

ÇALIŞANLARIN PATERNALİST LİDERLİK DAVRANIŞLARI ile İŞ PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ARACILIK ROLÜ: BİR KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ

Sinan TARSUSLU¹
Gökhan COŞKUN²

ÖZET

Bu çalışma bir eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarının paternalist liderlik davranışları ile iş performansları arasındaki ilişkide örgütsel adalet algılarının aracılık rolünü tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma amacı doğrultusunda veri toplama aracı olarak örgütsel adalet (aracı değişken), iş performansı (bağımlı değişken) ve paternalist liderlik (bağımsız değişken) ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma 1387 çalışanın bulunduğu bir kamu hastanesinde, 352 kişiye ulaşılarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin analizi için SPSS 24, AMOS 22 ve process macro eklentisi kullanılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilebilmesi amacıyla korelasyon analizi ve aracılık rolünün tespiti için de process macro model 4 uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile iş performansları arasında, örgütsel adalet algıları ile paternalist liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların paternalist liderlik davranışlarının iş performansları üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının kısmi aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak paternalist liderliğin iş performansı üzerindeki dolaylı etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünün olduğu tespit edilmiş olup ilgili değişkenler alan yazını çerçevesinde ayrıca tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, İş Performansı, Paternalist Liderlik, Sağlık Çalışanları

¹ Sinan Tarsuslu, Dr. Öğr. Üyesi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, SHMYO, Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik Bölümü, sinan.tarsuslu@erzincan.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0018-1430, (Sorumlu Yazar).

² Gökhan Coşkun, Dr. Öğr. Gör., Amasya Üniversitesi, Sabuncuoğlu Şerafettin SHMYO, Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik Bölümü, coskun.gokhan@amasya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5181-0498.

THE MEDIATING ROLE of ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION in THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEES' PATERNALISTIC LEADERSHIP BEHAVIORS and JOB PERFORMANCE: THE CASE of a PUBLIC HOSPITAL

ABSTRACT

This study was conducted to determine the mediating role of organizational justice perceptions in the relationship between paternalistic leadership behaviors and job performance of healthcare professionals working in a training and research hospital. For the purpose of the study, organizational justice (mediating variable), job performance (dependent variable) and paternalistic leadership (independent variable) scales in the literature were used. The study was conducted by reaching 352 people out of 1387 employees working in a training and research hospital. SPSS 24, AMOS 22 and process macro plug-in were used to analyze the data obtained. In addition, correlation analysis was applied to determine the relationships between variables and process macro model 4 was applied to determine the mediating role. According to the results of the study, a statistically significant and highly positive relationship was found between health care workers' perceptions of organizational justice and their job performance, between their perceptions of organizational justice and paternalistic leadership, and finally between their job performance and their perceptions of paternalistic leadership. In addition, it was found that organizational justice perception has a partial mediating role in the effect of employees' paternalistic leadership behaviors on their job performance. As a result, it was determined that organizational justice has a mediating role in the indirect effect of paternalistic leadership on job performance and the related variables were discussed within the framework of the literature.

Keywords: *Organisational Justice, Job Performance, Paternalistic Leadership, Health Workers*

1. GİRİŞ

Günümüzün iş dünyası ve çalışma ilişkilerinde bireyler iş yerlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin bazı öznel değer yargıları geliştirebilmektedir. Özellikle çalışma ortamlarında bireylerin çalışma ilişkilerinin başlangıcında yöneticilerinin yardımseverlik ve doğruluk anlayışlarına dair tam olarak herhangi bir düşünce geliştirmesi çok zor olmaktadır. Buna benzer durumlarda çalışanlar yöneticilerinin bazı gözlemlenebilen davranışlarından hareket ederek onların güvenilir olup olmadıklarını anlamaya çalışabilir. Adalet

kavramı da çalışanların tam da bu ihtiyaçları karşısında yöneticileri hakkında davranışsal delil ve kanıtların sunulmasına olanak sağlamaktadır. Çünkü, çalışanlarına daha adil ve eşit bir yaklaşım sergileyen yöneticiler astları tarafından daha güvenilir biçimde algılanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2018, s. 653). Bu nedenle yöneticilerin adalet anlayışı örgütsel davranış alan yazınında çokça yer eden ve üzerinde birçok araştırmanın yapıldığı konuların başında yer almaktadır. Örgütsel adalet, iş görenlerin mesaiye uyma, görev dağılımı, ücret, yetki dağılımı, ödül, ceza ve sosyal haklar gibi değerlerin dağıtımında noktasında adil bir çalışma ortamının oluşturulması ve bu gibi konularda alınan yönetsel kararların değerlendirilme süreci ile birlikte örgütte alınan kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl ifade edildiğinin çalışanlarca algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (Kaneshiro, 2008, s. 4-5; Kalay, 2016). Örgütsel adalet, çalışanın örgüt içerisindeki katkılarına karşılık olarak hak ettiği ücret, ödül veya terfinin dağıtılması, bu dağıtım ilişkisinde yönetimin ortaya koyduğu işlemleri ve yönetim ile çalışanlar veya çalışanların kendi arasında gelişen etkileşimleri içermektedir. Bu açıdan örgütsel adalet birçok davranışsal sonucun ortaya çıkmasına ve çalışanların iş süreçlerinin şekillenmesine neden olan önemli bir faktördür. Bu davranışsal sonuçların en başında da iş performansı veya performans çıktıları yer almaktadır.

İş performansı; iş görenin işletme amaçları doğrultusunda önceden belirlenen amaçların yerine getirilebilme derecesi veya yerine getirilebilme sonucunda ortaya çıkan çıktı olarak ifade edilebilir. İş performansı, çalışanın belirli bir ücret karşılığında örgütüne karşı gösterdiği çaba olarak da tanımlanabilir (Duman ve Akdemir, 2016, s. 29-52). Bu açıdan iş performansı, görev ve bağlamsal performans olarak da açıklanabilmektedir. Görev performansı, çalışanın herhangi bir işi işletme hedefleri doğrultusunda başarıyla yerine getirebilmesi olarak ifade edilirken, bağlamsal performans ise çalışanın doğrudan işiyle ilgili olmayan fakat çalışma arkadaşları, yöneticileri, astları veya müşterileriyle arasında geçen sosyal ilişkilerin niteliği ve bu ilişkilerin iş gören çıktıklarına yansımalarıyla ilgili bir olgudur (Van Scotter, 2000, s. 79). Görev performansı ve bağlamsal performans, çalışanların işyerindeki başarısını etkileyen iki önemli faktördür. Bu açıdan paternalist liderlik, her iki performans türünü de artırmaya yardımcı olabilecek bir liderlik tarzıdır.

Paternalist liderlik kavramı, yöneticinin hiyerarşik ilişkiler içerisinde örgütünü bir aileye benzeterek çalışanlarının bireysel ve profesyonel yaşamlarına katkı sunarak ve onlara rehberlik ederek

karşılığında çalışanlarından sadakat ve bağlılık bekleyen bir liderlik tipi olarak tanımlanabilir (Gelfand vd., 2007, s. 479). Aycan vd. (2000, s. 197)'ın ifade ettiği gibi geleneksel doğu toplumlarının baskın bir kültürel özelliği olan bu liderlik yaklaşımının temelinde liderin adaletli, eşit, hakkaniyetli ve yol gösterici bir özellik sergilemesi yani örgütsel adaletin temel prensiplerine önem göstermesi çalışanlarda bu liderlik algısının gelişimine katkı sunar.

Bu açıdan çalışanların üstleri ve çalışma arkadaşlarının örgütsel adalet ile ilgili olabilecek uygulamaları, çalışanların performansına ve paternalist liderlik algılarına bazen olumlu bazen de olumsuz olarak yansıtılabilmektedir (Wu vd., 2012, s.97-121). Bu etkilerin yönü, şiddeti veya düzeyi bir takım örgütsel veya davranışsal süreçlerle ilgili değişkenler aracılığıyla da farklılıklar gösterebilmektedir. Bu araştırmada çalışanların paternalist liderlik davranışlarının iş performansları üzerindeki etkisinde, örgütsel adalet algısının çalışan performansına yansıtılabilecek olası etkilerinin ve değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla tasarlanmıştır. Bu amaçla ilgili alan yazını doğrultusunda örgütsel adalet, iş performansı ve paternalist liderlik kavramları ve bu kavramlar arasındaki olası ilişkiler tanımlanmış ve ilgili ölçekler aracılığıyla kavramlar arasındaki ilişkiler ve ilişki yönleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

1.1. Literatür Taraması

Bu bölümde, çalışma amacı doğrultusunda örgütsel adalet, iş performansı ve paternalist liderlik kavramlarıyla ilgili teorik çerçeveye yer verilmiştir.

