

Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü

The Effects of Paternalist Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Distributive Justice

Murat YEŞİLTAS

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi,
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu,
İstiklal Yerleşkesi, Burdur, Türkiye
yesiltas.murat@gmail.com

Özet

Paternalist liderlik batı toplumlarından daha ziyade içeriği itibariyle doğu toplumlarını yansıtan bir liderlik tarzıdır. Paternalist liderlik tarzı Türkiye’de de araştırılmış ve Türk toplum yapısı itibariyle paternalist liderlik tarzıyla uyumlu olduğu gözlenmiştir. Bu çalışmada paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık (ÖVD) davranışları üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolü incelenmiştir. Bu amaçla İstanbul’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 325 işgörenle görüşülmüştür. Elde edilen verilerle yapılan analizler sonucunda paternalist liderlik boyutları olan ahlaki ve yardımseverlik liderlik boyutlarının dağıtım adaletini etkilediğine yönelik hipotezler desteklenemezken, çalışmada oluşturulan diğer hipotezler desteklenmiştir. Buna ilaveten çalışmada otoriter liderliğin ÖVD üzerinde tam aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Paternalist liderlik, Dağıtım adaleti, Örgütsel vatandaşlık davranışları, Yapısal eşitlik modeli, Otel işletmeleri.

Abstract

In terms of its content, paternalism is a leadership style that reflects the communities in the east rather than the western world. Paternalism has also been researched in Turkey and paternalistic leadership style is in agreement with the Turkish social structure. The mediating role of distributive justice on paternalistic leadership has been examined in this study. For this purpose, 325 members of the workforce of 4 and 5 star hotels in Istanbul have been interviewed. As a result of data analysis, the hypotheses asserting that ethical and helpfulness leadership dimensions, having paternalistic leadership dimension, affect distributive justice are not supported, while other hypotheses of the study are supported. In addition, the authoritarian leadership has a full-mediated effect on paternalistic leadership.

Key words: Paternalistic leadership, Distributive justice, Organizational citizenship behavior, Structural equation modeling, Hotel enterprises.

1. Giriş

Paternalist liderlikle ilgili çalışmalar son yirmi yıllık süre içinde gelişse de paternalist yönetim tarzı Max Weber'in yapmış olduğu çalışmalarda yasal otorite olarak tasarlanmış ve bu çalışmalarda şekillendirilmiştir. Weber'in (1968) tasarlamış olduğu ekonomi ve toplumda geleneksel, karizmatik ve bürokratik olarak üç tip yetki belirlenmekte ve kuralların geleneksel olarak şekillendirilmesi paternalist otorite olarak adlandırılmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008). Weber'in oluşturmuş olduğu paternalist yaklaşımda geleneksel temelli yetki ailesel temelli ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bir ailenin çocuğuna davranış biçimi bu yaklaşımda birey ve lider arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadır. Weber otoriteyi tıpkı aile içindeki otorite gibi ele almış ama burada otoritenin yanlış bir şekilde kullanılması ise kabul edilmemiştir. Buradaki ilişki ise ilgi ve nezaket çerçevesinde oluşturulmuştur (Anwar, 2013, s.110). Weber'in otoriteye yönelik bu görüşüne karşın paternalizm daha ziyade doğu toplumlarını yansıtmakta ve Asya'da bu konuya yönelik çalışmalar yoğunlaşmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008). Bu çalışmalarda paternalist lider korumacı, destekçi ve astlarıyla ilgilenen bir görüntü çizmektedir (Cheng, Chou, WuHuang ve Farh, 2004, s. 91).

Den Hartog, House, Hanges, Dorfman, ve Ruiz-Quintanilla (1999) farklı kültürlerde liderlik tarzları da farklılık göstermektedir. Örneğin Ayca ve diğerleri (2000) doğu toplumlarında paternalizm tarzı otorite en fazla arzulanan özellikken, bu tarz bir yönetim batı toplumları tarafından olumsuz olarak değerlendirilmekte olduğunu ifade etmektedir. Paternalist liderler profesyonel olarak belirli bir hiyerarşi içerisinde astlarını yönlendirmekte, buna ilaveten astlarıyla kişisel olarak bir aile havasında yaşamalarını sürdürmektedir. Paternalist liderliğin özellikleri olan bu özellikler batı tarzı yönetim anlayışını yansıtmamaktadır (Ökten ve Cençi, 2012, s.526). Literatürde paternalist liderliğin Asya ve Ortadoğu ülkelerinde buna ilaveten Türkiye'deki yöneticilerde beklenen davranış kalıplarını içeren bir liderlik anlayışı olduğu yer almaktadır (Cerit, 2012, s. 42). Aslında bu kavramın literatürde yerini almaya başlamışıyla birlikte paternalist liderliğin çeşitli örgütsel ve bireysel sonuçları da araştırılmaya başlanmıştır. Örneğin literatürde yer alan çalışmalarda paternalist liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık, yenilikçi davranışlar (Anwar, 2013), yöneticiye güven (Saher, Naz, Tasleem, Naz ve Kausar, 2013) ve örgütsel adalet (Köksal, 2011a) üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar yer almaktadır.

Örgütsel adaletin ortaya çıkardığı sonuçlar literatürde yoğun olarak araştırılmıştır (Nadiri ve Tanova, 2009; McFarlin ve Sweeney, 1992; Moorman, 1991). Örgütsel adalet kavramı literatürde işlemsel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti olarak üç boyutta tasarlanmaktadır. Örgütsel adaletle ait boyutlar arasında işlemsel ve dağıtım adaleti örgütsel sonuçlara öncülük etmesi bakımından yoğun olarak incelenmiştir. Bununla birlikte literatürde, dağıtım adaletinin bireysel sonuçlara (işten ayrılma niyeti ve iş tatmini vb.) öncülük etmesi nedeniyle diğer adalet türleri arasında daha fazla önemli olduğu yer almaktadır. Nadiri ve Tanova, (2009) ise çalışmalarında bu tespitten farklı olarak dağıtım adaletinin ÖVD üzerinde daha fazla etki ettiğini belirlemiştir. Bu nedenle dağıtım adaleti adalet ve sonuçlarının hizmet işletmelerindeki yöneticiler tarafından iyice anlaşılması gerekmektedir.

Bu çalışmada ise paternalist liderlik tarzlarının dağıtım adaleti üzerindeki etkileri ve dağıtım adaletinin de örgütsel vatandaşlık davranışlarına yansımaları değerlendirilecektir.

2. Teorik Çerçeve

2.1. Paternalist Liderlik

Paternalizm olgusu ataerkillikten türemiş ve kişinin karşısındakini baba gibi koruma ve bunun karşılığında sadakat ve itaat beklediği bir süreç olarak ifade edilmiştir(Köksal, 2011a, s. 159). Paternalizm, ikili ilişkiler çerçevesinde astın ve üstün görev ve sorumluluklarının belirli kalıplara oturtulmasıdır. Paternalist toplumlarda ast ve üst arasındaki ilişki ana-baba ve çocuk arasındaki ilişkilerin çerçevesine benzemektedir. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak ve kollamak, astın görevi ise ona kayıtsız şartsız bağlı olmaktır (Köksal, 2011b, s. 103).

Westwoodve Chan (1992) paternalist liderliği “babacan liderlik tarzı olarak otoritenin ilgi ve saygıyla bütünleşmesi olarak tanımlanmaktadır” (akt. Pellegrini ve Scandura, 2008,s. 567). Paternalist liderlik, “güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile harmanlayan bir tarzı ifade etmektedir.” (Farh ve Cheng, 2000, 94’den aktaran Köksal, 2011b, s. 105). Cheng ve diğerleri (2004, s.91) bu tanımlamaya dayanarak paternalizmin üç bileşeninin olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar; otoriterlik, faydacılık ve ahlaki liderliktir. Otoriterlik, liderin davranışlarında mutlak bir otoriteyi, astların üzerinde mutlak bir kontrolü ve sorgulama olmadan astların emirlere uymasını ifade etmektedir. Faydacılık, liderin davranışlarında işgörenlerin veya ailelerin iyiliğine yönelik bütüncül bir faydayı ifade etmektedir. Ahlaki liderlik boyutu ise liderin davranışlarında üst düzey kişisel bir erdem, öz-disiplin ve benciliğin yer almamasını belirtmektedir.

