

T. C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ:
ETKİLEŞİMSEL ADALET ALGISININ ARACI ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KÜBRA KÖSE

İstanbul,2020

T. C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ:
ETKİLEŞİMSEL ADALET ALGISININ ARACI ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KÜBRA KÖSE

Danışman: DOÇ DR. IŞIL KARATUNA

İstanbul,2020

ÖZET

Rekabet koşullarının arttığı günümüzde örgütler rakipleri tarafından taklit edilmesi güç olan örgüt içi yapılarına yönelmişlerdir. Bu noktada, liderin çalışanları ile olan etkileşimi, örgüt içerisinde ve örgüt başarısına etki eden örgütsel vatandaşlık davranışı gibi unsurlar oldukça önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın amacı; lider - üye etkileşimi, ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri belirlemek ve lider - üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde algılanan etkileşimsel adaletin aracılık etkisini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda daha önce yapılan çalışmalar incelenerek araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırmamızda bağımsız değişken lider - üye etkileşimi, bağımlı değişken örgütsel vatandaşlık davranışı aracı değişken ise algılanan etkileşimsel adalet olarak belirlenmiştir. Araştırma modeline uygun olarak hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmada yer alan hipotezlerin sınanması amacı ile veri toplama araçlarından olan anket yöntemi uygulanmıştır. İstanbul ili hizmet sektöründe çalışan büro hizmetleri çalışanlarından oluşan 350 kişi örneklem olarak seçilmiştir.

Araştırmadan elde edilen verilere göre; lider - üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif anlamlı bir ilişki, lider - üye etkileşimi ile etkileşimsel adalet algısı arasında pozitif anlamlı bir ilişki, etkileşimsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif anlamlı bir ilişki, lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide etkileşimsel adaletin algısının kısmi aracı rolü olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lider – Üye Etkileşimi, Etkileşimsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.

ABSTRACT

Today, in an environment of increasing competition, organizations have turned to internal structures which are difficult for rivals to copy. At this point, factors such as leader's interaction with employees and organizational citizenship behavior that affect the organization's success are very important.

The aim of this study is to determine the relationships between leader-member interaction and organizational citizenship behavior and to reveal the mediating effect of perceived interactional justice on the effect of leader-member interaction on organizational citizenship behavior. With respect of the above, the research model was created by examining previous studies. In our study, the independent variable was determined as leader-member interaction while the dependent variable as the mediating variable of organizational citizenship behavior and perceived interactional justice. Hypotheses have been developed in accordance with the research model. In order to test the hypotheses in the survey method, one of the data collection tools, was applied. 350 office employees working in the service sector of Istanbul province, were selected as the sample.

According to the data obtained from the research; a positive significant relationship between leader-member interaction and organizational citizenship behavior, a positive significant relationship between leader-member interaction and perception of interactional justice, a positive significant relationship between interactional justice perception and organizational citizenship behavior, a positive significant relationship between leader-member interaction and organizational citizenship behavior. It has been determined that perception of interactional justice plays a partial mediating role in the relationship.

Keywords: Leader - Member Interaction, Interactive Justice, Organizational Citizenship Behavior.

ÖNSÖZ

Öncelikle danışmanlığımı yapan ve uzakta olmasına rağmen bana çok yardımcı olan ve yol gösteren hocam Doç.Dr. Işıl Karatuna'ya, tüm eğitim dönemimde daima bana inanan ve arkamda olan aileme, son olarak da lisans döneminden bugüne dek yol arkadaşlığımı yapan ve bana hep destek olan Selin Özdemir'e teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
LİDERLİK VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KAVRAMI	3
1.1. Liderlik Kavramı	3
1.2. Liderlik Kuramları	4
1.2.1. Özellikler Kuramı	4
1.2.2. Davranışsal Yaklaşım Kuramı	5
1.2.3. Durumsallık Kuramı	6
1.2.4. Dikey ikili Bağlantı Kuramı	8
1.2.5. Lider-Üye Etkileşim Kuramı	9
1.3. Lider-Üye Etkileşim Kuramının Temelleri	12
1.4. Lider-Üye Etkileşim Kuramının Gelişim Süreci	15
1.5. Lider-Üye Etkileşimi Boyutları	16
1.5.1. Katkı Boyutu	20
1.5.2. Sadakat-Bağlılık Boyutu	21
1.5.3. Etki Boyutu	22
1.5.4. Profesyonel Saygı Boyutu	22
1.6. Lider-Üye Etkileşiminin Gelişim Süreci	23
1.7. Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesi	26
1.8. Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan ve Örgüt Üzerindeki Etkileri İle İlgili Yapılan Araştırmalar	28

İKİNCİ BÖLÜM	36
--------------------	----

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMLARI	36
--	----

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	36
2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	39
2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Katkıları	42
2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Faktörler	43
2.2. Adalet, Örgütsel Adalet Kavramları ve Örgütsel Adalet Teorileri	47
2.2.1. Adalet Kavramı	47
2.2.2. Örgütsel Adalet Kavramı	48
2.2.3. Örgütsel Adalet ile İlgili Teoriler	51
2.2.3.1. Reaktif İçerik Teorileri	52
2.2.3.2. Proaktif İçerik Teorileri	52
2.2.3.3. Reaktif Süreç Teorileri	53
2.2.3.4. Proaktif Süreç Teorileri	53
2.2.4. Örgütsel Adaletin Boyutları	53
2.2.4.1. Dağıtımsal Adalet	54
2.2.4.2. Prosedürel Adalet	55
2.2.4.3. Etkileşimsel Adalet	57
2.3. Lider-Üye Etkileşimi, Etkileşimsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	61
--------------------	----

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE ETKİLEŞİMSEL ADALET ALGISININ ARACI RÖLÜ ÜZERİNE NİCELİKSEL BİR ARAŞTIRMA	61
---	----

3.1. Araştırmanın Konusu	61
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	62
3.3. Araştırmanın Problemi ve Hipotezleri	62
3.4. Araştırmanın Modeli	63
3.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	64
3.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	64
3.7. Verilerin Analizi	65
3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları	66
3.9. Araştırmanın Bulguları	66

3.9.1. Katılımcıların Sosyo Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi.....	66
3.9.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği, Etkileşimsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Faktör, Güvenilirlik ve Normallik Analizi.....	67
3.9.2.1. Faktör Analizi	67
3.9.2.2. Güvenilirlik Analizi	69
3.9.2.3. Normallik Analizi	69
3.9.3. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği, Etkileşimsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Betimsel Analiz Bulguları.....	70
3.9.3.1. Katılımcıların Lider-Üye Etkileşimi Düzeyine İlişkin Analiz ve Bulgular..	70
3.9.3.2. Katılımcıların Etkileşimsel Adalet Düzeyine İlişkin Analiz ve Bulgular	70
3.9.3.3. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyine İlişkin Analiz ve Bulgular	71
3.9.4. Korelasyon Analizi.....	75
3.9.5. Regresyon Analizi	76
TARTIŞMA.....	80
SONUÇ.....	85
KAYNAKÇA	89

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Lider-Üye Etkileşimi Boyut, İçerik ve Alt Alanları.....	17
Tablo 2: Katılımcıların Özellikleri	66
Tablo 3: Lider-Üye Etkileşimi Faktör Analizi Sonuçları	67
Tablo 4: Etkileşimsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	68
Tablo 5: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	68
Tablo 6: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği, Etkileşimsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Alt Boyut Puanları İçin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	69
Tablo 7: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği İçin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri	70
Tablo 8: Lider-Üye Etkileşim Düzeylerinin Çeşitli Sosyo Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi.....	70
Tablo 9: Etkileşimsel Adalet Ölçeği İçin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri	70
Tablo 10: Etkileşimsel Adalet Düzeylerinin Çeşitli Sosyo Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi.....	71
Tablo 11: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İçin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri	71
Tablo 12: Diğergamlık Düzeylerinin Çeşitli Sosyo Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi.....	72
Tablo 13: Centilmenlik Düzeylerinin Çeşitli Sosyo Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi.....	72
Tablo 14: Sivil Erdem Düzeylerinin Çeşitli Sosyo Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi.....	73
Tablo 15: Nezaket Düzeylerinin Çeşitli Sosyo Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi.....	73
Tablo 16: Vicdanlılık Düzeylerinin Çeşitli Sosyo Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi.....	74

Tablo 17: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyinin Düzeylerinin Çeşitli Sosyo Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi	74
Tablo 18: Ölçekler Arası Korelasyon Katsayıları.....	75
Tablo 19: Değişkenlere İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları.....	77
Tablo 20: Bağımlı Değişkenin Diğergamlık, Nezaket, Centilmenlik, Vicdanlılık ve Sivil Erdem Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları	78



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli	64
---------------------------------	----



GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında örgütler değişimlere ayak uydurabilmek, artan rekabetle baş edebilmek ve devamlılıklarını sağlayabilmek için neler yapabileceklerine dair çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmaların temelinde çalışanlar ile çalışanların örgüt içerisinde geliştirdikleri ilişkiler önemli yere sahiptir. Örgütlerin etkili ve verimli olabilmesinde insanın önemi oldukça fazladır. Örgütlerin sürekli yenilenen günümüz şartlarında başarılı olabilmeleri için, resmi iş tanımlarıyla sınırlı kalmayan, iş gereklerinin ötesinde, örgütsel gelişime katkıda bulunmaya istekli çalışanlara olan talebi gün geçtikçe çoğalmaktadır¹. Örgütler iş tanımlarında olmayan işleri gönüllü olarak yapabilen çalışanlara, başka bir deyiş ile örgütsel vatandaşlara sahip olmak istemektedir. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların verimliliğini arttırabilmekte ve kaynakların daha etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayabilmeye olanak kılmaktadır. Bu tür davranışları sergileyen çalışanları olan örgütlerin, olmayanlara oranla başarılı olma olasılıkları daha yüksek olmaktadır².

Örgütsel vatandaşlık davranışı; çalışanın iş arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmesi, iş yerinde çıkan problemlerde problemin çözümü için çaba sarf etmesi, beklenmedik durumlarda ortaya çıkan görevleri şikayet etmeden yapması, işini özveri ile sahiplenmesi ve örgütsel kaynakları koruma gibi davranışlarından oluşmaktadır³.

Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden önemli faktörlerden biri lider-çalışan ilişkisidir. Lider-üye etkileşim kuramına göre, örgüt çalışanlarının rolleri liderleri ile olan etkileşimleri doğrultusunda gelişir ve bu sürecin sonunda lider ve ast arasında gelişen ilişki farklı özelliklere sahiptir. Bu durumda astlar liderleri ile yüksek ve düşük kalitede iş etkileşimi ilişkisi geliştirebilirler⁴. Lider-üye etkileşim kuramının yaklaşımına göre lider, astlarıyla yüksekten düşüğe doğru farklı kalite düzeyinde ilişkiler geliştirmektedir. Düşük kalitedeki ilişkiler resmi düzen kapsamında gerçekleşirken, yüksek kalitedeki ilişkiler kaynakların karşılıklı etkileşimi kapsamında gerçekleşir. Söz konusu etkileşimde, adalet algısı da önem taşır. Özellikle çalışanlarda etkileşim adalet algısının fazla olması çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimini artırabilir. Buna göre, adil bir örgütte çalıştığını hisseden ve lideri ile yüksek kalitede ilişki geliştirebilen astlar, daha çok ekstra rol davranışı gösterirler. Liderinden daha fazla destek alan

¹ Ferudun Sezgin, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, Gazi Üniversitesi, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.25, Sayı.1, 2005, ss. 317-339.

² D. Bingöl, A. Nakitoyok ve Ö. F. İşcan, “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 22-24 Mayıs, Afyon, 2003, ss. 494-508.

³ Bekir Buluç, “Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt.6, Sayı.4, 2008, ss. 571-602.

⁴ George B. Graen ve Mary Uhl-Bien, “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”, **Leadership Quarterly**, Vol.6, No.2, 1995, ss. 219-247

Çalışanların, iş performansları artar ve bu çalışanlar, imzalamış oldukları sözleşmelerinin gerektirdiğinin ötesinde iş veya görevleri yerine getirirler⁵.

Lider - üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında yapılan çalışmalara göre, lider ile astı arasındaki iyi düzeyde etkileşim ilişkisi, astın örgüt içerisinde iş tanımını dışında yer alan gönüllü pozitif davranışlar olarak ifade ettiğimiz örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesine öncülük eder⁶. Bu çalışmalardan yola çıkarak, liderinden yüksek derecede güven, destek gören yüksek düzeyde lider-üye etkileşimi ilişkisine sahip çalışanların; bunların karşılığını vermek için resmi rol ve görevlerinin ötesinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecekleri sonucu çıkarılabilir. Bu çıkarımlar doğrultusunda, bu çalışmada lider-üye etkileşimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve etkileşimsel adalet algısı arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır.

Lider - üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisinde etkileşimsel adalet algısının aracılık rolünü inceleyen bu araştırmanın, bu konuda daha önceden yapılmış bir çalışma olmamasına bağlı olarak ulusal literatüre katkıda bulunması beklenmektedir. Üç bölümden meydana gelen çalışmanın ilk bölümünde liderlik kavramı ve lider-üye etkileşimi konuları ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı, adalet kavramı ve örgütsel adalet kavramlarına dair detaylı kuramsal incelemelere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde lider-üye etkileşimi, örgütsel vatandaşlık ve etkileşimsel adalet konusunda beyaz yakalı büro hizmetleri çalışanları kapsamında gerçekleştirilen araştırma detaylarına yer verilmiştir. Bu bölümde, söz konusu araştırmanın konusu, amacı ve önemi, problemleri ve hipotezleri, modeli, evreni ve örneklemini, veri toplama yöntemi ve aracı, sınırlılıkları ve bulgularına yer verilmiştir.

⁵ Esin Cevrioğlu, “Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçları Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2007, s.75

⁶ Susan M. Murphy, Sandy J. Wayne, Robert C. Liden, ve Berrin Erdoğan, “Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships”, **Human Relations**, Vol.56, No.1, 2003, ss.61-84.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KAVRAMI

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik etmek (lead), liderlik (leadership) ve lider (leader) sözcüklerinin Anglo-Saxon kökü, “yol” veya “yön” anlamı taşıyan “lae”dir. Lider, yol gösteren insandır⁷. Liderliğin varoluşu insanlık tarihinin varoluşu kadar eskidir⁸. Liderlikle ilgili ilk çalışmalar Socrates’e kadar uzanmaktadır. Socrates’in liderliğin doğasını sorgulayan ilk düşünürlerden biri olduğu, Platon’un diyaloglarına dayanmaktadır⁹. Grubun etkinlik ve verimliliği söz konusu olduğunda, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka liderlere ihtiyaç duyulmuştur¹⁰. Liderlik, hedef seçilen amacın gerçekleştirilmesi için insanları bir araya getirebilme, bir araya gelen bu grubun eylemlerini yönetebilme ve onları etkileme becerisidir¹¹. Liderlik kişilerin hedefledikleri amacı gerçekleştirmeleri için onları etkileme yoluyla birlikte hareket etmeye teşvik etme sanatıdır¹².

Liderlik, geleneksel açıdan yaradılıştan bulunan bir güç, imtiyaz ve beceri olmakla beraber, sonradan kazanılabilen ve geliştirilebilen yönetsel bir işlev ve özelliktir¹³. Liderliğin etkisi, askeriyede, politikada, akademide, çalışma yaşamında, kısacası kar amacı güden ve gütmeyen her alanda büyük önem taşır¹⁴. Liderlik kar amacı olsun ya da olmasın her örgüt için önemlidir.

Örgütü bir amaç çevresinde bir araya getirecek liderde bulunması gereken nitelikler; vizyon ve misyon sahibi, girişimci, yeniliğe açık, karizmatik, iletişim becerisi yüksek, yaratıcı düşünen, azimli ve çalışkan, dışa dönük, hoşgörü sahibi, heyecanı yüksek, paylaşımcı ve katılımcı bir birey olarak sıralanabilir¹⁵.

Liderlik ile ilgili olarak yapılan araştırmalar çok eskilere uzansa da, ideal liderlik tipi konusunda ortak bir karara varılamamış, liderlik anlayışı ilerleyen kısımda üzerinde durulacak olan kişisel özelliklere dayanan özellikler teorisinden, liderin insana ya da üretime dönük davranışlarını temel alan davranışsal teoriye ve liderin mevcut olduğu duruma göre göstereceği liderlik tipini belirlediği durumsallık teorisine doğru bir geçiş göstermiştir. Bunun nedeni, dünyadaki hızlı

⁷ John Adair, **Kışkırtıcı Liderlik** (P. Ozaner, Çev.). Bursa: Alteo, 2002, s. 66

⁸ Christopher Hodgkinson, **Yönetim Felsefesi**, (İ. Anıl ve B. Doğan, Çev.). İstanbul: Beta, 1996, s. 85.

⁹ Adair, s. 16-17.

¹⁰ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon & Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, İstanbul: Beta, 2008, s.525.

¹¹ Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, İzmir: Fakülteler, 2004, s. 379; Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta, 2008, s. 431.

¹² M. Kemal İmrek, **Lider Olmak**, İstanbul: Beta, 2004, s. 23.

¹³ Nihat Aytürk, **Örgütsel ve Yönetimsel Davranış**, Ankara: Detay, 2010, s. 92.

¹⁴ Yolanda B. Truckenbrodt, “The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior”. **Acquisition Review Quarterly**, Vol.7, No.3, 2000, s. 233.

¹⁵ Canan Çetin, “Yöneticilerin liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi”, **İstanbul Ticaret Odası Yayınları**, İstanbul: Entegre Matbaacılık ve Anonim Şirketi, 2008, s. 27; Aytürk, ss. 99-104.

değişim, artan çeşitlilik, üretim yöntemlerinin başkalaşması, teknolojinin gelişmesi, işgörenlerin yoğun bir iletişim ağı içerisinde bulunmalarındır¹⁶.

Tarih boyunca üzerinde durulan, insan grubunun bulunduğu her yerde karşımıza çıkan liderliği daha iyi açıklayabilmek için temel liderlik kuramları ve çalışmamızın teorik çerçevesini oluşturan LÜE üzerinde durulacaktır.

1.2. Liderlik Kuramları

Liderlikle ilgili çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Literatürde yer alan bu kuramlar liderliği üç farklı açıdan ele almıştır. Bunlar özellikler kuramı, davranışsal liderlik kuramı ve durumsal liderlik kuramı¹⁷ olarak ortaya konmakta, yeni liderlik yaklaşımları da literatüre dahil olmaktadır. Bu kuramlar sırası ile ele alınmıştır.

1.2.1. Özellikler Kuramı

Özellikler kuramında; liderin sahip olduğu entelektüel, duygusal, sosyal özellikler gibi kişisel özelliklerin yanında fiziksel özellikleri de dikkate alınmaktadır¹⁸. Liderin zihinsel özellikleri de yine bu dönemde kuramcılar tarafından tartışılmıştır. Özellikler kuramına göre liderlik doğuştan gelen bir özelliktir, sonradan kazanılamaz¹⁹. Bireylerin lider olarak algılanması için bazı kişisel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Fakat bu kişisel özellikler liderlik gibi karmaşık bir sürecin açıklanması için yetersiz kalmaktadır²⁰. Özellikler kuramı, grubun diğer üyelerini ve takipçilerini dikkate almaması, lider ve grup üyeleri arasındaki etkileşim ile liderin görevi yüklendiği ortamın koşullarını liderlik başarısındaki önemli bir etken olarak görmemesi nedeni ile eleştirilmiştir²¹. Özellikler teorisi için yapılan bir diğer eleştiri, durumsal ve çevresel faktörlerin göz ardı edilmiş olmasıdır²². Özellikler kuramına yapılan bu eleştirilere ve bir takım tutarsızlıklara göre lideri, belirlenen bazı özellikler ile tanımlamanın mümkün olmadığı düşünülerek, liderin davranışları incelenmeye alınmıştır²³. Daha sonraki dönemde de davranışsal yaklaşım kuramı gündeme gelmiştir.

¹⁶ Gayle C. Avery, **Understanding Leadership**, London: Sage Publications, 2004, s. 14; M. Kozak, F. Maviş, H. G. Nergis ve D. Çiçek, **Otel işletmelerinde Yönetim Fonksiyonel Yaklaşım**, Ankara: Detay, 2013, s. 190.

¹⁷ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 436; T. Bolat, **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, Ankara: Detay, 2008, s. 7.

¹⁸ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 436; Fred Luthans, **Organizational Behaviour**, New York: McGraw Hill, 2008, s. 414.

¹⁹ Melissa Horner, ‘‘Leadership theory: Past, present and future’’, **Team Performance Management**, Vol.3, No.4, 1997, s. 270.

²⁰ Şule Erçetin, **Lider Sarmalında Vizyon**, Ankara: Nobel, 2000, s. 31.

²¹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 436.

²² Horner, s. 270.

²³ Peter G. Northouse, **Leadership: Theory and Practice**, USA: Sage Publ, 2010, s. 26; Kozak vd., s. 181.

1.2.2. Davranışsal Yaklaşım Kuramı

Davranışsal yaklaşım kuramı, liderin özelliklerinden çok davranışlarına önem vermektedir²⁴. Kuramda, lider kadar lideri izleyenlere de yer verilmiştir. Davranışsal yaklaşım kuramının gelişmesinde, nitel ve nicel araştırmaların katkısı söz konusudur. Bu araştırmaların sonucunda, farklı liderlik tarzları belirlenmiş ve etkileri ortaya konulmuştur²⁵. Aşağıda bu kurama yön veren temel araştırmalara yer verilmiştir.

Davranışsal yaklaşım kuramı çalışmalarına öncülük eden Ohio Üniversitesi yaklaşımına göre, liderin iki davranış boyutunun bulunduğu, bunlardan birinin kişiyi dikkate alma, diğerinin ise girişimcilik ruhu olduğu belirtilmiştir²⁶. İkinci araştırma Michigan Üniversitesi bilim adamları tarafından yapılmıştır. Araştırmada lider ve üyeler arasındaki yetki ilişkileri incelenmiştir. Yetkinin kullanımı konusunda astlar ile lider arasındaki davranışın türü liderin başarısını belirlemektedir²⁷. Yapılan araştırma sonucunda, lider davranışlarının işe dayalı ve insana dayalı olmak üzere iki boyutta değerlendirilebileceği tavsiye edilmiştir²⁸. Üçüncü önemli araştırma Teksas Üniversitesi araştırmacılarından Blake ve Mouton isimli iki bilim insanının ortaya attığı, yönetim biçimleri yaklaşımıdır. Bu yaklaşım da iki boyutta şekillenir. Birincisi, insana dönüklük, ikincisi üretime dönüklüktür²⁹. Blake ve Mouton, yaptıkları çalışma sonucunda etkin liderlik stilini önermişlerdir³⁰. Daha sonra yapılan araştırmada Bowers ve Seashare, liderlik davranışı teorisine göre etkili liderliği belirleyen; destek, kolay etkileşim, amaç belirleme ve geliştirme, işi basitleştirme etmenlerini ortaya atmıştır³¹. Bu yaklaşım içerisinde, liderlerin davranışları görev merkezli ve işgören merkezli olarak iki değişken ile tanımlanmıştır. Liderlerin her iki değişkeni dikkate alarak davranış sergilemeleri etkin liderlik olarak değerlendirilmiştir³². Davranışsal teoriler, lider davranışı, liderin davranış biçimi ve lider davranışının gruptaki etkisi üzerine yoğunlaşmıştır³³. Bu araştırmalar, liderleri izleyenlerin hangi davranışlarının farklılaştığını, hangi davranışların izleyenlere öğretililebileceğini ortaya koymuştur³⁴. Buradan, davranışsal yaklaşım kuramı temelde liderin davranışlarını incelemiştir. İnsan ve görev odaklı bir liderlik davranışının başarıya ulaşmada etkili olacağı üzerinde durmuştur. Fakat sadece lider davranışlarının incelemesi üyelerin dikkate alınmadığını ve çevresel şartların göz ardı edildiğini ortaya çıkarmaktadır. Davranışsal yaklaşımın da liderliğin karmaşık yapısını açıklamada yetersiz olmasından sonra durumsallık kuramı gündeme

²⁴ Erçetin, s. 31.

²⁵ Esin Cevrioğlu, “Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme”, **Doktora Tezi**, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2007, s. 8.

²⁶ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 438.

²⁷ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim psikolojisi**, s. 436.

²⁸ Tamer Keçecioğlu, **Lider ve Liderlik**, İstanbul: Okumuş Adam, 2003, s. 161.

²⁹ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 440; John W. Newstrom ve Keith Davis, **Organizational Behaviour: Human Behaviour at Work**. USA: McGraw-Hill, 2002, s. 171.

³⁰ Keçecioğlu, s. 161.

³¹ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 436.

³² Horner, s. 271.

³³ Erçetin, s. 31.

³⁴ Horner, s. 271.

gelmiştir.

1.2.3. Durumsallık Kuramı

Liderlik kuramlarının üçüncüsü, liderliği durumsal gereklere ve liderin bu gereklere uygun davranışına bağlayan görüştür. Bu kurama göre liderlik, yere ve zamana göre değişen, karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışdır. Çevre özelliklerinden etkilenen, her zaman her yerde uygulanan bir liderlik biçimi davranışı geçerliliğini muhafaza edememektedir³⁵. Durumsallık kuramının en önemli katkısı, liderlik davranışının belirlenmesinde koşulların etkili olduğunu göstermesi olmuştur³⁶. Durumsal liderlik kuramı, etkili liderliğin sadece insan ilişkileri ve görev yönelimli olma boyutları ile açıklanamayacağını vurgulayarak, bu boyutlara başka değişkenleri ilave etme iddiasındadır. Durumsallık kuramının vurguladığı ana tema; her koşulda ve zamanda ideal tek bir liderlik tarzının olmadığıdır³⁷. Değişik durum ve şartlar, değişik liderlik tarzlarını gerektirmektedir. Bazı durumlarda demokratik bir liderlik tarzı daha iyi sonuçlar verirken, bazı durumlarda da otoriter liderlik tarzı fayda sağlamaktadır³⁸.

Durumsallık yaklaşımı çalışmalarını ortaya koyan araştırmacılar, Hersey-Blanchard³⁹, Fiedler⁴⁰, Vroom ve Yetton⁴¹, House ve Mitchell⁴² işletme çevresine odaklanmıştır⁴³. Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde ele alınan, Fiedler'in durumsallık kuramı, her zaman her yerde tek bir liderlik tarzının olamayacağını kanıtlayarak, işletmelerin durum ve koşullara göre lider seçebileceğinden bahisle hareket etmektedir. Fiedler, astları etkilemenin, pozisyon gücü ve görev yapısı gibi çeşitli kombinasyonlarla gerçekleşebileceğini belirtmiştir. Diğer bir durumsallık kuramı olarak, House'ın amaçlara yönelik liderlik kuramı ile liderin grup üyelerini nasıl etkilediği, göreve ilişkin hedeflerin nasıl yorumlandığı ve hedefe ulaşmak için seçeneklerin neler olduğu üstünde durulmuştur. Bu kurama göre liderler, grup üyelerinin motivasyonu yükselterek grubun hedefleri gerçekleştirmesini sağlamaktadır⁴⁴.

Bireylerin, örgütlerin ve dünyanın değişimi karşısında, durumsallık kuramı liderliği açıklamada yetersiz kalmış ve sonraki dönemlerde yeni ve farklı içeriklere sahip liderlik

³⁵ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 436; Robbins ve Judge, s. 381.

³⁶ Meryem Kozak, Fermani Maviş, Hatice G. Nergis, Dönüş Çiçek, **Otel İşletmelerinde Yönetim; Fonksiyonel Yaklaşım**, 2013, s.190.

³⁷ Doğan N. Leblebici, 21. “Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, **C. Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.32, Sayı.1, 2008, s. 65.

³⁸ İbrahim Aksel, **Liderlik Teorileri**, C. Serinkan (Ed.), Liderlik ve Motivasyon içinde (s. 33- 61). İstanbul: Nobel, 2008, s. 33.

³⁹ Hersey Paul, Kenneth Blanchard, **Management of Organizational Behavior**, New Jersey: Prentice Hall, 1988, s. 92

⁴⁰ Fred E. Fiedler, “Validation and extension of contingency model of leadership effectiveness: A review of ampirical findings”, **Psychological Bulletin**, Vol.76, No.2, 1971, 128-148.

⁴¹ Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton, **Leadership and Decision Making**, University of Pittsburg Press, Pittsburg, 1973.

⁴² Robert J. House ve Terence R. Mitchell, “Path Goal Theory of Leadership”, **Contemporary Perspectives in Organizational Behavior**, (Ed) D.D. White, Allyn and Bacon, Inc., Boston, 1982.

⁴³ Aksel, s. 59.

⁴⁴ Horner, s. 270; S. Güney, **Liderlik**. İstanbul: Nobel, 2012, s. 401.

yaklaşımları ortaya atılmıştır. Bu kuramda da yalnız lider odaklı düşünce yapısı hakimdir ve üyeler veya üye-lider etkileşimine yer verilmemiştir. Durumsallık kuramı sonrasında yeni modellerinde geliştirildiği görülmektedir. Otantik liderlik, dönüştürücü liderlik, liderlik atıf kuramı, karizmatik liderlik kuramı gibi yeni kuramlar durumsallık kuramını takip eden süreçte ortaya çıkmıştır⁴⁵. Bu kuramları kısaca açıklamak gerekirse, liderlikte atıf kuramı, liderlin davranış nedenlerinin ne olduğunu ortaya koyan liderlik kuramı olarak ifade edilmektedir⁴⁶. Karizmatik liderler, astın lidere olağan üstü ve kahramanca yetenekler atfettiği liderler; dönüştürücü liderler, astların bireysel hedefleriyle örgütsel hedefleri bir araya getiren, astlarının üstünde sıra dışı etkileri olan liderler; otantik liderler, kim olduklarını, neye inandıklarını bilen, bu değerler ve inançlar doğrultusunda açık ve samimi hareket eden liderler olarak tanımlanır⁴⁷. Bu araştırmaların temelini, vizyon, dönüşüm, kendi kendini güçlendirme ve geliştirme ile sosyal sorumluluk terimleri oluşturmaktadır. Bu yaklaşımlar, izleyenlerin amaçlarını yükseltmek, hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak, gücü izleyenler ile paylaşmak, izleyenlerin lider olma yolunda önünü açmak gibi hususları içerir⁴⁸. İşletmeler önemli kademelerinde modern liderliğe ilişkin özelliklere sahip, etkin liderler istihdam etme arzusundadır.

Liderliğin sınırlarının geniş olması, farklı boyutlarının bulunması, liderlik tarzlarının çeşitlenmesine neden olmaktadır. Özellikler teorisi ve davranışsal teori, durumsallık teorisinden farklılık arz etmektedir. Durumsallık teorisi, en iyi liderlik şeklinin içinde bulunan durumun analiz edilmesi ile belirlenebileceği hususuna dayanmaktadır. Fakat durumsallık teorisinin de yetersiz kaldığı liderlik süreçleri söz konusudur. Bu durumda optimal liderlik başarısı, hem liderin durumu değerlendirmesi, hem takipçilerin özellikleri hem de liderlik tarzı ile sağlanabilir⁴⁹.

Özellikle yirminci yüzyılın başlarında liderler işgörenlere karşı otokratik, mesafeli ve görev odaklı olarak yaklaşmışlardır. İşlerin, işgörenler tarafından en az maliyetle ve en kısa sürede yapılması üzerinde durulmuştur. İşleri yapacak olan insan faktörü hiç önemsenmemiştir. İlerleyen yıllarda verimsizlik ve üretim kalitesindeki eksiklikler dolayısıyla yöneticiler insan faktörünün önemini giderek daha iyi anlamaya başlamışlardır. Böylelikle birey odaklı liderlik, bir başka deyişle, ilişki odaklı liderlik daha da önemli hale gelmiştir. Lider ve işgören arasındaki ilişkiyel durum form değiştirmiştir⁵⁰. Lider-üye arasında bulunan ikili ilişki etkileşim modelini geleneksel liderlik modellerinden ayırmaktadır. Bu modelde, astı ya da lideri ele alan geleneksel yöntemlerde

⁴⁵ Robbins ve Judge, s. 389.

⁴⁶ Uğur Zel, **Kişilik ve liderlik-evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar, teoriler ve yorumlar**”, Ankara: Nobel, 2006, s. 176.

⁴⁷ Robbins ve Judge, s. 389.

⁴⁸ Aksel, s. 59.

⁴⁹ Horner, s. 272.

⁵⁰ M. A. F. Erbakan, “Kişisel değerler-liderlik tarzları ilişkisi: Farklı toplumsal ve kültürel ortamlardan gelen yöneticilerin farklılaşması”, **Doktora Tezi**, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010, s. 39.

yer verilmeyen, lider-üye etkileşimi ve bu süreçteki farklılıklar temel oluşturmaktadır⁵¹. Liderlik kuramları, hem liderlerin hem de üyelerin aynı tarz davranışlar sergileyeceğini öngörmektedir. Fakat gerçekleşen, liderlerin farklı üye gruplarına farklı tarzda davrandığı ve tepkiler verdiğidir. Öte yandan, liderlik kuramlarının bir kısmı sadece liderlere ve liderlerin özelliklerine odaklanırken, kalan kısmı da üyelere ya da takipçilere odaklanmaktadır. Oysa bir örgütün varlığını sürdürmesi sadece lidere veya üyeye bağlı değildir. Örgütlerin varlığını sürdürmesinde verimliliğin sağlanmasında en önemli hususlardan biri lider ile üye arasındaki etkileşimdir⁵². Buradan, araştırma konusu lider-üye etkileşiminin temelini oluşturan, dikey ikili bağlantı kuramına öncelikli olarak yer verilecektir.

1.2.4. Dikey İkili Bağlantı Kuramı

Dansereau, Cashman ve Graen tarafından ileri sürülen dikey ikili bağlantı kuramı, özellikler kuramı, davranışsal yaklaşım kuramı ve durumsallık kuramından farklı olarak lider ile üye arasında bulunan dikey ikili ilişkiye odaklanmıştır. Dikey ikili bağlantı kuramı, zaman içerisinde iki farklı boyutta gelişmiştir⁵³. Bu boyutlardan ilki “lider-üye etkileşim” boyutudur. Diğer boyut ise Dansereau vd.⁵⁴ tarafından üzerinde durulan “kişisel liderlik”tir⁵⁵.

Day ve Crain⁵⁶ dikey ikili bağlantı kuramı ile lider-üye arasındaki ilişkinin doğasını ve ilişkinin liderlik sürecini nasıl etkilediğini açıklamıştır⁵⁷. Dikey ikili bağlantı ilişkisinde olan işgörenler, Graen⁵⁸ tarafından grup içi ve grup dışı olmak üzere iki grupta kategorize edilmiş, her iki grup ile lider arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Dikey ikili bağlantı kuramına dayalı olarak lider ile üye arasındaki etkileşimin iş süreçlerini etkilediği ortaya konulmuştur⁵⁹. Bu model, liderin üyelere karşı standart bir liderlik tarzı yerine, farklı üyelere farklı davranarak farklı ilişki geliştirdiğini vurgulamaktadır⁶⁰. Dikey ikili bağlantı modelinde lider aynı grupta yer alan üyeler

⁵¹ Türker Baş, Nurzahit Keskin ve İbrahim S. Mert, “Lider-üye etkileşimi (LÜE) modeli ve ölçme aracının türkçede geçerlilik ve güvenilirlik analizi”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt.10, Sayı.3, 2010, s. 1014; Robbins ve Judge, s. 386; Murat Yaşlıoğlu, Işıl Pekdemir ve Duygu Toplu, “Duygusal zeka ve çatışma yönetim yöntemleri arasındaki ilişki ve bu ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.11, Sayı.22, 2013, s. 200.

⁵² Jülide Kesken ve Nazlı A. A. Ünnü, **Öteki Liderlik**. Ankara: Gazi, 2011, s. 30.

⁵³ Fred Dansereau, James Cashman., George B. Graen, “Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.10, No.22, 1973, ss.184-200.

⁵⁴ Fred Dansereau, Francis J. Yammarino, Francis ve Steven E. Markham, “Leadership: The Multiple-Level Approaches”, **Leadership Quarterly**, 1995, Vol: 6, ss. 251-263.

⁵⁵ Chester A. Schriesheim, Stephanie L. Castro ve Claudia C. Cogliser, Leader-member exchange (lmx) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices”, **Leadership Quarterly**, Vol.10, No.1, 1999, s. 64.

⁵⁶ David V. Day ve Elona C. Crain. “The role of affect and ability in initial exchange quality perceptions”, **Group and Organization Management**, Vol.7, No.4, 1992. 380-397.

⁵⁷ Robert C. Liden, Raymond T. Sparrowe ve Sandy J. Wayne, “Leader-member exchange theory: The past and potential for the future”, **Research in Personnel and Human Resources Management**, 1997, 15, s. 55.

⁵⁸ George B. Graen, “Role-making processes within complex organizations”. In M.D. Dunnette (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Chicago: Rand McNally, 1976.

⁵⁹ Horner, s. 272.

⁶⁰ Kesken ve Ünnü, s. 36.

arasında ayrımcılık yapmakta, daha fazla yararlandığı üyeye, daha fazla destek vermektedir⁶¹. Dikey bağlantı kuramı kapsamında, Dansereau vd.⁶² tarafından, etkileşimin bazı üyeler için fırsat, geri kalanlar içinse sadece denetim odaklı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Lider-üye etkileşim sürecinde işgörenler, güvenilir üyeler (grup içi) ve sıradan üyeler (grup dışı) olarak tanımlanmaktadır⁶³.

Dansereau vd.⁶⁴ liderin örgütte bulunan işgörenler arasında bir veya birkaçına karşı farklı ilişki geliştirmesinin, işgörenin özelliklerinden kaynaklandığını ifade etmektedir. Örgütte grup içi ya da grup dışı olarak tanımlanan işgörenler, liderin deneyimlerine ve değerlendirmelerine, işgörenin de yeteneklerine ve görev talebine göre şekillenmektedir. Lider, etkileşim içerisinde olduğu üyeden, iş tanımlarının fazlasını bekler, beklentiyi gerçekleştiren üyeye karşı ise liderin güven duygusu giderek artar. Grup dışı üyelere de sadece iş tanımlarını yerine getirmesi beklenir. Grup içi üyelere kaynak aktarımı, bilgi paylaşımı ve yardım desteği grup dışı üyelere göre çok daha fazladır. Doğal olarak bu yaşanan süreçler, grup içi üyelerin terfi almalarını kolaylaştırmaktadır. Dikey ikili bağlantı kuramı, tezin ana bölümlerinden lider- üye etkileşim kuramına temel oluşturmaktadır. Dikey ikili bağlantı kuramının araştırmacılar tarafından ilerleyen dönemde lider- üye etkileşimi olarak tanımlanması ve literatürde giderek önem kazanmasına dair bilgi ve değerlendirmeler bir sonraki bölümde aktarılmaktadır⁶⁵.

1.2.5. Lider-Üye Etkileşim Kuramı

Literatürde geniş bir yer tutan liderlik yaklaşımları içerisinde, lider-üye etkileşim kuramı, liderlik sürecini ve sonucunu incelediği için oldukça dikkat çeken ve faydalı bir konu olarak nitelendirilmektedir⁶⁶. Lider ile üye arasında bulunan etkileşimsel durum ilk olarak “dikey bağlantı kuramı” ismiyle Dansereau vd.⁶⁷ tarafından ortaya konduktan sonra “lider-üye etkileşimi” ismiyle Graen, Novak ve Sommerkamp⁶⁸ tarafından tanımlanmıştır⁶⁹. Literatürde lider ile üye arasındaki etkileşimi hiç değerlendirmeyen, liderlik teorilerinin aksine Liden ve Graen lider-üye etkileşim

⁶¹ Kesken ve Ünü, s. 36.

⁶² Fred Dansereau, George Graen, J. Haga ve William. “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.13, 1975, ss. 46-78

⁶³ Robert P. Vecchio, “A dyadic interpretation of the contingency model of leadership effectiveness”, **Academy of Management Journal**, Vol.22, No.3, 1979, s. 591

⁶⁴ Dansereau vd., A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations.

⁶⁵ Fred Jr. Dansereau, G. Graen ve W. J. Haga, A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.13, No.1,1975, s. 46.

⁶⁶ Charlotte R. Gerstner ve David V. Day, “Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.82, No.6, 1997, s. 827

⁶⁷ Fred Jr. Dansereau, J. Cashman ve G. B. Graen, “Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.10, No.2, 1973, s. 184.

⁶⁸ George Graen, Micheal A. Novak ve Phillip Sommerkamp, “The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model”, **Organizational Behaviour and Human Performance**, Vol.30, No.1, 1982, s. 109.

⁶⁹ Richard M. Dienesch ve Robert C. Liden, “Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development”, **The Academy of Management Review**, Vol.11, No.3, 1986, s. 618

kuramı, lider ile üye arasındaki ikili etkileşimin merkezine odaklanmıştır⁷⁰. Bu açıdan özellikler kuramı, davranışsal kuram ve durumsal liderlik kuramının tam tersi bir yapıyı ele almıştır⁷¹.

Lider-üye etkileşim kuramını diğer liderlik kuramlarından ayıran husus, Ceviroğlu'nun belirttiği üzere, lider-üye etkileşim kuramının tanımlayıcı bir kuram olmasıdır. Lider-üye etkileşim kuramında odak nokta lider ile üye arasındaki iletişimidir. Kuram lider ile üye arasındaki etkileşimi, liderliğin parçası olarak ele almasından dolayı öne çıkmaktadır⁷².

Liderle üye arasındaki, yüksek seviyede karşılıklı saygı, güven ve sorumluluk barındıran etkileşimin olması, güçlü bir liderlik sürecini oluşturmaktadır⁷³. Lider-üye etkileşimi, örgütte yöneticiyle işgören arasında bulunan ilişkinin kalitesini ifade etmektedir⁷⁴. Lider-üye etkileşimini Yukl, rol yapma sürecinde liderle üye arasında bulunan ilişkinin zamanla gelişmesi⁷⁵; Dienesch ve Liden ile Genç, liderle üye arasında bulunan ilişkinin doğası şeklinde ifade etmişleridir⁷⁶. Lider-üye etkileşimini, kişisel özellikler ve duyarlı davranışlar önemli derecede etkilemektedir⁷⁷.