1.1.1. Örgütsel Adalet

Günlük yaşamımızın büyük bir bölümünü geçirdiğimiz iş yerlerinde bireylerin karşı karşıya kaldığı durumlar insanların genel hayatları üzerinde de bazen olumlu bazen de olumsuz sonuçlar ortaya çıkartabilmektedir. Bu açıdan bireyler zamanlarının büyük bir kısmını geçirdikleri iş yerlerinde huzurlu, mutlu ve adil bir çalışma ortamı hissediyorsa çevrelerine pozitif bir enerji yansıtabiliyorken aksine iş yerinde kaygı, stres, endişe veya adil olmayan durumlar yaşadıklarında çevrelerine negatif bir enerji yansıtılabilmektedirler. Bu nedenle bireylerin olumlu yani pozitif bir bakış açısıyla faaliyetlerini sürdürebilmesi iş yerinde hissedilen adalet anlayışı ve adil bir yönetim inancının yerleşmesine bağlıdır. Öte yandan adaletsizlik veya adil olmayan çalışma ortamları bireylerin olumsuz duygular yaşamasına ve iş performansları ile verimliliklerinin düşmesine de sebebiyet verebilir (Demir ve Bağcı, 2023,

s. 87; Heinz vd. 2017, s. 1). Ayrıca örgütsel adalet, çalışanların kişisel doyumu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği uzun süredir sosyal bilimcilerce kabul edilmektedir (Greenberg, 1990, s. 399).

Örgütsel adalet kavramı adalet olgusundan yola çıkılarak tanımlanmakta ve örgütsel davranış alanında da çokça incelendiği gözlemlenmektedir. Bu açıdan adalet, iş görenlerin güven veya güvenilme ile ilgili duygularını tanımlayan bir olgu olarak tanımlanabilir (Saunders ve Thornhill, 2003, s. 360). Ayrıca adalet, konumları birbirine benzer olan ve benzer görevleri yürüten çalışanlara eşit şekilde muamele edilmesi veya haklarının verilmesidir. Örgütsel adalet ise, çalışanın hak ve sorumluluklarının örgüt ile olan ilişkileri çerçevesinde düzenlenmesi ve bu hak ve sorumlulukların hakkaniyet ölçüsünde belirlenmesidir (Bilssel, 2013, s. 6).

Örgütsel adalet; iş görenlerin görev dağılımı, mesai şartlarına uyma, yetki dağılımı, ücret seviyeleri, ödül ve ceza dağıtımı, sosyal ve ekonomik anlamda adil bir çalışma ortamının oluşturulması gibi değişkenlere yönelik iş görenlerin, yönetsel kararları değerlendirme süreci ve örgütte alınan kararların nasıl alındığı ya da alınan kararların iş görenlere nasıl söylendiğinin çalışanlar tarafından algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (Aydoğan, 2018, s. 88; Taşkiran, 2010, s. 96). Örgütsel adalet, bireylerin belli çalışmaları sonucunda ortaya çıkan değer sonucunda verilecek olan ödül, ücret, terfi, maaş veya cezaların nasıl dağıtılacağına ve yönetileceğine dair kurallar ve sosyal normlardan oluşur (Aydın ve Karaman-Kepenekçi, 2008, s. 498).

Örgütsel adalet kavramı sosyal psikoloji alanında bulunan birçok teori ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu teoriler genellikle; eşitlik teorisi, görelî yoksunluk teorisi, adalet güdüsü teorisi, dağıtım tercihi teorisidir. Bu teorilerle birlikte literatürde ortak bir görüş birliği bulunmamasına rağmen genel olarak örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet türleri alan yazınında kavramın gelişim sürecinde çokça tartışılmaktadır (Taşkiran, 2010, s. 128; Beugre, 1998, s. 97-102; Colquit, Conlon, Wesson ve Porter, 2001, s. 425-445). Yapılan bu çalışmada da dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları tanımlanmıştır.

Dağıtımsal adalet; örgütsel adalet boyutlarından en bilinen ve temel çıkış noktası Adams'ın Eşitlik Teorisi olan bu boyut eşitlik ilkesinden yola çıkılarak tanımlanabilmektedir (Altıntaş, 2002, s. 34). Dağıtım adaleti; çalışanların elde ettiği ücret, ödül, ceza ve terfi gibi her türlü kazanımın çalışanlar tarafından adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığı ile

ilgili algılarıdır. Dağıtım adaleti, çalışanların belirli hareket ve davranışları göstermeleri şartıyla elde edecekleri kazanımlara ulaşmalarını garanti etmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004, s. 183). İşlemsel adalet; iş görenlerin örgütte yer alan ve bir süreci düzenleyen kural ve prosedürlerin adilliyi hakkında geliştirdikleri düşüncelerdir. Genel olarak iş yerinde yer alan süreçlerin tarafsızlığı, çalışanlara karşı gerçekleştirilen muameleler ve karar verme yetkisinin güvenilirliği gibi iş, süreç veya usullere yönelik algılardır (Tziner vd., 2011, s. 68). İşlemsel adalet; terfi, ücret, ödül, çalışma şartları veya performans değerlendirme aşamasında kullanılacak olan yöntem, işleyiş ve politikaların adil olarak algılanmasıdır (Kılıçlar, 2011, s. 25). Folger ve Cropanzano'ya (1998, s. 26) göre örgütte sonuçları belirlemek için kullanılan yönetmelerin, mekanizmaların ve süreçlerin ilgili çalışan tarafından adil algılanmasını ifade eder. Etkileşimsel adalet; Bies ve Moag (1986, s. 43) tarafından adalet literatürüne kazandırılan ve örgütsel adaletin sosyal yönünü ifade eden bir boyuttur. Etkileşimsel adalet; örgütte çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri ile yöneticilerin astlarına karşı sergilediği tutum, tavır ve davranışları kapsamaktadır. Etkileşimsel adalet, çalışanların örgütsel süreçlerin veya prosedürlerin yerine getirilmesi sırasında karşı karşıya kaldıkları muamelelerin niteliği ile ilgilidir (Rasooli vd., 2019, s. 591; Chan, 2000, s. 74). Ayrıca adil etkileşim, yöneticilerin çalışanlarına saygılı davranmasını, değer vermesini ve sosyal olarak duyarlı davranmasını gerektirmektedir (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009, s.78).

Sonuç itibariyle örgütsel adaletin yüksek olduğu örgütlerde iş tatmini, bağlılık, performans, vatandaşlık ve örgütsel güven gibi örgütsel çıktılarının iyileştiği sinizm, örgütsel sapma, üretkenlik karşıtı iş davranışları gibi çıktılarda ise azalmaya yol açtığı ifade edilebilir (Özcan, 2014; Uğurlu, 2009; Alanoğlu ve Demirtaş, 2019).

1.1.2. İş Performansı

İş performansı, yönetim ve organizasyon alanında çok tartışılan ve üzerinde en çok araştırma yapılan kavramların başında yer almaktadır. Performans kavramını bilimsel anlamda tanımlayan ve örgüt özelinde önemli bir faktör olarak değerlendirilebilmesine olanak sağlayan F. Taylor, 1900'lerin başında iş ölçüm uygulamalarıyla kavramı tanımlamış ve değerlendirme tekniklerinin gelişimine ön ayak olmuştur (Koçel, 2012, s. 142). Özellikle 1970'lerden günümüze doğru iş performansının kavramsallaştırılması ve örgüt temelinde ortaya çıkartabileceği olası etkileri ile bireysel iş performansının yordayıcıları üzerine çok fazla çalışma yapıldığı da alan yazını incelendiğinde gözlemlenebilmektedir

(Sonntag ve Frese, 2002, s. 3-25). Bunca kavramsallaştırma çalışmaları ve performans ile ilgili yordayıcıların incelenmesine rağmen özellikle insan kaynakları yönetimi alanında kavramın sınırları ve içeriği hala tam manasıyla iyi derecede tanımlanamamıştır (Çalık, 2003, s. 112). Bu açıdan iş performansının ilgili alan yazınına göre çok farklı tanımlamalarının yapıldığı gözlemlenmiştir.

İş performansı, örgütün belirlediği hedeflere katkıda bulunan ve çalışanın kontrolü altında olan eylem, hareket ve davranışlar bütünü olarak tanımlanabilir (Rotundo ve Sackett, 2002, s. 66). Jalagat'a (2016, s. 36-42) göre iş performansı, bireyin işletme amaçlarını gerçekleştirmek üzere katılma davranışı ile birlikte işletmeye katkı sunduğu ve işletmenin bu katkıları üretken veya verimsiz olarak algılayabileceği çıktı olarak ifade etmiştir. Diğer bir tanıma göre iş performansı, bireyin örgütün amaçlarına ulaşma sürecinde göstermiş olduğu davranışların bir sonucudur (Miraglia vd., 2015, s. 424-442). Daha farklı bir tanıma göre iş performansı, bireyin temel faaliyet alanlarına yönelik ortaya koyduğu her türlü çabayla birlikte, esas olarak çalışan ile iş veren arasındaki mütakabiliyeti ifade etmektedir (Dirik vd., 2017, s. 1). Campell vd., (1990, s. 313)'e göre iş performansı, çalışanın örgütsel amaçlar doğrultusunda ortaya koyduğu katkı düzeyinin ölçülebilmesi ve örgütsel hedeflere uygun olan çalışan davranışları olarak tanımlamıştır. Yüksek veya düşük iş performansının etkisi göz önüne alındığında, olumlu ve olumsuz sonuçlar hem çalışanlar hem de organizasyonlar için önemlidir. Yüksek iş performansı, çalışan motivasyonunun, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın artmasını sağlayabilir (Ayundasari vd., 2017). Tersine, düşük iş performansı hem çalışanlar hem de organizasyonlar için olumsuz sonuçlara yol açabilir. İş güvensizliği, örgütsel politikalar ve zayıf yönetici-çalışan ilişkileri gibi faktörler iş tatmininin azalmasına, görev performansının düşmesine ve örgütsel özdeşleşmenin azalmasına neden olabilir (Khan vd., 2021).