Paternalist tarzı liderlikte ilişkiler baba ve oğul arasındaki ilişkiye benzemektedir. Buradaki “baba figürü” astı için en iyisini düşünen bir yapıyı ifade etmektedir. Liderden işgörenin yararına olacak doğru kararı alacağına inanılır ve beklenir (Sagie ve Aycan, 2003, s. 462). Farah ve Cheng (2000) paternalist liderlerin temel özelliklerini tanımlarken; işgörenler üzerinde güçlü etkilere sahip olan, işgörelere kendi fikirlerini açıklamak için fırsat veren bununla birlikte kararları karşılıklı alınmasını sağlayan ve işgörenler üzerinde kontrol sağlayan aynı zamanda yenilikçi olmalarını teşvik eden liderler olarak ifade etmektedir (akt. Anwar, 2013, s.109).

Paternalizmin temelinde yer alan paternalist faydacılık Bass (1985) tarafından oluşturulan ve batı tarzı liderlik modelindeki bireyselleştirilmiş ilgiyle paralellik göstermektedir. Bu benzerliğe rağmen iki kavram birbirinden farklıdır. Liderin faydacı yönü uzun vadeyi kapsayan ve işgörene işteki ilgiden daha ziyade bireysel anlamda da ilgiyi kapsayan tarafıdır. Bireysel ilgide eşit haklar ve eşit davranma yer alırken, paternalist liderlikte otorite de büyük farklılaşma ve lider ve takipçisi arasında güç mesafesi yer almaktadır (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010, s. 395).Paternalist kültürleri de kapsayan üst düzey güç mesafesinde yönetim kademesinde bulunanlarda gerçek anlamda işgörelere güç transferi yer almamakta, buna karşın işgörende bir güç ve buna denk gelen sorumluluk peşinde koşmamaktadır (Sagie ve Aycan, 2003,s. 462).Aycan ve diğerleri ise (2000, s. 197) bir başka noktaya dikkat çekerek paternalizmin oluşabilmesi için ilişkilerde hiyerarşinin oluşması ihtiyaç olduğunu ifade etmektedir. Paternalizmde üst düzey güç mesafesinin oluşmasına gerek yoktur. Alt düzey güç mesafesi bulunan kültürlerde de paternalizm olabilmektedir. Paternalist

ilişkiler düşük güç mesafesine sahip kültürler olan doktor ve hasta arasında, öğrenci ve öğretmen arasında ve yönetici ve çalışan arasında da olabilmektedir.

Paternalist liderlik tarzı daha ziyade kolektivist kültürlerle sahip toplumlarda (Ortadoğu, Asya ve Latin Amerika vb.) görülmektedir (Pellegrini ve diğerleri, 2010, s. 395). Kolektivist kültürlerde bireyler benliklerini diğerleri ile olan ilişkileri doğrultusunda tanımlamaktadır. Bu tarz toplumlarda bireyler liderle olan ilişkilerine önem vermekte, işletmedeki zorunlulukları dikkate almakta ve örgütlerine sadakat duymaktadırlar (Ersoy, Born, Derous ve van der Molen, 2012, s. 249). Gelfand, Erez ve Aycan (2007) kolektivist ve yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde paternalist liderler bireylerin davranışları üzerinde oldukça fazlaya etkiye sahiptirler. Paternalist kültürlerde liderler bireylerin, korunmasında, bireylerde yardım ve rehberlik etmede rol oynar ve bu şekilde bireyler üzerinde belirleyici olurken, buna karşın bireylerde sadakat ve saygı temelli itaat ile lidere bağlıdır (Göksoy ve Alayoğlu, 2013, s. 60).

Paternalizm bir liderlik tarzı olmanın ötesinde bir kültürel özelliği de yansıtmaktadır. Kavram, her iki tarafında ilişkilerinin ve sorumluluklarının kalitesini gösteren bir tasarımdan daha fazlasını ifade etmektedir. Paternalizmin temelinde aile temelli veya örgüt temelli ilişkilerin analiz edilmesi yer almaktadır. Paternalizm Çin, Japonya ve Kore gibi doğu toplumların kültürel özelliklerinde daha fazla yaygındır (Erben ve Güneşer, 2008, s.956). Pellegrini ve Scandura (2006) bu liderlik tarzının Türk toplumunda da yaygın olduğunu ifade etmektedir. Paternalizmin Türk toplumunda da yaygın olmasının nedeni Türk kültüründe yer alan herhangi bir sorgulama olmadan babanın vermiş olduğu kararlara ve yönlendirmelere uyma ile yakından ilişkilidir. Bu toplumlara yönelik ortak bir değerlendirme yapmak gerekirse toplumların ataerkil bir yapıya sahip oldukları söylenebilir. Aycan (2006) Hindistan, Çin, Pakistan ve Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 10 ülkeye yönelik yapmış olduğu çalışmada paternalistik özelliklerin olduğunu tespit etmesi aslında toplumların bazı özellikleri açısından birbirine benzediğini göstermektedir (akt. Erben ve Güneşer, 2008, s. 956).

Paternalist yönetim tarzını ülkenin kültürüyle açıklamak bir anlamda yetersiz kalabilmektedir. Pellegrini ve Scandura'ya (2006) göre ekonomik gelişmenin düzeyide paternalist yönetim tarzının oluşmasına katkı sağlamaktadır. ABD'deki yüzyıllık geçmişe sahip olan şirketlere karşın (Coca-Cola vb.) Türkiye'deki şirketlerin geçmişi daha yenidir. Aslında böyle bir durum bile şirketlerin içindeki ilişkilerin açıklanmasında kullanılabilir. Yeni kurulmuş şirketlerdeki ilişkiler daha korumacı, yardım çerçevesinde ve ikili ilişkilerle ilerlerken eski şirketlerde kendine ait normlar ve değerler yer almaktadır. Özellikle yeni şirketlerdeki ekonomik anlamda durağan olamama ve bunun karşısında iş görenlerin kendini altına almaya çalışması paternalist tarz liderliğin gelişmesinde etkili olmaktadır.

2.2. Dağıtım Adaleti

Örgütlerde adalet fikri sosyal-psikoloji literatüründe dağıtım adaletini ortaya çıkarmıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001, s.280). Dağıtım adaleti kavramının kökeni eşitlik teorisine (Adams, 1965) ve eşitlik derecesini hesaplamak için sosyal değişim teorisine (Blau, 1964) dayanmaktadır (Akkoc, 2012). Dağıtım adaleti, bir toplumda ekonomik ve diğer bölüşülebilir nitelikteki kaynakların toplum üyeleri arasında herkesin yeteneği ve toplumdaki statüsüne uygun olarak dağıtılması olarak tanımlanmaktadır (Çakmak, 2005, s. 22).

Örgütsel adalet literatüründe ilk olarak ortaya atılan kavram olan dağıtım adaleti örgüt içindeki dağıtım ya da paylaşımı esas almaktadır (Altinkurt ve Yılmaz, 2010, s. 467). Çalışanlara tarafından örgütte işle ilgili ödül,görev ve sorumluluk gibi sonuçların adil dağıtıldığına yönelik algı dağıtım adaletini oluşturmaktadır (Meydan, Şeşen ve Basım, 2011, s.46). Araştırmacılar, eşitlik teorisi çerçevesinde dağıtım adaletininpotansiyel belirtilerinin anlaşılmasında; örgütsel çıktılara yönelik algılanan adalet (ödemler, terfi seçimleri vb.) ve bu adalet algısı ile işin niteliği ve niceliğine yönelik çeşitli kriterlerin ilişkilendirilmesinin gerekli olduğu ileri sürmektedir. Örgütlerde bazı çıktılarının adaletsiz olduğununanlaşılması bireylerin bazı duygularının olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001, s.280).

Dağıtım adaletine yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde dağıtım, belirlenen normlara uygun olarak yapıldığı ölçüde adil olarak algılanmaktadır (Fortin, 2008,s.94). Dağıtım adaleti bir çalışanın işe yaptığı katkılar ve bunun soncunda aldığı ödül, görev ve sorumluluklar gibi işe ait sonuçların diğer çalışanların yapılan işe katkısı ve sonucunda elde ettiği katkı derecesinin karşılaştırılmasını ifade etmektedir (Meydan ve diğerleri, 2011,s.46-47). Bireyler bu değerlendirmeler soncunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilir. Bu düşünce onların tutumlarını ve davranışlarını tümüyle etkileyebilmektedir. Dağıtım adaletinde esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Kılıçlar, 2011, s.25).