Graen ve Uhl-Bien⁷⁸ tarafından işgörenlerden, yöneticilerle olan ilişkilerini tanımlamaları istendiğinde, bazı işgörenlerin yöneticilerine olan bakış açılarının farklılık gösterdiği ifade edilmiştir. Grup içi sorumlulukların, güvenin ve saygının, yüksek kalitede lider-üye etkileşimini karakterize ettiği belirtilmiştir. Düşük kalitede etkileşim içerisindeki işgörenin iş tanımında yer alan gereklilikleri yerine getirdiği fakat ilave bir katkı sergilemediği, iş sözleşmesinde var olan sınırlar içerisinde ilişkinin sürdürüldüğü belirtilmiştir⁷⁹.

Lider-üye etkileşim kuramına göre, lider tüm üyelere eşit davranmamakta, grup içerisinde bir kısım astla daha yakın ilişki kurmaktadır. Grup içindeki üyeler liderleri ile güçlü bir etkileşim ilişkisi geliştirmektedir. Bu ilişki sadakat temelli olarak şekillenmektedir. Grup içerisindeki üyeler daha iyi terfi alacaklarını, daha çok özgür olacaklarını ve daha fazla fırsat yakalayacaklarını

⁷⁰ Robert C. Liden ve George Graen, "Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership", **Academy of Management Journal**, Vol.23, No.3, 1980, s. 451.

⁷¹ Truckenbrodt, s. 234.

⁷² Esin Ceviroğlu, "Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme." **Doktora Tezi**, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, s. 22.

⁷³ Hatice Özutku, Veysel Ağca ve Esin Ceviroğlu, "Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme." **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.22, Sayı.2, 2008, s. 206.

⁷⁴ H.adis Javaheri, Hassan Safarnia ve Ali Mollahosseini, "The impact of cultural intelligence (CQ) on leader-member exchange (LMX)." **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol.4, No.9, 2013, s. 538.

⁷⁵ Gary Yukl, "Leadership in organization", New Jersey: Pearson/Prentice Hall, 2006, s. 117.

⁷⁶ Dienesch ve Liden, "Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development" s. 624; M. Ö. Genç, "The influence of organizational culture, leader-member exchange (LMX) and employees' attitudes toward change on information systems implementations in Turkey", **Doktora Tezi**, Yeditepe University Graduate Institute Social Sciences, İstanbul, 2010, s. 20.

⁷⁷ Liden ve Graen, s. 459.

⁷⁸ George B. Graen ve Mary Uhl-Bien, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective" **Leadership Quarterly**, Vol.6, No.2, 1995, ss.219-247.

⁷⁹ Terri A. Scandura ve Ekin K. Pellegrini, "Trust and leader-member exchange: A closer look at relational vulnerability", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol.15, No.2, 2008, s. 101.

algılama eğilimindedirler. Grup dışı üyeler, liderleri ile yakın ilişki içerisinde değillerdir. Grup dışı üyeler önemli karar ve aktivitelerin dışında bırakılmaktadır⁸⁰. Lider-üye etkileşim kuramına göre, grup içi üyelere daha fazla sorumluluk verilmekte, daha fazla ilgi gösterilmekte ve üyeler daha çok ödüllendirilmektedir. Örgütsel rollerin sergilenmesinde bu üyelere lider daha esnek davranabilmektedir. Grup dışı üyeler ise, grup içi üyelere göre daha az ödüllendirilmekte, daha az ilgilenilmekte ve formal kurallar ile politikalar çerçevesinde yönetilmektedir⁸¹. Bu farklılıklar neticesinde, lider tarafından grup dışı olarak tanımlanan işgörenlerin adaletsizlik algılarının daha yüksek olduğu ifade edilmiştir⁸².

Lider-üye etkileşiminin gerçekleştiği örgütlerde, lider ve üyelere oluşan bir grup içerisinde, daha yüksek oranda bilgi paylaşımının gerçekleştiği ifade edilmekte ve daha kaliteli ilişkiler ortaya çıkmaktadır⁸³. Liderlerden olumlu tavır gören üyeler karşılık olarak pozitif örgütsel davranış sergileme; liderler ile sorun yaşayan üyeler negatif örgütsel davranış sergileme eğilimine girmektedir⁸⁴. Lider-üye etkileşim kuramı liderin, işletmedeki her bir işgören ile etkileşimini güçlendirmek adına bulunduğu pozisyonu kullanma durumunu tanımlamaktadır. Kuram astlara karşı liderin farklı davranış şekilleri sergilediğini ifade etmektedir⁸⁵.

Örgütte bulunan üyeler, liderler ile yüksek ya da düşük etkileşim kalitesi içerisinde olmalarına göre kabaca sınıflandırılmaktadır. Yüksek etkileşim içerisindeki üyeler, örgütün ve yöneticinin performansına katkıda bulunma çabasıdadır. Düşük etkileşim içerisindeki liderlerin, üyelere daha fazla kaynak ve fayda sağlama durumu söz konusu değildir⁸⁶. Örgütlerde lider ile üye arasındaki etkileşimde; grup içi üye olarak tanımlanan ve yüksek etkileşim içerisinde bulunan işgörenler ile lider arasındaki ilişki ne formal ne de informal bir yapıdadır. İnfomal ve formal yapıyı bünyesinde barındıran karışık ilişkiyel yapı söz konusudur. İnfomal yapı ilişkinin başlamasına, formal yapı ise lider ile üye arasındaki etkileşimin gelişmesine temel

⁸⁰ Avery, s. 75.

⁸¹ Fred C. Lunenburg, “Leader-member exchange theory: Another perspective on the leadership process”, **International Journal of Management Business, and Administration**, Vol.13, No.1, 2010, s. 1.

⁸² Terri A. Scandura, “Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective”, **Leadership Quarterly**, Vol.10, No.1, 1999, s. 27.

⁸³ Mehmet Kurtpınar, Orhan Sezgin ve İbrahim S. Mert, “Sorumluluk ve duygusal istikrar ile lider üye etkileşiminin, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki rolü: Finans sektöründe bir model araştırması”, **18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**’nde sunulmuş bildiri, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2010, s. 738.

⁸⁴ Selen Doğan, Faruk Şahin ve O. Köksal, “Lider-üye etkileşimi, duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma”, **12. İşletmecilik Kongresi**’nde sunulmuş bildiri, İstanbul Kültür Üniversitesi, Marmaris, 2013, s. 318.

⁸⁵ Aylin K. Köy, “Yöneticiye güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü: İstanbul ve Kocaeli illerinde beyaz yakalılar üzerinde bir araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011, s. 53.

⁸⁶ Chester A. Schriesheim, Stephanie L. Castro, X. T. Zhou ve F J. Yammarino, “The folly of theorizing “A” but testing “B”: A selective level-of-analysis review of the field and a detailed leader-member-exchange illustration”, **Leadership Quarterly**, Vol.12, No.4, 2001, s. 525.

oluşturmaktadır⁸⁷.

Liderle üye arasında var olan ilişki, üye açısından büyük önem taşımaktadır. İşgörenlerle yöneticilerin ilişki içinde olması işgörene kendini daha özel hissettirmektedir⁸⁸. Lider-üye etkileşimi hem ekonomik hem de sosyal bir yapıya dayalı⁸⁹, davranış ve tutumlarla ilişkilidir. İşgörenlerin memnuniyet düzeyini artırmak, kararlara katılımlarını sağlamak, bireye göre performans değerlendirmesi yapmak, örgütsel vatandaşlık ve iletişim, lider-üye etkileşimi açısından önemli birer unsurdur⁹⁰.

Literatürdeki bu ifadelerle göre öncelikle lider-üye etkileşiminin, örgütü oluşturan lider (yönetici) ve üye (işgören) arasındaki etkileşime odaklandığı ifade edilebilir. Lider-üye etkileşimi, liderlerin işgörenleri sınıflandırarak kimi işgörene daha çok güven duyduğu, daha çok verim beklediği ve kendini daha yakın hissettiği; işgörenin ise liderden örgütsel güven ve destek beklentisinin olduğu, karşılıklı informal duyguların paylaşıldığı bir süreçtir. Lider-üye etkileşiminin bulunması, işletmelerde çalışan olarak nitelendirilen hem işgören hem de yöneticilerin birbirlerini daha iyi tanımları anlamı taşımaktadır. İşgörenlerini iyi tanıyan liderler, üyelerden daha iyi performans elde edebilmek için davranışlarını şekillendirebilirler. İşgörenleri tanımak demek işgörenlerin durumlarını iyi bilmek, hangi konuda yetenekliler, yeterlilikleri ne kavramak demektir. Literatürde zaman zaman ele alınan durumsal liderlik ile de bağlantılıdır. Durumsal liderlik için öncelikle lider-üye etkileşiminin gerçekleşmesi gerektiği düşünülmektedir. Çünkü işgöreni tanımayan lider, durumlar karşısında doğru adımı atamayabilir. Ayrıca lider-üye etkileşiminin, örgütler için hayati derecede önemli olan iletişim üzerindeki etkisi de belirtilmiştir. İçinde bulunulan çağın bilgi çağı olarak adlandırılması ile birlikte, iletişim yoluyla gerekli bilgilerin paylaşılması örgütler için daha da önemli hale gelmiştir. Buradan örgütlerde lider-üye etkileşiminin, gerek formal gerek informal iletişimi olumlu şekilde etkilediği belirtilebilir. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için şimdi de, lider-üye etkileşim kuramının temellerine değinilecektir.

1.3. Lider-Üye Etkileşim Kuramının Temelleri

Liden ve Maslyn tarafından, lider-üye etkileşim kuramının temelleri, rol kuramına ve sosyal değişim kuramına dayandırılmıştır⁹¹. Graen ve Scandura, tarafından tavsiye edilen rol yapma

⁸⁷ Da Yu Dr ve Junping Liang, "A new model for examining the leader-member exchange (LMX) theory", **Human Resource Development International**, Vol.7, No.2, 2004, s. 256.

⁸⁸ Byron M. Bader, "Leader-member exchange and work outcomes: A multiple leadership perspective", **Yüksek Lisans Tezi**, University of Lethbridge, Faculty of Management, Lethbridge, Alberta, Canada, 2007, s. 2.

⁸⁹ Terri Scandura, "Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective", **Leadership Quarterly**, Vol.11, No.1, 1999, s. 27.

⁹⁰ Robert C. Liden, Richard T. Sparrowe ve Sandy J. Wayne, "Leader-member exchange theory: The past and potential for the future", **Research in Personnel and Human Resources Management**, 1997, Vol.15, s. 67.

⁹¹ Robert C. Liden ve John M. Maslyn, "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development", **Journal of Management**, Vol.24, No.1, 1998, s. 44.

modeli⁹², Dienesch ve Liden⁹³; Uhl-Bien, Graen ve Scandura gibi araştırmacılar için, sosyal değişim ve atıf teorilerini kapsamaktadır. Rol yapma modelinin, yönetici ve asları arasındaki ilişkinin biçimini ve kalitesini geliştirdiği genel kabul gören bir durumdur⁹⁴. Rol kuramı, işgörenlerin bulundukları pozisyonundaki iş tanımlarını gerçekleştirirken, sergilemeleri gereken rol biçimleri üzerine kurulmuştur⁹⁵. Kuram, işgörenlerin örgütte sergiledikleri davranışları ve gerçekleştirdikleri tutumları incelemeye odaklanmıştır. Örgütte işgörenler, farklı değişkenlere göre farklı rol davranışı içerisine girmektedir. Örgütte sergilenen bu rol davranışı da, işgörenin görevlerini ve diğer işgörenler ile olan ilişkisini etkilemektedir. Bu durum, örgütlerde işgörenlerin zaman içerisinde ya ilişkisel ya da görevsel boyuta odaklanmakta olduklarını göstermektedir⁹⁶.

Lider ile üye arasında rol kuramına bağlı, gelişmiş ve müzakere edilmiş bir rol durumu söz konusudur⁹⁷. Bu kurama göre, lider-üyeyi farklı iş yeterlilikleri açısından test eder. Üyenin iş gereklerini yerine getirebilecek olması ve bağlılığını kanıtlaması lider-üye etkileşim durumunu belirler. Lider-üye etkileşiminin durumu, bilgi paylaşımı, otonomi, görev değişikliği gibi farklı tepkileri meydana getirir⁹⁸. Buradan işgörenin sergilediği role göre liderin beklentisinin karşılanma veya karşılanmama durumu söz konusudur. Karşılanan rol beklentisi, lider-üye etkileşiminin güçlenerek devamını sağlar.

Graen ve Scandura ise rol modelini üç aşamada değerlendirmiştir. İlk aşama rol alma aşaması, ikinci aşama rolün gerçekleşme aşaması ve son aşama ise ilişkinin monotonlaştığı, rol rutinleşme aşamasıdır. Rol alma aşamasında lider işgörenden bir görevi yerine getirmesini ister, işgörenin bu görevi yerine getirmesinde motivasyonu ile potansiyelini dikkate alarak performansını ve davranışını değerlendirir. Daha sonraki aşamada lider-üye arasındaki ilişki, liderin üyeye fırsatlar sunması, üyenin de fırsatları iyi değerlendirmesi ile devam eder. Bu aşamada ilişkilerin gelişme durumu söz konusudur. Lider ile üye arasındaki etkileşimin güçlenmeye başladığı safhadır. Son aşama, lider ile üye arasında ortak bir anlayışın geliştiği, karşılıklı etkileşimin belirli bir çizgide devam ettiği bir süreçtir⁹⁹. Lider-üye etkileşiminin rol kuramına dayandırılması, liderin ve üyenin aradaki etkileşim gereğince role büründüğünü göstermektedir. Lider ile üye arasında kaliteli etkileşimin varlığı, örgüt tarafından işgörenin istenilen rolü sergileyeceği anlamına gelebilir. Tabi bu süreçte liderin de üye tarafından istenilen rolü sergilemesi beklenmektedir. Dolayısıyla hem

⁹² George B. Graen ve Terri A. Scandura, "Toward a psychology of dyadic organizing", **Research in Organizational Behavior**, Vol.9, 1987, s. 175.

⁹³ Dienesch ve Liden, "Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development", s.617

⁹⁴ H. H. Brower, F. D. Schoorman ve Hwee H. Tan, "A model of relational leadership: the integration of trust and leader-member exchange", **Leadership Quarterly**, Vol.11, No.2, 2000, s. 229.

⁹⁵ John Maslyn ve Mary Uhl-Bien, "Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality", **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No.4, 2001, s. 698.

⁹⁶ Da Yu Dr ve Junping Liang, "A new model for examining the leader-member exchange (LMX) theory", **Human Resource Development International**, Vol.7, No.2, 2004, s. 255.

⁹⁷ Dienesch ve Liden, "Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development", s. 618.

⁹⁸ Liden ve Maslyn, s. 44.

⁹⁹ Graen ve Scandura, s. 180.

liderin hem de üyenin karşılıklı olarak beklenen rolü gerçekleştirmesinin işletme süreçlerine olumlu olarak yansıtacağı ifade edilebilir.

Rol teorisi kadar lider-üye etkileşiminin temelini oluşturan sosyal değişim teorisi Thibaut ve Kelley'e göre etkileşim sürecindeki bireyler arasında, ödülleri maksimize, kayıpları da minimize etmek amacıyla ortaya çıkmış, ekonomik bir modele dayanan, insan davranışı teorisidir¹⁰⁰. İşgörenlerin içinde bulundukları değişim ilişkisi hem örgüt ile hem de liderleri ile gerçekleşmektedir. Örgüt ile gerçekleştirilen değişim ilişkisi, algılanan örgütsel destek; lider ile gerçekleştirilen değişim ilişkisi, lider- üye etkileşimi olarak tanımlanmaktadır¹⁰¹. Blau tarafından sosyal değişim ilişkisine, örgütlerde uzun dönemli bir anlayışla yaklaşıldığı ifade edilmiştir¹⁰². Sosyal değişim kuramına bağlı olarak gelişen etkileşimsel ilişki, güçlü arkadaşlık, karşılıklı güven ve anlayış içermektedir¹⁰³. Sosyal değişim, duyguların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Sosyal değişimin maddi bir karşılığı söz konusu değildir¹⁰⁴.

Gouldner¹⁰⁵ tarafından, sosyal değişimin bir takım zorunlulukları beraberinde getirdiği belirtilmiştir. Ayrıca bireyin, sosyal değişim çerçevesinde bir başkasına iyilik yaptığında, hangi tarihte ve hangi yolla olacağını bilmeden, iyiliğin geri döneceği beklentisi içerisinde gireceği ifade edilmektedir¹⁰⁶. Buradan da sosyal değişim teorisine göre, işgörenlerin iş yerinde sergiledikleri davranış üzerinde sosyal değişimin önemli bir role sahip olduğu söylenebilir¹⁰⁷. Sosyal değişim teorisi kapsamında, lider-üyeye gerekli desteği sağlaması durumunda, üyenin de kişisel uzmanlığını özveriyle örgüt çıkarlarına uygun şekilde sergilemesi gerekmektedir¹⁰⁸. Lider-üye etkileşimi ile sosyal değişim arasındaki ilişki oldukça açıktır. Liderin üyeye, üyenin de lidere karşılıklı sosyal desteği, aradaki etkileşimin gelişmesini sağlayacaktır. Özellikle üyelerin kendi çıkarlarına atılan adımların karşılığı olarak fayda sağlama isteği sosyal değişimin örgütlerde görülen şeklidir¹⁰⁹. Burada dikkat çeken nokta sosyal değişim kuramına bağlı olarak lider-üye etkileşiminin şekillenmesinde ilk adımı atanın ya da etkileşimi başlatanın lider olduğudur. Liderin işgörene örgütsel destek vermeye başlamasıyla, işgörenin bu desteğe bağlı olarak karşılık vermesi, lider-üye etkileşiminin ilk adımını oluşturur. Buradan, rol kuramına bağlı olarak işgörenin, rolün gereklerinin üzerine çıkması lider-üye etkileşiminin ilk adımı iken, sosyal değişim kuramında liderin üyeye destek ya da yardım sağlaması lider-üye etkileşiminin ilk adımını oluşturabilmektedir.

¹⁰⁰ John W. Thibaut ve Harold H. Kelley. **The Social Psychology of Groups**, New York; Wile, 1959, s. 57.

¹⁰¹ Sandy J. Wayne, Lynn M. Shore ve Robert C. Liden, "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective", **Academy of Management Journal**, Vol.40, No.1, 1997, s. 82.

¹⁰² Wayne vd., s. 82.

¹⁰³ Bader, s. 7.

¹⁰⁴ Liden vd., 1997, s. 79.

¹⁰⁵ Alvin W. Gouldner, "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement" **American Sociological Review**, Vol:25, No.2, 1960, ss.161-178.

¹⁰⁶ Wayne vd., s. 82.

¹⁰⁷ Javaheri vd., s. 538.

¹⁰⁸ Deluga, s. 315.

¹⁰⁹ Linda Rhoades ve Robert Eisenberger, "Perceived organizational support: A review of the literature", **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.4, 2002, s. 699.

1.4. Lider-Üye Etkileşim Kuramının Gelişim Süreci

Lider-üye etkileşim kuramı gelişim sürecinin ilk aşamasını oluşturan dikey ikili bağlantı döneminde, Dansereau vd. liderlerin, astlarına karşı standart bir ortalama liderlik stili sergilemediklerini, astlara karşı farklı ilişkisel tutumla yaklaştıklarını ifade etmiştir. Bu gelişim sürecinin başlarında sergilenen ilişkisel farklılıkların doğası ve nedenleri araştırılmıştır¹¹⁰.

Graen ve Uhl-Bien lider-üye etkileşim kuramının dört aşamada gelişim gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Bunlar, dikey ikili bağlantı kuramı, lider-üye etkileşimi, liderlik etme ve takım oluşturma ile bir güç bağlantısının meydana getirilmesi olarak ifade edilmiştir¹¹¹. İlk aşama olan dikey ikili bağlantı modelinde, grup içerisindeki üyelerin tepkilerinin, liderlik davranışını ve lider-üye etkileşiminin kalitesi belirlenir¹¹². Bu aşamada ast ile üst arasında ikili bir ilişki meydana gelmektedir. İkinci aşama, lider-üye etkileşiminin nedenleri, gelişimi ve sonuçlarının araştırıldığı aşamadır. İkinci aşamayı kapsayan dönemde, Graen ve Scandura lider-üye etkileşimini oluşturan formu rol yapma süreci ile açıklamıştır. Rol yapma süreci, üç safhadan oluşmaktadır. Bunlar, rol alma, rol yapma ve rolün rutinleşmesi sürecidir. Lider-üye etkileşim sürecinin üçüncü aşaması, lider ile üye arasındaki etkileşimin gruplar bazında tüm takıma karşı geliştirilmesidir. Bu aşamada, tüm işgörenler ile etkileşimin geliştirilmesi hususu söz konusudur. Dördüncü aşamada, lider-üye etkileşiminin grup ve takımdan öte örgütsel bağlamda gerçekleştirilmesi ve örgütsel bağlamın sonuçlarının değerlendirilmesi söz konusudur¹¹³. Başka bir ifade ile Graen ve Uhl-Bien tarafından belirtildiği üzere gelişimin birinci safhasında, iş sosyalleşmesi ve dikey ikili bağlantı modelinin farklılıkları üzerinde durulmuştur¹¹⁴. Örneğin grup içi-grup dışı olarak tanımlanan işgörenler ve özellikleri ele alınmıştır. İkinci safhada, lider-üye etkileşim kalitesine ve çıktılarına odaklanılmıştır. Üçüncü safhada, lider ve üye arasında kurallara dayalı olarak ikilinin etkileşim kurması üzerinde durulmuştur. Dördüncü safhada da sistemsel bir bakış açısı ile lider-üye etkileşiminin tüm örgüte nasıl gerçekleştiği ele alınmıştır¹¹⁵. Örgütlerde lider-üye etkileşiminin genellikle dördüncü safhanın başında görüldüğü ifade edilmiştir¹¹⁶. Tüm bunlardan lider-üye etkileşimi ile ilgili olarak teorik çerçevenin, dikey ikili bağlantı kuramından sonraki 25 yılda oldukça geliştiği ifade edilebilir¹¹⁷. Lider-üye etkileşiminin gelişim sürecini daha iyi analiz etmek için lider-üye etkileşiminin boyutları üzerinde durulacaktır.

¹¹⁰ Dansereau vd., “A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol.13, No.1, 1975, s. 49.

¹¹¹ Graen ve Uhl-Bien, s. 215.

¹¹² Daejong Choi, “Differentiated leader-member exchange and group effectiveness: A dual perspective”, **Doctoral Thesis**, Business Administration in the Graduate College of the University of Iowa, Iowa, 2013, s. 20.

¹¹³ Choi, s. 21.

¹¹⁴ Graen ve Uhl-Bien, s. 216.

¹¹⁵ Gerstner ve Day, s. 827-828.

¹¹⁶ Gültekin Yıldız, Hatice Özutku ve Esin Ceviroğlu, “Lider-üye etkileşimine çok boyutlu yaklaşım: Lider ve Maslyn”ın dört boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinin psikometrik özelliklerine yönelik görgül bir araştırma”, **Akademik İncelemeler**, Cilt.3, Sayı.1, 2008, s. 97.

¹¹⁷ Graen ve Uhl-Bien, s. 219.

1.5. Lider-Üye Etkileşimi Boyutları

Lider-üye etkileşiminin, teorik temellere dayalı olarak çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu belirtilmektedir. Lider-üye etkileşiminin rol teorisine dayanması, rol teorisinin de çok boyutlu bir yapıya sahip olması, bunun bir kanıtıdır¹¹⁸. Lider ve üye bulundukları örgütte fazladan çalışma ya da bir projeyi bitirme isteğinde olabilirler. Hem lider hem de üye, etkileşimin yüksek seviyede olduğunu ifade edebilirler. Fakat her ikisinin de etkileşim algısının farklı nedenlere ve sonuçlara bağlı olması durumu söz konusudur. Biri işten zevk aldığı için fazla mesaiye kalırken, diğeri örgüt için bunu yapıyor olabilir. Buradan, lider-üye etkileşiminin doğası ve kapsamı gereği çok boyutlu olarak değerlendirilmesi gerekmektedir¹¹⁹. Çok boyutlu bir yapı içerisinde lider-üye etkileşiminin değerlendirilmesi, lider ile üye arasındaki ilişkinin devam ettirilmesine olduğu kadar geliştirilmesi ve anlaşılmasına da katkı sağlar¹²⁰.

Graen ve Uhl-Bien¹²¹ lider üye etkileşimini üç farklı boyutta değerlendirmiştir. Bu boyutlar, güven, sadakat ve profesyonel saygıdır. Sonrasında Schriesheim vd.¹²² lider-üye etkileşimini altı boyutta değerlendirmiştir. Bunlar ise, karşılıklı beğeni, güven, destek, özen, bağlılık ve hoşgörüdür. Dienesch ve Liden¹²³ lider-üye etkileşimini, üç boyutta ele almaktadır. Bu boyutlar, lider ile üye arasındaki etkileşimin ne derecede olduğunu belirleyen katkı; astın genel destek göstergesi olarak sadakat ve karşılıklı etki olarak belirtilmiştir¹²⁴. Liden ve Maslyn bu üç boyuta daha sonra dördüncü lider-üye etkileşim boyutu olarak profesyonel saygıyı eklemiştir¹²⁵. Liden ve Maslyn¹²⁶ tarafından yapılan araştırmanın ilgi çeken yanı, lider-üye etkileşiminin gerçekleşmesi için bu boyutların sadece biri, birkaçı ya da tamamının etkili olabileceği sonucudur. Lider ile üye arasındaki etkileşime her bir boyutun eklenmesi, etkileşimin seviyesini yükseltmektedir¹²⁷. Göksel ve Aydınlan tarafından yapılan çalışmada lider-üye etkileşimi katkı, sadakat, etki ve profesyonel saygı boyutlarında incelenmiştir¹²⁸.

Lider-üye etkileşimi araştırmacılar tarafından ele alındığı süreçte farklı boyutlarla, farklı

¹¹⁸ Dienesch ve Liden, “Leader-member exchange model of leadership: A critique and further developmen”, s. 624.

¹¹⁹ Gary J. Greguras ve John M. Ford, “An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol.79, No.3, 2006, s. 435.

¹²⁰ Liden ve Maslyn, s. 45.

¹²¹ Graen ve Uhl-Bien.

¹²² Chester A. Schriesheim, Stephanie L. Castro ve Claudia Cogliser, “Leader Member Exchange (Lmx) Research: A Comprehensive Review Of Theory, Measurement And Data Analytic Practices”, **Leadership Quarterly**, Vol.10, No.1, 1999, ss. 63-114.

¹²³ Dienesch ve Liden, “Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development”, s.624

¹²⁴ Dienesch ve Liden, “Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development”, ss. 624-625.

¹²⁵ Liden ve Maslyn, s. 43.

¹²⁶ Liden ve Maslyn, s.43.

¹²⁷ Brower vd., 235.

¹²⁸ Aykut Göksel ve Belgin Aydınlan, “Lider-üye etkileşim düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül bir araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.17, Sayı.2, 2012, s. 247.

açılardan değerlendirilmiştir. Schriesheim, Casto ve Cogliser¹²⁹ tarafından yapılan araştırmaya ilişkin lider-üye etkileşiminin boyut, içerik ve alt alanları Tablo 1’de yer almaktadır¹³⁰.

Tablo 1: Lider-Üye Etkileşimi Boyut, İçerik ve Alt Alanları

No	Araştırma	Teorik Tanımlama	Alt boyutlar, alt içerikler, alt alanlar
1.	Graen, Dansereau ve Minami (1972a)	Lider ve üyenin ilişkisel bağlılığı	Önem ve yapı.
2.	Graen, Dansereau ve Minami (1972b)	Etkileşim kalitesi	Önem, yapı, etki, yeterlilik, hakimiyeti.
3.	Dansereau, Cashman ve Graen (1973)	Etkileşim kalitesi	Yapı.
4.	Graen, Dansereau, Minami ve Cahsman (1973a)	Etkileşim kalitesi	Önem ve yapı.
5.	Dansereau, Graen ve Haga (1975)	Kişilerarası etkileşim ilişkisi	Kişilerarası cazibe ve bağlılık, ilgi, destek, hassasiyet.
6.	Graen ve Cashman (1975)	Kişilerarası etkileşim ilişkisi	Kişilerarası cazibe ve bağlılık.
7.	Graen (1976)	Etkileşimsel ilişki	Yeterlilik, genel ve özel anlamda güven, destek, hassasiyet.
8.	Graen ve Ginsburgh (1977)	Etkileşim şekli, liderin onayı	Dikkat, hassaslık, destek, lider ile olan ilişkilerden mutluluk ve ödül.
9.	Graen, Cashman, Ginsburgh ve Schiemann (1977)	İlişkilendirilen hususun kalitesi	Etkinlik, hoşgörü, destek, ilgi, hassaslık, lider ve ödüllerle ilgili memnuniyet.
10	James, Gent, Hater ve Coray (1979)	İmkanlara ortaklık etme	İmkanların, hoşgörünün yöneticiler tarafından tanımlanması.
11	Liden ve Graen (1980)	Etkileşim kalitesi	Güven, güdü ve yetkinlik.
12	Schriesheim (1980)	İlişkisel lider davranışı	Liderin yapısal davranışı ve liderin önemi.
13	Wakabayashi, Minami, Hashimoto, Sano, Graen ve Novak (1981)	Dikey etkileşim	Destek ve yardım, anlayışlılık, hoşgörü, bilgi.
14	Dansereau, Alutto, Markham ve Dumas (1982)	Liderlikle ilgilenme	Liderliğin 11 boyutu değerlendirilmiştir.
15	Kim ve Organ (1982)	İş dışı sosyal etkileşim	Sosyal etkileşiminin normları ve güven.
16	Green, Blank ve Liden (1983)	Etkileşim kalitesi	Etkileşim kalitesi, liderlerin işgörenlere karşı duyarlılığı, işgörenlere yapılan
17	Chassic (1984)	Dikey etkileşimin kalitesi	İşgörenin bağlılık ve sadakati, liderin zamanlaması ve tutumu.
18	Scandura ve Graen (1984)	Etkileşim kalitesi	Yönetimsel hoşgörü söylentisi, etkin karar verme, iletişim, emin olma ve güven.
19	Liden (1985)	Lider-üye etkileşimi; liderlik, kişilerarası hassaslık	Tartışılmamıştır.

¹²⁹ Stephanie L. Castro ve Claudia C. Cogliser, “Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices”, **Leadership Quarterly**, Vol.10, No.1, 1999, ss. 63- 114.

¹³⁰ Schriesheim vd., “Leader-member exchange (lmx) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices” **Leadership Quarterly**, Vol.11, No.1, s. 67.

20	Dienesch ve Liden (1986)	Etkileşimin kalitesi	Etkileşim için katkı, müşterek sadakat ve etkileşim.
21	Duchon, Graen ve Taber (1986)	Etkileşimin kalitesi	Liderin önerilerini dinleme, yönetici ile bağımlılık ve problemlere destek.
22	Scandura, Graen ve Novak (1986)	Liderlik ilişkilerinin etkileşim kalitesi	İki taraflı güvene dayalı yüksek etkileşim kalitesi
23	Dienesch (1987)	Rol yapma	Etkileşim, bağlılık ve etkinin algılanan katkısı.
24	Graen ve Scandura (1987)	Etkileşim kalitesi	Kalite (sadakat, destek ve güven) ve birliktelik (etkinlik, yetki aktarımı).
25	Blau (1988)	Lider-üye etkileşiminin kalitesi	Katkı, ilişkisel anlayış ve destek.
26	Leana (1988)	Hoşgörü rolü	Üyenin kapasitesi, sorumluluklara bağlı motivasyon ve güven.
27	Fairhurst ve Chandler (1989)	Etkileşim kalitesi	Etkileşimin sosyal yapısı, güç mesafesi ile sosyal mesafenin anlaşılması.
28	Heneman, Greenberger ve Anonvuo (1989)	Etkileşim kalitesi	Güven, ilişki, destek ve ödül.
29	Seers (1989)	Lider-üye etkileşim kalitesi	İşgörenler arasındaki yardımlaşma, bilgilerin kullanılması ve geri dönütlerin
30	Uhl-Bien, Tierney, Graen ve Wakabayashi (1990)	Etkileşim kalitesi	Tutum, destek, etkileşim, bilgi, otorite, hoşgörü.
31	Wakabayashi, Graen ve Uhl-Bien (1990)	Etkileşim kalitesi	Güvenilirlik, yardımda bulunma, güven ve ilişki etkinliği.
32	Yammarino ve Dubinsky (1990)	Liderin hoşgörülü tutumu	9 boyut ele alınmış (performans değerlendirme, cesaret ve bilgi sağlama).
33	Deluga, Perry (1991)	Sosyal etkileşim ilişkisi	Kişilerarası cazibe, etkililik, güven ve ödüller.
34	Graen ve Uhl-Bien (1991)	İlişkinin olgunlaşması	Sadakat ve destek.
35	Krone (1991)	Etkileşim kalitesi	Duyarlılık, lider desteği, iletişimde bulunma, yönetim aktivitelerine katılma.
36	Stepina Perrew, Hassell, Harris, Mayfield (1991)	Etkileşim kalitesi	Güven, hoşgörü, bilgi, etki, liderden kaynaklı endişe, özgüven.
37	Day ve Crain (1992)	Etkileşim kalitesi	Güven, ilişki, ödül, destek.
38	Deluga (1994)	Sosyal etkileşim ilişkisinin kalitesi	Karşılıklı etkileşim, bağlılık, destek, ortak kader duygusu.
39	Dunegan, Duchon ve Uhl-Bien (1992)	Etkileşim kalitesi	Kişisel kaygı, etkileşim ve bilgilerle ilgili olarak alınan ek kaynaklar.
40	Gessner (1992)	Etkileşim kalitesi	Sorumluluk, güven, yetkinlik.
41	Schriesheim, Scandura, Eisenbach ve Neider (1992)	Etkileşim kalitesi	Algılanan katkı, sadakat ve etkileme.
42	Schriesheim, Neider, Scandura ve Tepper (1992)	Etkileşim kalitesi	Algılanan katkı, sadakat, etkileme.
43	Yammarino ve Dubinsky (1992)	Ast-üst ilişkileri	Liderin işgören performansından memnuniyeti, hoşgörü, iş ahengi, tutum.
44	Duarte, Goodson ve Klich (1993)	Etkileşim kalitesi	Güven, etkileşim, destek, ödül, katılım.
45	Liden, Wayne ve Stilwell (1993)	Etkileşim kalitesi	Güven, saygı, ilişki, karşılıklı etki.
46	Tanner, Dunn ve Chonko (1993)	Kaliteli etkileşim ilişkisi	Etkileşimsel destek, iş tanımını dışındaki roller, yüksek kaliteli iletişim, kaynaklar.
47	Vecchio (1993)	Etkileşim kalitesi	Tartışılmamıştır
48	Wayne ve Green (1993)	Etkileşim kalitesi	Güven, etkileşim, destek, ödül.
49	Gerras (1994)	Etkileşim kalitesi, rol yapma	Katkı, etki, sadakat.
50	Deluga ve Perry (1991)	Etkileşim kalitesi	Güven, destek, bağlılık, ilişki, karşılıklı etkileşim.

51	Kinicki ve Vecchio (1994)	Çiftin soysa etkileşimi	Tartışılmamış.
52	Phillips ve Bedeian (1994)	Etkileşim kalitesi	Tartışılmamış.
53	Scandura ve Schriesheim (1994)	Etkileşim kalitesi	Tartışılmamış.
54	Scott ve Bruce (1994)	Etkileşim kalitesi	Güven, ilişkisel bağlantı, saygı, hoşgörü kararı, özerklik.
55	Basu ve Green (1995)	Etkileşim kalitesi	Sadakat, güven, dostluk, atanma hızı, istenilen pozisyona geçme.
56	Dansereau (1995)	Kişisel liderlik	Öz değer korunması.
57	Graen ve Uhl-Bien (1995)	Takım kurma	Güven ve saygı ile boyut olarak, anlayış, sadakat, bağlılık, etkileşim, destek
58	Keller ve Dansereau (1995)	Etkileşim kalitesi	Güven, gönüllü katkı, sadakat, tutum.
59	Bauer ve Green (1996)	Etkileşim kalitesi	Güven ve saygı temelli olan nitelikli ilişkiler.
60	Scandura ve Lankau (1996)	Etkileşim kalitesi	İlişkisel saygı, güven ve yükümlülük.
61	Settoon, Bennett ve Liden (1996)	Etkileşim kalitesi	İş tanımı dışındaki davranışlar.
62	Basu ve Green (1997)	Etkileşim kalitesi	Sadakat, destek, özgürlük, etkililik.
63	Engle ve Lord (1997)	Etkileşim kalitesi	Tartışılmamış.
64	Wayne, Shore ve Liden (1997)	Sosyal etkileşim	İlişki kalitesi, bilgi ve destek.
65	Klein ve Kim (1998)	İkilinin etkileşim kalitesi	Etkililik, güven ve saygı.
66	Liden ve Maslyn (1998)	Etkileşim kalitesi	Katkı, sadakat, etki, profesyonel saygı.
67	Schriesheim, Neider ve Scandura (1998)	Etkileşim kalitesi	Sadakat, etki ve algılanan saygı.

Kaynak: Schriesheim vd. 1999, s. 67; Şirin, 2012, s. 88.

Tablo 1’de görüldüğü üzere lider-üye etkileşimi ile ilgili yapılan araştırma sayısı yıllara göre giderek artmıştır. İçerik olarak farklı açılardan ele alındığı, farklı konular ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Lider-üye etkileşiminin karmaşık bir yapıya sahip olduğu ve bunu açıklamak için birçok değişkenle ilişki kurulduğu belirtilebilir. Alt boyutların yapılan çalışmalara bağlı olarak zamanla katkı, sadakat, etki ve profesyonel saygı başlıklarında geçerliliğinin kanıtlanarak odak haline geldiği ifade edilebilir. İlerleyen kısımda bu boyutlar üzerinde durulacaktır.

Tablo 1. lider-üye etkileşiminin zamanla evrimleştiğini göstermektedir. Lider-üye etkileşimi bu evrim sürecinde içerik ve boyut olarak farklılaşmıştır. Dikkati çeken alt içeriklerden biride güvendir. Güven lider-üye etkileşimin gelişmesinde olmazsa olmaz bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Birbirlerine güvenmeyen işgörenler ya da liderler arasında bir etkileşimin oluşmasını beklemek akılcı değildir. Liderlerin ve işgörenlerin bir etkileşim içerisinde olmadan da güven duygusu hissetmeleri imkansızdır. Güvenin zamanla oluştuğu düşünülürse, kaliteli lider-üye etkileşiminin varlığı bu zaman sürecinin kısalmasına vesile olacaktır. Lider-üye etkileşiminin sonucunda, liderine güven duyan işgörenler, işletme hedeflerine doğru yürüyeceklerdir.

İşgörenlerin kendilerini yöneticilerine yakın hissetmeleri de, lider-üye etkileşimi kapsamında ele alınır. Lider-üye etkileşimi ile kastedilen yüksek kalitede ilişkinin varlığıdır. Tablo 1’de de görüldüğü üzere, hemen hemen her dönemde yüksek etkileşim kalitesi üzerinde durulmuştur. Çünkü işletmelerde lider ile işgörenin bir araya gelmesinde, düşük kalitede bir etkileşim zaman zaman meydana gelebilmektedir. Yüksek kalitede etkileşim, yöneticiler ile işgörenlerin güçlü bir çalışma arzusu içerisinde sadakat temelli, katkı ve paylaşım oluşturma durumudur. Yüksek kalitede lider-üye etkileşimi, hem yöneticilere hem de işgörelere fayda sağlamaktadır. Şöyle ki, yüksek etkileşim sayesinde, yöneticiler açısından işletmede daha fazla çalışan, emek veren, üreten, bağlılığı yüksek işgörelenler istihdam edilmekte iken; işgörelenler açısından da hızlı terfi etme, kaynaklardan daha fazla faydalanma gibi çıkarlar söz konusudur. Düşük kalitede lider-üye etkileşiminde ise, iş tanımında belirtilen kadar iş yapma durumu karşımıza çıkmaktadır. İşgören kendiliğinden işe ve işletmeye ilişkin değer üretmemektedir. İşgören zayıf etkileşim sonucunda duyarsızlaşmakta, iş yaşam kalitesi giderek düşmektedir. Tablo 1’in tamamına ilişkin olarak, lider-üye etkileşiminin her döneminde, etkileşim kalitesinin yerini koruduğu, lider-üye etkileşimin alt boyutlarının zaman içerisinde niteliksel ve niceliksel araştırmalarla geçerliliğinin arttığı, konunun farklı davranış değişkenleri çerçevesinde ele alındığı söylenebilir. Son olarak da y kuşağının iş yaşamına dahil olması ve bu kuşağın kendine has özelliklerinden dolayı, lider-üye etkileşiminin çalışma hayatında giderek öneminin artacağı ifade edilebilir.

1.5.1. Katkı Boyutu

İş temelli aktivitelerin değerlendirilmesinde önemli olan, üyenin iş tanımında ya da iş sözleşmesinde belirtilmeyen sorumlulukları üstlenme durumu, liderlerin de gereken kaynağı ve fırsatları sağlaması olarak belirtilmektedir¹³¹. Liderle üye arasında bulunan etkileşimin en önemli belirleyicisi, lider tarafından verilen sorumlulukların işgören tarafından fazlasıyla yerine getirilme durumu şeklinde ifade edilen katkı boyutudur¹³². Dienesch ve Liden katkı boyutunu, üyelere her birinin, karşılıklı hedefleri gerçekleştirmek adına gösterdikleri iş odaklı çalışma kalitesi ve hacmi olarak tanımlamaktadır¹³³. Lider-üye etkileşiminin en kritik boyutu olan katkı, üyenin göreve atanması ve görevin de üye tarafından kabul edilmesi ile başlayan, diğer sadakat ve etki boyutlarını önemli derecede etkileyen bir boyuttur¹³⁴. Lider-üye etkileşiminin güçlü olduğu grup içi olarak tanımlanan işgörelenlerden, liderin formal iş tanımlarının yanında informal katkı beklentisinin oluşması söz konusudur. Grup dışı üyelere ise formal görevlerden daha fazla katkı beklenemez¹³⁵. Biçimsel görevler dışında ekstra bir katkı beklenmemesi dolayısıyla istenilen performansı almak için, grup dışı üyelere politik, kurallara bağlı ve resmi bir otorite davranışı

¹³¹ Liden ve Maslyn, s. 50.

