

PATERNALİZM İLE ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA*

Onur KÖKSAL**

Özet

Paternalizm olgusu ataerkillikten türemiş ve kişinin karşısındakini baba gibi koruma ve bunun karşılığında sadakat ve itaat beklediği bir süreç olarak ifade edilmiştir. Paternalizm ile algılanan örgütsel adalet arasında olası bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Paternalizm olgusunun var olduğu bir organizasyonda çalışanların sahip olduğu adalet algısının yüksek olabileceği varsayılmaktadır. Diğer taraftan algılanan örgütsel adaletin yüksek olduğu bir organizasyonda paternalizm eğilimlerinin gözlemlenmesi mümkün olabilmektedir. Bu noktadan hareketle, araştırma yapılan örneklem üzerinde iki boyutta incelenen paternalizm (çalışanların üstlerine ve işyerine bağlılığı, liderin çalışanların özel hayatına etkisi) ile yine iki boyutta incelenen algılanan örgütsel adalet (işlem ve etkileşim adaleti) arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada paternalizm boyutları ile algılanan örgütsel adalet boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Paternalizm, Algılanan Örgütsel Adalet.

An Empirical Study Towards Determination Of The Relationship Between Paternalism and Perceived Organizational Justice

Abstract

The concept of paternalism was derived from patriarchy and connoted as a process that an individual protect the other party like a father and expect loyalty and obedience in return. It is possible to address a potential relationship between paternalism and perceived organizational justice. It is assumed that employee's perceived justice may be high in an organization in which paternalism exists. On the other hand it is possible to observe some paternalism tendencies in an organization in which perceived organizational justice is high. At this point, it was researched the relationship between paternalism analysing at two dimensions (employee's commitment to superordinate and working place, the leader's effect on employee's private life) and perceived organizational justice analysing again at two dimensions (procedural and interactional justice) on researched sample. It was determined in the research that there are meaningful relationships between dimensions of paternalism and perceived organizational justice.

Key Words: Paternalism, Perceived Organizational Justice.

GİRİŞ

Paternalist toplumlarda ast ile üst arasındaki ilişki ebeveyn ve evlat arasındaki ilişkiye benzemektedir. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun

* Bu çalışma 29 Mayıs-05 Haziran 2011 tarihleri arasında Bosna-Hersek'te düzenlenen "3. Uluslararası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi"nde bildiri olarak sunulmuştur.

** Arş. Gör., Niğde Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Niğde.

adına vermektir. Bunun karşılığında da asttan beklenen, üstüne kayıtsız şartsız itaat etmesi ve bağlılık göstermesidir. Paternalist özellikler daha çok feodal ve patriarkal düzene sahip aile ve devlet yapılarında görülmektedir. Babacan ve pederşahi gibi nitelikleri kendinde toplayan devlet, halkını himayesi altına alıp, ona bakmakla yükümlüdür. Zamanla aile ve devlet içinde yer alan bu ilişkilerin, işyerlerine de yansıdığı gözlenmiştir (Ayca, 2001: 2). Yönetsel anlamda paternalizm, yönetici-çalışan ilişkisinin ebeveyn-çocuk, usta-çırak ve öğretmen-öğrenci ilişkisindeki gibi organize edilmesi olarak nitelendirilmiştir (Öz ve Kılıç, 2010: 682). Paternalist bir ilişkide, çalışanların gerek profesyonel gerekse kişisel yaşamlarında rehberlik etme, çalışanların özel/iş yaşamlarında koruma ve ilgi göstermeye yönelik bir atmosfer oluşturma önemlidir (Soylu, 2010).

Adalet, organizasyonel bir değer olması açısından kritik öneme sahiptir (Konovsky, 2000: 490). Örgütsel adalet algısı, Adam'ın Eşitlik Teorisi temelinde dayanmaktadır (Greenberg, 1987: 11). Eşitlik teorisine göre, organizasyon üyeleri, katkıları doğrultusunda elde ettikleri ücretlerini, diğer organizasyon üyelerinin katkılarına karşılık elde ettikleri ücretleri ile kıyaslamaktadırlar. Bu kıyaslama sonucunda bireyler, bireysel katkı/elde edilen çıktı oranında bir eşitsizlik algıarlarsa, bireylerin motivasyonu düşebilmektedir. Diğer taraftan, organizasyon üyeleri bireysel katkı/elde edilen çıktı oranında eşitlik veya fazlalık algıarlarsa, bireylerin motivasyonları artış gösterebilmektedir. Örgütsel adalet, birey ya da grubun organizasyon içerisindeki adil davranış algısını ve söz konusu birey ya da grubun bu tarz algılara karşı davranışsal tepkilerini ifade etmektedir (Aryee et al, 2002: 269). Literatürde örgütsel adaletin üç temel boyutta incelendiği görülmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 78):