Sonuç olarak, iş performansına yönelik ilgili literatürde yer alan birçok tanım incelendiğinde kavramın ortak yönü olarak, performansın genel olarak çalışanların bireysel beklentileri ile örgütsel amaç ve hedefler arasında kurulan organik bir ilişkinin sonucunda ortaya çıktığı ifade edilebilir (Tutar ve Altınöz, 2010, s. 196).

1.1.3. Paternalist Liderlik

İnsanlar topluluk halinde yaşayan sosyal nitelikleri olan varlıklar oldukları için oluşturdukları toplulukları yönetecek, sevk ve idare edecek, topluluğu hedeflerine ulaştıracak lider veya yöneticilere ihtiyaç duyarlar. Bu gerekçeden yola çıkarak liderler, bireylerin yeteneklerini,

motivasyonlarını ve yetilerini tanımlayarak idare eden bir orkestra şefine benzetilebilir. Aynı zamanda liderler, oluşturdukları gruplarda veya topluluklarda bulunan enerjiyi ve potansiyeli bir amaç doğrultusunda kullanabilen ve yönlendiren kişidir (Özkalp ve Kırel, 2018, s. 307). Liderlerin bu yapıları farklı kültür ve toplumlarda farklı liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasına ve farklı liderlik yaklaşımlarının teorisyenler tarafından oluşturulmasına da zemin hazırlamıştır. Farklı kültür ve yapılardan hareketle özellikle Asya, Ortadoğu, Latin Amerika ve Afrika gibi feodal ve ataerkil aile-toplum düzeninin yer aldığı toplulukçu kültürlerde çoğunlukla paternalist (babacan) uygulamaların ve paternalist liderlik anlayışının en yaygın liderlik türü olduğu da ifade edilmektedir (Ayca, 2015, s. 1-2).

Paternalist liderlik kavramının kökenine dair kabul edilen genel kanı terimin, Latince “pater” yani baba kelimesinden türediğidir. Bu Latince kavram aile üyelerinin, iş görenlerin ve astların ataerkil toplum yapıları ile kültürel özelliklerine bağlı olarak refahından ve gelişiminden sorumlu olan otoriter bir figür olarak kabul edilen bireyleri ifade etmek için kullanılmaktadır (Suber, 1999, s. 632). Ataerkil toplum yapılarından hareketle ortaya çıkan paternalizm, bireyin (otorite sahibinin) karşısındaki kişilere (astlara veya takipçilere) karşı adeta bir baba figürü gibi koruyucu ve kollayıcı bir şekilde davranması ve bu davranışların karşılığında da karşı taraftan sadakat göstermesini ve itaate bulunmasını arzu eden bir süreç olarak ifade edilebilmektedir (Ayca vd., 2000, s. 197).

Paternalist liderlik ile ilgili bilinen en genel tanım, otorite sahibinin (liderin) astlarını (takipçilerini) koruyup kolladığı, takipçilerinin iyiliklerine ve faydalarına olacak konularda onların yerine kararlar aldığı ve bu yaklaşımların karşılığında da takipçilerinden sadakat, itaat, bağlılık ve saygı beklediği liderlik tipi olarak tanımlanabilmektedir (Silin, 1976, s. 73). İlgili alan yazınında en çok karşılaşılan paternalist liderlik tanımının Farh ve Cheng (2000, s. 84) tarafından yapıldığı görülmektedir. Bu tanıma göre paternalist liderlik, otorite sahibinin güçlü iradesi ve disiplini ile birlikte, baba gibi otoriter ve yardımsever davranan ve ahlaki olarak bütünlüğü içeren bir yaklaşım ile liderlik edilen otorite olarak tanımlanmaktadır. Paternalist özelliklere sahip lider veya yöneticiler, çalışanlarına bir baba rolü edasıyla yaklaşmakta ve koruyucu-kollayıcı özellikler göstermektedir. Paternalist liderler, örgütlerinde bir aile ortamı yaratmakta ve çalışanlarının hem iş hem de aile yaşantılarına ilişkin nasihatlerde bulunabilmektedir. Ayrıca çalışanlarına kişisel olarak nasihat vermekte ve onların iş ve özel hayatlarına ilişkin destekler

sunabilmektedir. Bunlardan ayrı olarak paternalist özellikler sergileyen liderler astlarının ve yakınlarının özel kutlamaları, düğünleri, mezuniyet törenleri gibi etkinliklerine katılmakta ve hatta yeri geldiğinde çalışanlarının eşleriyle ilgili yaşadığı ailevi sorunlarda arabulucu rolü de üstlenebilmektedir. Paternalist liderler çalışanlarına ve takipçilerine karşı gösterdiği bu özel ilgi ve alakanın karşılığında da onlardan üst düzey bir bağlılık ve sadakat bekler (Aycan vd., 2000, s. 197-198). Yüksek düzeyde paternalist liderlik, çalışanlarda güven ortamı oluşturarak, örgütsel bağlılığı artırabilir ve daha olumlu çalışma ortamı yaratabilir (Chan, 2013). Öte yandan, düşük seviyede paternalist liderlik, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını olumsuz etkileyerek iş performansında düşüşe, iş tatminsizliğine ve örgütsel sinizme neden olabilir (Nal ve Tarım, 2017; Gerçek, 2018).

Sonuç olarak paternalist liderlik tarzı, çalışanlarının her zaman refahına ve çıkarlarına odaklanmaktadır. Paternalist liderler bu hareket kalıplarıyla çalışanlarına rehber olabilmek, onları korumak, içsel motivasyon düzeylerinin artırılması için çalışmalar yapmak, çalışanlarını bağımsız karar alabilmeleri için yönlendirmek, kriz ve stres anlarında onlara destek olmak ve örgüt içerisinde çıkabilecek sorunların çözümü için hızlı önlemler alabilmek gibi birtakım özellikler sergilemektedirler.

1.2. Araştırma Modeli ve Değişkenleri

Bu bölümde, araştırmanın amacına yönelik örgütsel adalet ile iş performansı, örgütsel adalet ile paternalist liderlik, paternalist liderlik ile iş performansı ve örgütsel adaletin aracılık rolüne ilişkin alan yazını taramasına ve değişkenlerle ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

1.2.1. Paternalist Liderlik ile İş Performansı Arasındaki İlişki

Paternalist liderlik, liderin kendi otoritesini kullanarak takipçilerine rehberlik eden bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik türünde lider, çalışanlarının ihtiyaçlarını gözlemleyerek onları destekleme eğilimi gösterir. Paternalist liderler, çalışanlarının iş performansı ile ilgili olarak onlara odaklanır ve çalışanlarının performansını iyileştirmeye yönelik adımlar atar. Düzgün'e (2022) göre paternalist liderler çalışanlarının iş dışı problemleriyle de ilgilenmekte ve onları yönlendiren bir yaklaşım sergileyebilmektedir. Bu yaklaşım karşısında çalışanlar liderlerine uyum göstermekte ve liderlerinin her dediğini yapma gerekliliği de hissedebilmektedir. Dolayısıyla paternalist liderliğin çalışan performansına da birtakım etkilerinin olabileceği hatta çalışan performansında artışa yol açabileceği de ifade edilebilmektedir. Bu açıklamalardan yola çıkılarak genel itibarıyla paternalist liderliğin çalışan

performansına olumlu etkilerinin tespit edildiği birtakım çalışmalar ilgili alan yazınında da gözlemlenmiştir. Örneğin, Faiz ve Mubarak'ın (2021) hemşireler üzerinde gerçekleştirdiği bir çalışmada, paternalist liderliğin hemşirelerin performansları üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer sonuçlar farklı alanlarda yapılan çalışmalarla da desteklenmiştir (Yurt, 2021; Mert ve Özgenel, 2022; Tekin, 2019; Sağbaş ve Kuz, 2022). Bu kavramsal açıklamalardan ve araştırma bulgularından yola çıkılarak oluşturulan üçüncü hipotez;