¹³² Kaşlı ve Seymen s. 40.

¹³³ Dienesch ve Liden, “Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development”, s. 624.

¹³⁴ Dienesch ve Liden, “Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development”, s. 625.

¹³⁵ Köy, s. 53.

sergilenmektedir¹³⁶.

1.5.2. Sadakat-Bağlılık Boyutu

Sadakat, liderle üyenin karşılıklı olarak sadakat göstermesi ve birbirlerini koruma odaklı tutum sergilemesidir. Sadakat derecesinin yüksek olması, üyenin uzun zamanlı bireysel gelişimi için olumlu bir güçtür. Çünkü lider, sadakat sebebiyle ilişkinin sürekli olacağını ve bu süreçte üyeden yarar sağlayacağını düşünmektedir¹³⁷. Sadakat, liderle üye ilişkisinde her iki tarafın kişisel özelliklerinin ve amaçlarının karşılıklı olarak kabul edildiğini ifade etmektedir. Meydana gelen her durum karşısında tutarlı olunan bir güven duygusundan bahsedebilmek mümkündür¹³⁸. Sadakat, lider ile üye arasında karşılıklı olarak ve uzun sürede gelişmektedir. Durumsal faktörlere bağlıdır. Liderin güveninin kaybedilmesi durumunda, sadakat fırsatı ortadan kalkmaktadır. Sadakatin olmadığı örgütlerde lider ve üye birbirini olumsuz bir şekilde eleştirmektedir¹³⁹.

Uluslararası literatürdeki araştırmalarda¹⁴⁰ “loyalty” olarak ifade edilen kelime, Türkçe olarak yapılan araştırmaların bir kısmında¹⁴¹ “bağlılık” olarak, bir kısmında da “sadakat” olarak ele alındığı görülmektedir¹⁴². Sadakat ve bağlılık, Çöl’e göre dayanak noktaları açısından birbirinden farklılaşmaktadır. Bağlılık işe ve başarıya, sadakat kültürel değerlere dayanmaktadır. Bağlılık sadakate göre daha kapsamlı bir kavram iken, sadakat bağlılığa göre daha güçlü bir kavramdır¹⁴³. Koç’a göre ise sadakat bağlılıktan daha güçlü bir duygudur. Bağlılık, işgörenin amaç ve çıkarları süresince devam etmekte iken, sadakat şartlar ne olursa olsun değişmemektedir. Yüksek düzey bağlılığın sonunda, bireyin örgütü ile özdeşleşmesi, bağlanması ve adanması ile sadakat oluşmaktadır¹⁴⁴. Buradan, yapılan araştırmalarda görülmektedir ki lider-üye etkileşiminin bu boyutu ortalama değerlere bakılmaksızın tanımlanmıştır. Lider-üye etkileşiminin test edilmesi sonucu, yüksek etkileşimin bulunduğu örgütler için sadakat, değil ise de bağlılık olarak bu boyutu tanımlamanın daha doğru olacağı düşünülmektedir¹⁴⁵.

¹³⁶ Dienesch ve Liden, “Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development”, s. 624.

¹³⁷ Dienesch ve Liden, “Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development”, s. 625.

¹³⁸ Dienesch ve Liden, “Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development”, s. 625; Liden ve Maslyn, s. 50.

¹³⁹ Liden vd., s. 86.

¹⁴⁰ Gerstner ve Day, s. 838; Dienesch ve Liden, “Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development”, s. 623; Ronald J. Deluga ve J. T. Perry., “The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader-member exchanges”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol.64, No.3, 1991, s. 242.

¹⁴¹ Baş vd., s. 1031; Mehmet Kaşlı ve Oya A. Seymen, “Kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi” **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.27, 2010, s. 113.

¹⁴² Yaşlıoğlu vd., s. 202; Göksel ve Aydın, s. 247.

¹⁴³ Güner Çöl, “Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi” **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt.6, No.2, <http://www.isguc.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004> Erişim Tarihi: 25.11.2019.

¹⁴⁴ Hakan Koç, “Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi.” **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.8, Sayı.28, 2009, ss. 200-211.

¹⁴⁵ Koç, s. 209.

1.5.3. Etki Boyutu

Etki boyutu, ilişkiye dayalı olarak liderle üye arasında bulunan duygu alışverişini ifade etmektedir. Liderle üyenin benzer ilgi alanının, zevklerinin ve hobilerinin olması, işe dayalı bir ilişkiden ziyade arkadaşça dayalı bir ilişkinin gelişmesi anlamını taşımaktadır¹⁴⁶. Dienesch ve Liden etki boyutunu, lider-üye ilişkisinde iş ya da profesyonel değerlerden çok kişilerarası etkileşimin daha değerli algılandığı bir durum olarak tanımlamıştır¹⁴⁷. Etki boyutu, lider ile üye ilişkisinin var olduğu durumlarda, ilişkinin gücünü belirleyecek en önemli boyut halini alabilir¹⁴⁸. Etki boyutunun göstergesi olarak sıcak ve arkadaşça yaklaşım, liderle üye etkileşimini ileri seviyeye taşımaktadır¹⁴⁹. Etki boyutunda, iş yerindeki krizlerde veya iş dışı problemlerde, daha duygusal ve daha esnek bir davranış beklentisi oluşmaktadır. Üye bu boyut kapsamında zaman planlamasında ve görevde, özerklik beklentisi içine girmektedir¹⁵⁰. Bu boyutun bireylerin karşılıklı olarak duygularının ön plana çıkması ile oluştuğu düşünülmektedir. Özellikle daha duygusal bireylerin bulunduğu örgütlerde, lider-üye etkileşiminin bu boyutuna dair bulguların daha yüksek olacağı öngörülmektedir.

1.5.4. Profesyonel Saygı Boyutu

Lider ya da üyenin iş alanlarıyla ilgili üstün özelliklerini, örgütün içinde veya dışında karşılıklı biçimde algılamaları durumudur. Algının oluşumunda geçmişte yaşanan deneyimler, alınan ödüller, kazanılan başarılar, kişiyle alakalı örgüt içinden veya dışından verilen öneriler büyük önem taşımaktadır. Lider ve üyenin birbirlerine karşı profesyonel saygı algısı, birbirlerini hiç görmeseler dahi oluşmaktadır¹⁵¹. Profesyonel saygı, liderin ya da üyenin sahip olduğu itibarın ve yapılan işin ne kadar iyi olduğunun algılanma derecesini ifade etmektedir¹⁵². Profesyonel saygı, lider ile üye arasındaki bir iletişim şekli olabilir. Profesyonel saygı sürecinde, lider ve üye birbirlerine alay edileceği endişesi ile tavsiyelerini sormaktan kaçınmaktadırlar. Profesyonel saygı duygusuna sahip lider ve üye, dışarıdan gelen eleştirilere hızlı bir şekilde, yüksek kişisel ilgi ile karşılık vermektedir¹⁵³.

Üzerinde durulan lider-üye etkileşimi boyutları, kişilerin davranışlarını şekillendirmektedir¹⁵⁴. Lider-üye etkileşimini oluşturan boyutların araştırma temelinde değerlendirilmesi, lider-üye etkileşim kavramını anlamada ve boyutların çeşitli etkilerini

¹⁴⁶ Bader, s. 10.

¹⁴⁷ Dienesch ve Liden, “Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development”, s. 624.

¹⁴⁸ Liden ve Masyln, s. 50.

¹⁴⁹ Dienesch ve Liden, “Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development”, s. 625.

¹⁵⁰ Dienesch ve Liden, “Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development”, s. 625.

¹⁵¹ Liden ve Masyln, s. 50.

¹⁵² Bader, s. 11; Liden vd., s. 105.

¹⁵³ Liden vd., s. 87.

¹⁵⁴ Dienesch ve Liden, “Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development”, s. 625.

incelemede fayda sağlayacaktır¹⁵⁵. Lider-üye etkileşim kuramına göre her bir ikili ilişki rol yapma sürecine dayanmaktadır. Yapılan rolün beklentileri karşılama durumu, lider ile üye arasındaki etkileşimin temelini oluşturmaktadır. Etkileşim sürecinde hem lider hem de üye etkileşimi, katkı, etki, sadakat ve profesyonel saygı boyutlarında değerlendirilir¹⁵⁶. Yapılan araştırmada da bu boyutlar üzerinden bulgular elde edilecektir.

1.6. Lider-Üye Etkileşiminin Gelişim Süreci

Graen ve Uhl-Bien, lider-üye etkileşiminin dört aşamadan geçtiğini ortaya koymuşlardır. İlk aşamada, ast ile üst arasındaki ilişkisel farklılıklar belirlenmektedir. Lider tüm astlara karşı tek bir davranış tarzı sergilemek yerine, farklı davranış tarzları sergilemektedir. Bu sergilenen davranış tarzına göre işgörenler, grup içi ve grup dışı olarak iki kategori içerisinde tanımlanmaktadır. İkinci aşamada, lider-üye etkileşiminin karakteristiği ve örgütsel uygulamalar üzerinde durulmuş; üçüncü aşamada, ikili arasındaki ilişkinin nasıl inşa edilebileceği belirlenmiş ve son aşamada da ikili ilişkilerden gruplara ve tüm iş ağına, etkileşimin nasıl gerçekleştirileceği değerlendirilmiştir¹⁵⁷.

Lider-üye etkileşiminin ilk oluşum safhasında etkileşim tam olarak yansıtılmamaktadır. Lider ile üye arasında beklentilerin birkaç hafta içerisinde karşılanmaması, açık bir düşmanlık gibi olumsuz ve karşılıklı bir davranışın sergilenmesine neden olur. Olumsuz lider-üye etkileşiminde, ne karşılıklı güven ne de hayranlık durumu söz konusudur¹⁵⁸. Lider-üye etkileşiminin yüksek olması, üyelerin daha fazla çaba göstermesini ve daha fazla kişisel sadakat algısının oluşmasını sağlar. Ayrıca etkileşimin yüksek olması liderin de daha fazla mükafat ve destek sağlamasına, daha fazla sosyal destek göstermesine neden olacaktır¹⁵⁹.

Sparrowe ve Liden¹⁶⁰ lider-üye etkileşimini rol yapma ile başlayan, lider ile üyenin birbirlerine teklifleri ile devam eden, tanımlanan sözleşmelere dayalı fiili ilişkilere taşınan aktif bir süreç olarak tanımlamıştır. Eğer lider ile üye arasındaki teklif aşamasında, kabul durumu söz konusu olur ya da memnuniyet belirtilirse, davranışlar karşılıklı olarak şekillenmekte ve zaman içinde etkileşimin kalitesi artmaktadır¹⁶¹.

Lider-üye etkileşimi farklı nedenlere göre gelişme gösterebilir. Lider ile üyenin işe olan katkısı çerçevesinde, yüksek kalitede lider-üye etkileşimine bağlı olarak, normal iş saatleri dışında

¹⁵⁵ Masyln ve Uhl-Bien, s. 703.

¹⁵⁶ Kesken ve Ünnü, s. 40.

¹⁵⁷ Graen ve Uhl-Bien, s. 225.

¹⁵⁸ Liden vd., s. 90.

¹⁵⁹ Schriesheim vd., The folly of theorizing "A" but testing "B": A selective level-of-analysis review of the field and a detailed leader-member-exchange illustration", **Leadership Quarterly**, Vol.12, No.4, 2001, s. 525.

¹⁶⁰ Raymond T. Sparrowe ve Robert C. Liden, "Process And Structure In LeaderMember Exchange", **Academy Of Management Review**, Vol.22, No.2, 1977, ss.522-552.

¹⁶¹ Claudia C. Coglisier, Chester A. Schriesheim, Terri A. Scandura ve W. L. Gardner, "Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes", **Leadership Quarterly**, Vol.20, No.3, 2009, s. 453.

bir araya gelen ikilinin zaman ve enerji harcaması bu ilişkinin gelişmesini sağlamaktadır¹⁶². Lider ve üyenin birbirinden beklentileri, lider-üye etkileşiminin gelişmesini önemli derecede şekillendirmektedir. Ayrıca liderin beklentilerinin, üyenin algısı ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Demografik özelliklerdeki benzerliklerin, lider-üye etkileşiminin gelişiminde önemli rol oynaması söz konusudur¹⁶³. Lider-üye etkileşim sürecinin gelişiminde ödüllerin adil dağılım algısı kritik önem taşımaktadır¹⁶⁴. Lider ile üye arasındaki etkileşim gittikçe olumlu özelliklere bağlı olarak daha da derinleşmektedir¹⁶⁵.

Graen ve Uhl-Bien, lider-üye mübadele ilişkisinin gelişim sürecini, üç aşamadan oluşan yaşam döngüsü modeli ile açıklamıştır. İlk aşama “yabancıllık” olarak tanımlanmıştır. Bu aşamada, farklı örgütsel rollerde birbirini tanımayan lider ve üye ilk defa bir araya gelmiştir. Lider ve üye etkileşimi, formal bir temelde yürümekte, tarafların üzerine düşeni yaptığı bir alışverişe benzetilmektedir. Lider-üyeye iş için kendisinden beklenileni aktarmakta, üye de bu görev tanımını yerine getirmektedir. İkinci aşama, lider ile üye arasında kariyer odaklı olarak sosyal değişim ilişkisinin geliştirildiği safhadır. Taraflar arasında hem kişisel hem de iş temelli, daha fazla bilgi ve kaynak paylaşımı söz konusudur. Fakat bu paylaşım sınırlıdır ve lider ile üye birbirlerini test etme eğilimindedirler. Lider ve üye iletişim sürecinde geri adım atabileceklerinin farkındadırlar. Üçüncü ve son safha ilişkinin olgunlaştığı, lider ve üye arasındaki ilişkinin oldukça geliştiği dönemdir. Lider ve üye arasındaki etkileşim süresi oldukça uzamış, destek ve sadakat hususunda birbirlerine güven oluşturmuşlardır. Lider-üye arasındaki etkileşim davranışsal boyuttan duygusal boyuta taşınmaktadır. Saygı ve anlayışa dayalı, karşılıklı bağlılığın olduğu bir ilişki söz konusudur¹⁶⁶.

Lider-üye ilişki süreci, Dienesch ve Liden tarafından, görev teorisi, sosyal değişim teorisi, rol teorisi, liderlik ve üstleri etkileme gibi literatürde yer alan kavramsal çerçeveye dayalı olarak, lider ve üyenin karşılıklı etkileşim algısıyla değerlendirilmiştir. Şekil 1’de lider-üye etkileşiminin gelişim modeli yer almaktadır¹⁶⁷.

Şekil 1’de yer alan ilk etkileşim (Feldman ve Brett¹⁶⁸) lider ve üyenin mevcut pozisyonları içerisinde bir araya geldikleri, lider-üye etkileşiminin ilk aşamasıdır. Bu süreçte taraflar, fiziksel özelliklerini, görünüşlerini, tutumlarını, yeteneklerini, deneyimlerini birbirlerine yansıtma eğilimindedirler. Lider-üye etkileşim sürecinin başlangıç aşamasında, kişisel özellikler oldukça önemlidir. Daha sonraki aşama liderin astı görevlendirme aşamasıdır. Bu aşama üyenin, örgüt

¹⁶² Liden ve Maslyn, s. 45.

¹⁶³ Dienesch ve Liden, “Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development”, s. 628;

¹⁶⁴ Samuel Aryee ve Zhen X. Chen, “Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes”, **Journal of Business Research**, Vol.59, No.7, 2006 s. 794.

¹⁶⁵ Liden vd., s. 90.

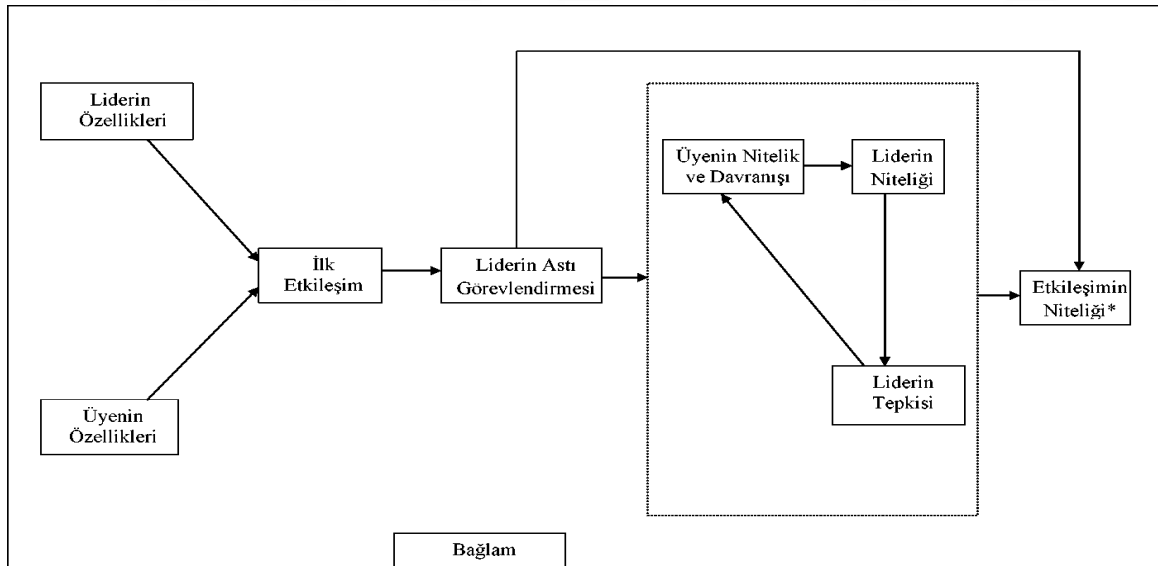
¹⁶⁶ Graen ve Uhl-Bien, s. 230.

¹⁶⁷ Dienesch ve Liden, “Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development”, s. 626.

¹⁶⁸ Daniel C. Feldman ve Jeanne M. Brett, “Coping With New Jobs: A Comparative Study Of New Hires And Job Changers”, **Academy Of Management Journal**, Vol.26, No.2, 1983, ss.258-272.

içerisinde rol tanımları ile bağlantılı olarak, lider tarafından test amaçlı görevlendirilme aşamasıdır¹⁶⁹. Üye tarafından verilen görevin başarı ile tamamlanması ilişkinin gelişmesi ve devamı için gereklidir. Üçüncü aşama, liderin seçmiş olduğu görev ve sorumluluklarla ilgili olarak üyenin niteliklerinin ve davranışlarının ortaya çıktığı aşamadır. Üyenin davranışlarının lider tarafından değerlendirilmesi söz konusudur. Üyenin örgüte sağladığı bireysel katkı incelenmektedir. Üyenin davranışları değerlendirildikten sonra liderin olumlu ya da olumsuz olarak geri dönüşte bulunduğu aşama gelmektedir. Bu süreçten sonra lider-üye etkileşimi güçlenerek gelişmekte ya da işgören kendini geri çekmektedir.

Lider ile üye arasındaki etkileşimin oluşmasında kritik nokta, ikili arasında güvenin inşa edilmesidir. Yüksek kalitede etkileşim ilişkisinin bulunduğu lider ile üye arasında güçlü bir güven algısının bulunduğu ifade edilmektedir¹⁷⁰. Lider- üye etkileşimini içinde bulunulan örgütsel kültür de etkilemektedir. Özutku, Ağca ve Ceviroğlu tarafından yapılan çalışmada elde edilen bulguların¹⁷¹ literatürdeki çalışmalar (Sherony ve Green¹⁷², Nystrom¹⁷³) ile örtüşmemesinin nedeni, gerek toplumsal gerekse örgütsel kültürdeki farklılıkların, örgütsel davranış üzerindeki etkisi varsayımından yola çıkarak açıklanmıştır. Lider-üye etkileşim düzeyi ile örgüte bağlılık boyutlarından yalnızca normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olması Türk iş kültürünün toplulukçu niteliği ile ilişkilendirilmiştir. Kültürün yanında, örgütlerde uygulanan politikalar ve liderin algılanan gücü lider-üye etkileşimini şekillendirebilmektedir.



Şekil 1. Lider-üye ilişkisinin gelişimi (Dienesch ve Liden, Liden, Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development, s. 627).

¹⁶⁹ Dienesch ve Liden, “Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development”, s. 627.

¹⁷⁰ Tayla N. Bauer ve Stephen G. Green, “Development of leader-member exchange: A longitudinal test”, **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.6, 1996, s. 1539.

¹⁷¹ Özutku vd., s. 205.

¹⁷² Kathryn M. Sherony ve Stephen G. Green, “Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange and work attitudes”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.3, 2002, ss.542-548.

¹⁷³ Paul C. Nystrom, “Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers”, **Group and Organization Studies**, Vol.15, No.3, 1990, ss.296-312.

Lider-üye etkileşiminin gelişimi işgörenin yaptığı gözlemlere de bağlıdır. Lider ile üye arasındaki etkileşim diğer üyeler tarafından, örgütteki günlük işlerin yürütülmesi sırasında, etkinliklerde ve gerçekleştirilen bir toplantıda gözlemlenmektedir. Böylelikle lider ile üye arasındaki etkileşimin diğer üyeler tarafından ölçülmesi durumu söz konusudur¹⁷⁴. Bu ölçüm sonucuna göre de üyeler, etkileşim içerisine girme ya da girmeme kararı verebilirler. Breukelen, Schyns ve Blanc tarafından, on iki örgütsel birimde var olan kırk bir lider-üye ikilisi değerlendirilmiştir. Oniki örgütsel birimden on birinde, iki ya da daha fazla sayıda farklı etkileşim gerçekleştirilen alt grupların varlığı tespit edilmiştir¹⁷⁵. Tüm bu hususlar bağlamında demografik özellikler, örgütsel davranış konuları, kültür, kişilik gibi birçok faktörün lider-üye etkileşim sürecinin gelişimini şekillendirdiği ifade edilebilir.

1.7. Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesi

Lider ile üye arasında etkileşimin oluşturulması kadar kalitesi de önem arz etmektedir. Lider-üye etkileşim kuramına göre, liderlerin astları ile karşılıklı etkileşimleri sonucunda farklı kalite düzeylerinde etkileşim gerçekleşmektedir. Bu kuram, lider ile astlar arasında yüksek derecede etkileşimi ve yükümlülüğü öngörmektedir¹⁷⁶. Lider-üye etkileşim teorisinde, lider ile üye arasında düşük kaliteden yüksek kaliteye doğru bir etkileşimin geliştirildiği ifade edilmektedir¹⁷⁷.

Cevrioğlu'na göre, lider-üye ilişkisinin kalite düzeyini etkileyen başlıca etmenler, örgütsel kurallar, astın sergilediği performans, liderlik alanı, ilk etkileşim, karşılıklı etkide bulunma, lider ile üye etkileşiminin süresi, kişisel özellikler, yukarı doğru etkileme, beklentiler, lider ve üyenin algılanan ortak yanları olarak ele alınmıştır¹⁷⁸. Liderin, üyenin kapsamlı, zor ve kritik görevleri başaracağından emin olması, üyenin istekliliği ve yeteneği, lider-üye etkileşiminin kalitesini arttıran önemli bir husustur¹⁷⁹. Lider ile üye arasındaki ilişkinin yüksek kalitede olması, güven ve karşılıklı saygıya dayalı iken, ilişkinin düşük kalitede olması, sözleşmede yer alan yükümlülüklerin yerine getirilmesine dayalıdır¹⁸⁰.

Aryee ve Chen tarafından lider-üye etkileşim kalitesinin, görev performansı, vatandaşlık davranışı, işgören devir, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde etkili olduğu ifade edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin kalitesi ile sonuçları incelendiğinde, lider-üye etkileşiminin iş yaşantısını doğrudan etkilediği belirtilmektedir¹⁸¹. Gerstner ve Day tarafından yapılan araştırmada lider-üye etkileşiminin kalitesi ile hedeflenen performans, işgören memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve rol açıklığı gibi konular

¹⁷⁴ Jia Hu ve Robert C. Liden, "Relative leader-member exchange within team contexts: How and when social comparison impacts individual effectiveness", **Personnel Psychology**, Vol.66, No.1, 2013, s. 133.

¹⁷⁵ Wim V. Breukelen, Birgit Schyns ve Pascale L. Blanc, "Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges", **Leadership**, Vol.2, No.3, 2006, s. 298.

¹⁷⁶ Cevrioğlu, s. 51.

¹⁷⁷ Özutku vd., s. 194.

¹⁷⁸ Cevrioğlu, s. 56.

¹⁷⁹ Dienesch ve Liden, s. 625.

¹⁸⁰ Genç, s. 20.

¹⁸¹ Aryee ve Chen, s. 793.

arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmişken, lider- üye etkileşimi ile rol çatışması ve işgören devir oranı arasında negatif yönlü bir ilişki belirlenmiştir¹⁸².

Lider-üye etkileşim kalitesi, işgörenlerin, örgüte ve örgütte gerçekleşen süreçlere bakış açılarını olumlu yönde etkilemekte, örgütle özdeşleşmelerini sağlamaktadır. Lider-üye etkileşimi ile işgörenler, yeteneklerini gösterme ve kendini ifade etme şansını yakalarlar. Yüksek kalitede lider-üye etkileşimi sayesinde işletmelerde işgörenler bireysel özerklik kazanırlar. Bireysel özerklik, örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların bir araya gelmesini sağlar. Ayrıca lider-üye etkileşimi ile ortaya çıkan özdeşleşme işten ayrılmayı engelleyecek bir unsur haline gelecektir¹⁸³. Lider-üye etkileşiminin artması durumunda işgören, fayda ve maliyetleri değerlendirmeye başlamaktadır. Lider- üye etkileşiminin artması ile işgörenin beklentisi, artan iş yüküne karşı stresin azalacağı yönündedir. Liderin beklentisi ise sadakatın artmasıdır¹⁸⁴. Yüksek kalitede lider-üye etkileşimi, üyenin lideri daha çok dikkate değer bulmasına ve daha güçlü motivasyona sahip olmasına neden olur. Üyeler ile kaliteli etkileşim içerisindeki liderler, olumlu deneyimlere sahip oldukları için birbirlerine daha fazla destek sağlarlar. Örgütlerde genellikle zor işler güçlü etkileşim içerisinde bulunan gruptaki işgörelere verilmektedir¹⁸⁵. Lider-üye etkileşim kalitesinin, işgörenin verimliliğini arttırmakta olup¹⁸⁶ ayrıca örgüt içerisinde sergilenen nezaket, dürüstlük, vicdanlılık, centilmenlik, fedakârlık gibi davranışsal hususlar ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir¹⁸⁷. Yüksek kalitede lider-üye etkileşimi işgörenin kariyer başarı duygusunun oluşmasına yol açmaktadır¹⁸⁸. Her bir lider ile üye arasındaki etkileşim farklı kalitededir. Bu etkileşim, açık iletişime ve güvene dayalıdır. Yüksek kalitede etkileşim ilişkisi beraberinde, daha fazla örgütsel çabayı ve iş için daha fazla zaman harcamayı gerektirmektedir. Ayrıca işgörenin sorumluluklarını layığı ile yerine getirmesinde ve daha fazla örgütsel katkının verilmesinde önemli bir etkidir¹⁸⁹. Lider-üye etkileşiminin kalitesi, liderin vereceği kararları etkilemesi açısından önem arz etmektedir¹⁹⁰.

Yüksek kalitede lider-üye etkileşiminin olumsuz yanı ise, üyelere bazı ayrıcalıkların sağlanmasının yanında fazladan sorumlulukların da yüklenmesidir. Sorumlulukların yüklenmesi nihayetinde meydana gelebilecek olumsuz durumlar, beklentilerin gerçekleşmemesine neden olacak ve

¹⁸² Gerstner ve Day, s. 835.

¹⁸³ Gonca K. Ergülen, “Influence of leader-member exchange quality on organizational attachment around the organizational climate perspective in family-owned business”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011, s. 22-23.

¹⁸⁴ Scandura ve Pellegrini, s. 103-104.

¹⁸⁵ Javaheri vd., s. 541.

¹⁸⁶ Dr ve Liang, s. 257.

¹⁸⁷ Deluga, 1994, 324.

¹⁸⁸ Jacob W. Breland, Darren C. Treadway, Allison B. Duke ve Garry L. Adams, “The interactive effect of leader-member exchange and political skill on subjective career success”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol.13, No.3, 2007, s. 4.

¹⁸⁹ Lunenburg, s. 1-2; Liden ve Graen, s. 451.

¹⁹⁰ Dirk D. Steiner, “Attributions in leader member exchanges: Implications for practice”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.6, No.1, 2010, s. 65.

etkileşim zarar görebilecektir¹⁹¹. Lider-üye etkileşiminin örgütler için belki de en önemli olumsuz yanı, gelişim ve yaratıcılığın engellenmesidir¹⁹². Bu olumsuz durumların yöneticiler tarafından bilinmesi ve kontrol altında tutulması gerekmektedir.

Düşük kalitede bir lider-üye etkileşimi, düşük performans ile görev ve aktivitelerin yerine getirilmesine, ilişkilerin ekonomik bir değişim aracı olarak görülmesine neden olur. Düşük etkileşim içerisindeki üyeler liderler ile sınırlı iletişim kurar, bu üyelere daha az kaynak sağlanır ve onlarla daha az bilgi paylaşılır. Bu durum, iş tatminsizliğine, düşük örgütsel bağlılığa ve yüksek işgören devir hızına yol açar¹⁹³. Düşük lider- üye etkileşimi algısına sahip işgörenler, örgütsel yenilik için, bağlı bulundukları liderden destek ve fikir beklentisi içerisine girmezler¹⁹⁴. Düşük lider-üye etkileşiminin güçlendirilmesi ve kalitesinin artırılması öncelikle yönetimin sorumluluğundadır.

Yüksek kalitede lider-üye etkileşimini oluşturmak ve geliştirmek için, her iki taraf zaman ayırmalı, çaba harcamalı ve duyguların varlığını dikkate almalıdır¹⁹⁵. Yüksek kalitede lider-üye etkileşiminde, her iki tarafın katkısı oldukça önemli olmakla birlikte, tarafların bu katkıyı değerli görmeleri ve kabullenmeleri de önem taşımaktadır. Örgütte lider ile üye arasındaki etkileşim, zaman içerisinde ve şartlara bağlı olarak, değişiklik gösterebilmektedir¹⁹⁶. Liderin üyeden beklentisi, lider-üye etkileşim kalitesi ile ilişkilidir¹⁹⁷. Lider-üye etkileşim kalitesi için, liderler üyelere karşı daha destekleyici olmalı, üyeleri sorumluluk almaya teşvik etmeli, açık iletişim sağlanmalıdır¹⁹⁸. Graen ve Uhl-Bien tarafından, lider-üye etkileşim kalitesi için üç unsurun varlığı ifade edilmektedir. Bunlar saygı, yükümlülük ve güvendir. Lider ve üye birbirlerinin yeteneklerine değer vermeli ve buna bağlı olarak profesyonel saygı gelişmeli, karşılıklı güven duygusunun oluşması sağlanmalı, yükümlülüklerin yerine getirilmesi noktasında da gereken hassasiyet gösterilmelidir¹⁹⁹. Bir sonraki bölümde lider-üye etkileşimine ilişkin yapılan bazı çalışmalara yer verilecektir.

1.8. Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan ve Örgüt Üzerindeki Etkileri İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Lider-üye etkileşiminin çalışan ve örgüt üzerine etkileri konusunda belli beşli araştırmalar söz konusudur. Bu konulardan en sık karşılaşılanı örgütsel güvendir. Brower, Schoorman ve Tan yaptıkları araştırmada, liderin ilişkisel yönlerini temel alarak lider-üye etkileşimi ile kişilerarası güveni

¹⁹¹ Breukelen vd., s. 309.

¹⁹² Ergülen, s. 24.

¹⁹³ Javaheri vd., s. 541.

¹⁹⁴ Onne Janssen ve Nico W. V. Yperen., “Employees’ goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction”, **Academy of Management Journal**, Vol.47, No.3, 2004, s. 373.

¹⁹⁵ Kenneth J. Dunegan, Dennis Duchon ve Mary Uhl-Bien, “Examining the link between leader-member exchange and subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators”, **Journal of Management**, Vol.18, No.1, 1992, s. 72.

¹⁹⁶ Breukelen vd., s. 302.

¹⁹⁷ Wayne vd., s. 88.

¹⁹⁸ Özutku vd., s. 207.

¹⁹⁹ Graen ve Uhl-Bien, s. 237.

incelemiştir²⁰⁰. Lider-üye etkileşiminin, tarafların karşılıklı yetenek değerlendirmesine, destek olma durumuna ve uyum sağlama hususuna dayalı olduğunu belirtilerek, lider-üye etkileşim modelinin zenginliği ve emsalsizliği ifade edilmiştir. Lider-üye etkileşimi ile kişisel güven arasında da önemli bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. Arslantaş tarafından yapılan araştırmanın amacı, lider- üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisini ortaya koymaktır²⁰¹. Lider- üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin dört boyutu olan, etki, katkı ve profesyonel saygının, güven üzerindeki yadsınamaz bir gerçektir.

Avcı ve Turunç tarafından yapılan çalışmada kariyer memnuniyetini doğrudan ve dolaylı etkileyen dönüşümcü liderlik ve örgüte güven ile bu etkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolü ele alınmıştır. 293 işgörenin katıldığı anketten elde edilen veriler ile yapısal eşitlik modellemesi sonucu, dönüşümcü liderliğin ve örgüte güvenin hem kariyer memnuniyeti hem de lider-üye etkileşimi üzerinde doğrudan etkisi olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra, dönüşümcü liderlik ve aracılığı incelenen lider-üye etkileşimi birlikte analize dahil edilmiş ve kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisine bakılmıştır. Örgütsel güvenin lider-üye etkileşimi ile birlikte analize dahil edilmesi sonucunda, örgütsel güvenin kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisinin devam ettiği, ancak etki düzeyinin azaldığı saptanmıştır. Buradan hem dönüşümsel liderlik hem de örgütsel güvenin, kariyer memnuniyetine etkisinde lider- üye etkileşiminin kısmi aracılık rolü üstlendiği ifade edilmiştir²⁰².

Scandura ve Pelligrini'nin 208 işgörenin katılımı ile gerçekleştirdikleri çalışmada ise güven, çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmıştır²⁰³. Lider-üye etkileşiminin kalitesi ile ait olmaya dayalı güven ve hesaba dayalı güven arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buradan lider-üye etkileşiminin hesapçı bir yanının bulunduğu söylenebilir. Lider-üye etkileşiminin hesapçı yanının ortaya konulması, çıkarıcı bir beklenti ile etkileşimin meydana gelmesi, her iki tarafında faydasına olacak bir sürecin yönetilmesi olarak yorumlanabilir. Ayrıca yüksek kaliteli etkileşim durumu söz konusu olsa bile, güven duygusunun zarar görebileceği belirtilmiştir. Daha önce belirtildiği üzere yüksek etkileşim, kaliteli etkileşim anlamını taşımamaktadır. Yöneticiler ve işgörenler yüksek etkileşim içerisinde çalışmalarını sürdürebilirler fakat bu durum karşılıklı güvenin var olduğu anlamına gelmez. Buradan yöneticilerin ve işgörenlerin yüksek kalitede etkileşim gerçekleştirirken, örgütsel güveni zedeleyecek tutum ve davranışlardan uzak durmaları gerektiği söylenebilir. Lider-üye etkileşimi ile örgütlerde disiplin sağlayarak, şikayetleri değerlendirerek, eğitim ve kariyer fırsatları sağlayarak, adil ücret vererek oluşabilecek güvenin varlığı, işletmelerdeki insan

²⁰⁰ Brower vd., s. 228.

²⁰¹ Cem C. Arslantaş, “Lider-üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir çalışma”, **Tisk Akademi Dergisi**, Cilt.2, Sayı.3, 2007, s. 161.

²⁰² Umut Avcı ve Ömer Turunç, “Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.4, Sayı.2, 2012, s. 45.

²⁰³ Scandura ve Pellegrini, s. 101.

kaynağından en yüksek verimin sağlanmasında önemli bir kriter olarak öngörülmektedir.

Lider-üye etkileşimi ile ilişkilendirilen örgütsel güvenden sonra literatürdeki çalışmalarda sıklıkla ele alınan diğer davranışsal konu örgütsel vatandaşlıktır. Deluga tarafından yapılan araştırmada, sosyal etkileşim ve adalet teorisi çerçevesinde, örgütsel vatandaşlık davranışı, lider-üye etkileşim kalitesi ve örgütsel güven arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Farklı sektörlerde görev yapan 86 lider-üye çiftinden anket aracılığıyla veriler toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda lider-üye etkileşiminin kalitesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Ayrıca örgütlerde adaletin, lidere olan güveni şekillendirdiği tespit edilmiştir. Fakat adalet algısının lider-üye etkileşim kalitesi ile anlamlı bir ilişki oluşturmadığı saptanmıştır²⁰⁴. Karaaslan tarafından, motivasyonel dil ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin moderatör rolü incelenmiştir. Bankacılık sektöründen 366 personelin katılımı ile elde edilen verilere göre, motivasyonel dilin empatik dil alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye, lider-üye etkileşiminin katkı alt boyutunun tam aracılık ettiği görülmüştür²⁰⁵. Elde edilen diğer bulgulara göre²⁰⁶ Kararaslan, liderlerin ifade ettikleri ile eylemlerinin uyum içerisinde olması gerektiğini belirtmiştir. İşgörenlerin beklentilerinin yerine getirilmesi noktasında uygun lider davranışlarının sergilenmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur. Ishak ve Alam tarafından yapılan araştırmada, lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki incelenmiş ve özsaygının bu ilişkideki moderatör rolü araştırılmıştır. Bankacılık sektöründe çalışan 118 yönetici ve 300 işgörenin katılımı ile gerçekleştirilen çalışma sonucunda, yöneticiler açısından lider-üye etkileşiminin, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilediği ifade edilmişken, işgörenler açısından lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Moderatör olarak araştırılan özsaygının ise herhangi bir etki oluşturmadığı da belirtilmiştir²⁰⁷. Kurtpınar vd. tarafından yapılan araştırmada, sorumluluk ve duygusal istikrar ile lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Bankacılık sektöründe 120 çalışan ile yapılan araştırmada, lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, duygusal istikrar ve sorumluluk duygusu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Dikkat çekici olanı örgütsel vatandaşlık davranışı değerinin diğer değişkenlere göre daha yüksek çıkmasıdır. Örgütsel vatandaşlık değerinin yüksek olduğu işgörenler için lider-üye etkileşim kalitesinin daha nitelikli olduğu ifade edilmiştir²⁰⁸. Bu paralelde Çetin vd. tarafından yapılan araştırmada, okul müdürlerinin öğretmenlerle geliştirdikleri, lider-üye etkileşim kalitesinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. 659 öğretmenin katıldığı araştırma bulgularına göre, lider-üye etkileşimi olarak tanımlanan müdür- öğretmen arasındaki ilişki ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve

²⁰⁴ Deluga, s. 315.

²⁰⁵ Karaaslan, s. 607.

²⁰⁶ Karaaslan, s. 618.

²⁰⁷ Noormala A. Ishak ve Syed S. Alam, “Leader-member exchange and organizational citizenship behaviour: The mediating impact of self-esteem”, **International Journal of Business and Management**, Vol.4, No.3, 2009, s. 52.

²⁰⁸ Kurtpınar vd., s. 742.

pozitif yönde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır²⁰⁹. Doğan vd. tarafından yapılan araştırmada, lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracı rolü tespit edilmiştir. Metal eşya sektöründeki 156 işgörenin katılımı ile gerçekleştirilen araştırmada, lider-üye etkileşiminin, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif yönde bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur²¹⁰. Ashraf, Jaffri, Riaz ve Khan tarafından yapılan araştırmada da lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Lider-üye etkileşimi algısı, lider ve üyeler açısından ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre liderlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile lider-üye etkileşimi algısı arasındaki ilişki anlamlı olarak tespit edilirken, üyelerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile lider-üye etkileşimi algısı arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır²¹¹. Daha önce yapılan örgütsel vatandaşlık ile ilgili araştırmaların çoğunluğunda²¹² lider-üye etkileşimine bir bütün olarak bakılmışken, bir kısım araştırmada lider ve üyelerin etkileşim algısının ayrı ayrı analiz edildiği görülmüştür. Liderin ve üyelerin etkileşim algısının ayrı ayrı analiz edildiği araştırmalarda, yönetici ve işgörenlerden oluşan iki grubun bakış açısının birbirinden farklı olduğu saptanmıştır²¹³. Buradan yapılacak olan araştırmalarda lider ve üyenin etkileşiminin ayrı ayrı ölçülüp analiz edilmesinin gerekliliği ifade edilebilir.

Lider-üye etkileşimi ile ilişkilendirilen diğer konu işgören performansı üzerinedir. 1992 yılında Dunegan vd. tarafından, lider-üye etkileşimi ile işgören performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. 152 hastane çalışanının katıldığı araştırma sonunda, lider-üye etkileşiminin işgören performansını arttırdığı tespit edilmiştir. Araştırmada, görev çeşitliliğinin, lider-üye etkileşimi ile performans arasındaki moderatör rolü de incelenmiş ve anlamlı bir sonuç elde edilmiştir²¹⁴. Ayrıca Dunegan vd. lider-üye etkileşimi ile performans arasındaki ilişkinin belirlenmesini, çözüme kavuşturulması gereken bir konu olarak değerlendirmiş ve yapılan araştırma ile bu konudaki belirsiz durumun ortadan kaldırıldığını belirtmiştir²¹⁵. Lin ve Ma tarafında lider-üye etkileşimi ile iş performansı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, kariyer değişkeninin moderatör rolü incelenmiş ve anlamlı bir sonuç elde edilmiştir²¹⁶. Bu paralelde daha sonra Özutku vd. tarafından yine, lider-üye etkileşiminin niteliği ile örgüte bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişki, bir askeri örgütten elde edilen verilerle araştırılmıştır. Bulgulara göre, lider-üye etkileşimi ile normatif bağlılık ve iş

²⁰⁹ Şahin Çetin, Mehmet Korkmaz. ve Cahit Çakmakçı, “Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt.18, Sayı.1, 2012, s. 7.

²¹⁰ Doğan vd., s. 315.

²¹¹ Zeeshan Ashraf, Abuzar M. Jaffri, Mohsin Riaz ve Muhammad A. Khan, “The relationship of leader-member exchange and organizational citizenship behavior, the moderating impact of the role of subordinate LMX”, **European Journal of Business and Management**, Vol.4, No.4, 2012, s. 110.