- Dağıtım adaleti, yönetimin kaynakları nasıl dağıttığının ve bu dağıtımın sonuçlarına karşı bireylerin tepkisinin bir ifadesidir (Eskew, 1993: 186). Folger ve Konovsky'e (1989: 115) göre dağıtım adaleti, çalışanların aldıkları ücret miktarına dair adalet algılarını ifade etmektedir.
- İşlem adaleti, kararlar alınırken kullanılan prosedürlere dair adalet algılamasıdır (Eskew, 1993: 187). Diğer bir tanıma göre işlem adaleti, ücret miktarına karar vermek için kullanılan prosedüre ait adalet algısını tanımlamaktadır (Folger and Konovsky, 1989: 115).
- Etkileşim adaleti ise çalışanlarla yöneticiler arasında oluşan iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir (Özdevecioğlu, 2003: 79).

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

I. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Yapılan literatür taraması sonucunda paternalizm ile örgütsel adalet arasında doğrudan ilişkinin incelendiği çalışmaların kısıtlı olduğu görülmüştür. Ancak,

literatürde paternalizm ve örgütsel adalet konularının benzer konularla ilişkisinin incelendiği çok sayıda çalışma yer almaktadır. Barling ve Phillips (1992), Cheng vd. (2004), Erben ve Güneşer (2008), Konovsky (2000), Konovsky ve Pugh (1994), Lind ve Early (1992), Masterson vd. (2000), McFarlin ve Sweeney (1992), Niu vd. (2009), Paşa vd. (2001), Pellegrini ve Scandura (2006), Pellegrini vd. (2010), Pillai vd. (2001) çalışmalarında paternalizm ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi dolaylı olarak farklı örneklem ve farklı metodolojilerle incelenmişlerdir. Bu noktadan hareketle paternalizm ve örgütsel adalet arasında dolaylı bir ilişki olduğu varsayılabilir. Bu dolaylı ilişkinin iki ana perspektifte incelendiği gözlenmiştir. Bunlardan birincisi, kültürel özellikler açısından paternalizm ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu konuya Konovsky (2000), Lind ve Early (1992), Paşa vd. (2001), Pellegrini vd. (2010) gibi çalışmalar örnek verilebilir. Burada kültürel özellik olarak, bireycilik ve kolektivizm açısından iki konu arasındaki ilişkinin analiz edilmesi söz konusudur. İkinci perspektif ise paternalizm ve örgütsel adaletin örgütsel davranış konuları ile olan ilişkisinin araştırıldığı çalışmalar olarak ifade edilebilir. Bu tip çalışmalara; Barling ve Phillips (1992), Cheng vd. (2004), Erben ve Güneşer (2008), Konovsky ve Pugh (1994), MacFarlin ve Sweeney (1992), Masterson vd. (2000), Niu vd. (2009), Pellegrini ve Scandura (2006), Pillai vd. (2001) örnek verilebilir. Burada iş tatmini, güven, örgütsel bağlılık, motivasyon vb. konular çerçevesinde iki konu arasındaki ilişki incelenmiştir.

Algılanan örgütsel adalet, kültürel özelliklere göre farklılık gösterebilmektedir. Bireycilik ve kolektivizm gibi kültürel özellikler, algılanan işlem adaletini etkilemektedir (Lind and Early, 1992: 239). Amerika gibi bireyci kültürlerde insanlar, yüksek düzey işlem kontrolünü¹ tercih etmektedirler. Diğer taraftan Çin gibi kolektivist kültürlerde insanlar, böyle bir kontrolü tercih etmemektedirler. Bunun yanında güç mesafesinin de algılanan işlem adaletini etkilediği ifade edilebilmektedir. Örneğin, geniş güç mesafesinin var olduğu kültürlerde insanlar, daha fazla otokratik işlemler tercih etmektedirler (Konovsky, 2000: 504-505). Paternalist eğilimler, tıpkı örgütsel adalet gibi kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Paternalizm olgusu, Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika örgütsel çevrelerinde iş ortamını uygarlaştırmak ve maneviyatını geliştirmek amacıyla geliştirilmiştir (Erben ve Güneşer, 2008: 955). Söz konusu çevrelerde paternalist liderlik her ne kadar etkin olsa da, Batı yönetim literatüründe paternalizm ile ilgili negatif bir algı vardır. Öyle ki, Batı yönetim literatürü paternalizmi, yardımsever diktatörlük veya ayrımcılığın gizli ve sinsî bir formu olarak tanımlamaktadır (Pellegrini and Scandura, 2008: 567). Organizasyonlarda paternalizm, Batı literatüründe ve kültürlerarası çalışmalarda fazla ele alınmamış olmakla birlikte, kolektivist ve hiyerarşik kültürlerde sıklıkla rastlanan bir olgudur. Paternalizm kavramı, ikili ilişkilerin niteliğini (özellikle yaşanan güç mesafesini)