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Son yıllarda yönetim literatüründe tartışılan konulardan biri olan örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) ilk olarak Dennis Organ ve arkadaşları (1983) tarafından ortaya atılmıştır (Podsakoff,MacKenzie, Paine veBachrach,2000). ÖVD, biçimsel rol tanımlarının ötesinde sergilenen, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan işgörenlerin örgüte katkıda bulunmak için istekli olarak sergiledikleri rol fazlası davranışlar ÖVD olarak nitelendirilmektedir (Sezgin, 2005, s.318). Bir başka tanıma göre ÖVD; görev ve iş tanımlarında bulunmayan, bireylerin gönüllü olarak yaptığı, bireylerin kendilerinin karar verdiği, yapılmadığında herhangi bir zorlamanın ve yaptırımın olmadığı ve genel manada örgüte fayda sağlayan davranışlardır (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

Tanımlamalarda yer alan rol fazlası ve iş tanımlarında bulunmayan davranışlar, işgörenlerin iş tanımlamalarında belirtilmemiş, iş veya rol tanımlaması içinde yapılmayan, ihmalî durumunda ceza gerektirmeyen ve daha ziyade kişisel seçimler soncunda sergilenen davranışlardır (Tokgöz ve Seymen, 2013, 64). ÖVD'yi biçimsel rol tanımları veya görev performansından ayıran temel etmeler olarak gönüllü davranışlar olması ve resmi ödül sistemi içinde yer almayan davranışları olmaları gösterilebilir (Marinova, Moon ve Van Dyne, 2010, s.1464).

ÖVD ile ilgili yapılan boyutlandırmaların birbirine çok ilişkili olduğu, yapılan sınıflandırmalardan pek çoğunun birbirine benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bu benzerlikte Organ (1988) tarafından oluşturulan sınıflandırmanın ise temel alındığı söylenebilir (Basım ve Şeşen, 2006; Aslan, 2009,s. 261). Organ'ın (1988) geliştirdiği ve daha sonraki araştırmalarda temel alınan bu boyutlar; özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdemdir (Tokgöz ve Seymen, 2013, s. 64; Ma, Qu, Wilson ve Eastman, 2013, s.309).

Özgecilik: Bu davranış şekli; diğerinin yararına olanı gözetme, bencil olmama ve “yardımseverlik” davranışlarını içermektedir. Örneğin; iş arkadaşının gelememesi

veya fazla iş yüküne sahip olma durumunda ona yardım etmek özgecilik davranışı olarak ifade edilebilir (Ma ve diğerleri, 2013, s. 309).

Vicdanlılık: İşgörenlerin, yüksek düzeyde çalışma bilincini korumalarını gönüllü olarak düşük seviyeli rol tanımlaması ve performansı içeren davranışların ötesine geçilmesi, şeklinde tanımlanır (Tokgöz ve Seymen, 2013, s.64).Örneğin herhangi bir arkadaşının fazladan mola kullanmamasına rağmen, bireyin fazladan mola kullanması bu kapsamda ele alınmaktadır.

Sivil Erdem: Örgütün politik sürecine sorumlu ve yapısal bir katılım söz konusudur (örgütün gelişmesine yardımcı olmak, örgütsel faaliyetlere yardım etmek ve ya bu tip faaliyetlerin neler olabileceğini tartışmak) (Rego, Ribeiro ve Cunha, 2010, 218). İşletmenin faydasına olabilecek değişiklikleri takip etmek amacıyla toplantılara gönüllü olarak katılmak ve değişiklikleri takip edip işletmede uygulanmasını sağlamak bu kapsamda ele alınmaktadır.

Nezaket: İşle ilgili olarak başkalarını çalışmalarını aksatacak sorunların tespit edilip o kişiye aktarılması bu kapsamda değerlendirilmektedir (Kanten ve Yeşiltaş, 2013, s. 95). İşgörenlerin, diğer çalışma arkadaşları için sorun yaratabilecek konuları önceden belirleyerek, çözümü için önerilerde bulunma, yardımcı olma ya da sorunun ortaya çıkmasına engel olma, türündeki önleyici nitelikteki davranışları *nezaket* kapsamında değerlendirilmektedir (Bolat ve Bolat, 2008, s. 79).

Centilmenlik: Örgüt içinde yaygın olarak kullanılan kurallara uymak, uygun olmayan koşullara veya arzu edilmeyen koşulları herhangi bir şikayette bulunmadan hoş görmek centilmenlik davranışı olarak ifade edilebilir (Chiang ve Hsieh, 2012, s.181). Örgüt içerisinde kırııcı davranışlara sözle tepki göstermekten ve piyeyi deve yapmaktan kaçınmak bir anlamda örgüt içindencentilmenlik olarak ifade edilebilir (Elçi ve Alpkan, 2006, s. 149).

3. Paternalist Liderlik, Dağıtım Adaleti ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar incelendiğinde adaletin bir fenomen olarak örgütsel veya sosyal yaşamın bir yönünü oluşturmakta olduğu görülecektir. Her bir örgüt için en önemli kaynak insan kaynağıdır. Onlara nasıl davranıldığı onların gelecekteki örgüt ile ilgili düşüncelerini ve davranışlarını şekillendirecektir (Jafari ve Bidarian, 2012, s.1816). Bir liderin çalışanlarına yönelik tutumu ve onlara davranış şekilleri çalışanların işlerine olan tutum ve davranışlarında değişiklik meydana getirmektedir (Mardanow, Heischmidt ve Henson, 2008).Yapılan araştırmalar incelendiğinde liderin faydacılık temelinde hareket etmesi ve iş görenin davranışları ve iş sonuçları üzerinde etkisinin olumlu olduğunu göstermektedir (Niu, Wang ve Cheng, 2009,s.33). Paternalizm tarzı yönetim ile örgütsel adalet arasında olası bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Paternalizm tarzı liderin olduğu bir örgütte işgörenlerin adalet algılarının yüksek olacağı varsayılmaktadır (Köksal, 2011a, s.159).

H₁: Yardımsever liderlik tarzı ile dağıtım adaleti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir etki vardır.

H₂: Ahlaki liderlik tarzı ile dağıtım adaleti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir etki vardır.

H₃: Otoriter liderlik tarzı ile dağıtım adaleti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir etki vardır.

Paternalizm bir liderlik tarzından daha fazlası olarak bir kültürü ifade etmektedir. Paternalizmde bireylerin özel hayatlarıyla da ilgilenerek sorunların çözülmesi, ailevi sorunların çözümüne katkı sağlanması ve örgütlerin bir anlamda daha medeni yerler haline getirilmesi söz konusudur. Bu tarz yaklaşımlar ise bireylerde adanmışlık ve sadakat duygularının artmasına katkı sağlamaktadır (Rehman ve Afsar, 2012).

Literatürde farklı adalet türlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir (Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993; Wong, Ngo ve Wong, 2006; Nadiri ve Tanova, 2010; Jafari ve Bidarian, 2012). Niehoff ve Moorman (1993) bireyin örgüt içinde yapılan işlemler ve uygulamalar doğrultusunda yapmış olduğu değerlendirmeler sonucunda örgüt içinde adalet olduğuna kanısına varırsa, bunun karşılığında sergilemiş olduğu performansının işletmenin lehine olacağını ifade etmektedir. Nadiri ve Tanova (2010) ise dağıtım adaletinin diğer adalet türlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla etkilediğini ifade etmektedir. Bu anlamda çalışanların firma içindeki uygulamalardan daha ziyade sergileyecekleri ekstra davranışlar için kişisel çıktılara ve bu doğrultudaki kıyaslamalara daha fazla odaklandıklarını söyleyebiliriz.

H₄: Dağıtım adaleti ile centilmenlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir etki vardır.

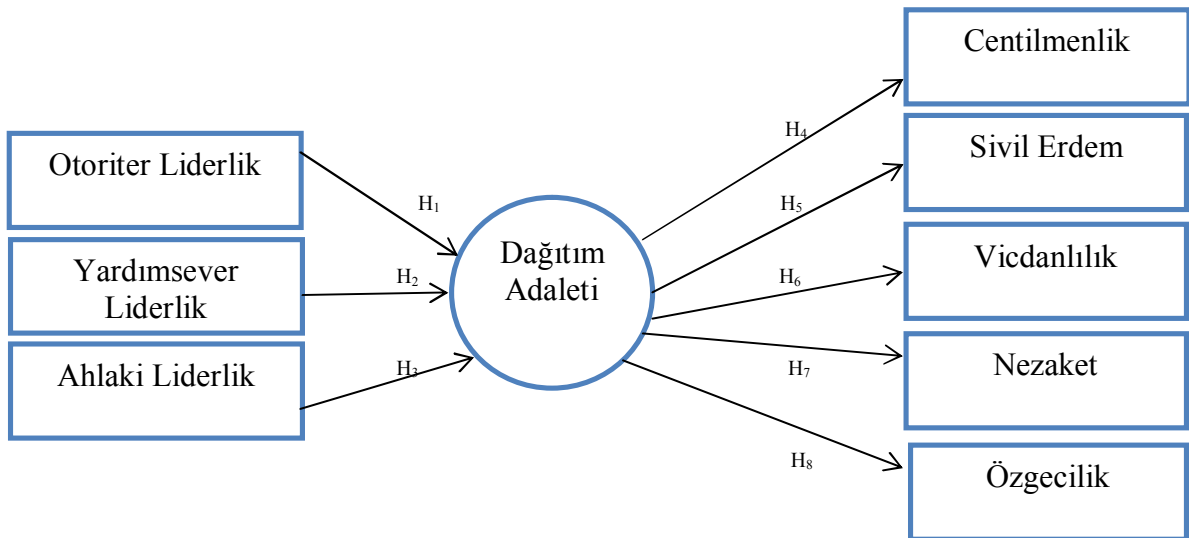
H₅: Dağıtım adaleti ile sivil erdem arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir etki vardır.