²¹² Deluga, s. 315; Kurtpınar vd., s. 742; Lunenburg, s. 1.

²¹³ Ishak ve Alam, s. 52.

²¹⁴ Dunegan vd., s. 59.

²¹⁵ Dunegan vd., s. 70.

²¹⁶ Cieh P. Lin ve Hua C. Ma, “Effects of leader-member exchange, job satisfaction and organizational commitment on diagnosing employee job performance using career stage as a moderator”, **Asia Pacific Management Review**, Vol.9, No.1, 2004, s. 92.

performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Elde edilen verilere göre lider-üye etkileşim düzeyine ilişkin olarak astların görüşleri ile liderlerin görüşleri arasında farklılık olmadığı, lider-üye etkileşiminin yüksek sayılabileceği belirtilmiştir²¹⁷. Akdoğan, Cingöz ve Mirap tarafından yapılan araştırmanın amacı, lider-üye etkileşiminin, işgörenlerin görev performansı, bağlamsal performans ve yenilikçi iş performansı üzerindeki etkisini belirlemektir. Kayseri ilindeki 111 özel sektör çalışanının katılımı ile gerçekleştirilen araştırma sonunda, yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin, astların görev performansını, bağlamsal performansı ve yenilikçi iş performansını pozitif şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmada lider-üye etkileşiminin kalitesini ölçmek için, Janssen ve Van Yqeren (2004) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmış ve ortalama lider-üye etkileşiminin yükseğe yakın bir seviyede olduğu belirlenmiştir²¹⁸. Cogliser vd. tarafından yapılan araştırmada lider-üye etkileşiminin sonuçları üç açıdan değerlendirilmiştir. Bunlar, iş performansı, örgütsel bağlılık ve iş tatminidir. Lider-üye etkileşiminin bu üç değişken ile arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca bu araştırmayı diğer araştırmalardan ayıran husus, 285 lider ve üye çiftinin örneklem olarak alınmasıdır²¹⁹. Walumba, Mayer, Wang, Wang, Workman ve Christensen tarafından yapılan araştırmada, lider-üye etkileşiminin, etik liderlik ile performans arasındaki ilişkide moderatör rolü incelenmiştir. Bulgulara göre etik liderlik ile performans arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin düzenleyici bir etkisinin olduğu saptanmıştır²²⁰. Cerit, lider-üye etkileşimi ile performans arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. 253 öğretmen katılımı ile gerçekleşen araştırmada, lider-üye etkileşimi ile sınıf öğretmenlerinin performansları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan regresyon analizinde, lider-üye etkileşiminin sınıf öğretmenlerinin performansında önemli bir açıklayıcı olduğu belirlenmiştir²²¹. Li, Sanders ve Frenkel, lider-üye etkileşimi ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 298 işgören ve 54 yöneticinin katılımı ile yapılan araştırmada lider-üye etkileşiminin işgören performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada lider-üye etkileşimi ile diğer iş çıktısı olan işe tutkunluk arasında, insan kaynakları yönetim stratejisi ilişkisel olarak anlamlı bulunmuştur²²². Hu ve Liden tarafından, lider-üye etkileşimi ile iş performansı, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. 35 işletmeden 275 lider-üye ikilisinin katılımı ile yapılan araştırmada, öz yeterliliğin, lider-üye etkileşimi ile rol performansı, iş tatmini ve

²¹⁷ Özutku vd., s. 193.

²¹⁸ Asuman Akdoğan, Ayşe Cingöz ve Selen O. Mirap, “Lider-üye etkileşiminin/değişiminin yenilikçi iş performansı, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinin belirlenmesi”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde sunulmuş bildiri**, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2009, s. 379.

²¹⁹ Cogliser vd., s. 452.

²²⁰ Fred O. Walumbwa, David M. Mayer, Peng Wang, Hui Wang, Kristina Workman ve Amanda L. Christensen, “Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 2011, Vol.115, No.2, s. 204.

²²¹ Yusuf Cerit, “Lider-üye etkileşimi ile öğretmenlerin performansları arasındaki ilişki”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.5, Sayı.28, 2012, s. 33.

²²² Xiaobei Li, Karin Sanders ve Stephen Frenkel, “How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees’ job performance”, **International Journal of Hospitality Management**, Vol.31, No.4, 2012, s. 1062.

örgütsel vatandaşlık davranışı arasında moderatör rolü tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşimi ile işgören performansı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki belirlenirken, lider-üye etkileşiminin, öz yeterlilik algısı üzerinde doğrudan etkili olduğu saptanmıştır²²³. Bu çalışmalarda lider-üye etkileşimi ile işgören performansı arasında zayıf ya da güçlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Buradan, örgütlerde çalışanların daha fazla performans göstermeleri isteniyor ise lider-üye etkileşiminin artırılması gerektiği ifade edilebilir.

İşgören performansından sonra lider-üye etkileşimi ile ilişkilendirilen önemli bir örgütsel davranış konusu, iş tatminidir. Mueller ve Lee, tarafından lider-üye etkileşimi ile iletişim tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan araştırma sonunda, kaliteli lider-üye etkileşiminin, kişisel iletişim tatminini, grup iletişim tatminini ve örgütsel iletişim tatminini olumlu yönde etkilediği ifade edilmiştir²²⁴. Aryee ve Chen tarafından, Çin Halk Cumhuriyetinin güneyinde bulunan özerk bir bölgedeki 300 işgörenin katıldığı araştırmada, lider-üye etkileşimi ile iş tatmini, iş performansı ve psikolojik geri çekilme davranışı arasında orta kuvvette pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel güçlendirmenin, lider-üye etkileşimi ile iş çıktıları arasındaki ilişkide moderatör rolü üstlendiği ifade edilmiştir²²⁵. Pellegrini ve Scandura tarafından, yapısal eşitlik modeli ile lider-üye etkileşimi, yetki devri, paternalizm ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma 185 beyaz yakalının katılımı ile gerçekleştirilmiştir. İş tatmini ile lider-üye etkileşimi arasında paternalizmin aracılık etkisi ortaya konmuştur. Araştırmada, yedili likert skalasında lider-üye etkileşimine dair ortalamalar, tekstil firmaları için 5,17; telekomünikasyon firmaları için 5,30; finans firmaları için 5,65 olarak tespit edilmiştir. Bu ortalamalar lider-üye etkileşiminin yüksek olduğunun göstergesidir²²⁶. Katrinli, Atabay, Günay ve Çangarlı, tarafından dağıtımsal adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide lider-üye etkileşim kalitesinin aracılık rolü ile dağıtımsal adalet ve lider-üye etkileşimin kalitesi arasındaki ilişkide örgütsel politika algısının düzenleyici rolü üzerinde durulmuştur. Özel sektörde çalışan 1401 işgörenin katılımı ile gerçekleştirilen araştırmada, dağıtımsal adalet, lider-üye etkileşim kalitesi ve iş doyumu arasında, pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşim kalitesinin, dağıtımsal adalet ve iş doyumu arasındaki ilişkide aracılık rolü desteklenmiştir. Buradan, kurum veya kuruluşlarda iş tatminin varlığı, işgören devir hızının azalmasına, işgören performansının ve örgüt başarısının artmasına etki etmektedir. Lider-üye etkileşiminin de örgütlerde çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği ifade edilebilir. Çünkü lider-üye etkileşimi sayesinde işgören övgü dolu sözler duyabilecek, daha hızlı yükselebilecek, işletmenin kaynaklarından daha fazla yararlanabilecektir. Tüm bunların etkisi ile işgörenlerin lider-üye etkileşimine bağlı olarak yaptıkları işten tatmin olma durumu ortaya

²²³ Hu ve Liden, s. 147.

²²⁴ Bridget H. Mueller ve Jeasub Lee, “Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts”, **Journal of Business Communication**, Vol.39, No.2, 2002, s. 220.

²²⁵ Aryee ve Chen, s. 793.

²²⁶ Ekin K. Pellegrini ve Terri A. Scandura, “Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation”, **Journal of International Business Studies**, Vol.37, No.2, 2006, s. 264.

çıkacaktır²²⁷.

Lider-üye etkileşiminin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi literatürde incelenen diğer önemli bir konudur. Örneğin, Thomas ve Lankau tarafından 422 hastane çalışanı kapsamında gerçekleştirilen araştırmada, lider-üye etkileşiminin iş stresini ve duygusal tükenmişliği azalttığı tespit edilmiştir²²⁸. Kaşlı ve Seymen tarafından yapılan çalışmada, liderlik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasındaki ilişki analiz edilmiştir. İstanbul'da ki beş yıldızlı otellerde çalışan 290 işgörenin katılımı ile elde edilen araştırma bulgularında, kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.²²⁹ Bolat tarafından, lider-üye etkileşim kalitesinin tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı, Ankara'da ki beş yıldızlı bir otelden toplanan veriler ile analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda, lider-üye etkileşim kalitesi ile işgörenlerin tükenmişlik düzeyi arasında negatif bir ilişki saptanmıştır. Buradan, lider-üye etkileşimi ile tükenmişliğe ilişkin yapılan çalışmalardan, lider-üye etkileşiminin işgören tükenmişliğini azaltıcı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerde başarıya motivasyonunu düşüren, verilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesini engelleyen tükenmişlik duygusunun oluşmasını önlemek ya da ortadan kaldırmak için yöneticilerin işgörenler ile etkileşim içerisinde olması önem arz etmektedir²³⁰.

Liden vd. tarafından yapılan araştırmada lider-üye etkileşimi ile işgören devir hızı arasında negatif yönlü bir ilişki durumu belirlenmiştir²³¹. Yine konu ile ilgili olarak Şahin tarafından, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. 203 işgörenin katılımı ile elde edilen araştırma bulgularına göre, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir²³². İşten ayrılmayı engelleyen, işgören devir hızını düşüren örgütsel bağlılık konusu ile ilgili olarak Göksel ve Aydın tarafından, lider-üye etkileşim düzeyinin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi incelenmiştir. 57 başhemşirenin katılımı ile gerçekleşen araştırmada, lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşimini oluşturan alt boyutlardan sadakat boyutu bir birim arttığında, bireyin örgütsel bağlılığının 5,816 (P) birim arttığı saptanmıştır²³³. Buradan kurum ve kuruluşlarda lider-üye etkileşiminin güçlendirilmesinin, işgören kaybını önleyeceği, işgörenlerin daha fazla bağlılık duygusuna sahip olabilecekleri ifade edilebilir.

Bu çalışmalar incelenirken, Brower vd. tarafından yapılan sınıflandırmanın temel alınması ve

²²⁷ Alev Katrinli, G. Atabay, Gonca Günay ve B. G. Çangarlı, “Örgütsel politika algısının dağıtımsal adalet, lider-üye etkileşimi ve iş doyumu ilişkisindeki düzenleyici rolü”, **18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildiri**, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2010, s. 760.

²²⁸ Christopher H. Thomas ve Melenie J. Lankau, “Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress and burnout”, **Human Resource Management**, Vol.48, No.3, 2009, s. 417.

²²⁹ Kaşlı ve Seymen, s. 109.

²³⁰ Bolat, s. 63.

²³¹ Liden vd., s. 72.

²³² Faruk Şahin, “Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt.11, Sayı.2, 2011, s. 277.

²³³ Göksel ve Aydın, s. 247.

sonuçların değerlendirilmesi söz konusudur. Brower vd. tarafından lider-üye etkileşiminin sonuçları beş kategoriye ayrılmıştır. Bunlar; lider ile ilişkisel memnuniyet ve örgütsel memnuniyet, işgören devir hızı, işgören performansı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışdır. Bu sonuçların bazıları davranışsal bazıları tutumsal sonuçlardır. Performans, işgören devir hızı ve örgütsel vatandaşlık „davranışsal sonuçlar’ arasında yer almaktadır. Bağlılık ve memnuniyet ise lider-üye etkileşimini etkileyen „tutum’ olarak tanımlanmıştır²³⁴. Gerek tutum gerekse davranış konularının tamamı lider-üye etkileşimi ile yakından ilgilidir. İşletmelerde bu davranışlardan olumlu olanların sergilenmesi veya olumsuz olanların sergilenmemesi için lider-üye etkileşiminin giderek güçlenmesi gerekmektedir.

Yapılan araştırmalarda, lider ile üye arasındaki etkileşim, etkileşim kalitesi, etkileşiminin örgütsel davranış konuları ile olan ilişkisi, etkileşiminin geliştirilmesi ve bunun örgüte yayılması sürecine odaklanılmıştır. Araştırmaların tamamında lider-üye etkileşim kalitesinin artırılmasının örgüte fayda sağlayacağı yönünde sonuçlar elde edilmiştir. İnsanın insana hizmet ettiği, duygusal emeğin ön planda olduğu konaklama işletmelerinde, lider-üye etkileşiminin daha da önemli hale geldiği öngörülmektedir. Araştırmalarda lider ile üye arasındaki etkileşimin örgütsel bir politika haline gelmesinin gerekliliğinden bahsedilmiştir. Son yıllarda yöneticilerin işgörenlerle birlikte aynı yerde aynı yemeği yemesi, açık ve kolay iletişim sağlanmaya çalışılması aslında bir lider-üye etkileşim politikasıdır. Buradan lider-üye etkileşiminin örgütler tarafından daha planlı, koordineli ve anlamlı hale getirilip, uygulanabilirliğinin artırılması gerektiği ifade edilebilir.

Yukarıda belirtilen tüm bu çalışmalar değerlendirildiğinde LÜE , örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet konusunda özellikle ülkemizde yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu çalışmada lider-üye etkileşimi kalitesinin çalışanların etkileşimsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne şekilde etkilediğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

İkinci bölümde örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ve örgütsel adaletin bir alt boyutu olan etkileşimsel adalet kavramları detaylı olarak ele alınacaktır.

²³⁴ Brower vd., s. 241.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMLARI

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık, örgütlerin performanslarının ve verimliliklerinin artırılması amacıyla etkin bilgi paylaşma ve çalışanların işbirliği içinde hareket etmesi anlayışıyla ortaya çıkmıştır²³⁵. Örgüt, en az iki kişiden oluşan ve ortak bir amacı gerçekleştirmek için kurulan topluluk şeklinde tanımlanmaktadır²³⁶. Örgütlerin oluşturulmasındaki esas amaç insanların ihtiyaçlarını temin etmektir. Örgütleri ise amaçlarına işgörenleri ulaştırır. Yani örgütler ve insanlar amaçlarını gerçekleştirebilmek için birbirlerine ihtiyaç duyarlar. Dolayısıyla örgüt ile çalışan arasındaki ahenk her iki taraf için son derece önem arz etmektedir. Örgüt ile çalışan arasında tesis edilecek uyum çalışan açısından anlamlı ve verimli çalışma, örgüt açısından ise en önemli kaynağı olan insanın etkin kullanımı anlamına gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için insan kaynağı çok büyük önem sahiptir. İşgörenlerin performansını belirlemede ise çalışma ortamları, alışkanlıkları ve psikolojileri önemli yer tutmaktadır.²³⁷

Günümüz rekabet koşullarında örgütlerde esneklik, verimlilik ve değişen çevre koşullarına uyum sağlama giderek önem kazanmıştır. Bu bakımdan işgörenlerin sadece formel iş davranışları değil, aynı zamanda çalışma hayatında informal iş davranışlarını da geliştirmeleri, örgütlerin varlıklarını devam ettirmek ve örgütsel işlevlerini daha ileri düzeylerde gerçekleştirmek için artık önemli bir gereklilik haline gelmiştir²³⁸. Rekabete dayalı günümüz çalışma yaşamında çalışanların insani yönünü dikkate almayan, onların istidat ve kabiliyetlerini açığa çıkarıp geliştirmelerine fırsat sağlayamayan, beklentilerini yerine getiremeyen ve çalışmalarıyla samimiyetini ispat edemeyen örgütlerin gelecekte ayakta kalmaları ve farklılık oluşturmaları mümkün gibi gözükmemektedir²³⁹.

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), gönüllülük esasına dayalı, bireyin iş sözleşmesi içerisinde belirtilmeyen, iş tanımlarında mecburi olmayan, uygulanmaması durumunda ceza verilmeyen ve ağırlıklı olarak kişisel seçim sonucunda gösterilen davranışlar olarak tanımlanmaktadır²⁴⁰.

²³⁵ Walter C. Borman, “The Concept of Organizational Citizenship”, **Current Directions in Psychological Science**, Vol.13, No.6, 2004, s. 238.

²³⁶ Erdal Toprakçı, **Sınıfa Dayalı Yönetim**. (1. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2008, s. 37.

²³⁷ Seva Demiröz, “Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel imaj algıları ve öğrenci başarıları arasındaki ilişki” **Yayımlanmamış doktora tezi**, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2014, s. 23.

²³⁸ Türkmen T. Akbaş, “Algılanan kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: görgül bir araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.9, Sayı.1, 2011, s. 75.

²³⁹ Sait Gürbüz, “Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.3, Sayı.1, 2006, s. 61.

²⁴⁰ Phillip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie B. Paine ve Daniel G. Bachrach, “Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research”, **Journal of Management**, Vol.26, No.3, 2000, ss.513-563.

Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanların, kendilerine direkt fayda sağlamasa dahi, örgütün çıkarlarını desteklemek amacı doğrultusunda sergiledikleri davranışlar bütünüdür. Örgütsel vatandaşlık davranışlarına; çalışma arkadaşına iş ile ilgili sorunlarda yardım etmek, yeni başlayan iş arkadaşına iş yerini tanıtmak, dış çevrede örgütü hakkında olumlu konuşmak gibi durumlar örnek gösterilebilir²⁴¹. Örgütün kurallarının arasında ceza veya ödülle sonuçlanmayan isteğe bağlı biçimde gerçekleştirilen, çalışanın görev tanımında olmayan, örgütsel verimlilik ve etkinliğin artırılmasını sağlayan çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında değerlendirilmektedir²⁴².

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütler içerisinde davranışları belirleyen üç ana temeli oluşturan bireyler, gruplar ve yapılar üzerinde çalışır. Bunlar üzerinde elde edinilen bilgiler de örgütü daha verimli hale getirmek için kullanılmaktadır²⁴³.

Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, örgütsel vatandaşlık davranışını; “çalışanların görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayıp, yapılmaması durumunda cezai yaptırımları gerektirmeyen ve daha çok çalışanın kişisel tercihleriyle sergilenen davranışlar”dır²⁴⁴. Katz ve Kahn örgütsel vatandaşlık kavramını; örgüt içerisinde verimliliği ve etkinliği arttıran önemli rol davranışlar olarak tanımlamışlardır²⁴⁵.

Örgütsel vatandaşlık davranışları temel olarak psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi farklı disiplinlerin de katkıda bulunduğu uygulamalı bir davranış bilimi olup, ÖVD ile yapılan tahminler sezgisel olmayıp sistematik çalışmalara dayanmaktadır. Ancak insanların birbirinden farklılıkları olduğundan dolayı ÖVD için kesin kurallar olduğu söylenemez, neden-sonuç ilişkileri değişkenlere bakılarak anlaşılmaya çalışılmaktadır²⁴⁶.

Aktif bir örgüt için gerekli olan üç temel davranış biçimi Katz tarafından 1964 yılında şu şekilde tanımlanmıştır²⁴⁷. Bunlardan ilki insanlar örgüt içerisindeki sisteme girmeye ve orada kalmaya teşvik edilmelidir ifadesidir. İkincisi bu insanlar, örgütteki görevlerinin güvenilir bir şekilde yerine getirmelidir ve son olarak örgütte resmi görevlerin dışında yenilikçi ve kendiliğinden aktiviteler olmalıdır ifadeleridir.

Bu üç temel davranış biçiminden üçüncüsüyle ilgili olarak şu ifadelere yer verilmiştir. Sadece

²⁴¹ Robert H. Moorman ve Gerald L. Blakely, “Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.16, No.2, 1995, ss.127-142.

²⁴² Mel E. Schnake ve Micheal P. Dumler, “Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behaviour Research”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.76, No.3, 2003, s. 284.

²⁴³ Stephen P. Robbins ve Timothy Judge, **Örgütsel Davranış**. (Çev.: İ. Erdem), Ankara: Nobel Yayıncılık. 2013.

²⁴⁴ Phillip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie B. Paine, ve Daniel G. Bachrach, “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”. **Journal of Management**, Vol.26 No.3, 2000, ss.513-563.

²⁴⁵ Daniel Katz ve Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organizations** (2nd Edition). New York: Wiley, 1978.

²⁴⁶ Stephen P. Robbins & Timothy Judge, **Örgütsel Davranış**. (Çev.: İ. Erdem), Ankara: Nobel Yayıncılık, 2013.

²⁴⁷ N. Berberoğlu, “Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2013.

belirli ve resmi davranışlar ihtiva eden örgütler, uzun ömürlü ve sağlam bir yapıya sahip olmayıp çok kırılgandırlar. Fabrika, iş yeri ve büro gibi herhangi bir örgütte, işbirliği, yardımseverlik vb. vatandaşlık davranışı şeklinde adlandırabileceğimiz davranışlar görülebilir. Bu davranışlar, örgüt açısından çok önemlidir. Çünkü örgütün sosyal yapısını kuvvetlendirir. Örgütlerdeki işgörenlerin aralarındaki sosyal yapının kuvvetlenmesi de örgütün kuvvetlenmesini ve uzun ömürlü olmasını sağlar.

Örgütlerdeki vatandaşlık davranışı, çalışanların resmi rol gerekliliklerinin ötesine geçtiği için, denetim organlarıncı yaptırım tehdidi kolayca uygulanamaz. Dahası, vatandaşlık davranışı dediğimiz şeylerin çoğu, bireysel teşviklerle kolayca yönetilemez²⁴⁸. Katz'ın 1964 yılında ifade ettiği bu bilgilerin ışığında, Organ ve arkadaşları 1988 yılında ÖVD'yi ilk kez teorik açıdan tanımlanmışlardır. Buna göre, ÖVD, örgütün resmi ödüllendirme sistemine dâhil olmayan, örgütün işlevlerini etkili bir şekilde yapmasına katkı sağlayan ve gönüllülük esasına dayanan işgören davranışlarıdır²⁴⁹. Bu tanım, literatürde en fazla kabul gören tanımdır. Farklı bir tanımda ise ÖVD, örgütlerinin etkili ve verimli olması amacıyla işgörenlerin resmi görevleri dışında ortaya koydukları gönüllü ve samimi davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır²⁵⁰.

ÖVD konusunda yapılan tanımlardan ve bu tür davranışların kapsamından yola çıkarak bu davranışların üç ana noktada birleştiği görülmektedir. Bu ana noktalar, sergilenen davranışların isteğe bağlı ve gönüllülük esasına dayalı olması, örgütün resmi görev tanımlarında olmaması ve bu davranışların örgütün etkililiğine ve başarısına katkı sağlaması şeklinde ifade edilebilir²⁵¹.

ÖVD gönüllülük esasına dayandığı için örgütte resmi bir değerlendirme sistemine tabi değildir. Dolayısıyla bu davranışları yeterince göstermeyen işgörelere herhangi bir yaptırım uygulanmaz. Ancak ÖVD sergileyen çalışanlar, örgütün yöneticileri ve diğer çalışanlar üzerinde olumlu bir izlenim oluşturduğu için bu çalışanlar daha fazla ücret, terfi gibi şeylerle ödüllendirilenilir²⁵².

Literatür incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının iki tipte olduğu görülmektedir. Birinci tip davranışlar, örgüte aktif katılım ve yarar sağlayan davranışlardır. İkinci tip davranışlar ise

²⁴⁸ C. Ann Smith, Dennis W. Organ ve Janet P. Near, "Organizational citizenship behavior: Its nature and Antecedents", **Journal of Applied Psychology**, Vol.68, No.4, 1983, ss.655-663.

²⁴⁹ Dennis W. Organ, **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexington Books, Lexington, 1988.

²⁵⁰ Soner Polat, "Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators", **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Cilt.1, Sayı.1, 2009, s. 1593.

²⁵¹ Jihad Mohammad, Farzana Q. Habib ve Mohad A. Alias, "Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: An Empirical Study At Higher Learning Institutions", **Asian Academy of Management Journal**, Vol.16, No.2, 2011, s. 152.

²⁵² Laurent M. Lapierre ve Rick D. Hackett, "Trait Conscientiousness, Leader-Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A Test of an Integrative Model", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.80, No.3, 2007, s. 539.

örgüte zarar vermekten ve örgütü zayıflatmaktan kaçınan davranışlardır²⁵³. İşgörenin iş arkadaşlarına yardımcı olması, işini zamanında ve eksiksiz yapma ve işe zamanında gelme gibi davranışlar birinci tip davranışlara örnek olarak verilebilir. Örgütte diğer çalışanlarla gereksiz yere tartışma, gereksiz yere izin alma, örgütte veya iş arkadaşlarında hata ve kusur bulma gibi davranışlardan kaçınma ise ikinci tip davranışlara örnek olarak verilebilir.

Bir davranışın ÖVD olabilmesi için aşağıda sıralanan özellikleri taşıması gereklidir²⁵⁴.

- Gönüllülüğe dayalı olmalıdır.
- Örgütün yazılı ödül sisteminde tam olarak bulunmamalıdır.
- İş tanımında yapılması mecburi işler olarak belirtilmemesi gereklidir.
- Yapılmaması durumunda çalışana ceza uygulanmamalıdır.
- Bir örgütte verimli şekilde çalışmaya katkı sağlamalıdır.
- Örgütün belirlediği zorunlulukların ötesinde olmalı ve beklenenden daha fazlasını içermelidir.

2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Literatür incelendiğinde ÖVD'nin boyutlarının farklı araştırmacılar tarafından içerik bakımından birbirine benzeyen farklı adlar altında boyutlandırıldığı gözlenmektedir. İlk olarak Smith ve arkadaşları yaptıkları çalışmada örgütsel vatandaşlığı, özgecilik ve genel uyum olmak üzere iki boyutta ele almışlardır²⁵⁵. Graham ise örgütsel vatandaşlığı, örgütsel boyut açısından ele almış ve örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılım olmak üzere üç boyutta incelemiştir²⁵⁶. Podsakoff ve arkadaşları yaptıkları çalışmada ÖVD'yi yardımseverlik, centilmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kendini geliştirme olmak üzere yedi boyutta incelemiştir.²⁵⁷ Günümüzde ÖVD boyutlandırmaları arasında en çok kabul göreni bu kavramı literatüre kazandıran Organ'a aittir. Organ, ÖVD'yi yardımlaşma, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem olmak

²⁵³ Polat, s. 1595.

²⁵⁴ Melda Harbalıoğlu, “Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma”, **Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2014, s. 15.

²⁵⁵ C. Ann Smith, Dennis W. Organ, ve Janet P. Near, “Örgütsel vatandaşlık davranışı: Doğası ve öncülleri. **Uygulamalı Psikoloji Dergisi**, Cilt.68, No.4, 1983, ss.653-663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>

²⁵⁶ Jill W. Graham, “An essay on organizational citizenship behavior”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.4, No.4, 1991, ss.249-270.

²⁵⁷ Phillip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie B. Paine ve Daniel G. Bachrach, “Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research”, **Journal of Management**, Vol.26, No.3, 2000, ss.513–563.

üzere beş boyutta olarak ele almıştır²⁵⁸.

Diğergamlık(Özgecilik)

Çalışanların yeterli tecrübesi olmayan ya da çok fazla iş yükü olan çalışanlara kendi içinden gelerek yardım etmesidir. Olağanüstü şartlar altında olsa bile çalışanın işini bitirebilmesi için ona yardım etmek bu tür davranışa girmektedir²⁵⁹. Örgüt açısından çok önemli faydalar sağlayan yardımlaşma boyutu, okuldaki tecrübeli öğretmenlerin göreve yeni başlayan öğretmenlere yardım etmeleri, okulun yapısı ve işleyişi hakkında onlara bilgi vermeleri bu sayede yeni öğretmenlerin işlerine ve mesleklerine uyum sağlamaları için somut uygulamalar şeklinde açığa çıkabilmektedir. Bu bağlamda tecrübeli bir öğretmenin kendi branşındaki aday bir öğretmene danışmanlık hizmeti yapması ve yardımcı olması örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek olarak verilebilir²⁶⁰.

Hasta olan ve okula gelemeyen bir öğretmenin yerine dersi boş olan başka bir öğretmen arkadaşının derse girmesi, arkadaşının işinin tamamlanmasına yardım etmesi özgecilik davranışına bir örnektir. Organ, “özgecilik” terimini, örgütle alakalı işlerde ve ortaya çıkan problem durumunda örgütün diğer çalışanlarına yardımda bulunmak biçimindeki davranışlar olarak tanımlamıştır²⁶¹. Örgüt içerisinde sağlık problemi yaşayan arkadaşının görevini üstlenme, işe yeni başlayan birisine yardımda bulunmak, iş yükü ağır olan mesai arkadaşına yardım etmek, örgüt ile ilgili ortaya çıkan sorunlar için çözüm bulmaya zaman ayırmak özgecilik davranışları içerisinde sayılabilir²⁶².

Yardımlaşma davranışları, örgütte olabilecek çatışmaları ve gerginlikleri azalmaktadır. Ayrıca örgütteki işgörenlerin birbirleriyle olumlu ilişkiler kurmalarına ve örgüte yakınlaşmalarına katkı sağlamaktadır. Yine bu davranışlar sonucunda örgütteki kaynakların kullanımında kolaylık ve serbestlik sağlanmakta ve işgörenler arasındaki koordinasyon artmaktadır²⁶³.

Vicdanlılık

Örgüt üyelerinin kimi rol davranışlarında beklentinin üzerinde gayret göstermeleridir. Vicdanlılık, çalışan tarafından örgüt bünyesinde belli bir kişi veya gruba ilişkin yardımcı olma gayretinin ötesinde örgüt için sağlayacağı yararı ele almaktadır. Örgüt çalışanlarının kendilerinden

²⁵⁸ Dennis W. Organ, **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**, Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

²⁵⁹ Demiröz, s. 25.

²⁶⁰ Korhan Karacaoğlu ve Yaşar Güney, “Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Nevşehir ili örneği”, **Öneri Dergisi**, Cilt.9, Sayı.34, 2010, s. 143.

²⁶¹ Dennis W. Organ, **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**, USA: D.C. Heath and Company, 1988.

²⁶² Phillip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie B. Paine ve Daniel G. Bachrach, “Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research”, **Journal of Management**, Vol.26, No.3, 2000, ss.513-563.

²⁶³ Taner Dalgın, “Yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel adalet algısının düzenleyici rolü: Muğla konaklama sektörü örneği”, **Yayımlanmamış doktora tezi**, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, s. 11.

beklenen en düşük rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmaları olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların mesai sürelerinin dışında kendine kalan zamanda işe ilişkin performans göstermesi çalışanların vicdanlılık davranışı olarak değerlendirilebilir²⁶⁴. Benzer şekilde işe devamlılık, zamanında işte olma, istirahat zamanlarını kötüye kullanmama ve görevini kurallarına göre yerine getirme vicdanlılık davranışına örnek verilebilir. Yardımlaşma boyutu ile vicdanlılık boyutu arasındaki en belirgin fark, yardımlaşma boyutunda bireylerin, davranışlarını özel olarak belirli bir kişiye yardım etmek üzere tasarlamalarıdır. Vicdanlılıkta ise, yardımlaşmadan farklı olarak, bireyler belirli bir kişiyi doğrudan etkileyecek davranışlar sergilememektedir²⁶⁵.

Centilmenlik

Örgütlerde işler her zaman istenildiği gibi olmayabilir ve bazı sorunlar ortaya çıkabilir. Önemli olan bazı problemlerle karşı karşıya kalındığında çalışanın ortaya koyduğu davranışlardır. Problemler karşısında yılmayan, ümitsizliğe düşmeyen ve çözüm üreten bir çalışan örgüt yönetiminin dikkatini çeker. Aksi halde en küçük problemler karşısında çözüm üretemeyen ve şikâyet eden çalışanın örgütte verimli olması beklenemez. Centilmenlik, çalışanların işleriyle ilgili ortaya çıkan problemlere şikâyet etmeden bunlara çözüm üretmeyi ön plana çıkarmaktadır²⁶⁶.

Centilmenlik örgütte karşılaşılan sorunlara karşı pozitif ve olumlu kalma durumu ve çalışanların bu koşullarda sergilediği tutumlardır²⁶⁷. Centilmenlik, örgüt üyelerinin olması gerekenden daha azına sahip olma ve böylece ortaya çıkabilecek zorluklar karşısında durabilme, bu durumdan şikâyet etmeme, sızlanmama ve bu olumsuzlukları görmezden gelebilmeyi ifade eder. Bir çalışanın zamanında ücretini alamamasına rağmen işinde bir sorun çıkarmaması, öğretmenin çeşitli sebeplerle yapamadığı derslerini telafi etmesi örnek olarak gösterilebilir. Benzer şekilde karşılaşılan problemleri büyütmemeye, tartışma konusu yapmama, zamanını işiyle alakalı konularda şikâyetle ve diğer çalışanları suçlamayla geçirmeme centilmenlik davranışına örnek olarak verilebilir. Hemen her örgütte kaçınılmaz biçimde çeşitli zorluklar olabilir. Çalışan bu zorlukları memnuniyetle karşılar ve bu meseleleri çok fazla büyütmez²⁶⁸. Centilmenlik davranışları, çalışanların müspet bir bakış açısıyla ve gerginliğe neden olmadan sorunlarla mücadele etmesini sağladığı ve örgüt içerisinde meydana gelen olumsuzluklara karşı dayanma güçlerini arttırdığı için örgütün etkili ve verimli olmasına katkı yapmaktadır²⁶⁹.

²⁶⁴ Schnake ve Dumler, s.284.

²⁶⁵ Didem Arlı, “Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel güven düzeyleri açısından incelenmesi”, **Yayımlanmamış doktora tezi**, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2011, s. 32.

²⁶⁶ Simge Samancı, “Örgütsel ve kişisel öncülleri bağlamında örgütsel vatandaşlık davranışı: bir model testi”, **Yayımlanmamış doktora tezi**, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2017, s. 49.

²⁶⁷ Schnake ve Dumler, s.284

²⁶⁸ Yaprak Ö. Kaya, Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Balıkesir ili merkez ilçe örneği, **Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2015, s. 53.

²⁶⁹ Dalgın, s. 14.

Nezaket

ÖVD'nin kişiler arası davranışlarından olan nezaket, daha çok gelecek odaklıdır. Herhangi bir problemin oluşmasını engellemek veya problemin oluşumunu hafifletmek amacıyla alınan önlemler nezaket davranışı kapsamındadır. Önceden yapılan bildirimler, hatırlatmalar ve gerekli bilgilerin iletilmesi problemlerin ortaya çıkmasını engeller ya da problemin hafiflemesini sağlar²⁷⁰. Deluga'ya göre nezaket, çalışanların örgütte gelecek zamanda yaşanma ihtimali olan sorunlara engel olmak amacıyla önlemler almasıdır. Nezaket boyutu, çalışanların birlikte çalıştığı kişilerin haklarına saygı göstermesi, verdikleri karar veya tutumları sonucunda beraber çalıştığı kişilere zarar verme ihtimallerini engellemesi, gerekli olduğunda uyarması ve birlikte çalıştığı kişilerle aralarında oluşabilecek sorunlara engel olmaları gibi örgüt için zararlı olacak durumları engelleme amacıyla yapılan davranışlardır²⁷¹.

Bir örgüt yöneticisinin çalışanlarını, örgüt ve kendilerini ilgilendiren durumlarla ilgili önceden haberdar etmesi, kararların alınması sürecinde çalışanların da kararlarına yer vermesi nezaket davranışına örnek verilebilir. Örgüt içerisinde cereyan eden bu bilgi alışverişi işgörenler arasındaki iletişimi güçlendirmeye katkı sağlaması bakımından önemli olduğu ifade edilebilir.

Sivil Erdem

Çalışanların örgüt yaşamına aktif ve gönüllü katılımını ifade eder. Sivil erdem, örgüte en yüksek seviyede bağlılığı ve ilgiyi ifade eder. Örgüt yönetiminde aktif katılıma duyulan istek, örgüt kararları hakkında görüş belirtme ve örgüt ortamında karşılaşılabilecek fırsat ve tehlikeleri gözlemek sivil erdem davranışlarına örnek gösterilebilir. Sivil erdem davranışı, otoriter yönetim anlayışının hâkim olduğu ve kararların tek elden alındığı örgütlerde yeterince uygulanamaz. Bu anlayışla yönetilen örgütlerde yöneticiler, bu durumu işgörenlerin kendi işine karışması şeklinde algılamakta ve bu davranışlara izin vermemektedirler²⁷².

2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Katkıları

ÖVD'nin gerek bireysel gerekse örgütsel performans ile pozitif yönde ilişkili olduğu ve örgütün etkililiğine katkı sağladığı bilinmektedir. Çalışanların sergiledikleri ÖVD örgütün sosyal yapısını sağlamlaştırmakta ve örgütteki anlaşmazlık ve sürtüşmeleri azaltmaktadır. Bu durumda ÖVD

²⁷⁰ Pınar Erdoğan, “Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sinizm ve tükenmişlik üzerine etkisi: sağlık sektöründe bir uygulama”, **Yayımlanmamış doktora tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2018, s. 67.

²⁷¹ Ronald J. Deluga, “Supervision Trust Building, Leader Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.67, No.4, 1994, s. 316.

²⁷² Kaya, s. 54.

örgütün etkililiğini ve performansını arttırmaktadır²⁷³.

Podsakoff ve Mackenzie'ye göre ÖVD'ler işgörenlerde üretkenlik artışı sağlayabilir, yönetsel üretkenliği artırabilir, kısıtlı kaynaklarla iş yapılması durumlarında kaynak kullanımına olan ihtiyacı en aza indirebilir, örgütün amaçlarına ulaşabilmesinde kaynak kullanımını azaltabilir, örgütü ve yapılan işi sevdirebilmesi nedeniyle en iyi çalışanları görevde tutma ve göreve çekebilir, örgütsel performansın istikrarlı biçimde devam etmesini sağlayabilir ve örgütün değişen çevre koşullarına uyum sağlama kapasitelerini artırabilir²⁷⁴.

Örgütler amaçlarına ulaşırken, örgütte çalışan kişileri de amaçlarına ulaştırmış olur. Aynı şekilde çalışanların kendi amaçlarına ulaşırken örgütlerini de amaçlarına ulaştırabilmesi örgütün ana esaslarındandır. Bu nedenle ÖVD'ler örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşmak için denge görevindedir. Bu anlamda başarılı örgüt ve bireyler için ÖVD'ler önemli bir yere sahiptir²⁷⁵.

2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Faktörler

Literatür incelendiğinde ÖVD'yi etkileyen faktörlerin genel olarak örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven, lider davranışları, iş doyumu ve kişisel özellikler şeklinde olduğu görülmektedir. Bu faktörlere ilişkin bilgiler aşağıda ifade edilmiştir.

2.1.3.1. Kişisel Özellikler

Çalışanların ÖVD göstermelerinde diğer bir önemli husus da kişilik özellikleridir. Araştırmalarda saygı düzeyi, ümidi, başarı ve hırs tutkusu yüksek; dışa dönük ve soyut düşünebilme gibi kişisel özelliklere sahip çalışanlar ile ÖVD arasında olumlu bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir. ÖVD, çalışanın resmi görevleri dışında ortaya koyduğu davranışlar olduğu için bu davranışların, kendisine güveni fazla, gelecekte çok ümitli, öz saygı düzeyi yüksek, başarıya azmi olan çalışanlardan beklenmektedir. Bu özelliklere sahip kişiler, daha zor işleri gerçekleştirmek için gayret ederler ve rekabetten hoşlanırlar. Sadece kendi başarıları için değil çalıştıkları örgütlerin de başarıları için gayret gösterirler. Ayrıca bu kişilerin ümitli olmaları onların iç motivasyon düzeylerinin yüksek olmasını sağlar. Yüksek motivasyonları da işlerin yolunda gideceğine dair inançlarını artırır. Bunun sonucunda da daha fazla ÖVD sergiledikleri gözlenmektedir²⁷⁶.

2.1.3.2. İş Doyumu

İş tatmini, örgütteki çalışanların yaptıkları işleri ve bu işlerle ilgili tecrübelerini

²⁷³ Kurtpınar vd., s. 324.

²⁷⁴ Phillip M. Podsakoff ve Scott B. MacKenzie, "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research", **Human Performance**, Vol.10, No.2, 1997, ss.133-151

²⁷⁵ Arlı, s. 38.

²⁷⁶ Arlı, s. 36.

değerlendirmesi neticesinde geliştirdiği pozitif duygusal tutum ve durumlar şeklinde tanımlanabilir²⁷⁷. Farklı bir tanımda ise iş doyumunu, bireyin işiyle ilgili ihtiyaçlarının ne derece yerine getirildiği hususunda hislerinin meydana getirdiği zihinsel bir durum şeklinde ifade edilmektedir. İnsanlar, işgörenlerin tutumlarından söz ettiklerinde çoğunlukla bir iş hakkında o işin niteliğinin değerlendirilmesi neticesinde meydana gelen olumlu duyguyu ifade eden iş doyumunu kasteder. Genellikle yüksek seviyede iş doyumuna sahip bir işgören, işiyle ilgili olumlu duyguya sahiptir. Düşük seviyede iş doyumuna sahip olan bir işgörenin ise işiyle ilgili genellikle olumsuz duygulara sahip olduğu ifade edilebilir. Örgütlerin etkili ve verimli bir şekilde çalışması ve hedeflerine ulaşması için çalışanların sadece ekonomik ihtiyaçlarının değil bunun yanında sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanması gerekmektedir. Ayrıca çalışanların ruhsal ve bedensel sağlıkları da göz ardı edilmemelidir²⁷⁸.

İnsanlar, kendilerine iyilikte bulunan, yardımcı olan kişilere aynı şekilde karşılık verme eğilimindedirler. Bir kişi yaptığı işten dolayı mutlu ve huzurlu oluyor, olumlu duygulara sahip oluyorsa bu kişi yaptığı işten tatmin oluyor demektir. Bu durum kişinin iş tatmini sonucunda gerek çalışma ortamına karşı gerekse çalışma arkadaşlarına karşı daha olumlu tutum ve davranışlar sergilemeye yöneltmektedir. Aksi durumda ise, yani eğer kişinin iş tatmini düşerse ÖVD sergilemeyecek aksine grev yapma, işi yavaşlatma, disiplin sorunları gibi olumsuz durumlar ortaya çıkabilecektir²⁷⁹. Yine yapılan araştırmalarda iş doyumsuzluğu ile çalışanların işe gelmeleri gerekirken sık sık kısa sürelerde ya da ara sıra uzun süre işe gelmemeleri arasında önemli bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur. Bütün bu açıklamalar neticesinde çalışanların iş doyumunun sağlanmasının örgüt açısından ne denli önemli olduğu görülmektedir²⁸⁰.