¹ İşlem kontrolü, çalışanların alınan kararlarla ilgili fikirlerini dile getirebilme imkanını ifade etmektedir (McFarlin and Sweeney, 1996: 289).

ve bu ilişkilerde astın ve üstün görev ve sorumluluklarını ortaya koymaktadır (Aycan, 2001: 2). Pellegrini vd, kolektivist ve yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda, paternalizmin, çalışanın işle ilgili tutumlarını pozitif yönde etkileyeceğinden (Gelfand et al, 2007: 494) hareketle yaptıkları çalışmada paternalizmi, iki farklı kültüre sahip olan Hindistan ve Amerika kültürleri açısından ele almıştır. Söz konusu araştırmada, Hindistan'ın kolektivist ve güç mesafesi yüksek bir toplum olduğu, tersine Amerika'nın ise kültürel karakteristik açılarından bireyci ve dar güç mesafesi gibi özellikler gösterdiği varsayılmaktadır. Araştırma sonucuna göre, paternalizm Hindistan'da daha yüksek çıkmıştır (Pellegrini et al, 2010: 404). Aycan ve Kanungo (2000: 41) on ülke kapsamında bir çalışma yapmış ve paternalizmin en çok gözlemlendiği ülkelerin, Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Paternalizmin orta derecede gözlemlendiği ülkeler, Romanya, Rusya, ABD ve Kanada; en az gözlemlendiği ülkeler ise İsrail ve Almanya'dır. Aynı çalışmada, güç mesafesi algısı ve topluluğa bağlılık algısı en yüksek olan ülkeler, yine paternalizm algısı en yüksek olan Çin, Pakistan, Hindistan, Rusya ve Türkiye'dir. Türk toplumsal kültür örüntüsünün temel varsayımlarının, paternalizm özellikleriyle uyumlu olduğunu söylemek mümkündür (Erben, 2004: 348). Türk liderler, astlarına karşı paternalist tutumlara sahiptirler. Öyle ki, Türk yönetici ve liderleri, astlarına karşı ebeveyn ilgisi göstermektedirler. Paşa vd. (2001: 569-574), Türkiye'de paternalist düşünce üzerine yaptıkları çalışmalarında, paternalist düşünce davranışı ile kolektivizm arasında önemli pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla Türk Kültürü, toplulukçu, güç mesafesi fazla ve paternalizm eğilimleri yüksek bir kültür olarak nitelendirilebilmektedir (Aycan and Kanungo, 2000: 41; Paşa, 2000: 227).

Pillai vd. (2001: 325) örgütsel adalet ile güven, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi dört farklı ülkede araştırmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre Amerika'da, dağıtım adaleti güvenle ilişkili çıkmıştır. Ancak, dağıtım adaletinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisine rastlanmamıştır. Diğer taraftan işlem adaleti, güven, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişki içerisindedir. Aynı araştırmanın Hindistan'dan elde edilen sonuçlarına göre dağıtım adaleti, güven, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri ile ilişkilidir. İşlem adaleti ise sadece güven ile ilişki içerisindedir. Almanya'dan elde edilen sonuçlara göre dağıtım adaleti, güven ve iş tatmini ile ilişki içerisindedir. İşlem adaleti ise güven ve örgütsel bağlılık ile ilişki içerisindedir. Son olarak Çin'den elde edilen sonuçlara göre dağıtım adaleti, güven ve iş tatmini ile ilişkilidir. İşlem adaleti ise yalnızca örgütsel bağlılık ile ilişki içerisindedir. Konovsky, Elliot ve Pugh'un Meksika'da yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına göre (Konovsky, 2000: 504-505), güven ve örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak dağıtım adaleti, işlem adaletine göre daha önemlidir. Konovsky ve Pugh (1994: 666-667) tarafından Amerika'da yapılan araştırma sonuçlarına göre ise işlem adaleti, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili iken, dağıtım adaletinin güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Pellegrini vd. (2010: 404) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre paternalizm, Hindistan'da iş tatmini