H₆: Dağıtım adaleti ile vicdanlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir etki vardır.

H₇: Dağıtım adaleti ile nezaket arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir etki vardır.

H₈: Dağıtım adaleti ile özgecilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir etki vardır.

Çalışmada buraya açıklanan kısım kuramsal gerekçelerden hareketle paternalist liderlik, dağıtım adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Teoride yer alan ifadeler doğrultusunda Şekil 1’de gösterilen araştırma modeli belirlenmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

4. Araştırmanın Metodolojisi

4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet göstermekte olan beş yıldızlı ve dört yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Veriler 5 adet 4 yıldızlı otel işletmesi ve 10 adet 5 yıldızlı otel işletmesindeki çalışanlardan elde edilmiştir. Araştırmada İstanbul ilinin seçilme nedeni kent otelciliği açısından oldukça fazla sayıda tesise sahip olmasıdır. Kent otelciliğinin mevsimlik otellerden farklı olarak yıl boyunca açık olmaları, dolayısıyla işletme çalışanlarının sürekli olarak aynı tarz etkilere maruz kalmalarının çalışmanın sonucunda elde edilecek verilerin gerçek durumu yansıtması açısından olumlu etki yapacağı düşünülmektedir (Akova ve Işık, 2008, s. 26). Araştırmanın örneklemi ise dört ve beş yıldızlı oteller arasından kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 15 otel işletmesinin çalışanları oluşturmaktadır. Bu otel işletmeleri içinde yerli zincire, yabancı bir zincire bağlı olan işletmeler olduğu gibi bağımsız işletmelerde yer almaktadır. Örneklem yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi seçilmesi birincil verilerin hızlı ve ucuz yoldan elde edilmesini sağlamaktadır. Bu yöntemin kullanılması ihtimalli örneklem yöntemlerine nazaran daha pratiklik olması nedeniyledir. Bununla birlikte kolayda örnekleme yöntemi ile elde edilen veriler genelleştirilmesi doğru değildir (Nakip, 2005, s.140). Otel işletmelerine gönderilen 450 adet anket formundan geriye dönen ve geçerli kabul edilen 325 (% 72) adet anket formu değerlendirme kapsamına alınmıştır.

4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Paternalist Liderlik Ölçeği: Paternalist liderliği ölçmek amacıyla Cheng ve diğerleri (2004) tarafından hazırlanan ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek 26 ifade ve otoriter (9 ifade), yardımseverlik (11 ifade) ve ahlaki (6 ifade) liderlik boyutlarını içeren 3 farklı bileşenden oluşmaktadır. Ölçek; (1) Kesinlikle Katılmıyorum ve (6) Kesinlikle Katılıyorum yargılarını içeren 6'lı likert tarzında hazırlanmıştır. Bununla birlikte bu çalışmada 5'li likert olarak kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe geçerliliği Erben ve Güneşer (2008) ve Ökten ve Cenkci'nin (2012) tarafından yapılan çalışmalarda sağlanmıştır. Ölçeğin Türkçe formu yazarlarla iletişime geçilerek temin edilmiş ve bu çalışmada Türkçe geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış olan ifadeler kullanılmıştır. Bu çalışmada ölçeğe yönelik doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmış ve 8 ifade ölçeğin güvenilirliği bozması nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır. Ölçeğin uyum indisleri; X^2 : 372,14; sd :132; X^2/sd : 2,81; $RMSEA$: 0,075; CFI : 0,96; IFI : 0,96 ve NFI : 0,94 olarak belirlenmiştir.

Dağıtım Adaleti Ölçeği: Dağıtım adaletini ölçebilmek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından hazırlanan ölçekten faydalanılmıştır. Dağıtım adaletini ölçmek amacıyla 5 ifadeden faydalanılmıştır. Ölçek; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum yargılarından oluşmaktadır. Ölçeğin geçerlilik çalışması Karaeminoğulları (2006) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeği yönelik yapılan DFA sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya uygun olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum indisleri; X^2 : 7,84; sd : 3; X^2/sd : 2,61; $RMSEA$: 0,071; CFI : 0,99; IFI : 0,99 ve NFI : 0,99 olarak belirlenmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: ÖVD'yi ölçmek amacıyla Bolat ve Bolat'ın (2008) çalışmalarında yer alan ifadelerden faydalanılmıştır. ÖVD ölçeği 20 madde ve beş boyuttan (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) oluşmaktadır. Kullanılan anket Kesinlikle Katılmıyorum (1) Kesinlikle Katılıyorum, (2)

Katılmıyorum, (3) Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde oluşan beşli likert tarzında sorulardan oluşmaktadır. Araştırmada yapılan DFA sonucunda ölçeğin beş faktörlü yapıya uygun olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum indisleri; X^2 :471,33; sd :160; X^2/sd :2,94; $RMSEA$: 0,077; CFI : 0,98; IFI : 0,98, ve NFI : 0,97 olarak belirlenmiştir.

4.3. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada verilerin analizi için SPSS ve LISREL programlarından yararlanılmıştır. Araştırmada yüzde, frekans ve korelasyon değerlerinin hesaplanması SPSS programı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada yer alan değişkenler arasındaki nedensellik ilişkileri Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) yöntemiyle ve LISREL 8.8programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu analiz yöntemi pek çok analiz yönetimini içine alan bir analiz tekniğidir. YEM,bütün araştırma modelini ve aynı zamanda regresyon denklemlerini analiz eden bir yöntemdir.Araştırmada bu amaçla ikili yaklaşıma uygun şekilde(Anderson ve Gerbing, 1988) ilk olarak ölçüm modeli ve daha sonrada değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler/etkiler analiz edilmiştir.

5. Araştırma Bulguları

5.1. Demografik Bulgular

Tablo 1’de araştırmaya katılanların demografik özelliklerine yer verilmiştir. Araştırmaya katılanların % 53,5’nin erkek çalışanlardan ve % 43, 7’sinin bayan çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların önemli bir kısmı 20-29 yaş (%40,3) aralığındadır. Katılımcıların yarıdan fazlası (%62,8) üniversite eğitimi almamıştır. Turizm sektöründe çalışma süresi bakımından katılımcıların yarıya yakını 3 yıldan az bir süre turizm sektöründe çalışmışlardır.

Tablo 1: Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımlar

	<i>f</i>	<i>%</i>		<i>f</i>	<i>%</i>
Yaş	20’den az	34	Eğitim Durumu	İlköğretim	59
	20–29 arası	131		Lise	145
	30–39 arası	87		Ön Lisans	58
	40–49 arası	49		Üniversite-Lisans	41
	50 -59 arası	15		Lisansüstü	10
	60 ve üstü	4		F&B	103
Cinsiyet	Bay	174	Çalıştığı Bölüm	Ön Büro	68
	Bayan	142		Kat Hizmetleri	69
Çalışma Süresi	1 yıldan az	56	İşletmelerin Sahiplik Yapısı	İnsan Kaynakları	37
	1- 3 yıl	103		Muhasebe	26
	4- 6 yıl	69		Güvenlik	16
	7- 9 yıl	49		Ulusal Zincir Otel	98
	10 yıl ve üzeri	44		Uluslararası Zincir Otel	117
				Bağımsız Otel / Bir Zincire Bağlı Değil	103

5.2. Ölçüm Modeli

Araştırmada test edilecek olan modelin analizlerinde temel olarak iki aşamalı yaklaşım kullanılmıştır. İki aşamalı yaklaşıma göre; değişkenler arasındaki etkilerin araştırıldığı yapısal modeli test etmeden önce, ölçme modelini test ederek yeterli uyum iyiliği değerlerine ulaşmaya çalışmaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988).Modele yönelik

gerçekleştirilen DFA sonucunda dağıtım adaletine yönelik bir madde modelin güvenilirliğini bozması nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır. Ölçüm modelinde 9 gizil değişken ve 42 gözlenen değişken (8 ifade yardımsever liderlik, 5 ifade ahlaki liderlik, 5 ifade otoriter liderlik, 4 ifade dağıtım adaleti, 4 ifade özgecilik, 4 ifade vicdanlılık, 4 ifade nezaket, 4 ifade centilmenlik ve 4 ifade erdemlilik) yer almaktadır.