2.1.3.3. Lider Davranışları

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen diğer bir husus da lider davranışlarıdır. Yapılan çalışmalar örgüt yöneticilerinin davranışlarının çalışanların vatandaşlık davranışı sergilemelerinde büyük bir payı olduğunu göstermektedir. Smith ve arkadaşları 1983 yılında yaptıkları çalışmada yöneticinin çalışanlara verdiği desteklerin ÖVD'nin vicdanlılık boyutunda doğrudan ilişkili olduğu, diğergâmlık boyutuyla ise iş doyumunu vasıtasıyla dolaylı biçimde ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır²⁸¹.

2.1.3.4. Örgütsel Bağlılık

²⁷⁷ Osman Dağcı, “Havacılık sektöründe örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı: hava aracı bakım teknisyenleri üzerine bir araştırma”, **Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2017, s. 31.

²⁷⁸ Özdemir ve Cemaloğlu, s. 71.

²⁷⁹ Keziban Kaymakçı, “Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişki: sağlık sektöründe bir araştırma”, **Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2003, s. 52.

²⁸⁰ Özdemir ve Cemaloğlu, s. 72.

²⁸¹ Arlı, s. 35.

Örgütsel bağlılık, bir örgütün sahip olduğu özelliklerin, değerlerin ya da örgütün bakış açısının örgütteki çalışanlar tarafından kabul edilmesi, bir anlamda özümsemesi şeklinde tanımlanmaktadır. Farklı bir tanımda ise örgütsel bağlılık, işgörenin, çalıştığı örgütün amaçlarına ve değerlerine taraflı ve etkili biçimde bağlı olmasıdır²⁸².

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütü ile farklı taraflardan bütünleşme derecesini yansıtır. Bu açıklama doğrultusunda örgütsel bağlılığın üç önemli ögesinin olduğu ifade edilebilir:

- İşgörenin örgütün amaçlarını kabul etmesi ve bu amaçlara duyduğu inanç,
- İşgörenin örgütü için beklentinin üzerinde gayret göstermesi,
- İşgörenin örgütteki varlığını devam ettirmedeki isteği²⁸³.

Örgütlerine bağlılığı yüksek seviyede olan işgörenler, görev yaptıkları örgütlerinde bulunmanın kendileri için anlam ifade ettiğine inanırlar, örgütlerinin değerlerini benimserler, kendilerini örgütlerinin bir parçası gibi görürler ve görevlerini en etkili şekilde yerine getirirler. Eğer işgörenin örgütsel bağlılığı az ise bu durum tam tersidir²⁸⁴. Yine örgütsel bağlılığı düşük ancak çeşitli nedenlerle çalışmak zorunda kalan işgörenlerde örgütlerine ve yaptıkları işlere yönelik şikâyet, olumsuz eleştiri ve devamsızlık yapma gibi olumsuz durumlar ortaya çıkabilmektedir²⁸⁵.

2.1.3.5. Örgütsel Güven

Örgütsel güven, bir örgütte çalışanın örgütün sağladığı desteğe ilişkin algısı ve örgüt yöneticisinin doğru sözlü olacağına ve verdiği sözleri yerine getireceğine olan inanç şeklinde tanımlanmaktadır. Bu anlamda örgütsel güven, örgütteki yatay ve dikey ilişkilerin de temelini oluşturmaktadır²⁸⁶.

Farklı bir tanımda ise örgütsel güven, işgören tarafından algılanan örgütün güvenilirliğidir. Yani örgütün işgörenin faydasına yönelik eylemde bulunmasına ya da en azından kendi zararına yönelik eylemde bulunmamasına yönelik güveni şeklinde ifade edilmektedir. Örgütlerde güvenin denetim mekanizmalarının ve örgüt yapılarının oluşturduğu işlem maliyetini ve çıkar amaçlı uygulamaları azaltması, işgörenler arasında birlik, beraberlik, yardımlaşmayı arttırması gibi örgüt

²⁸² Ercan Yavuz, “Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi”, **Yayımlanmamış doktora tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008, s. 46.

²⁸³ R. Balay, “Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı”, **Yayımlanmamış doktora tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000, s.63.

²⁸⁴ Necmettin Cihangiroğlu ve Ali Yılmaz, “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.13, 2010, ss.209-210.

²⁸⁵ Gonca Kılıç, “Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma”, **Yayımlanmamış doktora tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008, s. 18.

²⁸⁶ N. Demircan ve A. Ceylan, “Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt.10, Sayı.2, 2003, s. 142.

açısından çok önemli katkılar sağladığı ifade edilebilir²⁸⁷.

Örgütte çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine duydukları güven, örgütün tüm süreçlerini etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Bu nedenle örgütlerde yüksek seviyede güven düzeyine sahip olan çalışanlar, daha fazla ÖVD sergilemektedir²⁸⁸. Örgütsel güvenin olmadığı örgütler amaçlarına ulaşamaz, bu örgütlerde hiçbir çalışma iyi işlemez²⁸⁹.

2.1.3.6. Örgütsel Adalet

Kişilerin toplum içinde ve örgüt bünyesinde adalet arayışları, adalet kavramının örgüt açısından incelenmesini gerekli kılmıştır²⁹⁰. Örgütsel adalet, örgütlerin işlevlerini etkin biçimde yerine getirme konusunda önemli görülen çalışma alanlarından biridir. Çünkü işgörenlerin örgütteki çalışma şartlarını belirleyen kurallara ve bu kuralları tatbik eden kişilerin adil davranıp davranmadıklarına yönelik algıları yaptıkları işe karşı tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bir örgüt içerisindeki adaletin varlığı işgörenler açısından güven, memnuniyet, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık; örgüt açısından ise güçlü bir örgüt kültürü, verimlilik ve olumlu bir iş ortamı gibi sonuçlar doğuracaktır²⁹¹.

Örgütsel adalet kavramı, örgütlerde maddi değerlerin paylaşımı, örgüt yönetiminin takip ettiği strateji ve politikaların adaletli olması şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel adalet, örgütteki tüm işgörenler arasında herhangi bir şekilde ayırım gözetmeksizin ilişkilerin geliştirilmesi, işgörenlerin değerlerine ve kişiliklerine saygılı olunması gerekliliği ile yakından ilişkilidir²⁹². Folger ve Cropanzano örgütsel adaleti, kazanımların dağıtımı, dağıtım kararının alınmasında yapılan işlemler ve bireyler arasındaki uygulamalara ilişkin geliştirilen sosyal normlar olarak tanımlamıştır²⁹³. Beugre ve Barol ise, kişilerin çalışma arkadaşları, üstleri ve örgütle ilişkilerine ilişkin sosyal bir sistem olarak ifade etmiştir²⁹⁴. Bireylerin içinde bulunduğu her ortamda adalet arayışları, bu konunun örgütler açısından incelenmesini gerekli kılmış ve bu sebeple örgütsel adaletle ilgili çalışmaların yoğunlaşmasına sebep olmuştur²⁹⁵. Yapılan araştırmalarda örgütsel adalet ile ÖVD arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Çalışanların örgüte ilişkin adalet algıları

²⁸⁷ K.İ. Tüzün, Güven, “Örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri”, 2015, https://www.researchgate.net/publication/267974509_guven_organisel_guven_ve_organisel_guven_modelleri. Erişim Tarihi: 25.11.2019.

²⁸⁸ Didem Koşar ve Münevver Yalçınkaya, “Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcıları olarak örgüt kültürü ve örgütsel güven”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 2013, Cilt.19, Sayı.4, ss.603-627.

²⁸⁹ Özdemir, s.100.

²⁹⁰ Jerald Greenberg ve Robert J. Bies, “Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries in to business ethics”, **Journal of Business Ethics**, Vol.11, No.5-6, 1992, s. 437.

²⁹¹ Memduhoğlu ve Yılmaz, 275.

²⁹² Asım Özdemir, “Okul yöneticilerindeki adalet ve liyakat ile öğretmenlerdeki sadakat ve gayret arasındaki ilişki”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt.19, Sayı.1, 2013, s. 109.

²⁹³ Robert Folger ve Russel Cropanzano, **Organizational justice and human resource management**, Beverly Hills, 1998, s. 82.

²⁹⁴ Constant D. Beugre, “Understanding organizational justice and its impact on managing employees: an African perspective”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol.13, No.7, 2002, s. 1098.

²⁹⁵ Robert H. Moorman, “Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.76, No.6, 1991, s. 846.

onların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir²⁹⁶.

Yine araştırmalar incelendiğinde dağıtımsal adalet ile ÖVD arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre işgörenlerin dağıtımsal adaletle ilişkin algıları arttıkça ÖVD sergilemeye yönelik çabaları da artmaktadır. Buna göre örgüt yöneticilerinin çalışanlara yönelik adil uygulamaları çalışanların ÖVD sergilemelerine katkı sağlamaktadır²⁹⁷.

Bu bölümde açıklanan faktörler arasından örgütsel adalet ve örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adaletin rolü üzerinde durulmaktadır. Dolayısıyla ikinci bölümde bu kavramlara yer verilecektir.

2.2. Adalet, Örgütsel Adalet Kavramları ve Örgütsel Adalet Teorileri

2.2.1. Adalet Kavramı

Adalet, insan davranışlarını motive eden, literatürde “adillik”, “adalet”, “eşitlik” ve “ayrımcılık” gibi terimlerle de ifade edilen evrensel ve temel sosyal bir değerdir²⁹⁸.

Adalet, hak kavramı ile ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Örneğin Rawls, adaleti sosyal kurumların ilk erdemi olarak ifade etmiştir²⁹⁹. Güç kaynaklarını kontrol eden tarafların hak sahiplerinin haklarının gözetilmesi de adaleti ifade eden önemli bir örnektir³⁰⁰.

Adalet, iki temel prensibi olan sosyal örgütlerin temel kalitesi olarak tanımlanabilir. Bu iki temel prensip, her bir insanın medeni özgürlükler bakımından eşit haklara ve eşit fırsatlara sahip olması gerektiğidir³⁰¹.

Saunders ve Thornhill'e göre adalet, çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine olan güven duygularını açıklamaya çalışan bir çerçeve olarak ifade edilir. İnsan topluluklarının temeli olarak görülen adalet, insan haklarını göz önünde bulundurmaya, herkesi eşit değerlendirmeye ve herkesin emeğinin karşılığını gereğince vermeye denir³⁰².

Genel adalet kavramından hareketle ve bu kavrama paralel olarak çalışma ortamında adaletin

²⁹⁶ Sebahattin Yıldız, “Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde iş tatmininin aracı rolü”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt.14, Sayı.2, 2014, s. 204.

²⁹⁷ Arlı, s. 32.

²⁹⁸ Robert H. Moorman, “Relationship Between Organization Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.76, No.6, 1991, s. 846.

²⁹⁹ John Rawls, “The Sense of Justice”, **The Philosophical Review**, Vol.72, No.3, 1963, s.285

³⁰⁰ Muhsin Halis ve Orhan Akova, **Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet**, Fevzi Okumuş ve Umut Avcı (Eds.) Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008, s. 473.

³⁰¹ Mary A. Konovsky, “Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations”, **Journal of Management**, Vol.26, No.3, 2000, s. 493.

³⁰² Mark Saunders ve Adrian Thornhill, “Organizational Justice, Trust and The Management of Change”, **Personnel Review**, Vol.32, No.3, 2003, ss.360-375.

rolünü tanımlamak için “örgütsel adalet” kavramı kullanılmaya başlanmıştır³⁰³. Bu bölümde örgütsel adalet kavramı ve örgütsel adaletle ilgili teorik yaklaşımlar (reaktif içerik teorileri, proaktif içerik teorileri, reaktif süreç teorileri, proaktif süreç teorileri) hakkında bilgi verilecektir.

2.2.2. Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet kavramı özellikle filozofların uzun yıllar boyu ilgisini çekmiştir. Sonrasında sosyal bilimler alanında farklı bakış açılarına sahip birçok araştırmacının çalışmalarına konu olmuştur. Günümüzde çalışanlara yönelik örgütsel adalet ve davranış kavramı günümüz koşullarına göre yeni anlamlar kazanmaya, önemli bir konu olmaya başlamıştır³⁰⁴. Özellikle çalışanların davranış ve tutumları ile ilgili olan insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanlarında önem kazanan bir konu haline almıştır. Greenberg³⁰⁵ çalışmasında çeşitli örgütsel uygulamaların çalışanlar açısından adil bir şekilde nasıl algılandığının incelenmesi gibi son yıllarda örgütler arası etkileşimler (yönetici ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler) adalet algısının önem kazanmasına ve araştırma konusu olmasına neden olmuştur³⁰⁶.

Adalet örgütlerdeki ortak ve işbirliğine dayanan hareketlerin temel esaslarından biridir³⁰⁷. Örgütsel bilimlerdeki araştırmalara göre, bir hareket çoğunluk tarafından adil olarak idrak ediliyorsa adil olarak tanımlanabilir³⁰⁸.

1990'lı yıllarında örgütsel adaletle ilgili yapılmaya başlanan çalışmalar, insanların işleriyle ilgili olarak hissettiklerini değerlendirme amaçlı başlamıştır. Greenberg, yirminin üzerinde kitap ve yüz elliye yakın makale yazarak örgütsel adalet alanında önemli katkılarda bulunmuştur³⁰⁹. Colquitt vd. örgütsel adaletin gelişim sürecini 1950'lerde başlayan bir dalgalanma süreci olarak ifade etmiştir³¹⁰. 1950'li yıllarda örgütsel adalet ilk dağıtımsal adalet ile ilişkili olarak ortaya çıkmıştır. Geleneksel olarak Adams, eşitlik teorisi ile adalet araştırmalarının temelini oluşturmuştur³¹¹.

Adalet kavramının gelişim süreci gözden geçirildiğinde kavramın “sosyal adalet” kavramının

³⁰³ Fatma Yıldırım, “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt.62, No.1, 2007, s.254..

³⁰⁴ Karen L. Robinson, “The impact of individual differences on the relationship between employee perceptions of organizational justice and organizational outcome variables”, **Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering**, Vol.65, No.5-B, 2004, s.2679.

³⁰⁵ Greenberg, A Taxonomy of Organizational Justice Theories.

³⁰⁶ S. Arzu Wasti, “Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe’de güvenilirlik ve geçerlik analizi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Sayı.1, 2001, s. 37.

³⁰⁷ Chester Bernard, **The Functions of the Executive**, Cambridge: Harvard University Press, 1938, s. 22.

³⁰⁸ Jason A. Colquitt, Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O.L.H. Porter ve K. Yee Ng, “Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No.3, 2001, s. 427.

³⁰⁹ Jerald Greenberg, “The Intellectual Adolescence of Organizational Justice”, **Social Justice Research**, Vol.6, No.1,1993, ss.135-148.

³¹⁰ Jason A. Colquitt, Jerald Greenberg ve C. Zapata-Phelan, **What is Organizational Justice: An Historical Analysis**. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), **Handbook of Organizational Justice** (s. 3-57). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2005, s. 38

³¹¹ J. Stacy Adams, “Inequity in social exchange”, **Advances in experimental social psychology**, No.2, 1965, ss.267-299.

örgütlere uyarlanması hareketle ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla örgütsel adalet kavramı da bazı sosyal adalet kuramlarına dayandırılmaktadır. Bunlardan bazıları, Homans'ın Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Crosby'nin Görelî Yoksunluk Kuramı, Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı, Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramı, Thibaut ve Walker'ın İşlemsel Adalet Kuramı, Leventhal, Karuza ve Fry'ın Dağıtım Tercihi Kuramı'dır³¹².

Çalışma alanında örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların başlangıç noktası, Adams'ın Eşitlik Kuramı'na dayanmaktadır. Bu kurama göre, kişilerin tatmin olma derecesi ve iş başarısı çalıştığı ortam ile ilişkili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir³¹³. Eğer çalışan örgüt için çok çalışıyorsa ve daha yüksek bir performans seviyesine katkıda bulunuyorsa, örgütün de kişiye daha fazla kazandırmasını beklemektedir. Adams'ın Eşitlik Kuramına göre örgüt çalışanları çalışmaları sonucu elde ettiklerini, örgütteki kendileriyle benzer şartlarda çalışanların elde ettikleriyle kıyaslamaktadırlar. Bunun sonucunda çalışanlar örgütteki adalet algılarının da etkisiyle gruplarıyla, liderleriyle ve işleriyle ilgili davranışlar geliştirmektedirler. Adams çalışmalarında çalışanların aldıkları ödüllerin, diğerlerinin aldığı ödüllerle karşılaştırıldığında ne kadar kazandıklarını ve aldıkları ödüllerin, benzer başarılarla sahip olanlara eşit olduğunu belirlemeye çalıştığını gözlemlemiştir³¹⁴.

Bu anlamda örgütsel adalet, üyenin örgütünde yürütülen çalışmalar hakkındaki adalet algılamasıdır. Grup üyeleri gruplarındaki tüm üyeler için kural uygulamalarının, eşit işe eşit ücret ödemesinin, izinlerdeki hakların, sosyal olanakların eşit olarak uygulanmasını istemektedirler. Adalet algılamasının tek odak noktası kazanımlarla ilgili konular değildir. Bu kurallar ve onların uygulanma şekli kadar, çalışanlar arasındaki ilişki de adalet algısının merkezindedir³¹⁵.

Örgütsel adalet, örgütsel çevreye uygulanan adaletin psikolojisi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içerisinde de örgüt ve çalışanları arasındaki mevcut ilişkilerdeki adalet algısına odaklanılmaktadır. Bu durumda örgütsel adalet, çalışanların ait oldukları örgütteki neyin doğru ve yanlış olduğu ile ilgili sahip oldukları algı ile ilişkilidir³¹⁶. Greenberg, insanların adil bir şekilde davranıldığına inandıklarında, çalıştıkları örgüte karşı fedakârlıkta bulunacaklarını söylemektedir. Bu inanç, çalışanların, yöneticilere, işe ve örgüte karşı pozitif tutum ve davranışlarda bulunacağını göstermektedir³¹⁷. Tepper, bu tutum ve davranışları, yöneticilerin kararlarına uyum gösterme, antisosyal davranışlardan kaçınma, işlerini iyi yapma ve bağlılık gösterme, iş tatmini, sağlık ve

³¹² Janset Ö. İşbaşı, “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt.1, Sayı.1, 2001, s. 67.

³¹³ Mahmut Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.21, 2003, s.81.

³¹⁴ E. Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s. 68.

³¹⁵ Özdevecioğlu, s. 85.

³¹⁶ J. Stacy Adams, *Inequity in social Exchange*, 1965, In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol.2, New York: Academic Press, ss.267-299.

³¹⁷ Jerald Greenberg, *The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice*, In: Cropanzano, R., Ed., *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, 1993, s. 79-103.

mutluluk olarak belirtmiştir³¹⁸. Öte yandan Omar vd.'ne göre çalışanlar örgütte haksız uygulamalara maruz kaldıklarını düşündüklerinde, bu durum öfke, memnuniyetsizlik ve düşük motivasyon duygusu yaratabilmekte, bunun sonucunda da üretkenlik ve iş kalitesinin azalmasına ve devamsızlığın artmasına neden olabilmektedir³¹⁹.

Örgütsel adalet kavramını ve boyutlarını doğrudan performans, bağlılık, vatandaşlık davranışı ve iş tatmini³²⁰ işten ayrılma niyeti³²¹ ile ilişkilendiren çalışmalar bulunmaktadır. Araştırmacılar tarafından adalet, grup üyelerinin kişisel tatmini ve grup ilişkileri için bir gereklilik olarak görülmekte, gruplarda eksikliğinin bir sorun olarak önemini vurgulamaktadırlar. Örgütlerdeki davranışları sosyal ve kişiler arası adalet kuramları yardımıyla yorumlamaya çalışmışlardır³²².

Sethi vd.'ne göre adalet bir madalyon olarak düşünüldüğünde iki yüzü bulunmaktadır. Negatif yüzü, örgütlerde adaletin olmamasıdır ve bu durum önemli problemlere yol açabilecektir. Adalet algısının olmaması sonucunda misilleme, düşük performans ve düşük moral düzeyiyle karşılaşılabilir. Madalyonun diğer yüzü olan olumlu tarafı, bu olumsuz sonuçların önüne geçmekten daha fazlasını yapabilir. Adalet, örgütü bir araya getirme görevini üstlenerek çalışanların, bir şeyler istedikleri gibi gitmediklerinde bile örgütün saygısını ve güvenini korumalarını sağlar. Normal hayatta ve iş hayatında her şeyin yolunda gitmesi olanaksızdır. Ancak, talihsiz bir olayın olumsuz etkileri daha az şiddetlidir. Örgütler, çalışanlar için oluşturdukları adaletli ortamla prosedürel ve etkileşimsel adaleti sağlayabilmelidir. Bununla birlikte örgüt içinde algılanan adaletsizlik ortamı, çalışanların geri çekilme, işe gelmeme, hırsızlık, iş yavaşlatma, değişime direnç gibi olumsuz tepkilere yol açabilmektedir. Bundan dolayı örgütsel adalet hem örgütler hem de çalışanlar için geçerli ve güvenilir bir ölçüm olabilecektir³²³.

Ployhart ve Ryan'a göre örgütsel adalet, işle ilgili konularda adaletin örgüt üyeleri tarafından algılanma şekli ve buna istinaden gösterdikleri tepkiler ile ilgilidir³²⁴. Bir kazancın adil olup olmadığının tespiti, bir çalışanın örgüte katkısı, kazanç oranlarının belirlenmesi ve bu oranın bir başkasının oranı ile karşılaştırılması ile anlaşılabilmektedir³²⁵. Bu katkı ve kazanımların oranında bir

³¹⁸ Bennett J. Tepper, "Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.86, No.2, 2001, s. 210.

³¹⁹ Alicia Omar, Maria C. Ferreira, Solange O. Souto, Hugo U. Delgado, Eveline M.L. Assmar, Alberto T. González ve Mirta T. Galáz, Colectivismo, "Justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasileiras", **Revista Mexicana de Psicología**, Vol.24, No.1, 2007, s.105.

³²⁰ Mifrah Sethi, Hina Iqbal ve Mohammad O. Rauf, "Relationship between Perceived Organizational Justice and the Employees Job Satisfaction", **Abasyn University Journal of Social Sciences**, Vol.7, No.1, 2014, s.111.

³²¹ Eric G. Lambert, Nancy L. Hogan, Shanhe Jiang, O.Oko Elechi, Barbaranne Benjamin, Angela Morris, John M. Laux ve Paula Dupuy, "The Relationship Among Distributive And Procedural Justice And Correctional Life Staisfaction, Burnout And Turnover Intent: An Exploratory Study", **Journal of Criminal Justice**, Vol.38, No.1, 2010, s. 10.

³²² Jerald Greenberg, "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", **Journal of Management**, Vol.16, No.2, 1990, s. 403.

³²³ Sethi vd., s. 114.

³²⁴ Robert E. Ployhart ve Ann M. Ryan, "Toward an explanation of applicant reactions: An examination of organizational justice and attribution frameworks", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.72, No.3, 1997, ss.308-335.

³²⁵ Colquitt vd., 2001, s. 450.

dengelesizlik olması üyelerin iş tatmini, motivasyon ve gruba bağlılıklarının düşmesine sebep olabilmektedir. Bu duruma benzer bir durum olarak çalışanın bu oranı dengeleyebilme çabasına girmesi ve bunun sonucunda performansını düşürme ihtimali ortaya çıkmaktadır. Eşitlik teorisine göre, yüksek oranda ödüllendirilmiş çalışanlar performanslarını artırmak için doğal olarak motive olmaktadır ve eşitliği sağlamak için daha az ödüllendirildiğini düşünen çalışanlar performanslarını düşürebilir³²⁶. Bu durum üyelerin grup içerisinde adil olmayan bir şey hissettiklerinde üç farklı davranış şekli gösterdikleri şeklinde açıklanabilir. Bunlardan birincisi, kişilerin kendi ya da grup girdileri ve elde ettikleri ile ilgili algılarını farklılaştırabilirler. İkincisi, grup içerisinde kendi girdilerini ve elde ettiklerini değiştirebilirler. Üçüncü olarak ise gruplarını bırakarak adaletsiz buldukları ortamdan uzaklaşabilirler.

Adil bir örgütte üyeler liderlerinin tutum ve davranışlarını ahlaki, hakka ve hukuka uygun ve rasyonel bir şekilde değerlendirebilir³²⁷. Örgütsel adalet aynı zamanda örgüt üyelerinin kuruma karşı davranışlarını şekillendirmede de etkili olmaktadır³²⁸. Adil algılar olumlu davranışları tetiklerken, haksız yaklaşımlar, saldırganlık ve hırsızlık gibi olumsuz davranışlara yol açabilir ve bu da kuruluşların hedeflerine ulaşmasını zorlaştırır³²⁹. İşlemlerin adil olması ve organizasyondaki uygulamaların temeli olan kazanımlar, liderlerin örgüt üyelerinin haklarına ve kişisel değerlerine saygısının bir ifadesidir³³⁰. Buna göre, örgütlerdeki uygulamaların adil olduğu inancı, çalışanların meslektaşları ve yöneticileriyle güvene dayalı ve uyum içinde ilişkiler geliştirmelerine de izin vermektedir³³¹.

2.2.3. Örgütsel Adalet ile İlgili Teoriler

Örgütsel adalet ile ilgili dört kuramsal yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar reaktif içerik, proaktif içerik, reaktif süreç ve proaktif süreçtir. Reaktif içerik ve proaktif içerik kuramları, kazanımlarının adil ya da haksız dağıtımına odaklandıklarından dolayı, örgütsel adalet boyutlarından biri dağıtım adalet teorisidir³³². Reaktif süreç ve proaktif süreç kuramlarında ise çeşitli kazanımların tanımlanması temel alınmakla birlikte, örgütlerde verilen kararlar ve bu kararların uygulanmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı incelenmektedir. Aşağıda bu teorik yaklaşımlara yer verilmiştir.

³²⁶ Joseph W. Harder, “Play for Pay: Effects of Inequity in A Pay-For-Performance Context”, **Administrative Science Quarterly**, Cornell University, 1992, s. 327.

³²⁷ Ömer F. İşcan ve A. Naktiyok, “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt.59, Sayı.1, 2004, s. 187.

³²⁸ Eric Lambert, “The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff”, **Journal of Criminal Justice**, USA, Vol.31, No.2, 2003, s. 159.

³²⁹ Constant D. Beugre, “Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective”, **Journal of Human Resource Management**, Vol.13, No.7 2002, s.1098.

³³⁰ Mary A. Konovsky ve S. Douglas Pugh, “Citizenship Behavior and Social Exchange”, **Academy and Management Journal**, Vol.37, No.3, 1994, s.662.

³³¹ Robert Folger ve Mary A. Konovsky, “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions”, **Academy of Management Journal**, Vol.32, No.1, 1989, s.115.

³³² Janset Özen, “Örgütsel Adalet Türleri”, **HFSA**, Haziran, 5, 2002, s.107..

2.2.3.1. *Reaktif İçerik Teorileri*

Reaktif içerik kuramları, üyelerin örgütte adil olmayan ödül ve kaynakların dağıtım uygulamaları karşısında çalışanların gösterdikleri davranışlara odaklanmışlardır. Homans'ın Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Walster vd.'nin geliştirdiği Eşitlik Kuramı ve Crosby'nin Göreli Yoksunluk Kuramı gibi reaktif içerik kuramları; bireylerin adil olmayan durum ve davranışlara karşı bu durum ve davranışları düzeltmeye yönelik belli tepkiler verdikleri ve bu ortamdan kaçınmaya yönelik hareketlerde bulunduklarını söylemişlerdir³³³. Kuramların bu görüşü sonucunda reaktif içerik kuramları başlığı oluşmuştur³³⁴.

2.2.3.2. *Proaktif İçerik Teorileri*

Reaktif içerik kuramları çalışanların, örgütteki ödül ve kaynakların adaletsiz dağılımı karşısında sergiledikleri davranışlara odaklanırken; proaktif kuramlar ise örgüt üyelerinin işyerinde adil tutum ve davranışların oluşmasına ilişkin hareketlerine odaklanmaktadır. Bu sınıflandırmada etken olan görüşün temel dayanağı Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı ile oluşmuştur³³⁵.

Leventhal'a göre örgüt üyeleri, örgüt içerisinde yapılan katkıların kazanımlarla oransal eşitliği ilkesinden hareketle tanımlanan adil dağıtım için emek harcamaktadırlar. Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramına göre, kazanımların nasıl dağıtılacağı hakkındaki dağıtım kuralları, örgütün ve çalışanın içinde bulunduğu duruma bağlı olarak değişebilmektedir. Örneğin, grup üyeleri arasında uyumun önem arz ettiği durumlardaki kazanımlar, kişilerin yapmış oldukları katkılardaki farklılıklar gözetenilmeksizin eşit paylaşım ilkesine gereğince dağıtılabilir³³⁶.

Proaktif içerik kuramları arasındaki diğer bir kuram olan Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramına³³⁷ göre, eşit temelli paylaşım ilkesinin dışında dört farklı ilkeye dayanan dağıtım uygulaması yapılabilmektedir. Birincisi, dağıtımın grup üyelerinin performansına göre yapılması gerektiğini savunan rekabet ilkesidir. İkincisi, grup üyeleri arasında dağıtımın eşit yapılması gerektiğini savunan eşitlik ilkesidir. Üçüncüsü, grup üyeleri arasında dağıtımın görece katkılara bağlı olarak yapılması gerektiğini savunan eşit temelli paylaşım ilkesidir. Dördüncüsü ise, grup üyeleri arasında dağıtımın kişilerin gereksinimlerine göre yapılması gerektiğini savunan Marksist adalet ilkesidir.

³³³ Janset Ö. İşbaşı, “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt.1, Sayı.1, 2001, ss. 51-73.

³³⁴ Jerald Greenberg, “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, Vol.12, No.1, 1987, s. 12.

³³⁵ Gerald S. Leventhal, “The Distinction of Rewards and Resources in Groups and Organizations”, L. Berkowitz and E. Walster (Eds.), *Advances in Experimental*, Leyla İÇERLİ, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt.5, No.1, 2010, s.74

³³⁶ Gerald S. Leventhal, Gerald S., “The Distinction of Rewards and Resources in Groups and Organizations”, L. Berkowitz and E. Walster (Eds.), *Advances in Experimental*, Leyla İÇERLİ, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt.5, No.1, 2010, s.75

³³⁷ Melvin J. Lerner, “The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms”, *Journal of Personality*, Vol.45, No.1, 1997, ss.1-52.

Bu alanda yapılan çalışmaların sonuçlarına göre toplulukçu kültürlerden gelen kişiler kendi gruplarından olanlara eşit paylaşım, başka gruplardan olanlara ise eşit temelli paylaşım uygulamaktadırlar³³⁸.

2.2.3.3. Reaktif Süreç Teorileri

Reaktif süreç kuramları hukuk kurallarından ortaya çıkarılmış olup, örgütlerde karar alırken kullanılan süreçlerin adil olup olmadıkları üzerine odaklanmışlardır. Thibaut ve Walker'ın İşlemsel Adalet Kuramı bu sınıfın temel kuramıdır. Thibaut ve Walker, taraflar arasında uyuşmazlıkları giderebilmek için geliştirilmiş olan yöntemlere karşı ortaya çıkan tepkileri inceleyen bir araştırma yürütmüşlerdir³³⁹. Thibaut ve Walker, anlaşmazlığı çözmek için kullanılacak kanıtları seçim aşaması kontrolü ve bu kanıtı derleme süreci kontrolüne süreç kontrolü, anlaşmazlığın belirlenmesini gerektiren karar alma sürecini kontrol etmeyi de karar kontrolü şeklinde adlandırmışlardır³⁴⁰.

Reaktif süreç kuramına göre, yasal işlemlerde yer alan hükümlerin özelliğine bakılmaksızın, kullanılan yöntemler süreç kontrolünü kapsamak şartıyla alınan kararların tümü adil olarak düşünülür³⁴¹.

2.2.3.4. Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif süreç kuramları, reaktif süreç kuramlarının tersine dağıtım yöntemlerine odaklanmaktadır. Bu sınıfta yer alan kuramlar, adil uygulamaları gerçekleştirebilmek için hangi yöntemlerin uygulanması gerektiğine yanıt aramaktadırlar³⁴².

Dağıtım Tercihi Kuramı, dağıtıcının örgüt içerisinde adil bir dağıtım yapabilmesine zemin hazırlayan dağıtım yöntemlerinin seçilme ihtimallerinin yüksek olduğunu savunduğundan proaktif süreç kuramları içerisinde değerlendirilmektedir.

2.2.4. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet çok boyutlu bir kavramdır. Bazı çalışmalar örgütsel adaleti yalnızca iki boyut olarak ele alırken³⁴³ üç boyut (Goldman)³⁴⁴, dört boyut (Colquitt vd.)³⁴⁵ ve beş boyut (Rego vd.)³⁴⁶

³³⁸ Özen, s. 112.

³³⁹ John Thibaut ve Laurens Walker, **Procedural justice: A psychological analysis**, Hillsdale, NJ:Erlbaum, 1975.

³⁴⁰ Özen, s. 112.

³⁴¹ Greenberg, A Taxonomy of Organizational Justice Theories, s. 16.

³⁴² Greenberg, A Taxonomy of Organizational Justice Theories, s. 18

³⁴³ Lambert vd., s. 12.

³⁴⁴ Barry M. Goldman, “The application of referent cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: The role of organizational justice and anger”, **Journal of Management**, Vol.29, No.5, 2003, s. 713.

³⁴⁵ Jason A. Colquitt, Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O.L.H. Porter ve K. Yee NG, “Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No.3, 2001, s. 427

olarak inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. İlk iki boyutta örgütsel adalet dağıtıcı ve prosedürel adalet olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Adams'ın³⁴⁷ çalışmaları temel alınarak dağıtıcı adalet boyutu, daha sonra Thibaut ve Walker³⁴⁸ tarafından geliştirilen prosedürel adalet boyutu şeklinde geliştirilmiştir. Colquitt vd.³⁴⁹ ve Bies ve Moag³⁵⁰ çalışmalarında, örgütsel adalet üçüncü boyut olan etkileşimsel adaleti eklemiştirler. Etkileşimsel adaleti de kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak ikiye ayıran ve dört boyut şeklinde inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Bilgisel adalet, yapılan işlemler ile ilgili paylaşılan bilgilerin oranını yansıtmaktadır. Daha sonrasında Rego vd. örgütsel adaletin beşinci boyutu olan görevlerin dağılımı adaletini eklemiştir³⁵¹.

2.2.4.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler için ödüllerin ve kaynakların dağıtımı önemli bir konudur. Hem sosyal hem de kurumsal açıdan örgütlerdeki adalet dağıtım görevleri, maaşlar, hizmetler, olanaklar, cezalar/ödülleri, roller, statü, ücretler, promosyonlar, vb. bireyler arasında her türlü kazancın paylaşılmasıyla ilgilenen bir kavramdır³⁵². Örgütlerdeki adaletsizlik algısı, bir kişinin beklentisini bulamaması (düşük ücret) durumunda veya hak ettiğinden fazlasını (yüksek ücret) aldığıda ortaya çıkmaktadır³⁵³. Araştırmalar, farklı durumların (iş, aile gibi), örgütsel amaçların (grup uyumu, verimlilik) ve farklı bireysel dürtülerin (motivasyonların) belirli dağıtım kaidelerinin kullanımını ve önceliklerini etkileyebildiğini göstermiştir³⁵⁴. Bireylerin kendilerine kazanım sağlayan şeyleri adil olarak algılamaya eğilimleri olduğu da bir gerçektir. Dağıtım adaletinin adil bir incelemesi elde edilen kazanımların uygun, doğru ve ahlaki olup olmadığına işaret etmektedir³⁵⁵.

Reaktif İçerik Kuramları arasında yer alan Adams'ın Eşitlik Kuramı, dağıtım adaleti kavramının ortaya çıkmasına ortam hazırlamıştır. Dağıtımsal adalet, çalışanların ücret ve promosyonlardaki kazançlarının dağılımına ilişkin alınan yönetim kararların hakka ve hukuka uygunluğu ile ilgilidir³⁵⁶. Örgütsel davranışa önemli katkısı olan Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisinin temeline dayandırılarak dağıtımsal adalet oluşturulmuştur. Bu teori temelinde dağıtımsal

³⁴⁶ Armenio Rego, Neuza Ribeiro ve Miguel P. Cunha, "Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors", *Journal of Business Ethics*, Vol.93, No.2, 2010, s.218.

³⁴⁷ Adams, s. 272.

³⁴⁸ Jason Thibaut ve Laurens Walker, *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.

³⁴⁹ Colquitt vd., s. 427.

³⁵⁰ Robert J. Bies ve J.F. Moag, *Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness*, Ed. Lewicki R.J., Sheppard

B.H. ve Bazerman M.H., *Research on Negotiations in Organizations 1*, Greenwich CT: JAI Press, 1986, ss.43-55.

³⁵¹ Rego vd., s. 220.

³⁵² Ronald L. Cohen, "Distributive justice: Theory and research", *Social Justice Research*, Vol.1, 1987, s. 26.

³⁵³ Stephen W. Gilliland, "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to A Selection System", *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, No.5, 1994, s. 697.

³⁵⁴ Colquitt vd., "Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", s. 428.

³⁵⁵ Robert Folger ve Russel Cropanzano, *Organizational Justice and Human Resource Management*, Thousands Oaks, CA: Sage, 1998, s. 42.

³⁵⁶ Robert C. Dailey ve Delaney J. Kirk, "Distributive and Procedural Justice As Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover", *Human Relations*, Vol.45, No.3, 1992, s. 316.

adalet, çalışanların örgüt için harcadığı çaba miktarı ve bu çaba karşılığında elde ettikleri ücretler, çalışanlara dağıtılan karlar, faydalar ve kazanımlar gibi sonuçları, diğer aynı düzeydeki çalışanların sonuçları ile karşılaştırma eğilimidir³⁵⁷. Değerlendirme sonucu kazanımlar çalışanlar tarafından eşit olarak algılanırsa, tatmin olma ve adalet hissi sağlanmış olacak ve iş tatmini ve işte kalma niyeti artabilecektir. Colquitt'e göre de dağıtımsal adalet, kaynakların dağıtımı veya karar verilen sonuçlarla ilgili olarak örgüt çalışanları tarafından algılanan adaleti ifade etmektedir³⁵⁸.

Bir çalışan verdiği emeğinin karşılığını alması hususunda eşitsizlik algılsa, bunun etkisiyle öfke ve kızgınlık gibi duygusal tepkiler ve örgüte daha az bağlılık olması kaçınılmazdır. Bu sonuç odaklı bakış açısı, çalışanların örgüt içerisindeki ödüllerin dağıtımına nasıl tepki verdiğini açıklasa da, bu sonuçları doğuran prosedürleri hesaba katmadığı için eleştirilmiş ve aynı zamanda araştırmacıların bu konudaki odağı, 1980'lerin başlarında dağıtımsal adalet algısından usule uygun adalet algısına kaymıştır³⁵⁹.

Belli bir kazanımın dağıtımında çalışanların dağıtıma olan tepkilerini etkileyen faktörler, kişilerin kendi yerlerine sahip olup olmadıkları, dağılımın eşit ya da adil olup olmadığı, dağıtımları ve yerlerinin burada ne olduğu konusundaki bilgileri ve son olarak da örgütle ve sadakatleriyle ilişkileri olarak sıralanmaktadır. Dağıtım adaleti ilkesine göre, benzer insanlara benzer şekilde muamele edilmeli, farklı insanlara ise, aralarındaki farklar oranında değişik davranılmalıdır³⁶⁰.

Örgüt içerisinde çalışanlar adil ve olumlu kazanımları tam olarak birbirinden ayıramamaktadırlar. Adil kazanımların etkilerinin incelemeye yönelik yapılan araştırmalar arasında kazanımların adilliklerinden çok olumluluklarını ölçen araştırmaların olduğu da görülmektedir. Bir kazanımın olumluluğu, bireyin olumsuz bir sonuçtan çok olumlu bir sonuç elde etmesiyle; bir kazanımın adillik ise, kazanımın haklılığı ve tutarlılığıdır. Doğruluk ve adaleti bir arada sağlamak için, olumlu adaletsizliği adaletten ve adaleti başarı memnuniyetinden ayıran önlemleri bilmek gerekmektedir³⁶¹.

2.2.4.2. Prosedürel Adalet

Dağıtımsal adalet örgütsel adaletin ilk ve tek boyutu olarak algılanmaktaydı³⁶². Prosedürel boyut bu aşamada ihmal edilmişti. Prosedürel boyut, adaletin usule ilişkin bir boyutudur ve insanlara nasıl davranıldığını göstermek için çaba gösterir. Dağıtımsal adalet, çalışanların ödüllerin ya da

³⁵⁷ Beugre, s. 1100.

³⁵⁸ Colquitt vd., "A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", s. 430

³⁵⁹ Greenberg, "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", s. 415.

³⁶⁰ Sharon Foley, Deborah L. Kidder ve Gary N. Powell, "The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates", **Journal of Management, Pergamon**, Vol.28, No.4, 2002, s.477.

³⁶¹ Berrin Erdoğan, "Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals", **Human Resource Management Review**, USA, Vol.12, No.4, 2002, s. 557.

³⁶² Yochi Cohen-Charash ve Paul E. Spector, "The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.86, No.2, 2001, s. 280.

karşılaştıkları sonuçların adaleti iken, prosedürel adalet ödül verilmesine ilişkin kararları almada kullanılması uygun görülen yöntemlerin adaletidir³⁶³.

