirliğinin test edilmesiyle sınırlı kalmayan, Doğu kültürlerine özgü bir liderlik olarak ele alırlarken; Aycan (2006), Doğu kültürlerini temel alarak ortaya çıkmış olmasına rağmen her iki kültür bağlamında da geçerli olabileceği üzerine temellendirmiştir (Zhou, 2006: 81-82).

Westwood ve Chan (1992)'e göre paternalist liderlik; güçlü bir otoritenin, ilgili olma ve düşüncelilikle birleştirildiği baba benzeri davranışları içeren bir liderlik stildir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567).

Westwood (1997: 454) tarafından paternalist başkanlık (reislik) olarak kavramsallaştırılan paternalist liderlik; disiplin ve otoriteyi babacan bir kaygı ve yardımseverlik ile kaynaştıran bir roldür.

Paternalist liderlik; güçlü disiplin ve otoriteyi, kişisel bir atmosferde ortaya konan baba yardımseverliği ve ahlaki bütünlük ile birleştiren bir liderlik stildir (Farh ve Cheng, 2000: 94).

Gelfand, Erez ve Aycan (2007: 493); paternalist liderliği, bir liderin astlarının profesyonel ve kişisel yaşamlarını bir ebeveyni andıracak biçimde yönlendirdiği ve karşılığında sadakat ve saygı beklediği hiyerarşik ilişki olarak tanımlamışlardır.

Paternalist liderler; izleyicilerine karşı bir baba gibi davranışlar sergileyen, onları kendi çocukları gibi gözeten ve yönlendiren, onların iyiliği için neyin doğru olduğuna karar veren liderlerdir (Akdöl, 2015: 41). Paternalist liderler; astları için yüksek

bütünlüğe, vizyon, özveri ve içtenliğe sahiptir (Sinha, 2008: 389). Hem profesyonel hem de özel yaşamlarına dair hedeflerini gerçekleştirmelerinde astlarına destek olur ve onları önemserler (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 571). Bütün bunları yaparken paternalist liderlere özgü biçimde otoriteyi, yardımseverliği ve ahlaki olmayı birarada bulundurabilirler (Farh ve Cheng, 2000: 112).

Paternalist bir lider ile izleyicileri arasındaki ilişki, bir ailedeki baba ile çocuk arasındaki ilişkiden yola çıkılarak tasvir edilmektedir (Özer ve Yurdun, 2012: 74). Paternalist bir ilişkinin temelinde, çalışanların bildikleri ilk (orijinal) otorite figürleri ile ilişkilendirdikleri duygularını aktarım yoluyla yönetici gibi bir otorite figürüne kaydırmaları yer almaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 568). Bu tür bir yönelim sonucunda; çalışanlar işyerlerinde güçlendirme, korunma, bakım ve gelişim için bir baba figürü arayışına girmektedirler (Singh ve Bhandarker, 1990: 314). Lider açısından paternalist bir ilişkiyi motive eden durum ise çalışanlarını birer aile bireyi olarak görmesidir. Bu bakış açısıyla kendi menfaatlerini göz ardı ederek, astlarının yararına olacak kararları verme endişesi taşımakta ve onlara karşı fedakâr, sevgi duyan ve korumacı bir yaklaşım benimsemektedir (Erkuş, Tabak ve Yaman, 2010: 594).

Paternalist bir ilişkide liderlerden takipçilerinin genel refahı (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 413) için profesyonel ve özel yaşamlarında bütünsel bir ilgi ve yol göstermeleri beklenirken (Aycan, 2001: 2; Aycan, 2006: 446; Kabasakal ve Bodur, 2007: 854); astlardan beklenen saygı, itaat, bağlılık ve uyumdur (Aycan, 2006: 455; Farh ve Cheng, 2000: 97; Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 394-395). Paternalist bir ilişkide her iki taraf da işyerlerini ailesi gibi görür ve iş dışı alanlara dahil olurlar (Aycan, 2006: 449).

1.1.3.3. Paternalist Liderin Özellikleri

Paternalist liderlerin bazı özellikleri şu şekilde ifade edilebilir:

- Organizasyonlarında aile ambiyansı yaratır; çalışanlarıyla baba-çocuk ilişkisi kurarlar (Aycan, 2006: 449; Erben ve Ötken, 2014: 106; Kabasakal ve Bodur, 2007: 853).

- Çalışanlarına profesyonel ve özel yaşamlarında bir baba gibi rehberlik eder, ilgili ve korumacı davranırlar (Aycan, 2001: 4; Aycan vd., 2013: 962).
- Astlarının genel refahı ile ilgilendiklerinden (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 411), onlarla olan bağlarını iş dışındaki alanlarda da sürdürürler (Aycan, 2006: 449; Çalışkan ve Özkoç, 2016: 243).
- Çalışanlarının kariyerleri hakkında neyin doğru olduğunu bildiklerine inanırlar (Aycan, 2006: 449) ve onlar adına karar vermede inisiyatif alırlar (Kabasakal ve Bodur, 2007: 853).
- Statü farklılıklarına önem verir ve çalışanların buna uygun davranmalarını beklerler (Aycan, 2006: 449; Erben ve Ötken, 2014: 107). Öte yandan, çalışanlarıyla yakın ve kişiselleştirilmiş ilişkiler kurarlar (Aycan, 2006: 449). Bu bakımdan etkili bir sınır yöneticisidirler (Sinha, 2008: 276).
- Otoriteyi korumak isterler ancak kötüye kullanmazlar (Aycan, 2006: 449; Farh ve Cheng, 2000: 98). Kolektif çıkarları, kişisel çıkarlarının önünde tutarlar (Farh ve Cheng, 2000: 98).
- Otoriteyi ve yardımsever davranışları bir arada bulundurma özelliğine sahiptirler (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 391).
- Yüksek düzeyde kişiye yönelik ve göreve yönelik liderlik davranışları sergilerler (Palalar Alkan, 2020: 27).
- Yüksek performans standartlarına önem verirler ve iyileştirmeler için rehberlik ve talimat sağlarlar (Farh ve Cheng, 2000: 98).
- Önemli kararları kendi başlarına vermeyi tercih ederler (Palalar Alkan, 2020: 27) ve yetki vermek konusunda sıkıdırlar (Farh ve Cheng, 2000: 98) .
- Bir sistem kurucusu ve başarılı bir kaynak harekete geçiricidirler (Sinha, 2008: 276).

1.1.3.4. Paternalist Liderliğin Boyutları

Paternalist liderliğin boyutları, literatürde çoğunlukla iki farklı şekilde kabul görmektedir. Bunlardan ilkinde paternalist liderlik; Farh ve Cheng (2000) tarafından üç boyutta incelenirken; diğerinde Aycan (2006) tarafından beş boyutta incelenmektedir.

A. Farh ve Cheng'e göre Paternalist Liderliğin Boyutları

Paternalist liderlik; otoriterlik, yardımseverlik ve ahlakilik (ahlaki bütünlük) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Cheng vd., 2004: 115; Farh ve Cheng, 2000: 84).

Otoriterlik: Otoriterlik, “Bir liderin astları üzerinde mutlak otorite ve kontrole sahip olduğunu iddia ettiği ve astlarından sorgulanamaz itaat talep ettiği davranışını” ifade etmektedir (Cheng vd., 2004: 91). Otoriter paternalist bir lider, güç statüsünü korumak için kontrol taktikleri uygular (Niu, Wang ve Cheng, 2009: 32). Yetki devretmede ve bilgisini paylaşmada isteksizdir ve bütün inisiyatif kendisi almaktadır. İletişim, yukarıdan aşağıya doğrudur çünkü astların önerilerini görmezden gelmekte veya küçümsemektedir. Özgüvenli, eğilmez ve ağırbaşlı bir imaj çizer. Yüksek performans standartlarında ısrarcı davranmakta ve düşük performans gösteren astlarına sert davranış ve söylemlerde bulunmaktadır (Farh ve Cheng, 2000: 98). Otoriter paternalist bir lider, astlarından muhalefet etmeksizin kendi taleplerine tam olarak uymalarını ve bağımlılık göstermelerini beklemektedir (Farh ve Cheng, 2000: 120; Hayek vd., 2010: 371).

Yardımseverlik: Liderin, astlarının kişisel ya da ailevi olarak iyi oluşunu sağlamaya yönelik bütünsel ve bireyselleştirilmiş ilgisini gösteren davranışlarını ifade etmektedir (Farh ve Cheng, 2000: 94). Yardımsever lider davranışlarının sınırları, çalışanların iş dışındaki yaşamlarını da kapsamaktadır ve uzun vadelidir. Bu liderlik türünün en belirgin özelliği, lider ile astlar arasında yüksek derecede yetki ve güç mesafesi farkı olduğu durumlarda kendini göstermesidir. Hataları hoşgören, anlayışlı ve koruyucu lider davranışlarını içerir (Cheng vd., 2004: 93). Bu tür davranışlara; astların hatalarını hoşgörmek, toplum içinde utandırılmalarından kaçınmak, onlara aile üyeleri gibi davranmak, kişisel ihtiyaçlar ve acil sorunlar olduğunda astlarının yanında bulunmak, iyi performans gösteremediklerinde bunun nedenini anlamaya çalışmak örnek gösterilebilir (Cheng vd., 2004: 115; Farh ve Cheng, 2000: 98). Bu tür lider davranışlarına karşılık, astların minnettarlık ve karşılık verme duygusuna sahip olması beklenmektedir. Bu bağlamda astlar da liderlerin yardımseverliğine karşılık verebilmek için özenle çalışmakta ve iş ile ilgili konularda yapıcı öneriler geliştirmeye çalışmaktadırlar (Farh ve Cheng, 2000: 98; Dedahanov vd., 2016: 5).

Ahlakilik: Ahlaki liderlik -lider ahlakı ve bütünlüğü- genel olarak liderin, meşruiyet sağlayan üstün kişisel erdemler veya nitelikler içeren davranışları olarak tanımlanmaktadır. Bir liderin; ahlaki olarak kabul görebilmesi için, içerisinde bulunduğu toplumun uygun ve erdemli görülen davranış kurallarına bağlı kalarak bir örnek olması ve sahip olduğu yetkilerin ilgili herkesin refahını dikkate alarak, yalnızca kendisi için değil kolektif adına da kullanıldığını işaret etmesi gerekmektedir (Farh ve Cheng, 2000: 94). Ahlaki liderler, daha yüksek bir ahlaki ideal için benmerkezci dürtülerini geri çevirmeyi başarabilen kişilerdir (Farh ve Cheng, 2000: 86; Silin, 1976: 128). Bunun yanında finansal ve ticari başarı sağlayan soyut fikirleri, somut gerçekliklere dönüştürme yeteneği de ahlaki liderliğin bir göstergesi olarak görülmektedir (Silin, 1976: 62). Ahlaki lider davranışları, astlarda lider ile özdeşleşmeyi ve saygı uyandırmayı sağlamaktadır (Farh ve Cheng, 2000: 120).

B. Aycan'a göre Paternalist Liderliğin Boyutları

Paternalist liderlik; “İşyerinde aile ortamı yaratma”, “Çalışanlarla bireyselleştirilmiş ilişkiler kurma”, “Çalışanların iş dışı yaşamlarına katılım”, “Astlardan sadakat ve saygı bekleme” ve “Statü hiyerarşisi ve otoriteyi sürdürme” olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır (Aycan, 2006: 449-461; Aycan vd., 2013: 963):

İşyerinde Aile Ortamı Yaratma: Lider; çalışanlarına baba, anne, abla ya da ağabey gibi kıdemli bir aile üyesi gibi davranmaktadır ve onların hem profesyonel hem de kişisel yaşamlarına yönelik babacan tavsiyelerde bulunur. Çalışanlarından kendi çocuklarıymış gibi sorumlu hisseder ve onları dışarıdan gelen eleştirilere karşı korumaktadır.

Çalışanlarla Bireyselleştirilmiş İlişkiler Kurma: Lider, her bir astı ile bireysel olarak yakın ilişkiler kurar ve onları kişisel problemleri veya aile hayatı ile de şahsen tanımaya çalışmaktadır. Astlarının hem mesleki hem kişisel yaşamlarında refah ve gelişimlerini sağlamak adına onlar için gerçek bir endişe duyar.

Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Katılım: Lider, çalışanlarının iş dışı alanlarına dahil olmaktadır. Örneğin çalışanlarının ve yakın aile üyelerinin; düğün, mezuniyet töreni ve cenaze gibi etkinliklerine katılır. Çalışanlara; ev bulmak, çocukların eğitimi, sağlık

gibi konularda ihtiyaçları olduğunda yardım ve finansal açıdan destek de sağlamaktadır. Çalışanlarının eşleri ile yaşadığı evlilik problemlerinde dahi arabuluculuk yapabilmektedir.

Astlardan Sadakat ve Saygı Bekleme: Lider; çalışanlarından sadakat, bağlılık ve saygı beklemektedir. İş ile ilgili acil bir durum olduğunda çalışanlarının özel hayatları pahasına müdahale etmelerini ister. Sadakati, performanstan daha çok önemseyebilmektedir.

Statü Hiyerarşisi ve Otoriteyi Sürdürme: Lider statü farklılıklarını (pozisyon derecelerini) önemsemektedir ve çalışanlarından buna uygun davranmalarını beklemektedir. Lider, çalışanlarından kendi otoritesine saygı duymalarını ve kimsenin otoritesinden şüphe duymamasını istemektedir. Çalışanları ve onların kariyerleri için neyin en iyi olduğunu bildiğini düşünmektedir.

1.1.3.5. Paternalist Liderliğin Örgütler Açısından Önemi

Paternalist liderlik genellikle kolektivist ve yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde yaygındır (Aycan vd., 2013: 964) ve bu özelliklere sahip kültürlerde çalışan tutumları üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır (Gelfand, Erez ve Aycan, 2007: 494). Paternalist liderler, yöneticinin statüsünün iş yeriyle sınırlandırılmadığı, iş dışındaki alanlarda da devam ettirildiği toplumlarda ortaya çıkma eğilimindedir (Kabasakal ve Bodur, 2007: 851). Farh ve Cheng (2000: 122), paternalist liderliğin sınırlı ürün hattına, basit bir görev ortamına ve istikrarlı bir teknolojiye sahip küçük organizasyonlara uygulanmasının; çeşitli ürün hatlarına, karmaşık bir çevreye ve istikrarsız teknolojiye sahip büyük bir organizasyona göre daha olumlu sonuçlara yol açacağını öne sürmektedir. Öte yandan Pellegrini ve Scandura (2008: 583), ekonomik açıdan istikrarsız bir ortamda, çalışanların güvende ve korunmuş hissetmelerinin paternalist liderlik tarzını önemli ve etkili hale getirdiğini ileri sürmektedir.

Paternalist liderlik yapısı gereği çok tartışılan bir liderlik tarzıdır. Bu tartışmanın en çok yoğunlaştığı konu ise organizasyonlara sağladığı olumlu ya da olumsuz katkılar üzerinedir. Paternalist liderliğin örgütlere sağladığı avantajların en çok ilişkisel açıdan gerçekleştiği söylenebilir. Öyle ki paternalizm inancına sahip çalışanların olduğu bir

işyerinde paternalist liderliğin ömür boyu istihdam ve bağlılık, sadakat, karşılıklı güven, işbirliği ve uyum, ailesel yönetim ve grup ahengi gibi yönetsel özellikleri besleyeceği varsayılmaktadır (Uhl-Bien vd., 1990: 419).

Aycan (2006: 455)'a göre sadakat ve bağlılık, paternalist liderliğin en önemli faydalarıdır (Chen, Zhou ve Klyver, 2019; Erben ve Güneşer, 2008; Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010). Paternalist liderlik, güçlü organizasyon performansı ile beraber üretken ve sadık çalışanlar ortaya çıkarmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 584). İş hedeflerine böyle uzun vadeli bağlanmış çalışanlar ise günümüzde; işletmelerin kurumsal küçülmeye gittiği ve aşırı rekabetçi ortamlarda sözleşmelerin uzun vadeli istihdam odaklılıktan yoğun olarak ekonomik boyutlara kaydığı düşünüldüğünde rekabet avantajını artırabilir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 584; Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 410). Aycan (2006: 455)'a göre paternalist örgütlerde çeşitli fayda ve kaynakların tahsisi, en küçük şeylerin bile net şekilde belirlendiği kurumsal örgütlerde olduğu gibi tüm işgücüne genel şekilde değil, bireysel olarak yapıldığından esneklik ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır.

1.1.4. Paternalist Liderlik ile İlgili Araştırma Bulguları

Erben ve Güneşer (2008)'in İstanbul'da farklı sektörlerden 142 çalışan ile yaptıkları araştırmada paternalist liderliğin; yardımseverlik ve ahlakilik boyutlarının, etik iklim üzerinde olumlu; otoriterlik boyutunun olumsuz etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca etik iklimin, hayırsever paternalist liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur.

Niu, Wang ve Cheng (2009), 265 Tayvanlı çalışan ile yaptıkları araştırmada, paternalist liderlik boyutlarının kendi aralarındaki etkileşimlerinin, lider etkililiğini nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre yardımseverlik ve ahlakilik boyutları etkileşimi, çalışanların yöneticilerine olan saygısını ve iş motivasyonunu tek başlarına mevcut olduklarından daha fazla artırmaktadır. Öte yandan otoriterlik boyutu ile yöneticiye saygı ve iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Pellegrini, Scandura ve Jayaraman (2010), Hindistan'dan 207 ve ABD'den 215 profesyonel yönetici üzerinde yaptıkları çalışmada her iki örnekleme de paternalist liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini aynı zamanda lider-üye etkileşiminin paternalist liderlik ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Göncü, Aycan ve Johnson (2014); İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya, Kocaeli ve Ağrı illerindeki 49 farklı organizasyonda paternalist ve dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine aracılık eden içsel ve dışsal motivasyonları incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre paternalist liderlik; örgütsel özdeşleşme ve izlenim yönetimi aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.

Chen vd. (2014), Tayvan'daki bir holdinge bağlı farklı sektörlerden 27 şirkette çalışan süpervizörler ve astlardan oluşan 601 kişi ile yaptıkları çalışmada paternalist liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide duygusal güvenin aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre paternalist liderliğin yardımseverlik ve ahlakilik boyutları; rol içi ve rol dışı performansla pozitif ilişkiliyken, bu ilişkiye lidere olan duygusal güven aracılık etmektedir. Ancak paternalist liderliğin otoriterlik boyutu ile rol dışı performans arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya konarken, rol içi performansla arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Dedahanov vd. (2016), Kore Cumhuriyeti'nden 387 girişimci lider-ast ile yapılan çalışmada, paternalist liderlik tarzı ile yaratıcılık arasındaki ilişkide çalışan sesinin aracı etkisini incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre ahlaki paternalist liderlik, çalışan sesini olumlu yönde etkilerken; otoriter paternalist liderlik, olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca çalışan sesinin, otoriter ve ahlaki paternalist liderlik ile yaratıcılık arasındaki ilişkide aracı rolü oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Göncü Köse ve Metin (2019), farklı sektörlerden 388 beyaz yakalı çalışan ile yaptıkları çalışmada babacan liderliğin “işyerinde aile ortamı yaratma”, “çalışanlarla kişisel ilişkiler kurmak” ve “çalışanların iş dışındaki hayatlarına dahil olmak” boyutları ile çalışanların özerk motivasyonları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Babacan liderliğin “statü hiyerarşisi ve otoriteyi sürdürme” boyutu,

çalışanların dıştan gelen düzenlemeleri ile pozitif ilişkiliyken; “sadakat beklentisi” boyutu ile dıştan gelen düzenlemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmanın diğer bir sonucu da babacan liderlik ile çalışanların motivasyonsuzluğu arasında negatif bir ilişki olduğudur.

Pelenk ve Acaray (2019), Rize ve çevresinde imalet sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde çalışan 120 işgören ile yaptıkları araştırmada paternalist liderliğin, üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre paternalist liderlik; örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilerken, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını olumsuz etkilemektedir.

Karabulut ve Aytemiz Seymen (2020)’in; Ankara, Balıkesir ve Uşak illerinde üretim sektöründe faaliyette bulunan firmalarda çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada paternalist liderlik tarzı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisini incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre; paternalist liderliğin, algılanan yönetici desteği ve örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Yıldız ve Ekingen (2020), Batman ilinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesindeki 348 sağlık çalışanı ile yaptıkları araştırmada paternalist liderliğin, hizmet inovasyon davranışı üzerindeki etkisini ve iş tatmininin aracı rolünü incelemişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre paternalist liderlik ile hizmet inovasyon davranışı arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu ve iş tatmininin bu ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Durmaz, Ergeneli ve Metin Camgöz (2020), Ankara Polatlı Organize Sanayi Bölgesinde farklı sektörlerden 333 çalışan ile yaptıkları araştırmada babacan liderliğin, yıldırma ve örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bunun yanında; yıldırma algısının, babacan liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu; toplulukçu kültürel değerlerin ise babacan liderlik ile yıldırma algısı arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Özdemir ve Demirci (2021), Adana ilinde faaliyette bulunan yiyecek-içecek işletmelerinde çalışan 120 kişi ile yaptıkları araştırmada paternalist liderliğin, örgütsel sinizm üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre paternalist liderliğin; otoriterlik boyutunun örgütsel sinizm üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu; buna karşın yardımseverlik ve ahlakilik boyutunun örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

1.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET

Bu başlık altında adalet ve örgütsel adalet kavramı, örgütsel adalet kuramları, örgütsel adaletin önemi ve örgütsel adalet ile ilgili araştırma bulguları yer almaktadır.

1.2.1. Adalet ve Örgütsel Adalet Kavramı

Yönetim literatürü incelendiğinde Aristo, Plato, Socrates, Nozick ve Rawls gibi düşünürlerin, “adalet” kavramı üzerinde çalışmaları olduğu gözlenmektedir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 238). Bu durum, adalet kavramının çok eski tarihlerden beri incelendiğini göstermektedir. Adalet çalışması yapan filozoflar konuyu iki kısımda ele almışlardır. Bunlardan birisi adalet kavramının ne olduğunu ve neleri kapsadığını incelemektedir. İkincisi ise adaletin maddi ilkelerini ve adaletin tahsis edilebilmesi için yerine getirilmesi gereken koşulların özelliklerini belirlemeye yönelik girişimleri incelemektedir (Cohen ve Greenberg, 1982: 2).

Adil davranış, etkili liderliğin çekirdeğinde yer almaktadır ve örgütlerde çalışanların üretkenliği açısından olumlu etkileri bulunmaktadır (Cooper vd., 2018: 260). Adalet kelimesi, Türkçe sözlükte “herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk” şeklinde yer almaktadır (Türk Dil Kurumu, 1998: 21). Çalışan bireylerin adaletin varlığını en çok sorguladığı yerlerden biri, işyerleridir (Uysal Irak, 2004: 26). İşyerlerinde adaletin rolünü tanımlama ve açıklamaya yönelik girişimler, örgütsel adalet yazınına oluşturmaktadır (Greenberg, 1990: 400). Örgütsel adalet; sonuçların nasıl dağıtılması gerektiğini, dağıtım kararlarını almak için kullanılan prosedürleri ve insanlara nasıl davranılacağını yöneten kurallar ve sosyal normlardır (Folger ve Cropanzano, 1998: xiii). Organizasyonlarda neyin adil olduğuna yönelik genel algılar

olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 256-257). Sosyal adalet kavramı örgütler içinde önemli bir yönetim unsuru olarak öne çıktıkça, örgütsel adalet kavramı ve işlevleri de sürekli geliştirilmiştir (Cihangiroğlu, 2011: 9).