Tablo 2’de modele ilişkin hesaplanan parametre değerlerinin anlamlı ve her bir faktörün yapı güvenilirliğinin 0,70’den yüksek değerler aldığı görülmektedir. Benzer şekilde her bir faktörün Cronbach Alfa (α) değeri de 0,70 değerinin üstündedir. Maddelere ait t-değerleri de anlamlıdır ($>2,00$) (Anderson ve Gerbing, 1988).

Modelde standardize yükler, t-değerleri ve yapı güvenilirliğinin sağlanması bir modelin doğru yada kabul edilebilir bir model olması için gereklidir. Bununla birlikte bu değerler tek başına modelin kabul edilmesi için yeterli değildir. Bunun yanı sıra uyum iyiliği değerleri ölçme modelinin bir bütün olarak kabul edilebilir bir model olup olmadığının değerlendirilmesinde gereklidir (Yüncü, 2010; s.86). Çalışmada ölçüm modeline ait indisler; X^2 : 1556,03; df : 783; X^2/df : 1,99; $RMSEA$: 0,055; IFI : 0,97; CFI : 0,97; NFI : 0,95; $NNFI$: 0,97’dir. Bu değerler modelin kabul edilebilir nitelikte olduğunu göstermektedir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003, s.52; Şimşek, 2007, ss; 47-49).

Tablo 2: Ölçüm Modeline İlişkin YEM Sonuçları

	<i>Standardize</i>	<i>t-değeri</i>	<i>R²</i>	<i>a</i>	<i>CR_{rel}</i>
<i>Yükler</i>					
<i>Yardımsever Liderlik</i>				0,873	0,887
Bize aileden biri gibi davranır.	0,60	14,16	0,35		
Genelde rahatım için özen gösterir.	0,64	12,43	0,41		
Zor bir durumda kalırsam bana yardım edecektir.	0,73	17,25	0,54		
Kendisiyle uzun zamandır çalışan elemanlarına itina gösterir.	0,74	16,80	0,55		
Kişisel isteklerimi yerine getirir.	0,74	16,26	0,55		
Zor sorunlarla karşılaştığımda bana cesaret verir.	0,74	17,03	0,55		
Aile bireylerimi de gözetir.	0,64	13,27	0,41		
Günlük hayatımda benim için yapması veya idaresi zor olan konuları halleder.	0,63	12,66	0,40		
<i>Ahlaki Liderlik</i>				0,766	0,774
Kişileri meziyetlerine göre görevlendirir ve başkalarının meziyet ve yeteneklerini kıskanmaz.	0,71	15,84	0,51		
Otoritesini kendine ayrıcalıklar elde etmek için kullanır.	0,39	6,05	0,15		
Benim başarı ve katkılarımı kendi başarısıymış gibi göstermez.	0,74	17,44	0,55		
Kendi menfaatleri için beni kullanmaz.	0,65	15,66	0,43		
Bireysel ilişkileri ve bir takım saklı-gizli ilişkileri yasadışı bireysel yararlar sağlamak için kullanmaz.	0,67	15,01	0,45		
<i>Otoriter Liderlik</i>				0,816	0,816
Astlarına sıkı bir disiplin uygular.	0,61	12,54	0,37		
Görevlerimizi yerine getiremediğimizde bizi azarlar.	0,76	17,83	0,57		
Grubumuzun şirketteki en iyi performansı gösteren	0,72	16,01	0,52		

birim olması gerektiğini vurgular.			
İşleri yapmak için onun kurallarına uymamız gerekir. Aksi takdirde bizi cezalandırır.	0,66	13,26	0.44
İşleri yapmak için onun kurallarına uymamız gerekir. Aksi takdirde bizi cezalandırır.	0,68	14,87	0.46
Dağıtım Adaleti			0,795 0,799
Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim.	0,77	22,80	0.60
Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	0,77	18,50	0.60
İş yükümün adil olduğu kanaatindeyim.	0,70	14,84	0.49
Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	0,57	11,27	0.33
Özgecilik			0,869 0,873
Otelde yeni çalışmaya başlayanların çalışma ortamına uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	0,73	18,03	0.54
Çalışma arkadaşlarıma işleri ile ilgili sorunları çözmeleri konusunda yardımcı olurum.	0,79	21,75	0.63
İhtiyaç duyduklarında çalışma arkadaşlarımla işlerini onlar için yaparım.	0,82	17,41	0.63
İşlerini daha iyi yapmaları için çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum.	0,84	20,40	0.70
Vicdanlılık			0,886 0,888
Verilen görevler zor olsa bile itiraz etmem.	0,81	16,45	0.65
İşe zamanında gelirim.	0,84	18,12	0.70
Verilen işleri zamanında tamamlamaya özen gösteririm.	0,84	17,25	0.71
Çalıştığım otelin kurallarına harfiyen uyarım.	0,77	14,35	0.60
Nezaket			0,874 0,877
Çalışma arkadaşlarıma zarar veren davranışlardan kaçınırım.	0,85	18,26	0.72
Çalışma arkadaşlarıma sorun olmamak için çaba gösteririm.	0,84	17,74	0.71
Çalışma arkadaşlarımla haklarına zarar vermekten kaçınırım.	0,81	18,24	0.66
Çalışma arkadaşlarımla ilgilendiren bir durum söz konusu olduğunda karar vermeden önce onların mutlaka görüşünü alırım.	0,70	13,56	0.48
Centilmenlik			0,766 0,795
Otel içinde yaşanan küçük olayları büyütmem.	0,80	17,00	0.65
Olayların genellikle olumlu yönlerini görmeye çalışırım.	0,78	14,69	0.61
Sıradan olayları şikâyet konusu yapmaktan kaçınırım.	0,77	16,11	0.59
Otelin faaliyetlerinde mutlaka kusurlu bir taraf bulurum.	0,42	7,53	0.18
Erdemlilik			0,818 0,822
Çalıştığım otel ile ilgili gelişmeleri takip ederim.	0,78	17,94	0.61
Çalıştığım otelin gelişimi için yapıcı önlemlerde bulunurum.	0,78	17,21	0.61
Çalıştığım otelin toplantılarına aktif olarak katılırım.	0,74	14,53	0.55
Çalıştığım otel ilgili bilgileri içeren ilanlar, mesajlar ya da yazılı materyaller dikkatimi çeker.	0,62	12,46	0.39
* t-değerleri p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.			
**=(Composite Reliability) Yapı Güvenilirliği			

5.3. Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırmada kullanılan veriler doğrultusunda ölçek boyutlarına yönelik ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır (Tablo 3). Bireylerin paternalist liderlik tarzları (yardımsever liderlik ort.: 3,22, s.s.: 0,92; ahlaki liderlik ort.:3,32, s.s., 0,87; otoriter liderlik ort.: 3,11 s.s. 0,94), örgütsel vatandaşlık davranışları (özgecilik ort.: 3,60, s.s.: 1,14; vicdanlılık ort.: 3,76, s.s.:1,02; nezaket ort.: 3,69, s.s.: 1,04; centilmenlik ort.: 3,56, s.s.:0,89; erdemlilik ort.: 3,50, s.s.: 0,96) ve dağıtım adaleti (ort.: 3,00; s.s.: 1,03) algıları incelendiğinde algıların ortalamanın üzerinde olduğu söylenebilir.

Tablo 3: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

	$\bar{X}$	s.s	Yardımsever Liderlik	Ahlaki Liderlik	Otoriter Liderlik	Özgecilik	Vicdanlılık	Nezaket	Centilmenlik	Erdemlilik	Dağıtım Adaleti
Yardımsever Liderlik	3,22	0,92	1								
Ahlaki Liderlik	3,32	0,87	,701**	1							
Otoriter Liderlik	3,11	0,94	,365**	,389**	1						
Özgecilik	3,60	1,14	,331**	,239**	,149**	1					
Vicdanlılık	3,76	1,02	,390**	,292**	,229**	,761**	1				
Nezaket	3,69	1,04	,389**	,314**	,227**	,739**	,753**	1			
Centilmenlik	3,56	0,89	,454**	,428**	,251**	,668**	,660**	,674**	1		
Erdemlilik	3,50	0,96	,442**	,416**	,240**	,529**	,567**	,518**	,723**	1	
Dağıtım Adaleti	3,00	1,03	,554**	,490**	,413**	,382**	,366**	,391**	,443**	,426**	1

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (1-tailed).