Prosedürel adalet performans değerlendirme, ücret, maddi olanaklar, çalışma şartları ve terfi gibi durumların belirlenmesinde ve ölçülmesinde izlenen yolların, prosedürlerin ve politikaların adil olması seviyesi olarak açıklanmaktadır³⁶⁴. Dağıtımsal adalet, adil karar algısı üzerinde yoğunlaşırken, prosedürel adalet, çalışanların karar alma sürecindeki rolü ve karar almadaki tarafsızlık algılarına önem vermektedir³⁶⁵. Örgütün karar alma sürecinde çalışanlarına karşı doğruluk, kurallara uygunluk, tutarlılık, önyargılı olmamak, etik olmak, temsil edilebilirlik gibi kuralları uygulaması gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanlar karar alma sürecini adil olarak değerlendiremeyebilirler³⁶⁶. Çünkü çalışanlar örgütlerinde prosedürel adaletsizlik olduğunu düşünürlerse, şahıs veya adaletsizlik kaynağı yerine bütün bir örgüte tepki vermektedirler³⁶⁷.

Moorman'a göre prosedürel adalet, üretim çıktılarını ve alınacak kararları başarmak için sürecin algılanan adillliğini ifade etmektedir³⁶⁸. Cohen-Charash ve Spector'a göre, prosedürel adalet, işle ilgili sonuçların belirlenmesinde kullanılan yöntemleri, mekanizmaları, araçları ve prosedürleri dikkate almaktadır³⁶⁹. Leventhal, çalışanların belirli bir prosedürü adil olarak algılayıp algılamadıklarını gösteren altı unsur belirlemiştir. Bunlar tutarlılık, önyargı, kişisel çıkarların yokluğu, bilginin doğruluğu, düzeltme (düzeltme / itiraz mekanizmaları), süreçlerle ilgili kişilerin temsil gücüdür³⁷⁰.

Parasal ödemeler gibi belirli bir sonuçla ilgili olan dağıtım adaletinin aksine, prosedürel adalet daha çok örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi örgütsel sonuçlarla daha fazla ilişkilendirilmektedir³⁷¹. Greenberg³⁷² dağıtım adaletinden ziyade prosedürel adaletin daha önemli olduğunu söylemektedir. Prosedürler adil olarak algılandığında, çalışanların olumlu davranışlar sergileme eğiliminin daha yüksek olduğunu iddia etmektedir. Çalışanlar yapılan süreçler üzerindeki kontrollerini ve etkinliklerini algıladıkları zamanlarda yapılan işlemlerde sonuç uygunsuz çıksa bile uygulamayı daha adil görebilmektedirler. Bu süreç kontrolü üzerindeki etkiye adil süreç etkisi veya

³⁶³ İşcan ve Naktiyok, s. 191.

³⁶⁴ Beugre, s. 1101.

³⁶⁵ Özcan Yeniçeri, Yavuz Demirel ve Zeliha Seçkin, “Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.”, **KMU İİBF Dergisi**, Cilt.11, Sayı.16, 2009, s. 85..

³⁶⁶ Gerald S. Leventhal, “What Should be Done With Equity Theory? New Approaches to The Study of Fairness in Social Relationships. In K. S. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), **Social Exchanges: Advances in Theory and Research**, New York: Plenum Press, 1980, s. 39.

³⁶⁷ Paul D. Sweeney ve Dean B. McFarlin, “Workers’ Evaluations of The “Ends” and The “Means: An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice”. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.55, No.1, 1993, s.26..

³⁶⁸ Moorman, s. 848.

³⁶⁹ Cohen-Charash ve Spector, s. 482.

³⁷⁰ Leventhal vd., s. 43.

³⁷¹ Colquitt vd., “Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, s.431.

³⁷² Greenberg, **A Taxonomy of Organizational Justice Theories**.

onay etkisi denilmektedir. Süreç kontrolünü Thibaut ve Walker prosedürel adalet ile ilişkilendirmişlerdir³⁷³.

Thibaut ve Walker adalet kavramı çerçevesinde süreç kontrolünün önemini vurgulamışlardır³⁷⁴. Ayrıca Leventhal vd.³⁷⁵, Dağıtım Tercihi Teorisinde insanların adalete ulaşmak için neler kullanabileceğini belirlemeye çalışmışlardır³⁷⁶.

Prosedürel adaletin düşük olduğu durumlarda, kazanımların olumsuz olma durumu ile kişilerin sergileyecekleri tepkiler arasında kuvvetli bir ilişki olacaktır. Prosedürel adalet düşük olduğunda, kazanımlardaki olumsuzluk ile insanların verdiği tepki arasındaki ilişki kuvvetli olacaktır³⁷⁷. Prosedürel adalet sağlandığında ve yüksek olduğunda adaletsiz dağılımın çalışan davranışı üzerindeki olumsuz etkisi azalabilecektir. Çalışanların olumsuz tepkileri, dağıtım adaletinin ve prosedürel adaletin her ikisinin de düşük olması durumunda ortaya çıkmaktadır³⁷⁸. Örgüt içerisinde beklenmedik bir durumla karşılaşan çalışan, farklı yöntemlerin uygulanmasıyla bu durumun daha iyi bir sonucunun olup olmayacağına bakacaktır. Yöntemin adil olduğu düşünüldüğünde, karar makul ve kabul edilebilir olarak algılanabilecektir³⁷⁹.

2.2.4.3. Etkileşimsel Adalet

Örgüt içi prosedürlerin uygulanmasında çalışanlar arası davranışların niteliğinin önemi vurgulanarak, Bies ve Moag tarafından adalet kavramına yeni bir boyut getirilmiştir. Bu boyut etkileşimsel adalet olarak adlandırılmıştır. Bies ve Moag tarafından, çalışanların kuruluşun yetkilerinin kendilerine doğru, eksiksiz bilgi verdiğine ve kararları için haklı sebepler verirse adil davranıldığına inandıklarını iddia etmişlerdir³⁸⁰.

Etkileşimsel adalet, örgüt tarafından kişilerarası ilişkinin kalitesine veya üst yönetimin adaletten faydalanacak olanlara nasıl davrandığına odaklanmaktadır³⁸¹. Etkileşimsel adalet, karar verme sürecinde üyelere nasıl davranıldığına odaklanan bir adalet boyutudur³⁸². Çalışanlara örgütte nasıl davranıldığı konusunda çalışanlar arasında algılanan eşitlik düzeyini ifade eder. Etkileşimsel

³⁷³ Colquitt vd., “Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, s. 431.

³⁷⁴ Thibaut ve Walker, s. 75.

³⁷⁵ Leventhal vd., s. 45.

³⁷⁶ Fatma Yıldırım, “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi”, **Yayınlanmış Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara, 2002, s. 97.

³⁷⁷ Joel Brockner, Mary Konovsky, Rochelle Cooper-Schneider, Robert Folger, Christopher Martin ve Robert J. Bies, “Interactive Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors of Job Loss”, **Academy of Management Journal**, Vol.37, No.2, 1994, s. 399.

³⁷⁸ R. Takeuchi, S.V. Marinova, D.P. Lepak ve H.K. Moon, “Justice Climate As A Missing Link for the Relationship Between High Investment HRM Systems and OCBS”, **Academy of Management Best Conference Paper**, No.1, 2004, s. 4.

³⁷⁹ Denise M. Anderson ve Kimberly J. Shinew, “Gender Equity in the Context of Organizational Justice: A Closer Look at a Recurring Issue in the Field”, **Journal of Leisure Research**, Vol.35, No.2, 2003, s. 233.

³⁸⁰ Bies ve Moag, s. 45.

³⁸¹ Cohen-Charash ve Spector, 2001, s. 287.

³⁸² Moorman, s. 851.

adalet yöneticilerin çalışanları arasındaki davranışları, örneğin etkileşim sırasında gösterilen dürüstlük, duyarlılık ve saygı derecesi gibi konuları kapsamaktadır. Prosedürel adaletin aksine, etkileşimsel adalette algı üst yöneticinin tutum ve davranışlarına yönlendirmektedir.

Greenberg yaptığı çalışmada etkileşimsel adaleti kişilerarası adalet ve bilgi adaleti olarak iki boyuta ayırmıştır³⁸³. Böylece dört boyutlu bir örgütsel adalet modeli ortaya çıkmıştır. Colquitt vd. kişilerarası adaleti, prosedürlerin uygulanmasında veya iş ile ilgili sonuçların belirlenmesinde, yetkililer veya paydaşlar tarafından gösterilen nezaket ve saygınlık gösterme derecelerini yansıtmaları olarak tanımlamıştır. Greenberg'e göre bu durumda adil davranış göstermenin algılanan adaleti güçlendirmesi ve buna bağlı olarak, kararların kabullenme derecesini arttırması ve olumlu tepkileri arttırması beklenmektedir³⁸⁴. Bilgilendirici adalet, insanlara verilen açıklamalara odaklanırken, prosedürler belirli bir şekilde sonuçların neden veya niçin dağıtıldığına odaklanmaktadır³⁸⁵. Böylelikle, örgüt ile ilgili alınan kararlar ve yapılan açıklamalar daha şeffaf hale gelerek olumsuz tepkilerin azalması sağlanabilecektir. Etkileşimsel adalet, örgüt içi prosedürlerin uygulanmasında çalışanların tutum ve davranışların kalitesine yönelen bir adalet algısı olarak tanımlanmıştır³⁸⁶.

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin kalitesi, örgütsel adalet algılarına etki eden etkileşim adaletinin çizgilerini oluşturmaktadır. Etkileşimsel adaletin çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliğine olan bağlılığı nedeniyle, prosedür adaletinin kuruluştan ve üst konumda çalışan insanların etkileşim adaletinden etkilendiği belirtilmektedir Etkileşimsel adalet, uygulayıcıların resmi süreçlerin benimsenmesi ve uygulanmasındaki davranışlarının adil olmasını sağlamak için karar vericilerin ve prosedürlerin adil olması anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle etkileşimsel adalet, karar veren ve prosedürleri uygulayan ile çalışan arasında var olan etkileşimin adil olup olmamasında bütünleyici unsur olarak kabul edilen iletişimin önemini işaret etmektedir³⁸⁷. Bu bölümün sonunda ise çalışmanın temellerini oluşturan bu üç değişken arasındaki ilişkiden bahsedilecektir.

2.3. Lider-Üye Etkileşimi, Etkileşimsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

İş ortamında gerçekleşen informal iletişim süreçleri, lider ve astları arasında farklı etkileşim şekilleri ortaya çıkmaktadır. Lider-üye etkileşim teorisinde savunulan görüş, liderlerin tüm astlarıyla aynı seviyede etkileşiminin olmadığıdır. Lider astlarından bazılarıyla, karşılıklı güven, saygı ve sevgi

³⁸³ Jerald Greenberg, The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice, Cropanzano, R. (Eds.). **Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management**, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1993, ss.79-103.

³⁸⁴ Jerald Greenberg, "The Intellectual Adolescence of Organizational Justice", **Social Justice Research**, Vol.6, No.1, 1993, ss.135-148.

³⁸⁵ Colquitt vd., "Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", s. 439.

³⁸⁶ Brad A. Chambers, "Applicant Reactions and Their Consequences: Review, Advice and Recommendations for Future Research". **International Journal of Management Reviews**, Vol.4, No.4, 2002, s. 322.

³⁸⁷ Chambers, s. 323.

üzerine kuulmuş kalitesi yüksek ve pozitif bir ilişki içindeyken; astlarından bazılarıyla yalnız astlar için tanımlanmış rol dışına çıkmayan kalitesi düşük ve negatif olarak nitelendirilebilecek bir ilişki içindedir.

Liderin kalitesi yüksek iletişim içinde olan astlarının oluşturduğu gruba “yakın grup üyeleri”, liderin kalitesi düşük iletişim içinde olduğu astların oluşturduğu grup ise “uzak grup üyeleri” olarak tanımlanmaktadır³⁸⁸.

Lidere yakın grup içinde olmak, grup üyelerinin kişisel ve örgütsel ödüllere ulaşmalarına yardımcı olur. Yakın grup içerisine girmek ise izlenim yönetimi stratejilerinin etkili şekilde kullanılmasına bağlıdır. Bu stratejileri kullanırken sıkça başvurulmuş davranış kalıpları ise, örgütsel vatandaşlık davranışları olarak vurgulanabilir³⁸⁹. Organizasyonda her çalışan aynı yetenek ve bilgiye sahip olmadığından, lider kendisine sunulan kaynakları en iyi şekilde değerlendiren ve sosyal değişim ilişkisinde örgüte en iyi katkıyı sağlayan çalışanla yüksek kalitede ilişkiler kurar. Bu süreçte çalışanın katkısını örgütsel vatandaşlık davranışıyla ölçmek mümkündür³⁹⁰.

Lider-üye etkileşimi, liderin çalışanlara görevler vermesiyle başlayan bir süreçtir. Lider ve çalışanlarının birbirlerine yabancı olduğu ve aralarındaki güvenin az olduğu bu ilk dönemde çalışanların adalet algısı da kendini göstermeye başlamaktadır. Çalışana kendi iş tanımı dışında görev verilmesi ve çalışanın verilen işe ilişkin ücretini düşük bulması ve bu sebeple etkileşimsel adaletle yönelik yargılar geliştirmeye başlaması bu duruma örnek olarak verilebilir. Çalışan tarafından verilen işe karşı geliştirilen tepkiler lider için geri bildirim özelliği taşımaktadır. Çalışanlar tarafından alınan ücretin düşük bulunmasından dolayı verilen işin yapılmaması, iş karşılığında ödül beklentisi içine girilmesi, iş tanımları içinde bulunmayan bir işin sorumluluğunu almak ve bu sebeple kendini haksızlığa uğramış hissetmek ya da kendine verilen işle ilgili liderden açıklama yapmasını beklemek göreve ilişkin olası tepkiler içinde gösterilebilir³⁹¹.

İşletme çalışanları sürekli işletmeye katkıları ve karşılığında elde ettikleri ödüllerle, diğer çalışanların katkıların ve elde ettikleri ödülleri kıyaslama eğilimindedirler³⁹². Çalışanlar yaptıkları bu kıyaslama sonunda, işletmeye sağladıkları katkıyla elde ettiklerinin diğer çalışanlardan az olduğunu düşündüklerinde, kendilerine adaletsiz davranıldığını düşünürler. Bu durum gerçekte böyle olmasa bile; çalışanlar kendi algılarının sonucunda davranışlarını şekillendirirler. Kendini adaletsizliğe maruz kalmış hisseden çalışanlar öncelikle işletmeden kazanımlarını arttırmak adına performans arttırmakta

³⁸⁸ Antoniette Phillips ve Arthur Bedeian, “Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes”, **Academy of Management Journal**, Vol. 37, No. 4, 1994, s.992.

³⁸⁹ Deluga, s.241

³⁹⁰ Thomas S. Bateman ve Dennis W. Organ, “Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship Between Affect and Citizenship”, **The Academy of Management Journal**, Vol.26, No.4, 1983, s.590.

³⁹¹ Gülden Eker, “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 7

³⁹² Tom R. Tyler, “The Psychology of Procedural Justice”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 1989, s. 825

eğer sonuç alamazsa performansını düşürme yolunu seçebilir ve hatta bunun da ötesine geçerek işletme içinde dedikodular yayarak kendisinden daha çok kazanımları olan diğer çalışanları yıpratmaya ve onların kazançlarını azaltmaya çalışabilirler³⁹³.

Bu örneğin aksine çalışanlar kendilerini diğer çalışanlarla kıyaslamalarında sadece kendilerine adaletsiz davranıldığı sonucuna ulaşmamakta, kimi durumlarda da işletme tarafından kendilerinin kayırıldığını düşünmektedirler. Bu durumda, çalışan iş arkadaşları tarafından baskıya maruz kalacağını düşünebilir ve bu düşünce çalışanın performansını olumsuz etkileyebilir³⁹⁴. Bu sebeple çalışanların ödüllendirme ve kazanımlar konusunda eşitlik ve denge ortamında daha rahat olduklarını söylemek mümkündür.

Çalışanlar adaletsiz davranışlarla karşı karşıya kaldıklarında örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya koyma hususunda daha isteksiz olmaktadır³⁹⁵. Bir başka deyişle, örgütsel adalet algısının azalması çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını da azaltabilir³⁹⁶. Örgütsel adalet kavramının alt boyutlarından biri olan etkileşimsel adalet algısı ise, özellikle lider-çalışan ilişkileri kapsamında öne çıkmaktadır. Çünkü çalışanların yalnızca ödül ve cezaların dağılımının ya da örgüt içindeki tüm prosedür ve uygulamaların eşit olduğuna ilişkin adalet algılarının pozitif yönde olması, çalışanların yüksek performans göstermesi, motive olması ya da bizim çalışmamızın bir boyutu olan örgütsel vatandaşlık sergileme eğiliminin artması için yeterli olmayacaktır. Çalışanlar lideri ile arasındaki ve liderlerinin diğer çalışanlarla olan ilişkilerini gözlemleyerek etkileşimsel adalet algılarına ilişkin bir yargıya varacaklardır. Böylece etkileşimsel adalet algısı pozitif yönde gelişen bir çalışanın örgütsel vatandaşlık gösterme eğilimi de aynı yönde artacaktır.

Dolayısıyla, kaliteli bir lider-üye etkileşiminin, çalışanların etkileşimsel adalet algısını artırarak örgütsel vatandaşlık sergileme eğilimini de artıracığı düşünülmektedir. Bir sonraki bölümde bu konu ile ilgili yapılan niceliksel araştırmaya yer verilecektir.

³⁹³ Paul E. Spevctor ve Suzy Fox, “An Emotion-Centered Model Voluntary Work Behavior-Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior”, **Human Resource Management Review**, 2002, s. 28.

³⁹⁴ Ravi Gajendran ve Aparna Joshi, “ Innovation in Globally Distributed Teams: The Role of LMX, Communication Frequency, and Member Influence on Team Decisions”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.97, No.6, 2012, s.1257

³⁹⁵ Spevctor ve Fox, s. 31.

³⁹⁶ Erkan Karaca ve Alper Özmen, “ Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.20, Sayı.1, 2018, s.15.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE ETKİLEŞİMSEL ADALET ALGISININ ARACI RÖLÜ ÜZERİNE NİCELİKSEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu

Günümüzde örgütlerin artan rekabet koşulları karşısında ayakta kalıp, başarıya ulaşabilmesi ve sürekliliğini sağlayabilmesi için çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi önem taşımaktadır. Çalışanlar bu davranışları sergiledikçe örgütlerine herhangi bir çıkar gözetmeden, küçük işlerle büyük katkılar sağlamaktadırlar. İşyerinin hijyeninden, maliyette tasarrufa; yeni bir çalışanın oryantasyonundan, açık ve güçlü bir iletişimin sağlanmasına kadar bunun gibi pek çok konuda örgüte katkı sağlamaktadır.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde önem taşıyan konulardan biri lider-üye etkileşimidir. Lider-üye etkileşimi kalitesinin yüksek olması çalışanların kendini örgüte ait hissetmesini sağlamakta ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir. Ülkemizde de bu konuda yapılan pek çok çalışma bulunmaktadır. Örneğin; Ürek'in yapmış olduğu çalışmada lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutları arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur³⁹⁷. Yine Ilgın tarafından yapılan araştırmada çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını göstermesinde lider-üye etkileşiminin kalitesinin etkisinin önemi ortaya konmuştur. Bu çalışmada da lider-üye etkileşiminin kalitesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki sonucuna varılmıştır³⁹⁸.

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen bir diğer önemli faktör örgütsel adalet algısıdır. Özellikle kaliteli bir lider-üye etkileşiminin, örgütsel adalet algısını artırarak, örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırdığı yönünde çalışmalar mevcuttur. Örneğin ulusal yazında Tekin tarafından yapılan araştırmada, lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir³⁹⁹. Dolayısıyla kaliteli bir lider-üye etkileşimini benimseyen liderlerin çalışanların adalet algısını pozitif yönde etkileyecekleri düşüncesiyle örgütsel vatandaşlık davranışının artması da beklenmektedir.

Ancak örgütsel adalet kavramının alt boyutlarından biri olan etkileşimsel adalet algısının bu ilişkiyi açıklamada daha önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. Çünkü lider-üye etkileşimi kuramı lider ve üyeler arasındaki iletişime odaklanmaktadır. Örgütsel adalet kavramının alt boyutları olan

³⁹⁷ Duygu Ürek, "Sağlık Kurumlarında Lider-üye Etkileim Düzeyi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi", **Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2015, ss.104-111.

³⁹⁸ Burcu Ilgın, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda Lider-üye Etkileşimi Niteliğinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.17, Sayı.3, 2013, ss.33-56

³⁹⁹ Erol Tekin, "Lider-üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü", **Business and Management Studies: An International Journals**, Cilt.6, Sayı.1, 2018, ss.306-308

dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet kavramlarından lider-üye etkileşimi kavramıyla en çok yakınlık gösteren kavram yine lider ve üyeler arasındaki ilişkiyi inceleyen etkileşimsel adalet kavramıdır. Bu nedenle bu araştırmada lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide etkileşimsel adaletin rolünün incelenmesi uygun görülmüştür.

Araştırma büro hizmetleri çalışanları kapsamında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada büro hizmetleri çalışanlarının tercih edilmesinin nedeni bu grupta liderlik beklentilerinin daha fazla olacağının ve daha yoğun bir lider-üye etkileşiminin görüleceğinin düşünülmesidir.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın temel amacı, lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde etkileşimsel adaletin aracı rolünün değerlendirilmesidir.

İlgili literatürde kaliteli lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığına ilişkin çalışmalar bulunmaktadır. Ancak lider-üye etkileşimi örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişkinin etkileşimsel adalet algısından ne şekilde etkilendiği, bir başka deyişle lider-üye etkileşimi örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin nedenlerinden biri olarak etkileşimsel adalet algısının rolü konusunda bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın ilgili konu ile ilgili yapılacak araştırmalara ışık tutması ve literatüre katkı sağlaması açısından önem taşıdığı söylenebilir.

3.3. Araştırmanın Problemi ve Hipotezleri

Araştırmanın problemini lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ne şekilde ilişkili olduğu ve çalışanların etkileşimsel adalet algısının bu ilişkiyi nasıl etkilediği oluşturmaktadır. Araştırma soruları aşağıda yer almaktadır:

- Lider-üye etkileşimi örgütsel vatandaşlık davranışını ve alt boyutlarını etkilemekte midir ?
- Lider-üye etkileşimi etkileşimsel adalet algısını etkilemekte midir?
- Etkileşimsel adalet algısı örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemekte midir?
- Lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracı rolü var mıdır?

Araştırma kapsamında kurulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir;

H1: Lider-üye etkileşimi örgütsel vatandaşlık davranışını artırmaktadır.

H1a: Lider-üye etkileşimi çalışanların diğergamlık davranışlarını artırmaktadır.

H1b: Lider-üye etkileşimi çalışanların nezaket davranışlarını artırmaktadır.

H1c: Lider-üye etkileşimi çalışanların centilmenlik davranışlarını artırmaktadır.

H1d: Lider-üye etkileşimi çalışanların vicdanlılık davranışlarını artırmaktadır.

H1e: Lider-üye etkileşimi çalışanların sivil erdem davranışlarını artırmaktadır.

H2: Lider-üye etkileşimi çalışanların etkileşimsel adalet algısını artırmaktadır.

H3: Etkileşimsel adalet algısı örgütsel vatandaşlık davranışını artırmaktadır.

H4: Lider-üye etkileşimi - örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde etkileşimsel adalet algısının aracı rolü vardır.

H4a: Lider-üye etkileşimi – diğergamlık davranışı ilişkisinde etkileşimsel adalet algısının aracı rolü vardır.

H4b: Lider-üye etkileşimi – nezaket davranışı ilişkisinde etkileşimsel adalet algısının aracı rolü vardır.

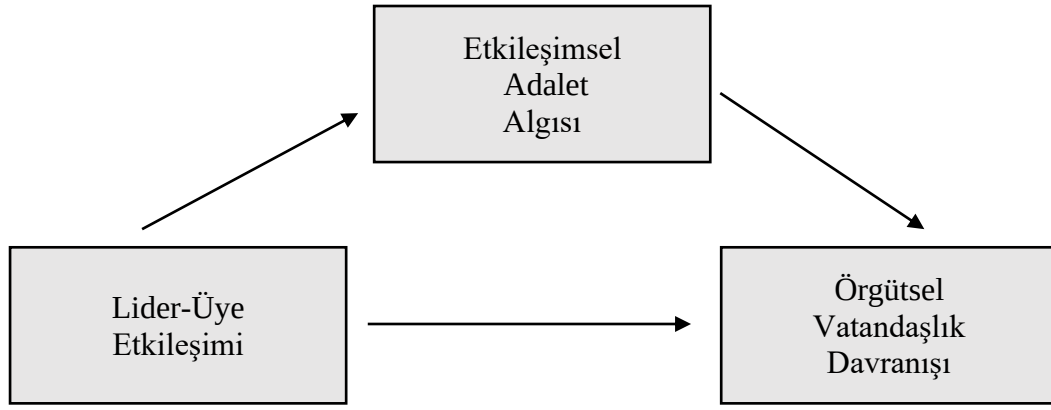
H4c: Lider-üye etkileşimi – centilmenlik davranışı ilişkisinde etkileşimsel adalet algısının aracı rolü vardır.

H4d: Lider-üye etkileşimi – vicdanlılık davranışı ilişkisinde etkileşimsel adalet algısının aracı rolü vardır.

H4e: Lider-üye etkileşimi – sivil erdem davranışı ilişkisinde etkileşimsel adalet algısının aracı rolü vardır.

3.4. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modelinde araştırmanın bağımsız değişkenini etkileşimsel adalet algısı oluşturmaktadır. Araştırmanın aracı değişkeni etkileşimsel adalet algısı, bağımlı değişkeni ise, örgütsel vatandaşlık davranışdır. Araştırmanın modeli Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

3.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul'da hizmet sektöründe çalışan büro hizmetleri çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemen belirlenmesinde kolayda örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Evrenin sayısını belirlemek için İşkur'un 2019 yılı İstanbul İli İşgücü Piyasası Araştırma Raporu'ndan İstanbul'da çalışan büro hizmetleri elemanları ve yöneticilerin sayısı bir araya getirilmiştir⁴⁰⁰. Bu rapora göre toplam çalışan sayısı 481.538 olarak belirlenmiştir. Temsili Örneklem Büyüklüğü tablosuna⁴⁰¹ göre 384 örneklem sayısına ulaşmak hedeflenmiştir. 390 kişiye sosyal ağlar aracılığı ile ulaşılmıştır. Çalışanlar tarafından doldurulan anket formları incelendikten sonra hatalı, eksik doldurulmuş 40 anket formu tespit edilerek, değerlendirmeye alınmamıştır. Bu kapsamda geri dönen 350 anket formu araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

3.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada, günümüzde hala çok yaygın olarak kullanılan ve en önemli veri toplama tekniklerinden biri olan anket yönteminden yararlanılmıştır. Hazırlanan anketler demografik bilgi formu, lider-üye etkileşimini ilişkin sorular, etkileşimsel adalet algısına ilişkin sorular ve örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmeye yarayan sorulardan oluşmaktadır.

Etkileşimsel adalet algısının ölçülmesinde Niehoff ve Moorman⁴⁰² tarafından geliştirilen, 20 maddeden ve (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel) 3 boyuttan oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği'nin, 9 maddelik etkileşimsel adalet boyutu ile ilgili ölçeği kullanmıştır. Söz konusu ölçeğin Türkçe uyarlaması Yıldırım⁴⁰³ tarafından gerçekleştirilmiş ve geçerli, güvenilir bir ölçek olduğu saptanmıştır.

⁴⁰⁰ Umut Ayar, **İstanbul İli İşgücü Piyasası Araştırma Raporu**, İstanbul, İŞKUR, 2019, s.29

⁴⁰¹ Ş. Büyüköztürk, **Örnekleme Yöntemleri**, Ankara, Ankara Üniversitesi, 2012, s.20

⁴⁰² Brian P. Niehoff ve Robert H. Moorman, "Justice As s Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", **Academy of Management Journal**, 1993, Cilt.36, No.3, ss.527-556

⁴⁰³ Fatma Yıldırım, "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 1997, Cilt.62, Sayı.1, ss.254-278

Yıldırım'ın çalışmasında Cronbach alfa güvenirlik katsayısı ise .92 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada ise .96 olarak hesaplanmıştır.

Lider Üye Etkileşim Ölçeği, Liden ve Maslyn⁴⁰⁴'in 11 maddelik soru formu kullanılmıştır. Türkçe'ye uyarlaması Aslan ve Özata⁴⁰⁵ tarafından yapılmıştır. Ölçeğin geçerli, güvenilir bir ölçek olduğu saptanmıştır. Ölçeğin, Aslan ve Özata'nın çalışmasındaki Cronbach alfa güvenirlik katsayısı ise .94 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada ise .95 tir. Çok boyutlu lider-üye etkileşim ölçeği; etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Etki, sadakat ve profesyonel saygı boyutu üçer ifade, katkı boyutu ise iki ifade ile temsil edilmiştir. Toplam on bir ifadeden oluşan çok boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinde çalışanların her bir ifadeye verdikleri cevapların değerlendirilmesi ile yönetici ile çalışanlar arasındaki etkileşim düzeyinin kalitesi belirlenmektedir. Alınabilecek en yüksek puan 55'tir. Puanın artması çalışanlar ile yöneticileri arasındaki etkileşimin kalitesinin yüksekliğini gösterir. 5'li likert yöntemiyle derecelendirilmiştir⁴⁰⁶.

Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için Vey ve Campbell⁴⁰⁷ ile Williams ve Shiaw⁴⁰⁸ tarafından geliştirilen 19 soruluk örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek Basım ve Şeşen⁴⁰⁹ tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır ve ölçeğin geçerli, güvenilir bir ölçek olduğu saptanmıştır. Basım ve Şeşen'in çalışmasında ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .93 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte "Diğergamlık", "Vicdanlılık", "Nezaket", "Centilmenlik" ve "Sivil Erdem" olarak adlandırılan beş boyut yer almaktadır. Bu çalışmada ölçek bütün olarak kullanılmıştır. Tüm ölçekler 5'li Likert tipinde hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. Bu çalışmada ise Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .93 olarak hesaplanmıştır.

3.7. Verilerin Analizi

İlk olarak katılımcıların sosyodemografik özelliklerine ilişkin frekans analizi yapılmıştır. Daha sonra araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin faktör ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Normallik testi yapılarak verilerin normal dağıldığı sonucuna varılmış böylece hipotezlerin analizinde T testi, ANOVA testi ve Pearson korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Son olarak aracı etkiyi

⁴⁰⁴ Robert C. Liden ve John Maslyn, "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development", *Journal of Management*, Vol.24, No.1, 1998, ss.43-72

⁴⁰⁵ Şebnem Aslan ve Musa Özata, "Lider-üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt.9, Sayı.17, 2009, s.109

⁴⁰⁶ Şebnem Aslan ve Musa Özata, "Lider-üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt.9, Sayı.17, 2009, s.109

⁴⁰⁷ Meredith A. Vey, John A. Campbell, "In Role or Extra Role Organization al Citizenship Behavior: Which Are We Measuring?", *Human Performance*, Vol.17, No.1, 2004, ss.119-135.

⁴⁰⁸ Steve Williams, W. T. Shiaw, "Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee OCB Intentions", *The Journal of Psychology*, Vol.133, No.6, 1999, ss.656-668

⁴⁰⁹ Nejat Basım ve Harun Şeşen, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt.61, Sayı.4, 2006, s.89

saptamak için basit doğrusal ve çoklu doğrusal regresyon analizinden ve Sobel testinden faydalanılmıştır.

3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın evreni İstanbul hizmet sektöründe çalışan büro elemanları ve yöneticiler üzerinden yürütüldüğünden, çalışma sonucu elde edilen bulguların tüm çalışanlar kapsamında genelleme yaparak değerlendirilmesini engellemektedir.

Kişilerin ad-soyadlarının alınmaması ve cevaplarının gizli tutulacağını bilmelerine karşın yine de yanıtlarında samimi olmamaları ihtimali de araştırmanın bir diğer sınırlılığı olarak düşünülmektedir.

Dağıtılan anketlerden eksik ve hatalı cevaplanan formların olması ve zamanın kısıtlı olması sebebiyle ulaşılmaması gereken örneklem büyüklüğüne ulaşılmaması da bir sınırlılık olarak görülmektedir.

3.9. Araştırmanın Bulguları

3.9.1. Katılımcıların Sosyo Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi

Araştırmada yer alan katılımcıların özellikleri aşağıdaki Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Özellikleri

Değişkenler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	196	56
	Erkek	154	44
Yaş	18-24	32	9,1
	25-34	280	80
	35+	38	10,8
Eğitim Düzeyi	Lise		
	Üniversite	266	76
	Yüksek Lisans	84	24
	Doktora		
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	49	14
	1-3 yıl	166	47,4
	3 yıldan fazla	135	38,5
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	117	33,4
	1-3 yıl	144	41,1
	3 yıldan fazla	89	25,4
Medeni Durum	Evli	109	31,1
	Bekar	241	68,9

Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların %56’sı kadın, %44’ü erkektir.

Katılımcıların %9,1'i 18-24 yaş aralığında, %80'i 25-34 yaş aralığında, %10,8'i 35 yaş ve üzerindedir.

Katılımcıların %76'si lisans eğitim düzeyine, %24'ü ise yüksek lisans eğitim düzeyine sahiptir. Lise ve doktora eğitim düzeyine sahip katılımcıya ise rastlanmamıştır.

Katılımcıların %14'ü 1 yıldan az, %47,4'ü 1-3 yıl, %38,5'i ise 3 yıldan fazla toplam çalışma süresine sahiptir.

Katılımcıların %33,4'i 1 yıldan az, %41,1'i 1-3 yıl, %25,4'ü ise 3 yıldan fazla kurumda çalışma süresine sahiptir.

Katılımcıların %31,1'i evli, %68,9'u ise bekarıdır.

3.9.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği, Etkileşimsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Faktör, Güvenilirlik ve Normallik Analizi

3.9.2.1. Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan lider-üye etkileşim ölçeğinde yer alan soruların hangi faktörler altında toplandığının tespiti için faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen KMO değeri, açıklanan varyans oranı Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3: Lider-Üye Etkileşimi Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Lider-Üye Etkileşimi	Faktör Yüklü
Yöneticimle çalışmak oldukça keyif vericidir.	0,903
Bir birey olarak yöneticimi çok severim.	0,897
Yöneticim, herkesin arkadaş olarak isteyebileceği türden bir insandır.	0,893
Yöneticimin mesleğine ilişkin bilgisinden etkilenirim.	0,869
Başkaları tarafından aleyhime davranışlar söz konusu olduğunda yöneticim beni savunur.	0,860
Yöneticimin mesleki becerisine hayranım.	0,860
Yöneticimin işe ilişkin bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım.	0,820
İş tanımında yer alan görevlerden daha fazlasını yöneticim için üstlenirim.	0,810
Dürüstlük içinde bir hata yapacak olsam, yöneticim başkalarına karşı beni savunacaktır.	0,805
Yöneticim işle ilgili konularda, konu hakkında tam bilgisi olmasa dahi amirime karşı beni savunur.	0,794
İş grubumdan daha fazla kazanç elde etmek için, normalden daha fazla çaba harcamaya istekliyimdir.	0,584
KMO Değeri:0,948	Açıklanan Varyans:69,130
Cronbach Alpha:0,955	

Tablo 3'de görüldüğü üzere lider-üye etkileşimine ilişkin 11 soru tek faktör altında toplanmıştır. Söz konusu analiz sonucunda ölçekte yer alan maddelerin literatürün aksine 4 faktör yerine tek faktör altında toplandığı görülmektedir. Ölçeğin açıkladığı varyans oranı % 69,130'dır. Elde edilen tek faktör toplam varyansın %69,130'unu açıklamaktadır. Örgütsel adalet algısı ölçeğinin

etkileşimsel adalet alt boyutuna ait soruların hangi faktörler altında toplandığını görmek için gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları, KMO değeri, açıklanan varyans oranı Tablo 4’de verilmiştir. Söz konusu analiz sonucunda tüm alt ölçek maddeleri tek faktör altında toplanmış ve elde sonuçlar literatürle uyumlu bulunmuştur. Etkileşimsel adalet ölçeğine ilişkin açıklanan varyans oranı % 77,9 olmuştur.

Tablo 4: Etkileşimsel Adalet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Etkileşimsel Adalet	Faktör Yüğü
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	0,926
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	0,915
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	0,909
Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	0,899
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	0,890
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	0,867
Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	0,862
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranır.	0,852
Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	0,820
KMO Değeri:0,949	Açıklanan Varyans:77,971
Cronbach Alpha:0,964	

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde yer alan soruların hangi faktörler altında toplandığını görmek için gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları, KMO değeri, açıklanan varyans oranı ve alt ölçeğe ilişkin Cronbach’s Alpha değeri Tablo 5’de verilmiştir. Tablo 5 incelendiğinde söz konusu analiz sonuçları literatürle uyumlu olup örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin 18 soru diğergamlık, centilmenlik, sivil erdem, nezaket ve vicdanlılık olmak üzere beş faktör altında toplanmıştır. Birinci faktör toplam varyansın %22,131’ini, birinci ve ikinci faktörler birlikte toplam varyansın %38,613’ünü açıklamaktadır. Beş faktör ise toplam varyansın % 72,367’sini açıklamaktadır.

Tablo 5: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Diğergamlık	Faktör Yüğü
Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	0,936
İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırıyorum.	0,928
Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	0,919
İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	0,858
Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim.	0,854
Faktör 2: Centilmenlik	
Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	0,822
Şirket içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.	0,801
Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.	0,754
Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	0,698
Faktör 3: Sivil Erdem	

Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılıyorum.	0,845	
Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür yada kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	0,812	
Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	0,743	
Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	0,612	
Faktör 4: Nezaket		
Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	0,782	
Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	0,769	
Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	0,741	
Faktör 5: Vicdanlılık		
Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	0,779	
Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	0,745	
KMO Değeri:0,931	Açıklanan Varyans:72,367	Cronbach Alpha:0,934

3.9.2.2. Güvenilirlik Analizi

Lider üye etkileşimi ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayısı % 95,5, etkileşimsel adalet ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı %96,4, örgütsel vatandaşlık ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı %93,4 seviyesindedir. Bu değerler kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

3.9.2.3. Normallik Analizi

Tablo 6: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği, Etkileşimsel Adalet Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Alt Boyut Puanları İçin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	3,53	0,977	-0,519	-0,487
Etkileşimsel Adalet Ölçeği	3,57	1,004	-0,554	-0,399
Diğergamlık	4	0,721	-0,620	-0,327
Centilmenlik	3,75	0,773	-0,121	-0,668
Sivil Erdem	3,91	0,795	-0,369	-0,754
Nezaket	4,34	0,639	-0,992	0,518
Vicdanlılık	3,62	0,891	-0,019	-0,848
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	3,94	0,637	-0,352	-0,496

Ölçeklerden alınan puanların normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi için çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri incelenmiştir. İlgili katsayılar +1.5, -1.5 aralığında olduğundan verilerin normal dağılıma sahip kitleden geldiği kabul edilmiştir ve ilgili analizlerde T testi, ANOVA ve Pearson Korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır.

3.9.3. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği, Etkileşimsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Betimsel Analiz Bulguları

3.9.3.1. Katılımcıların Lider-Üye Etkileşimi Düzeyine İlişkin Analiz ve Bulgular

Tablo 7: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği İçin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	3,53	0,977

Beşli likert ölçeklerde ortalama, 1.00-2.33 (düşük); 2.34-3.66 (orta) ve 3.67 ve üstü (yüksek) olmak üzere üç kesimde incelenebilmektedir. Bu duruma göre, ortalamalar katılımcıların lider-üye etkileşim düzeylerinin orta seviyede olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 8: Lider-Üye Etkileşim Düzeylerinin Çeşitli Sosyo Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi

Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	İstatistik	p değeri
Cinsiyet*	Kadın	37,77	-2,179	0,03
	Erkek	40,29		
Yaş^	18-24	37	1,503	0,472
	25-34	38,97		
	35+	39,815		
Eğitim Düzeyi^	Üniversite	38,89	0,0001	0,993
	Yüksek Lisans	38,87		
Toplam Çalışma Süresi^	1 yıldan az	37,08	1,079	0,341
	1-3 yıl	38,74		
	3 yıldan fazla	39,7		
Kurumda Çalışma Süresi^	1 yıldan az	37,88	0,751	0,473
	1-3 yıl	39,38		
	3 yıldan fazla	39,39		
Medeni Durum*	Evli	38,73	-0,18	0,857
	Bekar	38,95		

Veriler * t değeri ile, ^F değeri ile verilmiştir.

Katılımcıların lider-üye etkileşim düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermekte, yaşa, eğitim düzeyine, toplam çalışma süresine, kurumda çalışma süresine ve medeni duruma göre ise farklılık göstermemektedir. Erkek katılımcıların lider-üye etkileşim düzeyleri kadınlara kıyasla daha yüksektir.

3.9.3.2. Katılımcıların Etkileşimsel Adalet Düzeyine İlişkin Analiz ve Bulgular

Tablo 9: Etkileşimsel Adalet Ölçeği İçin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
Etkileşimsel Adalet Ölçeği	3,57	1,004

Beşli likert ölçeklerde ortalama, 1.00-2.33 (düşük); 2.34-3.66 (orta) ve 3.67 üstü (yüksek) olmak üzere üç kesimde incelenebilmektedir. Bu duruma göre, ortalamalar katılımcıların etkileşimsel adalet algılarının orta seviyede olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 10: Etkileşimsel Adalet Düzeylerinin Çeşitli Sosyo Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi

Değişkenler		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	İstatistik	p değeri
Cinsiyet*	Kadın	31,34	8,79	-1,918	0,056
	Erkek	33,2	9,28		
	18-24	30,46	9,73		
Yaş^	25-34	32,23	8,98	1,435	0,485
	35+	33,078	8,96		
	Üniversite	32,13	9,08		
Eğitim Düzeyi*	Yüksek Lisans	32,25	8,97	1,446	0,92
	1 yıldan az	30,89	9,49		
	1-3 yıl	31,9	8,52		
Toplam Çalışma Süresi^	3 yıldan fazla	32,93	9,5	1,025	0,36
	1 yıldan az	31,87	9,61		
	1-3 yıl	32	7,75		
Kurumda Çalışma Süresi^	3 yıldan fazla	32,79	10,23	0,296	0,744
	Evli	31,8	9,27		
	Medeni Durum*	Bekar	32,32		
Veriler * t değeri ile, ^F değeri ile verilmiştir.					

Veriler * t değeri ile, ^F değeri ile verilmiştir.