üzerinde önemli pozitif bir etkiye sahipken, Amerika'da paternalizmin iş tatmini ile ilişkisi önemli değildir. Bunun yanında, Erben ve Güneşer (2008: 955), İstanbul'da farklı sektörlerde çalışan 142 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada, paternalizmin duygusal bağlılık üzerinde orta derecede bir etkisi olduğu ve devam bağlılığı üzerinde ise güçlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, Pellegrini ve Scandura (2006: 274), İstanbul ve Gebze'de bulunan, beş farklı örgütte çalışanlar üzerinde yaptıkları bir araştırmada, paternalizmin çalışanların iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

McFarlin ve Sweeney (1992: 634) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre algılanan işlem adaleti, örgütsel bağlılığın sağlanmasında algılanan dağıtım adaletine göre daha etkilidir. Bunun yanında, hem dağıtım adaleti hem de işlem adaleti, ücret düzeyi tatmini, iş tatmini, astların üstlerini değerlendirmesi gibi örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkiye sahiptir. Masterson vd. (2000: 743) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre çalışanların algıladıkları etkileşim adaleti, çalışanların performansı, yönetici temelli örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatminleri ile pozitif ilişkilidir. Bunun yanında, çalışanlar tarafından algılanan işlem adaleti, çalışanların organizasyon temelli örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri ile pozitif ilişkilidir. Diğer taraftan algılanan işlem adaleti işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkilidir. Barling ve Phillips'in (1992: 653-654) yaptıkları araştırma sonuçlarına göre etkileşim adaleti, yönetime güven, duygusal bağlılık ve geri çekilme davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşlem adaleti yalnızca yönetime duyulan güven üzerinde etkilidir. Dağıtım adaleti ise söz konusu üç değişken üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir. Öz ve Kılıç (2010: 686) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre paternalizm, örgüte duygusal bağlılık ile olumlu bir ilişki içerisindedir. Cheng vd. (2004: 104) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre paternalist liderlik, çalışan davranışları üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Niu vd. (2009: 32) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre paternalizm, çalışanların üstlerine karşı duydukları itaati ve iş motivasyonunu artırmaktadır.

Paternalizm, insan kaynakları yönetimi için de geçerli olan bir kavramdır. Paternalist insan kaynakları yönetimi, yöneticinin çalışanın haklarını ve hislerini gözettiği ve ilgilendiği karşılıklı ve işbirlikçi bir yönetim tarzıdır (Lee, 2001: 841). Temel olarak paternalist insan kaynakları yönetimi, karşılıklılık, ilgi ve karşılıklı saygı değerlerine dayanmaktadır. Paternalist insan kaynakları yönetimi, karşılıklılık ve kolektivizm prensiplerinin temeli olan güven, sadakat, uyum ve işbirliği konularına odaklanmaktadır. Ayrıca, paternalist insan kaynakları yönetimi, iş transferi, çalışma saatleri ve ücret düzenleme konularında esnektir. Diğer taraftan, paternalist insan kaynakları yönetimini benimseyen bir örgütün krize girmesi durumunda, çalışanlar işbirliği içerisinde örgütün içinde bulunduğu kötü durumdan bir an önce çıkması için çaba sarfedebilmektedirler. Çalışanlar böyle bir durumda, ücret almama, ikramiyelerini iade etme ve tatil haklarından feragat etme konularında hemfikirdirler. Böylece çalışanlar, örgüt riskini de paylaşabilmektedirler (Lee, 2001: 860-861). Çalışanlar ücret eşitsizliği

hissettiklerinde, bu eşitsizliği dengelemek adına organizasyon içerisinde negatif davranışlar sergileyebilmektedirler. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli problemlerinden biri olan hırsızlık, söz konusu negatif tepkiye örnek verilebilir. Hırsızlık yapmak yoluyla çalışanlar, girdi miktarlarını artırmayı amaçlamaktadırlar. Bu davranış, örgütsel adalet algısı düşük çalışanların gösterdikleri bir tepki olarak ortaya çıkabilmektedir (Greenberg, 1990: 561). Diğer taraftan, organizasyon üyeleri kendilerine adil davranıldığını hissettiklerinde, organizasyonla olan ilişkilerini ekonomik değişim ilişkisinin ötesinde sosyal bir değişim ilişkisine dönüştürme eğilimindedirler (Eskew, 1993: 190). Görüldüğü gibi, paternalizm ve adalet kavramlarının çeşitli kültür ve örgütsel davranış konuları ile ilişkilerinin incelendiği araştırmalarda benzer sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