1.2.2. Örgütsel Adaletin Temel Aldığı Kuramlar

Örgütsel adalete ilişkin kuramların ilki, kazanımların adilliği problemini ele alma noktasından hareketle geliştirilmiştir. Örgütsel adalet kuramlarının Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı ile başlayıp Adams'ın (1965) eşitlik kuramı ile şekillendiği gözlenmektedir (Özen, 2001: 108). Bu kuramlar; devamında Görelî Yoksunluk Kuramı ile birlikte genellikle sosyal etkileşimler üzerinden geliştirildiklerinden, organizasyonlardaki adalete ilişkin davranışları açıklamada yetersiz kalmışlardır. Zaman içerisinde örgütsel işleyişı dikkate alan kuramlar geliştirilmeye başlanmıştır. Önceleri kararların sonuçları veya kazanımlar üzerine yoğunlaşan araştırmalar, zamanla süreçlerin ve kararlar alınırken kullanılan prosedürlerin adilliğini sorgulamaya başlamışlardır. Bu doğrultuda örgütsel adalet araştırmalarına ilişkin kuramların sayısı arttıkça, bu kuramların sınıflandırılmasına ihtiyaç duyulmuştur (Özen, 2001: 108-115).

Bu sınıflandırma Reaktif-Proaktif ve Süreç-İçerik olmak üzere iki boyuttan türetilmiştir. Reaktif Adalet Teorisi, adaletsizliği giderme çabalarına ve adaletsiz olarak algılanan durumlardan kaçınma girişimlerine odaklanırken; Proaktif Adalet Teorisi, adalete ulaşma çabalarına -yani adaleti teşvik etmek için tasarlanmış, adil durumlar yaratmaya çalışan davranışlara- odaklanmaktadır. Süreç Adalet Yaklaşımı, çeşitli sonuçların (ödeme vb.) nasıl belirlendiğine odaklanır. Organizasyonel karar alma ve bu kararları uygulamak için kullanılan prosedürlerin adaletine odaklanır. İçerik Adalet Yaklaşımları ise, sonuçların dağıtımının adilliği ile ilgilenir. Bu yaklaşım, çeşitli organizasyon birimleri (bireyler veya gruplar) tarafından elde edilen sonuçların algısal adaletini ele almaktadır (Greenberg, 1987: 9-10).

1.2.2.1.Reaktif-İçerik Kuramlar

Örgüt içindeki kaynakların ve ödüllerin dağıtımına ilişkin adil olmayan uygulamalara çalışanların gösterdiği tepkilerin kavramsallaştırmasını içermektedir (Özen, 2001: 108).

Dağıtım Adaleti Kuramı (Homans, 1961): Homans, sosyal davranışla ilgili değişim teorisinde dağıtımcı adalet kavramını tanıtmıştır. Bu kurama göre bir mübadele ilişkisinde bireyin iki beklentisi bulunur: Her bir ödülün maliyetiyle orantılı olması ve net ödül veya kârın yatırımlarla orantılı olması (Cohen ve Greenberg, 1982: 11).

Eşitlik Kuramı (Adams, 1965): Adams, eşitlik teorisini her iki tarafın diğerine bir şey sağladığı ve dolayısıyla karşılığında bir şey aldığı iki yönlü işlemleri ifade eden sosyal mübadele kavramı içerisinde dile getirmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998: 2). Kişiler kazanımlarının katkılarına olan oranının, kendisini kıyasladığı bir başkasının kazanım/katkı oranına eşit olmadığını algıladığında eşitsizlik yaşamaktadır. Bu durum, kendisi ve diğer kişi doğrudan bir değişim ilişkisi içindeyken veya her ikisi de üçüncü bir tarafla değişim ilişkisi içindeyken karşılaştırma yaptığında ortaya çıkabilir (Adams, 1965: 280). Eşitlik ya da eşitsizlik durumu basitçe şu şekilde formüleleştirilmektedir (Adams, 1965: 280-281):

Tablo 1: Eşitlik Teorisine Göre Eşitlik Değerlendirmenin Formülasyonu

$\frac{O_p}{I_p} < \frac{O_a}{I_a}$	$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_a}{I_a}$	$\frac{O_p}{I_p} > \frac{O_a}{I_a}$
Eşitsizlik	Eşitlik	Eşitsizlik
O_p =Bireyin kazanımı, I_p =Bireyin katkısı, O_a =Başkasının kazanımı, I_a = Başkasının katkısı		

Eşitsizliğin varlığı kişide gerilim yaratır ve büyüklüğü oranında kişiyi eşitlik elde etmeye veya eşitsizliği azaltmak için harekete geçmeye yönlendirebilir (Adams, 1963: 427).

Görelî Yoksunluk Kuramı (Crosby, 1976): Bu kuram, belirli ödül dağıtım kalıplarının insanları belirli sosyal karşılaştırmalar yapmaya teşvik edeceğini, bu durumun da yoksunluk ve kırgınlık duygularına yol açacağını öne sürmektedir (Greenberg, 1987: 12). Görelî yoksunluk, kişinin arzu ettiği bir şeyden haksız yere yoksun bırakıldığı

hissidir. Bu duyguya "şikayet duygusu" ya da küskünlük de denilebilir (Crosby, 1976: 88).

1.2.2.2.Proaktif-İçerik Kuramlar

Reaktif içerik kuramlar, çalışanların işyerlerinde adil olan ya da olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri incelerken; proaktif içerik kuramlar, çalışanların örgütlerinde adil uygulamalar yaratmalarına ilişkin çabalarına odaklanır (Özen, 2001: 109). Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı ve Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramı bu grupta incelenmektedir.

Adalet Yargı Kuramı (Leventhal, 1976): Organizasyonlarda bazen uzun dönemde verimliliği artırmak, örgütsel etkililiği sağlamak ve çalışan davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratmak adına ödüller, kişilerin katkılarında bağımsız olarak herkese eşit biçimde dağıtılabilir (İçerli, 2010: 74). Leventhal, ödüllerin eşit şekilde veya kişilerin ihtiyaçlarına göre dağıtılması gibi eşitlik kuramını ihlal eden durumların, bazı koşullarda adil olabileceğini kabul ederek adalet yargı kuramını geliştirmiştir. Bu kurama göre, örneğin; grup üyeleri arasında sosyal uyumu sağlamanın önemli olduğu durumlarda, eşit bölüşüm adil kabul edilecektir (Greenberg, 1987: 13).

Adalet Güdüsü Kuramı (Lerner, 1977): Leventhal'ın kuramı adalete, araçsal bir bakış açısıyla yaklaşırken; Lerner, adaletin sağlanmasının önemli bir amaç olduğunu ve kârı maksimize etmek uğruna araç olarak kullanılmayacağını savunmaktadır (Greenberg, 1987: 13). Lerner, dağıtım uygulamalarında yaygın olarak izlenen dört ilke belirlemiştir. Bu ilkeler; tahsisin performanslara dayalı olarak yapılmasını açıklayan rekabet, dağıtımın her şartta eşit bir biçimde yapılmasını ifade eden eşitlik (parite), dağıtımın katkıları temel alarak yapılmasını anlatan eşit temelli yaklaşım (hakçalık) ve dağıtım uygulamalarında bireylerin ihtiyaçlarının temel alındığı Marksist adalettir (Özen, 2001: 110).

1.2.2.3.Reaktif-Süreç Kuramlar

Karar vermek için kullanılan süreçlerin adilliğine odaklanan süreç teorileri, özellikle hukuk gibi bir entelektüel gelenekten temel almaktadır (Greenberg, 1987: 13). Nitekim

hukuk kararları üzerine çalışan araştırmacılar; yargı kararlarının toplum tarafından kabul görmesinde, kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin önemli bir etkisi olduğunu vurgulamaktadırlar (Özen, 2001: 110). Teoriye ilişkin çalışmalar, farklı anlaşmazlıkların çözüm prosedürlerine verilen tepkileri inceleyen Thibaut ve Walker (1975) tarafından başlatılmıştır ve bu teori; insanların, karar verme prosedürlerinin her birine nasıl tepki verecekleri ile ilgilendiğinden reaktif süreç teorisi olarak adlandırılmıştır (Greenberg, 1987: 14).

1.2.2.4. Proaktif-Süreç Kuramlar

Proaktif süreç kuramda baskın olan teori, adalet yargı modelinin bir uzantısı olan Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Tahsis Tercihi Teorisidir ve bu teori dağıtım kararlarının sonuçlarına yönelik tepkileri veya uyuşmazlıkların çözüm prosedürlerine değil, adaletin sağlanabilmesi için hangi prosedürlerin kullanılacağını belirleme çabalarına odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 14). Bu teori kapsamında adaletin sağlanmasına yardımcı olabilecek bazı prosedürler belirlenmiştir: “a) karar verecek temsilciyi seçme fırsatlarına izin veren, (b) tutarlı kuralları izleyen, (c) doğru bilgiye dayanan, (d) karar verme gücünün yapısını belirleyen, (e) Önyargıya karşı önlemler alan, (f) itirazların dinlenmesine izin veren, (g) prosedürlerde yapılacak değişiklikler için fırsatlar sağlayan ve (h) geçerli ahlaki ve etik standartlara dayanan” (Greenberg, 1987: 15).

1.2.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Yazında örgütsel adaletin boyutları dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutlu olarak (Ambrose ve Schminke, 2009; Niehoff ve Moorman, 1993) ya da dağıtım adaleti, işlem adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyutta incelenmektedir (Colquitt, 2001). Bu çalışmada; dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti sınıflandırması esas alınmış olup bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

1.2.3.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti kavramının temelini, büyük ölçüde Homans (1961) ve Adams'ın (1965) çalışmalarına dayandığı görülmektedir (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005: 13). Homans (1961) sosyal mübadele ilişkilerinde dağıtım adaletini incelemiştir

(Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005: 13). Buna göre dağıtım adaleti; bir değişim ilişkisindeki bireyin, yatırımları ile orantılı olarak beklediği kâr elde etmesiyle gerçekleşir. Buna karşın dağıtım adaletsizliği; beklenen getiri, verilenlerin altında kaldığında gerçekleşir ve bu durum öfkeye yol açar. Ancak elde edilen kâr, yatırımları aşarsa bu durum suçlulukla sonuçlanabilir. Yine Adams (1965: 280-281) da dağıtım adaletini, mübadele ilişkilerinde incelemiştir ancak ek olarak adaletsizliğin, tatmin duygularını zayıflatmaktan başka olumsuz durumlara yol açıp açmayacağını da incelemiştir. Bunun yanında Homans'ın kâr ve yatırımları kıyaslamasından yararlanarak; bireyin girdi ve çıktı oranını, bir başkasınınki ile kıyaslaması sonucu dağıtım adaleti algılarının nasıl oluştuğunu açıklamıştır (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005: 13-16).

Ücret, ödül, kaynak veya cezaların dağıtımı, küçük gruplardan topluma her büyüklükteki sosyal sistemin bir problemidir (Leventhal, 1980: 27). Dağıtım adaleti, bireyin; ödüller, cezalar veya kaynaklar belirli kriterlere göre dağıtıldığında elde ettiği sonucun, adil ve uygun olduğuna dair inancı olarak tanımlanmaktadır. Bu kriterler, ödüllerin katkılara göre, ihtiyaçlara göre veya eşit olarak bölüşümünü gerektirebilir (Leventhal, 1980: 30). Katkılara göre paylaşım kuralında, herkese katkısı oranında veya hak ettiği derecede dağıtım yapılır. Ekonomik üretkenliğin birincil hedef olduğu iş birliğine dayalı ilişkilerde bu ilke esas alınır. İhtiyaca göre bölüşüm kuralında çalışanların ihtiyaçları ön planda tutulmaktadır. Kişisel gelişimin ve kişisel refahın teşvik edilmesinin ortak hedef olduğu işbirlikçi ilişkilerde bu kural daha baskındır. Eşit bölüşüm kuralında ise, her çeşit kazanım hak ediş önemli olmaksızın herkese eşit biçimde dağıtılır. Sosyal ilişkilerin geliştirilmesinin veya sürdürülmesinin ortak hedef olduğu iş birliğine dayalı ilişkilerde bu kural esastır (Beugré ve Baron, 2001: 327; Deutsch, 1975: 143; İçerli, 2010: 81). Dağıtım adaletinde, çalışanlar ister somut (ücret, ödül vb.) ister soyut (örn., anlaşmazlıkların çözümüyle elde edilen sonuçlar) olsun elde ettikleri sonuçların adil olup olmadığı ile ilgilenirler (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005: 5). Bu sonuçlar; mallar, ücretler, görevler, hizmetler, fırsatlar, cezalar, ödüller, statüler, roller, terfiler vb. olabilir (Cihangiroğlu, Şahin ve Naktiyok, 2010: 69).

Dağıtım adaleti; mesleki doyum (Ay, 2020), örgütsel vatandaşlık (Güneş ve Küçüksüleymanoğlu, 2020), iş performansı (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015), örgütsel adanmışlık (Babaoğlu ve Ertürk, 2013), mesleğe yönelik tutum (Gençay, 2020), içsel ve dışsal iş tatmini (Özen Kutunis ve Mesci, 2010) ve örgütsel bağlılık (Selvitopu ve Şahin, 2013) gibi bireysel ve örgütsel çıktıları olumlu yönde etkilemektedir. Bunun yanında dağıtım adaleti algıları, örgütsel sinizmi (Köybaşı, Uğurlu ve Öncel, 2017; Özgen ve Turunç, 2017) ve tükenmişliğin boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı azaltmaktadır (Meydan, Basım ve Çetin, 2011). Etik liderlik, dağıtım adaleti algılarını olumlu yönde etkilerken (Ayık, Yücel ve Savaş, 2014); kayırmacılık, dağıtım adaletsizliği algılarına sebep olmaktadır (Polat ve Kazak, 2014).

1.2.3.2. İşlem Adaleti (Prosedür Adaleti)

İşlem adaleti, sonuçların dağıtımında kullanılan prosedürlerin adilliği olarak tanımlanmaktadır (Meydan ve Basım, 2015: 102). İşlem Adaleti üzerine en önemli görgül araştırmalar, Thibaut ve Walker (1975) tarafından yürütülmüştür (Alexander ve Ruderman, 1987: 179). Dağıtım adaleti, tahsis sürecinin son adımını oluşturan bölüşümün sonucuyla ilgilenir. Ancak prosedürel adalet kavramı, bireyin dağıtımdan önce gelen olayları değerlendirmesine odaklanır. Dağıtım adaleti, elde edilen sonuçların adilliğine odaklanır; ancak işlem adaleti, bu sonuçların dağıtıldığı kural ve prosedürlerin adilliğine odaklanır (Alexander ve Ruderman, 1987: 177). Prosedürel ya da işlem adaleti tahsis sürecini belirleyen işlemlerin, adaletin algılanmasında önemli belirleyiciler olduğunu savunmaktadır (Leventhal, 1980: 35). Leventhal (1980: 36), prosedürlerin adil olarak görüldüğü durumlarda dağıtımın da adil olarak kabul edilebileceğini ifade etmektedir. Öyle ki prosedürel adalet ile ilgili araştırmaların en önemli sonuçlarından biri; sonuçların tahsisi için kullanılan prosedür şeklinin, sonucun olumlu ya da olumsuz olmasından bağımsız olarak kararların adilliğine dair yargıları etkilediğidir (Bies ve Shapiro, 1987: 200). Prosedürel adalet; sonuçları belirlemek için kullanılan yöntem, mekanizma ve süreçlerle ilgili adaleti konu almaktadır. Bir tahsis süreci, anlaşmazlıkların çözüm süreci veya karar verme gibi süreçlerin nasıl doğru bir şekilde yürütülebileceğini incelemektedir (Folger ve Cropanzano, 1998: 26). Yani prosedür adaleti, karar verme sürecinde uygulanan kriterlerin adilliğinin bir değerlendirmesidir (Le Roy, Bastounis ve Minibas-Poussard, 2012: 1343).

Thibaut ve Walker (1978: 541); prosedür teorisini, hukuki süreçlerde ele alınan uyuşmazlıkların çözümü konusunu dikkate alarak geliştirmişlerdir. Yasal süreçlerin temel görevinin sonuçların paylaşılması olduğunu ve adaleti sağlamanın en yüksek olasılığının dağıtımdan önce katkıların en eksiksiz biçimde belirlenmesini kolaylaştıran prosedürlerden geçtiğini belirterek (Thibaut ve Walker, 1978: 542); prosedür kurallarının amacının, bir çatışmaya dahil olan tarafların rollerini tanımlamak ve sürdürmek olduğunu ifade etmişlerdir. Taraflar, en az iki ihtilafli taraftan veya bir de üçüncü taraf olarak bir danışman veya karar vericiden oluşmaktadır. Bir prosedür sisteminin özelliğini, kontrolün bahsedilen katılımcılar arasındaki dağılımı belirlemektedir. Kontrol, karar ve süreç kontrolü olmak üzere en az iki temel unsurdan oluşmaktadır. Karar kontrolü, katılımcılardan herhangi birinin çatışmanın sonucunu tek taraflı belirleyebilme derecesini; süreç kontrolü ise, çatışmanın çözümüne zemin oluşturacak bilgilerin geliştirilmesi üzerindeki kontrolü ifade etmektedir. Eğer katılımcı bu iki kontrol üzerinde tam yetkiye sahipse, prosedür üzerinde de tam kontrole sahip olmaktadır. Prosedürlerdeki değişiklikler tarafların bu kontrol üzerindeki etkilerine göre ölçülebilmektedir (Thibaut ve Walker, 1978: 545-546). Aralarında çatışma olan taraflara süreç kontrolünün atanması ve karar kontrolünün üçüncü bir tarafa atanmasının dağıtım adaletini sağlamak için en uygun prosedür olduğu öne sürülmektedir (Thibaut ve Walker, 1978: 549-556).

Tahsis sürecinin bileşenleri şunlardır: Temsilcilerin seçilmesi, temel kuralların belirlenmesi, bilgi toplama, karar yapısı, itiraz, koruma, mekanizmaları değiştirme (Leventhal, 1980: 38). Tahsis prosedürlerinin adilliyinin değerlendirilebilmesi için bazı kriterler belirlenmiştir (Leventhal, 1980: 40-43): Tutarlılık, ön yargılı olmama, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsiliyet ve etik kuralı.

İşlem adaletinin yönetime güven (Barling ve Phillips, 1993), iş tatmini ve örgütsel bağlılık (Lambert vd., 2020; McFarlin ve Sweeney, 1992), sorumluluk alma (Moon vd., 2008) ve algılanan örgütsel desteği (Moorman ve Niehoff, 1998) artırdığı yapılan görgül çalışmalarla desteklenmektedir.

1.2.3.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti, bireylerin örgüt yetkililerinden alınan kişilerarası muamelenin doğasına ilişkin adalet algılarını ifade etmektedir (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005: 5). Bies ve Moag'ın (1986) kişilerarası iletişimin adilliğine ilişkin analizi, etkileşimsel adaletin incelenmesi üzerine dikkatleri çekmiştir (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005: 29). Etkileşim adaleti, bireyin kendisine ne derece itibar, ilgi ve saygıyla davranıldığına ilişkin algısını tanımlamaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 257) ve prosedürlerin uygulanması sırasında karar vericilerin davranışlarının uygunluğu ile ilgili bireylerin adalet kaygılarını temsil etmektedir (Bies ve Shapiro, 1987: 199). Etkileşim adaleti ile ilgili çalışmalar, prosedürlerin yalnızca biçimsel özellikte olmadığına kişilerarası yönleri de olduğuna dikkat çekilmesiyle ortaya çıkmıştır. Bies ve Moag (1986), haksız davranış ve yanlış açıklamaların süreçle ilgili olmasına karşın biçimsel bir prosedür olmadığını ifade ederek prosedürlerin uygulanması sürecinde kişilerarası iletişimin adaletine dikkat çekmişlerdir (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005: 29). Bu bakış açısıyla birlikte prosedür adaletinin yapısal (biçimsel) bileşeni ve sosyal bileşeni olduğu belirtilmiştir. Bu sosyal bileşen etkileşim adaletini temsil etmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998: xxiv). Bu bakımdan etkileşim adaleti, prosedür adaletininin bir bileşeni olarak ortaya çıkmıştır; ancak etkileşim adaletinin, örgütsel adaletin farklı bir boyutu olduğunu tespit eden çalışmalar bulunmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998).

Kişilerarası muamelenin adil olarak değerlendirilebilmesi için, en önemlisi doğruluk olmak üzere dört kriter bulunmaktadır (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005: 30):

- *Doğruluk*: Yetkili kişiler, prosedürleri uygularken açık, dürüst ve samimi iletişim kurmalı ve aldatmalardan kaçınmalıdır.
- *Meşruluk*: Yetkili kişiler karar verme sürecinin sonuçlarıyla ilgili açıklamalar yapmalıdır.
- *Saygılı Olma*: Yetkili kişiler, bireye karşı samimi ve onurunu koruyacak şekilde davranmalı; kasıtlı olarak kaba davranmaktan ve saldırılardan kaçınmalıdır.
- *Görgü kurallarına uygunluk*: Yetkili kişiler önyargılı açıklama ve etnik köken, cinsiyet, yaş ve din vb. konularla ilgili uygunsuz sorular sormaktan kaçınmalıdır.

Prosedürlerin uygulanması esnasında insanlar, kişiler arasındaki iletişimin özellikle doğruluk ve saygı içermesine önem vermektedirler (Bies ve Shapiro, 1987: 201). Etkileşim adaleti; çalışanlara değer vermeyi, saygılı davranmayı ve kararların çalışanlara açıklanmasını içermektedir (İçerli, 2010: 86). Bireylere onurlu ve saygılı bir şekilde davranılması, adil davranışların değerlendirilmesi için önemli kriterlerdir (Brockner, Tyler ve Cooper-Schneider, 1992: 242). Beugré ve Baron (2001: 324) da etkileşim adaletinin, çalışanların işyerleriyle ilgili genel adalet algılarını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

1.2.4. Örgütsel Adaletin Önemi

Örgütlerin etkin işleyişi ve çalışanların kişisel tatminleri için örgütsel adalet temel bir gerekliliktir (Greenberg, 1990: 399; Maxham ve Netemeyer, 2002). Örgütsel adalet, çalışanların içsel ve dışsal iş tatminini (Novitasari vd., 2020) ve örgütleriyle özdeşleşmelerini (Demir, 2015) sağlamaktadır. Örgütsel adaletin önemli bir bileşeni olan adil muamele, örgütsel otoritelerin meşruiyetini destekler ve bu şekilde yıkıcı davranış biçimlerinin sergilenmesini önler (Ambrose, Seabright ve Schminke, 2002; Flaherty ve Moss, 2007). Kişilerin sömürülme korkularını azaltmakta; saygınlık ve ait olma, değer görme gibi birçok bireysel ihtiyacı karşılamaktadır (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005: 5-6). Organizasyonda dağıtım adaletinin sağlandığına yönelik algılar, çalışanların süpervizörleri tarafından desteklendiği duygusunu yaratır (Deconinck, 2010) ve ayrılma ile negatif ilişkilidir (Moon, 2017). İşlemsel adalet, çalışanların örgütsel destek algılarını artırırken; etkileşimsel adalet, süpervizöre güveni olumlu yönde etkilemektedir (Deconinck, 2010). Etkileşim adaleti algılamaları ile örgütsel vatandaşlığın özgecilik, nezaket ve sivil erdem davranışları arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu ortaya konmuştur (Öğüt, Kaplan ve Biçkes, 2009).