Katılımcıların etkileşimsel adalet düzeyleri cinsiyete, yaşa, eğitim düzeyine, toplam çalışma süresine, kurumda çalışma süresine ve medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

3.9.3.3. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyine İlişkin Analiz ve Bulgular

Tablo 11: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği İçin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
Diğergamlık	4	0,721
Centilmenlik	3,75	0,773
Sivil Erdem	3,91	0,795
Nezakət	4,34	0,639
Vicdanlılık	3,62	0,891
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	3,94	0,637

Beşli likert ölçeklerde ortalama, 1.00-2.33 (düşük); 2.34-3.66 (orta) ve 3.67 ve üstü (yüksek) olmak üzere üç kesimde incelenebilmektedir. Bu duruma göre, ortalamalar katılımcıların vicdanlılık örgütsel vatandaşlık düzeylerinin orta seviyede olduğunu; örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri ile

diğergamlık, centilmenlik, sivil erdem ve nezaket örgütsel vatandaşlık düzeylerinin ise yüksek seviyede olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 12: Diğergamlık Düzeylerinin Çeşitli Sosyo Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi

Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	İstatistik	p değeri	Tukey
Cinsiyet*	Kadın	19,71	3,57	-1,746	0,082
	Erkek	20,39	3,63		
	18-24	18,59	3,61		
Yaş^	25-34	20,27	3,51	4,786	0,065
	35+	19	4,28		
		19,02			
Eğitim Düzeyi*	Üniversite	19,99	3,61	-0,194	0,847
	Yüksek Lisans	20,08	3,62		
	1 yıldan az	19,08	3,56		
Toplam Çalışma Süresi^	1-3 yıl	19,74	3,66	4,434	0,013
	3 yıldan fazla	20,68	3,47		
	1 yıldan az	19,57	3,62		
Kurumda Çalışma Süresi^	1-3 yıl	19,9	3,64	2,853	0,059
	3 yıldan fazla	20,76	3,46		
Medeni Durum*	Evli	19,88	3,69	-0,475	0,635
	Bekar	20,07	3,58		

Veriler * t değeri ile, ^F değeri ile verilmiştir.

Katılımcıların diğergamlık düzeyleri toplam çalışma süresine göre farklılık göstermekte, cinsiyete, yaşa, eğitim düzeyine, kurumda çalışma süresine ve medeni duruma göre farklılık göstermemektedir. 3 yıldan daha fazla süredir toplam çalışma süresine sahip olan katılımcıların diğergamlık düzeyleri 1 yıldan az süredir toplam çalışma süresine sahip olan katılımcılardan daha yüksektir.

Tablo 13: Centilmenlik Düzeylerinin Çeşitli Sosyo Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi

Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	İstatistik	p değeri
Cinsiyet*	Kadın	14,67	3,2	0,9
	Erkek	15,47	2,89	0,017
	18-24	15,5	3,34	
Yaş^	25-34	14,98	3,08	0,879
	35+	15,48	3,09	0585
	Üniversite	15,09	3,13	
Eğitim Düzeyi*	Yüksek Lisans	14,81	2,96	0,705
	1 yıldan az	15,37	3,52	0,481
Toplam Çalışma Süresi^	1-3 yıl	14,89	3	0,476
	3 yıldan fazla	15,07	3,06	0,622
Kurumda Çalışma Süresi^	1 yıldan az	14,9	3,28	0,443
				0,642

	1-3 yıl	14,96	2,96		
	3 yıldan fazla	15,29	3,07		
Medeni Durum*	Evli	14,62	3,02	-1,65	0,1
	Bekar	15,21	3,11		

Veriler * t değeri ile, ^F değeri ile verilmiştir.

Katılımcıların centilmenlik düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermekte, yaşa, eğitim düzeyine, toplam çalışma süresine, kurumda çalışma süresine ve medeni duruma göre ise farklılık göstermemektedir. Erkek katılımcıların centilmenlik düzeyleri kadınlara kıyasla daha yüksektir.

Tablo 14: Sivil Erdem Düzeylerinin Çeşitli Sosyo Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi

	Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	İstatistik	p değeri
Cinsiyet*	Kadın	15,34	3,25		
	Erkek	16,05	3,05	-2,058	0,04
Yaş^	18-24	15,03	3,45		
	25-34	15,7	3,15	2,569	0,569
	35+	15,95	3,69		
Eğitim Düzeyi*	Üniversite	15,59	3,22		
	Yüksek Lisans	15,86	3,07	-0,682	0,495
Toplam Çalışma Süresi^	1 yıldan az	15,18	3,36		
	1-3 yıl	15,6	3,18	0,926	0,397
	3 yıldan fazla	15,89	3,12		
Kurumda Çalışma Süresi^	1 yıldan az	15,32	3,15		
	1-3 yıl	15,66	3,21	1,404	0,247
	3 yıldan fazla	16,07	3,15		
Medeni Durum*	Evli	15,24	3,25	-1,63	0,104
	Bekar	15,84	3,14		

Veriler * t değeri ile, ^F değeri ile verilmiştir.

Katılımcıların sivil erdem düzeyleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermekte, yaşa, eğitim düzeyine, toplam çalışma süresine, kurumda çalışma süresine ve medeni duruma göre ise farklılık göstermemektedir. Erkeklerin sivil erdem düzeyleri kadınlara göre daha yüksektir.

Tablo 15: Nezaket Düzeylerinin Çeşitli Sosyo Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi

	Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	İstatistik	p değeri
Cinsiyet*	Kadın	12,66	2,007	-	
	Erkek	13,48	1,7	4,045	<0,001
Yaş^	18-24	13,5	2,04		
	25-34	12,99	1,86	3,056	0,081
	35+	13,48	2,47		
Eğitim Düzeyi*	Üniversite	13,13	1,91	1,901	0,058

	Yüksek Lisans	12,67	1,9		
	1 yıldan az	13	2,35		
Toplam Çalışma Süresi^	1-3 yıl	12,82	1,91	2,052	0,13
	3 yıldan fazla	13,27	1,72		
	1 yıldan az	12,91	2,09		
Kurumda Çalışma Süresi^	1-3 yıl	13	1,86	0,532	0,588
	3 yıldan fazla	13,19	1,77		
Medeni Durum*	Evli	12,68	1,99	-	
	Bekar	13,17	1,86	2,209	0,028

Veriler * t değeri ile, ^F değeri ile verilmiştir.

Katılımcıların nezaket düzeyleri cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık göstermekte, eğitim düzeyine, yaşa, toplam çalışma süresine ve kurumda çalışma süre göre ise farklılık göstermemektedir. Erkeklerin kadınlara kıyasla, bekarların ise evlilere kıyasla nezaket düzeyleri daha yüksektir.

Tablo 16: Vicdanlılık Düzeylerinin Çeşitli Sosyo Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi

	Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	İstatistik	p değeri
Cinsiyet*	Kadın	6,97	1,72		
	Erkek	7,59	1,8	-3,282	0,001
	18-24	7,12	1,86		
Yaş^	25-34	7,28	1,73	2,48	0,512
	35+	7,11	1,45		
Eğitim Düzeyi*	Üniversite	7,28	1,79		
	Yüksek Lisans	7,13	1,74	0,682	0,496
	1 yıldan az	7,18	1,79		
Toplam Çalışma Süresi^	1-3 yıl	7,22	1,73	0,086	0,918
	3 yıldan fazla	7,29	1,84		
	1 yıldan az	7,07	1,89		
Kurumda Çalışma Süresi^	1-3 yıl	7,23	1,6	1,382	0,252
	3 yıldan fazla	7,49	1,9		
Medeni Durum*	Evli	6,87	1,85		
	Bekar	7,42	1,72	-2,687	0,008

Veriler * t değeri ile, ^F değeri ile verilmiştir.

Katılımcıların vicdanlılık düzeyleri cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık göstermekte, yaşa, eğitim düzeyine, toplam çalışma süresine ve kurumda çalışma süre göre ise farklılık göstermemektedir. Erkeklerin kadınlara kıyasla, bekarların ise evlilere kıyasla vicdanlılık düzeyleri daha yüksektir.

Tablo 17: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyinin Düzeylerinin Çeşitli Sosyo Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi

Değişkenler		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	İstatistik	p değeri
Cinsiyet*	Kadın	69,37	11,81	-2,954	0,003
	Erkek	73	10,77		
Yaş^	18-24	69,75	12,21	2,056	0,305
	25-34	71,24	11,33		
	35+	70,63	12,35		
Eğitim Düzeyi*	Üniversite	71,1	11,53	0,362	0,718
	Yüksek Lisans	70,57	11,43		
	1 yıldan az	69,83	12,54		
Toplam Çalışma Süresi^	1-3 yıl	70,29	11,68	1,325	0,267
	3 yıldan fazla	72,22	10,81		
	1 yıldan az	69,8	11,83		
Kurumda Çalışma Süresi^	1-3 yıl	70,78	11,47	1,779	0,17
	3 yıldan fazla	72,82	10,95		
	Evli	69,31	11,74		
Medeni Durum*	Bekar	71,73	11,31	-1,83	0,068
	Veriler * t değeri ile, ^F değeri ile verilmiştir.				

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermekte, yaşa, eğitim düzeyine, toplam çalışma süresine, kurumda çalışma süresine ve medeni duruma göre ise farklılık göstermemektedir. Erkek katılımcıların örgütsel vatandaşlık düzeyleri kadınlara kıyasla daha yüksektir.

3.9.4. Korelasyon Analizi

Tablo 18: Ölçekler Arası Korelasyon Katsayıları

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	1	0,788**	0,515**	0,619**	0,643**	0,422**	0,536**	0,661**
(2) Etkileşimsel Adalet Ölçeği		1	0,521**	0,604**	0,663**	0,427**	0,557**	0,668**
(3) Diğergamlık			1	0,549**	0,656**	0,700**	0,577**	0,791**
(4) Centilmenlik				1	0,743**	0,592**	0,653**	0,748**
(5) Sivil Erdem					1	0,644**	0,661**	0,794**
(6) Nezaket						1	0,515**	0,795**
(7) Vicdanlılık							1	0,782**
(8) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği								1

** p<0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı

Lider-üye etkileşimi ölçeğinden alınan puanlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinden alınan puanlar arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır. Diğer bir ifade ile katılımcıların lider-üye etkileşimi ölçeğinden aldıkları puanlar arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinden aldıkları puanlar da artmaktadır.

Lider-üye etkileşimi ölçeğinden alınan puanlar ile etkileşimsel adalet ölçeğinden alınan puanlar arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır. Diğer bir ifade ile katılımcıların lider-üye etkileşimi ölçeğinden aldıkları puanlar arttıkça etkileşimsel adalet ölçeğinden aldıkları puanlar da artmaktadır.

Etkileşimsel adalet ölçeğinden alınan puanlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinden alınan puanlar arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır. Diğer bir ifade ile katılımcıların etkileşimsel adalet ölçeğinden aldıkları puanlar arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinden aldıkları puanlar da artmaktadır.

Pearson korelasyon analizi sonuçları, bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının üst sınır olan 0.80'den daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır . Bu nedenle elde edilen korelasyon katsayıları regresyon sonuçlarını yorumlamada ciddi bir problem olarak görülen çoklu doğrusal bağlantı sorununun bu çalışmada ortaya çıkmadığını göstermesi açısından önemlidir.

3.9.5. Regresyon Analizi

Araştırma kapsamında oluşturulan model ve hipotezlere ilişkin gerçekleştirilen regresyon analiz sonuçları Tablo 19'da görülmektedir. Tablo 19'da yer alan bulgular incelendiğinde bağımsız değişken olarak lider-üye etkileşiminin bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0,661$; $p < 0,001$). Bu durumda H1 kabul edilmiştir. Bu bulgu Baron ve Kenny⁴¹⁰'nin aracılık modelinin ilk şartının sağlandığını göstermektedir. Bağımsız değişken lider-üye etkileşimi aracı değişken olarak analize dahil edilecek olan etkileşimsel adalet algısı üzerinde de anlamlı bir etki yaratmaktadır ($\beta = 0,854$; $p < 0,001$). Bu durumda H2 kabul edilmiştir. Böylece aracılık modelin ikinci şartı da sağlanmıştır. Modelde aracı değişken olarak yer alan etkileşimsel adalet algısı bağımlı değişken örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta = 0,681$; $p < 0,001$). Bu durumda H3 kabul edilmiştir. Bu sonuç aracılık modelinin üçüncü şartının da sağlandığını göstermektedir. Son olarak bağımsız değişken lider-üye etkileşiminin ve aracı değişken etkileşimsel adalet algısının modele birlikte dâhil edilmesiyle örgütsel vatandaşlık davranışının açıklanmasına ilişkin R^2 değerinin arttığı görülmektedir ($R^2 = 0,477$). Ayrıca, lider-üye etkileşiminin regresyon katsayısının Beta değerinin ($\beta = 0,661$) modele etkileşimsel adalet aracı değişkeninin dahil edilmesiyle ($\beta = 0,333$) azalmasına rağmen etki tamamen ortadan kalkmamıştır. Bu durumda H4 kısmi olarak kabul edilmiştir. Bu sonuçlar çerçevesinde lider-üye arasındaki etkileşim kalitesinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde etkileşimsel adalet algısının kısmi aracılık etkisi üstlendiği söylenebilir. Ancak bu bulgular aracı etkiden söz etmek için yeterli değildir. Kesin sonuca ulaşmak için Beta (β) değerlerindeki azalma miktarının anlamlılığı Sobel testi

⁴¹⁰ R. M. Baron, D.A. Kenny, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, Cilt.51, No.6, ss. 1173-1182

kullanılarak değerlendirilmelidir. Bu kapsamda yapılan Sobel sonuçları $Z=5,216$, $p<0,001$ şeklinde hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre, β değerlerinde meydana gelen azalma anlamlıdır. Bu bağlamda, etkileşimsel adalet algısının lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kısmi aracı etkiye sahip olduğu ifade edilebilir.

Tablo 19: Değişkenlere İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları

Model ve Hipotezler	B	Standart Hata	β	t	p	R	R kare	F;p
Model 1 (H1)	Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı							
Bağımsız Değişken: Lider-Üye Etkileşimi	0,706	0,043	0,661	16,432	<0,001	0,661	0,437	270,008; <0,001
Model 2 (H2)	Bağımlı Değişken: Etkileşimsel Adalet Algısı							
Bağımsız Değişken: Lider-Üye Etkileşimi	0,719	0,023	0,854	30,637	<0,001	0,854	0,73	938,621; <0,001
Model 3 (H3)	Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı							
Bağımsız Değişken: Etkileşimsel Adalet Algısı	0,848	0,051	0,668	16,763	<0,001	0,668	0,447	280,991; <0,001
Model 4 (H4)	Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı							
Bağımsız Değişken: Lider-Üye Etkileşimi	0,356	0,080	0,333	4,462	<0,001	0,690	0,477	158,082; <0,001
Aracı Değişken: Etkileşimsel Adalet Algısı	0,487	0,095	0,384	5,141	<0,001			

Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan diğergamlık, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem açısından aracı etkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan analizlere ilişkin bulgular Tablo 20’de özetlenmektedir.

Tablo 20’deki bulgular incelendiğinde lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutlarını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu nedenle H1a, H1b, H1c, H1d ve H1e kabul edilmiştir. Söz konusu etkilerde etkileşimsel adalet algısının aracı rolüne bakıldığında ise lider-üye etkileşiminin tüm boyutları üzerindeki etkisinde etkileşimsel adalet algısının aracı rol üstlendiği söylenebilir.

Lider-üye etkileşiminin diğergamlık alt boyutu üzerindeki etkisi (H1a) $\beta=0,515$ seviyesinde iken modele etkileşimsel adalet aracı değişkeninin girmesiyle R^2 değeri artmış ($R^2=0,290$) , bağımsız değişkenin Beta değeri ($\beta=0,260$) düşmüştür.

Lider-üye etkileşiminin nezaket alt boyutu üzerindeki etkisi (H1b) $\beta=0,422$ seviyesinde iken modele etkileşimsel adalet aracı değişkeninin girmesiyle R^2 değeri artmış ($R^2=0,195$) , bağımsız değişkenin Beta değeri ($\beta=0,213$) düşmüştür.

Lider-üye etkileşiminin centilmenlik alt boyutu üzerindeki etkisi (H1c) $\beta=0,619$ seviyesinde iken modele etkileşimsel adalet aracı değişkeninin girmesiyle R^2 değeri artmış ($R^2=0,404$) , bağımsız değişkenin Beta değeri ($\beta=0,382$) düşmüştür.

Lider-üye etkileşiminin vicdanlılık alt boyutu üzerindeki etkisi (H1d) $\beta=0,536$ seviyesinde iken modele etkileşimsel adalet aracı değişkeninin girmesiyle R^2 değeri artmış ($R^2=0,323$) , bağımsız değişkenin Beta değeri ($\beta=0,221$) düşmüştür.

Lider-üye etkileşiminin sivil erdem alt boyutu üzerindeki etkisi (H1e) $\beta=0,643$ seviyesinde iken modele etkileşimsel adalet aracı değişkeninin girmesiyle R^2 değeri artmış ($R^2=0,462$) , bağımsız değişkenin Beta değeri ($\beta=0,284$) düşmüştür.

Tüm alt boyutlar için Sobel test sonuçları incelendiğinde söz konusu etkiler anlamlı bulunmuştur. Diğergamlık alt boyutu için hesaplanan Sobel test değeri $Z= 3,983$, $p<0,001$ nezaket alt boyutu için Sobel test değeri $Z= 4,396$, $p<0,001$, centilmenlik alt boyutu için Sobel test değeri $Z= 4,526$, $p<0,001$, vicdanlılık alt boyutu için Sobel test değeri $Z= 5,154$, $p<0,001$ ve sivil erdem alt boyutu için ise Sobel test değeri $Z= 5,054$, $p<0,001$ olarak hesaplanmıştır. Bulgular lider-üye etkileşiminin diğergamlık, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları üzerindeki etkisinde etkileşimsel adalet algısının aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda H4a, H4b, H4c, H4d ve H4e kabul edilmiştir.

Tablo 20: Bağımlı Değişkenin Diğergamlık, Nezaket, Centilmenlik, Vicdanlılık ve Sivil Erdem Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları

Hipotezler ve Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	R	R kare	F;p
Bağımlı Değişken: Diğergamlık								
Bağımsız Değişken: Lider-Üye Etkileşimi (H1a)	0,713	0,015	0,515	11,222	<0,001	0,515	0,266	125,939; <0,001
Bağımsız Değişken: Lider-Üye Etkileşimi (H4a)	0,087	0,029	0,260	2,986	0,003	0,539	0,29	70,861; <0,001
Aracı Değişken: Etkileşimsel Adalet Algısı	0,119	0,035	0,299	3,443	0,001			
Bağımlı Değişken: Nezaket								
Bağımsız Değişken: Lider-Üye Etkileşimi (H1b)	0,075	0,009	0,422	8,693	<0,001	0,422	0,178	75,570; <0,001
Bağımsız Değişken: Lider-Üye Etkileşimi	0,038	0,017	0,213	2,295	0,022	0,441	0,195	41,956; <0,001

(H4b)								
Aracı Değişken: Etkileşimsel Adalet Algısı	0,052	0,020	0,246	2,652	0,008			
Bağımlı Değişken: Centilmenlik								
Bağımsız Değişken: Lider-Üye Etkileşimi (H1c)	0,178	0,012	0,619	14,705	<0,001	0,619	0,383	216,233; <0,001
Bağımsız Değişken: Lider-Üye Etkileşimi (H4c)	0,11	0,023	0,382	4,789	<0,001			
Aracı Değişken: Etkileşimsel Adalet Algısı	0,095	0,027	0,278	3,489	0,001	0,636	0,404	117,668; <0,001
Bağımlı Değişken: Vicdanlılık								
Bağımsız Değişken: Lider-Üye Etkileşimi (H1d)	0,089	0,008	0,536	11,829	<0,001	0,536	0,287	139,917; <0,001
Bağımsız Değişken: Lider-Üye Etkileşimi (H4d)	0,037	0,014	0,221	2,600	0,010			
Aracı Değişken: Etkileşimsel Adalet Algısı	0,073	0,017	0,368	4,340	<0,001	0,569	0,323	82,964; <0,001
Bağımlı Değişken: Sivil Erdem								
Bağımsız Değişken: Lider-Üye Etkileşimi (H1d)	0,19	0,012	0,643	15,677	<0,001	0,643	0,414	245,782; <0,001
Bağımsız Değişken: Lider-Üye Etkileşimi (H4d)	0,084	0,022	0,284	3,755	<0,001			
Aracı Değişken: Etkileşimsel Adalet Algısı	0,148	0,027	0,42	5,55	<0,001	0,679	0,462	148,814; <0,001

TARTIŞMA

Günümüz iş dünyasında sürekli yenilenen dinamikler ve artan rekabet ortamı örgütlere önemli roller yüklemiştir. Günümüzde örgütün başarılı olabilmesi sadece örgütün iş gereklerini ve sorumluluklarını yerine getirmesi ile yeterli kalmamaktadır. Çalışanlar, örgütü oluşturan ve örgütün başarımına önemli katkılar sağlayan, örgütün en önemli parçalarından biri haline gelmiştir. Kendini geliştirmek için çabalar sarf eden günümüz işletmeleri arasında, örgütün başarımına ve iş performansına etki eden faktörlerden biri de çalışanların hissettikleri algılanan örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Çalışanların örgütleri ile gönül bağı kurması ve işlerine sahip çıkmaları sağlandığında, çalışanlar örgüt içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemektedir. Bu sebeple yöneticiler ve işverenler çalışanlarının kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak yeni yöntemler arayışına girmişlerdir. Bu kapsamda, örgüt içerisinde çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve yöneticileri ile geliştirdikleri ilişkileri ifade eden lider - üye etkileşimi kavramları oldukça önemli hale gelmiştir. Çalışanların çalıştıkları işletme içerisinde yöneticisi ile geliştirdiği ilişki ve algıladıkları örgütsel destek, örgüt içerisinde sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarına etki etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüt içerisinde örgüte pozitif katkı sağlayacak çeşitli gönüllü davranışlarda bulunma, işini sahiplenme ve işyeri kural ve prosedürlerine uyma gibi davranışları kapsamaktadır. Bu davranışların örgüt içerisinde sergilenmesi örgüt başarımının artmasına katkıda bulunacak ve örgütün günümüz rekabet ortamındaki sürekliliğine olumlu yönde katkılar sağlayacaktır. Bu çalışmada lider - üye etkileşimi, algılanan örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmamız, örgüt içerisinde lider - üye etkileşimi ve algılanan örgütsel desteğin iyi düzeyde olması durumunun, çalışanların örgüt içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyecekleri sonucuna varmıştır. Araştırmamız aynı zamanda, lider - üye etkileşiminin, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye etkisinde örgüt içerisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Yapılan araştırmaya 196'sı kadın 154'ü erkek olmak üzere 350 kişi katılmıştır. 280 katılımcı 25-34 yaş aralığında, 18-24 yaş aralığında 32, 35 yaş ve üzeri katılımcı sayısı 38'dir. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde lise ve doktora düzeyinde eğitim alan katılımcı olmadığı görülmüştür. 266 katılımcı üniversite ve 84 katılımcı yüksek lisans düzeyinde eğitim almıştır. Araştırmaya katılan katılımcılardan 49 kişi 1 yıldan az, 166 kişi 1-3 yıl arasında 135 katılımcı 3 yıldan fazla süre ile mesleklerinde hizmet vermektedir. Katılımcıların kurumda çalışma süreleri incelendiğinde 117 katılımcının 1 yıldan az, 144 katılımcının 1-3 yıl süre ile ve 89 katılımcının 3 yıldan fazla süre ile çalıştığı belirlenmiştir. Katılımcıların 109'u evli, 241'i bektardır.

Araştırma kapsamında lider-üye etkileşimi ölçeği, etkileşimsel adalet ölçeği, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği alt boyut puanları için ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda katılımcıların lider-üye

etkileşim düzeylerinin, etkileşimsel adalet algılarının ve vicdanlılık örgütsel vatandaşlık düzeylerinin orta seviyede olduğunu; örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri ile diğergamlık, centilmenlik, sivil erdem ve nezaket örgütsel vatandaşlık düzeylerinin ise yüksek seviyede olduğu sonucu elde edilmiştir.

Bu sonuçlar Gürbüz'ün bulguları ile benzerlik göstermektedir. Gürbüz lider-üye etkileşiminin tüm alt boyutlarında yüksek düzeyde etkileşimin olduğunu saptamıştır⁴¹¹. Öte yandan bu çalışmada bulunan bulgular Gökgöz'ün bulgularını destekler niteliktedir. Gökgöz lider üye etkileşiminin tüm alt boyutlarında yüksek düzeyde etkileşimin olduğunu bulmuştur⁴¹². Konja ve arkadaşları lider üye etkileşiminin alt boyutlarında yüksek düzeyde etkileşim olduğunu tespit etmişlerdir⁴¹³. Ancak; Ürek lider-üye etkileşiminin tüm alt boyutlarında orta düzeyde bir etkileşimin olduğunu saptamıştır⁴¹⁴.

Yücel⁴¹⁵, Taşcı⁴¹⁶ ve Gökgöz⁴¹⁷ yaptığı araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını yüksek düzeyde sergiledikleri ve bu sonucun mevcut araştırmanın sonuçları ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Fournier tarafından yapılan çalışmada da katılımcıların yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediği sonucuna ulaşılmıştır⁴¹⁸. Ancak Çetin⁴¹⁹ ve Yılmaz ve Bökeoğlu⁴²⁰ yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç mevcut çalışmanın sonuçları ile farklılık göstermektedir.

Bununla birlikte katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinden aldıkları puanların artmasının lider-üye etkileşimi ölçeğinden aldıkları puanların artması ile ilişkili olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların lider-üye etkileşimi ölçeğinden aldıkları puanlar arttıkça etkileşimsel adalet ölçeğinden aldıkları puanlarda artmaktadır.

⁴¹¹ Sait Gürbüz, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2006, Cilt.3, Sayı.1, ss.48-75.

⁴¹² S. Gökgöz, “Lider Üye Etkileşiminin Algılanan İş Performansına Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü”, **Yüksek Lisans Tezi**, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2016

⁴¹³ V. Konja, L. Grubic-Nesic & D. Lalic, “Leader-Member Exchange Influence on Organizational Commitment among Serbian Hospital Workers”, **Journal of Society for Development in New Net Environment in B&H**, 2012, Vol.6, No.11, ss.3802-3814.

⁴¹⁴ Duygu Ürek, “Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi”, **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2005.

⁴¹⁵ Gül F. Yücel, “Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2006.

⁴¹⁶ Deniz Taşcı ve Umut Koç, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, Cilt.7, Sayı.2, ss.373-382.

⁴¹⁷ Gökgöz,

⁴¹⁸ William H. Fournier, “Communication satisfaction, interactional justice, and organizational citizenship behaviors: staff perceptions in a university environment”, **Communication Faculty of Ohio University**, 2008.

⁴¹⁹ Şahin Çetin, “Okul Müdürlerinin Liderliği İle Müdür-Öğretmen İlişkisinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, **Yayımlanmış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara, 2011.

⁴²⁰ Kürşad Yılmaz ve Omay Çokluk-Bökeoğlu, “Organizational citizenship behaviors and organizational commitment in Turkish primary schools”, **World Applied Sciences Journal**, 2008, Cilt.3, No.5, ss.775-780.

Araştırmadan elde edilen bulgular literatürde yer alan benzer çalışmalarla Smith ve arkadaşları⁴²¹ Gökgöz,⁴²² Steiger-Mueller⁴²³ ile örtüşmektedir. Örgüt çalışanları işlerini sahiplenerek örgüt başarımına pozitif katkıda bulunacak olumlu davranışlar gerçekleştireceklerdir. Araştırma sonucunda elde edilmiş olan lider - üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü doğrusal ilişki olduğu sonucuna verilmiştir.

Lider - üye etkileşiminin artması ile çalışanlar örgütleri tarafından daha çok önemsendiklerini hissedeceklerdir ve bu durum algılanan örgütsel desteğin artmasına olanak sağlayacaktır. Çalışma sonucunda elde edilen bu bulguları literatürde daha önce yapılmış olan Yenici⁴²⁴, Dawley, Houghton ve Bucklew⁴²⁵ çalışmalarının sonuçları da desteklemektedir.

Asgari ve arkadaşları⁴²⁶ ve Ma ve Qu⁴²⁷ yaptıkları çalışmada bu bulguyla uyumlu şekilde lider-üye etkileşim ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Türkiye’de Erdem⁴²⁸ ve Kuşçuloğlu⁴²⁹ tarafından yapılan çalışmalarda lider- üye etkileşiminin tüm alt boyutlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Okul müdürü ile öğretmen arasındaki lider üye etkileşimi ile öğretmenlerin gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Çetin tarafından gerçekleştirilen çalışmada lider-üye etkileşiminin tüm alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, özgecilik ile lider üye etkileşiminin alt boyutlarından etki boyutu arasındaki ilişkinin diğer boyutlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir⁴³⁰. Benzer şekilde Lo ve arkadaşları tarafından yapılan bir

⁴²¹ C. Ann Smith, Dennis W. Organ, Janet P. Near, “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.68 No.4, 1983, ss. 653-663.

⁴²² Gökgöz, S., “Lider Üye Etkileşiminin Algılanan İş Performansına Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü”, **Yüksek Lisans Tezi**, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2016.

⁴²³ Meta Steiger-Mueller, “LeaderMember Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor’s Organizational Embodiment”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.95, No.6, 2010, ss.1085-1103

⁴²⁴ Meltem Yenici, “Algılanan örgütsel desteğin ve lider-üye etkileşiminin çalışan tutumlarına etkisi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Karabük, 2018.

⁴²⁵ David Dawley, Jeffery D. Houghton, Neil S. Bucklew, “Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit”, **The Journal of Social Psychology**, Vol.150, No.3, 2010, ss.238-257.

⁴²⁶ David Dawley, Jeffery D. Houghton, Neil S. Bucklew, “Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit”, **The Journal of Social Psychology**, Vol.150, No.3, 2010, ss.238-257, Ali Asgari, Abu Silong, Aminah Ahmad ve Bahaman A. Samah, “The Relationship Between LeaderMember Exchange, Organizational Inflexibility, Perceived Organizational Support, Interactional Justice and Organizational Citizenship Behaviour”, **African Journal of Business Management**, 2008, Vol. 2, No.8, ss.138-145.

⁴²⁷ Emily Ma ve Hailin Qu, “Social Exchanges as Motivators of Hotel Employees Organizational Citizenship Behavior: The Proposition and Application of a New Three- Dimensional Framework”, **International Journal of Hospitality Management**, Vol.30, No.3, 2011, ss.680-688.

⁴²⁸ F. S. Erdem, “Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri’de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2008.

⁴²⁹ S. Kuşçuloğlu, “Yönetici-Çalışan İlişki Kalitesinin Çalışan İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Adalet, Güvenilirlik, Güven Eğilimi Ve Güvenin Rolü”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

⁴³⁰ Şahin Çetin, “Okul Müdürlerinin Liderliği ile Müdür-Öğretmen İlişkisinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2011.

çalışmada katkı boyutunun özgecilik sergileme eğilimi üzerinde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır⁴³¹. Bu sonuçlar araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Çalışanların katkı ve etki boyutuna ilişkin algılarının yüksek olması diğergamlık sergileme eğilimlerini artırmaktadır.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre lider-üye etkileşimi ölçeği, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği alt boyutlarından alınan puanlarının incelenmesi sonucunda erkek katılımcıların lider-üye etkileşimi, centilmenlik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinden aldıkları puanlar kadınlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğergamlık ve etkileşimsel adalet algısı ölçek puanları ise cinsiyete göre farklılık göstermemiştir. Bu sonuçlara dayanarak kadınların ya da erkeklerin bu davranışları gösterme eğiliminin daha yüksek ya da daha düşük olduğunu söylemek pek mümkün değildir. Ayrıca daha önce yapılan çalışmalarda da cinsiyete göre farklı sonuçlara varılmıştır. Literatür incelendiğinde, Çevrioğlu'nun yapmış olduğu araştırmada bizim çalışmamızda olduğu gibi LÜE ölçeğinden kadınların aldığı puanların erkeklere göre düşük olduğu saptanmıştır⁴³². Baş ve Şentürk'ün yaptığı araştırmada örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı kadın ve erkeklerin aldığı puanlarda bir farklılık saptanmamıştır⁴³³. Arslantaş ve Pekdemir'in yapmış olduğu araştırmada ise kadın katılımcıların örgütsel adaletle yönelik algılarının erkeklere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır⁴³⁴. Dolayısıyla kadının ya da erkeğin bu davranışları göstermesinde cinsiyetin bir belirleyici olduğundan söz etmek güçtür.

Çalışma süresi değişkeni açısından yapılan incelemede toplam çalışma süresi 3 yıldan fazla olan katılımcıların diğergamlık ölçek puanları toplam çalışma süresi 1 yıldan az olan katılımcılardan daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Diğergamlık davranışının en önemli örneklerinden biri bir çalışanın, işe yeni başlayan ya da çok tecrübesi olmayan başka bir çalışana yardım etmesi olabilir. Buradan yola çıkarak daha tecrübeli olan çalışanların az tecrübeli çalışanlara karşı diğergamlık davranışı sergileyebileceğini söyleyebiliriz. Dolayısıyla çalışma süresi 3 yıldan fazla olan çalışanların 1 yıldan az olanlara göre diğergamlık davranışı gösterme eğiliminin daha yüksek olması mümkün olabilir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre lider-üye etkileşimi ölçeği, etkileşimsel adalet algısı ölçeği, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği alt boyutlarından alınan puanlarının incelenmesi sonucunda ise bekar olan katılımcıların nezaket ve vicdanlılık ölçek

⁴³¹ Mei C. Lo, T. Ramayah ve Jerome K. S. Hui, "An Investigation of Leader Member Exchange Effects on Organizational Citizenship Behavior in Malaysia", **Journal of Business and Management**, Vol.12, No.1, 2006, ss.5-23.

⁴³² Esin Çevrioğlu, "Lider-üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme", **Doktora Tezi**, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 2007 s.120.

⁴³³ Gökhan Baş , Cihad Şentürk, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt.17, Sayı.1, 2017, ss.29-62

⁴³⁴ Cüneyt Arslantaş ve Işıl Pekdemir, Dönüşümcü Liderlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.7, Sayı.1, ss.275-276.

puanları evli olan katılımcılardan yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Bunun sebebi ise bekar katılımcıların sayısının evli katılımcıların sayısından daha fazla olması olarak düşünülebilir.

Tüm bu veriler ışığında yapılan araştırma, lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık ilişkisinde etkileşimsel adalet algısının aracı rolünün incelenmesi literatürde ilk araştırma olma özelliğine sahiptir. Böylece ileride yapılacak araştırmaların farklı sektörler ve illerde genellenebilir bulguların elde edilmesini sağlayacaktır. Gelecekte konu ile ilgili yapılacak araştırmalara ışık tutacağı, literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İlerde yapılacak çalışmalarda lider-üye etkileşimi ölçülürken, her yöneticinin lider olmadığı gerçeği göz ardı edilmemelidir. Çünkü çalışanların çoğu lider kabul etmedikleri halde yöneticilerini düşünerek ankete cevap vermektedirler, bu durum lider ve grup üyeleri arasındaki etkileşimin açıkça ortaya konmasına engel olmaktadır. Dolayısıyla, lidere yakın grup üyeleri belirlenirken, liderle birebir görüşüp isim sormak suretiyle bir sıralama yapılması ve bu listedeki kişilere anket uygulanarak lider-üye etkileşiminin kalitesi belirlenmesi, lider ve üyelere aynı anket formu uygulanması bir önerme olarak sunulabilir. Bu sayede liderin kendisine yakın gruba dahil ettiği üyelerin, gerçekten kendilerini yakın grup üyesi olarak algılayıp algılamadıkları daha net anlaşılabilir.

SONUÇ

Örgütsel yaşamın etkinliği insan ilişkilerine dayandığından lider ve çalışan arasında gerçekleşecek etkileşim, dikkatle izlenmesi gereken bir süreçtir. Lider ve üye arasındaki etkileşim sosyal değişim süreci ile başlar. Sosyal değişim sürecinde hem lider hem de üye, değişime konu olacak ve karşı tarafın değerli bulduğu kaynaklara sahip olmalıdır. Lider-üye etkileşim sürecinde maddi kaynakların değişiminin yanı sıra, manevi bir etkileşim süreci de yaşanmaktadır. Lider-üye etkileşiminin alt boyutlarından katılım ve profesyonel itibar maddi değişim sürecinde, sadakat ve duygusal etkileşim manevi değişim sürecinde ilişkinin kalitesini belirlemede etkili olmaktadır. Lider-üye etkileşiminin hangi kalitede gerçekleştiği önemlidir çünkü, bu süreç hem lider, hem çalışan hem de örgüt yararına olacak bir takım sonuçlar doğurmaktadır. Lider-üye etkileşiminin yüksek kalitede gerçekleşmesi; çalışan performansını, algılanan dağıtım ve işlem adaletini, işbirliğini, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma sıklığını, iş tatminini, amaçlara bağlılığı, çalışanların yaratıcılığını, örgütsel bağlılığı, personel güçlendirmeyi, çalışanların ve liderin verimliliğini artırır ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltır.

Lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesi arttıkça, çalışanlar daha çok örgütsel vatandaşlık davranışında bulunurlar. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın organizasyon ile yaptığı formal kontratın ötesinde kendinden beklenenden fazlasını yapmasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı birey odaklı ve organizasyon odaklı ekstra rol davranışlarını içerir. Örgütsel vatandaşlık davranışında bulunan çalışanın amacı kesinlikle ödül elde etmek değil, örgüte ve diğer çalışanlara katkı sağlamaktır. Ancak bu davranışlar fark edildiğinde kişinin ödüllendirilmesi söz konusu olabilir. Organizasyon odaklı örgütsel vatandaşlık davranışının fark edilmesi ve çalışana çeşitli ödüller şeklinde geri dönmesi zaman alır. Ancak birey odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı, davranışın yapıldığı kişi tarafından daha kısa sürede fark edilebileceğinden, bu davranışın karşılığının kısa vadede alınması söz konusu olur. Dolayısıyla çalışanın, lider ile olan etkileşim sürecinde lider yararına olacak davranışlarda bulunması lider-üye etkileşiminin kalitesini artırır ve çalışana çeşitli ödüller şeklinde geri döner. Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların ve yöneticilerin verimliliği ile örgüt performansını artırır, kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlar, çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyon sağlar, örgütün çevresel ve teknolojik değişimlere adapte olmasına yardımcı olur, hizmet kalitesini artırır. Kısacası örgütsel başarıya giden yolda lider ve organizasyon tarafından kullanılması gereken anahtar değişkenlerden bir tanesi de, örgütsel vatandaşlık davranışdır. Dolayısıyla çalışanları bu davranışa sevk edecek öncülerin neler olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Örneğin algılanan adalet, iş tatmini, güven, örgütsel bağlılık, takım çalışması arttıkça, stres ve çatışmalar azaldıkça çalışanlar daha çok örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaktadır. Bu öncüler gibi, lider-üye etkileşim sürecinin hangi kalitede gerçekleştiği de, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunup bulunmayacaklarını belirlemesi bakımından önemlidir. Liderle yüksek kalitede bir iletişim kurmak isteyen veya, lider ile kurdukları yüksek kalitedeki iletişimi devam ettirmek isteyen çalışanlar daha

çok örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmalıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların yapmaya mecbur olmadığı, ancak organizasyon tarafından yapılmasının arzulandığı davranışlardır. Dolayısıyla yapmak zorunda olmadığı halde ekstra rol davranışında bulunan çalışanlar, yapmayanlara oranla örgüt için daha kıymetli elemanlardır. Yani çalışan hem formal kontratın gereklerini yerine getirmekte, hem de kendinden beklenenden fazlasını yapmaktadır ve üstelik bunu herhangi bir karşılık beklemeden yapmaktadır. Bu durum hem örgüt hem de lider açısından adeta bir ödül niteliğindedir. Lider-üye etkileşim sürecinde, çalışanın ekstra rol davranışında bulunması sonucunda yakın grup içerisine dahil edilmesi ve kendisine çeşitli kaynakların sunulması da bunun bir sonucudur. Örgütsel vatandaşlık davranışları organizasyonun veya çalışma grubunun verimliliğine olumlu katkılar sağladığı gibi, kişinin örgüt içerisindeki imajının da pozitif algılanmasını sağlar. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışının ardındaki motivasyonun ne olduğu belirlenemez ise bu davranış bazen izlenim yönetimi olarak algılanabilir.

LÜE literatürde her ne kadar olumlu bir liderlik tipi olarak geçse de , kaliteli bir şekilde uygulanmaması sonucunda dış grupta sayılabilecek çalışanların kendilerini dışlanmış hissettiklerinden, iç grup ve dış grup üyelerinin adalet algılarındaki farklılıktan bahseden çalışmalar da bulunmaktadır.

Etkileşimsel adalet algısı bir karşılaştırmaya dayanmaktadır. Çalışanlar yöneticilerinin kendilerine ve diğer tüm çalışanlara aynı şekilde davranıp davranmadığını gözlemlemektedir. Bir eşitsizlik sezmesi durumunda etkileşimsel adalet algısı olumsuz yönde etkilenecektir. Bu yüzden liderler üyeleriyle olan ilişkilerinde dikkatli olmalı, çalışanların görevlerini yerine getirmesinde benimsedikleri iletişimin etkili olduğunu düşünüyorlarsa bunun devamı için de çaba göstermelidir.

Kaliteli bir lider-üye etkileşimi söz konusu işe çalışanın liderine ve işine bağlılığı artacaktır. Böylece örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi de artış gösterecektir. Çalışanlar sadece içinden geldiği için, herhangi bir çıkar gözetmeksizin iş tanımında olmayan işleri yapmaktan, iş arkadaşlarına yardım etmekten çekinmeyecektir. Böylece çalışanlar arasında da güçlü ilişkiler kurulması mümkündür.

Lider-üye etkileşiminin kaliteli olması ve çalışanların etkileşimsel adalet algılarının olumlu yönde olmasında en büyük pay liderlere düşmektedir. Liderler tüm üyeleri arasındaki etkileşimi olabildiğince eşit seviyede tutmalıdır. Bunun sonucunda çalışanların da etkileşimsel adalet algıları kısmen etkilenecek örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri artacaktır.