II. METODOLOJİ

Araştırma Kayseri’de faaliyet gösteren bir tekstil fabrikasında çalışan 154 kişi üzerinde yürütülmüştür. Çalışanların önemli bir bölümü soruları büyük bir titizlikle cevaplamışlardır. İstenilen nitelikte ve ciddiyette doldurulmadığı anlaşılan ve iptal edilen form sayısı 21’dir. Böylece 133 adet soru formu değerlendirmeye esas olarak kabul edilmiştir. Soru formları çalışanlara dağıtılmış ve aynı gün içerisinde geri alınmıştır. Çalışanlar anket formlarını müsait zamanlarında doldurmuşlar ve İnsan Kaynakları sorumlusuna bırakmışlardır. Bu araştırmada örneklem büyüklüğü belirlenirken, analizlerde kullanılacak faktör analizi yöntemi göz önünde bulundurulmuş ve cevaplayıcı sayısının 100 ve üzerinde olması yeterli görülmüştür (Hair et al, 1998: 98-99).

Araştırmaya ilişkin veriler, 43 sorudan oluşan iki bölümlü bir anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Birinci bölümde, araştırma yapılan kişilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, ikinci bölümde ise organizasyondaki paternalizm olgusunu ve cevaplayıcıların örgütsel adalete ilişkin algılarını tespit etmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Paternalizm eğilimi, Aycan (2001) tarafından, 5’li Likert ölçeğine göre geliştirilmiş 17 ifade ile ölçülmüştür. Ölçekte 1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum’u ifade etmektedir. Ölçeğin güvenilirliği, Cronbach Alfa değeri, 0.812 olarak hesaplanmıştır. Çalışanların örgütsel adalet algısı, Alper (2007) tarafından yüksek lisans tezinde kullanılan ve 22 sorudan oluşan ölçek model alınarak test edilmiştir. Ölçekte 1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum’u ifade etmektedir. Ölçeğin güvenilirliği, Cronbach Alfa değeri, 0.913 olarak hesaplanmıştır.

III. ANALİZ VE BULGULAR

Verilerin analizinde SPSS 19.0 paket programı kullanılmıştır. Analizlerde, ölçeklerin içsel tutarlılığının değerlendirilmesinde Cronbach Alfa katsayısından, boyutların tespitinde keşifsel faktör analizinden ve paternalizm ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkinin tespitinde korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

A. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Araştırmaya katılanların % 2.3'ü bayan, % 97.7'si erkektir. % 23.3'ü 21-30 yaş grubunda, % 66.9'u 31-40 yaş grubunda ve % 9.8'i 41 ve üzeri yaş grubundadır. İlköğretim mezunlarının oranı % 48.1, lise mezunlarının oranı % 46.6 ve üniversite mezunlarının oranı % 5.3'dür. Çalışma süresi 1 yıldan az olanların oranı % 0.8, 1-5 yıl arası olanların oranı % 36.1, 6-10 yıl arası olanların oranı % 41.4 ve 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanların oranı % 21.8'dir. Araştırmaya katılanların % 97'si işçi, % 3'ü ustabaşdır.

B. KEŞİFSEL FAKTÖR ANALİZİ

Keşifsel faktör analizi için örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygunluğunu belirleyen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerleri hesaplanmış ve paternalizm için 0.825, örgütsel adalet için 0.914 olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi için KMO>0.60 olması ve X^2 değerinin anlamlı çıkması öngörülmektedir (Nakip, 2003: 409). Buna göre, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Keşifsel faktör analizinde faktör yüklerinin hesaplanmasında maksimum olabilirlik (maximum likelihood) tahmin yöntemi ve oblik rotasyon (oblimin with kaiser normalization) döndürme tekniği uygulanmıştır. Boyutların tespitinde özdeğerlerin>1 ve faktör yüklerinin>0.50 olması koşulu aranmıştır (Sakakibara et al, 1993).