1.2.5. Örgütsel Adalet ile İlgili Araştırma Bulguları

Dusterhoff, Cunningham ve MacGregor (2014), bir organizasyon biriminde bulunan 71 çalışan ile yaptıkları araştırmada performans derecelendirme, lider-üye etkileşimi, algılanan fayda ve örgütsel adaletin performans değerlendirme memnuniyeti üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre algılanan fayda, lider-üye

etkileşimi ve performans derecelendirmenin etkilerinden bağımsız olarak, algılanan adalet ile değerlendirme memnuniyeti arasında doğrudan bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Polatçı ve Özçalık (2015), Çorum'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerdeki 191 çalışanın örgütsel adalet algıları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide pozitif ve negatif duygusallığın aracı rolünü incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, örgütsel adaletin işlemsel ve etkileşim adaleti boyutlarının; üretkenlik karşıtı iş davranışlarını negatif, pozitif duygusallığı ise pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin diğer bir boyutu olan dağıtım adaletinin ise negatif duygusallığı negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Allahyari Sani ve Yavuz (2018), Ankara'da 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki 511 çalışanın örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetine etkisini belirlemeye yönelik araştırma yapmışlardır. Araştırmanın bulgularına göre; çalışanların örgütsel adalet algılarının olumlu olarak değişmesi, işten ayrılma niyetlerinin azalmasına neden olmaktadır. Bunun yanında çalışanların örgütsel adalet algılarının; yaşa, medeni duruma, öğrenim durumuna, aylık gelire, sektördeki deneyime, işletmedeki kıdeme, çalışılan birime göre farklılık gösterdiği; ancak cinsiyete ve çocuk sayısına göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Doğan (2018), Afyonkarahisar'da beş yıldızlı termal otellerdeki 254 çalışanın örgütsel adalet algıları ile iş performansları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre, örgütsel adalet ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Koçak (2019), İzmir ilinde faaliyet gösteren bir üretim firmasındaki 192 çalışan üzerinde örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulgularına göre örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Atıkbay ve Öner (2020), KKTC’deki belediyelerde çalışan 366 kişiden toplanan verilerle yaptıkları araştırmada, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel adaleti olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca algılanan örgütsel adalet, örgütsel sinizm üzerinde negatif etkiye sahiptir ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel sinizm arasında aracı rolü oynamaktadır.

Erol ve Savaş (2020), Amasya ili ve ilçelerinde kamu sektöründe ve özel sektörde faaliyet gösteren 50 ve daha fazla iş göreni olan işletmelerde çalışan 418 kişiden elde edilen verilerle yaptıkları araştırmada kronizmin iş tatminine etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre çalışanların kronizm algısı örgütsel adalet algısını negatif yönde etkilerken, örgütsel adalet algıları iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel adalet algısı, kronizm algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkide “kısmi aracı” rolü oynamaktadır.

Köksal (2020), Türkiye’de büyük ölçekli bir kamu kurumunda çalışan 231 iş görenin çalışma arkadaşlarının yaptıkları kaytarmaya yönelik algılarının, örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisini ve bu etkide politik davranışın düzenleyici rolünü incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre sosyal kaytarma algısı, örgütsel adalet algısını negatif bir şekilde etkilemektedir ve politik davranış, sosyal kaytarma ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir.

Örücü, Korkmaz ve Kırboğa (2020), Balıkesir’in Erdek ve Marmara ilçelerinde sağlık müdürlüğüne bağlı birimlerdeki 208 çalışan üzerinde örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisini incelemişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre örgütsel adalet; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere tüm boyutlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı ve olumlu bir biçimde etkilemektedir ve bu etkide örgüt kültürü düzenleyici role sahiptir.

Kır ve Karabulut (2021), hizmet sektöründe çalışan 389 iş görenden elde ettikleri verilerle yaptıkları araştırmada hizmetkar liderlik tarzının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı rolünü incelemişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre hizmetkâr liderliğin, örgütsel adaleti pozitif yönde ve anlamlı bir biçimde etkilediği; örgütsel adaletin, işe adanmışlığı pozitif yönde ve anlamlı bir biçimde etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Hizmetkâr liderlik ile işe adanmışlık ilişkisinde algılanan örgütsel adaletin tam aracı etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Uslu ve Baydaş (2021), TRB1 bölgesinde faaliyette bulunan ulusal zincir marketlerde çalışan 502 kişiden elde ettikleri verilerle yaptıkları araştırmada algılanan örgütsel adaletin; örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmini üzerine etkisini incelemişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre dağıtım adaleti boyutunun; duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği; bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm boyutlarını ise negatif yönlü ve anlamlı bir biçimde etkilediği belirlenmiştir. İşlemsel adalet boyutunun; duygusal bağlılık, normatif bağlılık, içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği; bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm boyutlarını ise negatif yönlü ve anlamlı bir biçimde etkilediği ortaya konmuştur. Etkileşimsel adalet boyutunun; duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediğini; duyuşsal sinizm boyutunu ise negatif yönlü ve anlamlı bir biçimde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Altan, Erkuş ve Turunç (2022), 396 banka çalışanından elde ettikleri verilerle yaptıkları araştırmada örgütsel adalet ile yaratıcılık ilişkisinde rol çatışması ve rol belirsizliğinin düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre dağıtım, süreç ve etkileşim adaletinin yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkileri olduğu ve bu etkide rol belirsizliğinin düzenleyici etkisi bulunurken rol çatışmasının düzenleyici etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Ayar (2022), Türkiye’de görev yapan 416 akademisyenden elde ettiği verilerle yaptığı araştırmada etik liderlik davranışının, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü incelemiştir. Araştırma bulgularına göre etik

liderliğin, örgütsel adalet üzerinde ve örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğunu; algılanan örgütsel adaletin, etik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde kısmi aracı rolü oynadığını tespit etmişlerdir.

1.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ

Bu başlık altında psikolojik sözleşme ile psikolojik sözleşme ihlali kavramları ve psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili araştırma bulguları yer almaktadır.

1.3.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı

Argyris; ustabaşlarının, çalışanlarının nasıl bir liderlik altında daha verimli olacaklarını anlaması ve bu anlayışla çalışan fikirleri örtüştüğünde “psikolojik iş sözleşmesi” olarak adlandırılan bir ilişki geliştireceklerinden bahsederken psikolojik sözleşme kavramını ortaya çıkarmıştır (Argyris, 1960: 96). Ancak bu terim, Levinson vd. (1962) ve Schein (1980) tarafından incelenerek yaygın hale getirilmiştir (Herriot, Manning ve Kidd, 1997: 151). Schein (1980: 24), psikolojik sözleşmede bireyin örgütten beklentileri olduğu gibi, örgütün de bireylerden beklentileri olduğundan ve bunun, yapılan iş-ücret karşılaştırmasıyla sınırlı olmayıp; bir takım hak, ayrıcalık ve sorumluluğu da kapsadığından bahseder. Levinson vd. (1962: 21) ise psikolojik sözleşmeyi, “İlişkinin taraflarının belli belirsiz farkında bile olmayabilecekleri ama yine de birbirleriyle ilişkilerini yöneten bir dizi karşılıklı beklenti” olarak tanımlamaktadır. Levinson vd. (1962: 22)’e göre yazılı olmayan sözleşme olarak da bahsettikleri psikolojik sözleşmeler, büyük ölçüde örtüktür ve hem çalışanların hem de kuruluşlarının karşılıklı beklentilerinden oluşur; konuşulmazlar ve bir psikolojik sözleşme oluşumundan önce yer alırlar. Bu çalışmalarla devam eden süreçte Rousseau (1989), psikolojik sözleşmeleri kavramsallaştırırken karşılıklı beklentileri, taahhüt edilmiş beklentiler şeklinde sınırlandırarak psikolojik sözleşme araştırmalarında ikinci bir dalgayla öncülük etmiştir.

Rousseau (1989: 123); psikolojik sözleşmeyi, “Bir bireyin kendisi ile karşı taraf arasındaki değişim anlaşmasının hüküm ve koşullarına ilişkin inançları” olarak tanımlamaktadır. Rousseau’nun kavramsallaştırmasına göre, psikolojik sözleşmelerin bazı belirgin özellikleri vardır. İlk olarak psikolojik sözleşme, algılara (Rousseau,

1998: 667) ve bireysel inançlara dayanmaktadır (Rousseau, 1990: 389). Bireysel inançlar beklentileri ve karşılıklı yükümlülükler dizisini içermektedir (Rousseau, 1998: 668). Ancak bu beklentilerin ya da yükümlülüklerin karşı tarafın taahhüt etmiş olduğu şeyler olması ve karşılıklılık kuralını içermesi gerekmektedir (Rousseau, 1998: 668). Bu yüzden bütün beklentiler değil; taahhüt edilen beklentiler psikolojik sözleşme kavramı içerisinde değerlendirilmektedir (Rousseau, 1990: 390; Rousseau, 1998: 668). Taahhüt kavramı, açık ve örtülü vaatlerden meydana gelmektedir. “Açık vaatler, çalışanların sözlü ve yazılı sözleşmeleri yorumlamasından kaynaklanırken; örtülü vaatler, işverenle tutarlı ve tekrarlanan değişim kalıplarının yorumlarına atıfta bulunur” (Coyle-Shapiro vd., 2019: 146).

Psikolojik sözleşme tanımlanırken, bazı belirsiz durumların olduğu görülmektedir. Psikolojik sözleşmenin tarafları bazen çalışan ve işveren (Grimmer ve Oddy, 2007: 154-155; Rousseau, 1990: 389) bazen de çalışan ve örgüt (Kotter, 1973: 92; Rouillard, 2003: 24-25) olarak ifade edilmiştir. Rousseau (1989: 126), örgütlerin algısı olmadığından, psikolojik bir sözleşme yapamayacaklarını ifade etmektedir. Örgütler, ancak bireyler tarafından kurulabilen psikolojik sözleşme ilişkisinde karşı taraf olarak bağlam sağlayabilmektedirler. Dolayısıyla psikolojik sözleşmeler; çalışan, yönetici, işveren ve insan kaynakları uzmanı gibi algısı olan bireyler tarafından kurulabilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994: 247; Rousseau, 1990: 389; Rousseau, 1995: 9).

Tablo 2: Psikolojik Sözleşme ile Zımni Sözleşmeler Arasındaki Farklar

Psikolojik Sözleşme	Zımni Sözleşme
Bireysel taraflardan oluşur (Birey-Birey)	İlişkinin içinde yer aldığı sosyal yapının (yasal, kültürel yapı) parçası haline gelen taraflardan oluşur (Birey/Halk-Kuruluşlar)
Bireysel inançlara (özel algılar) dayanır.	Gözlemlenebilir.
Tarafların anlaşmaya ihtiyacı yoktur	Toplumsal mutabakatın bir sonucudur
Başkaları tarafından paylaşılabilen ya da paylaşılabilen yükümlülüklerden oluşur.	Yaygın olarak anlaşılabilir ve paylaşılabilen yükümlülüklerden oluşur.

Psikolojik sözleşmeler ile zımni sözleşmelerin bazı farkları Tablo 2’de gösterilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 228; Rousseau, 1989: 124; Rousseau, 1990: 391-392). Psikolojik sözleşmeler, iş sözleşmelerinde olduğu gibi yazılı değildir ve şartları açıkça tanımlanmamıştır (Cooper, Hellriegel ve Slocum, 2018: 476). Başka

üyelerin yer aldığı normatif sözleşmelerden ve üçüncü bir tarafın iki taraf arasındaki değişim anlaşmasına ilişkin yorumuna atıfta bulunan zımni sözleşmelerden de farklıdır (Rousseau, 1998: 668).

1.3.1.1. Psikolojik Sözleşmelerin Oluşturulma Süreci

Çalışanlar, ortaya koyduğu katkılara örgütün karşılık vermek zorunda olduğunu algıladığında veya kişi, belirli teşvikler (örn. yüksek ücret, iş güvenliği) karşılığında işverene belirli katkılar (örn. sıkı çalışma, sadakat, fedakarlıklar) borçlu olduğuna inandığında psikolojik bir sözleşme ortaya çıkmaktadır (Rousseau, 1989: 124; Rousseau, 1990: 390). Yani bir taraf gelecekte bir getiri elde edeceğine dair kendisine bir vaat verildiği zaman, bu getirileri elde edebilmenin bir yükümlülük yaratacağına inandığında psikolojik sözleşmeler oluşur (Robinson ve Rousseau, 1994: 246). Psikolojik sözleşmeleri şekillendiren çeşitli kaynak ve faktörler şu şekildedir:

- Örgütsel temsilciler (Yöneticiler, işverenler, süpervizörler, insan kaynakları uzmanları) tarafından çalışanların kuruluştan neler bekleyebilecekleri konusunda verilen vaatlerin; işe alım görevlileri ve mentor ile görüşmelerin yorumlanması (Coyle-Shapiro vd., 2019: 146-154; Turnley ve Feldman, 1999: 370),
- Dolaylı öğrenme (örneğin, diğer çalışanların deneyimlerine tanık olmak) (Montes, Rousseau ve Tomprou, 2015: 2; Robinson ve Rousseau, 1994: 246),
- Personel politikaları, personel el kitapları ve kılavuzlarında yer alan yazılı ifadeler (Turnley ve Feldman, 1999: 370),
- Çalışanların organizasyonun kültürüne veya standart işletme uygulamalarına ilişkin algıları (Turnley ve Feldman, 1999: 370),
- Bireyin geçmişteki değişim kalıplarının yorumları (Robinson ve Rousseau, 1994: 246),
- Dış mesajlar ve sosyal ipuçları (firmanın gelecekteki niyetine ilişkin ifadeleri ve yorumları) ve bireysel bilişler ve yatkınlıklar (bireyin hangi mesajları aldığı, yorumları ve bu bilgiyi işleme konusundaki kendi kişisel tarzı) (Rousseau, 1995: 35-36),
- Diğer faktörler (Karşı tarafın iyi niyetli davranacağı, adil olacağı düşüncesi vb.) (Robinson ve Rousseau, 1994: 246).

Psikolojik sözleşmelerin oluşturulmasına yardımcı olan bilgi kaynakları genelde şu şekilde 3 başlık altında incelenmektedir (George ve Jones, 2008: 248-249):

Doğrudan İletişim: Çalışanların, örgüt üyeleriyle işe başlamadan önce ve başladıktan sonra da devam eden doğrudan iletişimini ifade eder. Çalışanlarla daha sağlam psikolojik sözleşmeler oluşturabilmek için, işe alımdan önce ilgili örgüt temsilcilerinin gerçekçi iş ön izlemeleri sunması gerekmektedir.

Gözlem: Çalışanların kendilerine ve iş arkadaşlarına nasıl davranıldığını, ne tür kararların ne şekilde alındığını, yöneticilerinin davranışlarını ve bir örgütte çıktıkların nasıl dağıtıldığını gözlemleyerek psikolojik sözleşmelerini oluşturmalarını ifade etmektedir.

Yazılı Belgeler: Ücret ve fayda politikalarını, performans değerlendirme sürecini ve kariyer gelişimini açıklayan belgeler de psikolojik sözleşmelerin oluşturulmasında kullanılabilir.

1.3.1.2. Psikolojik Sözleşme Türleri

Psikolojik sözleşmenin, işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki ana türü bulunmaktadır (Grimmer ve Oddy, 2007; Millward ve Hopkins, 1998; Morrison ve Robinson, 1997; Rousseau, 1990). Ancak daha sonra psikolojik sözleşme türlerine, dengeli ve geçişsel olmak üzere iki tür daha eklenmiştir (Rousseau, 1995). Psikolojik sözleşme türleri ve özellikleri şu şekildedir (Rousseau, 2000: 4-5):

İşlemsel Sözleşme: İşlemsel sözleşmeler, ekonomik temelli değişim ilişkisini ve kısa vadeli ya da sınırlı süreye sahip istihdamı içeren sözleşmelerdir. Bu tür sözleşmelerde işveren, çalışanlarına daha kısıtlı eğitim veya gelişim imkânı sağlamayı ve gelecek adına değil, belirli bir süre için iş yapmayı taahhüt eder. İşlemsel psikolojik sözleşmeye sahip bir çalışan da kendisini, organizasyonda belirli bir süre kalmakla ve yalnızca sınırlı ya da kendisine karşılığının verildiği kadar iş yapmakla yükümlü görmektedir.

İlişkisel Sözleşme: İlişkisel sözleşmeler, karşılıklı güven ve sadakat temelli, uzun vadeli veya açık uçlu istihdamı içermektedir. Bu tür sözleşmelerde işveren; istikrarlı ücret sağlamak, çalışanların ve ailelerinin refahını ve çıkarını desteklemek gibi yükümlülüklerle sahiptir. Bunun karşılığında ise çalışanlar organizasyonun ihtiyaçlarına ve çıkarlarına bağlılık ve destek göstermekle yükümlüdür.

Dengeli Sözleşme: Dengeli sözleşmeler, açık uçlu ve dinamik sözleşmelerdir. İşveren; çalışanların hem organizasyon içinde hem de dışında uzun vadeli istihdam edilebilirliğini artırmayı ve kariyer geliştirme fırsatları sağlamayı taahhüt eder, sürekli öğrenmeyi teşvik eder. Dengeli sözleşmeye sahip çalışanlar, organizasyon içinde ve dışında pazarlanabilir beceriler geliştirmek ve sürekli değişen zorlu hedefleri başarmakla yükümlüdür.

Geçişsel Sözleşme: Geçişsel sözleşmeler, psikolojik sözleşme biçimine sahip olmaktan ziyade, organizasyonlarda önceden kurulu bir istihdam düzeni ile çelişen örgütsel değişim ve geçişlerin sonunda oluşan bilişsel durumları yansıtmaktadır. Yani geçişsel sözleşmeler, taraflara yükümlülük veren ya da iki taraf arasında normal şartlarda kurulması istenen bir sözleşme biçimi değildir. Geçişsel sözleşmenin hâkim olduğu ortamda işveren, çalışanlarından önemli bilgileri saklamaktadır ve çalışanlarının gelecekteki taahhütlerini yerine getireceklerinden emin değildir. Çalışan haklarında gittikçe kötüleşen değişiklikler yapmaktadır. Çalışanlar ise işyerinden gittikçe daha az getiri sağlamayı beklemekte ve kendi yükümlülükleri konusunda da belirsizlik yaşamaktadır. Her iki tarafında birbirine güveni çok azdır.

1.3.2. Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme ihlali; çalışanın katkılarına, örgütün ya da diğer tarafların gerçekleştirilmesi gerektiğine inandığı şekilde yanıt verilmemesidir (Rousseau, 1989: 128). Psikolojik sözleşme ihlali genel anlamıyla, bir tarafın yükümlülüklerini yerine getirmediği yargısını ifade etmektedir (Montes, Rousseau ve Tomprou, 2015: 3). Psikolojik sözleşme teorisi, psikolojik sözleşmenin düşük düzeyde yerine getirilmesi yargısını ifade eden ihlal (breach) kavramı (Lee vd., 2011: 204) ile kişinin taahhütlerini yerine getirmede kasıtlı olarak başarısız olması eylemini ifade eden ihlal 'violation' kavramı arasında ayırım yapmaktadır (Montes, Rousseau ve Tomprou, 2015: 3). Kasıtlı

olarak taahhütleri ve yükümlülükleri yerine getirmeme; öfke, hayal kırıklığı, ihanet gibi duygusal tepkilerle ilişkilendirilmiştir (Robinson ve Morrison, 2000: 539). Bu araştırmada ihlal taahhüt edilmiş beklentilerin düşük düzeyde yerine getirilmesini ifade etmektedir.

Robinson ve Morrison (2000: 526-531), çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini algılama olasılığını artıracak üç faktör belirlemiştir. *Sözünden dönme*, organizasyonun temsilci ya da temsilcilerinin bir yükümlülüğün var olduğunu kabul etmesi ancak; bu yükümlülüğü bilerek yerine getirmemesidir. *Uyumsuzluk*, çalışan ve organizasyon temsilcilerinin belirli bir yükümlülüğün var olup olmadığı veya belirli bir yükümlülüğün ne anlama geldiği hakkında farklı anlayışlara sahip olmalarını ifade etmektedir. *Uyanıklık* veya teyakkuzda olma; çalışanın, organizasyonun psikolojik sözleşmesinin şartlarını ne kadar iyi karşıladığını aktif olarak izleme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bu faktörler aşağıda açıklanmaktadır (Robinson ve Morrison, 2000: 526-531):

Sözünden Dönme: Kuruluş temsilcilerinin, bir yükümlülüğe sahip olduklarının farkında olmaları; buna rağmen bu yükümlülüğü yerine getirmemeleridir. Bu durumun nedenlerinden biri, sözleşme iyi niyetlerle kurulmuş olsa bile zamana ve koşullara bağlı olarak bu sözleşmeleri yerine getiremeyecek noktaya gelmiş olmasıdır. Organizasyon aleyhine ortaya çıkan koşullar altında yükümlülükleri yerine getirmekten vazgeçmek, daha olası bir hale gelmektedir. İkinci bir neden, kuruluşun temsilcilerinin yükümlülükleri yerine getirmede isteksiz oluşları ve başlangıçta tutmaya niyetli olmadıkları sözler vermelerinden kaynaklanabilir. Üçüncüsü ise sözleşmenin karşı tarafı olan çalışanlar, sözleşmenin kendilerine düşen kısmını yerine getirmediğinde organizasyon temsilcisi sözünden dönebilir.

Uyumsuzluk: Çalışan, belirli bir vaat veya yükümlülüğün yerine getirilip getirilmediğine ilişkin organizasyonun temsilcileri ile farklı inançlara sahip olduğunda ortaya çıkmaktadır. Uyumsuzluk durumunda temsilci, bir çalışana karşı yükümlülüğünü yerine getirdiğini düşünürken; çalışan, böyle olmadığını düşünmektedir. Uyumsuzluk durumu, sözleşmeler ilk kurulduğunda ya da zaman içinde algıların yanlış şekillenmesi yoluyla gelişebilir. Psikolojik sözleşme taraflarının

istihdam yükümlülüklerine ilişkin farklı bilişsel şemalara sahip olma derecesi, karşı tarafın ve kendisinin algıladığı yükümlülüklerin belirsizliği ve karmaşıklığı ile iletişim eksikliği, yükümlülükler için uyumsuzluğun nedenlerindedir.

Uyanıklık: İhtiyatlılık, çalışanın sözleşmeye dayanan beklentileri ile gerçekleştirenler arasında tutarsızlıklar olduğunda, bu durumu tespit etme olasılığını artırabilmektedir. Çalışanlar kuruluşlarının psikolojik sözleşmelerini yerine getirip getirmeyeceği konusunda belirsizlik (organizasyonel değişiklikler, işgücünün yeniden düzenlenmesi, birleşmeler, ücret veya faydalarda azalmalar vb.) olduğunu fark ettiklerinde ve çalışanın kuruluşa olan güven düzeyi azaldıkça; çalışanın, sözleşmenin yerine getirilme durumunu dikkatli bir şekilde izlemesi daha olası olabilir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin öncüllerini inceleyen araştırmalar, sonuçlarını inceleyenlere nispeten daha az sayıdadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin öncüllerini inceleyen araştırmalardan bazıları şu şekildedir:

- İşyerinde destekleyici olmayan ilişkiler (Lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek psikolojik sözleşme ihlalleri ile olumsuz ilişkiye sahiptir) (Dulac vd., 2008: 1090),
- İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının daha az kullanılması (Sonnenberg, Koene ve Paauwe, 2011: 664),
- Kendine güven ideolojisinin yetersizliği (Edwards vd., 2003: 1),
- Nevrotizm ve dış kontrol odaklılık (Raja, Johns ve Ntalianis, 2004: 358),
- Otoriter liderlik (Jiang vd., 2017: 7).
- İşyeri zorbalığı (Rai ve Agarwal, 2017: 14),
- Yüksek iş talepleri algısı (Vantilborgh vd., 2016: 9).