❖ Lider-üye etkileşim düzeyi arttıkça çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri de arttığı için, kurumlarında çalışan yöneticilerin; diğer çalışanların duygu, düşünce, ihtiyaç ve beklentilerine değer veren, onlara karşı olumlu bir bakış açısı geliştiren, yüksek kalitede ilişkiler geliştirmeye özen gösteren, onların geleceklerini anlamlı kılacak kariyer planlarına önem veren, yeri geldiğinde ödüllendiren, çalışanlar arasında adaleti gözetan, çalışanlarına saygı

gösteren ve çalışanları için huzurlu ve tatmin edici iş ortamı yaratmaya çalışan bireyler olmasına dikkat edilmelidir.

❖ Lider-üye etkileşiminde de etkileşimsel adalet algısında da genellikle algı liderin davranışlarına yöneltilir. Bu yüzden lider, insan ilişkilerinde etkili ve adil olduğunu üyelere göstermelidir. Böylece çalışanların, lider-üye etkileşimi ve etkileşimsel adaletle dair yargıları olumlu yönde gelişecektir.

❖ Liderler çalışanlarına rahat ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamalı,
❖ Liderler çalışanların amaç ve değerlerini dikkate almalı,
❖ Liderler örgüt içerisinde çalışanlarının algıladıkları örgütsel desteği artırmaya yönelik, çalışanın kendisini değerli hissetmesini sağlayacak çalışmalar yapmalı,

❖ Liderler çalışanları ile iyi ilişkiler geliştirmeli ve çalışanlarını destekleyici davranışlarda bulunmalı,

❖ Liderler çalışanlarının sorunlarını çözmede yardımcı olmalı,
❖ Liderler çalışanlarının çalışmalarına destek olmalı, başarılarını destekleyerek onları motive etmeli,

❖ Liderler ve işverenler çalışanların fikirlerine önem verdiğini ve çalışanlara saygı duyduğunu hissettirmelidir.

❖ Liderler, çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven gibi konularda algılarını olumlu yönde etkileyecek bir liderlik davranışı sergileyerek, onları pozitif örgütsel davranışlar göstermeye teşvik etmelidir.

❖ Liderler, örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlarına bu konu hakkında maddi ya da manevi geri bildirimlerini yaparak bu davranışların sürekliliğini sağlamalıdır.

❖ Liderler, çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte sağladığı katkıları tüm çalışanlara göstererek, onların örgüt için önemli olduklarını hissettirmelidir.

❖ Liderler sergiledikleri lider-üye etkileşimini her üyeye karşı eşit düzeyde tutmaya gayret göstermelidir.

❖ Liderler lider-üye etkileşiminin kalitesi kadar devamlılığı için de çaba göstermelidir.

❖ Çalışanlar örgüt ile ilgili olası sorun var önerilerini lideriyle açık bir biçimde paylaşmalıdır.

❖ Çalışanlar örgütün hedefleri doğrultusunda daha girişken olmalıdır.

❖ Çalışanlar, örgütsel adaletle ilişkin yargılarına varmadan önce sadece liderin kendisi ile olan ilişkisini değil, liderin diğer çalışanlarla olan ilişkisini de göz önünde bulundurmalıdır.

❖ Çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek kısmen kendine, direkt olarak da örgütüne katkı sağlamalıdır. Böylece örgüt, lider ve çalışan arasında bir bağlılık oluşacaktır.

❖ Lider-üye etkileşiminin devamlılığı ve bu etkileşimden sağladığı fırsatlara sahip olabilmek için çalışanlar da liderler kadar çaba sarf etmelidir.

❖ Gelecekteki araştırmacılar, çalışanların lider-ıye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık ilişkisinde aracı değişken olarak örgütsel güven, işe bağlılık, örgütsel dışlanma gibi değişkenlerin bir veya birkaçı eklenerek bunların aracı rolünün incelenmesi önerilmektedir.

❖ Ayrıca literatürde etkileşimsel adalet ile ilgili yapılan çalışmaların çok az olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle gelecekteki araştırmacılar bu konuda çalışmalar yapmaları önerilmektedir.

Bu neriler uygulanabilirse işlerin işleyişine ve örgüt başarımına pozitif yönde önemli katkılar sağlanabilir. Çalışanlar da içerisindeki bulundukları örgüte olan gönül bağlarını artırarak rgt daha ileriye götürebilecek olumlu davranış ve tutumları sergilemeye yönelebilirler.



KAYNAKÇA

- Adair, John. **Kışkırtıcı Liderlik** (P. Ozaner, Çev.). Bursa: Alteo, 2002.
- Adams, J. Stacy. “Inequity in Social Exchange”, In L. Berkowitz (Ed.), **Advances in Experimental Social Psychology** içinde. New York: Academic Press. 1965, ss.267-299.
- Akbaş, Türkmen T. “Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma”. **Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt.9, Sayı.1, 2011, s. 75.
- Akdoğan, Asuman, Ayşe Cingöz ve Selen O. Mirap. “Lider-üye etkileşiminin/değişiminin yenilikçi iş performansı, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinin belirlenmesi”. **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde sunulmuş bildiri**. Osmangazi Üniversitesi, 2019, Eskişehir, s. 379.
- Aksel, İbrahim. “Liderlik teorileri”. C. Serinkan (Ed.), **Liderlik ve Motivasyon** içinde. İstanbul: Nobel, 2008, s. 33
- Anderson, Denise M ve Kimberly J. Shinew. “Gender Equity in the Context of Organizational Justice: A Closer Look at a Recurring Issue in the Field”. **Journal of Leisure Research**. Vol.35, No.2, 2003, s. 233..
- Antoinette, Phillips ve Arthur G. Bedeian. “Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes”. **Academy of Management Journal**. Vol.37, No.4, 1994, s.992.
- Arlı, Didem. “Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel güven düzeyleri açısından incelenmesi”. **Yayımlanmamış doktora tezi**. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Arslantaş, Cem C. “Lider-üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir çalışma”. **Tisk Akademi Dergisi**. Cilt.2, Sayı.3, 2007, s.161.
- Arslantaş, Cüneyt ve Işıl Pekdermir, Dönüşümcü Liderlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.7, Sayı.1, ss.275-276
- Aryee, Samuel ve Zhen X. Chen. “Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes”. **Journal of Business Research**. Vol.59, No.7, 2006, s. 794.
- Asgari, Ali, Abu. D. Silong, Aminah Ahmad ve Bahaman A. Samah. “The Relationship Between LeaderMember Exchange, Organizational Inflexibility, Perceived Organizational Support, Interactional Justice and Organizational Citizenship Behaviour”. **African Journal of Business Management**. Vol.2, No.8, 2008, ss.138-145.
- Ashraf, Zeeshan, Abuzar M. Jaffri, Mohsin Riaz ve Mohammad A. Khan. “The relationship of leadermember exchange and organizational citizenship behavior, the moderating impact of the role of subordinate LMX”. **European Journal of Business and Management**. Vol.4, No.4, 2012, ss.110-116.
- Aslan, Şebnem ve Musa Özata. “Lider-üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi”. **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. Cilt.9, Sayı.17, 2009, s.109

- Avcı, Umut ve Ömer Turunç. “Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü”. **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt.4, No.2, 2012, s. 45.
- Avery, Gayle C. **Understanding Leadership**. London: Sage Publications, 2004.
- Ayar, Umut. “İstanbul İli İşgücü Piyasası Araştırma Raporu” **İşgücü Piyasası Raporları**. İstanbul, İŞKUR, 2019.
- Aytürk, Nihat. **Örgütsel ve Yönetmel Davranış**. Ankara: Detay, 2010.
- Bader, Byran M. “Leader-member exchange and work outcomes: A multiple leadership perspective”. **Yüksek Lisans Tezi**. University of Lethbridge, Faculty of Management, Lethbridge, Alberta, Canada, 2007, s. 2.
- Balay, Refik. “Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı”. **Yayımlanmamış doktora tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000, s.63.
- Baron, Reuben M. ve David A. Kenny. “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations”. **Journal of Personality and Social Psychology**. Vol.51, No.6, 1986, ss.1173-1182
- Basım, Nejat ve Harun Şeşen, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt.61, Sayı.4, 2006, s.89
- Baş, Gökhan ve Cihad Şentürk. “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Cilt.17, Sayı.1, 2017, ss.29-62
- Baş, Türker, Nurzahit Keskin ve İbrahim S. Mert. “Lider-üye etkileşimi (LÜE) modeli ve ölçme aracının türkçede geçerlilik ve güvenilirlik analizi”. **Ege Akademik Bakış**. Cilt.10, Sayı.3, 2010, s.1014;
- Bateman, Thomas S. ve Dennis W. Organ. “Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship”. **Academy of Management Journal**. Vol.26, No.4, 1983, ss.587-595.
- Bauer, Tayla N. ve Stephen G. Green. “Development of leader-member exchange: A longitudinal test”. **Academy of Management Journal**. Vol.39, No.6, 1996, s.1539.
- Berberoğlu, N. “Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması”. **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü., Ankara, 2013.
- Bernard, Chester. **The Functions of the Executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- Beugre, Constant D. “Understanding organizational justice and its impact on managing employees: an African perspective”. **International Journal of Human Resource Management**. Vol.13, No.7, 2002, s.1098.
- Bies, Robert J. ve J. F. Moag. “Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness”. Ed. Lewicki R.J., Sheppard B.H. ve Bazerman M.H., **Research on Negotiations in Organizations 1**, Greenwich CT: JAI Press, 1986, ss.43-55.
- Bingöl, D., Atılhan Naktiyok ve Ömer F. İşcan. “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi”. **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**. Afyon, 2003.

- Bogler Ronit, Somech Anit. “Organizational Citizenship Behavior in Schools: How Does It Relate to Participation in Decision Making?”. **Journal of Educational Administration**, Vol.43, No.5, 2005, s. 422.
- Bolat, Tamer. **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**. Ankara: Detay, 2008, s.7.
- Borman, Walter C. “The Concept of Organizational Citizenship”. **Current Directions in Psychological Science**. Vol.13, No.6, 2004, s.238.
- Breland, Jacob W., Darren C. Treadway, Allison B. Duke ve Garry L. Adams. “The interactive effect of leader-member exchange and political skill on subjective career success”. **Journal of Leadership and Organizational Studies**. Vol.13, No.3, 2007, s. 4.
- Breukelen, Wim V., Birgit Schyns ve Pascale L. Blanc. “Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges”. **Leadership**, Vol.2, No.3, 2006, s. 298.
- Brockner, Joel, Mary Konovsky, Rochelle Cooper-Schneider, Robert, Folger, Christopher Martin, Robert J. Bies. “Interactive Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors of Job Loss”. **Academy of Management Journal**. Vol.37, No.2, 1994, s. 399.
- Brower, Robert H., F. D. Schoorman ve Hwee H. Tan. “A model of relational leadership: the integration of trust and leader-member exchange”. **Leadership Quarterly**. Vol.11, No.2, 2000, s.229.
- Budak, Gönül ve Gülay Budak. **İşletme Yönetimi**. İzmir: Fakülteler, 2004.
- Buluç, Bekir. “Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”. **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt.6, Sayı.4, 2008, ss.571-602.
- Buluç, Bekir ve Mehmet K. Serin. “Sınıf öğretmenlerinin değer algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki”. **Kastamonu Eğitim Dergisi**. Cilt.22, Sayı.1, 2014, s.279;
- Büyüköztürk, Şener. **Örnekleme Yöntemleri**. Ankara, Ankara Üniversitesi, 2012.
- Castro, Stephanie L. ve Claudia C. Coglisier. “Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices”. **Leadership Quarterly**. Vol.10, No.1, 1999, s.63- 114.
- Cerit, Yusuf. “Lider-üye etkileşimi ile öğretmenlerin performansları arasındaki ilişki”. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.5, Sayı.28, 2012, s. 33.
- Chambers, Brad A. “Applicant Reactions and Their Consequences: Review, Advice and Recommendations for Future Research”. **International Journal of Management Reviews**, Vol.4, No.4, 2002, s. 322.
- Choi, Daejean. “Differentiated leader-member exchange and group effectiveness: A dual perspective.” **Doctoral Thesis**. Business Administration in the Graduate College of the University of Iowa, Iowa, 2013.
- Cihangiroğlu, Necmettin ve Ali Yılmaz. “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi”. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı 13, 2010, ss.209-210.
- Coglisier, Claudia C., Chester A. Schriesheim, Terri A. Scandura, ve Walter L. Gardner. “Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes”. **Leadership Quarterly**. Vol.20, No.3, 2009, s. 453.

- Cohen, Ronald L. “Distributive justice: Theory and research”. **Social Justice Research**. Vol.1, 1987, s. 26.
- Cohen, Yochi ve Paul E. Spector. “The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis”. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. Vol.86, No.2, 2001, s. 280.
- Colquitt, Jason A., Greenberg, J., Zapata-Phelan, C. “What is Organizational Justice: An Historical Analysis”, In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), **Handbook of Organizational Justice**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2005, s. 38
- Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O.L.H. Porter ve K. Yee NG. “Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”. **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No.3, 2001, s. 427
- Çetin, Canan. **Yöneticilerin liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi**. İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul: Entegre Matbaacılık ve Anonim şirketi, 2008.
- Çetin, Şahin. “Okul Müdürlerinin Liderliği İle Müdür-Öğretmen İlişkisinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”. **Yayınlanmış Doktora Tezi**. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara, 2012.
- Çetin, Şahin, Mehmet Korkmaz ve Cahit Çakmakçı. “Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt.18, Sayı.1, 2012, s. 7.
- Çevrioğlu, Esin. “Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçları Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2007. s.75.
- Çöl, Güner. “Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi”. İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt.6, Sayı.2, 2004, <http://www.isguc.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004> (Erişim Tarihi: 25.08.2020)
- Dağcı, Osman. “Havacılık sektöründe örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı: hava aracı bakım teknisyenleri üzerine bir araştırma”. **Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2017.
- Dailey, Robert C. ve Delaney J. Kirk. “Distributive and Procedural Justice As Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover”. **Human Relations**. Vol.45, No.3, 1992, s. 316.
- Dalgın, Taner. “Yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel adalet algısının düzenleyici rolü: Muğla konaklama sektörü örneği”. **Yayımlanmamış doktora tezi**. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, 2015.
- Dansereau, Fred, George B. Graen, Haga W. J. “A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process”. **Organizational Behavior and Human Performance**. Vol.13, No.1, 1975, s. 46-78
- Dansereau, Fred, James Cashman, George B. Graen. “Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers”. **Organizational Behavior and Human Performance**. Vol.10, No.2, 1973, ss.184-200.

- Dansereau, Fred, Francis J. Yammarino ve Steven, E. Markham, "Leadership: The Multiple-Level Approaches". **Leadership Quarterly**. Vol: 6, No.2, 1995, ss. 251-263.
- Dawley, David, Jeffery D. Houghton, Neil S. Bucklew. "Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit". **The Journal of Social Psychology**, Vol.150, No.3, 2010, ss.238-257.
- Day, David ve Elone C. Crain. "The role of affect and ability in initial exchange quality perceptions", **Group and Organization Management**, Vol.17, No.4, 1992, ss.380-397.
- Deluga, Ronald J. "Supervision Trust Building, Leader Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.67, No.4, 1994, s. 316.
- Deluga, Ronald J. ve J. T. Perry. "The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader-member exchanges". **Journal of Occupational Psychology**, Vol.64, No.3, 1991, s. 242.
- Demircan, N., Ceylan A. "Örgütsel güven kavram: nedenleri ve sonuçları". **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt.10, Sayı.2, 2003, s. 142.
- Demiröz, Seva. "Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel imaj algıları ve öğrenci başarıları arasındaki ilişki". **Yayımlanmamış doktora tezi**. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2014.
- Dienesch, Richard M. ve Robert C. Liden. "Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development". **The Academy of Management Review**, Vol.11, No.3, 1986, s. 618
- Doğan, Selen, Faruk Şahin, ve O. Köksal. "Lider-üye etkileşimi, duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma". 12. İşletmecilik Kongresi"nde sunulmuş bildiri, İstanbul Kültür Üniversitesi, Marmaris, 2013, s. 318.
- Dr, Da Yu, Junping Liang. "A new model for examining the leader-member exchange (LMX) theory". **Human Resource Development International**, Vol.7, No.2, 2004, s. 256.
- Dunegan, Kenneth J. ve Dennis Duchon ve Mary Uhl-Bien. "Examining the link between leader-member exchange and subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators". **Journal of Management**, Vol.18, No.1, 1992, s. 72.
- Eker, Güliden. "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 7
- Erbakan, M. A. F. "Kişisel değerler-liderlik tarzları ilişkisi: Farklı toplumsal ve kültürel ortamlardan gelen yöneticilerin farklılaşması". **Doktora Tezi**. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010.
- Erçetin, Şule. **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Nobel, 2000.
- Erdem, F. S. "Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma". **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2008.

- Erdoğan, Berrin. “Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals”. **Human Resource Management Review**, USA, Vol.12, No.4, 2002, s. 557.
- Erdoğan, Pınar. “Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sinizm ve tükenmişlik üzerine etkisi: sağlık sektöründe bir uygulama”. **Yayımlanmamış doktora tezi**. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2018, s. 67.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Beta Yayınları, İstanbul, 2000.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Beta Yayınları, İstanbul, 2008.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**. İstanbul: Beta, 2008.
- Ergülen, Gonca K. “Influence of leader-member exchange quality on organizational attachment around the organizational climate perspective in family-owned business”. **Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011, s. 22-23.
- Feldman, Daniel C. ve Jeanne M. Bret. “Coping With New Jobs: A Comparative Study Of New Hires And Job Changers”, **Academy Of Management Journal**, Vol.26, No.2, 1983, ss.258-272.
- Fiedler, Fred E. “Validation and extension of contingency model of leadership effectiveness: A review of ampirical findings”. **Psychological Bulletin**, Vol.76, No.2, 1971, ss.128-148.
- Foley, Sharon, Deborah L. Kidder ve Gary N. Powell. “The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates”. **Journal of Management, Pergamon**, Vol.28, No.4, 2002, s.477.
- Folger, Robert ve Russel Cropanzano. **Organizational Justice and Human Resource Management**. Beverly Hills, 1989.
- Folger, Robert ve Mary A. Konovsky. “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions”. **Academy of Management Journal**, Vol.32, No.1, 1989, s.115.
- Fournier, William H. “Communication satisfaction, interactional justice, and organizational citizenship behaviors: staff perceptions in a university environment”, **Doctoral Thesis**. Communication Faculty of Ohio University. 2008.
- Gajendran Ravi ve Aparna Joshi. “Innovation in Globally Distributed Teams: The Role of LMX, Communication Frequency, and Member Influence on Team Decisions”. **Journal of Applied Psychology**, Vol.97, No.6, 2012, s.1257
- Genç, M. Ö. “The influence of organizational culture, leader-member exchange (LMX) and employees’ attitudes toward change on information systems implementations in Turkey”. **Doctoral Thesis**. Yeditepe University Graduate Institute Social Sciences, İstanbul, 2012, s. 20.
- Gerstner, Charlotte R. ve David V. Day. “Meta-analytic review of leader-member exchange heory: Correlates and construct issues”. **Journal of Applied Psychology**, Vol.82, No.6, 1997, s. 827
- Gilliland, Stephen W. “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to A Selection System”. **Journal of Applied Psychology**. Vol.79, No.5, 1994, s. 697.
- Goldman, Barry M. “The application of referent cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: The role of organizational justice and anger”. **Journal of Management**, Vol.29, No.5, 2003, s.713.

- Gouldner, Alwin W. “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement”. **American Sociological Review**. Vol.25, No.2, 1960, ss.161-178.
- Gökgöz, S. “Lider Üye Etkileşiminin Algılanan İş Performansına Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü”. **Yüksek Lisans Tezi**. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2016.
- Göksel, Aykut ve Belgin Aydıntan. “Lider-üye etkileşim düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül bir araştırma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.17, Sayı.2, 2012, s. 247.
- Graen, George B. ve Terri A. Scandura, T. A. “Toward a psychology of dyadic organizing”. **Research in Organizational Behavior**, Vol.9, 1987, s. 175.
- Graen, George B. ve Mary Uhl-Bien. “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”. **Leadership Quarterly**. Vol.6, No.2, 1995, ss.219-247.
- Graen, George B. “Role-making processes within complex organizations”. In M.D. Dunnette (Ed.), **Handbook of industrial and organizational psychology**, Chicago: Rand McNally, 1976.
- Graen, George. Micheal A. Novak ve Patricia Sommerkamp. “The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model”. **Organizational Behaviour and Human Performance**, 1982, Vol.30, No.1, s. 109.
- Graham, Jill W. “An essay on organizational citizenship behavior”. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.4, No.4, 1991, ss.249-270.
- Greenberg Jerald ve Robert J. Bies. “Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries in to business ethics”. **Journal of Business Ethics**, Vol.11, No.5-6, 1992, s. 437.
- Greenberg, Jerald. “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”. **Journal of Management**, Vol.16, No.2, 1990, s. 403.
- Greenberg, Jerald. “The Intellectual Adolescence of Organizational Justice”. **Social Justice Research**, Vol.6, No.1, 1993, ss.135-148.
- Greenberg, Jerald. “The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice”. In: Cropanzano, R., Ed., **Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management**, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, 1993, s. 79-103.
- Greenberg, Jerald. “Taxonomy of Organizational Justice Theories”. **Academy of Management Review**, Vol.12, No.1 1987, s. 12.
- Greguras, Gary J. ve John M. Ford. “An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange”. **Journal of Occupational Psychology**. Vol.79, No.3, 2006, s. 435.
- Gülden, E. “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 7
- Güney, Salih. **Liderlik**. İstanbul: Nobel, 2012.

- Gürbüz, Sait. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.3, Sayı.1, 2006, ss.48-75.
- Halis, Muhsin ve Orhan Akova. “Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet” Fevzi Okumuş ve Umut Avcı (Eds.) **Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008, s. 473.
- Harbalıoğlu, Melda. “Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma”. **Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2014, s. 15.
- Harder, Joseph W. “Play for Pay: Effects of Inequity in A Pay-For-Performance Context”. **Administrative Science Quarterly**. Cornell University, 1992, s. 327.
- Hersey, Paul ve Kenneth Blanchard. **Management of Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice Hall, 1988.
- Hodgkinson, Christopher. **Yönetim Felsefesi**. (İ. Anıl ve B. Doğan, Çev). İstanbul: Beta, 1996.
- Horner, Melissa. “Leadership theory: Past, present and future”. **Team Performance Management**. Vol.13, No.4, 1997, s. 270.
- House, Robert J. ve Terence R. Mitchell. **Path Goal Theory of Leadership, Contemporary Perspectives in Organizational Behavior**. (Ed.) D.D. White, Allyn and Bacon, Inc., Boston, 1982.
- Hu, Jia ve Robert C. Liden. “Relative leader-member exchange within team contexts: How and when social comparison impacts individual effectiveness”. **Personnel Psychology**. Vol.66, No.1 2013, s. 133.
- İlgin, Burcu. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda Lider-üye Etkileşi Niteliğinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.17, Sayı.3, 2013, ss.33-56
- Ishak, Noormala A. ve Syed S. Alam. “Leader-member exchange and organizational citizenship behaviour: The mediating impact of self-esteem”. **International Journal of Business and Management**, Vol.4, No.3, 2009, s. 52.
- İmrek, M. Kemal. **Lider Olmak**. İstanbul: Beta, 2004.
- İşbaşı, J. Ö. “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**. Cilt:1, Sayı:1, 2001, ss. 51-73.
- İşcan, Ömer F., Atılhan Naktiyok. “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları”. **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt.59, Sayı.1, 2004, s. 187.
- Janssen, Onne ve Nico W. V. Yperen. “Employees’ goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction”. **Academy of Management Journal**, Vol.47, No.3, 2004, s. 373.
- Javaheri, Hadis, Hassan Safarnia, Ali Mollahosseini. “The impact of cultural intelligence (CQ) on leader-member exchange (LMX)”. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol.4, No.9, 2013, s. 538.

- Karaca, Erkan ve Apler Özmen. “Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.20, No.1, 2018, s.15
- Karacaoğlu, Korhan ve Yaşar Güney. “Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Nevşehir ili örneği”. **Öneri Dergisi**, Vol.9, No.34, 2010, s. 143..
- Kaşlı, Mehmet ve Oya A. Seymen. “Kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi”. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.27, 2010, s. 113.
- Katrinli, Alev, G. Atabay, G. Günay, B. G. Çangarlı. “Örgütsel politika algısının dağıtımsal adalet, lider-üye etkileşimi ve iş doyumu ilişkisindeki düzenleyici rolü”. **18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde sunulmuş bildiri**, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2010, s. 760.
- Katz, Daniel ve Robert L. Kahn. **The Social Psychology of Organizations** (2nd Edition). New York: Wiley. 1978.
- Kaya, Yaprak Ö. “Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Balıkesir ili merkez ilçe örneği”. **Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2015, s. 53.
- Kaymakçı, Keziban. “Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişki: sağlık sektöründe bir araştırma”. **Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2003, s. 52.
- Keçecioğlu, Tamer. **Lider ve Liderlik**. İstanbul: Okumuş Adam, 2003.
- Kesken, Jülide ve Nazlı A. Ünnü. **Öteki liderlik**. Ankara: Gazi, 2011.
- Kılıç, Gonca. “Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma”. **Yayımlanmamış doktora tezi**. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008, s. 18.
- Koç, Hakan. “Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi”. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.8, Sayı.28, 2009, s.200-211.
- Konja, V., Grubic-Nesic L., Lalic, D. “Leader-Member Exchange Influence on Organizational Commitment among Serbian Hospital Workers”, **Journal of Society for Development in New Net Environment in B&H**. Vol.6, No.11, 2012, ss.3802-3814.
- Konovsky, Mary A. ve Douglas Pugh. “Citizenship Behavior and Social Exchange”. **Academy and Management Journal**, Vol.37, No.3, 1994, s.662.
- Konovsky, Mary A. “Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations”. **Journal of Management**, Vol.26, No.3, 2000, s. 493.
- Koşar, Didem ve Münevver Yalçınkaya, “Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcıları olarak örgüt kültürü ve örgütsel güven”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt.19, No.4, 2013, ss.603-627.
- Kozak, Meryem, Fermani Maviş, Hatice G. Nergis, Dönüş Çiçek. D. **Otel işletmelerinde yönetim fonksiyonel yaklaşım**. Ankara: Detay, 2013.

- Köy, Aylin K. “Yöneticiye güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü: İstanbul ve Kocaeli illerinde beyaz yakalıları üzerinde bir araştırma”. **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011, s. 53.
- Kurtpınar, Mehmet, Orhan Sezgin, İbrahim S. Mert. “Sorumluluk ve duygusal istikrar ile lider üye etkileşiminin, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki rolü: Finans sektöründe bir model araştırması”. **18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde sunulmuş bildiri**, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2010, s. 738.
- Kuşculuoğlu, S. “Yönetici-Çalışan İlişki Kalitesinin Çalışan İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Adalet, Güvenilirlik, Güven Eğilimi Ve Güvenin Rolü”. **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.
- Lambert, E. “The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff”. **Journal of Criminal Justice**, USA, Vol.31, No.2, 2003, s. 159.
- Lambert, Eric G., Nancy L. Hogan, Shanhe Jiang, O. Oko Elechi, Barbaranne Benjamin, Angela Morris ve John M. Laux . “The Relationship Among Distributive And Procedural Justice And Correctional Life Satisfaction P., Burnout And Turnover Intent: An Exploratory Study”. **Journal of Criminal Justice**, Vol.38, No.1, 2010, s. 10.
- Lapierre, Laurent M. ve Rick D. Hackett. “Trait Conscientiousness, Leader-Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A Test of an Integrative Model”. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.80, No.3, 2007, s. 539.
- Leblebici, Doğan N. “21. Yüzyılın liderlik anlayışına bakış”. **C. Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.32, Sayı.1, 2008, s. 65.
- Lerner, Melvin J. “The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms”. **Journal of Personality**, Vol.45, No.1, 1977, ss.1-52.
- Leventhal, Gerald S. “The Distinction of Rewards and Resources in Groups and Organizations”, L. Berkowitz and E. Walster (Eds.), *Advances in Experimental*. Leyla İÇERLİ. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Vol.5, Sayı.1, ss.74-76.
- Leventhal, Gerald S. “What Should be Done With Equity Theory? New Approaches to The Study of Fairness in Social Relationships”. In K. S. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), **Social Exchanges: Advances in Theory and Research**, New York: Plenum Press, 1980, s. 39.
- Li Xiaobei, Karin Sanders ve Stephen Frenkel. “How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees’ job performance”. **International Journal of Hospitality Management**. Vol.31, No.4, 2012, s. 1062.
- Liden, Robert C. ve George B. Graen. “Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership”. **Academy of Management Journal**. Vol.23, No.3, 1980, s. 451.
- Liden, Robert C. ve John M. Maslyn. “Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development”. **Journal of Management**. Vol.24, No.1, 1998, s. 44.
- Liden, Robert C., Raymond T. Sparrowe ve Sandy J. Wayne. “Leader-member exchange theory: The past and potential for the future”. **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol.15, 1997, s. 55.

- Lin, Cieh P. ve Hua C. Ma. “Effects of leader-member exchange, job satisfaction and organizational commitment on diagnosing employee job performance using career stage as a moderator”. **Asia Pacific Management Review**, Vol.9, No.1, 2004, s. 92.
- Lo, Mei C., T. Ramayah ve Jerome K. S. Hui. “An Investigation of Leader Member Exchange Effects on Organizational Citizenship Behavior in Malaysia”. **Journal of Business and Management**. Vol.12, No.1, 2006, ss.5-23.
- Lunenburg, Fred C. “Leader-member exchange theory: Another perspective on the leadership process”. **International Journal of Management Business, and Administration**, Vol.13, No.1, 2010, s. 1.
- Luthans, Fred. **Organizational Behaviour**. New York: McGraw Hill, 2008.
- Ma, Emily ve Hailin Qu. “Social Exchanges as Motivators of Hotel Employees Organizational Citizenship Behavior: The Proposition and Application of a New Three- Dimensional Framework”. **International Journal of Hospitality Management**, Vol.30, No.3, 2011, ss.680-688.
- Maslyn, J., Uhl-Bien, M. “Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other’s effort on relationship quality”. **Journal of Applied Psychology**, Vol.86, No.4, 2001, s. 698.
- Memduhoğlu, H.B., Yılmaz, K. **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**. (1. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2010.
- Mohammad, Jehad, Farzana Q. Habib ve Mohmad A. Alias. “Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: An Empirical Study At Higher Learning Institutions”. **Asian Academy of Management Journal**, Vol.16, No.2, 2011, s. 152.
- Moorman, Robert H. ve Gerald L. Blakely. “Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior”. **Journal of Organizational Behavior**, Vol.16, No.2, 1995, ss.127-142.
- Moorman, Robert H. “Relationship Between Organization Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”. **Journal of Applied Psychology**, Vol.76, No.6, 1991, s. 846.
- Mueller, Bridget H. ve Jeasub Lee. “Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts”. **Journal of Business Communication**, Vol.39, No.2, 2002, s. 220.
- Murphy, S. K., Wayne, S. J., Liden, R. C., Erdoğan, B. “Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships”. **Human Relations**. Vol.56, No.1, 2003, ss.61-84.
- Newstrom John. W. ve Keith Davis. **Organizational behaviour: Human behaviour at work**. USA: McGraw-Hill, 2002.
- Niehoff, Brian P. ve Robert H. Moorman. “Justice As s Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior”, **Academy of Management Journal**, Vol.36, No.3, 1993, ss.527-556
- Northouse, Peter G. **Leadership: Theory and Practice**. USA: Sage Publ, 2010.

- Nystrom, Paul C. “Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers”. **Group and Organization Studies**, Vol.15, No.3, 1990, ss.296-312.
- Omar, Alicia , Maria C. Ferreira, Solange O. Souto, Hugo U. Delgado, Eveline M. L. Assmar, Alberto T. González ve Mirta T. Galáz. “Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasileiras”. **Revista Mexicana de Psicología**, Vol.24, No.1, 2007, s.105.
- Organ, Dennis W. **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- Özdemir, Asım. “Okul yöneticilerindeki adalet ve liyakat ile öğretmenlerdeki sadakat ve gayret arasındaki ilişki”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt.19, Sayı.1, 2013, s. 109.
- Özdevecioğlu, Mahmut. “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.21, 2003, s.81.
- Özen, Janset. **Örgütsel Adalet Türleri**. HFSA, Haziran, 5, 2002.
- Özutku, Hatice, Veysel Ağca ve Esin Çeviroğlu. “Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.22, Sayı.2, 2008, s. 206.
- Pekdemir, I., Toplu D. “Duygusal zeka ve çatışma yönetim yöntemleri arasındaki ilişki ve bu ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü”. **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.11, Sayı.22, 2013, s. 200.
- Pellegrini, Ekin K., Terri A. Scandura. “Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation”. **Journal of International Business Studies**, Vol.37, No.2, 2006, s. 264.
- Phillips, Antoniette ve Arthur Bedeian, “Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes”, **Academy of Management Journal**, Vol. 37, No. 4, 1994, s.992
- Ployhart, Robert E. ve Ann M. Ryan. “Toward an explanation of applicant reactions: An examination of organizational justice and attribution frameworks”. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.72, No.3, 1997, ss.308-335.
- Podsakoff, Phillip M., Scott B. MacKenzie. “Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research”. **Human Performance**. Vol.10, No.2, 1997, ss.133-151
- Podsakoff, Phillip M., Scott B. MacKenzie, Julie B. Paine, ve Daniel G. Bachrach. “Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research”. **Journal of Management**, Vol.26, No.3, 2000, ss.513–563
- Polat, Soner. “Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators”. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Cilt.1, Sayı.1, 2009, s. 1593.
- Rawls, John. “The Sense of Justice”. **The Philosophical Review**. Vol.72, No.3, 1963, ss.281-305.

- Rego, Armenio, Neuza Ribeiro ve Miguel P. Cunha. “Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors”. **Journal of Business Ethics**, Vol.93, No.2, 2010, s.218.
- Rhoades, Linda ve Robert Eisenberger. “Perceived organizational support: A review of the literature”. **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.4, 2002, s. 699.
- Robbins, Stephen P. ve Timothy Judge. **Örgütsel Davranış**. (Çev: İ. Erdem), Ankara: Nobel Yayıncılık, 2013.
- Robinson, Karen L. “The impact of individual differences on the relationship between employee perceptions of organizational justice and organizational outcome variables”. **Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering**, Vol.65, No.5-B, 2004, s.2679.
- Samancı, Simge. “Örgütsel ve kişisel öncülleri bağlamında örgütsel vatandaşlık davranışı: bir model testi”. **Yayımlanmamış doktora tezi**. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2017, s. 49.
- Saunders, Mark ve Adrian Thornhill. “Organizational Justice, Trust and The Management of Change”. **Personnel Review**, Vol.32, No.3, 2003, ss.360-375.
- Scandura, Terri A. “Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective”. **Leadership Quarterly**, Vol.10, No.1, 1999, s. 27.
- Scandura Terri A. ve Ekin K. Pellegrini, “Trust and leader-member exchange: A closer look at relational vulnerability”. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol.15, No.2, 2008, s. 101.
- Schnake, Mel E. ve Micheal P. Dumler. “Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behaviour Research”. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.76, No.3, 2003, s. 284.
- Schriesheim, Chester A., Stephanie L. Castro ve Claudia Cogliser. “Leader Member Exchange (Lmx) Research: A Comprehensive Review Of Theory, Measurement And Data Analytic Practices”, **Leadership Quarterly**, Vol.10, No.1, 1999, ss.63-114.
- Schriesheim, Chester A., Stephanie L. Castro, X. T. Zhou ve F. J. Yammarino. “The folly of theorizing “A” but testing “B”: A selective level-of-analysis review of the field and a detailed leader-member-exchange illustration”. **Leadership Quarterly**, Vol.12, No.4, 2001, s. 525.
- Sethi, Mifrah, Hina Iqbal ve Mohammad O. Rauf. “Relationship between Perceived Organizational Justice and the Employees Job Satisfaction”. **Abasyn University Journal of Social Sciences**. Vol.7, No.1, 2014, s.111.
- Sezgin, Ferudun. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”. **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt.25, Sayı.1, 2005, ss.317-339.
- Sherony, Kathryn M. ve Stephen G. Green. “Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange and work attitudes”. **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.3, 2002, s.542-548.
- Smith, C. Ann ve Dennis W. Organ ve Janet P. Near. “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents”, **Journal of Applied Psychology**. Vol.68, No.4, 1983, ss. 653-663.

- Somech, A., Zahavy, D. “Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective”. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Vol.73, No.3, 2004, ss. 281-298
- Sparrowe Raymond T. Ve Robert C. Liden. “Process And Structure İn LeaderMember Exchange”. **Academy Of Management Review**, Vol.22, No.2, 1977, ss.522-552.
- Spevctor Paul, E., Fox, S. “An Emotion-Centered Model Voluntary Work Behavior-Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior”. **Human Resource Management Review** , 2002, s. 28.
- Steiger-Mueller, Meta. “LeaderMember Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor’s Organizational Embodiment”. **Journal of Applied Psychology**. Vol.95, No.6, 2010, ss.1085-1103
- Steiner, Dirk D. “Attributions in leader member exchanges: Implications for practice”. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.6, No.1, 2010, s. 65.
- Sweeney, Paul D. ve Dean B. McFarlin. “Workers’ Evaluations of The “Ends” and The “Means: An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice”. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.55, No.1, 1993, s.26..
- Şahin, Faruk. “Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi”. **Ege Akademik Bakış**, Cilt.11, Sayı.2, 2011, s. 277.
- Takeuchi, R., Marinova, S.V., Lepak, D.P., Moon, H.K. “Justice Climate As A Missing Link for the Relationship Between High Investment HRM Systems and OCBS”. **Academy of Management Best Conference Paper**, No.1, 2004, s. 4.
- Taşcı, Deniz ve Umut Koç. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma”. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.7, Sayı.2, 2007, ss.373-382.
- Tekin, Erol. “Lider-üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü”, **Business and Management Studies: An International Journals**, Cilt.6, No.1, 2018, ss.306-308
- Tepper, Bennet J. “Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects”. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.86, No.2, 2001, s. 210.
- Thiabut, John ve Laurens Walker. **Procedural justice: A psychological analysis**. Hillsdale, NJ:Erlbaum, 1975.
- Thibaut, John W. ve Harold H. Kelley. **The social psychology of groups**. New York; Wile, 1959.
- Thomas Christopher H. ve Melenie J. Lankau. “Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress and burnout”. **Human Resource Management**, Vol.48, No.3, 2009, s. 417.
- Tom, R. Tyler. “The Psychology of Procedural Justice”. **Journal of Personality and Social Psychology**,1989, s.825
- Toprakçı, Erdal. **Sınıfa Dayalı Yönetim**. (1. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2008.

- Truckenbrodt, Yolanda B. "The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior". **Acquisition Review Quarterly**. Vol.7, No.3, 2000, s. 233.
- Tüzün, K. İ. Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri, 2015. https://www.researchgate.net/publication/267974509_guven_organitsel_guven_ve_organitsel_guven_modelleri. (Erişim Tarihi: 25.08.2020).
- Ürek, Duygu. "Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi". **Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2015, ss.104-111.
- Vecchio, Robert P. "A dyadic interpretation of the contingency model of leadership effectiveness". **Academy of Management Journal**, Vol.22, No.3, 1979, s. 591
- Vey, Meredith A. ve John A. Campbell. "In Role or Extra Role Organization al Citizenship Behavior:Which Are We Measuring?", **Human Performance**, Vol.17, No.1, 2004, ss.119-135.
- Vroom, Vivtor H. ve Phillip W. Yetton. **Leadership and Decision Making**, University of Pitsburg Press, Pitsburg, 1973.
- Walumbwa, Fred O., David M. Mayer, Peng Wang, Hui Wang, Kristina Workman ve Amanda L. Christensen. "Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leadmemb er exchange, self-efficacy, and organizational identification". **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, , Vol.115, No.2, 2011, s. 204.
- Wasti, S. Arzu. "Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerlik analizi". **Yönetim Araştırmaları Dergisi**. Sayı.1, 2001, s. 37.
- Wayne, S. J., Shore L. M., Liden R. C. "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective". **Academy of Management Journal**, Vol.40, No.1, 1997, s. 82.
- Williams, Steve W. T. Shiaw. "Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee OCB Intentions", **The Journal of Psychology**, Vol.133, No.6, 1999, ss.656-668
- Yaşlıoğlu, Murat, Işıl Pekdemir ve Duygu Toplu. "Duygusal zeka ve çatışma yönetim yöntemleri arasındaki ilişki ve bu ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü". **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.11, Sayı.22, 2013, s. 200.
- Yavuz, Ercan. "Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi". **Yayımlanmamış doktora tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008, s.46.
- Yenici., Meltem. "Algılanan örgütsel desteğin ve lider-üye etkileşiminin çalışan tutumlarına etkisi", **Yüksek Lisans Tezi**, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Karabük. 2018.
- Yeniçeri, Özcan, Yavuz Demirel, Zeliha Seçkin. "Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". **KMU İİBF Dergisi**, Cilt.11, Sayı.16, 2009, s. 85..
- Yıldırım, Fatma. "Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi". **Yayımlanmış Doktora Tezi**. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2002, s. 97.

- Yıldırım, Fatma. “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”. **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt.62, Sayı.1, 2007, s.254..
- Yıldız, Gültekin. Özutku H., Ceviroğlu E. “Lider-üye etkileşimine çok boyutlu yaklaşım: Liden ve Maslyn’in dört boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinin psikometrik özelliklerine yönelik görgül bir araştırma”. **Akademik İncelemeler**, Cilt.3, Sayı.1, 2008, s. 97.
- Yıldız, Sebahattin. “Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde iş tatmininin aracı rolü”. **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Vol.14, No.2, 2014, s. 204.
- Yılmaz, Kürşad ve Ömay Çokluk-Bökeoğlu. “Organizational citizenship behaviors and organizational commitment in Turkish primary schools”. **World Applied Sciences Journal**, Vol.3, No.5, 2008, ss.775-780.
- Yukl, Gary. **Leadership in Organization**. New Jersey: Pearson/Prentice Hall, 2006.
- Yücel, Gül F. “Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”. **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2006.
- Zel, Uğur. **Kişilik ve Liderlik-Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar**. Ankara: Nobel, 2006.