H1: Çalışanların paternalist liderlik algıları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.2.2. Paternalist Liderlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet, çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri adalet algısıdır (Byrne ve Cropanzano, 2001). De Cremer'e (2005) göre örgütsel adalet, mevcut yönetimin çalışanlarına karşı her yönüyle tarafsız olması ve lider ile takipçileri arasında yaşanan her türlü etkileşimde çalışanlar arasında herhangi bir ayırım ve farklılığın gerçekleşmemesi hali olarak ifade edilmiştir. Paternalist liderlik ise ataerkil toplum yapılarından ortaya çıkmış ve yöneticinin çalışanını baba gibi korumasıyla birlikte karşılığında çalışanından sadakat ve itaat beklediği bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu kavramsal açıklamalardan yola çıkarak paternalizm ile örgütsel adalet algısı arasında olası bir ilişkinin varlığından da bahsetmek mümkündür. Bu açıdan genel itibarıyla paternalist liderliğin söz konusu olduğu örgütlerde çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olabileceği birtakım çalışmalarla da desteklenmektedir (Köksal, 2011, s. 159). Örneğin; Akdeniz (2016), Nal ve Tarım (2019), Ren vd. (2021) ve Yeşiltaş'ın (2013) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalara göre, paternalist liderliğin örgütsel adalet algısını olumlu yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kavramsal açıklamalardan ve araştırma bulgularından yola çıkılarak oluşturulan ikinci hipotez;

H2: Çalışanların paternalist liderlik algıları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.2.3. Örgütsel Adalet ile İş Performansı Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet kavramı, birçok araştırmaya konu olmuş ve çok sayıda olumlu örgütsel çıktılarla ilişkili olan bir olgu olarak kabul edilmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993, s. 527). Bu açıdan örgütsel adalet gerek çalışanlar gerekse işletme performansları açısından önem arz eden bir olgudur. Yapılan araştırmalarda hem örgütsel adaletin hem de alt

boyutlarının çalışanların iş performansı ile pozitif olarak olumlu ilişkileri tespit edilmiştir (Moorman, 1991, s. 847). Latham ve Pinder'e (2005, s. 505) göre çalışanlarına dürüst, adil ve eşit bir şekilde davranan örgütlerin çalışanlarını daha iyi performans göstermeye teşvik ettiğini tam aksine yaşanan durumların ise çalışanların performanslarının düşmesine sebebiyet verdiğini belirtmişlerdir. Değişkenler arasındaki bu ilişkilerin birçok araştırmacı tarafından yapılan çalışmalarla da desteklendiği ilgili alan yazını incelendiğinde de gözlemlenmiştir. Örneğin; Colquitt vd. (2001, s. 425)'nin yaptıkları meta analiz çalışmasına göre incelenen 183 araştırma sonuçlarının, çalışanların örgütleri ve yöneticileri tarafından kendilerine adil davranıldığında iş performans düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Yerli alan yazını incelendiğinde de benzer sonuçların bulunduğu gözlemlenmiştir (Uğur, 2017; Kalay, 2016; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015). Bu kavramsal açıklamalardan ve araştırma bulgularından yola çıkılarak oluşturulan ilk hipotez;

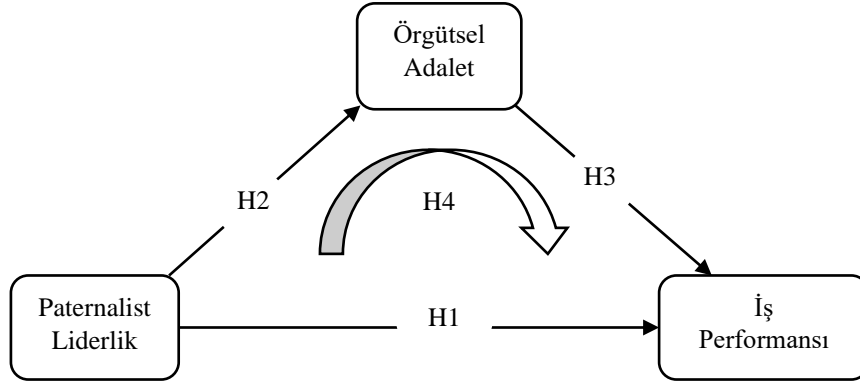
H3: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.2.4. Örgütsel Adaletin Aracı Rolü

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içinde kendilerine adil ve eşit davranıldığını hissetmeleri halidir. İş performansı ise çalışanın yönetim tarafından verilen işleri etkili bir şekilde tamamlama derecesidir. Bu açıdan örgütsel adaletin çalışanların iş performansına olumlu etkilerinin olabileceği ve hatta iş performansını arttıracak düşüncesi Colquitt vd. (2001) tarafından yapılan araştırma ile tespit edilmiştir. Paternalist liderlik ise, liderin çalışanların ihtiyaçlarını ve refahını korumak için ebeveyn rolü üstlendiği liderlik yaklaşımını ifade eder. Bu görüşler doğrultusunda örgütsel adaletin, paternalist liderlik ile çalışanın iş performansı arasındaki ilişkide etkili bir faktör olabileceği ifade edilebilir. Özellikle çalışanların, liderleri veya yöneticileri tarafından kendilerine adil ve eşit bir şekilde davranıldığını hissettiklerinde, işlerine olan bağlılıkları, motivasyonları ve performans düzeyleri artış gösterebilir. Ayrıca paternalist liderler, çalışanlarının refahını önemseyerek, adaleti sağlama konusunda aktif bir rol üstlenebilirler. Bu nedenle, çalışanlar liderlerinin adil davranışlarına karşı olumlu bir tepki olarak daha yüksek bir iş performansı da gösterebilir. Bu kavramsal açıklamalardan ve araştırma bulgularından hareketle oluşturulan dördüncü hipotez ve araştırma modeli şekil 1'de gösterilmiştir.

H4: Çalışanların paternalist liderlik algıları ile iş performansları arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısı aracı role sahiptir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

2.1. Araştırma Amacı

Sağlık çalışanlarının paternalist liderlik davranışları ile iş performansları arasındaki ilişkide örgütsel adalet algılarının aracılık rolünü tespit etmek araştırmanın ana amacını oluşturmaktadır. Ayrıca örgütsel adalet ile iş performansı, örgütsel adalet ile paternalist liderlik ve paternalist liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkileri ve ilişki yönlerini belirlemek çalışmanın alt amaçları olarak belirlenmiştir.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırma evrenini, Erzincan Mengücek Gazi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan doktor, hemşire, diğer sağlık personeli, idari personel ve destek personeli olarak 1387 çalışan oluşturmaktadır. Örneklem seçimi olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılıp %95 güven aralığında ve %5 hata oranı göz önünde bulundurularak evreni bilinen örneklem hesabına göre en az 302 sağlık personelinden veri toplanmasının yeterli olduğu tespit edilmiştir (Kalaycı, 2010). Çalışma grubu olarak: Mengücek Gazi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan doktor, hemşire, diğer sağlık personeli (tekniker ve teknisyenler), idari personel ve destek personeli (tıbbi sekreter vs.) olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında veri toplama aşamasından önce İnsan Araştırmaları Etik Kurulundan etik onay alınmıştır (Toplantı protokol tarih/no: 22/09/2023: 08/04). Etik izin başvurusu ile birlikte ölçme araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yapan araştırmacılardan da ayrıca ölçme araçlarının kullanım izinleri alınmıştır. Araştırma verileri 25 Eylül- 5 Ekim 2023

tarihleri arasında toplanmıştır. Hastanenin her biriminde görev yapan sağlık çalışanlarına yüz yüze ulaşılarak 800 anket formu dağıtılmıştır. Veri analiz aşamasında dağıtılan anketler tasnif edildi ve yanlış, eksik veya hatalı kodlamalar sebebiyle 23 anket ayıklanmıştır. Dağıtılan anketleri hatasız bir şekilde dolduran 352 çalışanın anketi analize tabi tutulmuştur.

2.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, sağlık çalışanlarının demografik özelliklerini tespit etmek için “Kişisel Bilgi Formu”, örgütsel adalet algılarını ölçmek için “Örgütsel Adalet Ölçeği”, iş performans düzeylerini belirlemek için “İş Performans Ölçeği” ve son olarak paternalist liderlik algılarını ölçmek için “Paternalist Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın bağımsız değişkenini paternalist liderlik algısı, bağımlı değişkenini iş performansı ve aracı değişkenini ise örgütsel adalet algısı oluşturmaktadır. Son olarak ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarını yapan araştırmacılardan da ölçek kullanım izinleri alınmıştır.

Bu araştırma kapsamında örgütsel adalet algısını ölçmek amacıyla Niehoff & Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye uyarlama çalışmaları Gürbüz & Mert (2009) tarafından yapılan “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyut ve yirmi ifadeden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan ikinci ölçek, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilip Sigler ve Pearson’ın (2000) da çalışmalarında kullandığı iş performansı ölçeğidir. Bu ölçüm aracının Türkçeye uyarlama çalışması Çöl (2008) tarafından yapılmıştır. Ölçek tek boyut ve dört ifadeden oluşmaktadır. Son olarak paternalist liderlik algısını ölçmek amacıyla Aycan (2006) tarafından geliştirilen “Paternalist Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek beş boyut ve yirmi bir ifadeden oluşmaktadır.