1.3.3. Psikolojik Sözleşme İhlali ile İlgili Araştırma Bulguları

Robinson (1996), ABD’de 125 yeni işe alınan yöneticiden 3 farklı zamanda elde ettikleri verilerle yöneticiye olan güven ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma bulgularına göre bir çalışanın, işe alım sırasında işverenine karşı sahip olduğu ilk güven, belirli bir zaman sonra ölçülen işveren

tarafından psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiği algısını negatif olarak etkilemektedir. Araştırmanın bir başka bulgusu da çalışanların bir psikolojik sözleşme ihlali yaşadıklarında başlangıçta yüksek güvene sahip olanların, güven düzeylerinde daha az düşüş yaşamış olmalarıdır.

Agarwal ve Bhargava (2013), Hindistan'da 8 farklı sektörde çalışan 1302 kişi ile yaptıkları araştırmada psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisinde görev süresinin ve eğitim düzeylerinin düzenleyici rolünü incelemiştir. Araştırma bulgularına göre psikolojik sözleşme ihlali, duygusal bağlılık ve işe adanmışlık ile negatif ilişkilidir. Ayrıca görev süresinin, psikolojik sözleşme ihlali ile duygusal bağlılık ilişkisinde düzenleyici rol oynadığını ve eğitim düzeyinin de psikolojik sözleşme ihlali ile duygusal bağlılık ve işe adanmışlık ilişkisinde düzenleyici rol oynadığını tespit etmişlerdir.

Çetinkaya ve Özkara (2015), Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 720 kişi ile yaptıkları araştırmada, psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir.

Hatipoğlu ve Akduman (2019), 225 beyaz yakalı çalışandan elde edilen verilerle, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin aracı rolünü incelemiştir. Araştırma bulgularına göre psikolojik sözleşme ihlali algısı ile kişilik özellikleri arasında negatif yönlü ve anlamlı; psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuşlardır.

Griep, Vantilborgh ve Jones (2020), 7 sosyal girişimden 110 ücretli ve 584 gönüllü çalışan ile yaptıkları araştırmada psikolojik sözleşme ihlali ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre psikolojik sözleşme ihlali ile ihlal duygusu pozitif ilişkilidir ve ihlal duygusu, psikolojik

sözleşme ihlali ile örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiye aracılık etmiştir.

Acaray (2020), Erzurum ve Ordu illerinden 342 banka çalışanı ile yaptığı araştırmada duygu düzenleme stratejilerinin; psikolojik sözleşme ihlali ile ihlal duygusu, bilgi paylaşımı ve yaşam doyumu arasındaki ilişkide düzenleyici rolünü incelemiştir. Araştırma bulgularına göre psikolojik sözleşme ihlalinin; ihlal duygusunu artırdığı, bilgi paylaşımı ve yaşam doyumunu ise azalttığı ve ayrıca duygu düzenleme stratejilerinin; psikolojik sözleşme ihlali ile bilgi paylaşımı ve yaşam doyumu arasındaki ilişkide düzenleyici rolü üstlendiği sonucuna varmıştır.

Elden (2020); İstanbul, Ankara, Antalya ve Kayseri İllerindeki hava alanlarında çalışan 247 havaalanı yer hizmet çalışanı ile yaptığı araştırmada psikolojik sözleşme ihlalinin iş performansına etkisini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre psikolojik sözleşme ihlali ile iş performansı ve alt boyutları olan görev performansı ve bağlamsal performans arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Koyuncu ve Büyükyılmaz (2020), Karabük Üniversitesi'nden 350 idari personel ile yaptıkları araştırmada psikolojik sözleşme ihlal algısının, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin, örgüte karşı duyulan güveni ve örgütle özdeşleşmeyi olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Dirican ve Erdil (2021), Türkiye'de farklı alanlarda faaliyet gösteren özel sektör kuruluşlarından 642 çalışan ile yaptıkları araştırmada psikolojik sözleşme ihlalinin, işe gömülmüşlük üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünü incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre psikolojik sözleşme ihlalinin, algılanan örgütsel destek üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu; psikolojik sözleşme ihlali ile işe gömülmüşlük arasında ise orta düzeyde, anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkiye algılanan örgütsel desteğin aracılık ettiği sonucuna ulaşımlardır.

Güney ve Turan (2021), Adana ve Osmaniye’de faaliyet gösteren sağlık kurumlarında çalışan 261 kişi ile yaptıkları araştırmada psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre psikolojik sözleşme ihlali algısı, örgütsel güveni olumsuz etkilemektedir. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali algısı, örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde de negatif etkiye sahiptir.

1.4. PATERNALİST LİDERLİK, ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLİŞKİSİ

Araştırmamız paternalist liderlik ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişki ve bu ilişkide algılanan örgütsel adaletin aracı rolü ile ilgili birkaç boşluğu doldurmaya odaklanmaktadır. İlk olarak paternalist liderliğin, bazı olumsuz örgütsel çıktılar ile ilişkisini araştıran çalışmalar vardır. Ancak paternalist liderliğin, psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanılamamıştır. İkinci olarak paternalist liderlik, algılanan örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkileri bir arada inceleyen bir çalışmaya da rastlanılamamıştır.

Paternalist liderliğin, algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Akdeniz, 2016; Boydak Özan, Özdemir ve Yaraş, 2017; Nal, 2018; Nal ve Tarım, 2019; Tezcan, 2019). Bu çalışmalarda paternalist liderliğin, örgütsel adalet algılarını olumlu yönde ve anlamlı bir biçimde etkilediği tespit edilmiştir. Bunun dışında paternalist liderliğin ve örgütsel adaletin boyutları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmaktadır (Köksal, 2011a; Ren vd., 2021; Wu vd. 2012; Yeşiltaş, 2013).

Literatürde paternalist liderlik ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiyi bütünsel olarak inceleyen bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bunun dışında paternalist liderliğin yardımseverlik ve otoriterlik gibi bazı boyutları ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda çalışma mevcuttur (Erkutlu ve Chafra, 2016; Jiang vd., 2017; Chen, Tsui ve Zhong, 2008; Mousavi vd., 2021).

Literatürde, algılanan örgütsel adaletin psikolojik sözleşme ihlali üzerinde negatif etkiye sahip olduğuna ilişkin bazı çalışmalar bulunmaktadır (Bae ve Shin, 2017;

Karcioğlu, Aykanat ve ınar, 2014; lbeği ve İplik, 2018). Ayrıca örgütsel adaletin boyutları ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar mevcuttur (Cassar ve Buttigieg, 2015; Kickul vd., 2001; Restubog, Bordia ve Bordia, 2009; Rosen vd., 2009).



İKİNCİ BÖLÜM

METODOLOJİ VE BULGULAR

Bu bölümde; araştırmanın amacı ve önemi, KOSB imalat işletmeleri çalışanları üzerinde yapılan görgül araştırmanın yöntemi ve bulguları yer almaktadır.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Üretimin el emeğiyle yapılırken makinelerin gücüyle yapılmaya başlandığı Sanayi Devrimi; ekonomide, tarihsel süreçte ve toplum hayatında bugünü şekillendiren önemli bir başlangıç dönemi olarak kabul edilmektedir. Sanayileşme yaygınlaştıkça üretimin seriye bağladığı fabrikalar, kaynakları paylaşamaz olmuş ve rekabet artmıştır. Dünyanın kaynakları günümüze kadar idare edilebilse de bugün fiziki kaynaklar azalmaya, enerji krizleri yaşanmaya başlanmıştır. Üstelik bu yoğun rekabet, uzun zamandır bilgi ve teknoloji alanında da sürmektedir. Değişimlerin hızı olağanüstü seviyelere ulaşmış ve değişime uyum sağlamak, yenisini yapmak, bir üstünü yakalamak zorunlu hale gelmiştir. Bu oldukça karmaşık ve rekabet içeren süreç, mutlaka bilgi ve uzmanlık istemektedir. Ancak bunların yanı sıra üretimin en önemli desteği olan insan kaynaklarının yönlendirilebilmesi oldukça önemli hale gelmektedir. Bu görev, insan kaynakları uzmanları veya yöneticilerin olabilir. Ancak karmaşık doğasıyla insanın yönlendirilebilmesi için bir pozisyondan öte bir etkileme gerekmektedir. Liderlik, ortak amaçlara ulaşmak için bireysel ve toplu çabaları kolaylaştırma ve neyin nasıl yapılacağını anlamaları ve kabul etmeleri için başkalarını etkileme sürecidir (Yukl, 2010: 8). Liderliğin etkililiği ise durumsal faktörlere bağlı olarak değişmektedir. Etkililiği; dünyanın farklı coğrafyalarına, kültürlerine veya toplumsal kalıplara göre değişebilen bir liderlik türü de paternalist liderliktir. İzleyicilerin otorite (geleneksellik) yönelimi, lidere olan kaynak bağımlılığı ve örgütsel bağlam da bu liderlik tarzının kabulünü etkileyebilir (Farh vd., 2008: 192).

Günümüzde teknoloji yarışında önde gelenlerden Çin ve Japonya gibi ülkelerde, bu liderlik tarzı oldukça yaygındır ve toplum tarafından arzulanmaktadır. Öyle ki paternalist liderlik tarzını kendi geleneklerinden doğan bir liderlik olarak görmektedirler. Ancak aynı kabulün ve etkililiğin; bireysel, özgürlükçü, kendini yönetme sorumluluğunu almak isteyen anlayışın yaygın olduğu Batı toplumlarında da gerçekleşeceği tartışılmaktadır. Paternalist liderlik çalışmaları, bu liderliğin boyutlarını iki farklı yaklaşımla incelemektedir. Farh ve Cheng (2000) gibi araştırmacılar; paternalist liderlerin yardımsever, ahlaki ve otoriter olduklarını kabul etmektedir. Buradaki otoriterlik boyutu, baskın şekilde sert davranışları içermektedir. Bu yüzden otoriterlik boyutunun kabulü büyük ölçüde durumsal faktörlere bağlanmıştır (Farh vd., 2008: 192). Bu konuda önemli çalışmalar yapan Aycan (2006) ise paternalist liderliğin otoriterliğini yumuşatarak iş üzerinde yetkinlik ve kontrol, disiplin ve karar almada bir miktar baskınlığa indirgemıştır. Cheng ve Wang'ın (2015) çalışmasına bakıldığında, Çin bağlamında paternalist liderliğin otoriterlik boyutunun; takım özdeşleşmesi ve yardımsever etik iklim ile negatif, egoistik etik iklim ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan yardımsever ve ahlaki paternalist liderlik boyutlarının, takım özdeşleşmesi ile olumlu yönde ilişkisi olduğu saptanmıştır. Yardımsever paternalist liderliğin etik iklim ile pozitif; ahlaki paternalist liderliğin egoistik etik iklim ile negatif ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Bu bulgular, otoriter paternalist liderliğin Çin bağlamında bile sorgulanmasına neden olmaktadır. Bunun yanında Liao vd. (2017), otoriter paternalist liderliğin işten ayrılma niyeti ve psikolojik sözleşme üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Lin, Lin ve Li (2015), otoriter liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinde negatif; yasaklayıcı ses davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu, ancak her üç liderlik tipinin birlikte bulunduğu teşvik edici ses davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Yardımsever ve ahlaki paternalist liderlik ile lider-üye etkileşimi (Kaygısız, 2015) ve örgütsel özdeşleşme (Korkmaz, 2018) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Öte yandan otoriter paternalist liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında negatif yönlü ve anlamlı; otoriter paternalist liderlik ile iş stresinin rol çatışması faktörü arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu ortaya konmuştur (Kaygısız, 2015).

Literatür tarandığında bir bütün olarak paternalist liderlik davranışlarının; çalışmaya tutkunluk (Bekmezci, 2018; Öge, Çetin ve Top, 2018), yöneticiye güven (Kavak, 2019; Uslu, 2017), iş tatmini (Aydınoglu, 2020), örgütsel özdeşleşme (Karabulut, 2019), lider-üye etkileşimi (Toptaş, 2019), psikolojik sahiplik ve kolektif şükran (Bekmezci, 2018) gibi bireysel ve örgütsel çıktıları olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bunun yanında paternalist liderlik davranışlarının; örgütsel sinizm (Durmaz, 2019; Özkacar, 2020), yıldırma (Durmaz, 2019) ve tükenmişlik (Balcı Sevinç, 2019) ile negatif ilişkili olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur.

Örgütlerde adaletin var olduğuna dair algılar, örgütlerin ve insanların ayakta kalabilmesi için temel taşlardan biridir. Örgütsel adalet, çalışanların içsel ve dışsal olarak işlerinden tatmin olmalarını (Novitasari vd., 2020) ve örgütleriyle özdeşleşmelerini (Demir, 2015) sağlamaktadır. Örgütlerde bilgi paylaşımını ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır (İmamoğlu vd., 2019). Örgütsel adaletin dağıtım, işlem ve etkileşim boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik eder (Jafari ve Bidarian, 2012; Erkutlu, 2011) ve işe tutkunluğu (Özer, Uğurluoğlu ve Saygılı, 2017) sağlar. Organizasyonda dağıtım adaletinin sağlandığına yönelik algılar, çalışanların süpervizörleri tarafından desteklendiği duygusunu yaratır (Deconinck, 2010) ve ayrılma ile negatif ilişkilidir (Moon, 2017). İşlemsel adalet, çalışanların örgütsel destek algılarını artırırken; etkileşimsel adalet, süpervizöre güveni olumlu yönde etkilemektedir (Deconinck, 2010).

Araştırmanın bir diğer değişkeni psikolojik sözleşme ihlalidir. Araştırmamızda psikolojik sözleşmenin düşük düzeyde yerine getirilmesini ifade eden ihlal kavramı kullanılmıştır. Çalışanların ve işverenlerin, yöneticilerin psikolojik sözleşmelerinin neyi içerdiğini ve psikolojik sözleşme bağlamında taahhüt edilmiş beklentileri yerine getirildiğinde ya da ihlal edildiğinde ne ile karşılaşacağını farkında olması psikolojik sözleşme taraflarının amaçlarına ulaşmasında kolaylık sağlayabilir (Sağır, 2019: 246-247). İlgili literatür tarandığında psikolojik sözleşmelerin yerine getirilmesinin; iş tatmini ve duygusal bağlılık (Bravo, Won ve Chiu, 2019), örgütsel vatandaşlık davranışı ve rol-içi performans (Henderson vd., 2008; Turnley vd., 2003), bilgi alışverişi ve hizmet performansı (Wu ve Chen, 2015) ile pozitif; ayrılma niyeti ile negatif (Bravo, Won ve Chiu, 2019) ilişkili olduğu görülmektedir. Aynı zamanda

ilişkisel ve dengeli psikolojik sözleşmelerin yerine getirilmesinin, duygusal örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur (Fontinha, Chambel ve Cuyper, 2014).

Psikolojik sözleşmelerin düşük düzeyde yerine getirilmesi ya da hiç yerine getirilmemesi psikolojik sözleşme ihlali olarak adlandırılmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütler ve çalışanlar açısından olumsuz etkileri bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalleri; örgütsel bağlılığı ve rol-içi performansı (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003), duygusal bağlılığı (Bal vd., 2008; Cassar ve Briner, 2011), inovasyonla ilgili davranışları (Ng, Feldman ve Lam, 2010), güveni (Bal vd., 2008), iş tatminini (Bal vd., 2008; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003; Rayton ve Yalabik, 2014; Turnley ve Feldman, 2000), işe tutkunluğu (Rayton ve Yalabik, 2014) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Turnley ve Feldman, 2000) azaltmaktadır. Buna karşın; ayrılma niyetini (Paillé ve Dufour, 2013), psikolojik geri çekilme davranışını (Lo ve Aryee, 2003) ve ihmali (Turnley ve Feldman, 2000) artırmaktadır.

Bu bulgular doğrultusunda araştırmanın amacı, paternalist liderliğin psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkisini ve bu etkide algılanan örgütsel adaletin aracı rolünü ortaya koymaktır. Bu çerçevede araştırmanın problemi “Paternalist liderlik, psikolojik sözleşme ihlalinin nasıl ve ne yönde etkiliyor? Algılanan örgütsel adalet aracı değişken olduğunda paternalist liderliğin, psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkisinin yönünde bir değişim ortaya çıkmakta mıdır?” şeklindedir. Bu soruları cevaplamak amacıyla KOSB’deki imalat işletmeleri çalışanları örnekleminde görgül araştırma yapılmıştır.

Örgütsel davranış yazınında paternalist liderlik, psikolojik sözleşme ihlali ve algılanan örgütsel adalet değişkenlerinin her üçünü bir arada inceleyen bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu açıdan araştırmanın literatürdeki bu eksikliği gidermesi beklenmektedir. Ayrıca bu ilişkilerin bir organize sanayi bölgesinde inceleniyor olması, imalat işletmeleri açısından farklı bir bakış açısı sağlayabilir. Dolayısıyla bu ilişkilerle ilgili elde edilen sonuçlar, imalat işletmelerindeki insan kaynakları uzmanları, yöneticiler ve bölgedeki işverenlerin davranışlarına katkıda bulunabilir.

2.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın örnekleme, veri toplama araçları, model ve hipotezleri ve veri analiz prosedürü bu başlık altında sunulmaktadır.

2.2.1. Örneklem

Araştırmanın ana kütlelerini, Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Ancak hem ana kütleliyi oluşturan işletmelerdeki çalışan sayısının tam olarak tespit edilememesinden hem de zaman ve maliyet kısıtından dolayı örneklem seçimine gidilmiştir. Chi ve Qu (2008), evren büyüklüğünün bilinmediği durumlarda örneklem büyüklüğünü %95 güven düzeyinde 385 olarak hesaplamışlardır. Örneklem büyüklüğü 385 olarak belirlendikten sonra KOSB'deki işletme çalışanlarına bizzat araştırmacı tarafından kolayda örnekleme yöntemi ile bir kısmı yüz yüze ve bir kısmı internet üzerinden anket linki göndermek suretiyle 800 anket dağıtılmıştır. Bu anketlerden 514 tanesi geri dönmüş ancak eksik ve hatalı anketler çıkarıldıktan sonra bilimsel açıdan analize tabi tutulabilir toplam 486 adet anket formu elde edilmiştir. Sonuç olarak bu anketlerin dönüş oranı %61 olarak gerçekleşmiştir ve bu oranın, örneklemin evreni temsil etmesi açısından yeterli olacağı söylenebilir (Özoğlu, 1992). Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri

<i>Demografik Özellikler</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Demografik Özellikler</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
Cinsiyet			İşletmelere ait Bilgiler		
Kadın	144	29,63	Buldukları sektörler		
Erkek	342	70,37	Mobilya	229	47,12
Medeni Durum			Makina	86	17,69
Evli	274	56,38	Tekstil	47	9,67
Bekar	212	43,62	Elektrik-Elektronik	41	8,44
Eğitim Durumu			Metal Sanayi	38	7,82
İlköğretim	71	14,61	Diğer	45	9,26
Lise	204	41,98			
Meslek Yüksekokulu	132	27,16	Aile İşletmesi Olma Durumu		
Fakülte	70	14,40	Evet	156	32,10
Yüksek Lisans/Doktora	9	1,85	Hayır	330	67,90
Yaş			Profesyonel Yöneticiye Sahip Olma Durumu		
20 yaş ve altı	8	1,65	Evet	322	66,25
21-30 yaş arası	184	37,86	Hayır	164	33,75
31-40 yaş arası	168	34,57	Çalışılan işletmenin toplam çalışan sayısı		
41-50 yaş arası	106	21,81	50 ve daha az	32	6,58

51 yaş ve üzeri	20	4,11	51-100 arası	98	20,17
Çalışanlara ait bilgiler			101-150 arası	54	11,11
Pozisyon			151 ve daha fazla	302	62,14
Mavi Yakalı	352	72,43			
Beyaz Yakalı	134	27,57			
Deneyim					
1 yıldan daha az	13	2,67			
1-5 yıl arası	185	38,07			
6-10 yıl arası	136	27,98			
11-15 yıl arası	64	13,17			
16 yıl ve üzeri	88	18,11			

Araştırmaya katılan çalışanların %70,37'si erkek ve %29,63'ü kadındır. Bu çalışanların %56,38'i evlidir. Çalışanların %41,98'i lise, %27,16'sı meslek yüksek okulu, %14,61'i ilköğretim, %14,40'ı fakülte ve %1,85'i lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Çalışanların %72,43'ü 21-40 yaş aralığındadır. Çalışanların %38,07'si 1-5 yıl arasında ve %27,98'i 6-10 yıl arasında iş deneyimine sahiptir. Araştırmaya katılan çalışanların işyerlerindeki pozisyonlarına bakıldığında %72,43'ünün mavi yakalı çalışan ve %27,57'sinin beyaz yakalı çalışan olduğu görülmektedir.

Araştırmanın yapıldığı imalat işletmelerinin %32,10'u aile işletmesidir. Bu işletmelerin %62,14'ü 151 ve üzerinde, %20,17'si 51-100 arası, %11,11'i 101-150 arası ve %6,58'i 50 ve daha az çalışana sahiptir. Bu işletmelerin %47,12'si mobilya, %17,69'u makina, %9,67'si tekstil, %8,44'ü elektrik-elektronik ve %7,82'si metal sanayi sektöründe faaliyet göstermektedir.

2.2.2. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada paternalist liderlik bağımsız değişken, psikolojik sözleşme ihlali bağımlı değişken ve algılanan örgütsel adalet aracı değişken olarak ele alınmaktadır. Araştırmada çalışanların değişkenlere ilişkin algılarını ölçmek için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda veri toplama aracı olarak bu üç değişkene ilişkin ölçeklerden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Formda bulunan değişkenlere ait tüm ifadeler 5'li likert tipi ölçek ile değerlendirilmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Anket formunda kullanılan ölçekler şu şekildedir:

-Paternalist Liderlik Ölçeği: KOSB imalat işletmelerinde çalışanların paternalist liderlik algılarını ölçmek için Aycan (2006) tarafından geliştirilen 21 ifade ve 5 boyuttan oluşan paternalist liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bu boyutlar; ‘işyerinde aile ortamı yaratma’ (5 ifade), ‘çalışanlarla bireyselleştirilmiş ilişkiler kurma’ (4 ifade), ‘çalışanların iş dışı yaşamlarına katılım’ (4 ifade), ‘astlardan sadakat ve saygı bekleme’ (3 ifade) ve ‘statü hiyerarşisi ve otoriteyi sürdürme’ (5 ifade)’den oluşmaktadır. Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,96 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.70’in üzerinde olduğundan Nunnally’e (1978) göre güvenilir olduğu söylenebilir.

-Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği: KOSB imalat işletmeleri çalışanlarının örgütsel adalet algılarını ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen 20 ifade ve 3 boyuttan oluşan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Bu boyutlar; “dağıtım adaleti” (5 ifade), ‘işlem adaleti’ (6 ifade) ve ‘etkileşim adaleti’ (9 ifade) şeklindedir. Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,95 olarak hesaplanmıştır.

-Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği: KOSB imalat işletmeleri çalışanlarının psikolojik sözleşmelerinin ihlal edilip edilmediği algısını ölçmek için Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen 5 ifadeli psikolojik sözleşme ihlali ölçeği kullanılmıştır. Esasında bu ölçek 9 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerin 5’i psikolojik sözleşmelerin düşük düzeyde yerine getirilmesi anlamına gelen (Lee vd., 2011: 204) ve araştırmamızda benimsenen ihlal (breach) ifadelerinden oluşmaktadır. Geriye kalan dört tanesi ise psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinde bilerek başarısız olmak anlamına gelen ve sonucunda şiddetli öfke, hayal kırıklığı ve ihanet gibi duygulara sebep olan ihlal (violation) (Montes, Rousseau ve Tomprou, 2015: 3) ile ilgilidir. Bu yüzden bu ölçek 5 ifadeli olarak kullanılmıştır. Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,89 olarak hesaplanmıştır. Tablo 5’te ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliğine dair değerler sunulmaktadır.

2.2.3. Model ve Hipotezler

Araştırmanın amacı doğrultusunda her üç değişken ile ilgili literatür incelendiğinde üç değişkenin bir arada incelendiği bir çalışmaya rastlanılamamıştır.

Paternalist liderliğin algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda paternalist liderliğin algılanan örgütsel adaleti pozitif etkilediği tespit edilmiştir (Akdeniz, 2016; Boydak Özan, Özdemir ve Yaraş, 2017; Nal, 2018; Nal ve Tarım, 2019; Tezcan, 2019). Bu çalışmalar dikkate alındığında ilgili hipotez şu şekilde tasarlanmıştır:

Hipotez 1: Paternalist liderlik, algılanan örgütsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Paternalist liderlik ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Ancak dönüştürücü liderlik (Çelik, 2022), etik liderlik (Jasni, 2018) ve lider-üye etkileşimi (Chen ve Wu, 2017; Çankır, 2016; Doden, Grote ve Rigotti, 2018; Gürsoy ve Köksal, 2018; Restubog vd., 2010), psikolojik sözleşme ihlalinin azaltmaktadır. Bu çalışmalar dikkate alındığında ilgili hipotez şu şekilde tasarlanmıştır:

Hipotez 2: Paternalist liderlik, psikolojik sözleşme ihlali üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Yapılan çalışmalarda algılanan örgütsel adaletin psikolojik sözleşme ihlalinin negatif etkilediği tespit edilmiştir (Bae ve Shin, 2017; Karcıoğlu, Aykanat ve Çınar, 2014; Ülbeği ve İplik, 2018). Bu çalışmalar dikkate alındığında ilgili hipotez şu şekilde tasarlanmıştır:

Hipotez 3: Algılanan örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlali üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Paternalist liderin çalışanlarının özel hayatına etkisi ile işlem adaleti arasında pozitif (Köksal, 2011a), paternalist liderliğin yardımseverlik ve ahlakilik boyutu ile genel adalet algıları ve etkileşim adaleti algıları arasında pozitif (Ren vd., 2021; Wu vd. 2012) ve paternalist liderliğin boyutlarından otoriterlik ile dağıtım adaleti arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur (Yeşiltaş, 2013). Bunun yanında paternalist liderin sadakat bekleme davranışının işyeri zorbalığı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu

(Soylu, 2011) ortaya konmuştur. Bu çalışmalar dikkate alındığında ilgili hipotezler şu şekilde tasarlanmıştır:

Hipotez 4a: Paternalist liderliğin “işyerinde aile ortamı yaratma” boyutu, algılanan örgütsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 4b: Paternalist liderliğin “çalışanlarla bireyselleştirilmiş ilişkiler kurma” boyutu, algılanan örgütsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 4c: Paternalist liderliğin “çalışanların iş dışı yaşamlarına katılım” boyutu, algılanan örgütsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 4d: Paternalist liderliğin “astlardan sadakat ve saygı bekleme” boyutu, algılanan örgütsel adalet üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 4e: Paternalist liderliğin “statü hiyerarşisi ve otoriteyi sürdürme” boyutu, algılanan örgütsel adalet üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Paternalist liderliğin boyutları ile psikolojik sözleşme ihlali ilişkisini inceleyen çalışmalar incelendiğinde az sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Paternalist liderliğin boyutlarını içeren örgüt ve süpervizör bazında işyeri aileciliği ile psikolojik sözleşme ihlalinin işlemsel ve ilişkisel boyutlarının anlamlı ve negatif ilişkili olduğu (Restubog ve Bordia, 2006), işyerinde kıdemli bir aile üyesi gibi davranmanın işyeri zorbalığı üzerinde negatif etkiye sahip olduğu (Soylu, 2011) ortaya konmuştur. Paternalist liderliğin yardımseverlik boyutu ile psikolojik sözleşme ihlali arasında negatif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Erkutlu ve Chafra, 2016; Chen, Tsui ve Zhong, 2008). Liderin çalışanlarına gösterdiği ilgi veya bakım karşılığında sadakat bekleme davranışı ile işyeri zorbalığı arasında pozitif bir ilişki olduğu (Soylu, 2011) ortaya konmuştur. Göncü Köse ve Metin (2019), paternalist liderliğin “işyerinde aile ortamı yaratma”, “çalışanlarla kişisel ilişkiler kurmak” ve “çalışanların iş dışı yaşamlarına katılım” boyutları ile çalışanların özerk motivasyonları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Babacan liderliğin “statü hiyerarşisi ve otoriteyi sürdürme” boyutunun, çalışanların dıştan gelen düzenlemeleri ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Yine, paternalist liderliğin çalışanlarla bireyselleştirilmiş ilişkiler kurma boyutunun ve dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunun bu iki liderlik tarzının ortak yanları olduğu (Aycan vd., 2013: 963-964; Erben ve Güneşer, 2008: 958) kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderliğin psikolojik

sözleşme ihlali üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu (Bae ve Shin, 2017; Samuel ve Engelbrecht, 2021) göz önüne alındığında paternalist liderliğin çalışanlarla bireyselleştirilmiş ilişkiler kurma boyutunun da psikolojik sözleşme ihlali üzerinde negatif etkiye sahip olması beklenmektedir. Bu çalışmalar dikkate alındığında ilgili hipotezler şu şekilde tasarlanmıştır:

Hipotez 5a: Paternalist liderliğin “işyerinde aile ortamı yaratma” boyutu, psikolojik sözleşme ihlali üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 5b: Paternalist liderliğin “çalışanlarla bireyselleştirilmiş ilişkiler kurma” boyutu, psikolojik sözleşme ihlali üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 5c: Paternalist liderliğin “çalışanların iş dışı yaşamlarına katılım” boyutu, psikolojik sözleşme ihlali üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 5d: Paternalist liderliğin “astlardan sadakat ve saygı bekleme” boyutu, psikolojik sözleşme ihlali üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

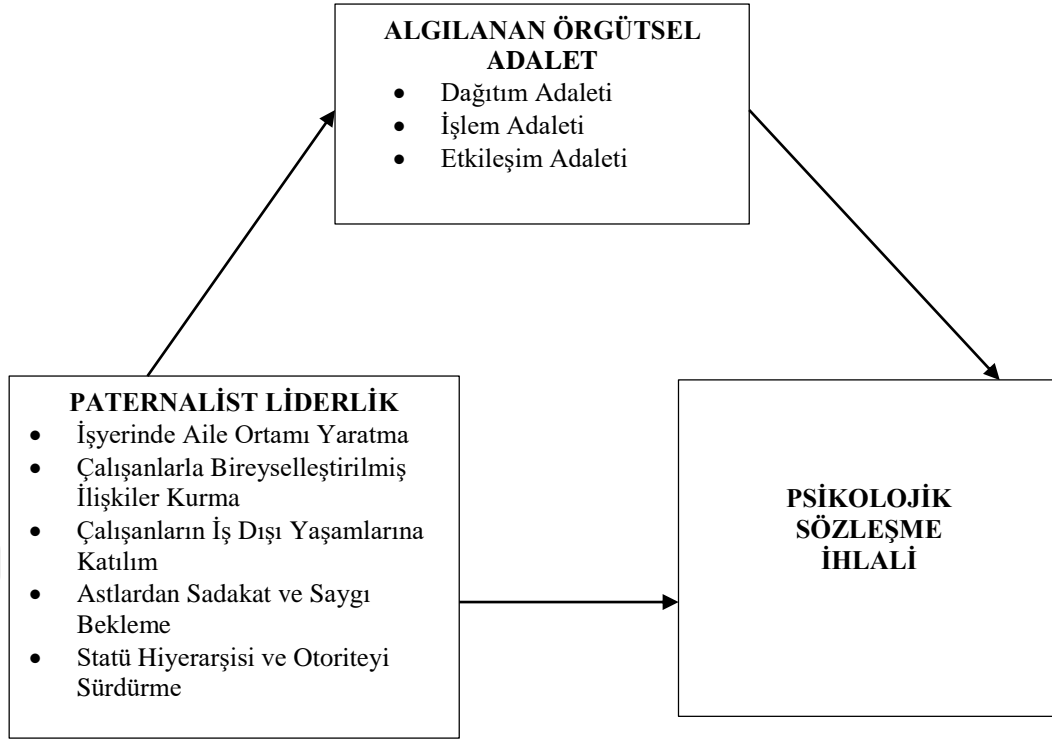
Hipotez 5e: Paternalist liderliğin “statü hiyerarşisi ve otoriteyi sürdürme” boyutu, psikolojik sözleşme ihlali üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Hipotez 6: Algılanan örgütsel adalet, paternalist liderlik ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

Hipotez 7a: Algılanan örgütsel adaletin “dağıtım adaleti” boyutu, paternalist liderlik ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

Hipotez 7b: Algılanan örgütsel adaletin “işlem adaleti” boyutu, paternalist liderlik ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

Hipotez 7c: Algılanan örgütsel adaletin “etkileşim adaleti” boyutu, paternalist liderlik ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

2.2.4. Veri Analiz Prosedürü

Bu araştırmanın verileri, KOSB’de faaliyet gösteren imalat işletmelerindeki çalışanlardan elde edilmiştir. Bu araştırmada veri analiz prosedürü şu şekilde yürütülmüştür:

1. Araştırmada öncelikle veri setindeki kayıp verilerin ataması yapıldıktan sonra “Mahalanobis Uzaklığı” değerlerine bakılarak aykırı değerler çıkarılmıştır (Hair vd., 2013). Yanı sıra verilerin normal dağılıp dağılmadığını kontrol etmek için Tek Yönlü Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış ve bu testin bulgularına göre üç değişkenin test istatistiği değerlerinin 0.05’ten büyük olduğu görüldüğünden verilerin normal dağıldığı teyit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

2. Ölçüm modelindeki üç ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini ortaya koymak amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. İlk ölçüm modelinde elde edilen uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeyde olmadığından paternalist liderlik ölçeğinde çalışanların iş dışı yaşamlarına katılım (İDY) boyutundaki İDY1, astlardan sadakat ve saygı bekleme (SB) boyutundaki SB2 ve psikolojik sözleşme ihlali (PSİ) ölçeğindeki

PSİ4 ifadeleri çıkarılmıştır. Sonuçta Tablo 5’te yer alan, DFA’ya ilişkin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip ölçüm modeli elde edilmiştir. Geliştirilen ölçüm modeli temel alınarak Bileşik Yapı Güvenirliği (BYG) değerleri ve modeldeki değişkenlere ait ifadelerin karşısındaki faktör yükleri yardımıyla üç değişkenin Ortalama Açıklanan Varyans (OAV) değerleri hesaplanarak ölçeklerin yakınsak geçerlilikleri ortaya konmuştur. Değişkenlerin ayırt edici geçerliliğini ortaya koyabilmek için, korelasyon katsayıları ile OAV değerlerinin karekökleri hesaplanarak kıyaslanmıştır.

3. Araştırmanın hipotezlerini test etmek için aracı değişkenli Yapısal Eşitlik Modellemesi uygulanmıştır. Aracı değişken etkilerini test etmek için ise PROCESS makro yardımıyla %95 güven düzeyinde 1000 örneklem büyüklüğü esas alınmak suretiyle Bias-Corrected (BC) Önyükleme yönteminden yararlanılmıştır (Preacher ve Hayes, 2008).

Tablo 4: DFA ve KEKK-YEM için Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2 p değeri χ^2/df	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$.05 < p ≤ 1.00 $0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$.01 ≤ p ≤ .05 $2 < \chi^2/df \leq 3$
RMSEA p value for test of close fit (RMSEA <.05) SRMR	$0 \leq RMSEA \leq .05$.10 < p ≤ 1.00 $0 \leq SRMR \leq .05$.05 < RMSEA ≤ .08 .05 ≤ p ≤ .10 .05 < SRMR ≤ .10
NFI NNFI (TLI) CFI GFI AGFI	.95 ≤ NFI ≤ 1.00. 95 ≤ NNFI ≤ 1.00 .95 ≤ CFI ≤ 1.00 .95 ≤ GFI ≤ 1.00 .90 ≤ AGFI ≤ 1.00, close to GFI	.90 ≤ NFI < .95. .90 ≤ NNFI < .95 .90 ≤ CFI < .95 .85 ≤ GFI < .95 .85 ≤ AGFI < .90, close to GFI
IFI	.95 ≤ IFI ≤ 1.00	.90 ≤ IFI < .95

(Kaynak: Ulu, 2019: 88; Gürbüz,2021: 38)

Hem DFA hem de KEKK-YEM için modelin uygunluğuna ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 4’te verilmektedir.

2.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

KEKK-YEM, ölçüm modeli (dışsal model) ve yapısal model (içsel model) olmak üzere iki ögeden oluşmaktadır (Hair vd., 2014a: 12).

2.3.1. Ölçüm Modeli ile İlgili Bulgular

Araştırmanın değişkenlerine ait ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerini test etmek amacıyla ölçüm modeli tasarlanmıştır. Veri seti baz alınarak yapılan ilk analizde ortaya çıkan ölçüm modelinde kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri sağlanamadığından paternalist liderlik ölçeğindeki İDY1 ile SB2 ve psikolojik sözleşme ihlali ölçeğindeki PSİ4 ifadeleri ölçeklerden çıkarılmıştır. Kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip ölçüm modelinin bulguları Tablo 5'te gösterilmektedir. Tablo 5'in son kısmında görülen Ki-Kare/Serbestlik Derecesi (χ^2/df), IFI, TLI, CFI, RMR ve RMSEA gibi uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Tablo 5: Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Değerlerine Sahip Ölçüm Modelinin Analiz Sonuçları

2.DÜZEY		
İFADELER	Faktör Yüğü (β)	t Değeri*
PATERNALİST LİDERLİK (Cronbach's $\alpha = .95$, BYG = .96, OAV = .85)		
İşyerinde Aile Ortamı Yaratma	,894	17,908
Çalışanlarla Bireyselleştirilmiş İlişkiler Kurma	,963	18,934
Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Katılım	,883	16,254
Astlardan Sadakat ve Saygı bekleme	,781	15,163
Statü Hiyerarşisi ve Otoriteyi Sürdürme	,948	*
ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET (Cronbach's $\alpha = .95$, BYG = .95, OAV = .88)		
Dağıtım Adaleti	,862	*
İşlem Adaleti	1,002	12,053
Etkileşim Adaleti	,932	13,458
1.DÜZEY		
PATERNALİST LİDERLİK		
İşyerinde Aile Ortamı Yaratma (Cronbach's $\alpha = .90$, BYG = .90, OAV = .70)		
İAO1: Yöneticim, çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	,833	*
İAO2: Yöneticim, çalışanlara bir aile büyüğü gibi tavsiyelerde bulunur.	,861	28,326
İAO3: Yöneticim, işyerinde bir aile ortamı yaratır.	,897	24,217
İAO4: Yöneticim, çalışanlarından kendi çocuklarıymış gibi sorumlu hisseder	,711	17,426
İAO5: Yöneticim, çalışanlarını dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur.	,682	16,503
Çalışanlarla Bireyselleştirilmiş İlişkiler Kurma (Cronbach's $\alpha = .88$, BYG = .88, OAV = .67)		
Bİ1: Yöneticim, her bir çalışmanı ile bire bir ilişki kurmaya önem verir.	,821	*

Bİ2: Yöneticim, her çalışana şahsen tanımaya önem verir (örn., kişisel sorunlar, aile hayatı vb.)	,826	25,111
Bİ3: Yöneticim, çalışanları ile ilişkilerinde sevinç, üzüntü, öfke gibi duygusal tepkiler gösterir.	,726	17,634
Bİ4: Yöneticim, çalışanlarının gelişimini ve ilerlemesini yakından izler.	,786	19,626
Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Katılım (Cronbach's $\alpha = .81$, BYG = .80, OAV = .65)		
İDY2: Yöneticim, ihtiyaçları olduğu zaman çalışanlarına iş dışı sorunlarında (örn., ev bulma, çocukların eğitimi, sağlık vb.) yardım etmeye hazırdır.	,882	19,891
İDY3: Yöneticim, çalışanlarının özel günlerine katılır (örn., düğün, cenaze, mezuniyet vb.)	,789	*
İDY4: Yöneticim, bir çalışanın özel hayatında bir sorunu olduğunda (örn., evlilik sorunları) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	,581	14,179
Astlardan Sadakat ve Saygı Bekleme (Cronbach's $\alpha = .60$, BYG = .64, OAV = .57)		
SB1: Yöneticim, gösterdiği ilgi ve destek karşılığında sadakat ve saygı bekler	,842	*
SB3: Yöneticim, çalışanlarını değerlendirmede sadakate, performanstan daha çok önem verir.	,516	9,323
Statü Hiyerarşisi ve Otoriteyi Sürdürme (Cronbach's $\alpha = .87$, BYG = .86, OAV = .64)		
HO1: Yöneticim, hem disiplinli hem de şefkatlidir (Tatlı ve serttir).	,823	*
HO2: Yöneticim, çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.	,771	19,162
HO3: Yöneticim, iş ile ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar, ancak son kararı kendisi verir.	,756	18,634
HO4: Yöneticim, iş ile ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dahilinde olmasını ister.	,652	15,263
HO5: Yöneticim, çalışanlarıyla yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korur.	,724	17,581
PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ (Cronbach's $\alpha = .87$, BYG = .89, OAV = .72)		
PSİ1: İşe gireceğim sırada işverenim tarafından bana verilen sözlerin hemen hemen hepsi şu ana kadar tutuldu (Ters Kodlanmış)	,898	*
PSİ2: İşe alındığım zaman bana verilen sözlerin yerine getirilmesi için işverenimin gayret gösterdiğini düşünüyorum. (Ters Kodlanmış)	,898	27,920
PSİ3: İşverenim, bugüne kadar bana vermiş olduğu sözleri yerine getirmek konusunda mükemmel bir iş çıkardı. (Ters Kodlanmış)	,848	25,341
PSİ5: Anlaşmamız gereği üzerime düşen görevleri yapmış olmama rağmen işverenim verdiği sözlerin çoğunu yerine getirmedi.	,579	14,008
ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET		
Dağıtım Adaleti (Cronbach's $\alpha = .83$, BYG = .83, OAV = .59)		
DA1: Çalışma programım adildir.	,670	*
DA2: Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	,716	13,697
DA3: İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.	,674	12,976
DA4: Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların (ödüllerin) adil olduğunu düşünüyorum.	,823	15,280
DA5: İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	,610	11,863
İşlem Adaleti (Cronbach's $\alpha = .85$, BYG = .84, OAV = .58)		
İA1: İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	,665	*
İA2: Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	,579	12,661
İA3: Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	,699	13,815
İA4: Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	,780	15,201

İA5: İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	,759	14,864
İA6: Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	,638	12,774
Etkileşim Adaleti (Cronbach's $\alpha = .93$, BYG = .93, OAV = .68)		
EA1: İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	,816	*
EA2: İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	,826	29,420
EA3: İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	,830	21,460
EA4: İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	,831	21,416
EA5: İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	,835	21,599
EA6: Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	,697	16,879
EA7: Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	,747	18,484
EA8: İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	,723	17,713
EA9: Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	,672	16,102
Ölçüm Modelinin Uyum İyiliği Değerleri: $\chi^2/df=2,619$; IFI=,91; TLI=,91; CFI=,91; RMR= 0,084; RMSEA= 0,058		

*1'e sabitlenmiş olduğunu ifade etmektedir. *** p<.001

İç tutarlılık güvenilirliğini değerlendirmek için KEKK-YEM analizinde BYG'nin uygun bir araç olduğu ifade edilmektedir (Hair vd., 2014a: 101). Tablo 5'te görüldüğü üzere BYG değerleri (astlardan sadakat ve saygı bekleme boyutu hariç), 0.80 ile 0.96 arasında değişmektedir. Bunun yanında Cronbach's alpha değerleri de (astlardan sadakat ve saygı bekleme boyutu hariç) 0.81 ile 0.95 arasında değişmektedir. Hem BYG hem de Cronbach's alpha değerlerinin 0.70'in üzerinde olması arzu edilir (Hair vd., 2014a: 107) ancak, 0.60-0.70 arasındaki değerler kabul edilebilir olarak ifade edilmektedir (Gök Metin ve Helvacı, 2018; Hair vd., 2014a: 102). Dolayısıyla astlardan sadakat ve saygı bekleme boyutu için güvenilirlik değerleri kabul edilebilir düzeyde gerçekleşirken diğer bütün değerler yüksek güvenilirliğe sahiptir.

Yapı geçerliliğinin sağlanabilmesi için yakınsak ve ayırt edici geçerliliğin sağlanması gerekmektedir. Tablo 5'teki tüm ölçeklerin DFA sonuçlarına göre modeldeki Ortalama Açıklanan Varyans (OAV) değerlerinin tamamı gereken 0,50 değerinin üzerindedir. Bu nedenle yakınsak geçerliliğin sağlandığı ifade edilebilir (Hair vd., 2014a: 107-110).

Tablo 6: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları

Değişkenler	1	2	3
1.PL	,92		
2.OA	0,6115	,93	
3.PSİ	0,2070	0,2314	,84

PL: Paternalist Liderlik, OA: Algılanan Örgütsel Adalet, PSİ: Psikolojik Sözleşme İhlali. Tabloda çapraz olarak verilen koyu katsayılar OAV değerlerinin kareköküdür.

Tablo 6’da yer alan ayırt edici geçerlilik sonuçlarına göre; ölçüm modelimizdeki üç değişkenin OAV değerlerinin karekökü, değişkenler arasındaki korelasyonlardan yüksek olduğundan (Fornell-Larcker kriteri), her üç ölçek için ayırt edici geçerliliğin sağlandığı ifade edilebilir (Hair vd., 2014a: 107). OAV değerlerinin, değişkenler arasındaki korelasyonların karelerinden daha yüksek olması da bu kriterle aynı anlama gelmektedir (Hair vd., 2014a: 111; Hair vd., 2014b: 112). Bir başka kriterle göre değişkenler arasındaki korelasyonlar 0.90 değerinin altında olduğundan ayırt edici geçerliliğin sağlandığı ifade edilebilir (Kline, 2011: 116).

Tablo 7: Ölçüm Modelindeki Değişkenler Arası Korelasyonlar

Değişkenler	Aritmetik Ort.	St. Sapma	1	2	3
1.PL	3,47	,877	1		
2.OA	3,16	,820	,782***	1	
3.PSİ	3,09	1,123	-,455**	-,481***	1

*p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001; PL: Paternalist Liderlik, OA: Algılanan Örgütsel Adalet, PSİ: Psikolojik Sözleşme İhlali

Tablo 7’de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre; paternalist liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir ($r = ,782$; $p<0.001$). Buna karşın hem paternalist liderlik ($r = -,455$; $p<0.01$) hem de örgütsel adalet ($r = -,481$; $p<0.001$) ile psikolojik sözleşme ihlali arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

2.3.2. Yapısal Model (İçsel Model) ile İlgili Bulgular

Oluşturulan ölçüm modeli baz alınarak araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla KEKK-YEM uygulanmıştır. Tablo 9’un son kısmına bakıldığında, oluşturulan modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 8’de değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren KEKK-YEM bulguları yer almaktadır. Tablo 9’da ise paternalist liderliğin boyutlarının, diğer değişkenler üzerindeki etkisini gösteren bulgular görülmektedir.