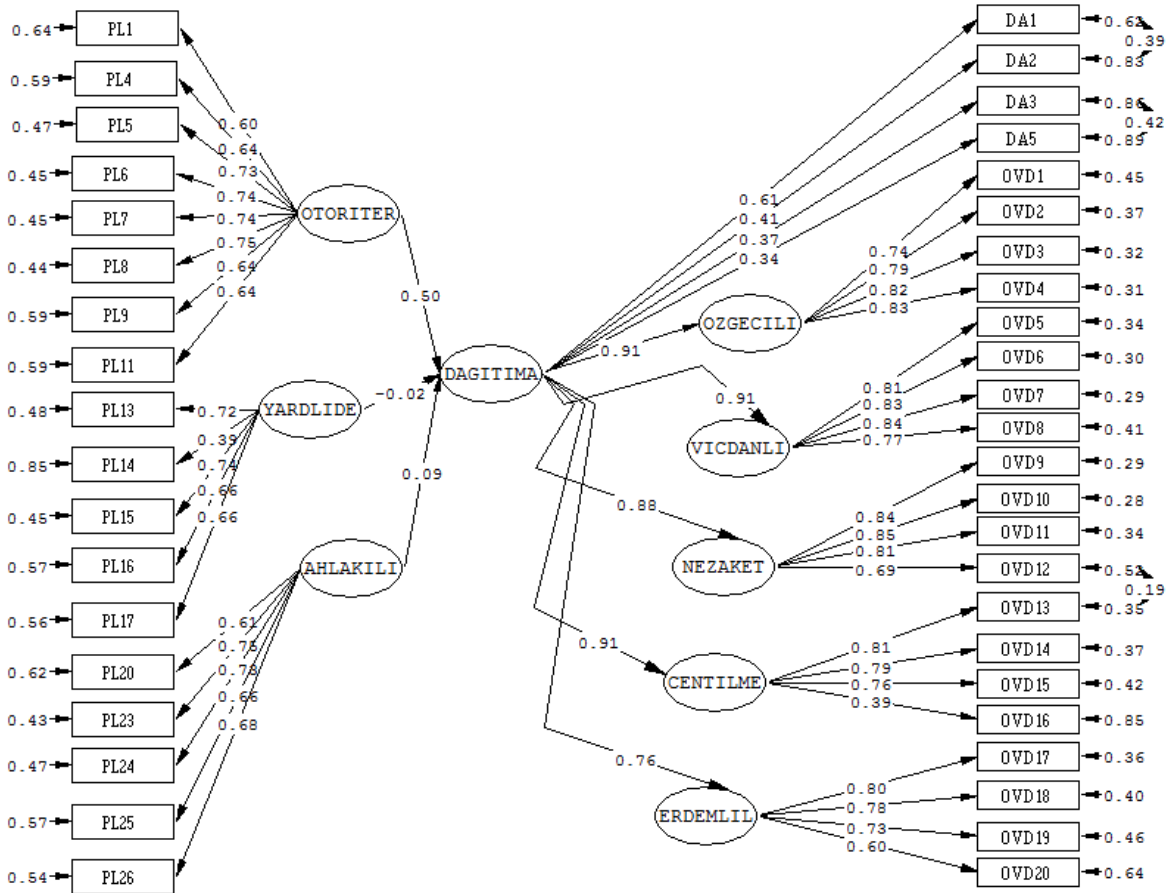
Tablo 3’de özet korelasyon matrisindeki bulgular incelendiğinde yardımsever liderlik ($r=.554$, $p<0,01$) ve dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna ilaveten, ahlaki liderlik ve dağıtım adaleti arasında ($r=.490$, $p<0,01$) ve otoriter liderlik ve dağıtım adaleti ($r=.413$, $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada dağıtım adaleti ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutları olan vicdanlılık ($r=.366$, $p<0,01$), nezaket ($r=.391$, $p<0,01$), centilmenlik ($r=.443$, $p<0,01$), erdemlilik ($r=.426$, $p<0,01$) ve özgecilik ($r=.382$, $p<0,01$) boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinin hesaplanmasından sonra değişkenler arasındaki karmaşık ilişkilere yönelik olarak yazın taraması doğrultusunda oluşturulan yapısal model test edilmiştir (Şekil 2). Yapısal eşitlik modeli sonuçları incelendiğinde genel olarak model uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Modelin uyum indisleri incelendiğinde; X^2 : 1703,74; df : 805; X^2/df : 2,11; $RMSEA$: 0,059; IFI : 0,97; CFI : 0,97; NFI : 0,95; $NNFI$: 0,97’dir. Burada ifade edilen indisler yapısal modelin kabul edilir nitelikte olduğunu göstermektedir (Schermelleh-Engel ve diğerleri, 2003, s.52; Şimşek, 2007, ss; 47-49).

Paternalist liderlik, dağıtım adaleti ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler Şekil 2’de görülmektedir. Şekil 2 ve Tablo 4 dikkate alındığında

araştırmada ilk hipotez olan otoriter liderlik ve dağıtım adaleti arasındaki yol katsayısının (H_1 : $\gamma=0,50$; t -değerinin=2,70) anlamlı ve pozitif yönlü olduğu ve bu hipotezin desteklendiği görülmektedir. Bununla birlikte araştırmada belirlenen yardımsever liderlik boyutu ve dağıtım adaleti arasındaki (H_2 : $\gamma= -0,02$; t -değeri= -0,10) ve ahlaki liderlik boyutu ve dağıtım adaleti arasındaki hipotezler t -değerlerinin 1,96'dan büyük olmaması nedeniyle (H_3 : $\gamma= 0,09$; t -değeri=1,24) desteklenememiştir. Paternalist eğilimlerin kültürden kültüre farklılaştığı literatürde yer almaktadır. Özellikle Türkiye gibi yüksek güç mesafesinin bulunduğu toplumlarda insanlara daha otokratik işlemler tercih etmektedir (Köksal, 2011a, s.161) Çalışmanın sonucunda ortaya çıkan otoriter liderlik bileşenin dağıtım adaleti üzerinde etkili olması, toplumsal özellik olarak yüksek güç mesafesi ve kolektivist yapıya sahip olan Türk toplumunda liderlerin otoriter özellikler sergilemesi dağıtım adaletinin olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Araştırmada belirlenen dağıtım adaleti ile centilmenlik (H_4 : $\beta= 0,91$; t -değeri=11,23), sivil erdem (H_5 : $\beta= 0,76$; t -değeri= 10,50), vicdanlılık (H_6 : $\beta=0,91$; t -değeri= 11,24), nezaket (H_7 : $\beta= 0,88$; t -değeri= 11,73) ve özgecilik (H_8 : $\beta= 0,88$; t -değeri= 11,73) arasındaki hipotezler desteklenmiştir. Bu bulgular Moorman (1991) ve Nieoff ve Moorman'ın (1993) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Elde edilen sonuçlar çerçevesinde bireylerin örgüt içinde gönüllü davranışlar sergilemesi bireylere adil davranıldığına bir göstergesi ve fonksiyonu olduğu söylenebilir. Örgütsel adaletin bir bileşeni olarak kabul edilen dağıtım adaleti bireysel davranışlar ve örgütsel sonuçlar üzerinde belirleyici olmaktadır.



Şekil 2: Araştırma Modeline İlişkin YEM Sonuçları

Dağıtım adaletinin paternalist liderlik ve ÖVD üzerinde aracılık etkisini ölçmek amacıyla paternalist liderlik ve ÖVD arasındaki doğrudan etkiler kontrol edilmiştir. Aracılık etkisinin belirlenmesinde ilk olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisini gösteren bir model önerilmektedir (Şimşek, 2007: ss.135-136). İkinci aşamada ise aracı değişkenin modele dâhil edilmesiyle değişkenin modele katkısının değerlendirilmesi önerilmektedir. Çalışmada paternalist liderliğin ÖVD üzerindeki doğrudan etkilerin yer aldığı birinci model test edildiğinde sonuçların ikinci modele göre iyileştirmeye yol açmadığı, bir başka ifadeyle aracı modelin daha iyi değerler gösterdiği buna ilaveten, birinci modelin yol katsayılarının 1'in üstünde olduğu vedolayısıyla modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle araştırmada tam aracılık modeli (sadece otoriter liderlik bileşeni için) kabul edilmiştir. Ahlaki liderlik boyutu ve yardımseverlik liderlik boyutu için doğrudan etkiler tespit edilememesi nedeniyle aracılık etkisi de söz konusu değildir.