2.4. Araştırmanın Analiz Yöntemleri

Ölçek uygulaması sonucunda elde edilen verilerin analizi için AMOS 22, SPSS 24 ve SPSS MACRO uygulamaları kullanılmıştır. Öncelikle tanımlayıcı istatistiklerin (yüzde, ortalama, standart sapma vb.) hesaplanabilmesi için SPSS 24 uygulaması üzerinden frekans analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri AMOS 22 ve güvenilirlik analizi (α) SPSS 24 uygulaması üzerinden gerçekleştirilmiştir. Hipotezlerin sınanabilmesi için öncelikle SPSS 24 uygulaması aracılığıyla değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyebilmek için korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Son aşamada paternalist liderliğin

iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolünü tespit edebilmek amacıyla SPSS MACRO Model 4 kullanılarak araştırmanın aracılık rolü test edilmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Sağlık Çalışanlarına Ait Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen frekans analiz sonuçlarına göre katılımcıların %60,5'inin (n=213) kadın, %59,4'ünün bekar (n=209), %42,9'unun 29-39 yaş (n=151), %55,1'inin lisans (n=194) düzeyinde eğitime ve %39,5'inin 1-5 yıl arası (n=139) çalışma süresine sahip olduğu tespit edilmiştir.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Yapısal eşitlik modellemesi olarak da bilinen doğrulayıcı faktör analizi (DFA), faktör analizi ile çok değişkenli regresyon analizinin birleşimiyle meydana gelen çok değişkenli analiz yöntemidir. DFA analizi, tasarlanan modelin gözlenen ve gözlenmeyen tüm değişkenleriyle birlikte elde edilen sonucun, toplanan verilerle ne derece uyumlu olduğunu belirlemeye yarar. Araştırma modelinin test edilmesiyle birlikte elde edilen iyi uyum indeks değerleri ile veri arasında uyum olduğu tespit edilebiliyorsa yapısal olarak tasarlanan hipotezler kabul edilmekte, aksi durumda iyi uyum indeks değerleri sağlanmıyorsa hipotezler reddedilmektedir (Akyüz, 2018, s. 187). Doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Ölçeklere Ait Uyum İyiliği Değerleri

Modeller	X ²	Df	CMIN 3< χ^2 /df<5	RMSEA <.08	GFI <.90	TLI >.90	SRMR <.08	CFI >.90
Ölçüm modeli	148	43	3,44	0,06	0,88	0,98	0,05	0,98
ÖAÖ	76	21	3,61	0,05	0,79	0,99	0,07	0,92
İPÖ	81	23	3,52	0,07	0,81	0,91	0,06	0,99
PLÖ	68	18	3,77	0,03	0,83	0,93	0,07	0,94

(n=352)** ÖAÖ: Örgütsel adalet ölçeği, İPÖ: İş performansı ölçeği, PLÖ: Paternalist liderlik ölçeği

Tablo 1'deki doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarından yola çıkılarak araştırma ölçeklerinin iyi uyum iyiliği değerleri tespit edildi. Araştırma ölçüm modelinin (χ^2 /df = 3,44; RMSEA=0,6; GFI=0,88; TLI=

0,98; SRMR=0,05; CFI= 0,98) uyum iyiliği değer aralıklarına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre ölçüm modelinin yapısal olarak tasarlanan hipotezleriyle birlikte toplanan verilerle uyumlu olduğu ve verilerin araştırma modelini desteklediği ifade edilebilir. Ayrıca örgütsel adalet ölçeği için ($\chi^2/df = 3,61$; RMSEA=0,05; GFI=0,79; TLI= 0,99; SRMR=0,07; CFI= 0,92), iş performansı ölçeği için ($\chi^2/df = 3,52$; RMSEA=0,7; GFI=0,81; TLI= 0,91; SRMR=0,06; CFI=0,99) ve paternalist liderlik ölçeği için ($\chi^2/df=3,77$; RMSEA=0,3; GFI=0,83; TLI=0,93; SRMR=0,07; CFI=0,94) değerleri tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlardan yola çıkılarak her bir ölçek için toplanan verilerin araştırma modelini desteklediği ve uyum iyiliği aralıklarında olduğu bulgulanmıştır. Son olarak tüm ölçekler alt boyutlarıyla birlikte bütüncül bir şekilde doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur ve herhangi bir uyumsuzluk tespit edilmemiştir.

3.3. Araştırma Ölçeklerine Ait Güvenilirlik Analizi, Ortalamalar ve Korelasyon Katsayıları

Araştırma modelinden yola çıkılarak tasarlanan hipotezler test edilmeden önce ölçeklere ait güvenilirlik katsayısı, ortalamaları ve değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik korelasyon katsayıları tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Ölçeklere Ait Ortalamalar, Güvenilirlik ve Korelasyon Katsayıları

	α	\bar{X}	S.S	ÖAÖ	İPÖ	PLÖ
ÖAÖ	0,980	3,49	1,665	1		
İPÖ	0,967	3,34	1,074	0,782**	1	
PLÖ	0,961	3,62	1,926	0,797**	0,785**	1

(n=352)** = $p < 0,01$, **Korelasyon ,05 seviyesinde anlamlı; α = Cronbach’s Alpha; SS = Standart Sapma; ÖAÖ: Örgütsel adalet ölçeği, İPÖ: İş performansı ölçeği, PLÖ: Paternalist liderlik ölçeği, X: Ortalama puan

Güvenilirlik katsayısı olan α (alpha) yorumlanırken $\alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir, $0,40 \leq \alpha < 0,50$ arasında ise ölçek çok düşük güvenilirliğe sahip, $0,50 \leq \alpha < 0,60$ arasında ise düşük güvenilir, $0,60 \leq \alpha < 0,70$ arasında ise yeterli derecede güvenilir, $0,70 \leq \alpha < 0,90$ arasında ise yüksek derecede güvenilir ve $\alpha \geq 0,90$ ve üstü değere sahipse çok yüksek derecede güvenilir olarak yorumlanmaktadır (Akyüz, 2018, s. 187). Tablo 2’deki α katsayıları incelendiğinde her üç ölçeğinde çok yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analiz sonuçları değerlendirildiğinde ise değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetini yorumlamak amacıyla birtakım parametreler kullanılmaktadır. Bu parametreler “r” katsayısı olarak bilinir ve -1 ile +1 arasında değişen

değerler alır. Korelasyon katsayısı değerlendirilirken $r = 0 < r \leq 0,3$ arasında ise değişkenler arası zayıf ilişki, $0,3 < r \leq 0,7$ arasında ise orta derecede ilişki ve $0,7 < r \leq 1$ arasında ise kuvvetli pozitif veya negatif yönlü ilişki olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 262). Bu kavramsal açıklamalardan yola çıkılarak çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş performansları arasında ($0,7 < r = 0,782 \leq 1$) istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde pozitif bir ilişki, çalışanların örgütsel adalet algıları ile paternalist liderlik arasında ($0,7 < r = 0,797 \leq 1$) istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde pozitif bir ilişki ve son olarak çalışanların iş performansları ile paternalist liderlik algıları arasında ($0,7 < r = 0,785 \leq 1$) istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

3.4. Değişkenler Arası Regresyon Analizleri ve Aracılık Testi

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait korelasyon analizi ve doğrulayıcı faktör analizinin gerçekleştirilmesinden sonra, araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için Preacher ve Hayes (2004) tarafından geliştirilen ve SPSS Process Macro eklentisinde yer alan Model 4 kullanılarak araştırma modeli analize tabi tutulmuştur. Modelin aracılık etki testinin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle örgütsel adaletin çalışanların iş performansları üzerindeki etkisi (Hipotez 1), paternalist liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisi (Hipotez 2), paternalist liderliğin iş performansı üzerindeki etkisi test edildi (Hipotez 3) daha sonra örgütsel adaletin paternalist liderlik ile çalışanların iş performansları arasındaki ilişkisinde aracı role sahip olup olmadığı (Hipotez 4) test edilmiştir. Analiz kapsamında elde edilen sonuçlar Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Aracılık Testi ve Bootstrap Güven Aralığı Değerleri

		Sonuç Değişkenleri					
		M (Örgütsel Adalet)					
Tahmin Değişkenleri		b	S.H	t	p	LLCI	ULCI
X (Paternalist Liderlik)	a	.0800	.003	239,292	0,000	0,794	0,808
M (Örgütsel Adalet)		-	-	-	-	-	-
Sabit	im	0,831	.012	68,249	0,000	0,871	0,855
		$R^2 = .293$					
		$F(1;350) = 57,230; p < .001$					
		Y (İş performansı)					
X (Paternalist Liderlik)	é	0,074	.013	0,5728	0,001	0,331	0,182
M (Örgütsel Adalet)	b	1,460	.162	8,991	0,000	1,140	1,779