Keşifsel faktör analizi sonuçlarına göre bu araştırmada kullanılan paternalizm ölçeği 2 boyut, örgütsel adalet ölçeği ise yine 2 boyuttan oluşmaktadır (Tablo 1). Orijinal paternalizm ölçeği 5 boyut, orijinal örgütsel adalet ölçeği ise 3 boyuttan oluşmaktadır. Paternalizm ölçeğinde araştırmaya dahil edilen boyutlar, "çalışanların üstlerine ve işyerine bağlılığı" ve "liderin çalışanların özel hayatına etkisi" boyutlarıdır. "Liderin baba rolü", "liderin güçlendirmeye yönelik davranışları" ve "liderin çalışanlararası uyumu sağlamaya yönelik davranışları" boyutlarını oluşturan ifadelerin faktör yükleri 0.50'nin altında kalmıştır. Bu nedenle bu üç boyut araştırmaya dahil edilememiştir. Araştırmaya dahil edilen her bir boyutun tek başına paternalizmi açıklama güçlerini gösteren varyans (V.E) değerleri incelendiğinde, "çalışanların üstlerine ve işyerine bağlılığı" boyutu 0.44 düzeyinde, "liderin çalışanların özel hayatına etkisi" boyutu 0.17 düzeyinde paternalizmi açıklamaktadır. İki boyutun birlikte paternalizmi açıklama güçleri ise 0.61'dir. Örgütsel adalet ölçeğinde ise araştırmaya dahil edilen boyutlar, "işlem" ve "etkileşim" adaletidir. "Dağıtım" adaleti boyutunu oluşturan ifadelerin faktör yükleri 0.50'nin altında kalmıştır. Dolayısıyla "dağıtım" adaleti boyutu araştırmadan çıkarılmıştır. Araştırmaya dahil edilen her bir boyutun tek başına algılanan örgütsel adaleti açıklama güçlerini gösteren varyans (V.E) değerleri incelendiğinde, "işlem adaleti" boyutu 0.51 düzeyinde, "etkileşim adaleti" boyutu 0.12 düzeyinde örgütsel adaleti açıklamaktadır. İki boyutun birlikte örgütsel adaleti açıklama güçleri ise 0.63'dür.

Tablo 1: Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

PATERNALİZM			ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET		
Faktörler	Madde No	Faktör Yükleri	Faktörler	Madde No	Faktör Yükleri
Çalışanların üstlerine ve işyerine bağlılığı ($\alpha=0,750$, V.E= 0.44)	PB1	0.616	İşlem adaleti ($\alpha=0,906$, V.E= 0.51)	AI1	0.541
	PB2	0.535		AI2	0.655
	PB3	0.859		AI3	0.774
	PB4	0.662		AI4	0.703
				AI5	0.625
				AI6	0.836
				AI7	0.676
				AI8	0.682
Liderin çalışanların özel hayatına etkisi ($\alpha=0,805$, V.E= 0.17)	PO1	0.661	Etkileşim adaleti ($\alpha=0,832$, V.E=0.12)	AE1	0.741
	PO2	0.733		AE2	0.821
	PO3	0.776		AE3	0.613
	PO4	0.612		AE4	0.587
N=133; KMO=0.825			N=133; KMO=0.914		
Toplam Açıklanan Varyans= 0.61			Toplam Açıklanan Varyans= 0.63		
$X^2=334.903$, p=0.000			$X^2=870.982$, p=0.000		
Faktör Yükleri $\geq 0,50$			Faktör Yükleri $\geq 0,50$		

Tablo 1’de ayrıca, ortaya çıkan herbir boyuta ilişkin α değerleri verilmektedir. İçsel tutarlılık analizi sonucunda “çalışanların üstlerine ve işyerine bağlılığı” için $\alpha=0.750$, “liderin çalışanların özel hayatına etkisi” için $\alpha=0.805$ ’dir. “İşlem adaleti” için $\alpha=0.906$ ve “etkileşim adaleti” için $\alpha=0.832$ ’dir. Tüm değerlerin $\alpha \geq 0.70$ olması araştırmada kullanılan boyutların içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir (Hair et al, 1998).