Tablo 4: Araştırma Modeli Hipotez Sonuçları

<i>Hipotezler</i>	<i>Standardize Yükler</i>	<i>t-değeri</i>	<i>p-değeri</i>	<i>Sonuç</i>
<i>H₁: Yardımsever liderlik tarzı ile dağıtım adaleti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir etki vardır.</i>	-0,02	-0,10	>0,05	Desteklenmedi
<i>H₂: Ahlaki liderlik tarzı ile dağıtım adaleti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir etki vardır.</i>	0,09	1,24	>0,05	Desteklenmedi
<i>H₃: Otoriter liderlik tarzı ile dağıtım adaleti arasında pozitif yönlü anlamlı ve bir etki vardır.</i>	0,50	2,70	<0,01	Desteklendi
<i>H₄: Dağıtım adaleti ile centilmenlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir etki vardır.</i>	0,91	11,23	<0,01	Desteklendi
<i>H₅: Dağıtım adaleti ile sivil erdem arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir etki vardır.</i>	0,76	10,50	<0,01	Desteklendi
<i>H₆: Dağıtım adaleti ile vicdanlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir etki vardır.</i>	0,91	11,24	<0,01	Desteklendi
<i>H₇: Dağıtım adaleti ile nezaket arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir etki vardır.</i>	0,88	11,73	<0,01	Desteklendi
<i>H₈: Dağıtım adaleti ile özgecilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir etki vardır.</i>	0,91	12,44	<0,01	Desteklendi

6. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmanın temel amacı paternalist liderliğin örgüt içinde arzulanan ve beklenen davranışlar olan örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolünü belirlemektir. Çalışma İstanbul'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada beklenildiği gibi paternalist liderliğin bir bileşeni olan otoriter liderlik tarzının dağıtım adaletine pozitif yönlü ve anlamlı bir etki yaptığı tespit edilmiştir. Otoriter liderlik tam anlamıyla kontrol üzerine odaklanmıştır. Otoriter yönetim sergileyen yöneticiler ödül ya da cezayı avantaj elde etmek maksadıyla astlarına uygulamaktadır. Bir başka ifadeyle, astlar ödülü alma ve cezadan kaçma temelinde hareket etmektedir. Aslında bir taktik savaş gibi görünen bu durum da bile lider astının mutluluğu temelinde hareket etmektedir. Çünkü böyle bir durumda astlar uygulanan kuralların kendi lehine olduğunu farkındadır (Pellegrini ve Scandura, 2008, s. 574).

Paternalizmin içinde yer alan otoriter yaklaşım için örgüt içinde ödülü de cezayı da adil bir şekilde dağıttığını ve aynı şekilde örgüt içinde yükselme olanaklarında da adil bir dağıtım yaptığından söz edebiliriz. Otoriter lider, örgütün sahip olduğu

kaynaklar üzerinde de yoğun bir kontrole sahiptir. Kaynakların kontrolünde lider; görev gereği olan bilgilerin sunulması, bütçe ve ekipman kontrolüne sahip olduğu kadar astlara verilecek ödüller karar vermede de belirleyicidir (Niu ve diğerleri, 2009, s.37). Bu anlamda çalışmada ortaya çıkan otoriter liderlik bileşeni ile dağıtım adaleti arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki paternalizm içinde yer alan otoriter yaklaşımın dağıtım adaletine olumlu yansıdığını göstermektedir.

Paternalist lider bireylerin sergilemiş olduğu davranışların sonuçları üzerinde belirleyicidir. Literatür incelendiğinde paternalist liderin bireylerin davranışları ve iş sonuçları üzerinde negatif ya da pozitif yönlü etkilerinin olabildiği görülmektedir (Niu ve diğerleri, 2009; Poaching ve Chichun, 2009). Bu nedenle işgörenler örgüt içinde sergiledikleri davranışları eşitlik teorisi çerçevesinde ele almaktadırlar. Bu çalışmada da paternalist liderin örgüt içindeki ödülleri, terfileri ve cezaları adil bir şekilde değerlendirmesinin dolaylı olarak bireylerin davranışlarına yansıdığını göstermektedir.

Çalışma aynı zamanda dağıtım adaleti ile ÖVD boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya koymaktadır. Bu anlamda örgüt içinde yükselme olanaklarının eşit bir şekilde işgörelere sunulması, ücretin adil dağıtılması gibi işgöreni doğrudan ilgilendiren kararların adil alınması işgörenlerin gönüllü davranışları sergilemesinde etkili olabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları bir iş girdisi olarak değerlendirildiğinde, bireyin daha az ücret alması veya eşitsizlik algılaması örgüt içinde ÖVD'nin sergilenmesinde bir azalmaya neden olabilmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993, s. 533).

Kaynakça

- Akkoç, İ. (2012). Gelişim kültürü ve etik iklimin yenilikçiliğe etkisinde dağıtım adaletinin rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt. 4, Sayı. 3, 45-60.
- Akova, O ve Işık, K. (2008). Otel işletmelerinde stres yönetimi: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 15, Sayı. 1, 17-44.
- Altinkurt, Y. & Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi, *Educational Administration: Theory and Practice*, Cilt. 16, Sayı. 4, 463-484.
- Anderson, J.C. & Gerbing D.W. (1988) Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, Vol.103 No. 3, 411-423.
- Anwar, H. (2013). Impact of paternalistic leadership on employees' outcome – A study on the banking sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, Vol.7, No. 6, 109-115.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: "Kurumda çalışma yılı" ve "ücret" değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. Cilt:6 Sayı:1, 256-275.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, Vol.49, 192-221.
- Basım, H.N. & Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt. 61, Sayı. 4, 83–101.

- Bolat, O. İ. & Bolat, T. (2008), Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 11, Sayı.19, 75- 94.
- Cerit, Y. (2012). Paternalistik liderlik ile yöneticiden ve işin doğasından doyum arasındaki ilişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt. 31, Sayı.2, 35-56.
- Cheng, B.S.,Chou, L.F., Wu, T. Y., Huang, M.P.&Farh, J.L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, Vol.7, 89–117.
- Chiang, C. F.&Hsieh, T.S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31,180–190.
- Cohen-Charash, Y.&Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 86, No.2, 278–321,
- Çakmak, K. (2005). *Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olaya çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P., Dorfman, P. W. & Ruiz-Quintanilla, S. A. (1999). Emicsandetics of culturally end orsedimplicit leadership theories: Are attributes of charismatic-transformational leadership universally end orsed? *Leadership Quarterly*, Vol.10, 219–256.
- Elçi, M. & Alpan, L. (2006). Etik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.24, Sayı.1, 141-170.
- Erben, G.S.&Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol.82, 955- 968.
- Ersoy, N.C.,Born, M.P., Derous, E.&van der Molen, H. T. (2012). The effect of cultural orientation and leadership style on self- versusother-oriented organizational citizenship behaviour in Turkey and the Netherlands. *Asian Journal of Social Psychology*, Vol.15, 249–260.
- Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, No.2, 93- 126.
- Gelfand, M.J., Erez, M.& Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review Psychology*, Vol. 58, 479–514.
- Göksoy, A.& Alayoğlu, N. (2013). The impact of perception of performance appraisal and distributive justice fairness on employees' ethical decision making in paternalist organizational culture. *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 26, No. 1, 57–79.
- Jafari, P.&Bidarian, S. (2012). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Procedia – Socialand Behavioral Sciences* Vol. 47, 1815-1820.
- Kanten, P.& Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif örgütsel davranışlar üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt. 4, Sayı. 8, 83-106.

- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt.3, Sayı.3, 23-36.
- Köksal, O. (2011a). Paternalizm ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkinin tespitine yönelik bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt.12, Sayı.2, 159-170.
- Köksal, O. (2011b). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. Cilt. 8, Sayı.15, 101-122.
- Ma, E., Qu, H., Wilson, M. & Eastman, K. (2013). Modeling OCB for hotels: Don't forget the customers. *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol.54, No. 3, 308-317.
- Mardanow, I.T., Heischmidt, K. & Henson, A. (2008). Leader-Member exchange and job satisfaction: Bond and predicted employee turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 15, No. 2, 159-175.
- Marinova, S.V., Moon, H. & Van Dyne, L. (2010). Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles. *Human Relations*, Vol. 63, No. 10, 1463-1485.
- McFarlin, D. & Sweeney, P.D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, 626-637.
- Meydan, C. H., Şeşen, H. & Basım, N. (2011). Adalet algısı ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki öncüllük rolü. *"İş-Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt. 12, Sayı.2, 41-62.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 6, 845-855.
- Nadiri, H. & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, 33-41.
- Nakip, M. (2005). *Pazarlama araştırmalarına giriş (SPSS destekli)*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Niehoff, N.P. & Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitor in g and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, No.3, 527-556.
- Niu, C.P., Wang, A.C., & Cheng, B.S. (2009). Effectiveness of a moral and benevolent leader: probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership. *Asian Journal of Social Psychology*, Vol.12, 32-39.
- Ökten, A. B. & Ceneci, T. (2012). The impact of paternalistic leadership on ethical climate: The moderating role of trust in leader. *Journal of Business Ethics*, Vol. 108, 525-536.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. & Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group & Organization Management*, Vol.35, 391- 420.
- Pellegrini, E. K. & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, Vol. 34, No.3, 566-593.