Sabit	iy	-1.696	.139	-12,122	0,000	-1,971	-1,421
--------------	----	--------	------	---------	-------	--------	--------

$$R^2 = .470$$

$$F(2;349) = 58,318; p < .001$$

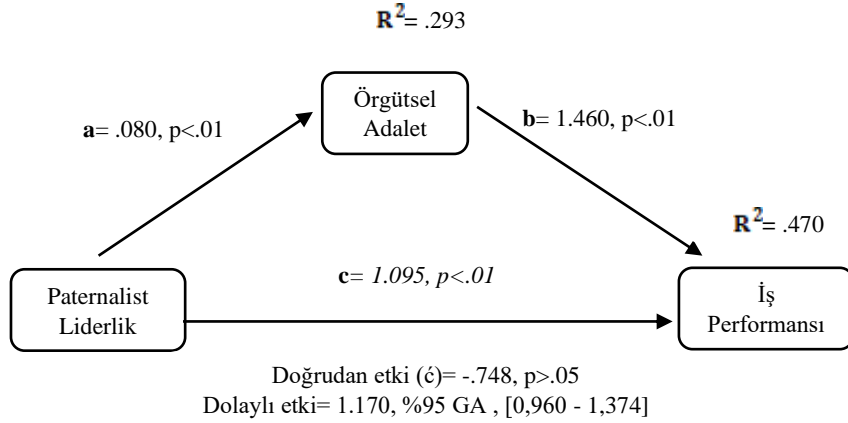
X (Paternalist Liderlik)'in Y (İş performans) üzerindeki toplam, doğrudan ve dolaylı etkileri

	b	S.H	t	p	LLCI	ULCI
Toplam etki X→Y	1.095	.011	97,116	0,000	1,072	1,117
Direkt etki X→Y	-0.748	.130	57,191	0,000	0,331	0,182
Dolaylı etki X→Y	1.170	.104	-	-	0,960	1,374
Tam Standardize etki X→Y	1.049	.096	-	-	0,856	1,235

*S.H: Standart hata, **LLCI-ULCI: Güven aralığı (0'ı kapsamamalı), b: Etki

Tablo 3'ten yola çıkarak örgütsel adalet ile iş performansı, örgütsel adalet ile paternalist liderlik ve paternalist liderlik ile iş performansı arasındaki regresyon katsayıları ve güven aralıkları (BootLLCI ve BootULCI) incelenmiştir. Bu sonuçlara göre, çalışanların paternalist liderlik algılarının çalışanların iş performansları üzerinde istatistiksel olarak pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,074$; $p=0,000$). Ayrıca çalışanların paternalist liderlik algılamaları iş performanslarındaki değişimin yaklaşık %47'sini ($R=.470$) açıklamaktadır. Elde edilen bu sonuçlara göre H1 hipotezi desteklenmektedir. Tablo 2'den elde edilen ikinci bulgu ise çalışanların paternalist liderlik algılarının örgütsel adalet algısı üzerinde istatistiksel olarak pozitif etkisinin olduğu bulgulanmıştır ($\beta=0,080$; $p=0,000$). Ayrıca çalışanların paternalist liderlik algılamaları örgütsel adalet ile ilgili algılarındaki değişimin yaklaşık %29'unu ($R=.293$) açıklamaktadır. Elde edilen bu sonuçlara göre H2 hipotezi desteklenmektedir. Tablo aracılığıyla elde edilen üçüncü bulgu ise çalışanların örgütsel adalet algılamalarının iş performansları üzerinde istatistiksel olarak pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta=1,460$; $p=0,000$). Elde edilen bu sonuçlara göre H3 hipotezi desteklenmektedir. Bu sonuçlar paternalist liderlik algısı ile ilgili aracılık analizinin gerçekleştirilebilmesine imkân tanımaktadır. Ayrıca Bootstrap analizi yoluyla %95 güven aralığında elde edilen alt (BootLLCI) ve üst (BootULCI) değer aralıklarının "0" değerini kapsamadığı Şekil 2'deki sonuçlara göre tespit edilmiştir.

Şekil 2: Aracılık Analizi



Şekil 2’deki aracılık analiz sonuçları incelendiğinde çalışanların paternalist liderlik davranışları ile iş performansları arasındaki ilişkide örgütsel adaletin kısmi aracılık etkisinin olduğu GA değerlerine göre bulgulanmıştır ($\beta=1.170, \%95 \text{ GA}, [0,960 - 1,374]$). Bu sonuçlardan yola çıkarak ayrıca standardize etki büyüklükleri hakkında da yorumlama yapılabilmektedir. Gürbüz (2021, s. 70)’e göre standardize etki büyüklükleri hesaplanırken .01’e yakın değerlerin düşük etki, .09’a yakın değerlerin orta etki ve .25’e yakın değerlerin ise yüksek etki değerlerini temsil etmektedir. Tablo 3’teki sonuçlara göre tam standardize etki büyüklüğü $\beta=1.049$ ve kısmi standardize etki büyüklüğü $\beta=1.170$ olarak tespit edilmiştir. Buna göre test edilen modeldeki aracılık etkisinin orta değere yakın bir değer aldığı ifade edilebilir. Sonuç olarak bu değerlerden yola çıkarak araştırmamızın H4 hipotezi de desteklenmektedir.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırma sağlık çalışanlarının paternalist liderlik davranışları ile iş performansları arasındaki dolaylı ilişkide örgütsel adalet algılarının aracılık rolünü tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bu amaç dahilinde sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile iş performansları, örgütsel adalet algıları ile paternalist liderlik davranışları ve paternalist liderlik davranışları ile iş performansları arasındaki ikili ilişkileri ve ilişki yönlerini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Erzincan Mengücek Gazi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan 1387 çalışandan 352 çalışana ulaşılarak anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Toplanan veriler aracılığıyla elde edilen

sonuçlara ve bu sonuçlar dahilinde hem sağlık çalışanları hem de yöneticileri için geliştirilen birtakım önerilere aşağıda yer verilmiştir.

Araştırma amacı doğrultusunda geliştirilen ilk hipotez “Çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır” sınıandığında sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile iş performansları arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ve H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları arttıkça iş performans düzeylerinin de artacağı ve aksi durumunda aynı şekilde geçerli olabileceği ifade edilebilir. İlgili alan yazını incelendiğinde farklı sektörler ve çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen araştırmalarda da benzer sonuçlar tespit edilmiştir. Örneğin; Doğan’ın (2018, s. 26) 254 termal otel çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği bir çalışmada otel çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları ile iş performansları arasında istatistiksel olarak oldukça kuvvetli ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Benzer bir sonuç Argon’un (2010, s. 137) akademisyenler üzerinde nitel araştırma teknikleri kullanarak gerçekleştirdiği çalışmada da tespit edilmiştir. Sökmen vd. (2013)’nin bankacılık sektöründe tasarladıkları ve 130 çalışanın katılımıyla gerçekleşen bir çalışmaya göre de çalışanların örgütsel adalet algılamalarıyla iş performansları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlar dahilinde örgütsel adaletin çalışanların iş performansları üzerinde önemli etkilerinin olduğu özellikle işletme yöneticilerinin adil, eşit ve hakkaniyet ölçüsünde bir yaklaşım sergilemesiyle birlikte çalışan performanslarına olumlu yansıtılabileceği ifade edilebilir. Ayrıca günümüz yoğun rekabet şartları ve işletmelerin önemli stratejik kaynağı olan çalışanların tartışmasız bir şekilde yüksek bir performans sergileyebilmeleri ve işletme amaçları, hedefleri ve vizyonu doğrultusunda çalışabilmeleri için adil bir yönetim yapısının oluşturulması gerekir.

Araştırma kapsamında değerlendirilen ikinci hipotez “Çalışanların paternalist liderlik algıları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır” sınıandığında sağlık çalışanlarının paternalist liderlik davranışları ile örgütsel adalet algılamaları arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve H2 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre sağlık çalışanlarının paternalist liderlik davranışları arttıkça örgütsel adalet algılamalarının artacağı ve aksi durumun da aynı şekilde geçerli olabileceği ifade edilebilir. İlgili alan yazını incelendiğinde benzer sonuçların elde edildiği birtakım çalışmaların olduğu da gözlemlenmiştir. Örneğin; Tezcan ve Bişgin’in (2022, s. 42) 14 farklı ilde bulunan Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde

görev yapan 494 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında örgütsel adalet algısı ile paternalist liderlik davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Nal ve Tarım'ın (2018, s. 1193) sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında da paternalist liderlik ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiş ve paternalist liderlik davranışları arttıkça örgütsel adalet algısının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer bir sonuç Tektaş ve Kaplan'ın (2022) imalat sanayisinde çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında da elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarından ve ilgili literatürdeki bulgulardan yola çıkarak paternalist liderlik davranışının çalışanların örgütsel adalet algılamalarında önemli bir etken olduğu ifade edilebilir. Bu açıdan liderlerin astlarına karşı koruyucu, kollayıcı ve yönlendirici bir yapı sergilemesi, çalışanlarının ihtiyaçlarına önem vermesi ve onları örgüt yararına olacak şekilde yönlendirmesi örgütsel adalet algılamalarının da olumlu yönde gerçekleşebilmesi açısından önemlidir.