C. KORELASYON ANALİZİ

Paternalizm ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 2: Paternalizm ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Korelasyon Analizi

	Çalışanların üstlerine ve işyerine bağlılığı	Liderin çalışanların özel hayatına etkisi
İşlem adaleti	0.193*	0.271*
Etkileşim adaleti	0.202*	0.107

* $p < 0.05$ (Pearson, iki uçlu test)

Tablo 2’de görüldüğü üzere, paternalizmin iki boyutu ile algılanan örgütsel adaletin iki boyutu arasında ilişki tespit edilmiştir. Paternalizm boyutlarından çalışanların üstlerine ve işyerine bağlılığı ile örgütsel adalet boyutlarından işlem adaleti arasında düşük şiddette ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir ($r=0.193$, $p < 0.05$). Bunun yanında liderin çalışanların özel hayatına etkisi ile işlem adaleti arasında düşük şiddette ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.271$, $p < 0.05$). Ayrıca çalışanların üstlerine işyerine bağlılığı ile etkileşim adaleti arasında yine düşük şiddette ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir ($r=0.202$, $p < 0.05$). Diğer taraftan etkileşim adaleti ile liderin çalışanların özel hayatına etkisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

SONUÇ

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda, paternalizm ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki ortaya çıkarılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, işlem adaleti (kural ve prosedürlerle ilgili) ile çalışanların üstlerine ve işyerine bağlılığı boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İşlem adaleti arttıkça çalışanların üstlerine ve işyerine bağlılığı artmaktadır. Bunun yanında işlem adaleti ile liderin çalışanların özel hayatına etkisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ancak bu ilişkilerin çok kuvvetli olmadığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca etkileşim adaleti (dağıtım kaynağı ile birey arasındaki etkileşim ile ilgili) ile çalışanların üstlerine ve işyerine bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Keşifsel faktör analizi sonuçlarına göre, paternalizm ölçeğini oluşturan beş boyutun üçü araştırma dışı bırakılmıştır. Bunun nedeni, söz konusu üç boyutu oluşturan ifadelerin faktör yüklerinin 0.50’nin altında kalmasıdır. Bunun yanında, algılanan örgütsel adalet ölçeğini oluşturan üç boyutun biri araştırmaya dahil edilememiştir. Dağıtım adaleti boyutunu oluşturan ifadelerin faktör yükleri 0.50’nin altında kalmıştır.

Araştırmanın sahip olduğu birtakım sınırlılıklar bulunmaktadır. Çalışmanın tek bir sektörde yapılmış olması ve örneklem sayısının küçük olması sınırlardan biridir. Bir diğeri, zaman sınıridir. Bunlar dikkate alındığında, paternalizm ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi ve sonuçların genelleştirilebilirliği sınırlanmaktadır. Konuyla ilgili daha sonra yapılacak çalışmalarda, konunun farklı sektörlerde ve daha büyük bir örneklem üzerinde

yürütülmesi iki kavram arasındaki ilişkinin değerlendirilmesine ve genelleştirilebilir sonuçlar elde edilmesine olanak tanıyacaktır. Ancak araştırma, bu konuda ilk defa yapılmış olması ve bundan sonra yapılacak araştırmalara öncülük edecek bir nitelik taşıması bakımından önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- ALPER, F. (2007); "Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ARYEE, S.; P., S., BUDHWAR ve Z., X., CHEN (2002); "Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model", *Journal of Organizational Behavior*, 23, p.267-285.
- AYCAN, Z. ve R., N. KANUNGO (2000); "Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri", (Ed: Aycan, Z.), Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, s.25-53.
- AYCAN, Z. (2001); "Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1/1, s.1-19.
- BARLİNG, J. ve M., PHİLLİPS (1992); "Interactional, Formal and Distributive Justice in the Wokplace: An Exploratory Study", *The Journal of Psychology*, 127(6), p.649-656.
- CHENG, B., S.; L., F., CHOU; T., Y., WU; M., P., HUANG ve J., L., FARH (2004); "Paternalist Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leader Model in Chinese Organizations", *Asian Journal of Social Psychology*, 7, p.89-117.
- ERBEN, G., S. (2004); "Toplumsal Kültür Aile Kültürü Etkileşimi Bağlamında Paternalizm Boyutuyla İşletme Kültürü: Türkiye Örneği", 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri, 17-18 Nisan 2004, (Ed.: Koçel, T.), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.345-356.
- ERBEN, G., S. ve A., B. GÜNEŞER (2008); "The Relationship Between Paternalist Leadership and Organizational Commitment: Investigating The Role of Climate Regarding Ethics", *Journal of Business Ethics*, 82, p.955-968.
- ESKEW, D., E. (1993); "The Role of Organizational Justice in Organizational Citizenship Behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol:6, No:3, p.185-194.
- GREENBERG, J. (1990); "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts", *Journal of Applied Psychology*, Vol:75, No:5, p.561-568.