Tablo 8: Değişkenlere İlişkin KEKK-YEM Bulguları

Hipotezler	İlişkiler	St. β	S.E.	t değeri	P	Sonuç
H1	PL \rightarrow OA	,551	,046	11,994	***	KABUL
H2	PL \rightarrow PSİ	-,252	,097	-2,602	,009	KABUL
H3	OA \rightarrow PSİ	-,560	,142	-3,940	***	KABUL

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001; PL: Paternalist Liderlik, OA: Algılanan Örgütsel Adalet, PSİ: Psikolojik Sözleşme İhlali

Tablo 8’deki analiz sonuçlarına göre paternalist liderliğin algılanan örgütsel adalet üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta = ,551$; $p < 0,001$). Öte yandan paternalist liderliğin psikolojik sözleşme ihlali üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir ($\beta = -,252$; $p < 0,01$). Bunun yanında algılanan örgütsel adaletin de psikolojik sözleşme ihlali üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir ($\beta = -,560$; $p < 0,001$). Bu nedenle **H1**, **H2** ve **H3** hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 9: Paternalist Liderliğin Boyutlarına Ait Hipotezlere İlişkin KEKK-YEM Bulguları

Hipotezler	İlişkiler	St. β	S.E.	t değeri	P	Sonuç
H4a	İAO \rightarrow OA	,238	,058	2,514	,012	KABUL
H4b	Bİ \rightarrow OA	-,005	,131	-,026	,980	RED
H4c	İDY \rightarrow OA	,344	,077	3,052	,002	KABUL
H4d	SB \rightarrow OA	-,130	,075	-1,202	,230	RED
H4e	SHO \rightarrow OA	,366	,121	2,025	,043	KABUL
H5a	İAO \rightarrow PSİ	-,156	,138	-1,209	,227	RED
H5b	Bİ \rightarrow PSİ	,353	,321	1,271	,204	RED
H5c	İDY \rightarrow PSİ	-,219	,195	-1,346	,178	RED
H5d	SB \rightarrow PSİ	,531	,221	2,890	,004	KABUL
H5e	SHO \rightarrow PSİ	-,721	,317	-2,658	,008	KABUL
Yapısal Modelin Uyum iyiliği değerleri	$\chi^2/df=2,608$; IFI= ,91; TLI= ,91; CFI= ,91; RMR= 0,080; RMSEA= 0,058					

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001; İAO: İşyerinde Aile Ortamı Yaratma, Bİ: alışanlarla bireyselleştirilmiş ilişkiler kurma, İDY: Çalışanların iş dışı yaşamlarına katılım, SB: Astlardan sadakat ve sayęı bekleme, SHO: Statü hiyerarşisi ve otoriteyi sürdürme, OA: Algılanan Örgütsel Adalet, PSİ: Psikolojik Sözleşme İhlali

Tablo 9'daki analiz sonuçlarına göre paternalist liderliğin boyutlarından “işyerinde aile ortamı yaratma” ($\beta = ,238$; $p < 0,05$), “çalışanların iş dışı yaşamlarına katılım” ($\beta = ,344$; $p < 0,01$) ve “statü hiyerarşisi ve otoriteyi sürdürme” ($\beta = ,366$; $p < 0,05$) algılanan örgütsel adalet üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu nedenle sırasıyla **H4a**, **H4c** ve **H4e** hipotezleri kabul edilmiştir. Buna karşın paternalist liderliğin “çalışanlarla bireyselleştirilmiş ilişkiler kurma” ($\beta = -,005$; $p > 0,05$) ve “astlardan sadakat ve saygı bekleme” ($\beta = -,130$; $p > 0,05$) boyutlarının, algılanan örgütsel adalet üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle **H4b** ve **H4d** hipotezleri desteklenmemektedir. Yine paternalist liderliğin “astlardan sadakat ve saygı bekleme” boyutu, psikolojik sözleşme ihlali üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahipken ($\beta = ,531$; $p < 0,01$); “statü hiyerarşisi ve otoriteyi sürdürme” boyutunun psikolojik sözleşme ihlali üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ($\beta = -,721$; $p < 0,01$) tespit edilmiştir. Bu yüzden **H5d** ve **H5e** hipotezleri kabul edilmiştir. Buna karşın paternalist liderliğin “işyerinde aile ortamı yaratma” ($\beta = -,156$; $p > 0,05$), “çalışanlarla bireyselleştirilmiş ilişkiler kurma” ($\beta = ,353$; $p > 0,05$) ve “çalışanların iş dışı yaşamlarına katılım” ($\beta = -,219$; $p > 0,05$) boyutlarının psikolojik sözleşme ihlali üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu nedenle **H5a**, **H5b** ve **H5c** hipotezleri reddedilmiştir.

Modelde bağımsız değişken olan paternalist liderliğin, bağımlı değişken olan psikolojik sözleşme ihlalindeki varyansı açıklama oranı %24,7'dir ($R^2 = ,247$). Bu oran paternalist liderliğin psikolojik sözleşme ihlali üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bağımsız değişken olan paternalist liderliğin, aracı değişken olan algılanan örgütsel adaletteki varyansı açıklama oranı %61,1 ($R^2 = ,611$) düzeyindedir. Bu ise paternalist liderliğin, algılanan örgütsel adaleti büyük ölçüde etkilediğini göstermektedir. Bunun yanında paternalist liderliğin boyutlarının; psikolojik sözleşme ihlalindeki varyansı açıklama oranı %34,9 ($R^2 = ,349$) ve algılanan örgütsel adaletteki varyansı açıklama oranı %60,9 ($R^2 = ,609$) düzeyindedir. Dolayısıyla bu oranlar; paternalist liderlik boyutlarının, psikolojik sözleşme ihlali ve algılanan örgütsel adalet üzerinde büyük etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir.

Örgütsel adaletin aracı etkisini doğrulamak için Preacher ve Hayes'in (2008) önerdiği %95 güven düzeyinde 1000 örneklem büyüklüğü esas alınmak suretiyle BC Önyükleme yönteminden yararlanılmıştır. Bootstrap tahminleri göz önüne alındığında, örgütsel adalet modele dahil olduğunda paternalist liderliğin psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkisinde bir azalış olmuştur. 0.05 anlam düzeyinde modelimizdeki dolaylı etkilerin alt ve üst limitleri sıfırdan farklılaştığından örgütsel adaletin, PL ile PSİ arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta = -.2530$; %95 CI [-.3691 ile -.1493]). Bu nedenle örgütsel adaletin aracı değişken olduğu hipotez **H6** desteklenmiştir. Yine örgütsel adaletin alt boyutlarının aracı etkisini tespit etmek için yapılan analiz sonuçlarına göre; örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım adaleti modele girdiğinde paternalist liderliğin psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkisinde bir azalış olmuştur. 0.05 anlam düzeyinde modelimizdeki dolaylı etkilerin alt ve üst limitleri sıfırdan farklılaştığı için dağıtım adaleti aracı etkiye sahiptir ($\beta = -.1719$; %95 CI [-.2611 ile -.0938]). Dolayısıyla dağıtım adaletinin aracı değişken olduğu hipotez **H7a** desteklenmiştir. Örgütsel adaletin boyutlarından işlem adaleti modele girdiğinde, paternalist liderliğin psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkisinde bir azalma olmuştur. 0.05 anlam düzeyinde modelimizdeki dolaylı etkilerin alt ve üst limitleri sıfırdan farklılaştığından dolayı işlem adaletinin aracı etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır ($\beta = -.1463$; %95 CI [-.2378 ile -.0529]). Bu nedenle işlem adaletinin aracı değişken olduğu hipotez **H7b** kabul edilmiştir. Son olarak örgütsel adaletin boyutlarından etkileşim adaleti modele dahil edildiğinde, paternalist liderliğin psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkisinde bir azalma görülmektedir. 0.05 anlam düzeyinde modeldeki dolaylı etkilerin alt ve üst limitleri sıfırdan farklılaştığından dolayı etkileşim adaletinin aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta = -.2163$; %95 CI [-.3153 ile -.1043]). Dolayısıyla etkileşim adaletinin aracı değişken olduğu hipotez **H7c** kabul edilmiştir.

Örgütsel adalet modele aracı değişken olarak dahil edildiğinde bağımlı değişken olan psikolojik sözleşme ihlalindeki varyansı ilave olarak %31,47 açıklamıştır. Dağıtım adaleti, modele aracı değişken olarak dahil edildiğinde psikolojik sözleşme ihlalindeki varyansı ilave olarak %13,76; işlem adaleti, modele aracı değişken olarak dahil edildiğinde psikolojik sözleşme ihlalindeki varyansı ilave olarak %29,51; etkileşim

adaleti, modele aracı değişken olarak dahil edildiğinde psikolojik sözleşme ihlalindeki varyansı ilave olarak %28,37 açıklamıştır.



SONUÇ

Bu çalışmada paternalist liderlik, algılanan örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Bu doğrultuda KOSB imalat işletmelerindeki çalışanların paternalist liderlik algılarının, psikolojik sözleşme ihlali algıları üzerindeki etkilerini ve bu etkide algılanan örgütsel adaletin aracı rolünü belirlemek üzere görgül araştırma yapılmıştır. Çalışanlardan elde edilen veriler Yapısal Eşitlik Modellemesi yardımıyla analiz edilmiştir.

Yapısal Eşitlik Modellemesi analiz sonuçlarına göre; paternalist liderlik, algılanan örgütsel adaleti olumlu yönde ve anlamlı bir biçimde etkilemektedir. Aynı zamanda paternalist liderliğin işyerinde aile ortamı yaratma, çalışanların iş dışı yaşamlarına katılım ve statü hiyerarşisi ve otoriteyi sürdürme boyutlarının, algılanan örgütsel adaleti pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Bunlar içerisinde örgütsel adalet algısını en fazla etkileyen boyut, statü hiyerarşisi ve otoriteyi sürdürme iken; bunu sırasıyla çalışanların iş dışı yaşamlarına katılım ve işyerinde aile ortamı yaratma boyutları takip etmektedir. Bu bulgular Akdeniz (2016), Boydak Özan, Özdemir ve Yaraş (2017), Nal (2018), Nal ve Tarım (2019) ve Tezcan'ın (2019) paternalist liderlik ile örgütsel adalet ilişkisini incelediği ve aralarında pozitif ilişki buldukları çalışmalar tarafından desteklenmektedir. Araştırmamızın temel problemi ve literatüre en fazla katkı sağlaması beklenen bulgu, paternalist liderliğin psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkisiyle ilgilidir. Elde edilen bulgulara göre paternalist liderlik, psikolojik sözleşme ihlali üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Literatürde bu ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bir başka bulguya göre algılanan örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlali üzerinde negatif yönlü etkiye sahiptir. Bu bulgu Bae ve Shin (2017), Karcıoğlu, Aykanat ve Çınar (2014) ve Ülbeği ve İplik'in (2018), örgütsel adaletin psikolojik sözleşme ihlali ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmaları tarafından desteklenmektedir. KOSB'de faaliyette

bulunan işletmelerde paternalist liderliğin işyerinde aile ortamı yaratma, çalışanların iş dışı yaşamlarına katılım ve statü hiyerarşisi ve otoriteyi sürdürme boyutlarının algılanan örgütsel adaleti pozitif ve anlamlı bir biçimde etkilediği görülmektedir. Bu bulgular, paternalist liderliğin çalışanların özel hayatına etkisi boyutu (Köksal, 2011a), yardımseverlik boyutu ve ahlakilik boyutu (Ren vd., 2021; Wu vd. 2012), son olarak da otoriterlik boyutu (Yeşiltaş, 2013) ile örgütsel adaletin boyutları arasında pozitif ilişki bulunan çalışmalar tarafından dolaylı olarak desteklenmektedir. Ancak çalışanlarla bireyselleştirilmiş ilişkiler kurma ve astlardan sadakat ve saygı bekleme boyutlarının algılanan örgütsel adalet üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Literatürde bu bulguları destekleyecek bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Paternalist liderliğin boyutları ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiye bakıldığında; paternalist liderliğin astlardan sadakat ve saygı bekleme boyutunun psikolojik sözleşme ihlali üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğu görülmektedir. Bu bulgu, Soylu (2011)'nin işyeri zorbalığı üzerinde paternalist liderliğin astlardan sadakat ve saygı bekleme boyutunun pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğunu tespit ettiği çalışması tarafından dolaylı olarak desteklenmektedir. Aynı zamanda bu bulgu paternalist liderliğin astlardan sadakat ve saygı bekleme boyutunun, psikolojik sözleşme ihlalinin önemli bir öncülü olduğunu ortaya koymuştur. Paternalist liderliğin statü hiyerarşisi ve otoriteyi sürdürme boyutunun ise psikolojik sözleşme ihlalinin negatif yönde, anlamlı ve güçlü bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Literatürde bu bulguyu destekleyecek bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu bulgu liderin disiplinli, işi hakkında bilgili ve kontrol sahibi olmasının ve çalışanlarla kurduğu dengeli ilişkilerin psikolojik sözleşme ihlallerini azaltacağını göstermektedir. Paternalist liderliğin boyutlarının, psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkilerine ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; paternalist liderliğin işyerinde aile ortamı yaratma boyutunun, psikolojik sözleşme ihlali üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Restubog ve Bordia'nın (2006), işyeri aileciliği ile psikolojik sözleşme ihlalinin negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koydukları çalışma bu bulguyu desteklememektedir. Bu durum, bu iki çalışmanın örneklemelerinin farklı kültürlerden oluşmasından kaynaklanabilir. Yine bu araştırmada paternalist liderliğin çalışanlarla bireyselleştirilmiş ilişkiler kurma ve çalışanların iş dışı yaşamlarına katılım boyutlarının, psikolojik sözleşme ihlali üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Literatürde bu boyutlar ile

psikolojik sözleşme ihlali ilişkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Son olarak örgütsel adaletin dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti boyutlarının; paternalist liderlik ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkide aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir. Literatürde bu bulguyu destekleyecek bir çalışmaya rastlanılamamıştır.

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, KOSB'deki imalat işletmelerinde paternalist liderliğin işyerinde aile ortamı yaratma ve çalışanların iş dışı yaşamlarına katılma davranışlarının adalet algılarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Literatür incelendiğinde adalet algılarının, yalnızca sonuçların dağıtımıyla ilgili olmadığı; yetkililerin çalışanlarla olan ilişkilerinde saygılı, onları ve ihtiyaçlarını dikkate alan davranışlarda bulunmaları adalet algılarının bir parçası olarak kabul edilmektedir. Paternalist liderliğin ilişki odaklı yönünün de oldukça baskın bir liderlik tarzı olduğu göz önüne alındığında, bu sonuç beklendiği gibidir. Bunun yanında statü hiyerarşisi ve otoriteyi sürdürme boyutu da algılanan örgütsel adaleti olumlu yönde ve güçlü bir şekilde etkilemektedir. Bu bulgu çalışanların yöneticilerinin paternalist liderler gibi iş üzerinde yeterli bilgi ve kontrole sahip ve disiplin sahibi kimseler olduklarında, çalışanlar hakkında çifte standart uygulamaların ve taraflı karar almanın daha az olacağını düşündüklerini gösteriyor olabilir. Öyle ki liderin bu konumda olmasının, KOSB'deki çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarını azalttığı bu çalışmada ortaya konmuştur. Öte yandan, liderlerin astlarından sadakat ve saygı beklentisi ve bu beklentinin çalışan performanslarından daha önemli hale gelmesi, KOSB'de çalışanların en çok tepki gösterdiği nokta olabilir. Böyle bir tutum, bu çalışanların psikolojik sözleşmelerini ihlal etmektedir.

Araştırma bulgularından yola çıkarak KOSB'deki insan kaynakları uzmanları, yöneticiler ve işverenlere bazı önerilerde bulunulabilir. İşyerinde aile ortamı oluşturmaya, çalışanların destek duydukları konularda yol gösterici olmaya, çalışanlarını yalnızca iş ortamlarında değil iş dışındaki yaşamlarında da desteklemeye gayret etmelidirler. Yöneticilerin yerine göre sevecen yerine göre disiplinli ve otoriter davranmaları, çalışanlarla dengeli ilişkilere sahip olmaları, işleri hakkında bilgi ve kontrol sahibi olmaları KOSB çalışanları üzerinde olumlu sonuçlar yaratabilir. Yine örgütlerde kaynak, ödül ya da diğer örgütsel sonuçların adil bir biçimde dağıtılması; kararlar alınırken çalışanların süreçlere mümkün olduğunca dahil edilmesi, fikirlerinin

alınması veya verilen kararların tartışılabilir olmasına yol açılması; çalışanların onuruna, saygınlığına zarar vermeyecek şekilde net, akla ve çalışan ihtiyaçlarına uygun davranışlarda bulunulması da örgütlerde adalet algılarını artırarak psikolojik sözleşme ihlalini azaltabilecek davranışlar olacaktır. Bunun yanında çalışanların performansına, çalışan sadakatinden daha çok önem ve öncelik verilmesi gerektiği tavsiye edilmektedir.

Araştırma, paternalist liderliğin tüm boyutlarının psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkisini ve bu etkide algılanan örgütsel adaletin aracı rolünü incelemektedir. Daha önce bu ilişkileri doğrudan ve bir arada inceleyen bir çalışmaya rastlanılmadığından araştırma bulgularının, özellikle paternalist liderliğin sonuçlarının ve psikolojik sözleşme ihlalinin öncüllerinin incelendiği alan yazına önemli katkıları olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın sınırlılıklarından biri örneklemin KOSB ile kısıtlanmış olmasıdır. Dolayısıyla bulgular Kayseri ili çalışanları için genellenebilir. Bölgede bilimsel araştırma kapsamında uygulanacağı belirtilmesine rağmen anket tekniğine sıcak bakılmaması, geri dönüş oranlarını düşüren ve zaman ve maliyet açısından araştırmayı kısıtlayan bir başka durumdur. Bunun yanında araştırmacıların anket yapabilmesi için genel olarak küçük ölçekli işletmelerin destek olması; daha kurumsal firmalara erişimin zor olması çalışmanın bir başka kısıtıdır.

Gelecekte paternalist liderlik ile ilgili yapılacak çalışmalarda paternalist liderliğin boyutlarının; farklı kültürlere sahip bölgelerde, şehirlerde ve farklı sektörlerde psikolojik sözleşme ihlalleri üzerinde nasıl bir etkisi olacağı incelenebilir. Yine örgütlerde psikolojik sözleşme ihlalinin öncülü olabilecek örgütsel davranış konuları ile ampirik olarak ilişkisini inceleyen araştırmalar yapmak bu alandaki önemli bir boşluğu doldurabilir. Psikolojik sözleşme ihlalini ölçmek için yerel bazda ve konu açısından daha özelleştirilmiş ihlal ölçekleri geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Acaray A (2020) Duygu düzenleme stratejilerinin psikolojik sözleşme ihlali ile ihlal duygusu, bilgi paylaşımı ve yaşam doyumu ilişkisinde düzenleyicilik rolü. *Business & Management Studies: An International Journal* 8(1): 299-328.
- Adams JS (1963) Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67(5): 422-436.
- Adams JS (1965) Inequity in social exchange. In L Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 2, p. 267-299) (Academic Press, New York).
- Agarwal UA, Bhargava S (2013) Effects of psychological contract breach on organizational outcomes: moderating role of tenure and educational levels. *Vikalpa* 38(1): 13-25.
- Akbaba A, Erenler E (2008) Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 19(1): 21-36.
- Akdeniz MZ (2016) Paternalist liderlik ve örgütsel adaletin çalışanların mutluluklarına olan etkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Genel İşletmecilik Anabilim Dalı, İstanbul.
- Akdöl B (2015) *Hizmetkar Liderlik* (Derin Yayınları, İstanbul).
- Akın A, Ulukök E, Şaylıkay M (2018) Psikolojik sözleşme ihlalinin iş yerinde yalnızlığa etkisi. *III. Uluslararası Mesleki ve Teknik Bilimler Kongresi*. Gaziantep, Türkiye, Haziran 21-22.
- Alexander S, Ruderman M (1987) The role of procedural and distributive justice. *Social Justice Research* 1(2): 177-198.

- Allahyari Sani R, Yavuz E (2018) İşgörenlerin örgütsel adalet algılarının işten ayrılma niyetine etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies* 6(4): 754-778.
- Altan S, Erkuş A, Turunç Ö (2022) Örgütsel adalet ile yaratıcılık ilişkisinde rol çatışması ve rol belirsizliğinin düzenleyici rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 23(2): 129-150.
- Altaş SS, Çekmeceliolu HG (2015) Örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri: okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 29(3): 421-439.
- Ambrose ML, Schminke M (2009) The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation. *Journal of Applied Psychology* 94(2): 491-500.
- Ambrose ML, Seabright MA, Schminke M (2002) Sabotage in the workplace: the role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89(1): 947-965.
- Anderson HH (1940) An examination of the concepts of domination and integration in relation to dominance and ascendance. *Psychological Review* 47(1): 21-37.
- Argyris C (1960) *Understanding Organizational Behavior* (Dorsey Press, Homewood, IL).
- Atıkbay T, Öner Y (2020) Effects of human resources management practices and organizational justice perceptions on organizational cynicism: a research on municipalities in a developing country. *Management Science Letters* 10(8): 1659-1670.
- Avcı U, Topaloğlu C (2009) Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi* 11(16): 1-20.

- Ay MF (2020) Din görevlilerinde mesleki doyum ile örgütsel adalet algısı ilişkisi. *Tekirdag İlahiyat Dergisi* 6(1): 231-254.
- Ayar M (2022) Etik liderlik davranışının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi* 3(1): 1-22.
- Aycan Z (2001) Paternalizm: yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi* 1(1): 1-26.
- Aycan Z (2006) Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In KS Yang, KK Hwang, U Kim (Eds.), *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions* (p. 445-466) (Sage, London).
- Aycan Z, Schyns B, Sun JM, Felfe J, Saher N (2013) Convergence and divergence of paternalistic leadership: a cross-cultural investigation of prototypes. *Journal of International Business Studies* 44: 962-969.
- Aydinoğlu N (2020) Yöneticilerin Otantik ve Paternalist Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyon, İş Tatmini ve Örgüt Bağlılığına Etkilerinin İncelenmesi (Ankara Özel Okullar Örneği). Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Aydıntan B (2021) *İşletmelerde Liderlik ve Motivasyon (Pozitif Yaklaşımlar)* (Gazi Kitabevi, Ankara).
- Ayık A, Yücel E, Savaş M (2014) Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 14(2): 233-252.
- Babaoğlu E, Ertürk E (2013) Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 28(2): 87-101.