Araştırma kapsamında incelenen üçüncü hipotez “Çalışanların paternalist liderlik algıları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır” sınıdığında sağlık çalışanlarının paternalist liderlik davranışları ile iş performansları arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve H3 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre sağlık çalışanlarının paternalist liderlik davranışları arttıkça iş performanslarının artacağı ve aksi durumunda aynı şekilde geçerli olabileceği ifade edilebilir. İlgili alan yazını incelendiğinde farklı sektörler ve çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen araştırmalarda da benzer sonuçların tespit edildiği gözlemlenmiştir. Örneğin; Sağbaşı ve Kuz'un (2022, s. 49) 320 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmaya göre paternalist liderliğin bazı boyutları ile çalışanların iş performansları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer bir sonuç Tekin'in (2019, s. 178) araştırma görevlileri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında da elde edilmiştir. Ayrıca Faiz ve Mubarek'in (2021) hemşireler ve Yurt (2021)'un öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmalarında da paternalist liderliğin iş performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarından yola çıkarak paternalist liderlik davranışının uygulandığı bir örgütte çalışan performansının olumlu yönde seyredeceği ifade edilebilir. Ayrıca liderlerin, çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamak için çaba göstermesi ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratması çalışan performansını iyileştirebilir. Paternalist liderlerin çalışanlarının yetenek, deneyim ve potansiyellerini ortaya çıkartabilecek faaliyetler yürütmesi ve

çalışanlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmesi de çalışan performansını arttırabilir.

Araştırma amacı doğrultusunda incelenen son hipotez “Çalışanların paternalist liderlik davranışları ile iş performansları arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısı aracı role sahiptir” sınıandığında sağlık çalışanlarının paternalist liderlik davranışları ile iş performansları arasındaki dolaylı ilişkide örgütsel adaletin aracı role sahip olduğu tespit edilmiş ve H4 hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışanların paternalist liderlik algısı örgütsel adalet ile birlikte iş performanslarının arttırılabilmesi için önemli bir rol oynayabilir. Paternalist liderlik, liderin takipçilerine karşı koruyucu, rehberlik edici ve sorumlu bir tutum sergilemesi esasına dayanır. Bu tutum çalışanlarda örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkiler ve çalışan performansını dolaylı yünden arttırabilir. Paternalist liderler, takipçilerinin gereksinim ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışır, onları korur ve yönlendirir. Bu durum liderin çalışanlarına karşı adil ve eşit davrandığına dair hissiyatın gelişmesine olanak sağlar. Böylece gelişen örgütsel adalet algısı çalışan motivasyonunu, bağlılığını ve tatmin düzeyini de artırır ve iş performansının da gelişmesine katkı sağlar. Kai'nin (2013) çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında da paternalist liderliğin iş performansı üzerinde etkili olduğunu ve örgütsel adaletin bu duruma aracılık ettiği tespit etmiştir. Alan yazını incelendiğinde örgütsel adaletin aracılık ettiği çalışmaların kısıtlı olduğu gözlemlenmiştir. Fakat Wu vd.'nin (2012) paternalist liderliğin amirlere olan güvenin artmasıyla birlikte çalışan performansına ve örgütsel vatandaşlık davranışına olumlu etkilerinin gözlemlendiği çalışmalarla birlikte Yun-Feng'in (2012) paternalist liderliğin özellikle ahlaki liderlik ve nezaketle birlikte çalışan performansını arttırdığına dair birtakım çalışmaların ilgili alan yazınında yer aldığı gözlemlenmiştir. Sonuç olarak araştırma bulgularımızdan ve alan yazınındaki kısıtlı araştırmalardan hareketle sağlık çalışanlarının paternalist liderlik algıları ile iş performansları arasındaki anlamlı ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolünün olduğu ifade edilebilir.

Araştırma, paternalist liderlik algılamalarının çalışan performansı üzerindeki dolaylı etkisinde örgütsel adalet algısının aracı rolünü incelemektedir. Daha önce bu ikili ilişkileri inceleyen araştırmalar ilgili literatürde yer almasına rağmen örgütsel adaletin aracılık rolünü inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle araştırma bulgularının, özellikle örgütsel adaletle ilgili olan sonuçlarının alan yazınına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma evreni olarak bir eğitim ve araştırma hastanesinin seçilmesi araştırmanın

en büyük kısıtını oluşturmakta ve araştırmanın genelleştirilebilmesinin de önüne geçmektedir. Bu açıdan araştırmanın farklı sektör veya daha büyük örneklem kitleleri üzerinde gerçekleştirilerek sonuçların genelleştirilebilmesi sağlanabilir.

Araştırma en nihayetinde bir takım varsayım kısıtlılıklara sahiptir. Öncelikle uygulanan veri toplama araçlarının araştırma amacına yönelik hazırlandığı varsayılmıştır. Ayrıca katılımcılar tarafından verilen cevapların sağlık çalışanlarının gerçek görüş ve düşüncelerine dayandığı varsayılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan veri toplama araçlarının uygulanacağı örneklemin, evreni temsil yeteneğine sahip olduğu da varsayılmıştır. Araştırma sadece bir üniversiteye bağlı eğitim ve araştırma hastanesi çalışanlarına uygulandığı için sonuçlar sadece bu evrenin özelliklerini yansıtmaktadır.

Çıkar Çatışması Bildirimi

Tüm yazarlar herhangi bir kurum, kişi veya oluşumdan çalışmayı olumsuz yönde etkileyebilecek bir çıkar çatışmasına girmemiştir.

Destek/Finansman Bilgileri

Yazarlar bu araştırmayı tasarlama ve yürütme aşamasında herhangi bir fon kullanmamıştır.

Katkı Oranı Beyanı

Bu araştırma iki yazarlıdır. Çalışmanın tüm aşamaları yazarlar tarafından eşit oranda tasarlanarak hazırlanmıştır.

KAYNAKÇA

- Akdeniz, M. Z. (2016). Paternalist liderlik ve örgütsel adaletin çalışanların mutluluklarına olan etkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama (Yüksek Lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul). Erişim adresi: <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/593907>
- Akyüz, H. E. (2018). Yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi: Uygulamalı bir çalışma. Bitlis Eren Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 7(2), 186-198. <https://doi.org/10.17798/bitlisfen.414490>

- Altaş, S. S. ve Çekmecelioğlu, H. G. (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. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/atauniiibd/issue/2718/35757>
- Alanoğlu, M., ve Demirtaş, Z. (2019). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 49(49), 1-16.
- Altıntaş, F. Ç. (2002). Örgütsel adalet kavramı ve örgüt yapısının çalışanların adalet algılamaları üzerindeki etkisi, işletmelerde çağdaş yaklaşımlar, Bursa: Ezgi Kitabevi,
- Argon, T. (2010). Akademisyenlerin Performans Değerlendirme, Motivasyon ve Örgütsel Adalet ile İlgili Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Çalışma. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2(1), 133-180. Erişim adresi: <https://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423904494.pdf>
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* (pp. 445-466). Boston, MA: Springer US.
- Aycan, Z. (2015). Paternalistic leadership. In C. Cooper (Ed.), *Encyclopedia of management*. NJ: Wiley & Sons. Erişim adresi: [http://refhub.elsevier.com/S1090-9516\(17\)30471-6/sbref0025](http://refhub.elsevier.com/S1090-9516(17)30471-6/sbref0025)
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. ve Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192-221. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00010>
- Aydın, İ. ve Karaman-Kepenekçi, Y. (2008). Principals' opinions of organisational justice in elementary schools in Turkey. *Journal of Educational Administration*, 46(4), 497-513. <https://doi.org/10.1108/09578230810882027>
- Aydoğan, E. (2018). Örgütsel davranış odaklı yönetsel yaklaşımlar, Ankara: Gazi Kitabevi.

- Ayundasari, D. Y., Sudiro, A., & Irawanto, D. W. (2017). Improving employee performance through work motivation and self-efficacy mediated by job satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(4), 587-599. <https://doi.org/10.21776/ub.jam2017.015.04.05>
- Berat, K. ve Sağbaş, M. (2022). Paternalist liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisi. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(2), 48-60. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/itbfkent/issue/72597/1160234>
- Beugre C.D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.
- Bies, R.J. ve Moag, J.S. (1986), "Interactional Justice: Communication Criteria For Fairness", B.H. Sheppard (eds), *Research on Negotiation in Organizations*, Greenwich: JAI Press, ss. 43-55. Erişim adresi: <https://cir.nii.ac.jp/crid/1573387450502494336>
- Bilsel, M. A. (2013). *Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans ve Motivasyonlarına Etkisi: Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara). Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Byrne, Z. S. ve Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: the founder speak. R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (c. 2, s. 3-26). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Çalık, T. (2003). *Performance management: definitions, concepts, principles*. Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*.
- Chan, M. (2000). Organizational justice theories and landmark cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 68-88. Erişim adresi: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb028911/full/html>
- Chan, S. C. H. (2013). Paternalistic leadership and employee voice: does information sharing matter?. *Human Relations*, 67(6), 667-693. <https://doi.org/10.1177/0018726713503022>