- Pellegrini, E. K.&Scandura, T. A. (2006). Leader-memberexchange (LMX), paternalis manddelegation in theTurkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 2, 264–279.
- Poaching, C.&Chichun, H. (2009). The Relationship of paternalistic leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of upward communication. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol. 5, No. 2, 66-74.
- Podsakoff, P. M.,MacKenzie, S. B., Paine, J. B.&Bachrach,D. G.(2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, Vol. 26, No.3, 513-563.
- Rehman, M. &Afsar, B. (2012). The impact of paternalistic leadership on organization commitment and organization citizenship behaviour. *Journal of Business Management and Applied Economics*, Vol.5, September.
- Rego, A.,Ribeiro, N.&Cunha, M. P. (2010), Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, Vol. 93, 215- 235.
- Sagie, A. & Aycan, Z. (2003). A cross-cultural analysis of participative decision-making in organizations. *Human Relations*, Vol. 56, No. 2, 453-473.
- Saher, N., Naz, S., Tasleem, I., Naz, R. &Kausar, S. (2013). Does Paternalistic leadership lead to Commitment? Trust in leader as moderator in Pakistanicontext. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*.Vol. 5, No. 1, 443-455.
- Schermelleh-Engel, K.,Moosbrugger H.&Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures, *Methods of Psychological Research*,Vol. 8, No.2, 23-74.
- Sezgin, F. (2005), Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı. 25, Cilt. 1, 317-339.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. (1.Baskı). Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tokgöz, E.& Seymen O. A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri*, Cilt. 10, Sayı. 39, 61-79.
- Wong, Y.T.,Ngo, H.Y. &Wong, C.S. (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-ownedenterprises. *Journal of World Business*, Vol. 41, 344–355.
- Yüncü, H. R. (2010). *Şarap turizmi bölgelerinin rekabet edebilirliğine yönelik bir model önerisi: Kapadokya örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

The Effects of Paternalist Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Distributive Justice

Murat YEŞİLTAS

Mehmet Akif Ersoy University,
School of Tourism Management and Hospitality,
İstiklal Campus, Burdur, Turkey
yesiltas.murat@gmail.com

Extensive Summary

Introduction

Although studies on paternalistic leadership have been carried out for the last twenty years, paternalistic management style was designed by Max Weber as a legal authority and it was shaped in his studies. In the economy and society designed by Weber (1968), three types of authorities are referred to as traditional, charismatic, and bureaucratic authority and traditional design of the rules is referred to as paternalistic authority (Pellegrini and Scandura, 2008). What does the leadership style which was expressed by Weber in 1968 and which has come to the fore as paternalism for the last twenty years mean? While there are different definitions in the literature, the most common definition has been made by Farh and Cheng (2000). Accordingly, paternalistic leadership refers to a style blending "strong discipline and authority, with a fatherly benevolence and moral integrity"(quoted by Köksal, 2011b, p. 105 from Farh& Cheng, 2000, 94).

Based on this definition, Cheng et al (2004, p. 91) suggest that paternalism has three components. These are authoritarianism, utilitarianism and ethical leadership. Authoritarianism refers to a style in which the leader is an absolute authority in his behaviours; seniors have a control over subordinates; and subordinates obey their seniors without questioning. Utilitarianism means that there is a holistic benefit in the behaviour of the leader for the well-being of employees and families. Ethical leadership, on the other hand, means a high level of personal moral virtue, self-discipline and the exclusion of self-interest.

Ever since the paternalistic leadership began to take place in the literature, organizational and individual results have also begun to be explored in the literature. For example, in the literature, there are studies which explore the impact of paternalistic leadership on job satisfaction, organizational commitment, innovative behaviour (Anwar, 2013), confidence in the manager (Saher, Naz, Tasleem, Naz and Kausar, 2013), and organizational justice (Köksal, 2011a). This study examines the mediating role of distributive justice in the impact of paternalistic leadership on organizational citizenship behaviour.

Methodology

The objective of the study is to examine the mediating role of distributive justice paternalistic leadership on organizational citizenship behaviour which are employed in four and five-star hotels in Istanbul. In this sense, the data have been collected from employees of five of four-star and ten of five star hotels which are run in Istanbul. 450 questionnaires have been distributed between April 2013 and June 2013, as a result, the analysis of the study has been completed based on returned 325 questionnaires.

Scales which are in the literature and tested in terms of their validity and reliability have been used while collecting the data. The questionnaire form of the study consists of four parts. The first section is composed of statements assessing the paternalistic leadership; the second part includes statements that measure the distributive justice; the third part consists of statements that evaluate organizational citizenship behaviour, and the last section consists of the demographic variables. In the first part, there is scale for Paternalist Leadership. The Paternalist Leadership Scale was developed by Cheng et al.(2004), and the study of Ökten and Cenkci (2012) has been used for Turkish translation of the scale. It consists of 26 items. In the second part, a distributive scale, which consists of 5 items and developed by Niehoff and Moorman (1993) is given. We have benefited from Karaeminoğulları (2006) for Turkish translation of the scale. The third part of the questionnaire includes organizational citizenship behaviour scale. The OCB scale was developed by Bolat and Bolat in 2008 it consists of 20 items. All ratings are made on a five-point scale (1 = strongly disagree; 5 = strongly agree). And in the last part of the questionnaire, there are questions about demographic characteristics of the participants.

Findings and Discussions

We have used structural equation modelling with LISREL 8.8 to test our hypotheses. Prior to hypothesis testing, we have conducted a confirmatory factor analysis (CFA) of the predictor constructs (paternalist leadership, distributive justice and OCB). Results from this CFA have shown an adequate fit for all the scale. Also, we have tested to see if measurement model had good fit (Anderson and Gerbing, 1988). The measurement model has an acceptable fit (X^2 : 1556,03; df : 783; X^2/df : 1,99; $RMSEA$: 0,055; IFI : 0,97; CFI : 0,97; NFI : 0,95; $NNFI$: 0,97) (Schermelleh-Engel, Moosbrugger Müller, 2003, p.52; Şimşek, 2007). The study results show that the composite reliability ranges from 0,77 to 0,88, or greater than the standard of 0.7.

Having confirmed that the measurement model has adequate fit, we have tested our model. Results of the structural analysis of the proposed model provides an acceptable fit for the data (X^2 : 1703,74; df : 805; X^2/df : 2,11; $RMSEA$: 0,059; IFI : 0,97; CFI : 0,97; NFI : 0,95; $NNFI$: 0,97) (Schermelleh-Engel, et al. 2003, p.52; Şimşek, 2007).

In the study first hypothesis which is paternalist leadership (authoritarian dimensions) significantly and positively affected distributive justice ($\gamma=0,50$; t -value=2,70) is validated. Nonetheless, results show that other two hypothesis, H_2 ($\gamma= -0,02$; t -value= -0,10) and H_3 ($\gamma= 0,09$; t -value=1,24), are not supported. In paternalism, the authoritarian approach can be said to distribute both the award and the punishment in a fair way within the organization and, in the same way, the authoritarian

approach makes a fair distribution for promotion opportunities within the organization. The authoritarian leader also has a dominant control over the resources of the organization. While controlling the resources, the leader has the control of the budget and equipment and information which are presented to him, moreover, he is the ultimate determiner of the awards to be given to subordinates (Niu et al, 2009, p.37).

Based on the relationship between the distributive justice and sportsmanship conduct the hypotheses (H4 $\beta = 0,91$, t-value = 11,23), civic virtue (H5 $\beta = 0,76$; t-value = 10,50), conscientiousness (H6 $\beta = 0,91$, t-value = 11,24), courtesy (H7 $\beta = 0,88$, t-value = 11,73), and altruism (H8 $\beta = 0,88$, t-value = 11,73) are positive and statistically significant. There is a significant and positive relationship between distributive justice and PL. In this sense, the decisions directly related to employees such as fair promotion opportunities within the organization and fair distribution of wages can be effective in their conducting volunteer activities. When organizational citizenship behaviors are evaluated as an input to a job, paternalistic leadership may be seen and it may cause a decrease in that sense within an organization if the individual is paid with a lower wage and if that individual perceives inequality (Nieoff and Moorman, 1993, p.533). In this study we supported full mediating impact only authoritarian leadership dimensions. The other direct impacts (moral and benevolent dimensions) did not support.