- Bae CY, Shin JG (2017) The differential effects of transformational leadership and organizational justice on work engagement: the mediating role of psychological contract breach. *The Journal of The Korea Contents Association* 17(1): 299-336.
- Bal PM, De Lange AH, Jansen PGW, Van Der Velde MEG (2008). Psychological contract breach and job attitudes: a meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior* 72(1): 143–158.
- Balcı Sevinç S (2019) Paternalist Liderlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Yıldırımın Aracılık Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Balıkesir.
- Barling J, Phillips M (1993) Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: an exploratory study. *The Journal of Psychology* 127(6): 649-656.
- Bass BM (1981) *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Revised and Expanded ed. (The Free Press, New York).
- Bass BM (1990) *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3rd ed. (The Free Press, New York).
- Bass BM (2007) Concepts of leadership. In RP Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding The Dynamics of Power and Influence in Organizations*, 2nd ed. (p. 3-22) (University of Notre Dame Press, Indiana).
- Bass BM, Bass R (2008) *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 4th ed. (The Free Press, New York).
- Bekmezci M (2018) Çalışanların Babacan Liderlik Algılarının Pozitif ve Negatif Sonuçları Üzerindeki Etkisinde Durumsal Faktörlerin Rolü. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

- Bennis W (2007) The challenges of leadership in the modern world: introduction to the special issue. *American Psychologist* 62(1): 2-5.
- Beugré CD, Baron RA (2001) Perceptions of systemic justice: the effects of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology* 31(2): 324-339.
- Bies RJ, Shapiro DL (1987) Interactional fairness judgments: the influence of causal accounts. *Social Justice Research* 1(2): 199-218.
- Blanchard K, Zigarmi P, Zigarmi D (2013) *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership II*, Updated ed. (William Morrow, New York).
- Bowers DG, Seashore SE (1966) Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly* 11(2): 238-263.
- Boydak Özcan M, Özdemir TY, Yaraş Z (2017) Mediation role of organizational justice perception of administrators' political and paternalistic leadership behaviors on conflict resolution behaviors. *European Journal of Education Studies* 3(7): 151-168.
- Bravo GA, Won D, Chiu W (2019) Psychological contract, job satisfaction, commitment, and turnover intention: exploring the moderating role of psychological contract breach in National Collegiate Athletic Association coaches. *International Journal of Sports Science & Coaching* 14(3): 273-284.
- Brockner J, Tyler TR, Cooper-Schneider R (1992) The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: the higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly* 37(2): 241-261.
- Buluç B (2021) Geleneksel liderlik yaklaşımları. N Güçlü, S Koşar (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama*, 7. Baskı, içinde (s. 39-64) (Pegem Akademi, Ankara).

- Cai DA, Fink EL, Walker CB (2021) Robert R. Blake, with recognition of Jane S. Mouton. *Negotiation and Conflict Management Research* 14(1): 51-59.
- Cassar V, Briner RB (2011) The relationship between psychological contract breach and organizational commitment: exchange imbalance as a moderator of the mediating role of violation. *Journal of Vocational Behavior* 78: 283–289.
- Cassar V, Buttigieg SC (2015) Psychological contract breach, organizational justice and emotional well-being. *Personnel Review* 44(2): 217-235.
- Chemers MM (2004) Contingency theories. In GR Goethals, GJ Sorenson, JM Burns (Eds.), *Encyclopedia of Leadership* (vol. 1, p. 276-281) (Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA).
- Chen TJ, Wu CM (2017) Improving the turnover intention of tourist hotel employees: transformational leadership, leader–member exchange, and psychological contract breach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 29(7): 1914-1936.
- Chen XP, Eberly MB, Chiang TJ, Farh JL, Cheng BS (2014) Affective trust in Chinese leaders: linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management* 40(3): 796–819.
- Chen Y, Zhou X, Klyver K (2019) Collective efficacy: linking paternalistic leadership to organizational commitment. *Journal of Business Ethics* 159(2): 587–603.
- Chen ZX, Tsui AS, Zhong L (2008) Reactions to psychological contract breach: a dual perspective. *Journal of Organizational Behavior* 29(5): 527–548.
- Cheng BS, Chou LF, Wu TY, Huang MP, Farh JL (2004) Paternalistic leadership and subordinate responses: establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology* (7): 89-117.
- Cheng MY, Wang L (2015) The mediating effect of ethical climate on the relationship between paternalistic leadership and team identification: a team-level analysis in the Chinese context. *Journal of Business Ethics* 129(3): 639-654.

- Chi CGQ, Qu H (2008) Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: an integrated approach. *Tourism Management* 29(4): 624–636.
- Cihangiroğlu N (2011) Askeri doktorların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizi. *Gülhane Tıp Dergisi* 53(1): 9-16.
- Cihangiroğlu N, Şahin B, Naktiyok A (2010) Hekimlerin örgütsel adalet algıları üzerine bir araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi* 6(12): 67-82.
- Cohen RL, Greenberg J (1982) The justice concept in social psychology. In J Greenberg, RL Cohen (Eds.), *Equity and Justice in Social Behavior* (p. 1-41) (Academic Press, Inc., New York).
- Colquitt JA (2001) On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology* 86(3): 386-400.
- Colquitt JA, Greenberg J, Zapata-Phelan CP (2005) What is organizational justice? A historical overview. In J Greenberg, JA Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (p. 3-56) (Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New York).
- Cooper CD, Hellriegel D, Slocum JW (2018) *Mastering Organizational Behavior*, 14th ed. (Boston Academic Publishing, Boston, MA).
- Coyle-Shapiro JAM, Costa SP, Doden W, Chang C (2019) Psychological contracts: past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 6: 145–169.
- Coyle-Shapiro J, Kessler I (2000) Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies* 37(7): 903-930.
- Crosby F (1976) A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review* 83(2): 85-113.

- Çalışkan N, Özkoç AG (2016) Örgütlerde paternalist liderlik algısına etki eden ulusal kültür boyutlarının belirlenmesi. *Journal of Yasar University* 11(44): 240-250.
- Çalışkan SC (2009) Turizm işletmelerinde liderlik tarzları ve lider-üye etkileşimi kalitesi (LÜE) üzerine bir çalışma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11(2): 219-241.
- Çankır B (2016) Çalışanlarda pozitif ses çıkartma davranışı nasıl oluşur? Örgütsel güven, psikolojik sözleşme ihlali, lider-üye etkileşimi ile pozitif ses çıkartma davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 5(2): 1-12.
- Çelik B (2022) Dönüştürücü liderlik kuramının örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik kuramsal bir araştırma. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 14(1): 29-49.
- Çetinkaya FF, Özkara B (2015) Hizmet işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm ilişkisi: Kapadokya bölgesi 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 9(3): 72-91.
- Çetinkaya M, Çimenci S (2014) Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: yapısal eşitlik modeli çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 12(23): 237-278.
- Çıraklar NH, Uçar Z, Sezgin OB (2016) Paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi: lidere güvenin aracılık rolü. *Research Journal of Business and Management* 3(1): 73-87.
- DeConinck JB (2010) The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research* 63(12): 1349–1355.

- Dedahanov AT, Lee DH, Rhee J, Yoon J (2016) Entrepreneur's paternalistic leadership style and creativity: the mediating role of employee voice. *Management Decision* 54(9): 2310–2324.
- Demir K (2015) The effect of organizational justice and perceived organizational support on organizational citizenship behaviors: the mediating role of organizational identification. *Eurasian Journal of Educational Research* 15(60): 131-148.
- Deutsch M (1975) Equity, equality, and need: what determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of social issues* 31(3): 137-149.
- Dirican AH., Erdil O (2021) Psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 13(1): 701-718.
- Doden W, Grote G, Rigotti T (2018) Does leader–member exchange buffer or intensify detrimental reactions to psychological contract breach? The role of employees' career orientation. *Journal of Vocational Behavior* 106: 192-208.
- Doğan H (2018) Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 20(2): 26-46.
- Dulac T, Coyle-Shapiro JAM, Henderson DJ, Wayne SJ (2008) Not all responses to breach are the same: the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal* 51(6): 1079–1098.
- Durmaz C (2019) Babacan Liderlik-Örgütsel Sinizm İlişkisinde Yıldırma Değişkeninin Aracı, Bireycilik-Toplulukçuluk Değişkeninin Düzenleyici Rolü. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

- Durmaz C, Ergeneli A, Metin Camgöz S (2020) Babacan liderlik, yıldırma ve örgütsel sinizm ilişkilerinde bireyci ve toplulukçu kültürel değerlerin rolleri. *Mehmet Akif Ersoy İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 7(3): 631-655.
- Dusterhoff C, Cunningham JB, MacGregor JN (2014) The effects of performance rating, leader–member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction: applying a moral judgment perspective. *Journal of Business Ethics* 119(2): 265–273.
- Dworkin G (1972) Paternalism. *The Monist* 56(1): 64-84.
- Edwards JC, Rust KG, McKinley W, Moon G (2003) Business ideologies and perceived breach of contract during downsizing: the role of the ideology of employee self-reliance. *Journal of Organizational Behavior* 24(1): 1-23.
- Ekradi E, Sadafi Musavi SS (2018) Investigating mediator role of psychological contract in the relationship between paternalistic leadership and turnover intention. *Counseling Culture and Psychotherapy* 9(35): 99-116.
- Elden B (2020) Psikolojik sözleşme ihlalinin iş performansına etkisi: havaalanı yer hizmet çalışanları üzerinde bir uygulama. *Journal of Organizational Psychology and Behavior* 1(1): 68-78.
- Erben GS, Güneşer AB (2008) The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics* (82): 955–968.
- Erben GS, Ötken AB (2014) Paternalist liderlik ve işe ilişkin iyilik ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* (22): 103-121.
- Erkuş A, Tabak A, Yaman T (2010) Paternalist (babacan) liderlik çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini ve işten ayrılma niyetlerini etkiler mi? Bir özel hastane uygulaması. *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi*. Zonguldak, Türkiye, Mayıs 6-8.

- Erkutlu H (2011) The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal* 32(6): 532-554.
- Erkutlu HV (2018) *Örgütsel Davranış* (Akademisyen Kitabevi, Ankara).
- Erkutlu HV, Chafra J (2006) Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates: example from boutique hotels. *Management Research News* 29(5): 285-297.
- Erkutlu H, Chafra J (2016) Benevolent leadership and psychological well-being: the moderating effects of psychological safety and psychological contract breach. *Leadership & Organization Development Journal* 37(3): 369-386.
- Erol Y, Savaş EB (2020) Kronizmin iş tatminine etkisi: örgütsel adaletin aracılık rolü. *Business & Management Studies: An International Journal* 8(2): 1944-1971.
- Farh JL, Cheng BS (2000) A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In JT Li, AS. Tsui, E Weldon (Eds.), *Management and Organizations in the Chinese Context* (p. 84-127) (Palgrave Macmillan, London).
- Farh JL, Liang J, Chou LF, Cheng BS (2008) Paternalistic leadership in Chinese organizations: Research progress and future research directions. In C Chen, Y Lee (Eds.), *Leadership and Management in China: Philosophies, Theories, and Practices* (p. 171-205) (Cambridge University Press, Cambridge).
- Fernández-Ballesteros R, Sánchez-Izquierdo M, Olmos R, Huici C, Ribera Casado JM, Cruz Jentoft A (2019) Paternalism vs. autonomy: are they alternative types of formal care? *Frontiers in Psychology* 10(1460): 1-4.
- Fiedler FE (1972) The effects of leadership training and experience: a contingency model interpretation. *Administrative Science Quarterly* 17(4): 453-470.

- Field RG (1982) A test of the Vroom-Yetton normative model of leadership. *Journal of Applied Psychology* 67(5): 523-532.
- Flaherty S, Moss SA (2007) The impact of personality and team context on the relationship between workplace injustice and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Social Psychology* 37(11): 2549–2575.
- Folger R, Cropanzano R (1998) *Organizational Justice and Human Resource Management* (SAGE Publications, Inc., Thousans Oaks, CA).
- Fontinha R, Chambel MJ, De Cuyper N (2014) Training and the commitment of outsourced information technologies' workers: psychological contract fulfillment as a mediator. *Journal of Career Development* 41(4): 321-340.
- Gelfand MJ, Erez M, Aycan Z (2007) Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology* 58: 479-514.
- Gençay İC (2020) Örgütsel adalet algısı ve mesleki tutum ilişkisi: Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi örneği. *International Multilingual Journal of Science and Technology* 5(9): 1708-1716.
- George JM, Jones GR (2008) *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 5th ed. (Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ).
- Gerçek M (2018) Yöneticilerin babacan (paternalist) liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerindeki etkilerine yönelik bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi* 13(2): 101-118.
- Gök Metin Z, Helvacı A (2018) Dispne-12 ölçeğinin Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi* 5(2): 102-115.
- Göncü Köse A, Metin UB (2019) Hangi lider, kurumda kalmayı nasıl sağlıyor? Çok boyutlu iş motivasyonunun aracı rolü. *Türk Psikoloji Dergisi* 34(Özel Sayı): 46-67.

- Göncü A, Aycan Z, Johnson RE (2014) Effects of paternalistic and transformational leadership on follower outcomes. *The International Journal of Management and Business* 5(1): 36-58.
- Greenberg J (1987) A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review* 12(1): 9-22.
- Greenberg J (1990) Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management* 16(2): 399-432.
- Griep Y, Vantilborgh T, Jones SK (2020) The relationship between psychological contract breach and counterproductive work behavior in social enterprises: do paid employees and volunteers differ? *Economic and Industrial Democracy* 41(3): 727–745.
- Grimmer M, Oddy M (2007) Violation of the psychological contract: the mediating effect of relational versus transactional beliefs. *Australian Journal of Management* 32(1): 153-174.
- Gronn P (1996) From transactions to transformations: a new world order in the study of leadership? *Educational Management & Administration* 24(1): 7-30.
- Güneş A, Küçüksüleymanoğlu R (2020) Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Yaşadıkça Eğitim* 34(2): 313-330.
- Güney M, Turan M (2021) Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel güvenin aracılık rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi* 10(1): 356-374.
- Gürbüz S (2021) *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*, 2. Baskı (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Gürbüz S, Şahin F (2018) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 5. Baskı (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

- Gürsoy A, Köksal K (2018) Psikolojik sözleşme ihlali algısının oluşmasında zorunlu vatandaşlık davranışının etkisi: lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü. 3. *Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi* 53(3): 1034-1043.
- Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE (2013) *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition*, 7th ed. (Pearson Education, Harlow, UK).
- Hair JF, Hult GM, Ringle CM, Sarstedt M (2014a) *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, CA).
- Hair JF, Sarstedt M, Hopkins L, Kuppelwieser VG (2014b) Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): an emerging tool in business research. *European Business Review* 26(2): 106-121.
- Hatipoğlu Z, Akduman G (2019) Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin aracı rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 18(72): 2129-2151.
- Hayek M, Novicevic MM, Humphreys JH, Jones N (2010) Ending the denial of slavery in management history: paternalistic leadership of Joseph Emory Davis. *Journal of Management History* 16(3): 367-379.
- Hellriegel D, Slocum JW (2011) *Organizational Behavior*, 13th ed. (South-Western Cengage Learning, Mason, OH).
- Henderson DJ, Wayne SJ, Shore LM, Bommer WH, Tetrick LE (2008) Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: a multilevel examination. *Journal of Applied Psychology* 93(6): 1208–1219.
- Herriot P, Manning W, Kidd JM (1997) The content of the psychological contract. *British Journal of Management* 8: 151-162.
- Hersey P, Blanchard KH, Natemeyer WE (1979) Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Management* 4(4): 418-428.

- Hershey PT (1985) A definition for paternalism. *The Journal of Medicine and Philosophy* 10(2): 171-182.
- Hitt MA, Black JS, Porter LW (2012) *Management*, 3rd ed. (Pearson Education Inc., New Jersey).
- House RJ (1996) Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly* 7(3): 323-352.
- House RJ, Wright NS, Aditya RN (1997) Cross-cultural research on organizational leadership: a critical analysis and a proposed theory. In PC Earley, M Erez (Eds.), *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology* (p. 535-625) (The New Lexington Press, San Francisco).
- Hughes RL, Ginnett RC, Curphy GJ (2015) *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*, 8th ed. (McGraw-Hill Education, New York).
- Imamoğlu SZ, Ince H, Turkcan H, Atakay B (2019) The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia Computer Science* 158: 899-906.
- İbicioğlu H, Özmen İ, Taş S (2009) Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14(2): 1-23.
- İçerli L (2010): Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 5(1): 67-92.
- İnce M, Bedük A, Aydoğan E (2004) Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (11): 423-446.
- Jafari P, Bidarian S (2012) The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 47: 1815-1820.

- Jago AG, Vroom VH (1980) An evaluation of two alternatives to the Vroom/Yetton normative model. *Academy of Management Journal* 23(2): 347-355.
- Jasni NN (2018) Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi: Bir Malezya Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Ankara.
- Jiang H, Chen Y, Sun P, Yang J (2017) The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: the mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism. *Frontiers in Psychology* 8(732): 1-12.
- Johnson JL, O'Leary-Kelly AM (2003) The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior* (24): 627-647.
- Kabasakal H, Bodur M (2007) Leadership and culture in Turkey: a multifaceted phenomenon. In JS Chhokar, FC Brodbeck, RJ House (Eds.), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-depth Studies of 25 Societies* (p. 835-874) (Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ).
- Kant I (1991) *The Metaphysics of Morals*, çev. Mary Gregor. (Cambridge University Press, New York, NY).
- Karabulut A (2019) Paternalist Liderlik Tarzı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Balıkesir.
- Karabulut A, Aytemiz Seymen O (2020) Paternalist liderlik tarzı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisi. *Troyacademy* 5(2): 59-82.
- Karcıoğlu F, Aykanat Z, Çınar O (2014) Psikolojik sözleşmenin ihlali algısında örgütsel adaletin etkisi ve etik liderin aracı değişken olarak rolü: kalkınma

ajanslarında uygulama. *Research Journal of Business and Management* 1(2): 74-86.

Kavak E (2019) Babacan Liderlikle Yöneticiye Güven Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Kaygısız E (2015) The Relationship Between Paternalistic Leadership Leader-Member Exchange (LMX) and Job Stress. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Kelloway EK, Gilbert S (2017) Does it matter who lead us?: the study of organizational leadership. In N Chmiel, F Fraccaroli, M Sverke (Eds.), *An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective*, 3rd ed. (p. 192-211) (John Wiley & Sons, Ltd., Hoboken, NJ).

Kır S, Karabulut AT (2021) Hizmetkâr liderlik tarzının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 17(2): 359-387.

Kickul JR, Neuman G, Parker C, Finkl J (2001) Settling the score: the role of organizational justice in the relationship between psychological contract breach and anti citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 13(2): 77-93.

Kirkpatrick SA, Lock EA (1991) Leadership: do traits matter? *The Executive* 5(2): 48-60.

Kline RB (2011) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 3rd ed. (Guilford Press, New York City).

Knickerbocker I (1948) Leadership: a conception and some implications. *Journal of Social Issues* 4(3): 23-40.

- Koçak D (2019) Örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi* 11(18): 1001-1024.
- Koçel T (2020) *İşletme Yöneticiliği*, 18. Baskı (Beta Yayıncılık, İstanbul).
- Komrad MS (1983) A defence of medical paternalism: maximising patients' autonomy. *Journal of Medical Ethics* 9(1): 38-44.
- Korkmaz F (2018) Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırmalı Bir Analiz. Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kırıkkale.
- Kotter JP (1973) The psychological contract: managing the joining-up process. *California Management Review* 15(3): 91-99.
- Kotter JP (1998) What leaders really do. *Harvard Business Review on Leadership: A Harvard Business Review Paperback* (p. 37-60) (Harvard Business School Publishing, Boston, MA).
- Kouzes JM, Posner BZ (2007) *The Leadership Challenge*, 4th ed. (Jossey-Bass, San Francisco).
- Koyuncu H, Büyükyılmaz O (2020) Psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşmeye etkisini belirlemeye yönelik üniversite çalışanları üzerinde bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 8(4): 1191–1199.
- Köksal K (2020) Algılanan sosyal kaytarmanın örgütsel adalete etkisi: politik davranışın düzenleyici rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi* 9(3): 1750-1761.
- Köksal O (2011a) Paternalizm ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkinin tespitine yönelik bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 12(2): 159-170.

- Köksal O (2011b) Bir kültürel liderlik paradoksu: paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 8(15): 101-122.
- Köybaşı F, Uğurlu CT, Öncel A (2017) Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 18(1): 1-14.
- Küçüközkan Y (2015) Liderlik ve motivasyon teorileri: kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* 1(2): 86-115.
- Lambert EG, Keena LD, Leone M, May D, Haynes SH (2020) The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *The Social Science Journal* 57(4): 405–416.
- Larsson J, Vinberg S (2010) Leadership behaviour in successful organisations: universal or situation-dependent? *Total Quality Management* 21(3): 317-334.
- Le Roy J, Bastounis M, Minibas-Poussard J (2012) Interactional justice and counterproductive work behaviors: the mediating role of negative emotions. *Social Behavior and Personality: An International Journal* 40(8): 1341-1356.
- Lee C, Liu J, Rousseau DM, Hui C, Chen ZX (2011) Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts. *Human Resource Management* 50(2): 201-226.
- Leventhal GS (1980) What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In KJ Gergen, MS Greenberg, RH Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (p. 27-55) (Plenum Press, New York).
- Levinson H, Price CR, Munden KJ, Mandl HJ, Solley CM (1962) *Men, Management, and Mental Health* (Harvard University Press, Cambridge, MA).

- Lewin K, Lippitt R, White RK (1939) Patterns of aggressive behavior in experimentally created "Social climates". *The Journal of Social Psychology* 10(2): 269-299.
- Liao SH, Widowati R, Hu DC, Tasman L (2017) The mediating effect of psychological contract in the relationships between paternalistic leadership and turnover intention for foreign workers in Taiwan. *Asia Pacific Management Review* 22(2): 80-87.
- Lin CP, Lin MZ, Li YB (2015) An empirical study on the effect of paternalistic leadership on employees' voice behaviors –the intermediary role of psychological empowerment. *Journal of Interdisciplinary Mathematics* 18(6): 789-810.
- Lo S, Aryee S (2003) Psychological contract breach in a Chinese context: an integrative approach. *Journal of Management Studies* 40(4): 1005-1020.
- Luthans F (2011) *Organizational Behavior*, 12th ed. (The McGraw-Hill Companies, Inc., New York).
- Maxham JG, Netemeyer RG (2002) Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing* 78(4): 239-252.
- McFarlin DB, Sweeney PD (1992) Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal* 35(3): 626-637.
- McGregor D (1960) *The Human Side of Enterprise* (McGraw-Hill Inc., New York).
- Merton RK (1969) The social nature of leadership. *The American Journal of Nursing* 69(12): 2614-2618.
- Meydan CH, Basım HN (2015) Örgütsel vatandaşlık davranışında kontrol odağı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 15(1): 99-116.

- Meydan CH, Basım HN, Çetin F (2011) Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Türk Kamu Sektöründe bir araştırma. *Bilig* (57): 175-200.
- Mill JS (2003) Utilitarianism. In M Warnock (Ed.), *Utilitarianism and On Liberty*, 2nd ed. (Blackwell Publishing, Malden, MA).
- Millward LJ, Hopkins LJ (1998) Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology* 28(16): 1530-1556.
- Montes SD, Rousseau DM, Tomprou M (2015) Psychological contract theory. In CL Cooper, PC Flood, Y Freeney (Eds.), *Wiley Encyclopedia of Management* (vol. 11, p. 1-5) (John Wiley & Sons, Ltd, Hoboken, NJ).
- Moon H, Kamdar D, Mayer DM, Takeuchi R (2008) Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. *Journal of Applied Psychology* 93(1): 84-94.
- Moon KK (2017) Fairness at the organizational level: examining the effect of organizational justice climate on collective turnover rates and organizational performance. *Public Personnel Management* 46(2): 118-143.
- Moorman RH, Niehoff BP (1998) Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal* 41(3): 351-357.
- Morrison EW, Robinson SL (1997) When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review* 22(1): 226-256.
- Mousavi SN, Nezhad MA, Chegeni FF, Sepahvand M (2021) The relationship between perception authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors with the mediating role of psychological contract violation. *Knowledge & Research in Applied Psychology* 22(1): 66-78.