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *J. Appl. Psychol.* 86, 425–445. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.425
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/pub/doujournal/issue/66658/1042932>
- De Cremer, D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13. <https://doi.org/10.1108/02683940510571603>
- Demir, G. ve Bağcı, Z. (2023). Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik. *Sosyal Beşerî ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar XI*, 87. Erişim adresi: <https://books.google.com.tr/books?hlsig>
- Dirik, D., Eryılmaz, İ. ve Gülova, A. A. (2017). Liderin yumuşak ve sert güç kaynakları ile çalışan performansı arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma: tarafların cinsiyetinin düzenleyici rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1-20. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.316149>
- Doğan, H. (2018). Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 26-46. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/iibfdkastamonu/issue/36745/321871>
- Duman, M. Ç., & Akdemir, B. (2016). Mobbing ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(2), 29-52. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/ayd/issue/27226/286392>
- Düzgün, A. (2022). Kriz yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkide paternalist liderin aracı etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(01), 243-260. Erişim adresi: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1046468>
- Ekşi, H. (2002). Etkili karakter eğitimi müfredatı için stratejiler. 2000'li Yıllarda 1. Öğrenme ve Öğretme Sempozyumunda sunulan poster bildiri, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, İstanbul. Erişim adresi: <https://docplayer.biz.tr/6843032-Mustafao-trar-halil-eksi-bulent-dilmac-ahmet-sirin.html>

- Faiz S., Mubarak N. ve Safdar S. (2021). A two-edged sword: paternalistic leadership and nurses performance: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*. 12, 1-10. Erişim adresi: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.775786/full>
- Farh, J. L. ve Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). London: Palgrave Macmillan UK. Erişim adresi: https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230511590_5
- Folger, R. G. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Sage. Erişim adresi: <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130282272908477312>
- Gelfand, M. J., Erez, M. ve Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 479-514. Erişim adresi: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.58.110405.085559>
- Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin babacan (paternalist) liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerindeki etkilerine yönelik bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 101-118. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.390533>
- Greenberg, J. (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, 16 (2)
- Gürbüz, S. (2021b). *Aracı ve Düzenleyici Etki Analizleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Mert, İ. S. (2009). Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik uygulaması: Kamuda görgül bir çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3), 117-139. Erişim adresi: <https://search.trdizin.gov.tr/tr/yayin/detay/96822/orgutsel-adalet-olceginin-gecerlik-ve-guvenirlik-uygulamasi-kamuda-gorgul-bir-calisma>
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Heinz, M., Jeworrek, S., Mertins, V., Schumacher, H., & Sutter, M. (2017). Measuring Indirect Effects of Unfair Employer Behavior on Worker Productivity- A Field Experiment. CEPR Discussion Paper Series. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3066713>.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 59(1), 182-201. Erişim adresi: <https://teav.ankara.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12575/52618/5078.pdf?sequence=1>
- Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. International Journal of Advances in Management and Economics, 5(6), 36-42. Erişim adresi: https://scholar.google.com/scholar?cluster=7206407241587016137&hl=tr&as_sdt=0,5
- Kalay, F. (2016). İşletmelerde Örgütsel Adaletin İş gören Performansı Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir İnceleme. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(1), 147-158. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/iibfdkastamonu/issue/29620/317982>
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri (Vol. 5, p. 359). Ankara, Turkey: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaneshiro, P. (2008). Analyzing the organizational justice, trust, and commitment relationship in a public organization. ProQuest.
- Kai, G. (2013). Research on the mechanism that paternalistic leadership impact on employee performance: Organizational justice as an intermediary variable. Human resource management research, 3(4), 150-156.
- Khan, I., Shah, S. M. A., & Jehangir, D. (2021). Organizational politics and work outcomes: moderating role of top management political skills. Journal of Business & Tourism, 3(2), 173-181. <https://doi.org/10.34260/jbt.v3i2.80>
- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 3(3), 23-36. Erişim adresi: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=10038>

- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 42(1), 58-74. Erişim adresi: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256874>
- Koçel, T. (2012). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım.
- Kodish, B.I. (2003). What we do with language-waht it does with us. *ETC: A review of general semantics*, 60(1), 383-384. Erişim adresi: <https://www.jstor.org/stable/42578334>
- Köksal, O. (2011). Paternalizm ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi Journal of Economics & Administrative Sciences (JEAS)*, 12(2). Erişim adresi: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=273a3b94-0498-4b90-b5d9-d12002be58c0%40redis>
- Latham, G. P. ve Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 485-516. Erişim adresi: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Mert, P. ve M. Özgenel (2020), A relational research on paternalist leadership behaviors perceived by teachers and teachers' performance. *Educational Policy Analysis and Strategic Research* 15(2) 41-60. Erişim adresi: <https://openaccess.izu.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12436/4431>
- Miraglia, M., Alessandri, G. ve Borgogni, L. (2015). Trajectory classes of job performance: The role of self-efficacy and organizational tenure. *Career development international*, 20(4), 424-442. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2015-0032>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.76.6.845>

- Murphy, K.R. (1989). Dimensions of job performance. In R. Dillon & J. Pelligrino (eds.), *Testing: Applied and Theoretical Perspectives* (s. 218-247). New York: Praeger.
- Nal, M. ve 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. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.505786>
- Nal, M. ve Tarım, M. (2017). Sağlık yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumuna üzerine etkisi. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*. <https://doi.org/10.22466/acusbd.341461>
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556. <https://doi.org/10.5465/256591>
- Odman, A. E. (2003). Karşılaştırmalı Ekonomi-Politik: Meksika'da Popülizm ve Türkiye'de Devletçilik, 8.Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi, 3-5 Aralık, Ankara. Erişim adresi: <https://www.sosyolojikongresi.org/bildiri-kitabi/>
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2018). *Örgütsel davranış* (4. baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özcan, E. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* (Master's thesis, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Uğurlu, C. T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi.
- Poyraz, K., ve Kara, H. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 71-91.
- Rasooli, A., Zandi, H. ve DeLuca, C. (2019). Conceptualising fairness in classroom assessment: Exploring the value of organisational justice theory. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 26(5), 584-611. <https://doi.org/10.1080/0969594X.2019.1593105>

- Ren, H., Zhong, Z., Chen, C.W. ve Brewster, C. (2021). Two-way in-/congruence in three components of paternalistic leadership and subordinate justice: the mediating role of perceptions of reñqing. *Asian Business & Management*. <https://doi.org/10.1057/s41291-021-00149-z>
- Rotundo, M. ve Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Saunders, M. ve Thornhill, A. (2003), Organizational justice, trust and the management of change, *Personnel Review*, Vol.32(3), ss. 360-375. <https://doi.org/10.1108/00483480310467660>
- Sağbaş, M. ve Kuz, B. (2022). Paternalist liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisi. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(2), 48-60. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/itbfkent/issue/72597/1160234>
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of quality management*, 5(1), 27-52. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(00\)00011-0](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(00)00011-0)
- Silin, R. H. (1976). Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese enterprises (No. 62). Harvard Univ Asia Center.
- Sonnentag, S. ve Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25. Erişim adresi: <http://www.evidence-based-entrepreneurship.com/content/publications/198.pdf>
- Sökmen, A., Bilsel, M. A. ve Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin alışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 43-62. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/gaziuiibfd/issue/28314/300882>
- Suber, P. (1999). Paternalism. *Philosophy of law: An encyclopedia*. Erişim adresi: https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/4725017/suber_paternal.htm

- Taşkıran, E. (2010). Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma (Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul). Erişim adresi: <https://openaccess.marmara.edu.tr/items/f62addbb-9d41-473b-8850-e8712e50d5d9>
- Tekin, E. (2019). Paternalist liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, 54(1), 178-204. <http://dx.doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.19.03.1087>
- Tektaş, K. ve Kaplan, M. (2022). Paternalist liderliğin psikolojik sözleşme ihlali üzerine etkisi: Algılanan örgütsel adaletin aracı rolü (Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir). Erişim adresi: <https://acikerisim.nevsehir.edu.tr/handle/20.500.11787/8149>
- Tezcan, G. ve Bişgin, H. (2022). Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatında çalışan personelin paternalist liderlik anlayışı ve örgütsel adalet düzeylerinin incelenmesi. *Beden Eğitimi Spor Sağlık ve Efor Dergisi (BESSED)*, 1(2), 42-61. Erişim adresi: https://bessedjournal.com/index.jsp?mod=makale_tr_ozet&makale_id=64616
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin iş gören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02), 196-218. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002162
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y. ve Kadosh, G. (2011). Corporate social responsibility, organizational justice and job satisfaction: how do they interrelate, if at all?. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 67-72. <https://doi.org/10.5093/tr2011v27n1a7>
- Uğur, D. (2017). Psikolojik sermaye ve örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisi (Doktora tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul). Erişim adresi: <http://dspace.yildiz.edu.tr/xmlui/handle/1/11962>
- Van, Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00040-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00040-6)
- 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, 97 - 121.
<https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00283.x>.

Yeşiltaş, M. (2013). Paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4): 50-70. Erişim adresi: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=690875>

Yurt, A. (2021). Babacan Yöneticilik Algısının Tutumsal ve Davranışsal Sonuçları: Balıkesir İlinde Görev Yapan Öğretmenlerin Üzerine Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi, Karabük). Erişim adresi: <http://acikerisim.karabuk.edu.tr:8080/xmlui/handle/123456789/1465>

Yun-Feng, W. (2012). Relationship Among Paternalistic Leadership, Job Satisfaction and Organizational Performance. *Journal of Guilin University of Technology*. Aktay, S. (2017). How To Organize A Symposium: Tracking Digital Footprints. *Turkish Studies*, 12(21), 1-14. <http://Dx.Doi.Org/10.7827/Turkishstudies.12301>