- FOLGER, R. ve M., A., KONOVSKEY (1989); "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, Vol:32, No:1, p.115-130.
- GELFAND, M., J.; M., EREZ ve Z., AYCAN (2010); "Cross-Cultural Organizational Behavior", *Annual Review of Psychology*, 58, p.479-514.
- GREENBERG, J. (1987); "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Journal*, Vol:12, No:1, p.9-22.
- HAIR, J., F., Jr.; R., E., ANDRESON; R., L., TAHTAM ve W., C., BLACK (1998); *Multivariate Data Analysis*, Fifth Ed. Prentice Hall Inc. New Jersey.
- KONOVSKEY M., A. ve S., D., PUGH (1994); "Citizenship Behavior and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, Vol:37, No:3, p.656-669.
- KONOVSKEY, M., A. (2000); "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", *Journal of Management*, Vol:26, No:3, p.489-511.
- LEE, H., S. (2001); "Paternalist Human Resource Practices: Their Emergence and Characteristics", *Journal of Economic Issues*, 35/4, p.841-869.
- LİND, E., A. ve P., C., EARLY (1992); "Procedural Justice and Culture", *International Journal of Psychology*, 27(2), p.227-242.
- MACFARLİN, D., B. ve P., D., SWEENEY (1992); "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol:35, No:3, p.626-637.
- MACFARLİN, D., B. ve P., D., SWEENEY (1996); "Does Having a Say Matter Only If You Get Your Way?", *Basic and Applied Social Psychology*, 18(3), p.289-303.
- MASTERSON, S., S.; K., LEWİS; B., M., GOLDMAN ve M., S., TAYLOR (2000); "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal*, Vol:43, No:4, p.738-748.
- NAKİP, M. (2003); *Pazarlama Araştırmaları*, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- NİU, C., P.; A., C., WANG ve B., S., CHENG (2009); "Effectiveness of a Moral and Benevolent Leader: Probing the Interactions of the Dimensions of Paternalist Leadership", *Asian Journal of Social Psychology*, 12, p.32-39.
- ÖZ, E., Ü. ve B., KILIÇ (2010); "Paternalist Liderliğin Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi", 18. Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildirileri, 20-22 Mayıs 2010, Çukurova Üniversitesi Basımevi, Adana, s.681-688.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003); "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:21, s.77-96.
- PAŞA, S., F. (2000); "Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri", (Ed.: Zeynep Aycan), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de*

- Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, s.225-241.
- PAŞA, S., F.; H., Kabasakal ve M., Bodur (2001); "Society, Organizations and Leadership in Turkey", *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), s.559-589.
- PELLEGRİNİ, E., K. ve T., A., SCANDURA (2006); "Leader-Member Exchange, Paternalism and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation", *Journal of International Business Studies*, 37, p.264-279.
- PELLEGRİNİ, E., K. ve T., A., SCANDURA (2008); "Paternalist Leadership: A Review and Agenda for Future Research", *Journal of Management*, 34/3, p.566-593.
- PELLEGRİNİ, E., K.; T., A., SCANDURA ve V., JAYARAMAN (2010); "Cross-Cultural Generalizability of Paternalist Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory", *Group & Organization Management*, 35/4, p.391-420.
- PİLLAİ, R; E., S., WILLIAMS ve J., J., TAN (2001); "Are The Scales Tipped in Favor of Procedural or Distributive Justice? An Investigation of The U.S., India, Germany and Hong Kong (China)", *The International Journal of Conflict Management*, Vol:12, No:4, p.312-332.
- SAKAKIBARA, S.; B., B., FLYNN ve G., SCHROEDER (1993); "A Framework and Measurement Instrument for Just-in-time Manufacturing", *Production and Operations Management*, 2(3), p.177-194.
- SOYLU, S. (2010); "Creating a Family or Loyalty-Based Framework: The Effects of Paternalist Leadership on Workplace Bullying", *Journal of Business Ethics*, Published Online: 14.09.2010, (Erişim Tarihi: 20.10.2010).