- Naktiyok A (2006) E-liderlik: e-liderlik özelliklerinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi* 7(1): 19-40.
- Nal M (2018) Sağlık yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumunu ve örgütsel adalet algısı ilişkilerinin incelenmesi. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Nal M, Tarım M (2019) Paternalist liderliğin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi: sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 21(4): 1193-1204.
- Ng TWH, Feldman DC, Lam SSK (2010) Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation-related behaviors: a latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology* 95(4): 744–751.
- Niehoff BP, Moorman RH (1993) Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal* 36(3): 527-556.
- Niu CP, Wang AC, Cheng BS (2009) Effectiveness of a moral and benevolent leader: probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership. *Asian Journal of Social Psychology* 12: 32–39.
- Northouse PG (2016) *Leadership: Theory and Practise*, 7th ed. (SAGE Publications Inc., Thousand Oaks, CA).
- Novitasari D, Asbari M, Wijaya MR, Yuwono T (2020) Effect of organizational justice on organizational commitment: mediating role of intrinsic and extrinsic satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies* 3(3): 96-112.
- Nunnally JC (1978) *Psychometric Theory*, 2nd ed. (McGraw-Hill., New York).

- Öge E, Çetin M, Top S (2018) The effects of paternalistic leadership on workplace loneliness, work family conflict and work engagement among air traffic controllers in Turkey. *Journal of Air Transport Management* 66: 25–35.
- Öğüt A, Kaplan M, Biçkes DM (2009) Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin otel işletmeleri örneğinde bir analizi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Eskişehir, Türkiye, Mayıs 21-23.
- Örücü E, Hasırcı I, Şeker O (2021) Paternalist liderliğin örgütsel sessizliğe etkisi: Biga ilçesinde bir araştırma örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi* 12(3): 788-800.
- Örücü E, Korkmaz E, Kırboğa R (2020) Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt kültürünün rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 16(1): 197-218.
- Özalp İ, Eren G, Öcal H (1992) Organizasyonlarda durumsallık yaklaşımı açısından liderlik: liderliğin Fred E. Fiedler teorisindeki liderlik tarzlarına göre belirlenmesi ve Eskişehir bölgesinde seçilen büyük sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10(1): 161-205.
- Özdemir F, Demirci İ (2021) Paternalist liderlik modelinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi: Adana ilinde yer alan yiyecek-içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. *Turizm Çalışmaları Dergisi* 3(2): 19-32.
- Özen Kutanis R, Mesci M (2010) Örgütsel adaletin çalışanların iş tatminine etkisi: turizm alanında eğitim veren bir yükseköğretim kurumuna yönelik bir örnek olay çalışması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 10(19): 527-552.
- Özen J (2001) Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arkivi* (5): 107-117.

- Özer F, Yurdun A (2012) Birleşme/devir alma süreci yaşayan örgütlerde paternalist liderlik tipinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 4(2): 71-80.
- Özer Ö, Uğurluoğlu Ö, Saygılı M (2017) Effect of organizational justice on work engagement in healthcare sector of Turkey. *Journal of Health Management* 19(1): 1-11.
- Özgen FÖ, Turunç Ö (2017) Örgütsel adalet-sinizizm ilişkisinde kişi örgüt uyumunun rolü: eğitim sektöründe bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 3(2): 80-96.
- Özkacar S (2020) Paternalist Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisinde Hofstede'in Hoşgörü/Kısıtlama Kültür Boyutunun Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Balıkesir.
- Özkara ZU, Sağlam Arı G (2019) *Örgütlerde Güven ve Liderlik: Kavramlar-Kuramlar Modeller ve Uygulama* (Gazi Kitabevi, Ankara).
- Özoğlu Ç (1992) Davranış bilimlerinde anket (bilgi toplama aracının) geliştirilmesi. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)* 25(2): 321-337.
- Öztürk İ (2020) Liderliğe özellikler yaklaşımı, davranışçı yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı. K Yılmaz (Ed.), *Liderlik: Kuram-Araştırma-Uygulama* içinde (s. 7-42) (Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara).
- Özutku H (2005) Algılanan liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik ampirik bir çalışma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 24(2): 67-82.
- Paillé P, Dufour MÈ (2013) Employee responses to psychological contract breach and violation: intentions to leave the job, employer or profession. *The Journal of Applied Business Research* 29(1): 205-216.

- Palalar Alkan D (2020) *Dördüncü Sanayi Devrimi Megatrendleri Ekseninde Liderlik* (Der Yayınları, İstanbul).
- Paşa SF, Kabasakal H, Bodur M (2001) Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review* 50(4): 559-589.
- Pelenk SE, Acaray A (2019) Paternalist liderliğin üretkenlik karştı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisi. *Turkish Studies* 14(5): 183-198.
- Pellegrini EK, Scandura TA (2006) Leader–member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies* 37: 264-279.
- Pellegrini EK, Scandura TA. (2008) Paternalistic leadership: a review and agenda for future research. *Journal of Management* 34(3): 566-593.
- Pellegrini EK, Scandura TA, Jayaraman V (2010) Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: an expansion of leader-member exchange theory. *Group & Organization Management* 35(4): 391-420.
- Polat S, Kazak E (2014) Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 20(1): 71-92.
- Polatçı S, Özçalık F (2015) Çalışanların örgütsel adalet algıları ile üretkenlik karştı iş davranışları etkileşiminde pozitif ve negatif duygusallığın aracılık etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 17(2): 215-234.
- Preacher KJ, Hayes AF (2008) Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods* 40(3): 879–891.
- Rai A, Agarwal UA (2017) Linking workplace bullying and work engagement: the mediating role of psychological contract violation. *South Asian Journal of Human Resources Management* 4(1): 1–30.

- Raja U, Johns G, Ntalianis F (2004) The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal* 47(3): 350-367.
- Rayton BA, Yalabik ZY (2014) Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management* 25(17): 2382–2400.
- Reddin WJ (1967) The 3-D management style theory. *Training and Development Journal* 21(4): 8-17.
- Redding SG (1990) *The Spirit of Chinese Capitalism* (Walter de Gruyter, Berlin).
- Ren H, Zhong Z, Chen CW, Brewster C (2021) Two-way in-/congruence in three components of paternalistic leadership and subordinate justice: the mediating role of perceptions of renqing. *Asian Business & Management*. <https://doi.org/10.1057/s41291-021-00149-z>
- Restubog SL, Bordia P (2006) Workplace familism and psychological contract breach in the Philippines. *Applied Psychology* 55(4): 563–585.
- Restubog SL, Bordia P, Bordia S (2009) The interactive effects of procedural justice and equity sensitivity in predicting responses to psychological contract breach: an interactionist perspective. *Journal of Business and Psychology* 24(2): 165-178.
- Restubog SLD, Bordia P, Tang RL, Krebs SA (2010) Investigating the moderating effects of leader-member exchange in the psychological contract breach employee performance relationship: a test of two competing perspectives. *British Journal of Management* 21(2): 422–437.
- Robbins SP, Judge TA (2013) *Organizational Behavior*, 15th ed. (Pearson Education Inc., Harlow).

- Robbins SP, Decenzo DA, Coulter M (2013). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*, 8th ed. (Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ).
- Robinson SL (1996) Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly* 41(4): 574-599.
- Robinson SL, Morrison EW (2000) The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior* 21(5): 525-546.
- Robinson SL, Rousseau DM (1994) Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior* 15(3): 245-259.
- Rosen CC, Chang CH, Johnson RE, Levy PE (2009) Perceptions of the organizational context and psychological contract breach: assessing competing perspectives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108(2): 202–217.
- Rouillard C (2003) From cynicism to organizational disillusion: new public management as confusion factor. *Choices-Institute for Research on Public Policy (IRPP)* 9(6): 20-38.
- Rousseau DM (1989) Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 2(2): 121-139.
- Rousseau DM (1990) New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior* 11(5): 389-400.
- Rousseau DM (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements* (SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, CA).
- Rousseau DM (1998) The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior* 19 (Special Issue): 665-671.

- Rousseau DM (2000) *Psychological contract inventory technical report*. Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University (Pittsburgh, PA).
- Sağır M (2019) Psikolojik sözleşme. Ö Sezer, H Çavuşoğlu (Ed.), *Kamu ve İşletme Yönetiminde Yeni Perspektifler* içinde (s. 225-262) (İksad Publishing House, Ankara).
- Samuel OM, Engelbrecht AS (2021) How transformational leadership, psychological contract violation, empowerment and affective commitment influence employee's intention to quit an organisation. *South African Journal of Business Management* 52(1): 1-12.
- Schein EH (1980) *Organisationspsychologie* (Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, Wiesbaden).
- Selvitopu A, Şahin H (2013) Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi* 14(2): 171-189.
- Silin RH (1976) *Leadership and Values: The Organization of Large-Scale Taiwanese Enterprises* (Harvard University Press, Cambridge, MA).
- Singh P, Bhandarker A (1990) *Corporate Success and Transformational Leadership* (New Age International, New Delhi).
- Sinha JB (2008) *Culture and Organizational Behaviour* (SAGE Publications India Pvt Ltd., New Delhi).
- Sonnenberg M, Koene B, Paauwe J (2011) Balancing HRM: the psychological contract of employees. *Personnel Review* 40(6): 664-683.
- Soylu S (2011) Creating a family or loyalty-based framework: the effects of paternalistic leadership on workplace bullying. *Journal of Business Ethics* 99(2): 217-231.

- Stogdill RM (1948) Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *The Journal of Psychology* 25(1): 35-71.
- Sturges J, Conway N, Guest D, Liefoghe A (2005) Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior* 26(7): 821–838.
- Tabak A, Sıgır Ü (2019) Liderlik. Ü Sıgır, S Gürbüz (Ed.), *Örgütsel Davranış*, 5. Baskı, içinde (s. 373-430) (Beta Yayıncılık, İstanbul).
- Tengilimoğlu D (2005) Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 4(14): 1-16.
- Tezcan G (2019) Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatında Çalışan Personelin Paternalist Liderlik Anlayışı ve Örgütsel Adalet Düzeylerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Kütahya.
- Thibaut J, Walker L (1978) A theory of procedure. *California Law Review* 66(3): 541-566.
- Thomas RJ (2016) In defense of journalistic paternalism. *Journal of Media Ethics* 31(2): 86-99.
- Thompson LJ (2008) Paternalism. In RW Kolb (Ed.), *Encyclopedia of Business Ethics and Society* (vol. 4, p. 1574-1578) (SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, CA).
- Toptaş A (2019) Otel İşletmelerinde Paternalist Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Örtük Liderlik ve Güç Mesafesinin Etkisi. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Tunçer P (2011) Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi* (80): 57-83.

- Turan S (2020) Liderlik nedir? K Yılmaz (Ed.), *Liderlik: Kuram, Araştırma ve Uygulama* içinde (s. 1-5) (Pegem Akademi, Ankara).
- Turnley WH, Feldman DC (1999) A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review* 9(3): 367-386.
- Turnley WH, Feldman DC (2000) Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior* 21(1): 25-42.
- Turnley WH, Bolino MC, Lester SW, Bloodgood JM. (2003) The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management* 29(2): 187–206.
- Türk Dil Kurumu (1998) *Türkçe Sözlük*, 9. Baskı (Türk Tarih Kurumu Basım Evi, Ankara).
- Uhl-Bien M, Tierney PS, Graen GB, Wakabayashi M (1990) Company paternalism and the hidden-investment process: identification of the “Right type” for line managers in leading Japanese organizations. *Group & Organization Studies* 15(4): 414-430.
- Ulu S (2019) Duygusal ve Sosyal Yeterliliklerin Bireysel İş Çıktıları Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Sakarya.
- Uslu A, Baydaş A (2021) Algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmini üzerine etkisi: TRB1 Bölgesi örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 20(79): 1556-1573.
- Uslu O (2017) Babacan Liderlik Algısı ve Yöneticiye Güven İlişkisinde Kültürel Değerlerin Etkisi. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Sakarya.
- Uysal Irak D (2004) Örgütsel adalet: ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları* 7(13): 25-43.

- Ülbeği İD, İplik E (2018) Adaletsizlik algısı, psikolojik sözleşme ihlali, sinizm ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkiler üzerine görgül bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 6(ICEESS' 18): 229-239.
- Vantilborgh T, Bidee J, Pepermans R, Griep Y, Hofmans J (2016) Antecedents of psychological contract breach: the role of job demands, job resources, and affect. *PLos ONE* 11(5): 1-22.
- Vroom VH, Jago AG (2007) The role of the situation in leadership. *American Psychologist* 62(1): 17-24.
- Vroom VH, Yetton PW (1973) *Leadership and Decision-Making* (University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, PA).
- Weber M (1978) *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* (University of California Press, Berkeley, CA).
- Westwood R (1997) Harmony and patriarchy: the cultural basis for 'paternalistic headship' among the Overseas Chinese. *Organization Studies* 18(3): 445-480.
- Westwood RI, Chan A (1992) Headship and leadership. In RI Westwood (Ed.), *Organizational Behaviour: A Southeast Asian Perspective* (p. 118-143) (Longman, Hong Kong).
- Wu CM, Chen TJ (2015) Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: empowering leadership, knowledge exchange, and service performance. *International Journal of Hospitality Management* 48: 27-38.
- Wu M, Huang X, Li C, Liu W (2012) Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership. *Management and Organization Review* 8(1): 97-121.
- Yeşiltaş M (2013) Paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 5(4): 50-70.

- Yıldız A, Ekingen E (2020) Paternalistik liderliğin hizmet inovasyon davranışı üzerine etkisinin ve iş tatmininin aracılık rolünün yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 12(3): 2916-2926.
- Yukl G (1989) Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management* 15(2): 251-289.
- Yukl G (2010) *Leadership in Organizations*, 7th ed. (Pearson Education Inc., New Jersey).
- Zaccaro SJ (2007) Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist* 62(1): 6-16.
- Zaccaro SJ, Kemp C, Bader P (2004) Leader traits and attributes. In J Antonakis, AT Cianciolo, RJ Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (p. 101-124) (Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA).
- Zel U (2001) *Kişilik ve Liderlik* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Zhou J (2006) A model of paternalistic organizational control and group creativity. In YR Chen (Ed.), *National Culture and Groups: Research on Managing Groups and Teams* (vol. 9, p. 75-94) (Emerald Group Publishing Limited, Bingley).

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, “*Paternalist Liderliğin Psikolojik Sözleşme İhlali Üzerine Etkisi: Algılanan Örgütsel Adaletin Aracı Rolü*” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamayı amaçlamaktadır. Bilimsel nitelikteki araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Metin KAPLAN
Tez Danışmanı
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Kübra TEKTAŞ
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

A. Çalışanların yöneticilerine ilişkin paternalist (babacan) liderlik tarzı alguları ile ilgili aşağıda bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen bu ifadeleri, size uygun düşecek tarzda karşısına “X” işareti koyarak cevaplandırınız.

PATERNALİST LİDERLİK: (Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In U. Kim, K.-S. Yang, & K.-K. Hwang (Eds.), <i>Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context</i> (pp. 445-466). New York: Springer Science + Business Media, Inc.)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşyerinde Aile Ortamı					
1. Yöneticim, çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim, çalışanlara bir aile büyüğü gibi tavsiyelerde bulunur.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim, işyerinde bir aile ortamı yaratır.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim, çalışanlarından kendi çocuklarıymış gibi sorumlu hisseder.	1	2	3	4	5
5. Yöneticim, çalışanlarını dışarıdan gelen eleştirilere karşı korur.	1	2	3	4	5
Bireyselleştirilmiş İlişkiler					
6. Yöneticim, her bir çalışanı ile bire bir ilişki kurmaya önem verir.	1	2	3	4	5
7. Yöneticim, her çalışanı şahsen tanımaya önem verir (örn., kişisel sorunlar, aile hayatı vb.)	1	2	3	4	5
8. Yöneticim, çalışanları ile ilişkilerinde sevinç, üzüntü, öfke gibi duygusal tepkiler gösterir.	1	2	3	4	5
9. Yöneticim, çalışanlarının gelişimini ve ilerlemesini yakından izler.	1	2	3	4	5
Çalışanların İş Dışı Yaşamlarına Dahil Olma					
10. Yöneticim, gerektiğinde, çalışanları adına, onların onayını almadan bir şeyler yapmaktan çekinmez.	1	2	3	4	5
11. Yöneticim, ihtiyaçları olduğu zaman çalışanlarına iş dışı sorunlarında (örn., ev bulma, çocukların eğitimi, sağlık vb.) yardım etmeye hazırdır.	1	2	3	4	5

12. Yöneticim, çalışanlarının özel günlerine katılır (örn., düğün, cenaze, mezuniyet vb.)	1	2	3	4	5
13. Yöneticim, bir çalışanın özel hayatında bir sorunu olduğunda (örn., evlilik sorunları) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	1	2	3	4	5
Sadakat Beklentisi					
14. Yöneticim, gösterdiği ilgi ve destek karşılığında sadakat ve saygı bekler.	1	2	3	4	5
15. Yöneticim, çalışanlarıyla ilgili kararlar verirken (örn. terfi, işten çıkarma) performansı <u>en önemli</u> kriter olarak görmez.	1	2	3	4	5
16. Yöneticim, çalışanlarını değerlendirmede sadakate, performanstan daha çok önem verir.	1	2	3	4	5
Statü Hiyerarşisi ve Otorite					
17. Yöneticim, hem disiplinli hem de şefkatlidir (Tatlı ve serttir).	1	2	3	4	5
18. Yöneticim, çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.	1	2	3	4	5
19. Yöneticim, iş ile ilgili konularda çalışanlarının fikrini sorar, ancak son kararı kendisi verir.	1	2	3	4	5
20. Yöneticim, iş ile ilgili her konunun kontrolü altında ve bilgisi dahilinde olmasını ister.	1	2	3	4	5
21. Yöneticim, çalışanlarıyla yakın ilişki kurmasına rağmen aradaki mesafeyi de korur.	1	2	3	4	5

B. Çalışanların işveren tarafından psikolojik sözleşmelerinin ihlali ile ilgili aşağıda bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen bu ifadeleri size uygun düşecek tarzda karşısına "X" işareti koyarak cevaplandırınız.

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ (Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 21(5), 525–546.)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşe gireceğim sırada işverenim tarafından bana verilen sözlerin hemen hemen hepsi şu ana kadar tutuldu (Ters)	1	2	3	4	5
2. İşe alındığım zaman bana verilen sözlerin yerine getirilmesi için işverenimin gayret gösterdiğini düşünüyorum. (Ters)	1	2	3	4	5
3. İşverenim, bugüne kadar bana vermiş olduğu sözleri yerine getirmek konusunda mükemmel bir iş çıkardı. (Ters)	1	2	3	4	5
4. Katkılarıma karşılık olarak verilen sözlerin hepsi yerine getirilmedi.	1	2	3	4	5
5. Anlaşmamız gereği üzerime düşen görevleri yapmış olmama rağmen işverenim verdiği sözlerin çoğunu yerine getirmedi.	1	2	3	4	5

C. Aşağıda algılanan örgütsel adalet ile ilgili bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen bu ifadeleri size uygun düşecek tarzda karşısına “X” işareti koyarak cevaplandırınız.

ÖRGÜTSEL ADALET (Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. <i>Academy of Management Journal</i> , 36(3), 527–556.)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Dağıtım Adaleti					
1. Çalışma programım adildir.	1	2	3	4	5
2. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3. İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların (ödüllerin) adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	1	2	3	4	5
İşlem Adaleti					
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	1	2	3	4	5
7. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	1	2	3	4	5
8. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	1	2	3	4	5
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	1	2	3	4	5
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	1	2	3	4	5
Etkileşim Adaleti					
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	1	2	3	4	5
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	1	2	3	4	5
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	1	2	3	4	5
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	1	2	3	4	5
17. Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	1	2	3	4	5
18. Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	1	2	3	4	5
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	1	2	3	4	5

20. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

E. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Cinsiyetiniz : (...) Erkek (...) Kadın
2. Medeni Durumunuz : (...) Evli (...) Bekar
3. Eğitim Durumunuz : (...)İlköğretim (...)Lise (...)Meslek Yüksekokulu (...)Fakülte
(...)Yüksek Lisans/Doktora
4. Yaşınız :
5. Çalıştığınız sektör :
6. İş Deneyimi (Yıl Olarak) :
7. İşletmedeki pozisyonunuz :
8. Firmanız Aile İşletmesi midir? (...) Evet (...) Hayır
9. İşletmedeki çalışan kişi sayısı: (...) 50 ve daha az (...) 51-100 arası (...) 101-150 arası
(...) 151 ve daha fazla
10. İşletmenizin Yöneticisi Profesyonel Yönetici mi? (...) Evet (...) Hayır

Kıymetli Zamanınızı Ayırdığınız için,
Teşekkür Ederiz.

Ek 2. Etik Kurul Kararı



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etik Kurulu

KURUL KARARI

TOPLANTI SAYISI
03

KARAR SAYISI
69

TOPLANTI TARİHİ
28.03.2022

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans programı öğrencisi Kübra TEKTAŞ'ın "Paternalist Liderliğin Psikolojik Sözleşme İhlali Üzerine Etkisi: Algılanan Örgütsel Adaletin Aracı Rolü" isimli yüksek lisans tezi hakkında alınan 09.03.2022 tarih ve 2100092847 sayılı başvuru dosyasının görüşülmesi.

2022.03.69. Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans programı öğrencisi Kübra TEKTAŞ'ın "Paternalist Liderliğin Psikolojik Sözleşme İhlali Üzerine Etkisi: Algılanan Örgütsel Adaletin Aracı Rolü" isimli yüksek lisans tezi hakkında alınan 09.03.2022 tarih ve 2100092847 sayılı başvuru dosyası görüşüldü.

Yapılan görüşmeler sonucunda, aşağıdaki tabloda isimleri belirtilen araştırmacılar tarafından hazırlanan "**Paternalist Liderliğin Psikolojik Sözleşme İhlali Üzerine Etkisi: Algılanan Örgütsel Adaletin Aracı Rolü**" isimli yüksek lisans tezi ve ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup, projenin gerçekleştirilmesinde etik sakınca bulunmadığına kurulumuz üyeleri tarafından oy birliği ile karar verilmiştir.

YÜRÜTÜCÜ	ARAŞTIRMACI/UZMAN
Doç. Dr. Metin KAPLAN	Kübra TEKTAŞ (Öğrenci)

Prof. Dr. Serkan ŞAHINKAYA
Kurul Başkanı

Prof. Dr. Fatih
ÖZDEMİR
Üye

Prof. Dr. Zülfikar
DURMUŞ
Üye

Prof. Dr. Şule AYDIN
Üye

Prof. Dr. Suzan
ÇOBAN
Üye

Prof. Dr. İbrahim
ERDOĞAN
Üye

Prof. Dr. Hacı Abdullah ŞENGÜL
Üye

Prof. Dr. Göksel
ŞİMŞEK
Üye

Prof. Dr. Bayram
DEVİREN
Üye

***Prof. Dr. Şahlan ÖZTÜRK Toplantıya
Katılmadı.**

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : 01V9-3MPH-0G8T Belge Doğrulama Adresi : <https://ebysorgu.nevsehir.edu.tr>

Adres:

Telefon No :

e-Posta :

Kep Adresi : nevsehiruniversitesi@hs01.kep.tr

Fax No :

İnternet Adresi :

<http://www.nevsehir.edu.tr>

Bilgi İçin : Leyla KARAGEDİK
Memur

Dahili No:



