



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Ümit KAZAN

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN
ÖRGÜTSEL ADALET ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
TURİZM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2023



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

Ümit KAZAN

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN
ÖRGÜTSEL ADALET ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
TURİZM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Doç. Dr. Boran TOKER

Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2023

T.C.
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Ümit KAZAN'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç.Dr. Emel BACHA SİMÖES (İmza)

Üye (Danışman) : Doç.Dr. Boran TOKER (İmza)

Üye : Prof.Dr. Emrah ÖZKUL (İmza)

Tez Başlığı: Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektörü Çalışanları Üzerinde bir Araştırma

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 02/02/2023

Mezuniyet Tarihi :04/05/2023

(İmza)

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektörü Çalışanları Üzerinde bir Araştırma” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

(İmza)

Ümit KAZAN





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



.... / / 20...

TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri		
Adı-Soyadı	Ümit KAZAN	
Öğrenci Numarası	201952104001	
Anabilim Dalı	Turizm İşletmeciliği	
Programı	Yüksek Lisans	
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri		
Unvanı, Adı-Soyadı	Doç.Dr. Boran TOKER	
Yüksek Lisans Tez Başlığı	Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma	
Turnitin Bilgileri		
Ödev Numarası		
Rapor Tarihi		
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: %8	Alıntılar dahil: %8
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE, Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.		
Gerekçe:		
Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.		
Danışman Öğretim Üyesi Doç.Dr. Boran TOKER İmza		

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLolar LİSTESİ	v
GRAFİKLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
TEŞEKKÜR.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Kuramsal Çerçeve.....	4
1.2. Örgütsel Adalet Kuramlarında Sınıflandırma	6
1.2.1. Reaktif-Proaktif Boyut.....	7
1.2.2. Süreç-İçerik Boyutu	8
1.3. Sınıflandırma Boyutlarının Ayrıştırılması	8
1.3.1. Reaktif-İçerik Kuramları.....	8
1.3.2. Proaktif-İçerik Kuramları	10
1.3.3. Reaktif-Süreç Kuramları	11
1.3.4. Proaktif-Süreç Kuramları.....	12
1.4. Örgütsel Adaletin Boyutları	12
1.4.1. Dağıtım Adaleti	13
1.4.2. Prosedür Adaleti	15
1.4.3. Etkileşim Adaleti	16
1.4.3.1. Kişilerarası Adalet	17
1.4.3.2. Bilgisel Adalet	18

İKİNCİ BÖLÜM LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

2.1. Kuramsal Çerçeve.....	20
2.2. Lider-Üye Etkileşiminin Kuramsal Temelleri	21

2.2.1.	Rol Kuramı	21
2.2.2.	Sosyal Değişim Kuramı	22
2.2.3.	Atıf Kuramı.....	23
2.2.4.	Liderlik Kuramı	23
2.2.4.1.	Özellikler Akımı	24
2.2.4.2.	Davranışsal Yaklaşım.....	24
a.	Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	25
b.	Michigan State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	26
c.	Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi.....	26
2.2.4.3.	Durumsal Yaklaşımlar.....	26
a.	Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı	27
b.	Durumsal Liderlik Kuramı	27
c.	Yol-Amaç Kuramı.....	28
d.	Katılımcı Liderlik Modeli.....	28
2.2.4.4.	Çağdaş Yaklaşımlar.....	29
a.	Karizmatik Liderlik.....	29
b.	Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	30
c.	Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	31
2.3.	Liderlik Yaklaşımlarından Lider-Üye Etkileşimine Geçiş.....	33
2.3.1.	Ortalama Liderlik Tarzı Modeli	33
2.3.1.1.	Ortalama Liderlik Tarzı Modeli Boyutları	35
2.3.1.2.	Lider Davranışı Tanımlama Anketi	36
2.3.2.	Dikey İkili Bağlantı Modeli.....	37
2.3.2.1.	Müzakere Enlemi Ölçeği.....	38
2.3.3.	Dikey İkili Modeli (LÜE-5)	41
2.4.	Lider-Üye etkileşimi Modeli.....	41
2.4.1.	Lider-Üye Etkileşimi Çok Boyutlu Model (LÜE-7).....	42
2.4.1.1.	Katkı	43
2.4.1.2.	Etki	43
2.4.1.3.	Vefakârlık.....	43
2.4.2.	Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Likert Geliştirmesi (LÜE-7)	43
2.4.3.	Lider-Üye Etkileşimi Boyut Geliştirmesi (LÜE-12)	44
2.4.4.	Lider-Üye Etkileşimi (LÜE-13)	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL ADALET

ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN TURİZM ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE ARAŞTIRILMASI

3.1. Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Adalet İlişkisi	45
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	46
3.3. Araştırmanın Yöntemi	46
3.3.1. Araştırmanın Veri Toplama Araçları	47
3.3.1.1. Örgütsel Adalet Ölçeği	47
3.3.1.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	48
3.3.2. Pilot Uygulama	49
3.4. Hipotez Geliştirme ve Araştırma Modeli	50
3.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	53
3.6. Araştırma Verilerinin Analizi	54

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

4.1. Demografik Bulgular	55
4.2. Araştırmanın Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri.....	61
4.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeği	62
4.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	66
4.3. Araştırmanın Hipotez Testleri.....	68
4.3.1. Korelasyon Analizleri	68
4.3.2. Regresyon Analizleri.....	71
SONUÇ	81
TARTIŞMA VE ÖNERİLER	88
KAYNAKÇA	96
EK 1 - ANKET FORMU	104
Ö Z G E Ç M İ Ş.....	107

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Ortalama Liderlik Tarzı Modeli	34
Şekil 2.2. Dikey İkili Bağlantı Modeli	38
Şekil 2.3. Geleneksel Birimin Rol Yapma Sürecindeki Farklılaşması.....	40
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	53
Şekil 4.6. Özdeğerlerin Dağılımı (Örgütsel Adalet), Döndürme Yöntemi: Direct Oblimin....	62
Şekil 4.7. Özdeğerlerin Dağılımı (Lider-Üye Etkileşimi), Rotation Method: Direct Oblimin	66
Şekil 4.8. LÜE Boyutları ve Sesini Duyurma Etkisi Boyutu Regresyon Analizi Serpilme Diyagramı	73
Şekil 4.9. LÜE Boyutları ve Adil Prosedür Yargısı Regresyon Analizi Serpilme Diyagramı	74
Şekil 4.10. LÜE Boyutları ve Dağıtım Adaleti Regresyon Analizi Serpilme Diyagramı	75
Şekil 4.11. LÜE Boyutları ve Etkileşim Adaleti Regresyon Analizi Serpilme Diyagramı	76
Şekil 4.12. LÜE boyutları ve Liderden Genel Memnuniyet Regresyon Analizi Serpilme Diyagramı	78
Şekil 4.13. Örgütsel Adalet ve Liderden Genel Memnuniyet Regresyon Analizi Serpilme Diyagramı	80

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Örgütsel Adalet Kuramlarının İlgili Baskın Örneklerle Birlikte Sınıflandırılması..	7
Tablo 1.2. Örgütsel Adalet Kuramları Sınıflandırmasında Kullanılan Boyutlar.....	8
Tablo 4.1. Turizm Sektöründe Çalışanların Yaş Düzeyine Göre Dağılımı	55
Tablo 4.2. Turizm Sektöründe Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	56
Tablo 4.3. Turizm Sektöründe Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı	57
Tablo 4.4. Turizm Sektöründe Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	58
Tablo 4.5. Turizm Sektöründe Çalışanların İş Hayatında Bulunma Süresine Göre Dağılımı.	59
Tablo 4.6. Turizm Sektöründe Çalışanların Yer Aldıkları Görevlere Göre Dağılımı.....	60
Tablo 4.7. Örgütsel Adalet Ölçeği Maddelerinin Faktör Analizi Sonuçları	63
Tablo 4.8. Prosedür Adaleti Faktörleri ve Maddelerin Dağılımı.....	64
Tablo 4.9. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Maddelerinin Faktör Analizi Sonuçları	67
Tablo 4.10. Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Adalet Boyutları Korelasyon Matrisi	69
Tablo 4.11. Örgütsel Adalet Boyutları Korelasyon Matrisi.....	70
Tablo 4.12. Lider-Üye Etkileşimi Boyutları Korelasyon Matrisi	71
Tablo 4.13. Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Adalet Etkileşimi Regresyon Analizi	71
Tablo 4.14. Lider-Üye Etkileşimi ve Liderden Genel Memnuniyet Regresyon Analizi	77
Tablo 4.15. Örgütsel Adalet ve Liderden Genel Memnuniyet Regresyon Analizi	79

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 4.1. Turizm Sektöründe Çalışanların Yaş Düzeyine Göre Dağılımı	55
Grafik 4.2. Turizm Sektöründe Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	56
Grafik 4.3. Turizm Sektöründe Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı	57
Grafik 4.4. Turizm Sektöründe Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	58
Grafik 4.5. Turizm Sektöründe Çalışanların İş Hayatında Bulunma Süresine Göre Dağılımı	59



KISALTMALAR LİSTESİ

LÜE	Lider-Üye Etkileşimi
LMX	Leader-Member Exchange
LPC Questionnaire)	En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı Anketi (Least Preferred Co-worker
VDL	Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage)
ALS	Ortalama Liderlik Tarzı Modeli (Average Leadership Style)
LBDQ Questionnaire)	Lider Davranışı Tanımlama Anketi (Leader Behavior Description
NLS	Müzakere Enlemi Ölçeği (Negotiating Latitude Scale)
MDM	Çok Boyutlu Ölçek (Multidimensional Measure)

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, insanoğlunun en temel düşüncelerini yönlendiren adalet ve liderlik kavramlarını örgütsel çerçevede ele alarak aralarındaki ilişki ve etkileri ortaya koymaktır. Bu kavramlar, kişiden kişiye değişen fenomenleri kapsayabildiği için her iki kavramın tanım ve ölçümlerine ilişkin çok sayıda yaklaşım bulunmaktadır. Yaklaşımlardaki bu çeşitlilik göz önüne alınarak çalışanlarda oluşan adalet algıları örgütsel adalet kapsamında ele alınmaktadır. Çalışmada bu doğrultuda kavramsal bir zemin oluşturulmasının ardından kuramsal süreçlere ışık tutulmaktadır. İncelenen örgütsel adalet düzleminde etkinliği sorgulanmaya çalışılan bağımsız değişken ise liderlik araştırmalarına yön vermiş olan lider-üye etkileşimi (*Leader-Member Exchange, LMX*) kuramıdır. Bu çalışmada, üyelerin liderleriyle karşılıklı olarak kurdukları etkileşimler sonucunda algıladıkları örgütsel adalette bir takım değişimler olduğu öne sürülmektedir.

Bu doğrultuda konunun ampirik olarak incelenmesi amacıyla bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini Antalya’da yer alan çeşitli destinasyonlarda görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise Antalya’nın turistik anlamda en çok rağbet gören turizm bölgelerinden Belek, Kadriye, Side, Kundu, Kemer, Manavgat ve Antalya merkezde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma verileri, lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet ve demografik ölçek olmak üzere üç bölüm halinde tasarlanmış olan anket formu ile elde edilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle 132 katılımcının yer aldığı bir pilot çalışma gerçekleştirilmiş ve anketlerin güvenilirlikleri sınanmıştır. Ölçeklerin araştırmaya uygun oldukları tespit edildikten sonra saha araştırması gerçekleştirilmiş ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 552 adet ankette oluşan veri seti elde edilmiştir. Bu veriler SPSS 23 paket istatistik programı ile değerlendirilmiştir. Araştırma verilerinin güvenli ve tutarlı olduğunu ispatlamak amacıyla, güvenilirlik ve geçerlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezlerinin istatistiksel olarak sınanması amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Bu analizler sonucunda turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algılarında lider-üye etkileşiminin önemli bir etki düzeyine sahip olduğu ve bu iki değişken arasındaki ilişkilerin dikkate değer düzeylerde olduğu saptanmıştır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel adalet, Lider-üye etkileşimi, Turizm sektörü, Konaklama işletmeleri, Antalya.

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEADER-MEMBER EXCHANGE ON ORGANIZATIONAL JUSTICE: A RESEARCH ON TOURISM SECTOR EMPLOYEES

The aim of this research is to examine the concepts of justice and leadership, which direct the most basic thoughts of human beings, within the organizational framework and to reveal the relationships and effects between them. Since these concepts can cover phenomena that vary from person to person, there are many approaches to the definition and measurement of both concepts. Considering this diversity in approaches, justice perceptions of employees are discussed within the scope of organizational justice. In this study, after establishing a conceptual ground in this direction, the theoretical processes are shed light on. The independent variable whose effectiveness is tried to be questioned in the organizational justice level examined is the leader-member exchange (LMX) theory, which has shaped leadership research. In this research, it is suggested that there are some changes in the organizational justice perceived by the members as a result of their mutual interactions with their leaders.

In this direction, a field study was carried out in order to empirically examine the subject. The universe of the research consists of employees working in various destinations in Antalya. The research sample consists of employees working in five-star accommodation enterprises located in Belek, Kadriye, Side, Kundu, Kemer, Manavgat and the center of Antalya, which are the most popular touristic regions of Antalya. The research data were obtained by means of a questionnaire designed in three parts: leader-member interaction, organizational justice and demographic scale. In this direction, first of all, a pilot study with 132 participants was carried out and the reliability of the questionnaires was tested. After it was determined that the scales were suitable for the research, field research was carried out and a data set consisting of 552 questionnaires was obtained by using the convenience sampling method. These data were evaluated with SPSS 23 package statistics program. In order to prove that the research data are safe and consistent, reliability and validity analyzes were carried out. Correlation and regression analyzes were applied to test the research hypotheses statistically. As a result of these

analyzes, it has been determined that the leader-member exchange has a significant effect on the organizational justice perceptions of the tourism sector employees and the relations between these two variables are at remarkable levels.

Keywords: Organizational justice, Leader-member exchange, Tourism sector, Accommodation businesses, Antalya.



TEŞEKKÜR

Akademik zemine adım atarken desteğini hiç esirgemeyen ve çok değerli bilgilerini paylaşmaktan hiç kaçınmayan, bilimde etik ve ahlâk anlayışını özümsemem için her daim çaba göstermiş olan ustama, danışmanım Doç. Dr. Boran Toker'e en kalbi teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Bu çalışmayı, beni her daim desteklemiş olan, attığım her adımda elimden tutan en değerlim, biricik anneme ithaf ediyorum.



GİRİŞ

Günümüzde, hemen her insanın adalet ile ilgili öznel yargısı bulunmaktadır. Adalet kelimesi ile genellikle sarf edilen emek ve elde edilen kazanımlar arasında oluşan veya oluşması beklenen bir dengeye atıf yapılmaktadır. Bu atıf, sosyal kurumlar olan örgütlerde emek sarf eden çalışanlar için de benzer bir dengeye işaret etmektedir (Blau, 1964a: 196). Çalışanların içinde bulundukları adalet algısı, örgütler açısından oldukça hayati önem taşıyabilmektedir. Sosyal bilimcilere göre de örgütlerde çalışan bireylerin tatmini ve örgütün etkin bir biçimde işleyebilmesi açısından adalet ile ilgili beklentiler oldukça önemlidir (Greenberg, 1990: 399). Örgütsel adalet, milattan öncesinden günümüze kadar sorgulanmıştır ve modern döneme kadar katedilen uzun süreçte ahlaki bir değer olarak felsefi yaklaşımlarla ele alınmıştır. Rawls (1971: 3), çalışmasında adaletin örgütlerin ilk erdemi olması gerektiğini vurgulamaktadır ve bu yönüyle felsefi yaklaşıma örnek teşkil etmektedir. Deney ile ölçme, istatistiki verilere dayalı çıkarımlar yapma veya gözlemleri raporlama gibi bilimsel yöntemlerin kullanılmaya başlamasıyla bilimsel, yani modern dönem başlamıştır. Bu dönemde Homans, Adams, Blau, Leventhal, Greenberg, Graen ve daha birçok bilinen araştırmacı konuyu ampirik yöntemlerle ele almış ve bir asırdan az bir sürede örgütsel adalet yazını oldukça zengin bir hale gelmiştir. Konuyla ilgili çalışmalar arasında kavramsal bir mutabakat söz konusu olmasa da belirli temel noktalarda görüş birliği bulunmaktadır. Modern dönem ile birlikte örgütsel adaletin çalışanlarda yarattığı tepkileri tespit etmek ve istatistiksel olarak neden sonuç ilişkisi kurmak mümkün hale gelmiştir.

Örgütsel amaçlara ulaşma sürecinde çalışanların, harcadıkları çabaya karşılık elde ettikleri kazanımları diğer çalışanların kazanımları ile birlikte kıyaslamaları sonucunda örgütsel kimlik ve davranışlarında değişiklikler ortaya çıkmaktadır. Eğer çalışan açısından maaş, terfi, saygı görme, tanınma, üstlerle iletişim gibi konularda adil bir karşılık hissediliyorsa çalışan kendisini organizasyonun bir parçası olarak hissetmekte ve verdiği emeğin karşılandığını algıladığı için örgütsel amaçlara yönelik çabasına devam etmektedir. Ancak adil bir kazanımdan söz edilemiyorsa çalışan kendisini kullanılmış, öfkeli veya mutsuz hissetmekte, örgütsel yapının bir parçası olmadığını düşünme eğilimine kapılmakta ve tepkisel olarak örgütsel amaçlara hizmet etmeyen bazı duygu, düşünce ve davranış kalıpları geliştirebilmektedir (Blau, 1964b: 157; Adams, 1963: 15, 16; 1965: 274; Greenberg, 1987: 11). Çalışanlardaki bu iç hesaplaşmaların örgütsel dinamikleri bu denli etkileyebilmesi, örgütlerdeki adalet algısının farklı boyutlarda sorgulanmasına ve farklı şekillerde ölçülmeye

çalışılmasına dayanak oluşturmuştur (Beugre, 2002: 1093; Leventhal, 1980: 29, 30; Greenberg, 1987: 9, 10).

Örgütsel adalet algısı üzerindeki varsayımsal etkisinden dolayı, örgüt işleyişine de doğrudan ve dolaylı etki ettiği öne sürülen lider-üye etkileşimi kuramı ise araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturmaktadır. Bu kuramda analiz birimi olarak bir kişi veya durumdan ziyade liderlik eden kişi ile üyeler arasındaki ikili etkileşim süreçleri ve ilişkinin kendisi dikkate alınmaktadır. Lider-üye etkileşimi kuramına göre liderler, üyelerin bir kısmı ile daha yakın ilişki kurmaktadır. Bu grup, iç grup olarak değerlendirilmekte ve diğer üyelere, yani dış gruba göre lider tarafından sağlanan imtiyaz ve iltimaslara daha fazla sahip olabilmektedir (Robbins ve Judge, 2019: 386). Lider-üye etkileşimi, dikey ikili bağlantı modelinin devamı niteliği taşıyan, örgüt bünyesindeki dikey yönlü ikili ilişkilerin niteliğinin ve taraflarda yarattığı algının tek tek analiz edilerek örgüt amaçlarına asimile edilmesine dayanan bir kuramdır (Graen, 1976: 1206; Dienesch ve Liden, 1986: 618, 619). Lider-üye etkileşimi modeli Graen, Dansereau ve Minami (1972) tarafından esas olarak liderin kendisini ve liderlik kavramını analiz etme amacıyla geliştirilmiş olan ortalama liderlik tarzı modeli temeli üzerine kurulu bir modeldir. Danserau, Cashman ve Graen (1973) tarafından modelin analiz birimi liderden ikili ilişkilere çevrilmiş ve dikey ikili bağlantı modeli adı ile ilgili yazına kazandırılmıştır. Son olarak da Graen, Novak ve Sommerkamp (1982) tarafından, lider-üye etkileşimi modeli ismi ile yazına resmen dâhil edilmiştir (Graen vd. 1982: 109, 110; Dienesch ve Liden, 1986: 623).

Her bir lider-üye etkileşiminde taraflar maddi veya maddi olmayan varlıklarını takas ederek bir değişim, etkileşim süreci geliştirmektedirler. Bu süreç genellikle liderin üyelere belirli görev ve yetkiler vermesiyle başlamaktadır. Lider, astların bu görevleri gerçekleştirme dereceleri, gösterdikleri performans ve harcadıkları çaba açısından değerlendirmeler yapmaktadır. Bu değerlendirme sonucunda daha başarılı olan astlara daha kritik görevler atarken bunun yanında daha fazla imtiyaz, yetki ve yakın ilişki sunmaktadır. Bu astlar da lidere daha fazla çaba ile cevap vermektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 45). Çalışanlar diğer birçok konuda olduğu gibi liderleriyle geçirdikleri etkileşim sürecini de gösterdikleri çaba ve elde ettikleri kazanımlar açısından değerlendirmektedir. Bir ast, lideri ile yakın bir ilişkide olmak, imtiyaz ve yetki sahibi olmak veya kararlara katılabilmek gibi beklentilerle iş tanımının ötesinde, fazladan emek sarf etmektedir. Gösterdiği çabaların karşılığında beklentilerini elde edemediği zaman bir takım olumsuz duygular hissedebilmektedir. Bu durumda örgüt dinamiklerine hizmet etmeyen tutum ve davranışlar ortaya çıkabilmektedir (Adams, 1965: 268, 269; Greenberg, 1987, 1990; Leventhal, 1976: 93, 94).

Bu araştırmada, lider ve üye arasında gerçekleşen etkileşimin kalitesinin çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde değişikliğe sebep olduğu öne sürölmekte ve bu iddia ampirik bir bakış açısıyla test edilmektedir. Çalışmanın birinci bölümünde adalet kavramı irdelenmiş ve bilimsel çalışmalar dâhilinde adaletten örgütsel adalete geçiş sürecine yer verilmiştir. Bilimsel çerçevede örgütsel adalet kuramlarının sınıflandırılması ve örnek çalışmalara ışık tutulduktan sonra örgütsel adaletin boyutları açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde lider-üye etkileşimi ile ilgili kuramsal çerçeveye ve konunun kuramsal temellerine değinilmiştir. Ardından, liderliğin kavramsal yapısı ve gelişimi kronolojik bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Lider-üye etkileşimi ile ilgili en erken dönem çalışmalardan günümüze kadar geliştirilmiş olan kuramsal yapının, modelin ve ölçme araçlarının tarihsel aşamalarına yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise kuramsal çerçeveden yola çıkılarak turizm sektöründe çalışanların örgütsel adalet algılarında lider-üye etkileşiminin etkilerini ve bu değişkenlerin arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Anket tekniği kullanılarak Antalya ilindeki tatil yörelerinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki çalışanlardan veriler elde edilmiştir. Elde edilen bu veriler ve bulgular doğrultusunda çeşitli saptamalar yapılmış ve ulaşılan sonuçlar yorumlanarak raporlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Kuramsal Çerçeve

Örgütsel adaletin kuramsal ve kavramsal çerçevesinin daha sağlıklı bir biçimde ifade edilebilmesi amacıyla öncelikle bu yaklaşımın temelini teşkil eden, hem toplumsal hem hukuki bir fenomen olan adaleti irdelemekte yarar vardır. Adalet kavramına ilişkin yazılı metinler (Hammurabi kanunları) m.ö. 1750'lere kadar uzanmaktadır (Vincent, 1904: 739). Antik dönemde, Platon'un Devlet (*Politeia*) adlı eserinde veya öğrencisi Aristotle'nin Nikomakhos'a Etik (*Nicomachean Ethics*) adlı eserinde kuramsal olarak geniş bölümler halinde ele alınmıştır (Greenberg ve Cohen, 1982: 3; Topakkaya, 2008: 28, 29).

Aristotle bu kavram hakkında, “adalet başkalarının iyiliğidir” tanımını öne sürmüştür (Blau, 1964a: 193). Adalet üzerine yazılmış en eski eserlerden biri, Aristotle'e ait olan ve babasının veya oğullarından birinin adına itafhen isimlendirdiği “Nikomakhos'a Etik”tir ve on bölüm¹den meydana gelen bir yapıttır. Ahlâki anlamda sorgulamaların yapıldığı bu geniş yapıtta adalet konusu da ayrı bir bölüm olarak detaylı bir biçimde ele alınmıştır (Peters, 1906; Ostwald, 1962: vi-ix; Greenberg ve Cohen, 1982: 11,12). Adaleti devletin temeli olarak nitelendiren Aristotle, Büyük İskender'in de akıl hocası olmasının etkisiyle adaletle yönelik olarak siyasi ve politik bir bakış açısı geliştirmiştir. Bu bakış açısı doğrultusunda, adaletin öncelikle soyut ve göreceli bir kavram oluşundan dolayı adaletsizlik kavramı ile birlikte tanımlanması gerektiğini belirtmiştir. Bu önermeye göre yasaları ihlal ve/veya suistimal etmek yolu ile haksız kazanımlar elde etmek “adaletsizlik”, yasalar dâhilinde davranıp eşitliği sürdürmek ise “adalet” şeklinde tanımlanmıştır. Aristotle, adaleti kavramsal olarak özel eşitlik ve evrensel eşitlik kapsamında incelemiştir. Özel eşitliği de iki boyutta, yani ödülün emeğe göre dağıtımını ifade eden “dağıtım adaleti” ve yasalar nezdinde herkesin eşit olmasını ifade eden “düzeltici adalet” olarak ele almıştır. Evrensel adaleti ise her koşulda yasalara uygunluk olarak tanımlamıştır (Chroust ve Osborn, 1942: 129-131; Topakkaya, 2008: 34-36).

Modern felsefede John Rawls (1971), adalet ile ilgili “Bir Adalet Kuramı” (*A Theory of Justice*) yapıtında, dönemin pragmatik yaklaşım trendine alternatif olabilecek bir kuram geliştirmeye yönelmiştir. Bu kurama göre adalet, toplumların ilk erdemi olmalıdır ve toplumsal iş birliğinin gereklilik ve getirilerinin bireylere paylaşılması ile ilgili bir

¹ 1. İyilik/mutluluk, 2. Erdem, 3. İradenin kaynağı, 4. Cömertlik/cimrilik/zayıflık, 5. Adalet, 6. Düşünsel (entelektüel) erdem, 7. Hazlar ve kötülük, 8. ve 9. Dostluk, 10. Hazlar (Peters, 1906: 9-15; Ostwald, 1962: vi-ix).

kavramdır. “Hakkaniyet olarak adalet” ve “evrensel adalet” ilkeleri çerçevesinde, toplum değerlerinin dağıtımında toplum refahının da ötesindeki amaçlara sahiptir. Dönemin popüler adalet yaklaşımı olan faydacılığın temelini zayıf olduğuna işaret eden Rawls (1971), adaleti özgürlük, siyasal güç, eşitlik, fırsatçılık gibi kavramlar ile bezenmiş bir çatı olarak sunmaktadır. Bu çalışmada, pragmatik yaklaşımların aksine adaletin dini ve ahlâki değerler ile değil, adalet sözleşmesinin tarafları olan eşit, özgür kişilerden oluşan toplumun avantajlarının değeri ile ölçülmesi gerektiği öne sürülmektedir. Bu toplumsal adalet sözleşmesi, orijinal pozisyon² (*original position*) aracılığıyla adaletin ilkelerini belirleme sürecini ifade etmektedir. Bu süreçte cehalet perdesi³ (*veil of ignorance*) çerçevesinde düşünsel ve tarafsız bir zemin oluşturulmuştur. Bu tarafsız zeminde toplumun bizzat kendisinin belirlediği ve uyguladığı, hiç kimsenin aleyhine veya lehine olmayacak bir toplumsal sözleşmenin ilkeleri, o toplum için adaletin ne anlama geldiğini ifade etmektedir (Rawls, 1971: 118, 120, 496, 497; Hare, 1973: 149-153).

Adaletle ilişkin felsefi sorgulamalar aradan geçen binlerce yılın ardından Frankena (1961), Nozick (1974), Rawls (1971) veya diğer modern çağ filozofları tarafından devam ettirilse de konu, günümüzde esas olarak bilimsel disiplinlerin egemenliğinde ele alınmaktadır. İlgili yazında, adalet kavramının 19. yüzyıl itibari ile felsefi yaklaşımın tekelinden çıkarak daha çok siyasal, sosyal ve beşerî bilimlerin inceleme alanı olmaya başladığı görülmektedir. Böylece, örgütsel adalet yazını da gelişme göstermeye başlamıştır (Aktaş, 2001: 213; Topakkaya, 2008: 28). Homans (1961), ortaya koyduğu ve örgütsel adaletle ilişkin ilk modern kuramlardan birisi olan dağıtım adaleti kuramında örgütsel adaleti örgütsel ilişkilerde, tarafların katlandıkları hizmetler, aşk, mallar, statü, bilgi ve para gibi maddi ve maddi olmayan maliyetlerin karşılığında elde ettikleri kazanımların, algılarında oluşturduğu eşitlik hissiyatı şeklinde tanımlamıştır. Homans’a göre karşılıklı bir ilişkinin tarafları arasında bir takas işlemi gerçekleşmekte ve taraflar kazanımlarını katlandıkları maliyet ve diğer çalışanların kazanım oranlarına göre değerlendirmektedir. Yatırımlar ne kadar büyükse kazanımların da aynı oranda büyük olması beklenmektedir. Eğer bu beklenti karşılanıyorsa örgütsel adalet yüksek, karşılanmıyorsa düşüktür (Homans, 1961: 75). Ancak Blau (1964a: 193), Homans’ın adalet tanımının Aristotle tarafından ortaya konan “adalet başkalarının iyiliğidir” tanımı ile taban tabana ters düştüğünü ifade etmekte ve her iki tarafın da kârını

² Doğada sıfırlanmış şekilde, eşit ve özgür bireylerin, adalet arayışı çerçevesinde gerekli şartları belirledikleri ve bu şartların kabul edilebilirliğini sorguladıkları bir varsayımsal süreçtir (Rawls, 1971: 120, 126).

³ Adaletin sağlanması hususunda belirlenecek ilkelerin tamamen adaletin kendisine yönelik olabilmesi amacı ile toplumdaki yerin, statünün, kişisel yeteneklerin, zekânın, gücün, psikolojik eğilimlerin vs. bilinmediği, eşit bir durum varsayımını ifade eder (Rawls, 1971: 118, 120).

gözeten bir adalet anlayışı ile başkalarının iyiliğini gözeten bir adalet anlayışının ortaya çıkardığı çelişkiye dikkat çekmektedir.

Greenberg ve Bies (1992), adaleti etiğin bir unsuru, örgütsel adaleti de iş etiğini oluşturan temel unsur olarak öne sürmüşlerdir. Bu önermeler doğrultusunda örgütsel adalet, varlık ve borçların vadesi gelen alıcılara nasıl dağıtıldığı ile ilgili bir kavram olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, iş ortamlarındaki ahlâki değerlerin incelenmesi konusunda filozofların uzun bir döneme koşulsuz öncülük etmesine rağmen modern dönemde sosyal ve beşerî bilimlerin söz sahibi olduğu ve ampirik yaklaşımların daha popüler hale gelmeye başladığı ifade edilmiştir. Bunun sebebinin felsefi yaklaşımın adalete ulaşmak için yapılması gerekeni belirleyici yapıda olması, sosyal ve beşerî bilimlerin ise ampirik yaklaşımlarla bireylerin adalete ilişkin tutum ve davranışlarını deney ile ölçme ve tanımlama gibi yöntemleri benimsemesinden kaynaklandığı belirtilmiştir (Greenberg ve Bies, 1992: 433).

1.2. Örgütsel Adalet Kuramlarında Sınıflandırma

Örgütsel adalet olgusunu açıklamaya çalışmış olan birçok kuram ve bakış açısı bulunmaktadır. Birbirlerinden farklı detaylara sahip birçok yaklaşım ortaya konmuş olsa da kazanımların adil dağılımı konusu araştırmaların temelini oluşturmaktadır. İlk olarak, Homans (1958, 1961) dağıtım adaleti kuramı (*Theory of Distributive Justice*) ile başlayan örgütsel adalet yazını daha sonra Adams (1961, 1963, 1965) eşitlik kuramı çalışmaları (*Equity Theory*, *Theory Of Inequity*) ile geliştirilmiş ve şekillenmiştir. Devam eden süreçte adalet ile ilgili yaklaşımların nicelik ve nitelik bakımından artmasından hareketle Greenberg (1987), bu yaklaşımları bir sınıflandırma (*A Taxonomy of Organizational Justice Theories*) yardımıyla derlemeye çalışmıştır. Bu sınıflandırmanın temel mantığı, birbirinden bağımsız yapıda olan reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutlarının birleştirilmesi, çaprazlanmasına dayanmaktadır. Eşleştirmeden sonra elde edilen dört boyutlu model, örgütsel davranışa yönelik yaklaşımların geniş bir derlemesini elde etme konusunda oldukça yarar sağlamaktadır (Greenberg, 1987; Poyraz ve Kara, 2009: 74, 75). Bahsedilen boyutların birbirlerinden bağımsız oldukları varsayılmaktadır ve iki boyutun birleştirilmesi ile dört farklı kavramsal adalet sınıfı elde edilmektedir. Bu sınıflandırmanın organizasyonu, elde edilen boyutları ifade eden baskın örneklerle birlikte Tablo 1.1.'de yer almaktadır.

Tablo 1.1. Örgütsel Adalet Kuramlarının İlgili Baskın Örneklerle Birlikte Sınıflandırılması

<i>Reaktif-Proaktif boyut</i>	<i>İçerik – Süreç Boyutu</i>	
	<i>İçerik</i>	<i>Süreç</i>
Reaktif	<i>Reaktif İçerik</i> <i>Eşitlik kuramı (Theory Of Inequity) Adams, 1965</i>	<i>Reaktif Süreç</i> <i>Prosedür Adaleti kuramı (A Theory Of Procedure) Thibaut ve Walker, 1975</i>
Proaktif	<i>Proaktif İçerik</i> <i>Adalet Yargı kuramı (Justice Judgment Theory) Leventhal, 1976a, 1980</i>	<i>Proaktif Süreç</i> <i>Dağıtım Tercihi kuramı (Allocation preference Theory) Leventhal, Karuza ve Fry, 1980</i>

(Greenberg, 1987: 10)

Tablo 1.1.'de yer alan kuramlar, psikolojik ve sosyolojik boyutlarla temellendirilmiş kuramlardır. Adaletle ilgili alt kuramlar niteliklerine göre dar bir sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır. Bu çalışmaların bazıları örgütsel bağlamda geniş çapta kabul görüp uygulanmış olsa da hiçbiri özel odak noktaları olarak formüle edilmemiştir. Örneğin, başlangıçta çalışma ortamlarında test edilen popüler eşitlik kuramı (Adams, 1965), daha sonra genel bir sosyal davranış kuramı halini almıştır. Bu sınıflandırmada, Thibaut ve Walker (1975) prosedür adaleti kuramı gibi yasal boyutla temellendirilmiş ve hukuki gerekçeler doğrultusunda geliştirilmiş kuramlar da yer almaktadır. Sınıflandırmada kullanılan tüm kuramlar örgütsel adaleti açıklamak için üretilmeye de daha sonrasında bu amaçla kullanıldıkları için bu sınıflandırmaya dâhil edilmişlerdir (Greenberg, 1987: 8,9).

1.2.1. Reaktif-Proaktif Boyut

Bu bağımsız boyut; Van Avermaet, McClintock ve Moskowitz (1978) tarafından ilgili yazına kazandırılmış ve Greenberg (1987) tarafından adalet kuramları yazınına düzenlemek için kullanılmıştır. Reaktif-proaktif ayrımı, gerçekleşmiş olan adaletsizliği gidermek ve henüz gerçekleşmemiş olan adaletin gerçekleşebilmesi için çabalamak arasındaki farka işaret etmektedir. Reaktif kuramlar algılanan haksız sonuçlara verilen tepkileri incelerken, proaktif kuramlar adaletin desteklenmesine ve gerçekleşmesine yönelik davranışları incelemektedir (Greenberg, 1987: 9).

1.2.2. Süreç-İçerik Boyutu

Örgütsel adalet kuramlarını sınıflandırmada kullanılan ikinci bağımsız boyut süreç-içerik boyutudur. Verilen kararların ne olduğunu ve türetilme şekillerini birbirinden ayırarak hangi yasal prosedürlerin uygulandığına veya uygulanması gerektiğine dikkat çeken bir boyuttur. Adaletle yönelik bir süreç yaklaşımı, çeşitli sonuçların nasıl kararlar verilerek elde edildiğine ve bu kararların adilliğine odaklanır. İçerik yaklaşımı ise ulaşılan sonuçların dağılımındaki adalet ile ilgilidir (Walker, Lind ve Thibaut, 1979: 65, 1401, 1420; Greenberg, 1987: 10).

1.3. Sınıflandırma Boyutlarının Ayrıştırılması

Sınıflandırmayı oluşturan reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutları alt bileşenlerine ayrılarak açıklanmaktadır (Greenberg, 1987: 10; İçerli, 2009: 46, 47). Boyutları oluşturan bileşenlerin basit bir görsel ifadesi Tablo 1.2.'de yer almaktadır.

Tablo 1.2. Örgütsel Adalet Kuramları Sınıflandırmasında Kullanılan Boyutlar

Reaktif-Proaktif Kuramlar		Süreç-İçerik Kuramları	
Reaktif Kuramlar	Proaktif Kuramlar	Süreç Kuramları	İçerik Kuramları
Adaletsiz uygulamaların beraberinde gerçekleşen adaletsizliğe adaletsizlikten sonra odaklanan, tepkisel kuramlardır.	Adaletin önceden sağlanmasına yönelik davranışları, uygulamaları mercek altına alan kuramlardır.	Ücret, terfi gibi konulara ilişkin kararların dayandırıldığı hukuksal prosedürlerin adil olup olmadığını değerlendiren kuramlardır.	Elde edilen maddi veya maddi olmayan kazançların dağılımındaki adaletle odaklanan kuramlardır.

1.3.1. Reaktif-İçerik Kuramları

Bu kuramsal sınıf, Heider'in (1958) ortaya koyduğu ve 1960'larda popüler olan denge kuramları (*Balance Theory*, *Attribution Theory*) geleneğine dayanmaktadır. Reaktif-içerik kuramları temel olarak bir kişinin organizasyona katkısı ve elde ettiği kazanım arasında algıladığı dengeye yönelik tepkisine odaklanmaktadır. Reaktif-içerik kuramlar arasında Homans (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams (1961, 1963, 1965) Eşitlik Kuramı, Walster (1973) Eşitlik Kuramı varyasyonları, Crosby (1976) Göreli Yoksunluk Kuramı gibi popüler kuramlar yer almaktadır (Greenberg, 1987: 10, 11).

Reaktif-İçerik kuramlar sınıfındaki en popüler yaklaşımlardan birisi Adams'ın eşitlik kuramıdır (Greenberg, 1987: 11, Leventhal, 1976: 94). Eşitlik kuramında, ödül dağıtımı ile

görevli kişilerin ödül veya kazanımları alıcılara, eylemlerinin yararlılığı ile doğru orantılı dağıtacağı öngörüsü ortaya konmaya çalışılmıştır (Leventhal, 1976: 93, Adams 1963, 1965). Nitekim Burnstein ve Wolosin (1968) veya Leventhal ve Michaels (1969, 1971) gibi başka birçok çalışma da doğrulamıştır ki ödül dağıtımı kararları çoğu zaman eşitlik kuramı tahminleri ile örtüşmektedir (Leventhal, 1976: 93, 94). Adams'ın eşitlik kuramında adaletle ilişkin algılamalar ve sonuçları açıklanırken kullanılan enstrüman “Eşitlik Denklemi”dir (*Equity Equation*). Bu denklem, prensip olarak kişinin verdiği emeğin kazanımlarına oranlanmasına ve bu oran ile diğer kişilerin oranları arasındaki farkı tespit etmeye dayanmaktadır. Ortaya konan emekler ile elde edilen kazanımlar arasındaki bu denge, ilgili yazında ‘katkı-kazanım oranı’ olarak özetlenebilmektedir. Bir çalışanın işe sağladığı katkı ile sonuçlardan edindiği kazanım oranını bir başka çalışanın katkı-kazanım oranı ile kıyaslaması sonucunda çalışan kişi içsel bir yargıda bulunmaktadır. Varılan bu yargı, neticesinde bir takım duygusal ve davranışsal tutum ve tepkiler meydana getirmektedir (Adams, 1965: 268, 269; Greenberg, 1987, 1990; Leventhal, 1976: 93, 94). Dağıtım adaleti kuramının (Homans, 1961) sosyo-ekonomik açıdan dağıtımsal adaletsizlik algılayan bir bireyin öfkelenme eğilimine kapıldığı ifade edilmiştir (Homans, 1961: 75). Adams'ın (1965) eşitlik denkleminde yararlanarak yaptığı çalışmada (*Theory of Inequity*) verdiği sonuçlar da Homans (1961) önermeleri ile uyuşmuştur. Adams'ın yaptığı çalışmanın duygusal boyuttaki sonucuna göre yüksek ücretle çalışan işçiler “suçlu”, düşük ücretle çalışan işçiler ise “kızgın” hissetmektedirler (Adams, 1965: 274; Greenberg, 1987: 11).

Adams (1963, 1965), araştırmalarında çalışanların örgütsel adaletsizlik hissettikleri durumlarda yalnızca örgüte karşı değil, örgüt içi ilişkilere karşı da düşünsel ve davranışsal değişiklikler geliştirdiklerini ortaya koymuştur. Bu davranış ve ilişki yönetimi süreci, eşitlik kuramı çerçevesinde aşağıda yer alan dört safhada sunulmuştur (Huseman, Hatfield ve Miles, 1987: 222):

1. Çalışan bireyler diğer örgüt üyeleriyle olan ilişkilerini, kendi katkı-kazanım oranları ile diğerlerinininki arasında bir kıyas yaparak değerlendirirler.
2. Eğer bu kıyas sonucu eşitsizlik algılanırsa, eşitsizlik söz konusudur.
3. Bu eşitsizlik ne kadar fazla ise çalışan o kadar fazla sıkıntı hisseder.
4. Bireyin hissettiği sıkıntının yoğunluğuna göre eşitliği geri kazanmak için daha sıkı çalışıp sıkıntıyı azalmaya çalışabilir. İlişkisindeki girdi ve çıktıları değiştirebilir veya bilişsel olarak bozabilir, diğer kişiye göre hareket edebilir veya ilişkiyi sonlandırabilir.

Adaletsiz bir durum algılayan işçilerin performans düzeylerini ve bilişsel yaklaşımlarını değiştirerek bu duruma verdikleri tepkiler, eşitlik kuramının ana odaklarından birisi olmuştur (Huseman vd. 1987: 222; Major ve Deaux, 1982: 44, 68). Tüm bu çerçeve temelinde, reaktif-içerik kuramları; adaletsiz durum algısına tepkisel şekilde, yani adaletsizliğin yaşanmasının “sonrasında” oluşan algıya odaklanmaktadırlar (Markovsky, 1985: 822, 823; Greenberg, 1987: 11, 12).

1.3.2. Proaktif-İçerik Kuramları

Çalışanların, kazanımları ile ilgili haksız veya adil sonuç dağılımlarına verdikleri tepkinin mercek altına alındığı reaktif-içerik kuramlarının aksine, proaktif-içerik kuramlarda dağılımın “öncesinde”, adil sonuç dağılımlarının nasıl yaratılacağına, gerçekleşeceğine odaklanılmaktadır (Greenberg 1987: 12; Walker vd. 1979: 1402). Proaktif-içerik kuramlar sınıfının genel yapısı Leventhal (1976, 1980) adalet yargı kuramı çalışmaları ile ifade edilmiştir (Özen, 2002: 109). Reaktif-içerik kuramların bağımlı ve bağımsız değişkenlerindeki temel örüntülerin tersine çevrildiği bir dizi laboratuvar çalışması yapan Leventhal (1976a, 1980), insanların bazen adaletli bir kazanımın, yani ortaya konan katkı ile elde edilen ödül eşitliğinin proaktif biçimde gerçekleşmesi için uğraş verdiklerini ifade etmiştir. Nitekim konuya ilişkin Greenberg (1987, 1990), Leventhal (1976), Leventhal ve Michaels (1969), Freedman (1976), Freedman ve Montanari (1980) gibi birçok çalışma insanların bazen adil bir sonuç dağılımı için proaktif çabalar sergilediklerini doğrulamıştır (Greenberg, 1987: 12, 13). Katkı-kazanım eşitliğinin uzun vadede kazanç sağlayıcı bir ilke olduğunu savunan Leventhal (1976), yaptığı çalışmalarda bazı yöneticilerin bazen adil ödül dağıtımı (*equity*) ilkesine uymadıkları sonucuna ulaşmıştır (Greenberg, 1987: 12, 13; Özen, 2002: 109; İçerli, 2009: 55).

Kazanımların katkılarla orantısız olduğu, harcanan emeğe dikkat edilmeksizin kişilerin eşit ödüllendirildiği veya ihtiyaca göre ödül dağıtımının yapıldığı durumlar gözlemlenen sonuçlar arasındaki örneklerdir (İçerli, 2010: 74). Eşitlik normuna ilişkin bu kural ihlallerinin uygun koşullar altında tamamen adil olabileceğini kabul eden Leventhal (1976a, 1980), bu yaklaşımda çalışanların ödül dağıtımı konusundaki kuralları bulundukları duruma göre çeşitli şekillerde uygulayarak adil bir ödüllendirmeye ulaşacaklarını öne sürmektedir (Greenberg 1987: 12, 13; 1990: 401; Adams, 1965).

Proaktif-içerik kuramlar sınıfında bulunan bir diğer adalet kuramı ise Lerner (1977, 1980) Adalet güdüsü kuramıdır (*Justice Motive Theory*) (Greenberg, 1987: 13; Özen, 2002: 110). Lerner (1977), Leventhal’ın adalet yargı kuramını yüksek kar sağlayıcı bir modelin ötesinde, büyük bir yanılsama olarak değerlendirmiştir. Ödül dağıtımında adaleti sağlamanın

tek bir hak eşitliği ilkesinin yerine dört farklı ilke aracılığı ile mümkün olduğunu ifade etmiştir (Lerner, 1977: 38; 1980). Bu aşamalar aşağıda yer almaktadır:

1. Rekabet ilkesi: Ödül dağıtımının çalışanların performanslarıyla orantılı yapılmasıdır. Ödül için rekabeti öngörmektedir.
2. Tarafsız paylaşım ilkesi: Ödül dağıtımında sayısal açıdan eşitliği ifade etmektedir.
3. Eşit temelli paylaşım ilkesi: Ödül dağıtımı ile harcanan çabanın eşit olmasıdır (Katkı – Kazanım eşliği).
4. Marksist adalet ilkesi: Ödül dağıtımında çalışanların ihtiyaçlarının belirleyici olmasıdır.

Adalet güdüsü kuramına göre paylaşımın dayandırılacağı ilkenin seçiminde belirleyici olacak faktör, taraflar arasındaki ilişkidir. Taraflar arasında yakın bir ilişki varsa paylaşımı yapan kişinin Marksist adalet ilkesini uygulama eğiliminde olması, yakın bir ilişkiden söz edilmiyor ise tarafsızlık veya eşit temelli paylaşım ilkesini uygulama eğiliminde olması öngörülmektedir (Lerner, 1977: 36, 37; Greenberg, 1987: 13). Adalet güdüsü ve kültürel yapı arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar da Lerner'in ilişki temelli modelini desteklemektedir. Bu çalışmalara göre kolektif bir örgüt kültürüne dâhil olan bireyler, kendi grubundakilere, yani iç gruptakilere karşı Marksist adalet kuramını uygulama eğiliminde olurken kendi grubundan olmayan örgüt üyelerine, yani dış gruba karşı eşit temelli paylaşım ilkesi veya tarafsız paylaşım ilkesini uygulamaya eğilimli olmaktadır (Mannix, Neale ve Northcraft, 1995; Özen, 2002: 110).

1.3.3. Reaktif-Süreç Kuramları

Bu kuramsal sınıfta, alınan kararların dayandırıldığı hukuksal prosedürlerin adil olup olmayışı ve bu prosedürlerin kişilerde yarattığı adalet algısı temel alınmıştır (Greenberg, 1987: 14). Hukuki kararlar ile ilgili çalışma sonuçları göstermiştir ki kararların dayandırıldığı prosedürler, bu kararların toplum tarafından ne derecede kabul edileceğinde belirleyici bir unsur olmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda, Thibaut ve Walker (1975) tarafından geliştirilmiş olan prosedür adaleti kuramı, Reaktif-Süreç kuramları sınıfının genel bir şemasını yansıtmaktadır (Greenberg, 1987: 13, 14; Özen, 2002: 110, 111). Hukuksal prosedürlerin adilliğine ve çalışanlarda yarattığı adalet algısına yönelik kapsamlı çalışmalar sonraki zamanlarda da ortaya konmaya devam etmiştir. Thibaut ve Walker'ın prosedür adaleti kuramı incelenmeye ve geliştirilmeye devam etmektedir (Özen, 2002: 111).

1.3.4. Proaktif-Süreç Kuramları

Bu sınıfın temel örüntüsünü Leventhal, Karuza ve Fry (1980) tarafından geliştirilmiş olan dağıtım tercihi kuramı (*Allocation Preference Theory*) açıkça yansıtmaktadır. Kuramın tasarımı Leventhal (1976, 1980) adalet yargısı kuramı bir çıkış kaynağı niteliği taşımaktadır. Ödüllerin dağıtımından ziyade bu dağıtımlarla ilgili prosedürleri konu edindiği için bir “süreç” kuramı, tarafların arasında bir anlaşmazlık olduktan sonra değil, olmadan önce, yani olmaması için hangi dağıtım prosedürlerinin uygulanacağına yönelik fikirleri kapsadığı için de bir “proaktif” kuramdır. Dağıtım tercihi kuramının önermesine göre dağıtım kurallarının tercih edilmesindeki en önemli nedenlerden birisi ödül dağıtımını yapan kişi hakkında adaletli algısı yaratmasıdır. Bu anlamda çalışanlar, hedeflere ulaşmak için adaletli bir ödül dağıtımını kolaylaştırıcı bir etken olarak görmektedir. Bu kuramda, adaletin sağlanmasına yardımcı olabilecek sekiz adet kural sunulmuştur (Greenberg, 1987: 15). Bu kurallar aşağıda yer almaktadır.

1. Karar verenleri seçme olanağı sunmak,
2. Tutarlı kuralları takip etmek,
3. Eksiksiz ve doğru bilgiyi kaynak edinmek,
4. Karar verme gücünün kapsamını belirlemek,
5. Bireyleri önyargılardan korumak,
6. İtirazların dikkate alınmasını sağlamak,
7. Prosedürlerde değişim ve değişikliklere izin vermek,
8. Geçerli etik ve ahlâki standartlara göre yapılanmak.

Dağıtım tercihi kuramına göre dağıtım kararlarının bahsedilen kurallara uygunluğu ile adil oluşları arasında doğru orantı bulunmaktadır (Greenberg, 1990: 404; Özen, 2002: 111). Fry ve Gheney (1981), Lewicki ve Fray (1985), Barrett-Howard ve Tyler (1986) gibi dağıtım tercihi kuramını temel almış birtakım çalışmalar bu kuramın önermelerini genel olarak doğrulamıştır (Greenberg, 1987: 15).

1.4. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet ile ilgili kuramların sınıflandırılmasının ardından bu bölümde örgütsel adalet boyutları irdelenmektedir. Greenberg (1990a, 1990b, 1993a), McFarlin ve Sweeney (1992), Colquitt (2001), Niehoff ve Moorman (1993) ve birçok başka çalışmada örgütsel

adaletin kaç boyutta ele alınması gerektiği üzerine tartışmalı öneriler sunulmuştur. Örgütsel adaletin hangi boyutlar kapsamında ifade edileceği üzerine tartışmalı öneriler günümüzde de sürmeye devam etse de alanyazında genel kabul görmüş olan örgütsel adalet boyutları aşağıda yer almaktadır.

- **Dağıtım adaleti** (*Distributive justice*), (Homans, 1961; Adams, 1965; Deutsch, 1975, 1985; Cohen, 1987).
- **Prosedür adaleti** (*Procedural justice*), (Thibaut ve Walker, 1975; Leventhal, 1976; Greenberg, 1987; Lind ve Tyler, 1988).
- **Etkileşim adaleti** (*Interactional justice*), (Bies ve Moag, 1986; Cropanzano ve Greenberg, 1997).
 - **Kişilerarası adalet** (*Interpersonal justice*), (Greenberg, 1993b; Colquitt, 2001).
 - **Bilgisel adalet** (*Informational justice*), (Greenberg, 1993b; Colquitt, 2001).

İlgili yazında, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti ayırımından sonra etkileşim adaletini de başlıca bir boyut olarak ele alan çalışmalar yürütülmüştür. Etkileşim adaleti, erken süreçlerde prosedür adaletinin sosyal yönünü ifade etmek için kullanılmıştır (Moorman, 1991: 847; Colquitt, 1991: 386). Konuya ilişkin daha sonraki araştırmalarda yeni bir örgütsel adalet boyutu olarak tanımlanmıştır (Beugr'e, 2002: 1093, 1094). Ardından Greenberg (1993b), etkileşim adaletinin “kişilerarası adalet” ve “bilgisel adalet” boyutlarından oluştuğunu ifade etmiş ancak, ampirik bir sağlamasını sunmamıştır. Daha sonra Colquitt (2001) tarafından bu boyutların da faktör analizleri yapılmış ve birbirlerinden bağımsız boyutlar oldukları doğrulanmıştır. Buna müteakip örgütsel adaleti ölçme amacıyla bu boyutları içeren bir ölçek geliştirmiştir (Colquitt, 2001: 386, 389).

1.4.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti boyutuna ilişkin kavramsal sorgulamalar Aristotle'nin Nikomakhos'a Etik yapıtlarına kadar uzanmaktadır. Dağıtımda adilliğin ne olduğu, nasıl olacağı, hangi kriterlerin adaleti belirleyeceği gibi sorular ağırlıklı olarak etik ve ahlâki çerçevelerden değerlendirilmiştir (Peters, 1906: 136-179; Cropanzano ve Greenberg, 1997: 320; Topakkaya, 2008: 43, 44). Bu yapıtta “onur veya payların, hak sahiplerine dağıtılması ve maliyetlerin karşılanması” ifadesi ile dağıtım adaleti algısına atıf yapılmaktadır. (Greenberg ve Cohen, 1982: xi; Ostwald, 1962: 117). Konuyu modern dönemde ele alan ilk çalışmalar Homans

(1958, 1961) tarafından gerçekleştirilmiştir. Homans'ın (1961) ortaya koyduğu Sosyal Davranış (*Social Behavior*) çalışmasında yer alan dağıtım adaleti esasına göre takas işlemi sırasında sosyal bir değişim yaşanmaktadır ve bu sosyal değişimde ilişkiyi oluşturan tarafların beklentileri oluşmaktadır (Homans, 1961: 75; Blau, 1964a: 194; Cropanzano ve Greenberg, 1997: 320);

- Tarafların her birinin katlandıkları maliyet ile kazanılan ödüllerin orantılı olması,
- Net ödül veya karın, yatırım ile orantılı olması.

Blau (1964a), Homans'ın kavramsallaştırdığı dağıtım adaleti anlayışında yer alan birtakım sorunları incelemek ve toplumsal yapıdaki değişim etkisine dikkat çekmek amacıyla Sosyal Etkileşimde Adalet (*Justice in Social Exchange*) çalışmasını ortaya koymuştur. Bu çalışmada, adalet hakkında Homans'ın (1961) “kişilerin yatırım ve hizmetleri karşılığında aldıkları ödüller arasında ve diğer kişilerin yatırım ve kazanımları arasındaki uyum ve mübadele sonrasındaki memnuniyet” tanımına yer verilmiştir (Blau, 1964a: 193, 194).

Dağıtım adaletinin temeli olarak hangi değerlerin neye göre belirleneceği, üzerinde en çok tartışılan sorunlardan biridir. Bu temelde Deutsch (1975), dağıtım adaletini, *bireysel refahı*⁴ etkileyen yararlar, zararlar veya ödüller, maliyetler gibi varlıkların dağıtımıyla ilgili bir kavram olarak tanımlamıştır. Dağıtım adaletinin ve adaletsizliğin oluşmasında belirleyici olan dört etken aşağıda sunulmaktadır (Deutsch, 1975: 137, 138).

1. Dağıtım kurallarının altında yatan değerler (değerlerin adaletsizliği),
2. Değerlerin temsil edildiği kurallar (kuralların adaletsizliği),
3. Kuralların uygulanma şekli (uygulama adaletsizliği),
4. Bu hususlardan herhangi birine yönelik karar vermek (prosedürlerin adaletsizliği).

Homans (1961), Thibaut ve Walker (1975), Deutsch (1975, 1985) gibi köklü araştırmacılara göre dağıtım adaleti ile sonuç adaleti algısı arasında güçlü bir ilişki vardır. Bu güçlü ilişkiden dolayı dağıtım adaleti, Adams (1965) eşitlik kuramı ile benzeşmektedir. Çünkü her iki kuram da sonuçların dağıtımı ile ilgilidir (Frankena, 1966: 14; Beugr'e, 2002: 1093). Dağıtım adaleti ile eşitlik kuramı benzerliğinin bir diğer ve asıl nedeni, eşitlik kuramının temelde dağıtım adaleti kavramının organizasyon bağlamına genişletilmiş hali olarak önerilmiş olmasıdır (Adams, 1965; Cropanzano ve Greenberg, 1997: 320). Eşitlik

⁴ Bireysel refah kavramı ile bir bireyin psikolojik, fizyolojik, ekonomik ve sosyal yönleri bir bütün olarak ifade edilmiştir (Deutsch, 1975: 137).

kuramı, bir takas ilişkisinde kişinin kendi katkı-kazanım oranı ile bir başkasının katkı-kazanım oranını kıyaslaması sonucu, algıladığı denge ile ilgilidir. Eğer bir eşitsizlik varsa eşitliği geri kazanma konusunda gerilimli bir motivasyon süreci yaşanmaktadır. Bu algıdaki bireyler çabalarını sakınmak, ilişkiden ayrılmak veya başka bir ilişki talep etmek gibi davranışlarda bulunmaktadır (Adams, 1965: 273-275, Greenberg, 1987: 12-16). Aynı şekilde, dağıtım adaleti de ücret, ödül, ceza, terfi gibi örgütsel kazanımların kişilere dağıtımı ve kişilerde oluşturduğu algıya yönelik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda da kişiler, kendi katkı-kazanım oranları ile diğer çalışanlar arasında bir kıyaslamamanın sonucunda adalet veya adaletsizlik hissetmektedirler. Cohen'e (1987: 20, 21) göre dağıtım adaleti, aşağıda yer alan dört temel bileşenden oluşmaktadır.

1. Dağıtılacak olan ödüller: Maddi veya sosyal mallar, şartlar, fırsatlar, roller gibi örgüt üyelerinin sosyal değişiminde işlem gören kaynaklardır.
2. Ödüllendirilecek olan kişiler: Ödüllerin hak edilmesinde göz önüne alınacak olan yaş, cinsiyet, medeni durum, görünüm, kişisel tavır vb. kişisel niteliklerin neye göre belirleneceğidir. Ödül dağıtımında, kişisel özelliklerin hangi yönlerine göre değerlendirilme yapılacağı, nelerin göz önüne alınacağı gibi sorular dağıtım adaletini etkilemektedir.
3. İşlevsel kurallar: Ödüller ile alıcılar arasındaki ilişkinin tanımlanmasıdır. Dağıtımın hangi paylaşım ilkelerine göre yapılacağı; katkıya göre yapılacaksa da liyakat, değer, gönüllü katkı, yüksek performans vb. gibi niteliklerden hangilerinin dikkate alınacağı bu boyutta incelenmektedir.
4. Standartlar: Ödül dağıtımının ahlâki yönden değerlendirilmesidir. Adaletin tek ahlâki standart olamayacağı ve diğer ahlâki standartlarla bir ayrımının yapılması gerektiği açıklanmaktadır. Bu noktada dikkat çeken bir örnek, verimlilik standardıdır. Bir dağıtım aynı anda hem verimli hem de adaletli olmayabilmektedir. Okun (1975), Hochschild (1981), Buchanan ve Mathieu (1986), Cooter (1987) çalışmalarının da yer içinde yer aldığı birçok kamuoyu tartışması ve akademik tartışma bu standartların nasıl hem verimli hem de adil olabileceğini temel almaktadır.

1.4.2. Prosedür Adaleti

Bu boyut en genel anlamda, ödemeler veya dağıtımların dayandığı kuralların adilliğini ifade etmektedir (Greenberg ve Cohen, 1982: xi). Prosedür adaleti kuramı önermelerine göre

hukuksal prosedürlerin adaletini sağlama hususunda üç farklı taraf ve iki farklı aşama olduğu varsayılmaktadır. Bu taraflar, davacı ve davalının yer aldığı iki muhalif taraf ve arabuluculuğu üstlenen yargıç şeklindedir. Aşamalar ise, “işlem aşaması” ve “karar aşaması”dır. İşlem aşamasında delillerin toplanarak ortaya konması, karar aşamasında ise ortaya konan bu deliller doğrultusunda taraflar arasındaki anlaşmazlığın giderilmesi yer almaktadır. Bu aşamaların kontrolleri ise “işlem kontrolü” ve “karar kontrolü” ile sağlanmaktadır (Thibaut ve Walker, 1978: 545, 546; Greenberg, 1987: 14). Kuramın önermeleri doğrultusunda; taraflar prosedürler üzerinde kontrol imkânına sahip oldukça doyumları artacak, adalet algısını daha yüksek hissedeceklerdir. Nitekim Folger ve Greenberg (1985), Thibaut ve Walker (1975); LaTour (1978) ve başka birçok çalışma da yaklaşımda savunulan işlem kontrolü imkânının adalet ile ilgili algılamlarda olumlu etki yaptığını doğrulamıştır (Greenberg, 1987: 13, 14; Özen, 2002: 111). Leventhal (1976) ve Leventhal, Karuza ve Fry (1980) tarafından, altı tane prosedür adaleti kuralı tanımlanmıştır ve araştırmacılara göre adil bir prosedürde tüm kurallar gözlenebilmelidir (Beugre, 2002: 1095):

1. Prosedürlerde tutarlılık,
2. Karar verenlerin önyargısız olması,
3. Bilgilerin doğru, güvenilir olması,
4. Prosedürlerin değiştirilebilir ve düzeltilebilir olması,
5. Prosedürlerin tüm çalışanların çıkarlarını gözetmesi,
6. Ahlâki ve etik standartların gözetilmesidir.

Prosedür adaletinin gerçekleşebilmesi, Thibaut ve Walker (1978) tarafından çalışanların prosedürel işlem ve sonuçlar üzerinde kontrol sahibi olma imkânına dayandırılırken Leventhal (1976) tarafından altı temel ilkenin varlığı veya yokluğuna dayandırılmıştır. Bu varsayımlar daha sonra Colquitt (2001) tarafından örgütsel adalet ölçeğini geliştirme amacıyla temel alınmıştır.

1.4.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti, prosedürlerin uygulanması sırasında gösterilen muamelenin ve oluşan etkileşimin kalitesini, adillliğini ifade etmektedir (Bies ve Moag, 1986: 46). Prosedürlerin yürütülmesi sırasında, karar vericinin davranışlarındaki uygunluk hakkında ortaya çıkan endişeler, adalet algısını temsil etmektedir. Bies ve Moag (1986), çalışanların

etkileşime ve karar verme süreçlerine karşı özellikle duyarlı olduğunu ifade etmiştir. İletişimde doğruluk ve saygı açısından normatif beklentilere giren çalışanlar, buna ek olarak karar vericinin kuralları doğru bir şekilde uygulayacağı beklentisine de sahiptirler (Bies ve Shapiro, 1987: 201).

İlgili yazına prosedür adaletinin ikinci boyutu olarak dâhil edilen (Bies ve Moag, 1986; Tyler ve Bies, 1990) etkileşim adaleti daha sonra Greenberg (1993b) tarafından ayrı bir boyut olarak tanımlanmıştır. Moorman (1991), Colquit (2001), Cropanzano ve Greenberg (1997) çalışmaları da etkileşim adaletinin ayrı bir boyut olarak ele alınmasındaki önemi gösterebilir de kavramsal olarak, prosedür adaletinden ayırt edilmesi giderek zorlaşmıştır (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 330). Bies (1987) tarafından etkileşim adaletinin, çalışanlara saygılı davranma, değer verme ve sosyal gerekçeleri⁵ kapsadığı ifade edilmiştir (Beugre, 2001: 1095, 1096). Bies ve Moag (1986), etkileşimin adil olabilmesi için taşıması gereken dört özelliği kavramsallaştırmıştır (akt. Gittler, 1990: 98). Bu özellikler aşağıda yer almaktadır.

1. Doğruluk: iletişimi dürüst, doğru bilgiler dâhilinde kurmak,
2. Saygı: Rencide edici ve kaba tutumlardan kaçınmak,
3. Uygunluk: Önyargıya yer vermemek ve uygun olmayan soruları sormamak,
4. Gerekçelendirme: Kararların gerekçeleri hakkında doğru, net bilgiler sağlamak.

Greenberg (1990b) tarafından etkileşim adaletinin birbiriyle ilişkili ancak, farklı etkilere sahip olan kişilerarası adalet ve bilgisel adalet boyutlarını içerdiği deneysel bir çalışmaya dayandırılmadan kuramsallaştırılmıştır. Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, ve Ng (2001) ve Colquit (2001) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda ise bu boyutların yapısal geçerlikleri kanıtlanmıştır (Colquitt vd. 2001: 427; Colquitt, 2001: 389, 390).

1.4.3.1. Kişilerarası Adalet

Temelde dağıtım adaletinin sosyal yönüne işaret eden davranışsal bir boyuttur. En basit şekliyle duyarlılık veya hassasiyet olarak tabir edilebilmektedir (Colquitt, 2001: 389-390). Prosedürlerin yürütülmesi veya kararların alınması sırasında, astların yöneticiler

⁵ Sosyal gerekçeler üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar nedensel, ideolojik ve referans gerekçeler şeklindedir (Beugre, 2002: 1095, 1096).

1. Nedensel gerekçeler: Karar vericilerin, olumsuz sonuçların sorumluluğunu azaltmaya çalışmaları, zararı anlamaları ancak, üstlenmemeleridir.

2. İdeolojik gerekçeler: Kararların yönetici çıkarları ile eşgüdümlemesidir. Karar vericiler kararın olumlu yönlerine odaklanır ve olumsuz etkiler başarı için bir gereklilik olarak nitelendirilir.

3. Referans gerekçeler: Karar vericilerin alternatif bir duruma odaklanma eğiliminde olmalarıdır.

tarafından saygı, sevgi, nezaket, değer görme seviyesini yansıtmaktadır (Colquitt vd. 2001: 427). Yönetici açısından ise asta karşı empati ve endişe hissetme seviyesidir (Greenberg, 1993b: 83). Kişilerarası duyarlılık seviyesini belirleyen faktörler Greenberg (1993b: 89) tarafından aşağıda yer aldığı şekilde ifade edilmiştir.

1. Pişmanlık veya memnuniyet ifade eden tutumlar,
2. Sorumluluktan feragat ettirmeye veya sonucu paylaşmaya yönelik tutumlar.

Astların sonuçlarına karşı ilgisiz ifadeler ve yalnızca kendi kişisel sonuçlarına karşı endişeli tutumlar ise düşük hassasiyet olarak tanımlanmıştır. Bu önermelere göre; duyarlı veya hassas bir yönetici düşük ödeme koşullarına maruz kalan bir çalışan için üzülme, adaletli bir ödeme koşulu sağlanmış bir çalışan için ise memnun olma eğilimindedir. Yöneticinin sergilediği hassas tutumlar; çalışanların düşük, adaletsiz kazanç elde etmeleri durumunda adaletsizlik algısını daha az hissetmelerini sağlamaktadır. Duyarlılık seviyesi düşük olduğunda ise umursamaz bir yönetici izlenimi oluşmaktadır ve bu durum çalışanlar için ödeme koşullarından bile daha yüksek önemde algılanabilmektedir (Greenberg, 1993b: 89, 90).

1.4.3.2. Bilgisel Adalet

Dağıtımların dayandırıldığı prosedürlerin çalışanlara açıklanmasına dayalı olan sosyal bir boyuttur. Prosedürlerin ve kuralların neden belirli bir şekilde kullanıldığına veya sonuçların neden belirli bir şekilde dağıtıldığına dair bilgi veren açıklamalara odaklanmaktadır (Colquitt vd. 2001: 427; Colquitt, 2001: 390). Kısaca, açıklamaların niteliğini ifade etmektedir. Verilen kararlara temel teşkil eden bilgilerin geçerliliği ile ilgili, yani hangi doğru bilginin neden kullanılmaya değer olduğunun açıklanmasıdır (Greenberg 1993b: 83; Greenberg 1990a). Greenberg (1993b: 87), bir bilginin geçerlilik seviyesini etkileyen faktörleri aşağıdaki şekilde belirtmiştir.

1. İlk kaynaktan, doğrudan edinilmesi,
2. Uzman bir kaynaktan edinilmesi,
3. Kamuya açık, şeffaf olunması,
4. Bağımsız bir kaynak tarafından, çifte kontrole tabi tutulmasıdır.

Bu faktörleri barındırmayan, geçerliliği düşük bilgiler ise dolaylı yoldan; uzman olmayan kaynaklardan, gizli tutularak ve bağımsız bir doğrulamaya tabi tutulmadan edinilmiş bilgiler olarak ifade edilmiştir (Greenberg, 1993b: 87, 88).



İKİNCİ BÖLÜM

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

2.1. Kuramsal Çerçeve

Örgütsel ortamda, hiyerarşik kademeler arasında oluşan ikili sosyal yapılar bulunmaktadır. Bu yapılarda meydana gelen etkileşim süreçlerini inceleyen lider-üye etkileşimi (LÜE) modelinde; lider tarafından imtiyaz ve yakın ilişki sağlanması karşılığında, üyenin fazladan zaman ve enerji harcamasının, taraflarda oluşturduğu algılara dayalı analizler gerçekleştirilmektedir (Graen, Novak ve Sommerkamp, 1982: 110, 111). Temelde, rol (Katz ve Kahn, 1966) ve sosyal değişim (Blau, 1964a) kuramlarına dayanan LÜE; ilk etapta Dansereau, Cashman ve Graen (1973) tarafından, “dikey ikili bağlantı modeli” adı ile sunulmuştur. Daha sonrasında Graen, Novak ve Sommerkamp (1982) tarafından Lider-Üye Etkileşimi olarak değiştirilen modelde, örgüt üyelerinin örgütsel roller aracılığıyla görevleri yerine getirmesinden (Graen, 1976: 1201) hareketle, bu süreçlerde ortaya çıkan lider-üye ilişkilerinin doğası analiz edilmeye çalışılmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 618, 626). LÜE, ast ve üst ilişkisinin niteliğini ve kalitesini her iki taraf açısından ele alarak değerlendirme yapan bir modeldir. Bu modele göre örgütteki dikey nitelikli ilişkilerde taraflar arasında bir etkileşim yaşanmaktadır. Bu etkileşimin kapsamı; lider tarafından dağıtılan rol ve görevlerin üyeler tarafından üstlenilmesi, gerçekleştirilmesi karşılığında ücret, terfi, ödül gibi kazanımlar ile değiş-tokuş edilmesi şeklindedir. Kuramsal olarak liderlerin tüm astlara karşı farklı etkileşim ve iletişim kalıpları geliştirdiği varsayımına dayanmaktadır. Bu bağlamda her bir ikili dikey ilişkiye dair hassas nitelik ölçümü için iç grup ve dış grup olmak üzere iki örneklem grubu; katkı, etki, sadakat ve profesyonel saygı olmak üzere dört alt boyut tanımlanmış ve rol, atıf, liderlik ve sosyal değişim olmak üzere dört temel kuramdan yararlanılmıştır (Liden ve Maslyn, 1998: 43-46). LÜE modeli, lider ve üyeler arasında oluşan ilişkinin profesyonel kalitesini ilişkideki saygı, güven, itimat gibi özelliklerin, ilişkinin taraflarınca algılanış şekline dayalı nicel ölçümlerle ifade etmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 356). Örgütlerde oluşan ast ve üst etkileşimindeki kalite, tarafların arasında alınıp verilen maddi kaynakların, bilginin ve destek miktarının algılanışına bağlıdır. Takas edilen maddi veya maddi olmayan varlıkların algılanan değeri ne kadar büyükse LÜE kalitesi de o oranda büyük olmaktadır. Dolayısı ile her bir ikili ilişkideki lider ve üyenin katkı ve kazanımları farklı olduğundan, her bir LÜE kalitesi de farklılık arz etmekte ve araştırılması gerekmektedir (Wayne, Shore ve Liden, 1997: 83, 84). Liderlik çalışmaları, etki alanı veya

araştırma seviyesi açısından incelendiği zaman özellikler akımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsal yaklaşımlar gibi lidere odaklanan; güçlendirme yaklaşımları gibi üyelere odaklanan, lider-üye etkileşimi gibi ikili ilişkilere odaklanan veya bunların kombinasyonu şeklinde olan yaklaşımlar halinde tasarlanabilmektedir. Liderlik çalışmalarının ortaya çıkışından bu yana araştırmaların odak noktasının liderden diğer etki alanlarına kaydığı görülmektedir. Bu anlamda lider-üye etkileşimi, liderliği ilişkiler seviyesinde ele alan, ikili ilişkilere odaklanan bir modeldir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 220, 221).

2.2. Lider-Üye Etkileşiminin Kuramsal Temelleri

LÜE, Dansereau vd. (1973) tarafından ilk ortaya konulduğunda belirli temel kuramlar ve varsayımların esas alınması ile birlikte genel bir kuramsal yapı da ortaya çıkmıştır. LÜE modelinin kuramsal altyapısı, rol kuramı merkezde olmak üzere atıf, sosyal değişim ve liderlik kuramlarının birleştirilmesine dayanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 626; Liden ve Maslyn, 1998: 44). Temel kuramların belirli yapısal özellikleri, araştırmacılar için LÜE'nin gelişim aşamalarına yönelik birtakım ipuçları sağlamıştır. Bu ipuçlarının bir örneği LÜE'nin çok boyutlu bir yapı haline getirilmesi sürecinde de gözlenebilmektedir. Bu anlamda Dienesch ve Liden (1986); Liden ve Maslyn (1998) temel kuramların çok boyutlu olmalarını öne sürerek LÜE'nin çok boyutlu yapısını ortaya koymuşlardır.

2.2.1. Rol Kuramı

Rol kuramının ortaya çıkışında, sosyal yaşamın “aktörlerin, öngörülebilir rolleri oynadıkları bir tiyatro” şeklinde değerlendirilebileceği fikri esin kaynağı olmuştur. 1930’larda ortaya konulan ve yaygın bir şekilde kabul görmüş olan bu metafor, sosyal bilimler ve felsefe alanında da birçok yaklaşıma dayanak oluşturmuştur. Bunlar, yapısal yaklaşım (Linton, 1936), işlevsel yaklaşım (Linton, 1936), sembolik etkileşimci yaklaşım (Mead, 1934), örgütsel yaklaşım (Gross, Mason ve McEachern, 1958; Kahn, Quinn, Snoek ve Rosental, 1964) ve bilişsel yaklaşım (Moreno, 1934) şeklinde birbirinden bağımsız şekilde ortaya çıkmıştır (Biddle, 1986: 68).

Örgüt bünyesinde her çalışanın göstermesi beklenen işlev ve davranışlar bulunmaktadır. Beklenen işlev ve davranışlar, çalışana verilen rolleri ifade etmekle birlikte “beklenen rol” olarak adlandırılmaktadır. Diğer yandan, çalışanların da bu beklentiye yönelik, hangi fonksiyonu gerçekleştirecekleri ile ilgili bir anlayışı, algısı bulunmaktadır. Bu anlamdaki rol ise “algılanan rolü” ifade etmektedir. Son olarak da çalışanın gerçekte gösterdiği davranış ise “gerçekleşen rol” olarak adlandırılmaktadır. Eğer bu üç rol arasında

çok büyük farklar varsa çalışanın ve dâhil olduğu birimin performans ve başarısı olumsuz yönde etkilenmektedir (Koçel, 2010: 608).

LÜE yaklaşımının kuramsal temelleri, rol kuramı ile oluşturulmuştur ve her iki kuram (LÜE ve rol kuramı) oldukça iç içedir. Bu esasa göre liderler astlarına belirli görevleri içeren roller vermektedir (Scandura, 1999: 30). Astların, bu görev taleplerine uyma, rolleri gerçekleştirebilme derecelerine göre lider-üye etkileşiminin türü grup içi veya grup dışı olarak belirlenmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 44). Örgüt üyelerinin, işlerini farklılaştırılmış roller yoluyla gerçekleştirmesinden hareketle ve rol tanımlarının da getirisi olarak farklı lider-üye etkileşimleri ortaya çıkmaktadır. Bu farklılaştırmayı güçlendirme sürecinde, zaman baskısı olduğu için lider yalnızca birkaç astla yakın ilişki kurmaktadır. Kalan üyelerle ise yeterli performansı sağlamaya yönelik şekilde daha resmi ve politik ilişkiler geliştirmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 621).

2.2.2. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim kuramı, örgütsel davranıştaki en etkili kavramsal paradigmalardan birisidir (Cropanzano ve Mitchell: 2005: 874). 1950'lerin sonlarında, sosyoloji ve sosyal psikoloji alanlarında ortaya çıkan bu kuramın temelleri büyük ölçüde, bir sosyolog olan George Homans'ın (1958) "Değişim Olarak Sosyal Davranış" çalışmasında atılmıştır (Emerson, 1976: 335). Bu çalışmada sosyal değişim, genel kanıdan uzaklaşmayan bir görüşle etkileşimlerin getirdiği maliyetler veya ödüllerin kişide yarattığı algı sonucunda, kişinin davranışlarını şekillendirme süreci olarak açıklanmıştır (Homans, 1961: 13). Ardından sosyal değişim kuramı, John Thibaut ve Harold Kelley (1959), Homans (1961) ve son olarak Peter Blau (1964a, 1964b) çalışmalarıyla birleşerek bir "referans çerçevesi"ne dönüşmüştür. Bahsi geçen çalışmaların bazı yönleri paralellik gösterse de önemli ölçüde farklılıklar da bulunmaktadır. Thibaut ve Kelley (1959), kurama sosyal psikolojik açıdan katkı sağlarken Homans (1961), araçsal davranış psikolojisi perspektifinden katkı sağlamıştır (Emerson, 1976: 335). Blau (1964b) ise konuyu teknik ekonomik yönden analiz etmiş ve sosyal olaylar incelenirken yalnızca psikolojik açıdan değerlendirmeyi sınırlayıcı olması yönünden eleştirmiştir (Emerson, 1976: 335; Blau, 1964b: 3). Buna bağlı olarak Blau (1964b: 6), kuramın kapsamındaki temel koşulun, "diğer insanlardan gelen ödüllendirici tepkilere bağlı olan eylemler" ile sınırlı olduğunu ifade etmiştir.

Sosyal değişim kuramı her ne kadar kullanışlı bir çerçeve haline gelebildiyse de kuramsal belirsizlikler veya ampirik çalışmaların azlığına yönelik eleştiriler devam etmiş ve kavramsal mutabakat sağlanamamıştır. Buna karşın sosyal değişimin insanlara yükümlülükler

oluşturan bir dizi etkileşimi içerdiği konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Bu etkileşimlerin, karşıdaki kişinin eylemlerine bağlı ve genellikle birbirine bağımlı şekilde geliştiği varsayılmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874, 875). Kuramsal çerçeve günümüzde de halen netleştirilememiştir. Kurama yönelik fikir ayrılıkları, kuramın olası faydalarını da sınırlandırmaktadır. (Cropanzano, Anthony, Daniels ve Hall, 2017: 479). Örgütlerde çalışma grupları düzeylerinde sosyal değişim süreçleri yaşanmaktadır (Wayne vd. 1997: 90). Lider-üye etkileşimi modeli ise kuramsal olarak bu sosyal değişim süreçleri üzerine kuruludur. Yani liderin, üyelere imtiyaz ve yakın ilişki sağlaması karşılığında üyelerin fazladan zaman veya enerji harcaması gibi takas süreçleri sosyal değişim kuramına işaret etmekte ve dolayısıyla lider-üye etkileşimine temel teşkil etmektedir.

2.2.3. Atıf Kuramı

Temelde, bir davranışın anlaşılmasını kolaylaştırmak ve böylece gelecekteki davranışların biçimlendirilmesini sağlamak amacıyla nedensel açıklamalar ortaya koymaya dayalı bir kuramdır (Seçer, 2012: 32). İlk olarak Heider (1920) tarafından ortaya atılan bu kuram, davranışları ve bu davranışlara verilen tepkileri nedensellik bakış açısıyla ele aldığından dolayı psiko-sosyal bir kuramdır. İlgili yazın incelendiğinde Heider (1944), Michotte (1963), Jones ve Davis (1965), Kelley (1967) gibi nedensellik ilkesini paylaşan birçok atıf kuramına rastlanmaktadır (Kelley ve Michela, 1980: 458-460). LÜE açısından, üyelerin liderlerine atfettikleri zekâ, baskınlık gibi özellikler bulunmaktadır. Bu atıflar, üyelerin liderlerine tepki verme şeklini etkilemektedir. Diğer yandan, liderlerin de üyelere atfettiği nitelikler bulunmaktadır. Üyenin düşük performans gösterdiği bir durumda iç ve dış nedenleri göz önüne alan lider, bu değerlendirmede üyeye atfettiği özelliklerden etkilenmektedir (Steiner, 1997: 59).

2.2.4. Liderlik Kuramı

Liderliğin, örgütsel bir fenomen olarak ampirik ve kuramsal analizlerin odak noktası haline gelmesinin üzerinden bir asır süre geçmiştir. Bu süre zarfında konuyla ilgili oldukça fazla akademik çalışma gerçekleştirilmiş ve liderlik hemen her açıdan araştırılmıştır. Bu fenomenin gelişiminde; yönetim ve organizasyon, siyaset bilimi, psikanaliz, psikoloji, sosyoloji ve başka birçok disiplinin de katkısı bulunmaktadır (Conger ve Kanungo, 1998: 36). Liderlik kavramının bilimsel çerçevede ele alınmasına yönelik eğilimler geçmişten günümüze kadar değişime uğramıştır. 1920'lerde, ilk ortaya atıldığı bilimsel çalışmalarda liderlik, sadece kişi ve çevre açısından değerlendirilmiştir. Daha sonraki dönemlerde rol farklılaşmasının bir

yönü olarak ya da sosyal etkileşim süreçlerinin bir sonucu olarak ele alınmıştır. En erken dönem çalışmalarda liderlik, lider tarafından belirli bir yönde hareket etmesi için organize edilen bir süreç olarak kabul edilirken son zamanlardaki liderlik kuramları ise liderlerin ve takipçilerin karşılıklı etkileşimine odaklanmaktadır (Bass, 1974; Bass ve Bass, 2009: 41, 42). Bu çerçevede liderliğe ilişkin bilimsel çalışmalar, 1940'lara kadar özellikler akımının etkisi altında kalmış ve sonrasında 1960'lara kadar alanyazına davranışsal yaklaşımlar hâkim olmuştur. Bu dönemlerin sonrasında durumsal ve interaktif yaklaşımlar daha ön plana çıkmıştır. Günümüzde ise karizmatik, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları gibi yaklaşımlar popüler durumdadır (Robbins ve Judge, 2019: 376).

2.2.4.1. Özellikler Akımı

Liderliğe ilişkin ilk bilimsel çalışmalarda liderin öz niteliklerine odaklanılmıştır. Bu yaklaşımdaki düşüncenin temeli, lideri takipçilerden ayıran özellikleri ortaya koyarak başarılı liderleri hızla tespit etmeye ve göreve getirmeye dayanmaktadır (Fleishman, 1953: 1, 2; 1973: 2). 1920-1940 yılları arasında katedilen bu dönemde, liderlik vasfına ilişkin; “lider olunmaz, doğulur” mottosu oldukça rağbet görmüştür. Bu motto doğrultusunda, başarının anahtarının büyük liderler olarak doğmuş kişilerin kişilik, fiziksel ve zihinsel özelliklerini belirlemede yattığı düşünülmüştür. Ancak konuya ilişkin oldukça fazla araştırma yapılmasına rağmen, hangi özelliklerin büyük bir lidere işaret ettiğine dair net bir tespit gerçekleştirilememiştir. Bu akımda, liderin etki alanında ve etkililik seviyesinde rol oynayan durumsal ve çevresel faktörler göz ardı edilmiştir (Horner, 1997: 270).

2.2.4.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımı yerini 1940'lardan 1960'lı yıllara kadar, davranışsal yaklaşıma bırakmıştır. Özellikler yaklaşımında liderlikte esas olanın doğru kişiyi seçebilmek olduğu düşünülürken davranışsal yaklaşımda bunun aksine, kişilerin eğitilerek lider olabilecekleri fikri kabul görmüştür (Robbins ve Judge, 2019: 380). Bu akımda liderin hangi davranışları sergileyerek etkililik sağladığı ve örgüt etkinliğini artırdığı soruları ön planda tutulmuştur. Bu akım çerçevesinde ele alınmış olan önemli çalışmalardan ikisi; Ohio State Üniversitesi ve Michigan State Üniversitesi liderlik çalışmalarıdır. Bu çalışmalarda liderlik davranışıyla ilgili olarak, birbirinden bağımsız iki boyut tanımlanmıştır. Bu boyutlar ilgili yazında, “yapılandırma” ve “değerlendirme” olarak tanımlanmıştır. Aynı dönemde, konuya ilişkin çalışma yürüten başka üniversitelerde ve araştırmalarda da benzer boyutlar ve sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışmaların da etkisiyle liderliğin doğuştan gelen değil, öğrenilebilen

yöntemlerden oluşan bir özellikler bütünü olduğu fikri pekişmiştir. Bu özelliklerin öğretilmesi amacıyla; liderleri, takipçilerden ayıran davranışları saptama konusunda da ilerleme kaydedilmiştir. Bu akımın diğer bir etkisi de yönetimin insan odaklı ve iş odaklı faaliyetleri içerecek şekilde genişletilmesi olmuştur (Horner, 1997: 270).

a. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesinde Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları (1945) büyük katkı payına sahiptir (Koçel, 2010: 578). 2. dünya savaşının ardından, disiplinlerarası bir program olarak tasarlanan Ohio State Liderlik Çalışmaları, genel olarak yönetim ve örgütsel davranış alanlarına ve özellikle de liderlik alanına katkıda bulunmuştur. Bu liderlik çalışmaları programı bünyesinde; psikoloji (Campbell, Hemphill, Shartle ve Stogdill), sosyoloji (Seeman), ekonomi (Coons) ve eğitim (Halpin) olmak üzere farklı disiplinlerde görev yapan akademisyenler yer almıştır. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları'nda disiplinlerarası bir yaklaşım kullanılması ve yüksek kaliteli araştırmaların yapılması gibi konular özellikle vurgulanmıştır. Bu çalışmalar, liderlikte özellikler yaklaşımının davranış temelli bir yaklaşıma geçişinde etkili olmuştur. “Lider davranış tanımlama anketi” (Fleishman ve Harris, 1962; Stogdill ve Coons, 1957) başta olmak üzere program bünyesinde geliştirilen ölçekler Scott (1956), Stogdill (1957), Stogdill ve Shartle (1955, 1956) ve başka yüzlerce çalışmada kullanılmış ve elde edilen bulgular doğrultusunda 1500'den fazla liderlik rolü boyutu ortaya konmuştur. Devam eden çalışmalar neticesinde boyut sayısı ikiye düşürülmüştür. İşe yönelik olmayı ifade eden “yapılandırma” ve insana yönelik olmayı ifade eden “değerlendirme” boyutları daha sonraki süreçte gerçekleştirilen birçok araştırmada da ortaya konmuştur (Schriesheim ve Bird, 1979: 135-138; Robbins ve Judge, 2019: 380). Bu boyutlar birbirinden bağımsız olduğu gibi birbirleri ile çelişmeyen ve tamamlayıcı özelliklere sahip boyutlardır (Fleishman, 1973: 8). Diğer yandan, Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları'nın ilgili yazına bir diğer katkısı da durumsal kuramlara başlangıç teşkil etmesidir. Örneğin, Fleishman (1953), Stogdill (1948) ve Hemphill (1950) araştırmalarında “etkili bir liderliğin başka bir durumda etkisiz kalabileceği” şeklinde ifadeler yer verilmiştir. Hatta Ohio çalışmaları bünyesinde Morris ve Seeman (1950) tarafından bir durumsal liderlik paradigması geliştirilmiştir. Bu paradigma ilerleyen süreçte Shartle (1957) tarafından basitleştirilmiş ve daha açık hale getirilmiştir. Ancak dönemin baskın anlayışında, durumsal faktörlerin rolü görmezden gelinmiştir (Schriesheim ve Bird, 1979: 139).

b. Michigan State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişiminde katkı sahibi bir diğer çalışma da, Likert tarafından yönetilen Michigan State Üniversitesi (1947) çalışmalarıdır. Michigan Üniversitesi Ölçme Anket Araştırma Merkezi liderlik çalışmalarının da Ohio Üniversitesi çalışmalarıyla benzer şekilde, performans etkililiği ile ilgili lider davranışlarını tespit etmeye dayalı hedefleri vardır. Michigan grubu, bu çerçevede ortaya iki davranışsal boyut çıkarmıştır. Bunlar, çalışan odaklı lider ve üretim odaklı liderdir:

- Çalışan odaklı lider: Çalışanların bireysel ihtiyaçlarını ve kişiler arası ilişkileri dikkate alan, gözetken liderdir.
- Üretim odaklı lider: Grup görevlerinin başarılmasına odaklanan, işin tekniği ve içeriğiyle ilgilenen liderdir.

Bu boyutlar Ohio çalışmalarıyla da yakın ilişkilidir. Çalışan odaklı liderlik, anlayış boyutuyla yakın ilişkiliyken, üretim odaklı liderlik ise yapıyı harekete geçirme boyutuyla yakın ilişki içindedir. Birçok liderlik çalışmasında da eşanlamli terimler kullanılmıştır (Robbins ve Judge, 2019: 380).

c. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi

Davranış kuramları geleneği çerçevesinde geliştirilmiş olan modellerden birisi de Blake, Shepard ve Mouton (1964) tarafından ilgili yazına kazandırılmış olan liderlik davranışı modelidir. Bu modelin içerdiği boyutlar da Ohio ve Michigan üniversitelerinde ortaya konan boyutlara benzerdir. “İnsanlar için endişe” ve “çıktı için endişe” olarak tanımlanan boyutlara daha sonra “esneklik” boyutu da eklenmiştir. Bu araştırmalara göre, yönetici davranışları işe ve insana yönelik olmak üzere iki sınıfta sergilenmektedir. Yöneticinin hangi sınıfta davranış sergilediğine göre uygun liderlik vasıflarının tespit edilerek en etkili liderin göreve getirilmesi söz konusudur. Bu ve benzer araştırmalar tanımlayıcı oldukları için liderlerin davranışlarına göre sınıflandırılmasına imkân vermiştir (Horner, 1997: 271).

2.2.4.3. Durumsal Yaklaşımlar

Liderin özellikleri ve davranışlarının mercek altına alındığı geleneklerden sonra özellikler, davranışlar ve liderin içinde bulunduğu durumun etkileşimini ele almaya yönelik olarak durumsal liderlik kuramları akımı ortaya çıkmıştır. Bu yeni akımda herhangi bir değişkenin liderlik üzerindeki etkilerinin diğer değişkenlere bağlı olduğu varsayımı önem kazanmıştır. Bu varsayımla birlikte, ilgili yazında liderliğin her durumda farklı olabileceği

olasılığına kapı açılmış ve önemli gelişme kaydedilmiştir. Bu gelişmeyle birlikte, genel etkililiğin karmaşıklığını ve durumsal farklılıklarını içeren, daha gerçekçi bir liderlik görüşü zemin bulmuştur (Horner, 1997: 271).

a. Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı

Fiedler (1967) tarafından geliştirilen beklenmedik durum modeli, liderlik konusundaki ilk kapsamlı acil durum modelidir. Bu modele göre bir grubun performansı, liderin tarzı ile içinde bulunulan durum arasındaki uyuma bağlıdır. Dolayısıyla Fiedler'e göre liderlik konusunda başarının anahtarı liderlik tarzında yatmaktadır. Fiedler'in tasarladığı "en az tercih edilen iş arkadaşı anketi" (*least preferred co-worker questionnaire, LPC*) aracılığı ile göreve veya işe odaklılığı ölçen Fiedler modeli, analizin sonucunda mevcut durum doğrultusunda hangi liderlik tarzının etkin olacağına karar vermektedir. Eğer o anki durum göreve yönelik bir lider gerektiriyorsa, ancak liderlik pozisyonundaki kişi ilişki odaklıysa ya liderin ya da durumun değiştirilmesi gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 373). Durumsal kuramlar kapsamında yer alan Fiedler (1967) çalışmasında, liderlik tarzı ve liderin durumunun etki için uygunluk seviyesi olmak üzere iki değişken dikkate alınmaktadır. "Durumsal tercih edilebilirlik" veya "takipçileri etkileme kolaylığı" olarak nitelendirilen bu model; lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve pozisyon gücünün bir birleşimi olarak sunulmuştur. Fiedler (1967), bu çalışmada sekiz adet durumsal tercih edilebilirlik sınıfı ortaya koymuştur. Lider tarzını ölçmeye yönelik ise "en az tercih edilen iş arkadaşı" ölçeğini geliştirmiştir. Bu araştırma doğrultusunda belirli durumlar için belirli liderlik tarzlarının daha etkili olduğu sonucuna varılmaya çalışılmaktadır. Fiedler'in (1967) çalışması her ne kadar nitelik yönünden sorgulansa veya basit bulunsu da liderlik yazını açısından bakıldığında, bir liderin tarzına en uygun durumla eşleştirilmesi konusundaki tartışmaları ve araştırmaları başlatmıştır (Horner, 1997: 271).

b. Durumsal Liderlik Kuramı

En popüler durumsal yaklaşımlardan bir diğeri de ilk olarak Hersey ve Blanchard (1977) çalışması ile ortaya atılmış olan durumsal liderlik kuramıdır (Graeff, 1997: 154). Bu kuramda esas olarak üyelere odaklanılmaktadır. Üyelerin istedikleri veya üstesinden gelebilecekleri görevin nitelikleri veya üyelerin durumuna göre en uygun liderlik tarzının seçilmesinin, liderliğin başarı düzeyini etkilediği varsayılmaktadır. Üyeler, bir görevi başarma konusunda isteksiz veya yetersizlerse lider açık ve detaylı yönergeler vermek durumundadır. Lider, üyelerin yeteneklerini dikkate almalı ve görev başarma konusundaki isteksizlikleri gidermek için sosyal ilişkilerini etkin şekilde kullanmalıdır. Üyeler görevi tamamlamaya

yönelik yeteneklere sahip, ancak isteksizlerse bu durumda lider destekleyici ve paylaşımcı liderlik özelliklerini yansıtmalıdır. Üyelerin istekli ve yetenekli olduğu durumlarda ise fazla bir çabaya gerek olmamaktadır. Bu kuramdaki temel varsayım, liderin üyelerdeki istek ve yetenek konusundaki eksiklikleri giderebileceğine dayanmaktadır (Robbins ve Judge, 2019: 384).

c. Yol-Amaç Kuramı

House (1971) ve House ve Mitchell (1974) tarafından geliştirilen yol-amaç kuramı, Ohio liderlik araştırmasının yapıyı harekete geçirme ve değerlendirme boyutlarının uyarlanmasıyla ortaya konmuştur. Bu kurama göre liderin görevi, belirli bir görevin yerine getirilebilmesi için takipçilerine bilgi, destek ve diğer kaynakları sağlamaktır. Liderlik kavramı, takipçilerin hedefleri ve lider arasındaki bir etkileşim olarak görülmüş ve böylece takipçilerin liderlik konusundaki önemi ortaya çıkmıştır (Horner, 1997: 271). Yol-amaç kuramı, liderin hali hazırdaki durumunu analiz ederek doğrudan, destekleyici veya başka tarz davranışlar sergilemesi varsayımına dayanmaktadır. Bu kuram kapsamındaki durumlar ve liderlik tarzları şu şekilde belirtilmektedir (Robbins ve Judge, 2019: 385):

- Yönlendirici liderlik, görevin belirsiz ve yüksek düzeyde stresli olduğu durumlarda daha fazla tatmin sağlamaktadır.
- Destekleyici liderlik, çalışanların yüksek düzeyde belirlenmiş görevleri getirmeleri durumunda daha fazla tatmin ve performans sağlamaktadır.
- Yüksek düzeyde bilgi ve yeteneğe sahip çalışanlar için yol gösterici liderlik gereksiz olarak algılanabilmektedir.

Yol-amaç kuramının uygulamalı araştırmasını yapmak zordur ve konuyla ilgili araştırmalar farklı bulgularla sonuçlanmaktadır. Wofford ve Liska (1993), Podsakoff MacKenzie ve Ahearne (1995) gibi çalışmalar bu kuramın uygulamalı araştırmalardaki sonuçlarının hayal kırıklığı olduğuna değinirken Villa, Howell ve Dorfman (2003), Schriesheim ve Neider, (1995), Evans (1996) gibi çalışmalar kuramı test edebilecek yeterlilikte bir araştırma tasarımının henüz oluşturulamadığını ifade etmiştir. Bu nedenle de kurama ilişkin kesin bir bakış açısı henüz geliştirilememiştir (Robbins ve Judge, 2019: 385).

d. Katılımcı Liderlik Modeli

Bu modelde, liderin hangi kararı uyguladığının yanında, karar süreçlerinin de önemli olduğu vurgulanmaktadır. Vroom ve Yetton (1973) tarafından geliştirilen katılımcı liderlik

modeli, karar süreçlerine katılım ile liderlik davranışını bir arada incelemektedir. Bu modelde yol-amaç kuramına benzer şekilde, liderin davranışlarının görev yapısına uygun olması gerektiği ifade edilmektedir. Bu kapsamda, yedi farklı durum ve bu durumlara yönelik beş farklı liderlik tarzı önerilmiştir. Model daha sonra Vroom ve Jago (1974) tarafından geliştirilerek 12 farklı durum, 8 problem tipi ve bunlara yönelik olarak beş liderlik tarzı önerilmiştir. Ancak, modelin orijinali ve düzenlenmiş haline yönelik olarak yapılan araştırmalarca bir takım eleştiriler getirilmiştir. Bunlar, modelin karmaşıklığı ve değerlendirmeye alınmayan faktörlerin fazlalığına yöneliktir. Vroom ve Jago tarafından modelin düzenlenmiş haline ilişkin, yöneticilere yol göstermesi amacıyla bir bilgisayar programı hazırlandıysa da 12 durumsal değişken, 8 problem tipi ve beş liderlik tarzından birini seçmenin oldukça zor olduğu ifade edilmiştir (Robbins ve Judge, 2019: 385).

2.2.4.4. Çağdaş Yaklaşımlar

Liderlik yazını incelendiğinde oldukça fazla sayıda yeni liderlik yaklaşımının ortaya konduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlar birbirinden farklı detaylara sahip olsalar da hemen tümü liderin kendisine odaklanmakta ve konuyu lider açısından ele almaktadırlar. Tüm yaklaşımlara burada yer verilmesi araştırmanın odak noktasının dışına taşıacağı için bu bölümde alanyazında en yaygın şekilde araştırılmış olan karizmatik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarına yer verilmiştir.

a. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı; liderliğin, bilimsel anlamda incelendiği ilk dönemlerden (özellikler akımı) bu yana oldukça önem verilen multidisipliner bir konu olmuştur. Karizma; psikoloji, sosyoloji ve siyasal bilimler gibi alanlarda, bir liderin lider olmasını veya başarı elde etmesini sağlayan ana nedenlerden birisi olarak kabul edilmiştir. Dünyada iz bırakmış olan liderlerin özellikleri veya dönemsel şartları birbirinden çok farklı olsa da paylaştıkları ortak kavram karizmadır. Ayrıca karizma kavramı, liderlik açısından da yalnızca karizmatik liderlikte değil, tüm yaklaşımların merkezinde yer alan bir konudur (Koçel, 2010: 592, 593). Kökeni, Yunancada hediye kelimesine dayanan karizma, Weber (1947) tarafından doğaüstü, insanüstü ya da en azından istisnai güç ya da özellikler nedeniyle bireyi sıradan insanlardan ayıran kişilik özellikleri olarak tanımlamıştır. Weber, karizmatik liderliğin birkaç ideal otorite tipinden biri olduğunu öne sürmüştür (Robbins ve Judge, 2019: 387). Karizma, örgütlerde gerçek liderleri sıradan yöneticilerden ayıran unsurlardan biridir. Üyeler, karizmatik liderlere karşı tam bir güven ve inanç duymanın yanında, yoğun duygular beslemekte ve onunla

özdeşleşmek istemektedirler. Üyelerin tanımlarına göre karizmatik lider, herkesi görev adına heyecanlandıran ve heveslendiren, kuruluşa bağlılığı teşvik eden, herkesten saygı gören, neyin önemli olduğu konusunda doğru öngörülere sahip olan ve her türlü engeli aşma kapasitesine sahip olduğu düşünülen kişidir (Bass, 1985: 34). Karizmatik liderlik kuramı çerçevesinde, liderler üyelerin ihtiyaçlarını, değerlerini, tercihlerini, arzularını veya isteklerini kişisel çıkarlardan kolektif çıkarlara dönüştüren kişilerdir. Ayrıca liderler, üyelerin hedefe son derece bağlı olmaları, bu hususta önemli fedakârlıklar yapmaları ve beklentilerin üzerinde performans göstermeleri gibi konularda üyelere içsel motivasyon oluşturmaktadırlar. Bu motivasyonu sağlama sürecinde ise üyelerin içsel veya dışsal dünyalarına müdahale etmekten veya maddi teşvik ve cezalar sunmaktan ziyade örgütsel anlamda amaç ve bağlılık aşılayarak yapılan işe anlam katmaktadırlar (House ve Howell, 1992: 82).

b. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Liderlik yazınında dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ayrımının yapıldığı ilk çalışma, siyasi liderlerin tanımlanmasına yönelik bir araştırmadır ve James McGregor Burns (1978) tarafından gerçekleştirilmiştir (Burns, 1979: 381; Demir ve Okan, 2008b: 73; Odumeru ve Ogbonna, 2013: 356). Sonrasında bu ayrım, B.M. Bass (1985) başta olmak üzere farklı araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir (Koçel, 2010: 591). Bu iki liderlik yaklaşımı birbirine zıt yaklaşımlar değil, birbirinin tamamlayıcısı durumundadırlar. Geleneksel olarak da adlandırılabilen etkileşimci liderlik stili (Luthans, 2011: 430); Ohio State çalışmaları, Fiedler modeli, amaç-yol kuramı gibi çalışmaların bakış açısını ihtiva etmektedir. Bu bakış açısına göre lider, rol ve iş gerekliliklerini netleştirerek belirlenen amaçlar doğrultusunda üyelerine yol gösteren, iş gördüren kişi olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2019: 390). Etkileşimci lider, üyelerin katkıları karşılığında ekonomik, psikolojik veya politik beklentilerini ya da kişisel ilgilerini tatmin etmeye odaklanmaktadır. Yani lider ve üyeler arasında ekonomik, psikolojik veya politik temele dayalı bir alış-veriş gerçekleşmektedir. Bu alış-veriş sürecinde herhangi bir üst amaç bulunmamaktadır ve ortaya çıkan ilişki, alış-veriş süreci ile sınırlıdır. Alış-veriş sona erdiğinde ilişki de sona ermektedir (Burns, 1979: 381, 382). Diğer bir ifadeyle lider ve üyeler arasında göreve, işe dayalı bir ilişki bulunmaktadır (Koçel, 2010: 591). Etkileşimsel liderler, üyelerin hangi eylemleri gerçekleştirecekleri konusunda üyelere netlik sağlamak ve onları gerekli çabayı gösterme konusunda motive etmektedirler. Bu çabaya karşılık, üyelerin kişisel ihtiyaç ve isteklerini dikkate alarak gerekli çabaların gösterilmesi durumunda nasıl tatmin edileceklerini netleştirmektedirler (Bass, 1985: 28).

Etkileşimsel liderlik kapsamında, lider ve üyeler arasında aşağıda ifade edilen türde dört farklı davranış ilişkisi bulunmaktadır (Koçel, 2010: 591; Luthans, 2011: 430; Robbins ve Judge, 2019: 391).

1. Durumsal ödül: Üyelerin çaba sarf ederek ortaya koydukları performans karşılığında, liderin bu çalışanlara daha fazla destek ve kaynak sağlaması, takdir etmesi ve ödül sözü vermesi durumudur.
2. Aktif istisnalarla yönetim: Liderin iş ve iş yapma standartlarını belirlemesi ve faaliyet sürecini izlemesi durumudur. Lider, bir problem çıktığında veya gerektiğinde müdahale ederek yönlendirmelerde bulunmakta veya düzeltici kararlar almaktadır.
3. Pasif istisnalarla yönetim: Liderin daha pasif olduğu, çalışanlarla ilgilenmediği ve sadece işle ilgili bir sorun çıktığında müdahale ettiği durumdur. Bu ilişki, kendi kendini yönetmeyi başaran çalışanlar üzerinde daha etkin bir yönetim sağlayabilmektedir.
4. Serbestiyetçi yönetim: Lider tarafından iş amaçlarının, standartların belirlenmesi konusunda üyelerin tamamen serbest bırakıldığı, liderin adeta bir ilgisi kalmamışçasına süreçlere karışmadığı, sorumluluklardan feragat ettiğini gösteren davranışların yer aldığı ilişkidir.

c. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Etkileşimci liderlik temeli üzerine kurulmuş olan dönüşümcü liderlik yaklaşımında (Robbins ve Judge, 2019: 391), üyeler ile lider arasında uzun süreli, psikolojik bir bağlılık gerçekleşmektedir. Bu süreçte liderler, üyelerin inanç, değer ve ihtiyaçlarını değiştirerek hep birlikte belli bir vizyonu gerçekleştirme konusunda üyeleri motive etmektedir (Gümüşoğlu, 2009: 38, Luthans, 2011: 430). Dönüşümcü liderler, üyelerin bireysel ihtiyaçlarına ve özel ilgi alanlarına önem veren, üyelerine sorunlarını çözme konusunda bakış açısı kazandıran, sıra dışı etkilere sahip kişilerdir (Robbins ve Judge, 2019: 390). Dönüşümcü liderliğe ilişkin dört farklı davranış stili bulunmaktadır. Bunlar; idealleştirilmiş (*idealized*), ilham verici (*inspirational*), entelektüel teşvik (*intellectual stimulation*) ve kişisel ilgi (*individualized consideration*) şeklindedir (Avolio, 2005: 198, 199):

1. İdeal etki⁶: Bu liderlik stili, özünde ahlâki muhakeme ve görüş kapasitesinin en yüksek seviyelerini temsil etmektedir. Bu tür liderler çalışma gruplarının, örgütlerinin veya topluluklarının iyiliği için kendi kazançlarını feda etmeye isteklidirler. İş yapma ile ilgili yüksek standartlar belirleyerek rol model olmaktadır. Üyeler, ortak yarar adına çalıştıklarını bildikleri için lidere güven duymakta ve bu süreçte tutarlı fedakârlıklarda bulunmaktadır. Bu stildeki liderler üyelerde gelişim sağlayarak onların gizli kalmış iyi yönlerini ortaya çıkarmaktadır.
2. İlham verici liderlik: Kendi idealleri ve değerleri doğrultusunda üyelere enerji verecek bir vizyon yaratan liderlerdir. Yaratıkları bu vizyon, üyeleri de etkilemekte ve olumlu beklentiler yaratarak üyelerin ortak bir amaç etrafında toplanmalarını sağlamaktadır. Bu tür liderler hedeflerine veya vizyonlarına ulaşma konusunda kendilerini kurallarla sınırlamamakta ve gerekli riskleri almaktadırlar.
3. Entelektüel teşvik: Örgütlerin, değişen piyasaların da etkisiyle yeniden yapılanma ihtiyacı arttıkça bu tip liderliğe daha fazla yer açılmaktadır. Yalnızca kendisinin değil, üyelerinin entelektüel zekâlarından da yararlanan bu liderler, fırsatlara veya sorunlara yaklaşmanın alternatif yolları hakkında üyeleri düşünmeye sevk etmektedir. Üyelerin gelecekteki eğilimleri öngörebilmeleri, yeni yaklaşımları öğrenme konusunda birbirlerini desteklemeleri ve konuşmadan önce dikkatle dinlemeleri konularında üyeleri teşvik etmektedirler. Entelektüel olarak teşvik edici liderler çeşitlilik yoluyla birlik yaratmanın avantajlı olduğunu düşünmektedirler. Yani farklı bakış açılarını bir araya getirerek ve entegre ederek inovatif fikirler ve girişimler yaratabilmektedirler.
4. Kişisel ilgi: Bu stilde davranan liderler üyelerin tam potansiyellerine ulaşmaları konusunda çokça zaman harcamakta ve gerekli desteği sunmaktadırlar. Üyelerin ihtiyaçlarını göz önüne almalarının yanı sıra bulundukları konumu kabul etmelerinden ziyade ulaşabilecekleri konumu sorgulamalarını sağlamaktadırlar.

⁶ Dönüşümcü liderlikteki “karizma” özelliği, “idealleştirilmiş etki” olarak değiştirilmiştir. Bunun sebebi, karizmatik liderlik ile dönüşümcü liderliğin birbirinden ayrılmasını sağlamaktır. Karizma ile dönüşümcülük arasında bir takım karışıklıklar olsa da asıl fark, üyelere nasıl davranıldığında yatmaktadır. Dönüşümcü liderler üyelerini güçlendirmeye, yükseltmeye çalışırken karizmatik liderler, üyelerini kendilerine bağımlı ve zayıf tutmaya çalışabilmektedir (Luthans, 2011: 430).

İşe dâhil etmeden önce, her üyenin kişisel olarak neyi sevip neyi sevmediğini hesaba katmaktadırlar.

2.3. Liderlik Yaklaşımlarından Lider-Üye Etkileşimine Geçiş

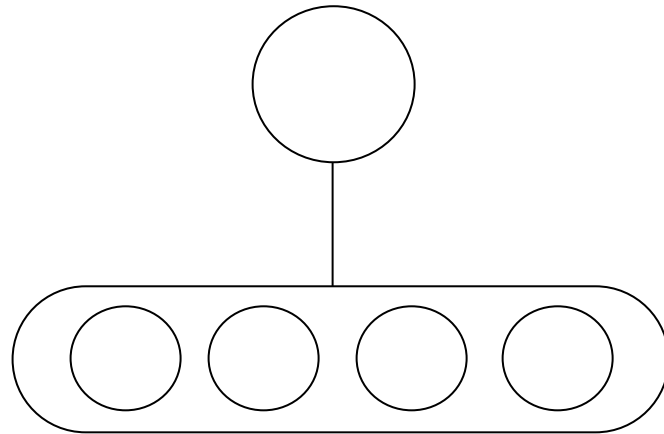
Geleneksel liderlik yaklaşımlarının birçoğu temel araştırma birimi olarak lideri ele almışlardır. Durum böyle olunca üyelerin bireysel farklılıkları, liderleri ile oluşturdukları bireysel ilişki ve etkileşimleri ve örgüt işleyişine etki eden saygı, destek, güven, itimat, iltimas, fazladan harcanan çaba gibi resmi veya gayri-resmi, maddi veya maddi olmayan alışverişler konu dışı kalmış ve liderlik yazını bu süreçte kısır bir ilerleme göstermiştir. Graen, Dansereau ve Minami (1972a) tarafından “ortalama liderlik tarzı modeli” çerçevesinde gerçekleştirilen çalışma ile her bir lider-üye ilişkisinin birbirinden farklı olduğu keşfedilmiş ve yeni bir yaklaşıma temel atılmıştır. Bu çalışmanın ardından, Dansereau, Cashman ve Graen (1973) tarafından tüm lider-üye ilişkilerinin birbirinden farklı olduğunu ve ayrı ayrı temel analiz birimi olarak değerlendirilmesi gerektiğini öne süren “Dikey ikili bağlantı modeli” ampirik kanıtlarıyla birlikte ortaya konmuştur. İlerleyen süreçte modele yönelik ampirik destekleri çoğaltmak amacıyla “müzakere enlemi” ölçeği tasarlanmış ve her bir dikey ikili ilişki temel analiz birimi olarak analiz edilmeye başlanmıştır. Bu süreçte üyelerin bir kısmının, rol farklılaşmasına bağlı olarak liderleriyle müzakere etme şansının yüksek olduğu görülmüş ve bu grup “iç grup” olarak adlandırılırken diğer üyeler ise “dış grup” olarak adlandırılmıştır. Dikey ikili bağlantı modelinin adı Graen, Novak ve Sommerkamp (1982) tarafından “lider-üye etkileşimi” modeli olarak değiştirilmiştir. Devam eden süreçte ölçüm aracı ve modele yönelik geliştirmeler ortaya koyan birçok çalışma (Ferris, 1985; Schriesheim vd. 1992; Graen vd. 1982; Scandura ve Graen, 1984; Seers ve Graen, 1984; Wayne ve Ferris, 1990; Wakabayashi ve Graen, 1984; Wakabayashi, Graen ve Uhl-Bien, 1990; Mardanov, Heischmidt ve Henson, 2008) gerçekleştirilmiştir. Dienesch ve Liden (1986), LÜE modelini oluşturan kuramların çok boyutlu oluşlarından dolayı LÜE’nin de çok boyutlu olması gerektiğini ampirik kanıtlarıyla birlikte ortaya koymuştur. Liden ve Maslyn (1998) tarafından gerçekleştirilen çalışmayla yeni bir boyutun daha eklenmesiyle LÜE, günümüzdeki kuramsal yapısına ulaşmıştır.

2.3.1. Ortalama Liderlik Tarzı Modeli

Blake ve Mouton (1964), Cartwright ve Zander (1960), Fiedler (1967), Halpin ve Winer (1957), Hemphill ve Coons (1957), Kahn (1958), Katz, Maccoby ve Morse (1950), Katz ve Kahn (1951), Likert (1961) gibi çoğu geleneksel modelde olduğu gibi ortalama

liderlik tarzı modelinde de (*Average Leadership Style, ALS*) esas olarak lidere odaklanılmakta ve liderin tüm birimleri etkilediği varsayılmaktadır. Modelde ele alınan temel problem, bir liderin hangi davranışı sergileyerek birimini en üst seviyede etkililiğe teşvik ettiği veya edebileceğidir (Dansereau vd. 1973: 184). Ancak bu geleneksel yaklaşımda lider-üye ilişkilerinin kendine özgü nitelikleri ve üyelerin bireysel katkıları yok sayıldığı ve çalışma grubundaki tüm üyeler homojen bir grup olarak değerlendirildiği için araştırma konularındaki çeşitlilik oldukça kısıtlı kalmıştır (Graen vd. 1972a: 218; Dansereau vd. 1973: 186-188).

Bu model kapsamında, bir liderin davranış tarzının belirlenmesi amacıyla öncelikle üyeler liderlerini “Lider davranış tanımlama anketi” (*Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ*) aracılığıyla tanımlamaktadırlar. Ardından, üyelerin lider hakkındaki tanımlarının aritmetik ortalaması alınarak lidere ortalama bir tarz, stil atanmaktadır (Graen vd. 1972a: 218). Bu yaklaşım; bir liderin tarzının ve üyelere davranış şeklinin zaman içinde tutarlı bir hale geldiğini ve üyelere karşı davranışının homojenleştiğini varsaymaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 622). Yaklaşımın ikinci varsayımı ise üyelerin lidere yönelik tepkilerinin de homojenleştiğini veya en azından grup içinde rastgele dağılmış olduğunu ifade etmektedir. Kısaca ilk varsayım, liderin tüm üyelere aynı şekilde davrandığını belirtirken ikinci varsayım, üyelerin bu davranışlara aynı şekilde tepki verdiklerini belirtmektedir (Dansereau vd. 1973: 185, 186). Bu modelin görsel düzenlemesi Şekil 2.1.’de yer almaktadır.



Şekil 2.1. Ortalama Liderlik Tarzı Modeli

(Dansereau vd. 1973: 187)

Ortalama liderlik tarzı modelinde tüm çalışanların bireysel özellikleri ve lider ilişkilerinin birbiriyle aynı olduğu varsayılmaktadır. Liderin kendisini merkeze alan bu geleneksel yaklaşımı benimseyen farklı birçok araştırmada lider davranışına ilişkin alternatif modeller ve boyutlar da ortaya konmuştur. Bowers ve Seashore (1966) tarafından tanımlanmış olan ve önceki çalışmaların liderlik davranışı boyutlarını temel olarak

özetleyebileceği ifade edilen dört boyut aşağıda yer almaktadır (Dansereau vd. 1973: 184, 185):

1. Destek: Üyenin kendisini önemli ve değerli hissetmesine katkıda bulunacak davranışlardır.
2. Etkileşim kolaylaştırma: Üyelerin örgüt içinde samimi ve ödüllendirici ilişkiler kurmalarına önayak olma tutumudur.
3. Hedef vurgusu: Örgütün olağanüstü bir seviyede işlemesi fikriyle, üyelerde coşku ve heves yaratan davranışlardır.
4. İş kolaylaştırma: İdari işleyişin örgüt işleyişindeki rolünü arttırmaya hizmet eden davranışlardır.

Bowers ve Seashore (1966) tarafından sunulan liderlik davranışı boyutları örneğinde lider davranışının, liderin belirli eylemlerinden hareketle değil, eylemlerin etkileri veya sonuçlarından yola çıkılarak tanımlandığı görülmektedir. Benzer boyutlar içeren birçok çalışma, birimin örgüt hedeflerindeki etkisinin artmasına katkıda bulunacak lider davranışı boyutlarının bir modelini veya karışımını araştırmıştır. Birimin çıktısından öncelikli olarak liderin sorumlu tutulduğu bu geleneksel yaklaşımda, liderin eylemler yoluyla birimini bir makineyi çalıştırmışçasına etkilediği varsayılmıştır (Dansereau vd. 1973: 185).

2.3.1.1. Ortalama Liderlik Tarzı Modeli Boyutları

Ohio Eyaleti liderlik araştırmaları bünyesinde tasarlanmış olan, lider davranışı açıklama anketinin kuramsal temelini oluşturan yapılandırma ve değerlendirme boyutları Blake ve Mouton (1964), Fiedler (1960), Katz ve Kahn (1966) ve daha birçok önemli çalışmaya temel oluşturmuştur. Ortalama liderlik tarzı yaklaşımını da en iyi şekilde, yapılandırma ve değerlendirme boyutları ifade etmektedir Ortalama liderlik tarzında üyeler, “lider davranışı tanımlama anketi” aracılığıyla liderlerini aşağıda yer alan “yapılandırma” ve “değerlendirme” boyutları çerçevesinde puanlamaktadırlar (Graen vd. 1972a: 216; Dansereau vd. 1973: 186).

- Yapılandırma: İlgili yazında yapıyı başlatma, yapıyı harekete geçirme olarak da adlandırılan yapılandırma boyutu, liderin örgütteki rolünden doğan görev beklentilerini ne kadar karşıladığını ifade etmektedir (Graen vd. 1972a: 216). İşe, iş ilişkilerine ve hedeflere yönelik düzenlemelerdir. Bu boyutu yansıtan liderler;

üyeleri görevlere atayan, çalışanların belirli performans standartlarını korumasına ve işin zamanında yapılmasına yönelik tutumlara sahiplerdir (Robbins ve Judge, 2013: 371).

- Değerlendirme: İlgili yazında düşünme, anlayış olarak da isimlendirilen değerlendirme boyutu, liderin oturmuş rol kalıplarını koruma amacıyla üyelerle iş ilişkisi haricinde bireysel ilişki kurabilme ve üyelerle daha yakından ilgilenebilme seviyesidir (Graen vd. 1972a: 216). Değerlendirme açısından baskın bir lider çalışanların kişisel sorunlarına yardımcı olan, tüm çalışanlara eşit yaklaşan, takdir eden, arkadaş canlısı ve samimi tavırlar sergileyen bir liderdir (Robbins ve Judge, 2013: 371).

Ortalama liderlik tarzının temel varsayımları dolayısıyla ele alabileceği araştırma sorunları çok kısıtlı kalmıştır. Üyelerin puanlarının aritmetik ortalama ile homojenleştirilmesi, analizlerde gözden kaçan noktaların sapma olarak değerlendirilmesi ve sonuç olarak Campbell, Dunnette, Lawler ve Weick (1970), Kornmn (1966), Vroom (1964) ve başka birçok parametrenin kontrol dışı kalmasıyla birlikte birçok çalışmanın sonuçlarında tutarsızlık meydana gelmiştir (Dansereau vd. 1973: 187, 188).

2.3.1.2. Lider Davranışı Tanımlama Anketi

Stogdill ve Coons (1957) ile Fleishman ve Harris (1962) tarafından Ohio Eyaleti Liderlik Çalışmaları bünyesinde tasarlanan ve geliştirilen ve birçok liderlik çalışmasında kullanılan lider davranışı tanımlama anketi (*Leader Behaviour Description Questionnaire, LBDQ*), liderlik davranışını değerlendirme ve yapılandırma boyutlarında ele almaktadır. Birimdeki rastgele seçilmiş olan birkaç üyenin, liderin belirli eylemlerini tanımlamasıyla elde edilen değerlerin bir ortalaması alınarak yapılandırma ile değerlendirme boyutları açısından lidere bir liderlik stili atanmaktadır. İki boyut için de 5'er alternatif cevaba sahip 20'şer madde bulunmaktadır. Ancak lider tarzı belirlenirken üyelerin cevaplarının aritmetik ortalamasına başvurulması, lider ve üyeler arasındaki ilişkilerin tümünün belirli bir kalıpta olduğu varsayımını beraberinde getirmektedir. Lider ile üyeler arasındaki tarz ve yaklaşımlardaki değişiklikler, ilişkilerin kendine has nitelikleri gibi farklılıklar ise standart sapma ve hata payı olarak değerlendirilmiştir. Bu ölçek, geleneksel modellerden LÜE modeline geçişte üyelerin değerlendirmelerine başvurulmasından dolayı kilit nitelikte bir ölçüm aracıdır. Graen vd. (1972a), lider davranışı tanımlama anketini kullandıkları bir çalışma ile liderliğin ortalama bir tarz değil, dikey bir ilişki olduğunu öne sürmüştü ve bu

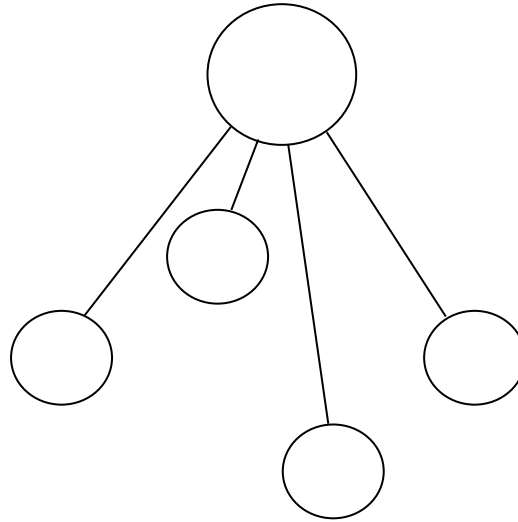
iddiaya yönelik ampirik doğrulamalar sunmuşlardır. Bu çalışmada, lider davranışı tanımlama anketinin yanında, iş tatmini, performans değerlendirme, ortam algısı gibi değişkenlere yönelik ek ölçeklerle liderlerden (yönetim kadroları) ve üyelere toplanan veriler karşılıklı olarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, her bir lider-üye ilişkisinin farklılık göstermesinden dolayı, liderlik tarzı belirlemenin işlevsiz olduğu ve dikey ilişkilerin heterojenleşebileceği ortaya konmuştur (Graen vd. 1972a: 216-219; Dienesch ve Liden, 1986: 622).

2.3.2. Dikey İkili Bağlantı Modeli

Dansereau vd. (1973), liderlik ve lider davranışıyla ilgili olarak ikili ilişki temelli bir model olan dikey ikili bağlantı (*Vertical Dyad Linkage, VDL*) modelini ortaya koymuşlardır. Bu model, Blake ve Mouton (1964), Likert (1961), Katz ve Kahn (1951), Cartwright ve Zander (1960), Kahn (1958) gibi geleneksel modellerin aksine, her bir dikey ilişkiyi temel analiz birimi olarak değerlendirmektedir. Ortalama liderlik tarzında yer alan temel varsayımlardan kaynaklanan işlevsiz faktörler, dikey ikili yaklaşımında bu varsayımların değiştirilmesiyle beraber anlamlı ve analiz edilebilir verilere dönüşmüştür. Dikey ikili bağlantı modeline yönelik ilk analizlerde, Graen vd. (1972a) çalışması kapsamında elde edilen veriler kullanılmıştır. Bu veriler doğrultusunda, bir üyenin liderinin davranışına ilişkin raporu, liderin o üyeye ilişkin performans değerlendirme raporu ile karşılaştırılmıştır. Yani üyelere elde edilen veriler aritmetik ortalama yoluyla homojenleştirilmeden, bireysel olarak değerlendirilmiş ve liderden elde edilen verilerle birlikte ikili ilişki düzeyinde analiz edilmiştir. Bu modelde, lider ile üyeler arasında zaman içinde gelişen ilişkinin dikey yönüne yani formal kapsamına, niteliğine ve kalitesine “süreç” bazında odaklanılmaktadır. Hem liderlik hem denetim teknikleri kullanılan çalışmada, her bir dikey ilişkinin farklılığının yanında, bu farklılaşmanın otorite olmadan etki⁷ ve otoriteye dayalı etki⁸ türlerine dayandığı da keşfedilmiştir (Dienesch ve Liden, 1986: 618; Dansereau vd. 1973: 184, 188, 189, 193, 197). İlerleyen süreçlerde de ortalama liderlik tarzı atamanın işlevsiz olduğu, tüm lider-üye ilişkilerinin benzersiz yapıda olduğu ve bu şekilde ele alınması gerektiği bulgusu tekrarlanmıştır. Ayrıca dikey ikili ilişkilerdeki kalitenin, çalışanların işe yönelik tutumlarını ve hatta performans, ciro gibi önemli sonuçları etkileyen temel bir değişken olduğu ortaya konmuştur (Liden ve Graen, 1980: 465; Graen, Liden ve Hoel, 1982: 871). Dikey ikili modelinin görsel düzenlemesi Şekil 2.2.’de yer almaktadır.

⁷ Otorite olmadan etki: Üstlerin üyelerin belirli bir kısmı ile liderlik ilişkisi geliştirmesidir.

⁸ Otoriteye dayalı etki: Otorite olmadan etkinin dışında kalan üyelerle geliştirilen, denetime dayalı ilişkilerdir.



Şekil 2.2. Dikey İkili Bağlantı Modeli

(Dansereau vd. 1973: 188)

LÜE modeli, dikey ikili modelinin devamı olarak geliştirilmiştir. Dikey ikili modelinde; bir kurumdaki her bir dikey ikili ilişkinin niteliğinin farklılığı kabul edilebileceği gibi, esasen aynı iletişim ve ilişki sürecine dayandığı gibi geleneksel bir görüş de benimsenebilmektedir. Ancak her durumda, herhangi bir ünitenin içindeki bir dikey ikili ilişkiye odaklanarak o ilişkideki rollerin ve davranışların dağılımını deneysel olarak tespit etmek mümkündür. Sonuç olarak dikey ikili modeli, her bir dikey ikili ilişkiyi süreç olarak ele almakta ve genellemeden, bireysel ölçekte değerlendirmektedir (Dansereau, Graen ve Haga, 1975: 46, 47). Kuramsal olarak dikey ikili modelini geleneksel ortalama liderlik yaklaşımından ayıran temel özelliklerden birisi, en erken aşamalardan itibaren analiz seviyesi olarak ikili ilişkilerin açık şekilde belirtilmiş olmasıdır. Yani dikey ikili yaklaşımı ilk aşamalarda liderlik araştırmaları için uygun analiz düzeyini çalışma grubu olarak değil, lider ve üyelerin her biri arasındaki ikili ilişkiler olarak ele almıştır (Schriesheim, Castro ve Coglischer, 1999: 78).

2.3.2.1. Müzakere Enlemi Ölçeği

Müzakere enlemi, örgütsel roller çerçevesinde bir amirin bir üyeden gelen istekleri ne ölçüde dikkate aldığını, müzakere etmeye ne ölçüde istekli olduğunu ifade etmektedir. Müzakere enlemi ölçeği (*Negotiating Latitude Scale, NLS*) ise amir ile ast arasındaki müzakere düzeyinin tespit edilebilmesi amacıyla geliştirilmiştir (Dansereau vd. 1975: 51). Ortalama liderlik tarzı modeli ve diğer çoğu eski liderlik davranışı yaklaşımları iki temel varsayımı içermektedir. Bunlardan birincisi; aynı amire rapor veren birimlerin tüm üyelerinin

bir bütün olarak, tek varlık halinde ele alınmasıdır. İkinci varsayım ise, bir amirin her üyeye aynı şekilde davranmasıdır. Bu varsayımların değiştirildiği dikey ikili modelinde her bir dikey ilişki birer analiz birimi olarak kabul edilmiştir. Ancak bu noktada dikey ilişkilerin “denetime” ya da “liderliğe” dayalı oluşu önem arz etmiştir. Dansereau vd. (1973) çalışmasında ortaya konan otoriteye dayalı ve otorite olmadan etki, denetim ve liderlik tekniklerini belirleme noktasında gerekli bir ayrıma dönüşmüştür. Bir üst ile bir ast arasında gelişen ilişkide dikey yönlü alış-verişler gerçekleşmektedir. Bu alış-veriş süreci otoriteye dayalı şekilde gerçekleşiyorsa neredeyse yalnızca resmi iş sözleşmesine dayalı bir denetim ilişkisidir ve müzakere toleransı düşüktür. Diğer yandan, otoriteye dayalı olmadan gerçekleşen dikey alış-verişler söz konusuysa liderlik tekniği içeren bir dikey ilişkidir ve müzakere toleransı yüksektir. Bu tipteki liderlik tekniği içeren dikey ilişkilerdeki alış-verişlerde, iş sözleşmesinden daha ziyade ast ve üst arasındaki gayri resmi ilişki belirleyici olmaktadır. Bu kapsamda lider üyeye; karara katılım, açık ve dürüst iletişim, kendi eylemlerine yönelik destek, güven ve ilgi sunabilmektedir. Üye de gerekli olandan daha fazla zaman ve enerji harcayarak, daha fazla sorumluluk üstlenerek ve yüksek bağlılık göstererek karşılık verebilmektedir. İlişkinin hangi teknik çerçevesinde gelişeceği, yöneticinin veya üstün, üyeye işle ilgili konuları müzakere etmesine izin verdiği ölçüye dayanmaktadır. Eğer bir üyeye üstüyle birlikte örgütsel problemleri çözme fırsatı veriliyorsa üst kişi muhtemelen liderlik tekniği denemektedir. Diğer yandan, bir üyenin üstüyle birlikte müzakere etme şansı çok az veya hiç yoksa üst kişi muhtemelen denetim tekniği kullanmaktadır. Üyelerin, örgütsel rolleriyle ilgili olarak üstüyle müzakere etme fırsatlarının ne düzeyde olduğunu tespit etmek amacıyla geliştirilen müzakere enlemi ölçeği, ilk aşamada aşağıda yer alan iki maddeyi içerecek şekilde tasarlanmıştır (Dansereau vd. 1975: 47-51).

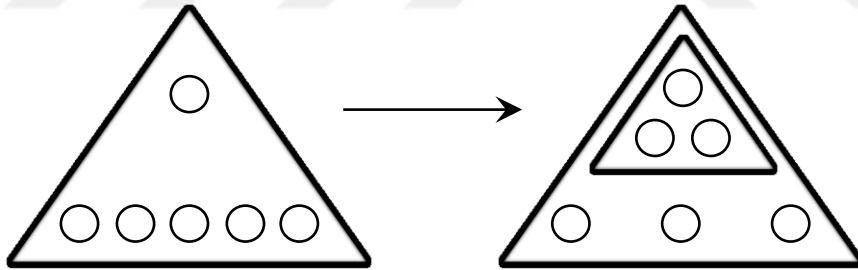
1. Madde: Amirinizin işinizdeki değişimin gelişmesi konusunda ne kadar esnek olduğunu düşünüyorsunuz?
2. Madde: Amirinizin ne kadar resmi otoriteye sahip olduğuna bakmaksızın işinizdeki sorunları çözmeye yardım etmek amacıyla kendi gücünü kullanma eğiliminde olma ihtimali nedir?

Dansereau vd. (1975) tarafından gerçekleştirilen çalışmada müzakere enleminin üyeler tarafından yüksek ve düşük olarak algılandığı ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda, çalışma grubunun liderlik tekniği barındıran dikey ilişkilerden oluşan “iç grup” ve denetim tekniği barındıran dikey ilişkilerden oluşan “dış grup” olarak ayrılabilceği belirlenmiştir (Dansereau vd. 1975: 47-50, 56-59; Liden ve Maslyn, 1998: 43, 47).

Müzakere enlemi ölçeği, Graen ve Cashman (1975) tarafından dört madde içerecek şekilde geliştirilmiştir. İlk iki madde aynı olmak üzere eklenen iki yeni madde şu şekildedir (Scriesheim vd. 1999: 92; Liden ve Maslyn, 1998: 47; Liden ve Graen, 1980: 455):

3. Madde: Amiriniz gerçekten ihtiyacınız olduğunda sizi kurtarır mı?
4. Madde: İşinizle ilgili önerilerinizi amirinizle ne sıklıkta paylaşıyorsunuz?

Dikey etkileşim süreci başladıktan sonra rollerdeki farklılaşmalara bağlı olarak birim yapısında farklılaşmalar meydana gelmektedir. Bu farklılaşma sürecinde lider, üyelerin bir kısmıyla liderlik ilişkisi geliştirirken diğer kısmıyla denetim ilişkisi geliştirmektedir. Liderin tüm üyelerle yakından ilgilenebilecek veya tüm sorumlulukları tek başına gerçekleştirebilecek zaman ve enerjisi olmadığı için birkaç kilit astla yakın ilişki geliştirmektedir. Bu kilit üyeler, birimin birçok kritik işlevini yerine getirmekte ve birimin büyük yükünü üstlenmektedir. Bundan dolayı lider de bu üyelere fazlaca zaman ve enerji harcamaktadır. Diğer üyelerle ise emir-komutaya dayalı, çok daha az zaman harcadığı tipte denetim ilişkileri geliştirmektedir (Dansereau vd. 1975: 72, 76). Çalışma grubu yapısının rol farklılaşmasına bağlı olarak geçirdiği değişim Şekil 2.3.'te yer almaktadır.



Şekil 2.3. Geleneksel Birimin Rol Yapma Sürecindeki Farklılaşması

(Dansereau vd. 1975: 72)

Liderlerin, astlarına karşı davranışındaki farklılaşmada belirleyici olan etmenler, astlar açısından yeterlilik ve beceri, özellikle gözlem dışı zamanlarda güvenilirlik ve daha fazla sorumluluk alma hevesi şeklindedir. Bu etmenleri sergileyebilen astlar, yani “iç grup”, lider tarafından ayrıcalıklı muamele görmektedir. Resmi iş görevlerinin ötesine geçen ve kritik görevlerin yerine getirilmesine çaba harcayan, kısaca örgütün başarısı konusunda daha çok paya sahip olan üyeler, bu emeklerine karşılık olarak liderlerinden daha fazla destek, dikkat ve hassasiyet almaktadırlar. Diğer yandan liderler, örgütün rutin işlerini gerçekleştiren ve daha sıradan görevleri yerine getiren üyelerle, yani “dış grup” ile daha uzak, resmi ve denetime dayalı ilişkiler geliştirmektedirler (Liden ve Graen, 1980: 451,452).

2.3.3. Dikey İkili Modeli (LÜE-5)

Graen vd. (1982) tarafından, lider üye etkileşimi ile çalışan devir hızı arasındaki ilişkinin analiz edildiği çalışmada aynı zamanda, ortalama liderlik tarzı ile lider üye etkileşimi arasındaki tartışma konuları da ele alınmıştır (Graen vd. 1982: 868). Bu çalışmada müzakere enlemi ölçeğindeki orijinal dört maddeye yeni bir madde eklenmiştir (Graen vd. 1982: 869; Liden ve Maslyn, 1998: 47):

5. Madde: Amirinizle olan ilişkinizi nasıl tarif edersiniz?

Bu çalışma ile birlikte dikey ikili modeli ve müzakere enlemi ölçeğinin yerine lider-üye etkileşimi adı ilk kez kullanılmıştır (Liden ve Maslyn, 1998: 47). Graen vd. (1982) tarafından, tartışma tasarımına yönelik olarak Schriesheim (1979) gibi ortalama liderlik tarzı modelini destekleyen çalışmalar ile beraber Dansereau vd. (1975) gibi LÜE modelini destekleyen çalışmalara yer verilmiştir (Graen vd. 1982: 869). Bu çalışmanın bulguları ve sonuçları itibarıyla LÜE, ortalama liderlik tarzına göre hem daha güçlü işgücü devri hem de daha iyi ciro öngörüsü sunmaktadır. Liderleriyle daha yüksek etkileşimde olan üyeler örgütteki varlığını sürdürme eğilimindeyken düşük veya sadece yeteri kadar etkileşimde olan üyeler örgütü terk etme eğilimindedir. Öte yandan, daha yüksek etkileşim belirten üyelerin, liderleri ile karşılıklı yardımlaşma içerisinde bulundukları öngörüsü de ampirik olarak doğrulanmıştır (Graen vd. 1982: 871; Dienesch ve Liden, 1986: 623).

2.4. Lider-Üye etkileşimi Modeli

Dikey ikili modelinin adı, Graen vd. (1982) tarafından ortaya konan çalışmada resmi anlamda “Lider-Üye Etkileşimi” olarak değiştirilmiştir (Dienesch ve Liden, 1986: 618). Lider-üye etkileşimi ve iş tasarımının bir kombinasyon halinde verimlilik ve memnuniyet üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmada, LÜE ölçeği 5 maddeden 7 maddeye çıkarılmıştır (Graen vd. 1982: 109, 118). LÜE-7 olarak isimlendirilen bu ölçek, bu haliyle daha sonra geliştirilen birçok ölçeğe temel teşkil etmiş ve zamanla alanyazında oldukça yaygın biçimde kullanılır hale gelmiştir. Bu temel çalışmayı mütabiken ilgili yazında farklı maddeler içeren birçok LÜE ölçeği geliştirilmiştir. Scandura ve Graen (1984), LÜE-5’ten üç madde ile dört adet yeni maddeyi de ekleyerek farklı bir LÜE-7 ölçeği oluşturmuşlardır. Ancak, bu çalışmalarda LÜE modeli tek boyutta ele alınmış ve tüm ölçek maddelerinin tek bir bileşen üzerindeki yük derecesini ölçtüğü varsayılmıştır (Liden ve Graen, 1980: 455; Scandura ve Graen, 1984: 430). LÜE modelinde kullanılan ölçekler zaman içinde sürekli geliştirilmeye çalışılmıştır. Örnek olarak Japonya’da 1972 yılında başlayan ve yönetsel

ilerlemeyi insan potansiyeli açısından irdeleyen bir çalışmanın devam aşamasında kullanılmak üzere Wakabayashi ve Graen (1987) tarafından, 12 maddelik bir LÜE ölçeği aracılığı ile yönetsel başarıların gerçekleşmesinde ikili etkileşimlerin rolü test edilmiştir (Wakabayashi ve Graen, 1984: 603, 604). Ayrıca bu dönemde, LÜE'nin tek boyutlu mu yoksa çok boyutlu mu olarak ele alınması gerektiği halen tartışma aşamasındadır (Dienesch ve Liden, 1986: 624). LÜE'nin temel analiz birimi olduğu veya bir yardımcı bileşen olarak ele alındığı çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir (Liden ve Maslyn, 1998: 47; Dienesch ve Liden, 1986: 623). Modelin ve ölçeğin gelişimine katkıda bulunmuş olan belirli araştırmalar aşağıda yer almaktadır.

Müzakere enlemi ölçeği

- 2 Maddeli (Dansereau vd. 1975),
- 4 maddeli (Graen ve Cashman, 1975; Liden ve Graen, 1980; Vecchio, 1985),

Lider-üye etkileşimi ölçeği

- 5 maddeli (Graen vd. 1982; Ferris, 1985),
- 6 maddeli (Schriesheim vd. 1992),
- 7 maddeli (Graen vd. 1982; Scandura ve Graen, 1984; Seers ve Graen, 1984; Wayne ve Ferris, 1990),
- 12 maddeli (Wakabayashi ve Graen, 1984),
- 13 maddeli (Mardanov vd. 2008),
- 14 maddeli (Wakabayashi vd. 1990).

Ancak bu ölçekler, gerek boyutsallığı açısından gerekse psikometrik açıdan ampirik destek sunulmamış olmasından dolayı yavaş bir gelişim göstermiştir (Dienesch ve Liden, 1986: 623, 624).

2.4.1. Lider-Üye Etkileşimi Çok Boyutlu Model (LÜE-7)

Lider-üye etkileşiminin çok boyutlu ölçeği (*multidimensional measure, MDM*) ilk olarak, Dienesch ve Liden (1986) tarafından kuramsal dayanakları (Liden ve Graen, 1980; Hollander, 1980; Jacobs, 1970) ile birlikte önerilmiştir. Modelin çok boyutlu olarak ele alınmasının daha net ve hassas sonuçlar sağlayacağı varsayılırken, kabul edilecek bileşenlerin yalnızca bunlar olmadığı da belirtilmiştir. Önerilen sınıflandırmanın LÜE yazınında önemli kolaylık sağlayacağı; bu bağlamda, tespit edilmiş on sekiz alt LÜE boyutundan üç tanesinin, tüm boyutları ifade edilebileceği varsayılmıştır. Bu üç boyutun oluşturulmasında yine, rol ve

sosyal değişim kuramları temel alınmıştır. Rol ve sosyal değişim kuramının çok boyutlu yapıya sahip olmalarının, bu kuramları temel alan LÜE'nin de çok boyutlu olmasını gerektirdiği varsayımından yola çıkılmıştır (Dienesch ve Liden, 1986: 622-625).

2.4.1.1. Katkı

Dienesch ve Liden (1986), algılanan katkıyı, LÜE ilişkisini oluşturan tarafların ortak amaçlara yönelik olarak ortaya koydukları iş odaklı emeğin algılanan yönü, miktarı ve kalitesi olarak tanımlamaktadır. Bu boyut, yeni görevlerde liderin astların performanslarını verilen görev açısından değerlendirdiğini ve bunun sonucunda daha iyi performans sergileyen astlarla birlikte daha yüksek kaliteli LÜE geliştirdiklerini ifade etmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 624; Liden ve Maslyn, 1998: 45).

2.4.1.2. Etki

Dikey ikili ilişkide karşılıklı sevgiye dayanan ve mesleki değil, kişilerarası çekicilik algısının ifade edildiği boyuttur (Dienesch ve Liden, 1986: 624; Liden ve Maslyn, 1998: 50). Temelde iş ilişkisine dayalı olarak gelişen LÜE etkileşimlerinde etki boyutunun çok az önemde olması beklenmektedir. Diğer yandan, kişiler arası çekicilik temelinde oluşmuş ilişkilerde ise etki boyutu, LÜE kalitesini belirleyecek kadar yüksek önemde ve güçlü olabilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 46).

2.4.1.3. Vefakârlık

Etkileşimi oluşturan lider ve üyenin, birbirlerine ne kadar sadık olduklarına vurgu yapan boyuttur. Bu boyut ilgili yazında sadakat veya bağlılık olarak da isimlendirilmektedir ve LÜE'yi oluşturan üyelerin birbirlerinin karakterlerine ve eylemlerine alenen ne ölçüde destek verdiklerini ifade etmektedir. Lider, amaçlara yönelik olarak daha fazla emek sarf eden astları diğer astlara göre daha fazla korumaktadır ve astlar da bu davranışa daha fazla çaba ile cevap vermektedir. Bu boyut kurulan etkileşimin korunmasında ve geliştirilmesinde kritik önemde olduğu için ayrı bir boyut olarak değerlendirilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 624; Liden ve Maslyn, 1998: 46, 50).

2.4.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Likert Geliştirmesi (LÜE-7)

LÜE-7'nin ikinci geliştirmesi (*MDM 2*), Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından düzenlenmiştir. Bu uyarılama ile birlikte ölçekteki bazı ifadeler değiştirilmiş ve yanıtlama modeli olarak Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Lider ve üyeler arasındaki mesleki ilişkilerin

kalitesini ölçmek için LÜE'nin üç boyutlu modelinden (katkı, etki, sadakat) yararlanılmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 354, 355; Liden ve Maslyn, 1998: 44).

2.4.3. Lider-Üye Etkileşimi Boyut Geliştirmesi (LÜE-12)

LÜE modelinin ölçümünde yarar sağlayan boyutlara Liden ve Maslyn (1998) bir yenisini eklemiştir. **Profesyonel saygı** olarak belirlenen yeni boyut, bir lider veya üyenin, statü fark etmeksizin, örgüt sınırları içinde veya dışında, mesleki becerileri ile insanlarda oluşturdukları itibar seviyesi olarak ifade edilmektedir. Bu itibar algısı kişiyle ilgili yorumlara, kişinin kazandığı ödüllere, mesleki tanınmaya veya o kişiyle oluşturulmuş bireysel ilişkiye dayalı olabilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 43, 50). Dört boyutun ölçümü için toplam on iki maddelik bir ölçek geliştirilmiştir ve ölçeğin bu hali günümüzde yaygın biçimde (LÜE-7: %66 ve LÜE-12: %19) kullanılmaktadır (Martin, Guillaume, Thomas ve Lee, 2016: 12; Joseph, Newman ve Sin, 2011: 97).

2.4.4. Lider-Üye Etkileşimi (LÜE-13)

LÜE ölçeğine on üçüncü madde Mardanov, Heischmidt ve Henson (2008) tarafından eklenmiştir. “Amirimden genel olarak memnunum” ifadesi ile tüm LÜE ölçek maddelerinin bu madde üzerindeki etkisine yönelik ölçümü gerçekleştirilmiştir. Araştırmada verilerin elde edilmesi için de yedi kademeli likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda LÜE'nin amirden genel memnuniyeti oldukça yüksek düzeyde yordadığı ortaya konmuştur (Mardanov vd. 2008: 165, 170).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN TURİZM ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE ARAŞTIRILMASI

3.1. Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Alanyazın incelendiğinde örgütsel adalet ve lider-üye etkileşimi değişkenlerini özel odak noktası olarak bir arada ele alan çalışma sayısının oldukça az olduğu görülmüştür. Bu değişkenler özelinde gerçekleştirilmiş olan ampirik çalışma yelpazesi ise daha da sınırlı bir birikimden meydana gelmektedir. Diğer yandan bu konuda gerçekleştirilmiş olan çalışmalar ele alınan örneklem ve değişkenlerin yapısal özellikleri açısından birbirlerinden farklılaşsa da mevcut çalışmanın seyrine ışık tutmaktadırlar.

Lee (2001), çeşitli sektörlerde çalışan 280 katılımcı ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Tekin (2018: 306), lider-üye etkileşimi ile örgütsel adalet arasında güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Aynı zamanda lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet üzerindeki anlamlı etkisini de ortaya koymuştur. Piccolo, Bardes, Mayer ve Judge (2008), çalışanların prosedür ve kişilerarası adalet algılarında LÜE kalitesinin etkili olduğunu, diğer yandan, LÜE kalitesi düşük olan ilişkilerde kişilerarası değerlerin ve prosedür adaletinin normalden daha düşük algılandığını ifade etmişlerdir. Yüksek LÜE kalitesinin kişilerarası güvene dayanak oluşturduğunu ve düşük LÜE kalitesinin ise güvenin yokluğunu yansıttığını da tespit etmişlerdir. Ayrıca, prosedür adaletindeki seviyenin LÜE kalitesini etkilediği de ortaya konmuştur (Piccolo vd. 2008: 292-294). Manogran, Stauffer ve Conlon (1994), LÜE'nin, dağıtım adaletine ek olarak, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile de pozitif ve anlamlı ilişkiler gösterdiğini ifade etmiştir (Manogran vd. 1994: 251, 252; Scandura, 1999: 29). Erdoğan ve Liden (2006), etkileşim adaleti ve LÜE arasında yüksek bir korelasyon olduğunu tespit etmişlerdir. Cohen-Charash ve Spector (2001: 301, 307) ise LÜE'nin esas olarak etkileşim adaleti ile ilişkili olduğunu, ardından prosedür adaleti ve dağıtım adaleti ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Gürboyoglu (2009: 103) çalışmasında LÜE ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet üzerindeki etkisini turizm sektörü özelinde ortaya koymaktır. Bu hususta pilot çalışma ile ön inceleme yapılmasının ardından daha geniş bir örneklem üzerinde değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişki ve etkiler mercek altına alınmıştır. Bu değişkenlerin aralarındaki ilişki ve etkilerin yanında çalışanların liderlerinden memnun olmaları üzerinde örgütsel adaletin ve lider-üye etkileşiminin sahip olduğu rollerin de aydınlatılması hedeflenmiştir.

Turizmin emek yoğun bir sektör olmasından dolayı çalışanların algı ve tutumları örgütsel hedefleri başarma konusunda son derece önem arz etmektedir. Örgütsel başarıya ulaşmanın arkasında yatan birçok değişken bulunmaktadır ve örgütler açısından bu değişkenleri anlamak hedeflere ulaşma sürecinde verimli, etkin ve etkili olmak açısından rehberlik sağlamaktadır. Örgütsel adalet algısı da bu kapsamda en temel değişkenlerden birisidir. Çünkü tüm çalışanlar aynı şartlara ve kazanca sahip olsalar bile algılarında farklılıklar olabilmektedir. Bu durum ise tepkisel olarak örgüt amacına hizmet eden veya etmeyen davranış kalıplarının gelişmesini beraberinde getirmektedir. Örgütsel adalet algısını anlamak bu anlamda olumsuz etkileri ortadan kaldırmak veya olumlu etkileri yaratabilmek ve arttırmak açısından temel bir anahtar rolündedir. Örgütsel adalet algısına yönelik doğru tespitler gerçekleştirilebilmek için bu değişkenin diğer faktörlerden nasıl etkilendiğini ortaya koymak daha gerçekçi bir değerlendirme imkânı vermektedir. Bu hususta örgütsel adalet algısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu öne sürülen değişken lider-üye etkileşimidir. LÜE, örgütsel sınırlar içindeki dikey ikili ilişkilere mikro ölçekte odaklanmakta ve ilişki kalitesini farklı boyutlarıyla ele alarak tespit etme imkânı vermektedir. Bu çerçevede dikey ilişkilerdeki farklılaşmalar tarafların örgütsel adalet algılarına da yansımakta ve bu algı üzerinde değişiklik yaratmaktadır. İlgili yazında bu iki değişken arasındaki etki ve ilişki düzeylerini ele alan çalışma sayısının yok denecek kadar az olduğu görülmüştür. Diğer yandan, böylesine örtüşen benzerlikler taşıyan bu iki konunun bir arada değerlendirilmesinin önemli keşiflere olanak sağlayacağı öngörülmektedir. LÜE'nin örgütsel adalet üzerinde oluşturduğu varsayımsal etkiyi ampirik kanıtlarıyla ortaya koymanın hem akademik açıdan hem de örgütsel açıdan önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma değişkenlerine ilişkin bir çerçeve oluşturmak amacıyla örgütsel adalet ve lider-üye etkileşimine yönelik alanyazın taraması yapılmış ve konuya ilişkin kuramsal ve ampirik çalışmalar incelenmiştir. Elde edilen kuramsal bilgiler doğrultusunda ikincil veriler

toplanarak analiz edilmiştir. Bu incelemelere dayalı olarak anket veri toplama formu tasarlanmıştır. Bu formlar yardımıyla internet ortamından, Google formlar uygulaması kullanılarak pilot çalışma gerçekleştirilmiş ve birincil veriler elde edilmiştir. 132 katılımcının yer aldığı bu pilot çalışmanın sonucunda anket maddelerinde değişiklik yapılması gerekli görülmemiştir, ancak LÜE ölçeğinde yer alan ters (reverse) madde (anketin 29. maddesi / LÜE ölçeğinin 9. maddesi) ile ilgili katılımcıların bilgilendirilmesi gerektiği anlaşılmıştır.

Pilot çalışmadan elde edilen veriler analiz edildikten sonra çalışmanın daha geniş bir örneklem grubuna uygulanmasının uygun olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, Antalya'nın Belek, Kadriye, Manavgat, Side, Kemer, Beldibi, Kundu ve Antalya merkez bölgelerinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki sektör çalışanlarından anket aracılığıyla birincil veriler temin edilmiştir. 600 kişinin katılım gösterdiği saha çalışmasından elde edilen anketlerin 48 tanesinin ön incelemede analizlere uygun şekilde doldurulmadığı tespit edilmiş ve analizlere dâhil edilmemiştir. Bu doğrultuda araştırma seyrine geriye kalan 552 anket verisi ile devam edilmiş ve analiz aşamasında bu anketler kullanılmıştır.

3.3.1. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Ankette demografik maddeler ile birlikte toplam 39 madde yer almaktadır. Anket, ilk olarak örgütsel adaleti ölçeği, ardından lider-üye etkileşimi ölçeği ve son olarak demografik ölçek olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Ankette yer alan cevaplandırma seçenekleri, “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde beşli Likert tipi ölçek ile derecelendirilmiştir.

3.3.1.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

Anketin ilk bölümünü oluşturan örgütsel adalet algısını ölçmek için Greenberg (1993b) tarafından öne sürülmüş olan ve daha sonrasında Colquitt (2001) tarafından yapısal geçerliliği kanıtlanmış olan dört boyutlu örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Bu kapsamda; dağıtım adaleti, prosedür adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet boyutlarına ve 20 ifadeye yer verilmiştir. Colquitt (2001), geliştirmiş olduğu örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirliğini alt boyutlar açısından test etmiş ve Cronbach alfa katsayılarını prosedür adaleti: 0,93; dağıtım adaleti: 0,93; kişilerarası adalet: 0,92 ve bilgisel adalet: 0,90 şeklinde saptamıştır (Colquitt, 2001: 396).

Örgütsel adalet ölçeği Özmen vd. (2005) tarafından Türkçeye çevrilmiş ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapı geçerliliği sınanmış olsa da bu ölçeği kullanarak örgütsel adaleti ölçmüş

olan Yürür ve Demir (2011), Önderoğlu (2010), Aliyeva (2013) ve diğer bazı çalışmalarda dört faktörlü örgütsel adalet yapısı elde edilememiştir. Bundan dolayı orijinal ölçek çeviri-ters çeviri-tekrar çeviri adımları izlenerek yeniden Türkçeye çevrilmiş ve herhangi bir anlam kaybı veya değişmesi olmadığı görülerek bu şekilde kullanılmasına karar verilmiştir. Mevcut araştırma verileri doğrultusunda gerçekleştirilen faktör analizi bulgularına göre örgütsel adaletin faktör yapısı orijinal ölçekten daha farklı oluşmuştur. Bu analize göre prosedür adaleti iki alt boyuta ayrılmıştır. Bu boyutlar ölçek maddelerinin dayandığı kaynaklar göz önüne alınarak “sesini duyurma etkisi” ve “adil prosedür yargısı” olarak adlandırılmıştır. Bunun yanında, bilgisel adalet ve kişilerarası adalet boyutlarına ilişkin maddeler birleşerek tek bir faktör altında toplanmıştır. Bu boyut ilgili yazın doğrultusunda etkileşim adaleti olarak adlandırılmıştır. Elde edilen yeni faktörlere uygulanan güvenirlik analizleri sonucu alfa katsayıları ise sesini duyurma etkisi: 0,77; adil prosedür yargısı: 0,83; dağıtım adaleti: 0,89 ve etkileşim adaleti: 0,87 şeklindedir.

3.3.1.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

Anketin ikinci bölümde yer alan lider-üye etkileşimini ölçme amacıyla, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ve daha sonra Mardanov vd. (2008) tarafından yeni bir madde eklenmiş olan 13 maddeli ve etki, vefakârlık, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyutlu lider-üye etkileşimi ölçeği kullanılmıştır. Mardanov vd. (2008) çalışmalarında ekledikleri 13. maddeyi yapı gereği bağımlı değişken olarak analiz etmişlerdir. Bu madde, LÜE boyutlarına ait bir madde değil, ek bir değişken olarak tasarlanmıştır. Analizin temel ölçümü ise 12 LÜE maddesinin bu ek maddeyi nasıl etkileyeceği üzerinedir. Bu çalışmada, LÜE ölçeğinin ters nitelikli maddesi olan 9. ifadede (amirim için elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışmıyorum.) en düşük standart sapma ve en yüksek ortalama katsayısı gözlenmiştir (Mardanov vd. 2008:165, 166). Ölçeğin güvenirlik analizleri Liden ve Maslyn (1998) tarafından örgüt ve öğrenci örneklemeleri üzerinde ayrı ayrı uygulanmış ve alfa katsayıları örgüt örnekleminde 0,91 ve öğrenci örnekleminde 0,89 olmak üzere yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür. Alt boyutlar için uygulanan güvenirlik analizlerinde ise etki, vefakârlık ve profesyonel saygı güvenirlik katsayıları yüksek, katkı boyutu ise orta düzeyde saptanmıştır. Alt boyutların alfa katsayıları öğrenci örnekleminde etki: 0,90; vefakârlık: 0,78; profesyonel saygı: 0,89 ve katkı: 0,60 şeklinde ve örgüt örnekleminde ise etki: 0,90; vefakârlık: 0,74; profesyonel saygı: 0,89 ve katkı: 0,57 şeklindedir. Öğrencileri kapsayan örneklem içerisinde yeni bir numune örneklem belirlenmiş ve bu örneklemin verilerine tekrar test yapılmıştır. Bu örneklem düzeyindeki güvenirlik katsayıları; etki: 0,83;

vefakârlık: 0,66; profesyonel saygı: 0,79 ve katkı: 0,56 şeklinde saptanmıştır (Liden ve Maslyn, 1998: 53, 59).

Bu ölçeğin dört boyutlu ve 12 maddeli hali Baş, Keskin ve Mert (2010) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Ancak bu ölçeği kullanan Kılıç ve Bulgurcu (2022), Işık ve Uçar (2019), Kaşlı ve Seymen (2010), Yıldız vd. (2008) gibi bazı çalışmalarda faktör yapısına ilişkin tutarsız bulgular elde edilmiştir. Ayrıca Mardanov vd. (2008) tarafından eklenmiş 13. maddeyi içeren Türkçeye çevrilmiş bir ölçek mevcut olmadığı için ve daha tutarlı bir faktör yapısı elde edebilmek amacıyla ölçek çeviri-ters çeviri-tekrar çeviri yöntemleri kullanılarak yeniden Türkçeye çevrilmiştir. Mevcut araştırmada uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen LÜE boyutlarının güvenirlik değerleri ise etki: 0,80; vefakârlık: 0,85; profesyonel saygı: 0,69; katkı: 0,73 şeklindedir.

Ölçeklerin güvenirlik ve geçerlik analizlerine ilişkin bulgu ve bilgiler araştırmanın bulgular ve değerlendirmeler bölümünde detaylı bir biçimde yer almaktadır.

3.3.2. Pilot Uygulama

Araştırma anketleri örneklem grubunda uygulanmadan önce ölçeklerin sınanması amacıyla turizm sektöründe çalışan 132 kişiden oluşan örneklem üzerinde bir pilot araştırma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma sonucunda elde edilen verilere SPSS 23.0 istatistik paket programı ile güvenirlik analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, LÜE ölçeği için Cronbach alpha katsayısının 0,90 ile yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. LÜE ölçeği içerisinde katkı boyutunda yer alan 9. madde ters (reverse) anlam taşıdığı ve katılımcıların gözünden kaçtığı için analizin hatalı sonuçlanmasına neden olmuş ve bu yüzden analizin dışında bırakılmıştır. LÜE'yi yapı ve ölçüm açısından önemli şekilde geliştirmiş olan Liden ve Maslyn (1998) çalışmasının yanında Bauer ve Green (1996), Scherbaum, Finlinson ve Barden (2006), Mardanov vd. (2008) ve diğer birçok çalışmanın analizlerinde de LÜE ölçeğinin 9. maddesinin aynı döngüde tekrarlanması, diğer maddeler ile çapraz yüklü veya tutarsız bir faktör yapısında olmasından dolayı analizin dışında bırakılmıştır. Mevcut çalışmada da benzer sorunlarla karşılaşmış ve 9. maddenin standart sapmasının çok yüksek (1,46) düzeyde olduğu gözlenmiştir. Neticede 9. maddenin pilot çalışmadan elemine edilmesiyle ulaşılan katkı boyutu alfa katsayısı; 0,64 olarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak LÜE alt boyutlarına uygulanan güvenirlik analiz sonuçları alfa katsayıları etki: 0,82; vefakârlık: 0,88; profesyonel saygı: 0,93; katkı: 0,64 şeklindedir. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin alfa katsayısının ise 0,94 ile yüksek güvenirlik seviyesinde olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin alfa katsayıları; prosedür adaleti: 0,89; dağıtım adaleti: 0,91; kişilerarası adalet: 0,87 ve

bilgisel adalet: 0,90 şeklinde ve yüksek düzeydedir. Pilot çalışmanın sonucunda LÜE ölçeğinde yer alan 9. maddenin ters anlam taşıması ve gözden kaçıyor olması nedeniyle asıl araştırmanın örneklemi oluşturarak katılımcılar anketi doldurma esnasında bu maddeyle ilgili bilgilendirilmiştir.

3.4. Hipotez Geliştirme ve Araştırma Modeli

Örgüt çalışanları maddi kazanç, örgütte söz sahipliği veya güçlü ilişkiler gibi beklentiler doğrultusunda örgüte ve örgüt amaçlarına yönelik emek sarf etmektedirler. Ortaya koydukları emek veya maliyetlerin karşılığında elde ettikleri kazanımları içsel bir muhakemede kıyaslamakta ve adalet ile ilgili bir yargıya varmaktadır (Homans, 1961: 75). Çalışanların hissettikleri adalet düzeyi, katkı ve kazanım oranı dışında birçok değişken ile ilişkilidir.

Manogran vd. (1994) tarafından otomotiv sektöründe, Erdoğan ve Liden (2006) tarafından tekstil sektöründe, Tekin (2018) tarafından bankacılık sektöründe, Gürboyoğlu (2009) tarafından yerel yönetim üzerinde, Cohen-Charash ve Spector (2001) tarafından meta analizde, Scandura (1999) tarafından kuramsal olarak ortaya konduğu üzere çalışanların algıladıkları adalet ile güçlü ilişki içerisinde olan değişkenlerden birisi lider-üye etkileşimidir. Lideriyle kaliteli, sevgiye ve güvene dayalı etkileşim içerisinde olan üyeler, kazanımlarını daha adil olarak değerlendirme eğiliminde olmaktadır. Diğer yandan lideri ile yalnızca resmi ilişkiler geliştirmiş olan bir çalışan, kazanımları da adaletsiz olarak değerlendirebilmektedir (Piccolo vd. 2008: 292-294). Bu değerlendirmeler beraberinde örgüte yararlı olan veya olmayan bazı düşünce ve davranışları getirmektedir (Adams, 1965: 274; Huseman vd. 1987: 222). Davranışların örgüt yararına şekillendirilebilmesi için her biri diğerinden farklı olan lider-üye etkileşimleri iyi analiz edilmeli (Graen, 1976: 1206; Wayne vd. 1997: 83, 84) ve örgütsel adalet algısı ile ilişkili olduğu noktalar ortaya konmalıdır (Tekin, 2008: 310). Bu kapsamda turizm çalışanlarının algıladıkları adalet ile lider etkileşimleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymak ve değerlendirmek amacıyla araştırmanın ilk hipotezi (H1) oluşturulmuştur. Bu hipotezin istatistiksel olarak sınanmasına yönelik aşağıda yer alan alt hipotezler (H1a, H1b, H1c, H1d) oluşturulmuştur.

H1: Lider-üye etkileşimi ile örgütsel adalet arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Lider-üye etkileşimi ile örgütsel adaletin sesini duyurma etkisi boyutu arasında istatistiksel olarak pozitif yönde ilişki vardır.

H1b: Lider-üye etkileşimi ile örgütsel adaletin adil prosedür yargısı boyutu arasında istatistiksel olarak pozitif yönde ilişki vardır.

H1c: Lider-üye etkileşimi ile örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu arasında istatistiksel olarak pozitif yönde ilişki vardır.

H1d: Lider-üye etkileşimi ile örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu arasında istatistiksel olarak pozitif yönde ilişki vardır.

Çalışanlar ve liderler, karşılıklı ilişkilerindeki kaliteyi lider-üye etkileşimi boyutları olan katkı, etki, vefakârlık ve profesyonel saygı çerçevesinde tanımlayabilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 43-46). Bu boyutlar doğrultusunda tespit edilen lider-üye etkileşimi kalite düzeyi, Lee (2001) ve Tekin (2008) tarafından bankacılık sektöründe, Piccolo vd. (2008) tarafından yönetim, bilişim, eğitim/öğretim gibi çeşitli sektörlerde ortaya konduğu üzere örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı etkilere sahiptir. Mevcut araştırmada bu etkiler, turizm sektörü odağında incelenmektedir. Turizm çalışanları, ortaya koyduğu emek ile elde ettiği kazanımları kıyaslarken lideri ile etkileşiminin kalitesini de bir referans noktası olarak almaktadır. Lideri ile sevgiye ve saygıya dayalı, güven veren bir ilişkiye sahip olan çalışanlar, elde ettiği kazanımları daha adil olarak algılamaktadır. Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet üzerindeki etkisini ortaya koymak ve değerlendirmek amacıyla araştırmanın ikinci ana hipotezi (H2) oluşturulmuştur. Bu hipotezin istatistiksel olarak sınanmasına yönelik aşağıda yer alan alt hipotezler (H2a, H2b, H2c, H2d) oluşturulmuştur.

H2: Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2a: Lider-üye etkileşiminin örgütsel adaletin sesini duyurma etkisi boyutu üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde etkisi vardır.

H2b: Lider-üye etkileşiminin örgütsel adaletin adil prosedür yargısı boyutu üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde etkisi vardır.

H2c: Lider-üye etkileşiminin örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde etkisi vardır.

H2d: Lider-üye etkileşiminin örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde etkisi vardır.

Mardanov vd. (2008: 165, 170), lider-üye etkileşimi kalitesinin çalışanların liderlerinden memnun olmaları üzerinde anlamlı etkileri olduğunu bankacılık sektörü özelinde

ortaya koymuşlardır. Lider-üye etkileşiminin liderden doğrudan memnuniyet üzerindeki etkisi beklenmedik olmasa da örneklem çeşitliliğine katkı sunmak ve istatistiksel bir rapor elde etmek amacıyla liderden genel memnuniyet maddesi bağımlı değişken olarak mercek altına alınmıştır. Turizm sektöründe lider-üye etkileşiminin liderden genel memnuniyet üzerindeki etkisini istatistiksel olarak tespit etmek ve değerlendirmek amacıyla araştırmanın üçüncü ana hipotezi (H3) oluşturulmuştur. Bu hipotezin istatistiksel olarak sınanmasına yönelik aşağıda yer alan alt hipotezler (H3a, H3b, H3c, H3d) oluşturulmuştur.

H3: Lider-üye etkileşiminin liderden genel memnuniyet üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3a: Lider-üye etkileşiminin etki boyutunun liderden genel memnuniyet üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde etkisi vardır.

H3b: Lider-üye etkileşiminin vefakârlık boyutunun liderden genel memnuniyet üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde etkisi vardır.

H3c: Lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun liderden genel memnuniyet üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde etkisi vardır.

H3d: Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun liderden genel memnuniyet üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde etkisi vardır.

Çalışanların liderlerinden doğrudan memnun olma dereceleri üzerinde örgütsel adalet algılarının rolü olduğu düşünülmektedir. Alanyazında bu varsayımın test edildiği bir başka çalışmaya rastlanmamıştır. Buna karşın sayıca çok az çalışma örgütsel adaletin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisini mercek altına almıştır. Bu çalışmalarda elde edilen bulgulara farklılıklar yer alsa da örgütsel adaletin lider-üye etkileşimi üzerinde etkisi olduğu iddiası reddedilememiştir. Lonescu ve Iliescu (2021: 197-205), anonim ast ve liderlerden oluşan bir örneklemde örgütsel adaletin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Elde ettikleri bulgulara göre örgütsel adaletin yalnızca kişilerarası adalet boyutu lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. Piccolo vd. (2008: 282, 288-294) yönetim, bilişim, eğitim/öğretim gibi çeşitli sektörlerdeki çalışanlar üzerinde prosedür adaleti algısının lider-üye etkileşimi kalitesini etkilediğini ortaya koymuşlardır. Lider-üye etkileşimi ve liderden duyulan genel memnuniyetin birbirini yüksek derecede yordayıcı olmasından (Mardanov vd. (2008: 170) hareketle bahsedilen araştırmalar, örgütsel adaletin liderden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisi hakkında ipucu vermektedir. Örgütsel adalet algısının doğrudan liderden memnun olma üzerindeki etkisini tespit etme amacıyla araştırmanın dördüncü ve son ana

hipotezi (H4) oluşturulmuştur. Bu hipotezin istatistiksel olarak sınanmasına yönelik aşağıda yer alan alt hipotezler (H4a, H4b, H4c, H4d) oluşturulmuştur.

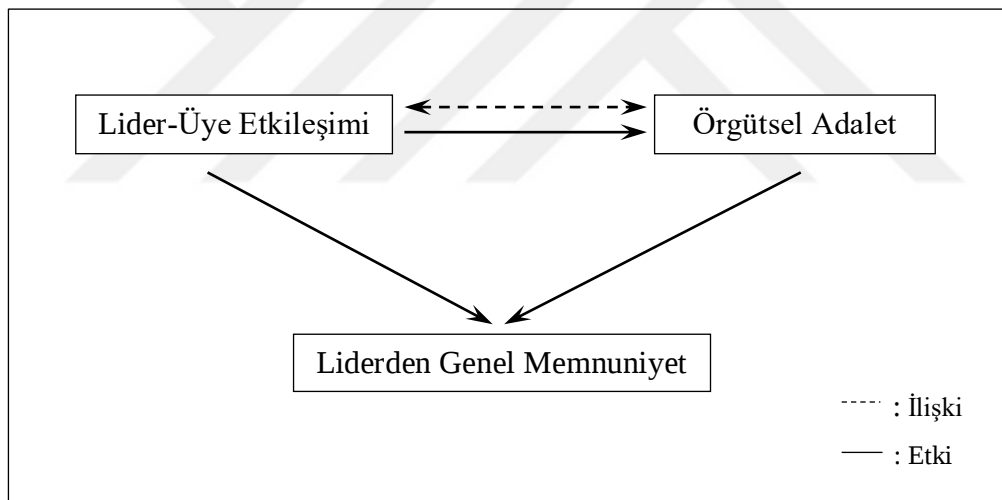
H4: Örgütsel adaletin liderden genel memnuniyet üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4a: Örgütsel adaletin sesini duyurma etkisi boyutunun liderden genel memnuniyet üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde etkisi vardır.

H4b: Örgütsel adaletin adil prosedür yargısı boyutunun liderden genel memnuniyet üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde etkisi vardır.

H4c: Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutunun liderden genel memnuniyet üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde etkisi vardır.

H4d: Örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutunun liderden genel memnuniyet üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde etkisi vardır.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

3.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamını turizm sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Pilot çalışma, tüm dünyayı etkisi altına almış olan Covid-19 pandemisinde hemen hemen tüm turizm işletmelerinin faaliyetlerini durma noktasına getirmiş ve bundan dolayı yüzyüze değil, internet ortamında gerçekleştirilmiştir. Anket formu, Google formlar aracılığıyla uygulanmıştır. Pandemi etkisinin azalmasıyla ve işletmelerin tekrar faal duruma geçmesiyle beraber asıl araştırmanın verilerini elde etmek amacıyla Antalya'nın Belek, Kadriye, Manavgat, Side, Kemer, Beldibi, Kundu ve Antalya Merkez bölgelerinde yer alan beş yıldızlı konaklama

işletmelerine ulaişım sağlanmıştır. Buna müteakip sektör çalışanlarından ve yöneticilerden oluşmak üzere her kademededen toplamda 552 katılımcıdan birincil veri elde edilmiştir. Araştırma verileri bu katılımcılardan elde edilmiş anketler ile sınırlandırılmıştır.

3.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmaya katılan kişilerden elde edilen verilerin analizi için SPSS 23.0 istatistik paket programından yararlanılmıştır. Veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik kapsamında değerlendirilmiştir. Anket maddelerindeki istatistiki değerlerin gerçekle paralellik taşması amacıyla analiz öncesinde ters (reverse) ifadeler (LE leğinin 9. ifadesi) tekrar kodlamaya (recode) tabi tutulmuştur. Sonrasında leklerin sınanması amacıyla güvenirlik (Cronbach alfa) katsayıları test edilmiştir. Araştırma değişkenlerinin çalışma kapsamına uygun olarak belirlenebilmesi amacıyla örgütsel adalet ve lider-ye etkileşimi ile ilgili verilere geerliklerin sınanmasına yönelik faktör analizi uygulanmıştır. Son olarak araştırma hipotezlerinin istatistiksel olarak test edilmesi aşamasında korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

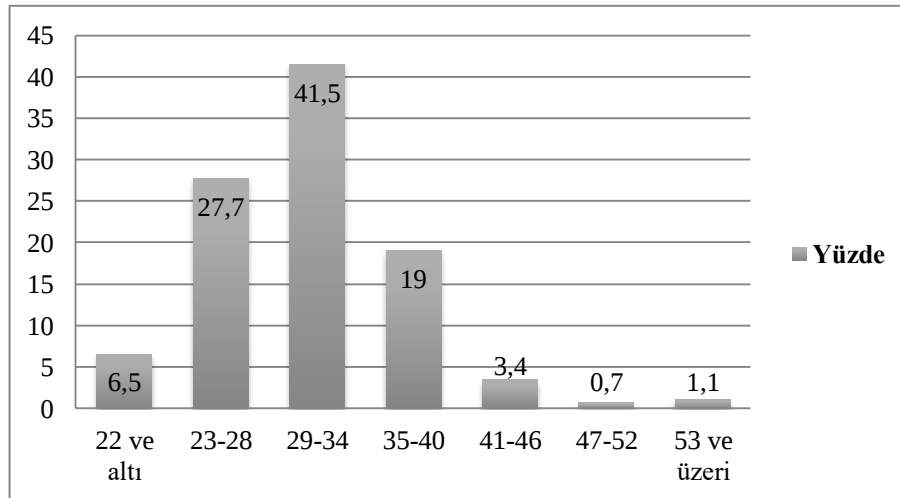
4.1. Demografik Bulgular

Anketin demografik değerlendirmeler bölümünde, anketi cevaplandıran katılımcılara cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve iş hayatında bulunma sürelerine yönelik sorular yöneltilmiştir. Betimsel istatistik kapsamında katılımcılardan elde edilmiş olan demografik bulgular tablolar ve grafikler halinde sunulmuştur.

Demografik dağılımlarda homojenliğin sağlanması amacıyla belirli yaş aralıklarında birleştirme yapılmıştır. Araştırmaya katılım göstermiş olan turizm çalışanlarının yaş düzeylerine göre dağılımı Tablo 4.1.'de yer almaktadır.

Tablo 4.1. Turizm Sektöründe Çalışanların Yaş Düzeyine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
YAŞ DÜZEYİ		
22 ve altı	36	6,5
23 – 28	153	27,7
29 – 34	229	41,5
35 – 40	105	19
41 – 46	19	3,4
47 – 52	4	0,7
53 ve üzeri	6	1,1
Toplam	552	100



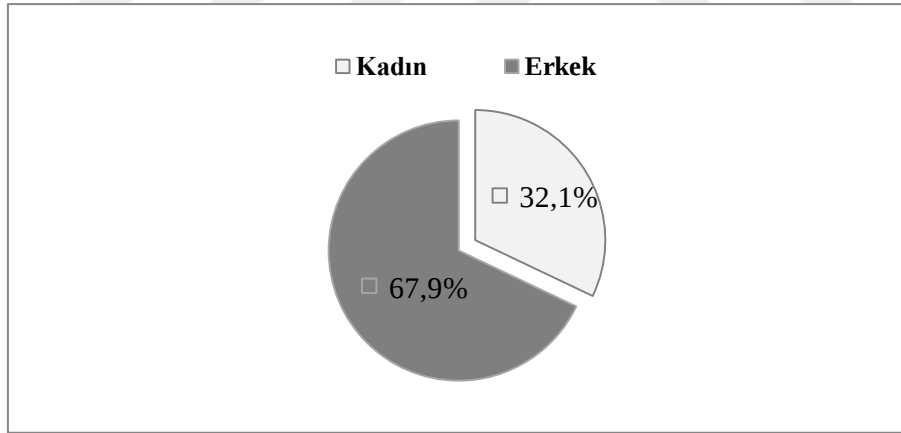
Grafik 4.1. Turizm Sektöründe Çalışanların Yaş Düzeyine Göre Dağılımı

Grafik 4.1.'de ifade edildiği üzere katılımcıların %41,5'inin 29 – 34 yaş aralığında, %27,7'sinin 23 – 28 yaş aralığında, %19'unun 35 – 40 yaş aralığında, %6,5'inin 22 ve altı yaş aralığında, %3,4'ünün 41-46 yaş aralığında, %1,1'inin 53 ve üzeri yaş aralığında ve %0,7'sinin 47-52 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre turizm işletmelerinde çalışanların büyük çoğunluğu ($\frac{3}{4}$) genç popülasyondan, yani 34 yaş ve daha altında yer alanlardan oluşmaktadır.

Elde edilen frekans dağılımına göre araştırma örneklemini 177 kadın ve 375 erkek katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmaya katılım göstermiş olan kişilerin cinsiyetlere göre dağılımı Tablo 4.2.'de yer almaktadır.

Tablo 4.2. Turizm Sektöründe Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
CİNSİYET		
Kadın	177	32,1
Erkek	375	67,9
Toplam	552	100



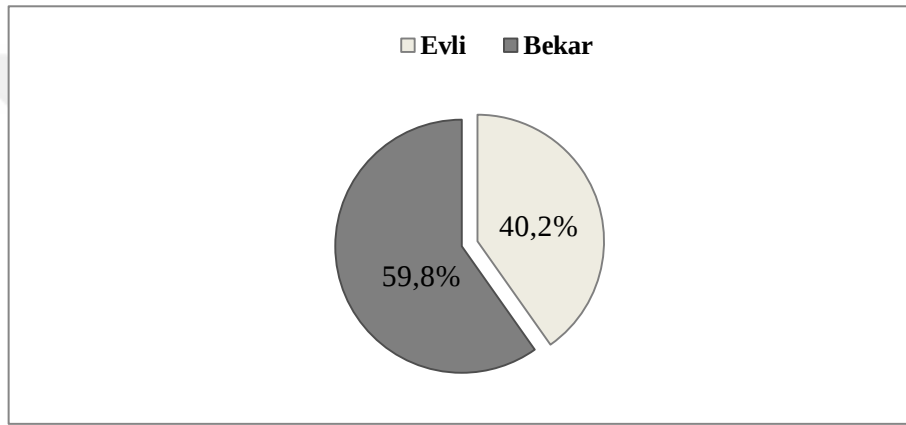
Grafik 4.2. Turizm Sektöründe Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Grafik 4.2.'de görüldüğü gibi araştırma katılımcılarının %67,9'u erkek çalışanlardan oluşurken %32,1'i kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Dolayısı ile mevcut örneklemden elde edilen bulgular doğrultusunda turizm sektöründe çalışan erkek sayısının kadın sayısına kıyasla oldukça fazla olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılım göstermiş olan kişilerin 222'si evli ve 330'u bekâr katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmaya katılım göstermiş olan kişilerin medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 4.3.'te yer almaktadır.

Tablo 4.3. Turizm Sektöründe Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
MEDENİ DURUM		
Evli	222	40,2
Bekâr	330	59,8
Toplam	552	100



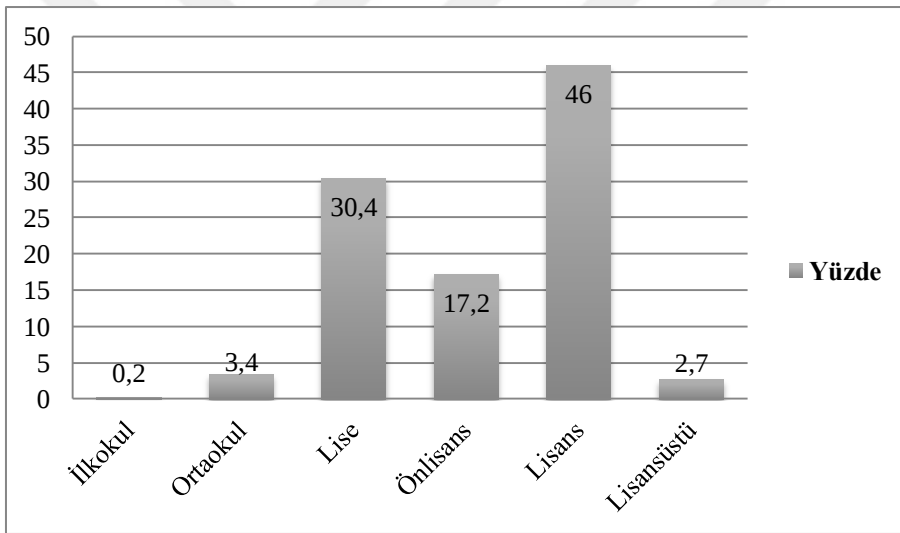
Grafik 4.3. Turizm Sektöründe Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı

Grafik 4.3.'te görüldüğü üzere katılımcıların %59,8'inin bekâr ve %40,2'sinin evli olduğu tespit edilmiştir. Araştırma örnekleminde elde edilen bulgular doğrultusunda bekâr bireyler turizm sektöründe çalışanların çoğunluğunu oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılım göstermiş olan kişilerin eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 4.4.'de yer almaktadır.

Tablo 4.4. Turizm Sektöründe Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
EĞİTİM DURUMU		
İlkokul	1	0,2
Ortaokul	19	3,4
Lise	168	30,4
Ön lisans	95	17,2
Lisans	254	46
Lisansüstü	15	2,7
Toplam	552	100



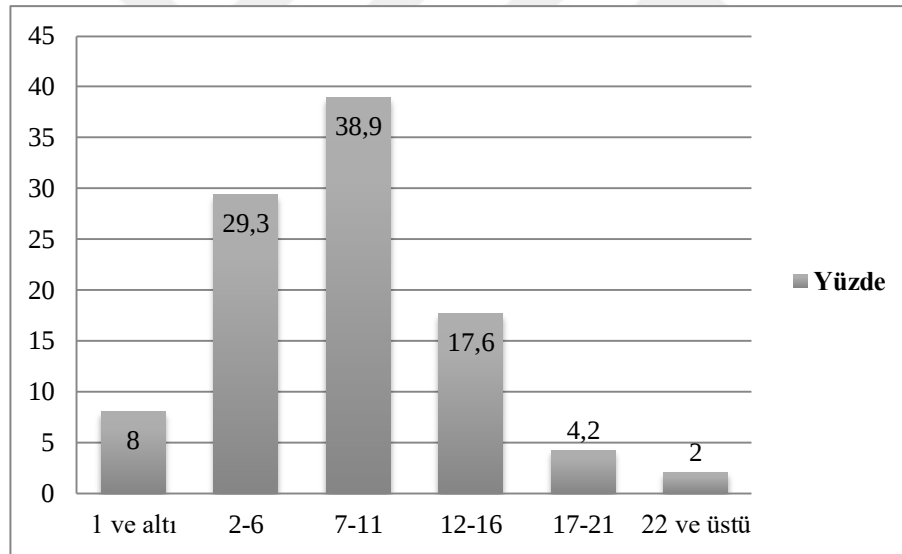
Grafik 4.4. Turizm Sektöründe Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Grafik 4.4.'te yer aldığı şekilde araştırmaya katılan turizm çalışanlarının %46 oranında neredeyse yarısının lisans mezunu, %30,4'ünün lise, %17,2'sinin ön lisans, %3,4'ünün ortaokul, %2,7'sinin lisansüstü ve %0,2'sinin ilkokul mezunu olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre ön lisans, lisans ve lisansüstü tahsil görmüş olan çalışanların oranı %65,9 şeklinde ve tüm örneklemin üçte ikisi düzeyindedir.

Demografik dağılımlarda homojenliğin sağlanması amacıyla belirli iş hayatında bulunma süresi aralıklarında birleştirme yapılmıştır. Araştırmaya katılım göstermiş olan çalışanların iş hayatında bulunma sürelerine göre dağılımı Tablo 4.5.'de yer almaktadır.

Tablo 4.5. Turizm Sektöründe Çalışanların İş Hayatında Bulunma Süresine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
İŞ HAYATINDA BULUNMA SÜRESİ		
1 ve altı	44	8
2 – 6	162	29,3
7 – 11	215	38,9
12 – 16	97	17,6
17 – 21	23	4,2
22 ve üstü	11	2
Toplam	552	100



Grafik 4.5. Turizm Sektöründe Çalışanların İş Hayatında Bulunma Süresine Göre Dağılımı

Grafik 4.5.'de yer alan bulgular doğrultusunda katılımcıların %38,9'unun 7–11 yıl, %29,3'ünün 2–6 yıl, %17,6'sının 12–16 yıl, %8'inin 1 yıl ve altı, %4,2'sinin 17–21 yıl ve %2'sinin 22 yıl ve üstü süresince turizm sektöründe çalışmakta oldukları görülmektedir. İş hayatında bulunma süreleri oransal olarak değerlendirildiğinde 7–11 yıldır çalışanların örneklemin %38,9'unu, yani en yüksek yüzdelik dilimi oluşturduğu görülürken 22 ve üstü yıldan beri çalışanların ise örneklemin %2'sini, yani en düşük yüzdelik dilimi oluşturduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılım göstermiş olan turizm sektörü çalışanlarının yer aldıkları görevlere göre dağılımı Tablo 4.6.'da yer almaktadır.

Tablo 4.6. Turizm Sektöründe Çalışanların Yer Aldıkları Görevlere Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
GÖREV					
Animasyon	33	6	Komi	23	4,2
Animasyon şefi	3	0,5	Komi şefi	2	0,4
Bar şefi	16	2,9	Kuaför	1	0,2
Barista	3	0,5	Mal kabul	1	0,2
Barmaid	14	2,5	Muhasebe	11	2
Barmen	33	6	Müşteri ilişkileri	3	0,5
Bellboy	11	2	Mutfak	29	5,3
Bilgi-işlem	1	0,2	Mutfak şefi	3	0,5
Çamaşırhane personeli	3	0,5	Ön büro	41	7,4
Departman müdürü	8	1,4	Ön büro şefi	5	0,9
Eğlence koordinatörü	2	0,4	Operasyon şefi	2	0,4
Garson	130	23,6	Rehber	6	1,1
Gece müdürü	2	0,4	Santral görevlisi	1	0,2
Genel müdür	7	1,3	Satın alma	1	0,2
Genel müdür yardımcısı	3	0,5	Satış - pazarlama	21	3,8
Güvenlik	24	4,3	Sekreter	1	0,2
Güvenlik şefi	3	0,5	Servis şefi	16	2,9
İnsan kaynakları	5	0,9	Şoför	2	0,4
İşletmeci	7	1,3	Stajyer	19	3,4
Karşılama	3	0,5	Stewart	1	0,2
Kasa görevlisi	1	0,2	Teknik servis	3	0,5
Kat hizmetleri	30	5,4	Temizlik görevlisi	11	2
Kat hizmetleri şefi	6	1,1	Ürün geliştirme	1	0,2
Toplam				552	100

Tablo 4.6.'da yer aldığı üzere araştırmaya katılım göstermiş olan 73 kişinin müdür, amir veya şef pozisyonunda görev aldığı görülmektedir. Kalan 479 katılımcı ise alt kademelerden, yani ast çalışanlardan oluşmaktadır. Bu açıdan lider ve üye sayısının dengeli bir oranda olduğu görülmüştür.

4.2. Araştırmanın Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri

Araştırma kapsamına uygun olduğu değerlendirilen 552 anket verisi çıkarımsal istatistik bazında öncelikle güvenirlilik testi ile analiz edilmiştir. Bu doğrultuda, Cronbach alfa katsayısına göre değerlendirme yapılmıştır. Cronbach alfa katsayısı değerlendirmesinde referans alınan aralıklar şu şekildedir (Toker, 2006: 219):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenirliliktir,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu referans aralıklarına göre örgütsel adalet algısı ölçeği Cronbach alfa katsayısının (0,92) ve LÜE ölçeği Cronbach alfa katsayısının (0,87) yüksek güvenirlilik düzeylerinde olduğu tespit edilmiştir. Ölçeklerin güvenirlilik değerlerinin test edilmesini müteakiben değişkenlerin daha sağlıklı şekilde belirlenebilmesi ve yapısal geçerliklerinin test edilmesi amacıyla örgütsel adalet ve lider-üye etkileşimi ile ilgili verilere faktör analizi uygulanmıştır. Bu doğrultuda verilerin faktör analizine uygun olduklarını tespit etmek amacıyla veriler öncelikle KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testine tabi tutulmuştur. Örneklem büyüklüğünün korelasyon güvenirliliğini karşıladığını, yani veri miktarının yeterli olduğunu test etme amacıyla uygulanan KMO testi referans aralıkları şu şekildedir (Akgül ve Çevik, 2005: 428):

$0 < KMO < 0,50$ ise kabul edilemez,

$0,50 < KMO < 0,60$ ise kötü,

$0,60 < KMO < 0,70$ ise vasat,

$0,70 < KMO < 0,80$ ise orta düzey,

$0,80 < KMO < 0,90$ ise iyi,

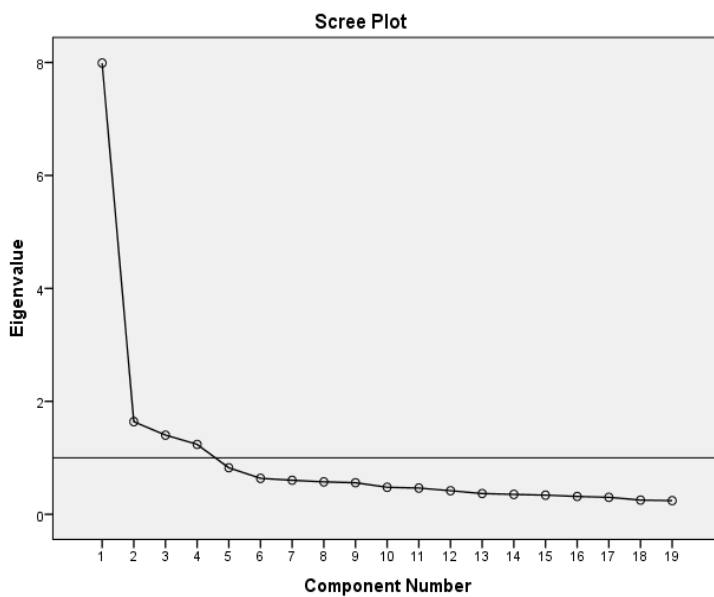
$0,90 < KMO < 1$ ise mükemmeldir.

Aynı zamanda, verilerin evrendeki dağılımının normal olduğunu anlamak amacıyla Bartlett testi uygulanarak ki-kare değerleri tespit edilmiştir. Yapılan testler sonucunda örgütsel adalet için Bartlett testi sonucu ki-kare değeri 5563,366 ve $p < 0,001$ düzeyindedir ve KMO örneklem değeri ise 0,929 şeklinde ve mükemmel düzeydedir. Lider-üye etkileşimi ölçeği Bartlett testi sonucunda ki-kare değeri 2670,135 ve $p < 0,001$ düzeyindedir. KMO örneklem değeri ise 0,858 şeklinde ve iyi düzeydedir (Baştürk, Dönmez ve Dicle, 2013: 168).

Ölçeklerin faktör analizine uygunluğunun test edilmesinin ardından yapısal geçerliklerini sınamak ve faktörlerin sağlıklı bir biçimde dağıldığını kontrol etmek amacıyla verilere faktör analizi uygulanmıştır. Bu doğrultuda, faktörlerin birbirinden bağımsız olmadıkları düşünüldüğü ve aralarında korelasyon beklendiği için eğik (oblique) bir rotasyon kullanılmıştır. Veri setinin büyüklüğünden hareketle ise direct oblimin döndürme seçeneği kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2002: 477; Saraçlı, 2011: 23).

4.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgütsel adalet ölçeğine uygulanmış faktör analizi sonucunda Şekil 4.6.'da yer alan, direct oblimin döndürme seçeneği ile elde edilmiş olan saçılma diyagramının analiz edilmesi sonucu, örgütsel adalet ölçeğinin faktör yapısının sesini duyurma etkisi, adil prosedür yargısı, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere dört boyuttan oluştuğu görülmektedir. Faktör analizi sonuçlarına göre ölçek maddelerinin özdeğerleri (eigenvalue) ve toplam varyansı açıklama oranları esas alınarak değerlendirme yapılmıştır. Bu çerçevede ölçek maddelerinin dört faktör altında toplandığı görülmektedir. Ayrıca, dördüncü değerden sonra gelen faktörlerin özdeğerlerinin birin altında (<1) olduğu da tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğine herhangi bir faktör sayısına zorlanmadan uygulanan faktör analizi sonucunda faktör yükü 0,50'nin altında kalan ve çapraz yük oluşturan 1 madde (19. madde) analizden çıkarılmış ve analiz tekrar edilmiştir. Tekrarlanan analiz sonucunda geriye kalan 19 maddenin uygun değerleri karşıladığı anlaşılmış ve veriler bu kapsamda değerlendirilmiştir. Değerlendirmeye alınmış olan 19 değişken, toplam varyansı %64,5 oranında tanımlamaktadır.



Şekil 4.1. Özdeğerlerin Dağılımı (Örgütsel Adalet), Rotasyon Metodu: Direct Oblimin

Örgütsel adalet boyutlarına ilişkin özdeğerler, tanımlanan fark yüzdeleri, ortalama ve standart sapma değerleri, F değerleri, Cronbach alfa katsayıları (eigenvalue), p değerleri ve maddelerin faktör yükleri Tablo 4.7.'de yer almaktadır.

Tablo 4.7. Örgütsel Adalet Ölçeği Maddelerinin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yüğü	Özdeğer (Eigenvalue)	Tanımlanan Fark Yüzdesi	Ort. $\pm$ S.S.	F	Alpha	p
1. Faktör: Sesini Duyurma Etkisi		1,402	7,378	3,92 $\pm$ 0,74	9,807**	0,77	0,001
Madde: 1	0,886						
Madde: 2	0,859						
Madde: 6	0,574						
2. Faktör: Adil Prosedür Yargısı		1,238	6,516	4,23 $\pm$ 0,65	24,430**	0,83	0,001
Madde: 3	-0,624						
Madde: 4	-0,766						
Madde: 5	-0,797						
Madde: 7	-0,702						
3. Faktör: Dağıtım Adaleti		1,640	8,634	3,56 $\pm$ 0,85	4,676**	0,89	0,003
Madde: 8	-0,798						
Madde: 9	-0,866						
Madde: 10	-0,905						
Madde: 11	-0,873						
4. Faktör: Etkileşim Adaleti		7,990	42,055	4,18 $\pm$ 0,54	75,355**	0,87	0,001
Madde:12	0,664						
Madde: 13	0,810						
Madde: 14	0,520						
Madde: 15	0,710						
Madde: 16	0,846						
Madde: 17	0,660						
Madde: 18	0,544						
Madde: 20	0,636						

Not: Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü= 0,925; Toplam varyansın açıklanma oranı: %64,58. ** p<0,01.

Örgütsel adalet ölçeğine uygulanmış olan faktör analizinin alanyazında belirtildiği üzere prosedür adaleti, dağıtım adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet boyutlarını içeren dört faktörlü bir yapı oluşturacağı varsayılmıştır. Ancak Tablo 4.7'de yer verildiği üzere

analiz sonucunda kişilerarası adalet ve bilgisel adalet boyutlarını ölçmeye yönelik olan maddelerin (12 ile 20 arasındaki maddeler) birleşerek Yürür ve Demir (2011: 320) ve Önderoğlu (2010: 41) çalışmalarında olduğu gibi tek bir faktör altında konumlandığı gözlenmiştir. Bu boyut, Bies ve Moag (1986) ve Cropanzano ve Greenberg (1997) çalışmalarında öne sürülmüş olan üç boyutlu örgütsel adalet yapısında yer alan etkileşim adaleti boyutunu ifade etmektedir. İlgili yazında yer alan Greenberg (1993a, 1993b), Colquitt (2001), Özer ve Urtekin (2007), İçerli (2010) ve başka birçok çalışmada kişilerarası adalet ve bilgisel adalet etkileşim adaletinin alt boyutlarını ifade eden bir yapı olarak ifade edilmektedir. Bu faktörün içerdiği maddelerin herhangi bir çapraz yük oluşturmaması ve alanyazınla paralel bulgular elde edilmiş olmasından dolayı araştırma seyrine bu şekilde devam edilmiştir.

Diğer yandan prosedür adaleti boyutunda yer alan maddeler iki ayrı faktör oluşturmuştur. Bu maddelerle ilgili faktör yükleri, maddelerin konumlandığı boyutlar ve orijinal ölçeğe dâhil edildikleri temel kaynaklar Tablo 4.8.'de belirtilmiştir.

Tablo 4.8. Prosedür Adaleti Faktörleri ve Maddelerin Dağılımı

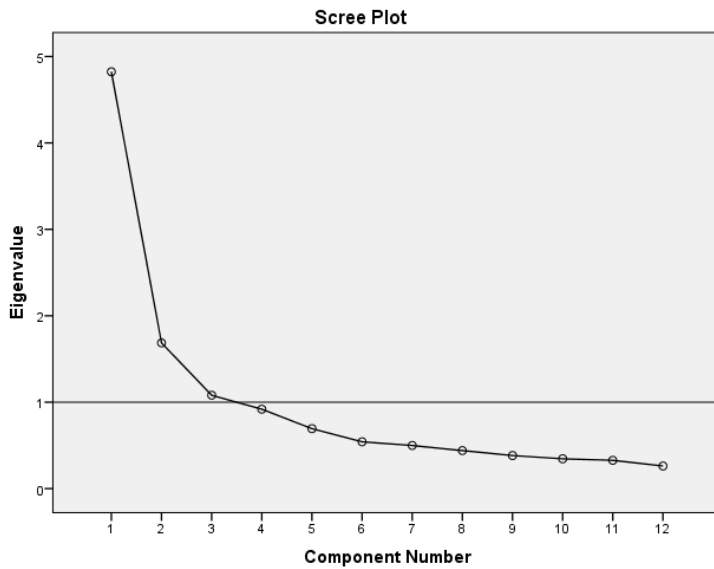
Maddelerin Faktör Yükleri	Prosedür Adaleti 1. Faktör (Sesini Duyurma Etkisi Boyutu):	Maddenin Dayandığı Kaynak
Madde 1: 0,886	Prosedürlerin uygulanması aşamasında görüş ve duygularımı ifade edebilmekteyim.	(Thibaut ve Walker, 1975).
Madde 2: 0,869	Prosedürlerle ulaşılan sonuçlarda benim de etkim bulunmaktadır.	(Thibaut ve Walker, 1975).
Madde 6: 0,574	Prosedürlere dayanan sonuçlara itiraz edebilmekteyim.	(Leventhal, 1980).
	Prosedür Adaleti 2. Faktör (Adil Prosedür Yargısı Boyutu):	
Madde 3: -0,624	Prosedürler tutarlı bir şekilde uygulanmaktadır.	(Leventhal, 1980).
Madde 4: -0,766	Prosedürler önyargı olmadan uygulanmaktadır.	(Leventhal, 1980).
Madde 5: -0,797	Prosedürler doğru ve tutarlı bilgilere dayanmaktadır.	(Leventhal, 1980).
Madde 7: -0,702	Prosedürler etik ve ahlâki standartlara uygundur.	(Leventhal, 1980).

(Colquitt, 2001: 389)

Faktör analizi bulgularından hareketle orijinal ölçeğin oluşturulduğu çalışmada (Colquitt, 2001) prosedür adaletini oluşturan birinci alt boyuttaki ilk iki maddenin, Thibaut ve Walker (1975) araştırmasından elde edildiği görülmektedir. Bu maddelerden ilki (Prosedürlerin uygulanması aşamasında görüş ve duygularımı ifade edebilmekteyim) işlem kontrolünü yansıtırken ikinci madde (Prosedürlerle ulaşılan sonuçlarda benim de etkim bulunmaktadır) karar kontrolünü yansıtmaktadır. Diğer yandan, orijinal ölçekte prosedür adaletini ölçmeye yönelik olan diğer maddeler (3, 4, 5 ve 7. maddeler), yani faktör analizinden elde edilen ikinci boyut, prosedür adaletinin kurallarının öne sürüldüğü Leventhal (1976) çalışmasından elde edilmiştir (Colquitt, 2001: 388, 389). Bu çalışmada ise orijinal ölçeğin tasarımından farklı olarak “prosedürlere dayanan sonuçlara itiraz edebilmekteyim.” maddesi (6. madde) ikinci boyutta yer alması beklenirken birinci boyutta, yani karar kontrolünü yansıtan bir madde olarak konumlanmıştır. Bu maddenin barındırdığı anlam bakımından prosedür adaleti kurallarına değil, karar kontrolüne işaret ediyor olmasında bir mantık hatası görülmemiş olup anlamı itibarıyla birinci boyutta yer almasında bir sakınca olmadığı anlaşılmıştır. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ilk boyuttaki maddeler, çalışanların sonuçlara itiraz edebildiği veya işlemleri kontrol edebildiği durumlarda prosedürleri daha adil olarak algılamasına işaret etmektedir. Çalışanların prosedürler üzerinde kontrol veya itiraz sahibi olabilmeleri ilgili yazında “adil işlem etkisi” (*fair process effect*) veya “sesini duyurma etkisi” (*voice effect*) olarak adlandırılmaktadır ve Folger (1977), Lind ve Tyler (1988) ve adalet yazınındaki başka birçok çalışmada en çok tekrarlanan bulgulardan birisidir (Colquitt vd. 2001: 426). Diğer yandan, ikinci alt boyut ise Leventhal (1976) Adalet Yargı Kuramı’na işaret etmektedir. Bu kurama göre prosedürlerin adaletli olarak algılanabilmesi için karşılaması gereken altı adet prosedür kuralı bulunmaktadır. Bu kurallar tutarlılık, ön yargı, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsil ve etik olma şeklindedir (Beugre, 2002: 1095; Colquitt vd. 2001: 426; Colquitt, 2001: 386). İkinci boyutta yer alan maddelerin orijinal ölçek oluşturulurken Leventhal (1976) çalışmasından elde edilmiş olması bu maddelerin farklı bir boyut oluşturmasını mantıklı bir hale getirmektedir. Yani ilk boyutta prosedürlere itiraz edebilme ve prosedürel süreçler üzerinde kontrol gücüne sahip olmaya ilişkin maddeler yer alırken ikinci boyutta prosedürlerin adillliğini temsil eden temel ilkelerin varlığı veya yokluğuna ilişkin maddeler yer almaktadır. Sonuç olarak ilgili yazınla paralellik taşıması da göz önünde bulundurularak prosedür adaleti boyutu altında ortaya çıkan ilk boyut “sesini duyurma etkisi”, ikinci boyut ise “adil prosedür yargısı” boyutu olarak adlandırılmıştır.

4.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

Lider-üye etkileşimi ölçeği öncelikle herhangi bir faktör sayısına zorlanmadan analiz edilmiştir. Bu faktör analizi sonucunda ölçek maddeleri üç boyut oluşturmıştır. Etki ve profesyonel saygı boyutlarını oluşturan maddeler sağlıklı bir biçimde ve herhangi bir çapraz yük oluşturmada ayrılrken vefakârlık ve katkı boyutlarını ölçen maddelerin birleşerek tek bir boyut oluşturduğu ve çapraz yüklü dağıldığı gözlenmiştir. Yurt içinde gerçekleştirilmiş Kaşlı ve Seymen (2010), Yıldız, Özutku ve Çevrioğlu (2008) gibi çalışmalarda da boyut maddelerinin birleşmesi veya çapraz yüklü dağılması gibi bulgularla karşılaşmış olduğu için bu durumun kültürel kimlik farklarından doğmuş olabileceğine kanaat getirilmiştir. Dolayısıyla faktör analizi dört faktöre zorlanarak tekrar edilmiştir. Lider-üye etkileşimi ölçeğine uygulanmış faktör analizi sonucunda Şekil 4.7.'de yer alan, direct oblimin döndürme seçeneği ile elde edilmiş olan saçılma diyagramının analiz edilmesi sonucu, lider-üye etkileşimi ölçeğinin faktör yapısının bir boyutun özdeğeri (eigenvalue) 0,919 ve diğer üç boyutun özdeğeri birden yüksek (>1) olmak üzere dört boyuttan (etki, katkı, vefakarlık ve profesyonel saygı) oluştuğu görülmektedir. Ayrıca, zorlamaya başvurulmadan gerçekleştirilen faktör analizinde 12 değişken toplam varyansı %63,2 oranında tanımlarken zorlamalı faktör analizi sonucunda 12 maddenin toplam varyansı %70,9 oranında tanımladığı gözlenmiştir.



Şekil 4.2. Özdeğerlerin Dağılımı (Lider-Üye Etkileşimi), Rotasyon Metodu: Direct Oblimin

Lider-üye etkileşimi ölçeğine uygulanmış olan faktör analizi sonucunda ölçek maddeleri herhangi bir çapraz yük oluşturmada sağlıklı bir biçimde dört faktöre dağılım göstermiştir. Tüm maddelerin faktör yükünün 0,50'den yüksek değerde olduğu gözlenmiş ve bu değer altında kalan bir madde ile karşılaşmamıştır. Faktör sayısı zorlamalı olarak

belirlendiği için bir boyutun özdeğeri (eigenvalue) bire yakın değerde ($0,919 < 1$) kalmış ve bu değer kabul edilebilir bir limitte olduğu değerlendirilmiştir. Toplam varyansı açıklama oranındaki artış, faktör analizinin zorlamalı şekilde uygulanmasının araştırmanın seyri açısından daha sağlıklı olduğunu göstermiştir.

Lider-üye etkileşimi boyutlarına ilişkin özdeğerler, tanımlanan fark yüzdeleri, ortalama ve standart sapma değerleri, F değerleri, Cronbach alfa katsayıları (eigenvalue), P değerleri ve maddelerin faktör yükleri Tablo 4.9.'da yer almaktadır.

Tablo 4.9. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Maddelerinin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükü	Özdeğer (Eigenvalue)	Tanımlanan Fark Yüzdesi	Ort ± S.S.	F	Alpha	p
1. Faktör: Etki		1,081	9,005	4,12 ± 0,60	112,621**	0,80	0,001
Madde: 1	0,624						
Madde: 2	0,918						
Madde: 3	0,888						
2. Faktör: Vefakârlık		4,823	40,195	3,86 ± 0,78	2,997*	0,85	0,050
Madde: 4	0,789						
Madde: 5	0,898						
Madde: 6	0,802						
3. Faktör: Katkı		0,919	7,657	4,05 ± 0,68	10,940**	0,73	0,001
Madde: 7	0,711						
Madde: 8	0,726						
Madde: 9	0,851						
4. Faktör: Profesyonel Saygı		1,686	14,054	3,70 ± 0,71	310,542**	0,69	0,001
Madde:10	0,833						
Madde: 11	0,662						
Madde: 12	0,798						

Not: Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Ölçümü= 0,858; Toplam varyansın açıklanma oranı: %70,91. ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Tablo 4.9.'da görüldüğü gibi LÜE ölçeğinde yer alan 13. madde, yapısı gereği herhangi bir faktörü ifade etmemektedir ve Mardanov vd. (2008: 165) çalışmasındaki gibi ek bir bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bundan dolayı faktör analizlerine dâhil edilmemiş ve yalnızca regresyon analizlerinde değerlendirmeye alınmıştır.

4.3. Araştırmanın Hipotez Testleri

Araştırmanın hipotezlerini test etme amacıyla araştırmanın temel değişkenleri ve alt boyutlara ilişkin korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Öncelikle değişkenler arasındaki karşılıklı ilişki düzeylerinin test edilmesi amacıyla korelasyon analizleri uygulanmış ve ardından hipotezlerin testine yönelik olarak değişkenler arasındaki etki düzeylerine ilişkin regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezlerinin kabul veya reddedilmesinde referans alınmış olan güven aralığı alt sınırı %95 olarak belirlenmiştir.

4.3.1. Korelasyon Analizleri

Araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik oluşturulmuş ana hipotez ve bu hipotezin sınanmasına yönelik oluşturulmuş alt hipotezler şu şekildedir:

- H1: Lider-üye etkileşimi ile örgütsel adalet arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H1a: Lider-üye etkileşimi ile örgütsel adaletin sesini duyurma etkisi boyutu arasında istatistiksel olarak pozitif yönde ilişki vardır.
- H1b: Lider-üye etkileşimi ile örgütsel adaletin adil prosedür yargısı boyutu arasında istatistiksel olarak pozitif yönde ilişki vardır.
- H1c: Lider-üye etkileşimi ile örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu arasında istatistiksel olarak pozitif yönde ilişki vardır.
- H1d: Lider-üye etkileşimi ile örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu arasında istatistiksel olarak pozitif yönde ilişki vardır.

LÜE ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilere yönelik oluşturulmuş hipotezlerin test edilmesi amacıyla değişkenlerin alt boyutlarına korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda tüm alt boyutların %99 güven aralığında karşılıklı korelasyon içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Analizden elde edilmiş olan Pearson korelasyon matrisi Tablo 4.10'da yer almaktadır.

Tablo 4.10. Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Adalet Boyutları Korelasyon Matrisi

	Sesini Duyurma Etkisi	Adil Prosedür Yargısı	Dağıtım Adaleti	Etkileşim Adaleti	Etki	Vefakârlık	Katkı
Adil Prosedür Yargısı	0,484** 0,000	1					
Dağıtım Adaleti	0,390** 0,000	0,557** 0,000	1				
Etkileşim Adaleti	0,503** 0,000	0,621** 0,000	0,555** 0,000	1			
Etki	0,394** 0,000	0,441** 0,000	0,386** 0,000	0,604** 0,000	1		
Vefakârlık	0,390** 0,000	0,460** 0,000	0,507** 0,000	0,582** 0,000	0,568** 0,000	1	
Katkı	0,200** 0,000	0,367** 0,000	0,350** 0,000	0,405** 0,000	0,349** 0,000	0,471** 0,000	1
Profesyonel Saygı	0,177** 0,000	0,360** 0,000	0,315** 0,000	0,426** 0,000	0,293** 0,000	0,357** 0,000	0,488** 0,000

Not: Pearson Korelasyon. N:552. **p<0,01.

Tablo 4.10.'da yer verilen korelasyon matrisine göre örgütsel adaletin sesini duyurma etkisi boyutu ile lider-üye etkileşiminin boyutları arasındaki ilişki düzeyleri sırasıyla etki (%39), vefakârlık (%39), katkı (%20) ve profesyonel saygı (%17) şeklinde pozitif yönlü ve anlamlıdır. Buna göre araştırmanın H1a alt hipotezi doğrulanmıştır.

Örgütsel adaletin adil prosedür yargısı boyutu ile lider-üye etkileşiminin boyutları arasındaki ilişki düzeyleri sırasıyla etki (%44), vefakârlık (%46), katkı (%36) ve profesyonel saygı (%36) şeklinde pozitif yönlü ve anlamlıdır. Buna göre araştırmanın H1b alt hipotezi doğrulanmıştır.

Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu ile lider-üye etkileşiminin boyutları arasındaki ilişki düzeyleri sırasıyla etki (%38), vefakârlık (%50), katkı (%35) ve profesyonel saygı (%31) şeklinde pozitif yönlü ve anlamlıdır. Buna göre araştırmanın H1c alt hipotezi doğrulanmıştır.

Örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu ile lider-üye etkileşiminin boyutları arasındaki ilişki düzeyleri sırasıyla etki (%60), vefakârlık (%58), katkı (%40) ve profesyonel

saygı (%42) şeklinde pozitif yönlü ve anlamlıdır. Buna göre araştırmanın H1d alt hipotezi doğrulanmıştır.

İfade edilen istatistiksel ilişki düzeyleri içinde yer alan en yüksek korelasyon katsayısı LÜE'nin alt boyutu etki ile örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşim adaleti arasında (%60) gözlenmektedir. Bunun yanında, en düşük ilişki düzeyi ise LÜE boyutu profesyonel saygı ile örgütsel adaletin alt boyutu olan sesini duyurma etkisi arasında (%17) gözlenmiştir.

Lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet arasındaki ilişkilere yönelik geliştirilmiş olan H1a, H1b, H1c ve H1d alt hipotezlerinin korelasyon analizi bulguları doğrultusunda kabul edilmesinden hareketle H1 ana hipotezi kabul edilmiştir.

Lider-üye etkileşimi boyutları ve örgütsel adalet boyutları arasında yapılan korelasyon analizini müteakiben örgütsel adalet boyutlarının birbirleri ile ilişki düzeylerini tespit etmek amacıyla örgütsel adalet boyutlarına ilişkin korelasyon düzeyleri incelenmiştir. Tablo 4.11.'de yer verilen Pearson korelasyon matrisine göre örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki korelasyon düzeyleri genel olarak orta ve pozitif yönlüdür. En yüksek korelasyon katsayısı adil prosedür yargısı ile etkileşim adaleti boyutları arasında (%62) gözlenirken en düşük katsayı ise sesini duyurma etkisi ile dağıtım adaleti boyutları arasında (%39) gözlenmiştir.

Tablo 4.11. Örgütsel Adalet Boyutları Korelasyon Matrisi

	Sesini Duyurma Etkisi	Adil Prosedür Yargısı	Dağıtım Adaleti
Adil Prosedür Yargısı	0,484** 0,000	1	1
Dağıtım Adaleti	0,390** 0,000	0,557** 0,000	1
Etkileşim Adaleti	0,503** 0,000	0,621** 0,000	0,555** 0,000

Not: Pearson Korelasyon. N:552. **p<0,01.

Örgütsel adaletin boyutları arasındaki korelasyon düzeylerinin ortaya konmasının ardından lider-üye etkileşimi faktörlerinin kendi aralarındaki ilişki düzeylerini tespit etmek amacıyla LÜE boyutlarının korelasyon düzeyleri incelenmiştir. LÜE boyutlarının birbirleri ile ilişki düzeylerine yönelik korelasyon matrisi Tablo 4.12.'de yer almaktadır.

Tablo 4.12. Lider-Üye Etkileşimi Boyutları Korelasyon Matrisi

	Etki	Vefakârlık	Katkı
Vefakârlık	0,568**	1	1
	0,000		
Katkı	0,349**	0,471**	1
	0,000	0,000	
Profesyonel Saygı	0,293**	0,357**	0,488**
	0,000	0,000	0,000

Not: Pearson Korelasyon. N:552. ** p<0,01.

Pearson korelasyon matrisine göre LÜE boyutlarına ilişkin korelasyon düzeyleri genel olarak orta ve pozitif yönlüdür. En yüksek korelasyon katsayısı etki boyutu ile vefakârlık boyutu arasında (%56) gözlenirken en düşük katsayı ise etki ile profesyonel saygı boyutu arasında (%29) gözlenmiştir.

4.3.2. Regresyon Analizleri

Araştırmanın değişkenleri arasındaki etki düzeylerini gözlemlemek amacıyla verilere çok değişkenli doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Araştırmanın ikinci ana hipotezinin test edilmesine yönelik olarak lider-üye etkileşimi boyutları ve örgütsel adalet boyutları arasındaki etki düzeyleri istatistiksel olarak ortaya konmuş ve değerlendirilmiştir. Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet üzerindeki etkisine yönelik oluşturulmuş ana hipotez ve bu hipotezin test edilmesine yönelik oluşturulmuş alt hipotezler şu şekildedir:

H2: Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2a: Lider-üye etkileşiminin örgütsel adaletin sesini duyurma etkisi boyutu üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde etkisi vardır.

H2b: Lider-üye etkileşiminin örgütsel adaletin adil prosedür yargısı boyutu üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde etkisi vardır.

H2c: Lider-üye etkileşiminin örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde etkisi vardır.

H2d: Lider-üye etkileşiminin örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde etkisi vardır.

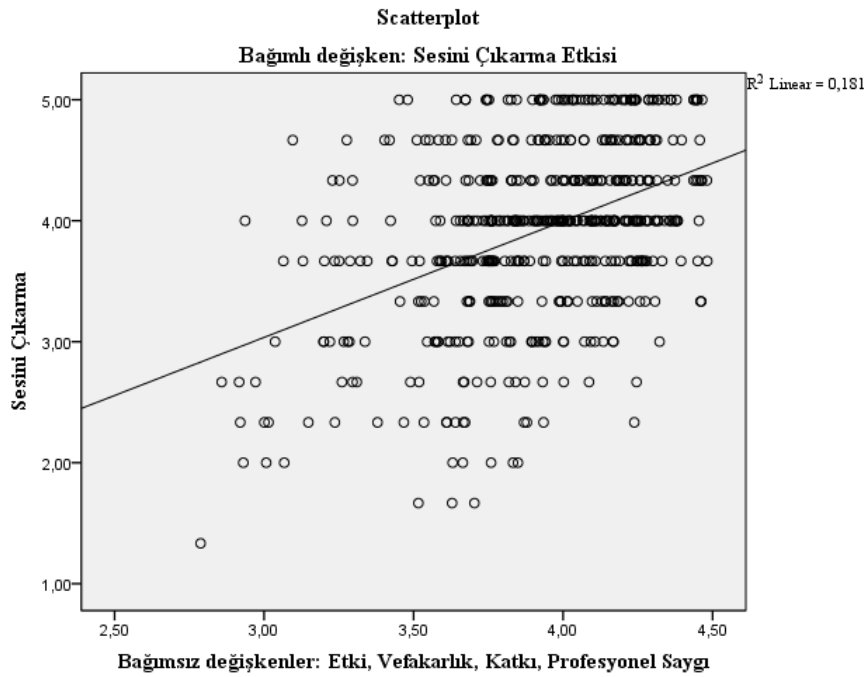
Tablo 4.13. Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Adalet Etkileşimi Regresyon Analizi

		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
		Sesini Duyurma	Adil Prosedür	Dağıtım	Etkileşim
		Etkisi	Yargısı	Adaleti	Adaleti
Etki	Beta	0,253**	0,231**	0,119**	0,372**
	t	5,385	5,274	2,702	9,925
	Sig.	0,000	0,000	0,007	0,000
Vefakârlık	Beta	0,245**	0,222**	0,361**	0,277**
	t	4,895	4,759	7,677	6,939
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
Katkı	Beta	-0,015	0,102*	0,084	0,050
	t	-0,321	2,307	1,904	1,322
	Sig.	0,748	0,021	0,057	0,187
Profesyonel Saygı	Beta	0,023	0,163**	0,109**	0,194**
	t	0,507	2,904	2,612	5,435
	Sig.	0,612	0,000	0,009	0,000
F İstatistiği		33,435**	58,707**	56,677**	130,796**
Düzeltilmiş R ²		0,191	0,295	0,288	0,485

Not: N:552. **p<0,01; *p<0,5.

Tablo 4.13.'te yer alan, lider-üye etkileşimi boyutlarının bağımsız, örgütsel adalet boyutlarının ise bağımlı değişkenler olarak ele alındığı çoklu doğrusal regresyon modelleri incelendiğinde en yüksek varyansın lider-üye etkileşimi boyutları ve örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu arasında yer aldığı gözlenmektedir. Lider-üye etkileşimi boyutları, etkileşim adaleti boyutundaki varyansı %48 oranında ve yüksek güven aralığı düzeyinde açıklamaktadır. LÜE boyutlarının, örgütsel adalet boyutlarını genel olarak yüksek anlamlılık düzeyinde açıkladığı tespit edilmiştir. Diğer yandan, LÜE katkı boyutunun örgütsel adaleti açıklama oranındaki anlamlılık ve güven aralığı düzeylerinde düşüş görülmektedir. Bu durumun Mardanov vd. (2008); Liden ve Maslyn (1998); Dienesch ve Liden (1986) gibi LÜE yazınına yön vermiş olan çalışmalarda da belirtildiği şekilde, katkı boyutunun yapısal problemlerinden kaynaklanmış olabileceğine dikkat çekmek gerekmektedir. Diğer lider-üye etkileşimi boyutları olan etki, vefakârlık ve profesyonel saygının örgütsel adalet varyansını ortalama ve yüksek düzeylerde açıkladığı görülmektedir. H2a, H2b, H2c ve H2d alt hipotezlerinin sınanması amacıyla gerçekleştirilmiş olan regresyon analizine ilişkin değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır. Bunun yanında, elde edilmiş olan modellerin serpilme diyagramlarına da yer verilmiştir.

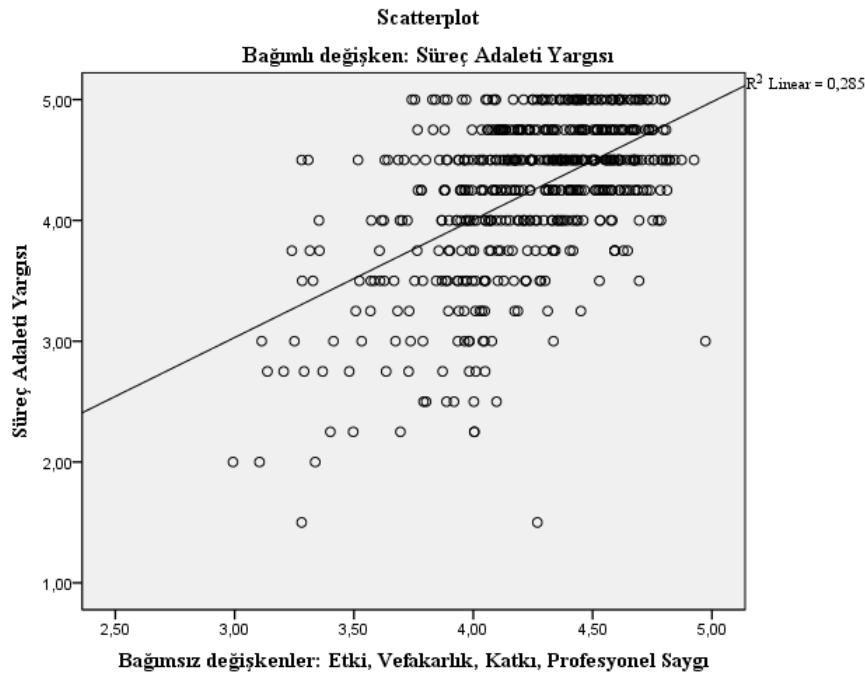
Tablo 4.13.'te yer alan regresyon matrisindeki birinci modele göre bağımsız değişkenler olan lider-üye etkileşimi boyutları ve bağımlı değişken olan örgütsel adaletin sesini duyurma etkisi boyutu arasında gerçekleştirilen doğrusal regresyon analizi sonucunda anlamlı bir regresyon modeli ($F(4,547)= 33,435$; $p<0,001$) elde edilmiştir. Ayrıca, lider-üye etkileşimi boyutlarının sesini duyurma etkisi boyutundaki varyansın %19'unu açıkladığı görülmüştür. Birinci regresyon modelindeki beta katsayıları incelendiğinde sesini duyurma etkisi boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahip LÜE boyutlarının sırasıyla etki (%25) ve vefakârlık (%24) şeklinde ve birbirlerine yakın değerlerde olduğu tespit edilmiştir. Şekil 4.8.'de yer alan serpilme diyagramına göre LÜE'nin boyutları olan etki ve vefakârlığın sesini duyurma etkisi boyutu üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Öte yandan katkı ve profesyonel saygı boyutlarının sesini duyurma etkisi boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak araştırmanın H2a alt hipotezi doğrulanmıştır.



Şekil 4.3. LÜE Boyutları ve Sesini Duyurma Etkisi Boyutu Regresyon Analizi Serpilme Diyagramı

Regresyon formülü: $\text{Sesini duyurma etkisi} = 1,70 + 0,31 \times \text{etki} + 0,23 \times \text{vefakârlık} + -0,01 \times \text{katkı} + 0,02 \times \text{profesyonel saygı}$

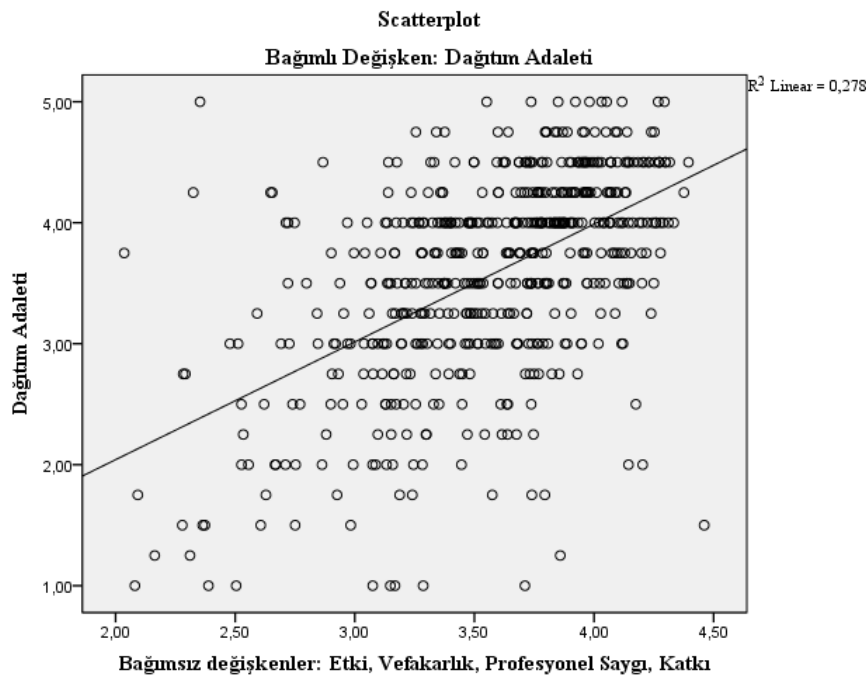
Tablo 4.13.'te yer verilen regresyon matrisindeki ikinci modele göre bağımsız değişkenler olan lider-üye etkileşimi boyutları ile bağımlı değişken olan örgütsel adaletin adil prosedür yargısı boyutu arasında gerçekleştirilen doğrusal regresyon analizi sonucunda anlamlı bir regresyon modeli ($F(4,547) = 58,707$; $p < 0,001$) elde edilmiştir. Ayrıca, lider-üye etkileşimi boyutlarının adil prosedür yargısı boyutundaki varyansın %29'unu açıkladığı görülmüştür. İkinci regresyon modelindeki beta katsayıları incelendiğinde adil prosedür yargısı boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahip LÜE boyutlarının sırasıyla etki (%23), vefakârlık (%22), profesyonel saygı (%16) ve katkı (%10) şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Şekil 4.9.'da yer alan serpilme diyagramına göre LÜE'nin boyutları olan etki, vefakârlık, katkı ve profesyonel saygının adil prosedür yargısı üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak araştırmanın H2b alt hipotezi doğrulanmıştır.



Şekil 4.4. LÜE Boyutları ve Adil Prosedür Yargısı Regresyon Analizi Serpilme Diyagramı

Regresyon formülü: Adil prosedür yargısı = $1,53 + 0,25 \times \text{etki} + 0,18 \times \text{vefakârlık} + 0,09 \times \text{katkı} + 0,14 \times \text{profesyonel saygı}$

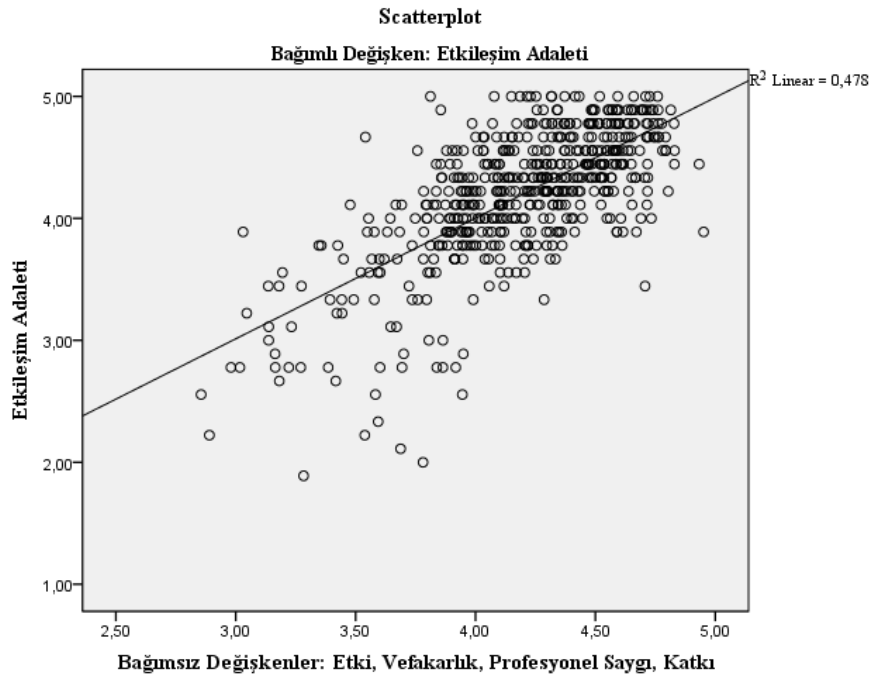
Tablo 4.13.'te yer verilen regresyon matrisindeki üçüncü modele göre bağımsız değişkenler olan lider-üye etkileşimi boyutları ile bağımlı değişken olan örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu arasında gerçekleştirilen doğrusal regresyon analizi sonucunda anlamlı bir regresyon modeli ($F(4,547) = 56,677$; $p < 0,001$) elde edilmiştir. Ayrıca, lider-üye etkileşimi boyutlarının dağıtım adaleti boyutundaki varyansın %28'ini açıkladığı görülmüştür. Üçüncü regresyon modelindeki beta katsayıları incelendiğinde dağıtım adaleti boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahip LÜE boyutlarının sırasıyla vefakârlık (%36), etki (%11) ve profesyonel saygı (%10) şeklinde olduğu görülmektedir. Vefakârlık boyutunun dağıtım adaleti boyutu üzerindeki etkisinin diğer LÜE boyutlarına kıyasla oldukça yüksek bir beta katsayısı değerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Şekil 4.10.'da yer alan serpilme diyagramına göre LÜE'nin boyutları olan etki, vefakârlık ve profesyonel saygının dağıtım adaleti üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan katkı boyutunun dağıtım adaleti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak araştırmanın H2c alt hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 4.5. LÜE Boyutları ve Dağıtım Adaleti Regresyon Analizi Serpilme Diyagramı

Regresyon formülü: $\text{Dağıtım adaleti} = 0,43 + 0,16 \times \text{etki} + 0,39 \times \text{vefakârlık} + 0,10 \times \text{katkı} + 0,13 \times \text{profesyonel saygı}$

Tablo 4.13.'te yer verilen regresyon matrisindeki dördüncü modele göre bağımsız değişkenler olan lider-üye etkileşimi boyutları ile bağımlı değişken olan örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu arasında gerçekleştirilen analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli ($F(4,547)= 130,796$; $p<0,001$) elde edilmiştir. Ayrıca, lider-üye etkileşimi boyutlarının sesini duyurma etkisi boyutundaki varyansın %48'ini açıkladığı görülmüştür. Dördüncü regresyon modelindeki beta katsayıları incelendiğinde etkileşim adaleti boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahip LÜE boyutlarının sırasıyla etki (%37), vefakârlık (%27) ve profesyonel saygı (%19) şeklinde olduğu görülmektedir. Şekil 4.11.'de yer alan serpilme diyagramına göre LÜE'nin boyutları olan etki, vefakârlık ve profesyonel saygının etkileşim adaleti boyutu üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Katkı boyutunun ise etkileşim adaleti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak araştırmanın H2d alt hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 4.6. LÜE Boyutları ve Etkileşim Adaleti Regresyon Analizi Serpilme Diyagramı

Regresyon formülü: $\text{Etkileşim adaleti} = 1,32 + 0,34 \times \text{etki} + 0,19 \times \text{vefakârlık} + 0,04 \times \text{katkı} + 0,14 \times \text{profesyonel saygı}$

Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet üzerindeki etkisini test etmeye yönelik geliştirilmiş olan H2a, H2b, H2c ve H2d alt hipotezlerinin çoklu doğrusal regresyon analizi bulguları çerçevesinde değerlendirilerek kabul edilmeleri doğrultusunda araştırmanın ikinci ana hipotezi olan H2 kabul edilmiştir.

Turizm çalışanlarının liderleri ile etkileşimlerinin liderlerinden memnun olmaları üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla ortaya koyulmuş ana hipotez (H3) ve bu hipotezin istatistiksel olarak test edilmesi amacıyla oluşturulmuş alt hipotezler (H3a, H3b, H3c, H3d) aşağıda yer almaktadır.

H3: Lider-üye etkileşiminin liderden genel memnuniyet üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3a: Lider-üye etkileşiminin etki boyutunun liderden genel memnuniyet üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde etkisi vardır.

H3b: Lider-üye etkileşiminin vefakârlık boyutunun liderden genel memnuniyet istatistiksel olarak üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H3c: Lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun liderden genel memnuniyet üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde etkisi vardır.

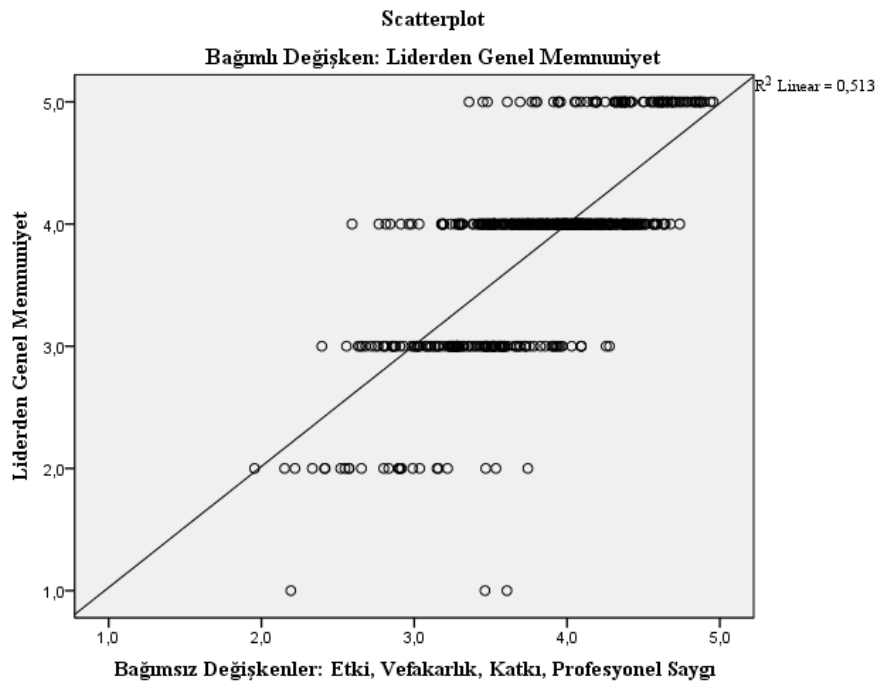
H3d: Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun liderden genel memnuniyet üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde etkisi vardır.

Tablo 4.14. Lider-Üye Etkileşimi ve Liderden Genel Memnuniyet Regresyon Analizi

Liderden Genel Memnuniyet		
Etki	Beta	0,143**
	t	3,955
	Sig.	0,000
Vefakârlık	Beta	0,085*
	t	2,204
	Sig.	0,028
Katkı	Beta	0,052
	t	1,415
	Sig.	0,158
Profesyonel Saygı	Beta	0,595**
	t	17,292
	Sig.	0,000
F İstatistiği	150,204**	
Düzeltilmiş R²	0,520	

Not: N:552. ** p<0,01; * p<0,5.

Tablo 4.14.'te yer verilen regresyon matrisine göre liderden doğrudan genel memnuniyete ilişkin “Amirimden genel olarak çok memnunum” maddesinin bağımlı, LÜE boyutlarının ise bağımsız değişkenler olarak ele alındığı analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli ($F(4,547)= 150,204$; $p<0,001$) elde edilmiştir. Elde edilen regresyon modeline göre lider-üye etkileşimi boyutlarının liderden genel memnuniyetteki varyansın %52'sini açıkladığı görülmektedir. Regresyon modelindeki beta katsayıları incelendiğinde liderden genel memnuniyet üzerinde anlamlı etkiye sahip LÜE boyutlarının sırasıyla profesyonel saygı (%60), etki (%14) ve vefakârlık (%01) şeklinde olduğu görülmektedir. Profesyonel saygı boyutunun liderden genel memnuniyet üzerindeki etkisinin diğer LÜE boyutlarına kıyasla oldukça yüksek bir beta katsayısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Şekil 4.12.'de yer alan serpilme diyagramına göre LÜE'nin boyutları olan etki, vefakârlık ve profesyonel saygının liderden genel memnuniyet üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Katkı boyutunun ise liderden genel memnuniyet üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Buna göre araştırmanın H3a, H3b ve H3d alt hipotezleri doğrulanırken H3c alt hipotezi reddedilmiştir. Alt hipotezler doğrultusunda araştırmanın H3 ana hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 4.7. LÜE boyutları ve Liderden Genel Memnuniyet Regresyon Analizi Serpilme Diyagramı

Regresyon formülü: Liderden genel memnuniyet = $0,17 + 0,18 \times \text{etki} + 0,08 \times \text{vefakârlık} + 0,05 \times \text{katkı} + 0,63 \times \text{profesyonel saygı}$

Turizm çalışanlarının örgütsel adalet algılarının liderlerinden memnun olmaları üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla ortaya koyulmuş ana hipotez (H4) ve bu hipotezin istatistiksel olarak test edilmesi amacıyla oluşturulmuş alt hipotezler (H4a, H4b, H4c, H4d) aşağıda yer almaktadır.

H4: Örgütsel adaletin liderden genel memnuniyet üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4a: Örgütsel adaletin sesini duyurma etkisi boyutunun liderden genel memnuniyet üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde etkisi vardır.

H4b: Örgütsel adaletin adil prosedür yargısı boyutunun liderden genel memnuniyet üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde etkisi vardır.

H4c: Örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutunun liderden genel memnuniyet üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde etkisi vardır.

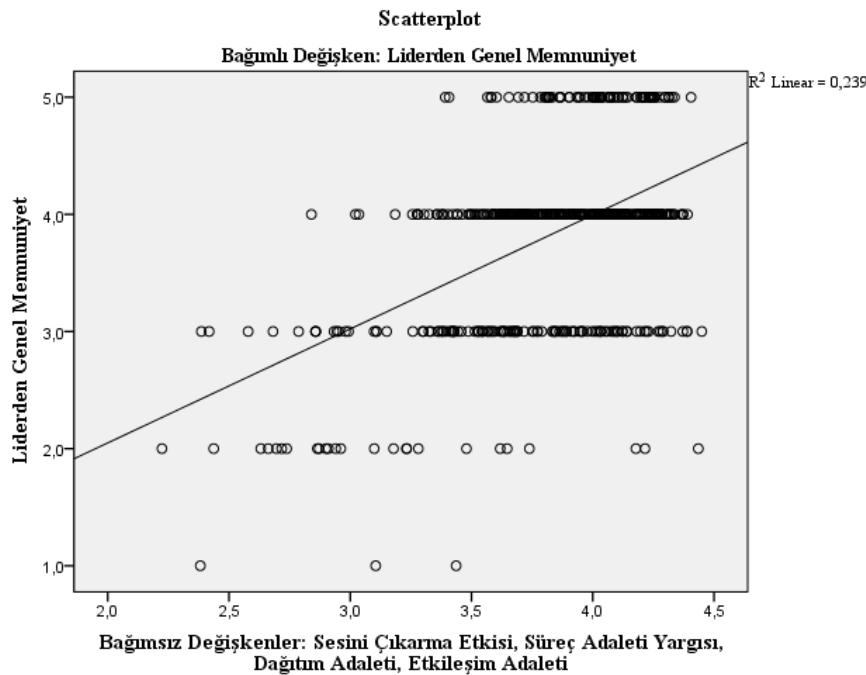
H4d: Örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutunun liderden genel memnuniyet üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde etkisi vardır.

Tablo 4.15. Örgütsel Adalet ve Liderden Genel Memnuniyet Regresyon Analizi

Liderden Genel Memnuniyet		
Sesini Duyurma Etkisi	Beta	-0,054
	t	-1.227
	Sig.	0,220
Adil Prosedür Yargısı	Beta	0,101*
	t	1.969
	Sig.	0,049
Dağıtım Adaleti	Beta	0,042
	t	0.894
	Sig.	0,372
Etkileşim Adaleti	Beta	0,436**
	t	8.464
	Sig.	0,000
F İstatistiği	46.476**	
Düzeltilmiş R²	0,248	

Not: N:552. **p<0,01; *p<0,5.

Tablo 4.15.'de yer verilen regresyon matrisine göre liderden genel memnuniyet maddesinin bağımlı, örgütsel adalet boyutlarının ise bağımsız değişkenler olarak ele alındığı analiz sonucunda anlamlı bir regresyon modeli ($F(4,547)= 46.476; p<0,001$) elde edilmiştir. Elde edilen regresyon modeline göre örgütsel adalet boyutlarının liderden genel memnuniyetteki varyansın %24'ünü açıkladığı görülmektedir. Regresyon modelindeki beta katsayıları incelendiğinde liderden genel memnuniyet üzerinde anlamlı etkiye sahip örgütsel adalet boyutları sırasıyla etkileşim adaleti (%43) ve adil prosedür yargısı (%10) şeklindedir. Etkileşim adaleti boyutunun liderden genel memnuniyet üzerindeki etkisinin oldukça yüksek bir beta katsayısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Şekil 4.13.'te yer alan serpilme diyagramına göre örgütsel adaletin adil prosedür yargısı ve etkileşim adaleti boyutlarının liderden genel memnuniyet üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Diğer yandan, örgütsel adaletin sesini duyurma etkisi ve dağıtım adaleti boyutlarının liderden genel memnuniyet üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre araştırmanın H4b ve H4d alt hipotezleri doğrulanırken H4a ve H4c alt hipotezleri reddedilmiştir. Alt hipotezlerin test edilmesi doğrultusunda araştırmanın H4 ana hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 4.8. Örgütsel Adalet ve Liderden Genel Memnuniyet Regresyon Analizi Serpilme Diyagramı

Regresyon formülü: Liderden genel memnuniyet= $0,88 + -0,05 \times \text{sesini duyurma etkisi} + 0,11 \times \text{adil prosedür yargısı} + 0,03 \times \text{dağıtım adaleti} + 0,60 \times \text{etkileşim adaleti}$

SONUÇ

Bu araştırmanın amacı, turizm sektöründe lider-üye etkileşimi ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki ve etkileri tespit etmektir. Bu doğrultuda Antalya'nın gözde turizm bölgelerinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 552 kişilik bir örneklem üzerinde saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel adaleti ölçmek için Greenberg (1993) tarafından öne sürülen örgütsel adalet modeli ve sonrasında Colquitt (2001) tarafından bu model doğrultusunda geliştirilerek yapısal geçerliği kanıtlanmış olan dört boyutlu (prosedür adaleti, dağıtım adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisayarlı adalet) örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. İlgili yazında bu ölçeğin Türkçeye uyarlanmış hali (Özmen vd. 2005) mevcut olsa da bazı çalışmaların doğrulayıcı faktör analizlerinde dört faktörlü model elde edilememiştir. Bu nedenle orijinal ölçek Türkçeye yeniden çevrilmiş ve çeviri kontrollerinin ardından bu şekilde kullanılmıştır. Örgütsel adalet algısı verilerine uygulanmış olan keşifsel faktör analizi sonucunda sesini duyurma etkisi, adil prosedür yargısı, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere dört faktör belirlenmiş ve bu faktörlerin toplam varyansın %64,5'ini açıkladığı görülmüştür. Diğer yandan, örgütsel adalet ölçeğinin genel güvenilirlik değeri ise yüksek düzeyde saptanmıştır.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan lider-üye etkileşimini ölçmek amacıyla Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ve daha sonrasında Mardanov vd. (2008) tarafından bir madde daha eklenen dört boyutlu (etki, vefakârlık, katkı ve profesyonel saygı) lider-üye etkileşimi ölçeği kullanılmıştır. İlgili yazında bu ölçeğin Türkçeye uyarlanmış hali (Baş, Keskin ve Mert, 2010) mevcut olsa da bu ölçeği kullanan birçok çalışmanın faktör analizi bulgularında çelişkili sonuçlar gözlenmiştir. Ayrıca bu ölçek çevirisi, Mardanov vd. (2008) tarafından eklenmiş olan maddeyi içermediği için LÜE ölçeği Türkçeye yeniden çevrilmiş ve çeviri kontrollerinin ardından bu şekilde kullanılmıştır. Lider-üye etkileşimi ölçeğine uygulanmış keşifsel faktör analizi sonucunda etki, vefakârlık, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere dört faktör belirlenmiş ve bu faktörlerin toplam varyansın %70,9'unu açıkladığı görülmüştür. Lider-üye etkileşimi ölçeğinin genel güvenilirlik değerinin de yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Lider-üye etkileşimi ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilere yönelik hipotezler test edilmiş ve sonuçlar raporlanmıştır. Değişkenlerin alt boyutları çerçevesinde gerçekleştirilmiş korelasyon analizi bulgularına ilişkin değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır.

Etki, vefakârlık, katkı ve profesyonel saygı boyutlarından oluşan lider-üye etkileşimi ile örgütsel adaletin sesini duyurma etkisi boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre üyelerin prosedürel süreçler ve sonuçlar hakkında daha rahat fikir beyan edebilmelerini ifade eden sesini duyurma etkisi boyutu, içinde yer aldıkları lider-üye etkileşimi kalitesiyle ilişkilidir. Diğer bir deyişle lider-üye etkileşimlerindeki karşılıklı saygıyı ifade eden “profesyonel saygı” ve karşılıklı sevgiyi ifade eden “etki” temelinde gelişmiş olan, “vefakârlık” kapsamında karşılıklı güven barındıran ve örgüt amaçlarına yönelik emek sarf edilen, yani karşılıklı “katkı”da bulunulan etkileşimlerde yer alan üyeler, “sesini duyurma etkisi” kapsamında prosedürlerin uygulanması esnasında eleştiri veya önerilerini dile getirebilmekte ve sonuçlara itiraz edebilmektedir.

Etki, vefakârlık, katkı ve profesyonel saygı boyutlarından oluşan lider-üye etkileşimi ile örgütsel adaletin adil prosedür yargısı boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre prosedürlerin adilliyini temsil eden temel ilkelerin varlığı veya yokluğunun hissedilmesi, lider-üye etkileşimi kalitesiyle ilişkilidir. Diğer bir deyişle lider-üye etkileşimlerindeki karşılıklı saygıyı ifade eden “profesyonel saygı” ve karşılıklı sevgiyi ifade eden “etki” temelinde gelişmiş olan, “vefakârlık” kapsamında karşılıklı güven barındıran ve örgüt amaçlarına yönelik emek sarf edilen, yani karşılıklı “katkı”da bulunulan etkileşimlerde yer alan üyeler, prosedürlerin tutarlı, önyargısız, doğru, düzeltilebilir ve etik olduğunu ve herkesi gözettiğini hissetme eğiliminde olmaktadır.

Etki, vefakârlık, katkı ve profesyonel saygı boyutlarından oluşan lider-üye etkileşimi ile örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre kazanımların ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtıldığının hissedilmesi, lider-üye etkileşimi kalitesiyle ilişkilidir. Diğer bir deyişle lider-üye etkileşimlerindeki karşılıklı saygıyı ifade eden “profesyonel saygı” ve karşılıklı sevgiyi ifade eden “etki” temelinde gelişmiş olan, “vefakârlık” kapsamında karşılıklı güven barındıran ve örgüt amaçlarına yönelik emek sarf edilen, yani karşılıklı “katkı”da bulunulan etkileşimlerde yer alan üyeler, ödül ve kazanımların adil bir şekilde dağıtıldığını hissetme eğiliminde olmaktadır. Lider ve üye arasında yüksek kaliteli bir etkileşim varsa adaletsiz bir dağıtım gerçekleşmiş olsa dahi dağıtımlar adil olarak değerlendirilebilmektedir.

Etki, vefakârlık, katkı ve profesyonel saygı boyutlarından oluşan lider-üye etkileşimi ile örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre üyelerin prosedürlerle ilgili bilgilendirildiklerini ve lider tarafından hassasiyetli ve adil muamele gördüklerini hissetmeleri, lider-üye etkileşimi kalitesiyle

ilişkilidir. Diğer bir deyişle lider-üye etkileşimlerindeki karşılıklı saygıyı ifade eden “profesyonel saygı” ve karşılıklı sevgiyi ifade eden “etki” temelinde gelişmiş olan, “vefakârlık” kapsamında karşılıklı güven barındıran ve örgüt amaçlarına yönelik emek sarf edilen, yani karşılıklı “katkı”da bulunulan etkileşimlerde yer alan üyeler, prosedürlerin neden belirli bir şekilde yürütüldüğü konusunda bilgilendirildiklerini hissetme eğilimi göstermektedirler. Aynı zamanda bu üyeler, liderleri tarafından yüksek duyarlılık, hassasiyet ve adil muamele gördüklerini hissetme eğiliminde olmaktadır.

Tüm değişkenler arasındaki en yüksek ilişki düzeyi, lider-üye etkileşiminin boyutu olan etki ile örgütsel adaletin boyutu olan etkileşim adaleti arasında gözlenmiştir. En düşük ilişki düzeyinin ise lider-üye etkileşiminin boyutu olan profesyonel saygı ile örgütsel adaletin boyutu olan sesini duyurma etkisi arasında yer aldığı görülmüştür. Ölçeklerin kendi boyutları arasındaki ilişki düzeyleri incelendiğinde örgütsel adalet boyutları içerisinde en yüksek ilişki düzeyi adil prosedür yargısı ve etkileşim adaleti boyutları arasında görülürken, en düşük ilişki düzeyi sesini duyurma etkisi ve dağıtım adaleti boyutları arasında görülmüştür. Lider-üye etkileşimi boyutlarının kendi aralarındaki en yüksek ilişki düzeyi ise etki ve vefakârlık boyutları arasında görülürken, en düşük ilişki düzeyi etki ve profesyonel saygı boyutları arasında görülmüştür.

Çalışmanın bağımsız değişkeni olan lider-üye etkileşiminin bağımlı değişken olan örgütsel adalet üzerindeki etkisine ilişkin hipotezler regresyon analizi ile test edilmiş ve elde edilmiş olan regresyon modelleri doğrultusunda değerlendirme yapılmıştır. Değişkenlerin boyutları çerçevesinde gerçekleştirilmiş olan regresyon analizi bulgularına ilişkin değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır.

Lider-üye etkileşiminin etki, vefakârlık, katkı ve profesyonel saygı boyutlarının bağımsız, örgütsel adaletin sesini duyurma etkisi boyutunun ise bağımlı değişken olarak ele alındığı birinci regresyon modeline göre değerlendirme yapılmıştır. Bu doğrultuda, etki ve vefakârlık boyutları sesini duyurma etkisi boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahipken katkı ve profesyonel saygı boyutlarının anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Lider-üye etkileşiminin etki boyutunun örgütsel adaletin sesini duyurma etkisi boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır. Buna göre çalışanların prosedürel süreç ve sonuçlar ile ilgili fikirlerini rahatça beyan etmeleri üzerinde liderleriyle oluşturdukları etkileşimdeki sevgi, kişilerarası çekicilik düzeyi belirleyici bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda vefakârlık boyutunun sesini duyurma etkisi boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır. Buna göre tarafların eylem ve kişiliklerinin karşılıklı olarak alenen

desteklenmesi ve birbirlerine güvenmeleri, çalışanların prosedürel süreç ve sonuçlar ile ilgili fikirlerini rahatça beyan etmeleri üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Diğer yandan katkı boyutunun sesini duyurma etkisi boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Buna göre örgüt amaçları doğrultusunda sarf edilen emeğin prosedürel süreç ve sonuçlar ile ilgili fikir beyan etme veya itiraz etme üzerinde belirleyici bir rolü olmadığı görülmüştür. Aynı zamanda profesyonel saygı boyutunun sesini duyurma etkisi boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Buna göre tarafların mesleki becerileri doğrultusunda gelişmiş olan itibarlarının prosedürel süreç ve sonuçlar ile ilgili fikir beyan etme veya itiraz etme üzerinde belirleyici bir rolü olmadığı görülmüştür. Sesini duyurma etkisi boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahip olan LÜE boyutlarının sırasıyla etki ve vefakârlık şeklinde ve birbirlerine yakın düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, lider-üye etkileşimi boyutlarının sesini duyurma etkisi boyutundaki varyansın %19'unu açıkladığı anlaşılmıştır.

Lider-üye etkileşiminin etki, vefakârlık, katkı ve profesyonel saygı boyutlarının bağımlı, örgütsel adaletin adil prosedür yargısı boyutunun ise bağımsız değişken olarak ele alındığı ikinci regresyon modeline göre değerlendirme yapılmıştır. Elde edilen regresyon modeline göre lider üye etkileşimi boyutlarının tümü adil prosedür yargısı boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahiptir. Lider-üye etkileşiminin etki boyutunun örgütsel adaletin adil prosedür yargısı boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır. Buna göre prosedürlerin barındırması gereken kuralların varlığı veya yokluğunun hissedilmesinde lider ve üyeler arasındaki kişilerarası çekicilik ve sevgi belirleyici bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda vefakârlık boyutunun adil prosedür yargısı boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır. Buna göre prosedürlerin barındırması gereken kuralların varlığı veya yokluğunun hissedilmesinde lider ve üyelerin birbirlerinin kişiliklerini ve eylemlerini aleni bir şekilde desteklemeleri ve birbirlerine güvenmeleri belirleyici bir rol oynamaktadır. Bunun yanında, katkı boyutunun adil prosedür yargısı boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır. Buna göre örgütsel amaçlar doğrultusunda sarf edilen emek, çalışanların prosedürlerin barındırması gereken kuralların varlığı veya yokluğunu hissetmesinde belirleyici bir role sahiptir. Son olarak profesyonel saygı boyutunun adil prosedür yargısı boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır. Buna göre tarafların mesleki becerilerine dayalı olarak gelişmiş olan itibarları, prosedürlerin barındırması gereken kuralların varlığı veya yokluğunun hissedilmesinde belirleyici bir role sahiptir. Adil prosedür yargısı boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahip olan LÜE boyutlarının sırasıyla etki, vefakârlık,

profesyonel saygı ve katkı şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, lider-üye etkileşimi alt boyutlarının adil prosedür yargısı boyutundaki varyansın %29'unu açıkladığı görülmüştür.

Lider-üye etkileşiminin etki, vefakârlık, katkı ve profesyonel saygı boyutlarının bağımsız, örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutunun ise bağımlı değişken olarak ele alındığı üçüncü regresyon modeline göre değerlendirme yapılmıştır. Bu model doğrultusunda etki, vefakârlık ve profesyonel saygı boyutlarının dağıtım adaleti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Katkı boyutunun ise dağıtım adaleti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmıştır. Lider-üye etkileşiminin etki boyutunun örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır. Buna göre etkileşimi oluşturan lider ve üyeler arasındaki kişisel çekicilik ve sevgi düzeyi, kazanımların adil dağıtıldığının hissedilmesi üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Aynı zamanda vefakârlık boyutunun dağıtım adaleti boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır. Buna göre lider ve üyelerin birbirlerinin kişiliklerine ve eylemlerine alenen destek göstermeleri ve tarafların birbirlerine güvenmeleri, adil bir ödül dağıtımının hissedilmesi üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Profesyonel saygı boyutunun dağıtım adaleti boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır. Bu anlamda tarafların mesleki becerilerine dayalı şekilde gelişmiş olan itibarları, adil bir ödül dağıtımını yapıldığının hissedilmesi üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Diğer yandan, katkı boyutunun dağıtım adaleti boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Buna göre örgüt amaçları doğrultusunda sarf edilen emekler, kazanımların adil bir şekilde dağıtıldığının hissedilmesi üzerinde belirleyici bir role sahip değildir. Dağıtım adaleti üzerinde anlamlı etkiye sahip olan LÜE boyutlarının sırasıyla vefakârlık, etki ve profesyonel saygı şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının dağıtım adaletindeki varyansın %28'ini açıkladığı görülmüştür.

Lider-üye etkileşiminin etki, vefakârlık, katkı ve profesyonel saygı boyutlarının bağımsız, örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutunun ise bağımlı değişken olarak ele alındığı dördüncü regresyon modeline göre değerlendirme yapılmıştır. Bu doğrultuda etki, vefakârlık ve profesyonel saygı boyutlarının etkileşim adaleti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilirken katkı boyutunun anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Lider-üye etkileşiminin etki boyutunun örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır. Buna göre etkileşimi oluşturan lider ve üyeler arasındaki kişisel çekicilik ve sevgi düzeyi, üyelerin prosedürlerle ilgili yeterli şekilde bilgilendirildiklerini ve lider tarafından duyarlılık, hassasiyet ve adil muamele gördüklerini hissetmeleri üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Aynı zamanda vefakârlık

boyutunun etkileşim adaleti boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır. Buna göre lider ve üyelerin karşılıklı olarak birbirlerinin kişilikleri ve eylemlerine alenen destek göstermeleri ve birbirlerine güvenmeleri, çalışanların lider tarafından gördükleri muameleyi duyarlı, hassas ve adil olarak değerlendirmelerinde belirleyici bir role sahiptir. Aynı zamanda profesyonel saygı boyutunun etkileşim adaleti boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır. Bu anlamda tarafların mesleki becerilerine dayalı şekilde gelişmiş olan itibarları, üyelerin prosedürlerle ilgili yeterli şekilde bilgilendirildiklerini ve lider tarafından duyarlılık, hassasiyet ve adil muamele gördüklerini hissetmeleri üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Diğer yandan katkı boyutunun etkileşim adaleti boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Buna göre örgütsel amaçlar doğrultusunda sarf edilen emeklerin, üyelerin prosedürlerle ilgili yeterli şekilde bilgilendirildiklerini ve lider tarafından duyarlılık, hassasiyet ve adil muamele gördüklerini hissetmeleri üzerinde belirleyici bir rolü yoktur. Etkileşim adaleti üzerinde anlamlı etkiye sahip olan LÜE boyutlarının sırasıyla etki, vefakârlık ve profesyonel saygı şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan lider-üye etkileşimi alt boyutlarının etkileşim adaletindeki değişimi %48 ile oldukça yüksek bir oranda açıkladığı görülmüştür.

Lider-üye etkileşiminin etki, vefakârlık, katkı ve profesyonel saygı boyutlarının bağımlı, liderden genel memnuniyet ölçek maddesinin ise bağımsız değişken olarak ele alındığı regresyon modeline göre değerlendirme yapılmıştır. Elde edilen model doğrultusunda etki, vefakârlık ve profesyonel saygı boyutlarının liderden genel memnuniyet üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu görülürken katkı boyutunun anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Lider-üye etkileşiminin etki boyutunun liderden genel memnuniyet üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır. Buna göre etkileşimi oluşturan lider ve üyeler arasındaki kişisel çekicilik ve sevgi düzeyi, çalışanların liderlerinden genel olarak memnun olmaları üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Aynı zamanda vefakârlık boyutunun liderden genel memnuniyet üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır. Lider ve üyelerin karşılıklı olarak kişilikleri ve eylemlerine alenen destek göstermeleri ve birbirlerine güvenmeleri, çalışanların liderden genel olarak memnun olmalarında belirleyici bir role sahiptir. Profesyonel saygı boyutunun liderden genel memnuniyet üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır. Buna göre tarafların mesleki becerilerine dayalı şekilde gelişmiş olan itibarları, çalışanların liderden genel olarak memnun olmalarında belirleyici bir rol oynamaktadır. Diğer yandan katkı boyutunun liderden genel memnuniyet üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Buna göre örgütsel amaçlar doğrultusunda sarf edilen emekler, çalışanların liderden genel olarak memnun olmalarında belirleyici bir role sahip değildir. Liderden genel

memnuniyet üzerinde anlamlı etkiye sahip olan LÜE boyutlarının sırasıyla profesyonel saygı, etki ve vefakârlık şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının liderden genel memnuniyetteki varyansı %52 ile oldukça yüksek bir oranda açıkladığı görülmüştür.

Örgütsel adaletin sesini duyurma etkisi, adil prosedür yargısı, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarının bağımsız, liderden genel memnuniyet maddesinin ise bağımlı değişken olarak ele alındığı regresyon modeline göre değerlendirme yapılmıştır. Bu doğrultuda adil prosedür yargısı ve etkileşim adaleti liderden genel memnuniyet üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahipken sesini duyurma etkisi ve dağıtım adaletinin anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Örgütsel adaletin adil prosedür yargısı boyutunun liderden genel memnuniyet üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır. Buna göre çalışanların prosedür adaletinin barındırması gereken kuralların varlığını hissetmeleri, liderden genel olarak memnun olmalarında belirleyici bir role sahiptir. Aynı zamanda etkileşim adaleti boyutunun liderden genel memnuniyet üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır. Buna göre üyelerin prosedürlerle ilgili yeterli şekilde bilgilendirildiklerini ve lider tarafından duyarlılık, hassasiyet ve adil muamele gördüklerini hissetmeleri, liderden genel olarak memnun olmaları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Diğer yandan sesini duyurma etkisi boyutunun liderden genel memnuniyet üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Buna göre çalışanların prosedürlerin uygulanması ve sonuçları ile ilgili fikirlerini rahat beyan edebilmeleri, liderden genel olarak memnun olmaları üzerinde belirleyici bir role sahip değildir. Aynı zamanda dağıtım adaleti boyutunun liderden genel memnuniyet üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Buna göre örgütsel kazanımların adil bir şekilde dağıtılması veya bu şekilde hissedilmesi, çalışanların liderden genel olarak memnun olmaları üzerinde belirleyici bir role sahip değildir. Liderden genel memnuniyet üzerinde anlamlı etkiye sahip olan örgütsel adalet boyutlarının sırasıyla etkileşim adaleti ve adil prosedür yargısı şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan, örgütsel adalet boyutlarının liderden genel memnuniyetteki değişimi %24 oranında açıkladığı görülmüştür.

TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, turizm sektöründe çalışanların örgütsel adalet algılarının şekillenmesinde lider-üye etkileşiminin ne tür etkilere sahip olduğu ve bu değişkenlerin arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Astlara karşı adil davranış ve adil muamele her zaman liderlik kavramının merkezi bir parçası olmasına rağmen, liderlik ve örgütsel adalet yazını nispeten birbirinden bağımsız bir gelişim göstermiştir. Ancak son dönemde çok az ampirik çalışma liderlik ve adalet arasındaki bütünleşmeye dikkat çekmiş ve bu iki konunun kavramları arasındaki örtüşmeyi ele almıştır (Piccolo vd. 2008: 279). Liderlik konusu özelinde araştırma repertuarının oldukça zengin olmasına karşın çok daha geç dönemde gelişmeye başlamış olan lider-üye etkileşimini örgütsel adalet ile birlikte ele alan çalışmaların sayısı yok denecek kadar azdır. Örgütsel adalet, bir çalışanın örgüt amaçları ve işleyişi doğrultusunda sunduğu maddi veya maddi olmayan katkılara karşılık elde ettiği kazanımların dengesine ve bunun yanında diğer çalışanların katkı-kazanım oranları ile kıyaslanması sonucu oluşan adalet hissiyatına işaret eden bir kavramdır. Bu algının olumlu veya olumsuz yönde oluşmasında lider ve üyeler arasındaki etkileşimin kalitesi kilit rol oynamaktadır. Bir üye, lideri ile kaliteli bir etkileşim geçiriyorsa adaletsiz sonuçlarda dahi olumlu yönde bir örgütsel adalet algısına sahip olabilmektedir. Tam tersi şekilde, lideri ile düşük kaliteli bir etkileşim geçiren bir üyenin katkı ve kazanımları dengeli olsa dahi örgütsel adaletsizlik yargısına varabilmektedir. Mevcut çalışmada ortaya konmuş olan bulgular doğrultusunda örgütsel adalet ile ilgili algıların lider-üye etkileşimi aracılığıyla örgüt yararları doğrultusunda şekillenmesini sağlamak mümkün görünmektedir. Nitekim Tekin'in (2018: 310) çalışmasında da lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimin kalitesindeki artışın taraflarda güven yaratacağına ve örgütsel adalet algısında artış olabileceğine değinilmiştir.

Alanyazında örgütsel adaleti birbirinden farklı boyutlarla ve maddelerle ele alan çeşitli ölçüm araçları (ör. Colquitt (2001), dört boyut, 20 madde; Donovan vd. (1988), iki boyut, 18 madde; Niehoff ve Moorman (1993), üç boyut, 20 madde; Peelle (2007), üç boyut, 15 madde) bulunmaktadır. Aynı şekilde, lider-üye etkileşimini birbirinden farklı boyutlarla ve maddelerle ele alan çeşitli ölçüm araçları (ör. Liden ve Maslyn (1998), dört boyut, 12 madde; Bauer ve Green (1996), tek boyut, 8 madde; Graen vd. (1972), tek boyut, 5 madde; Graen ve Uhl-Bien (1995), tek boyut, 7 madde; Gerras (1992), üç boyut, 24 madde; Schriesheim vd. (1992), üç boyut, 6 madde) bulunmaktadır. Bu ölçeklerin faktör yapılarına ilişkin bulgular aynı ölçek kullanılsa dahi uygulandığı örnekleme göre de değişebilmektedir. Örgütsel adaletle ilişkin

çalışmaların daha geniş bir zaman aralığına yayılmasından hareketle örgütsel adaletin birden fazla boyutla ifade edilmesi gerektiğinin genel kabulünün aksine, LÜE alanyazınında tek boyutlu ölçeklerin kullanıldığı birçok çalışma ile karşılaşmıştır. Ancak Dienesch ve Liden (1982: 622-625) tarafından da belirtildiği gibi lider-üye etkileşimine temel teşkil eden rol, sosyal değişim, atıf ve liderlik kuramlarının çok boyutlu yapıda olmalarından dolayı lider-üye etkileşimi de çok boyutlu bir fenomen olarak ele alınmalıdır. Aksi halde, Tekin'in (2018: 310) çalışmasında ifade edildiği üzere, lider ve üyeler arasındaki etkileşimlerin tek bir boyuta indirgenmesi, araştırmanın ufkunu ve elde edilebilecek bulgu çeşitliliğini kısıtlayabilmektedir. Aynı değişkene veya fenomene ilişkin ölçümlerin farklı kuramsal yapılar, boyutlar veya ölçekler kullanılarak gerçekleştirilmesi ise araştırmalar arasında geliştirilebilecek olan kuramsal tartışmaları sınırlandırabilmektedir. Öte yandan, lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet üzerindeki etkisini ele alan çalışmaların sayısının yok denecek kadar az olması, mevcut araştırmanın alanyazına katkısını artırırken tartışma tasarımını kısıtlayan bir diğer unsur olmuştur.

Mevcut araştırmada örgütsel adaleti ölçmek için Greenberg (1993) tarafından önerilen örgütsel adalet modeli ve sonrasında Colquitt (2001) tarafından bu model doğrultusunda geliştirilerek yapısal geçerliği kanıtlanmış olan dört boyutlu (prosedür adaleti, dağıtım adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği Özmen vd. (2005) tarafından Türkçeye çevrilmiş ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapı geçerliği sınanmış olsa da bu ölçeği kullanarak örgütsel adalet algısını ölçmüş olan Yürür ve Demir (2011), Önderoğlu (2010), Aliyeva (2013) ve başka bazı çalışmalarda dört faktörlü örgütsel adalet yapısı elde edilememiştir. Bundan dolayı orijinal ölçek çeviri-ters çeviri-tekrar çeviri adımları izlenerek yeniden Türkçeye çevrilmiş ve herhangi bir anlam kaybı veya değişmesi olmadığı görülerek bu şekilde kullanılmasına karar verilmiştir. Mevcut araştırma verileri doğrultusunda gerçekleştirilen faktör analizi bulgularına göre örgütsel adaletin faktör yapısı orijinal ölçekten daha farklı oluşmuştur. Bu analize göre prosedür adaleti iki alt boyuta ayrılmıştır. Bu boyutlardan ilkinde yer alan maddeler, çalışanların sonuçlara itiraz edebildiği veya prosedürel süreçleri kontrol edebildiği durumlarda prosedürleri daha adil olarak algılamasına işaret etmektedir. Çalışanların prosedürler üzerinde kontrol sahibi olabilme veya sonuçlara itiraz edebilme imtiyazlarının olması, ilgili yazında “adil işlem etkisi” veya “sesini duyurma etkisi” olarak adlandırılmaktadır. Bu yönüyle süreçler üzerindeki kontrol etkisi adalet yazınında en çok tekrarlanan bulgulardan birisidir (Colquitt vd. 2001: 426). Diğer yandan, ikinci boyut ise Leventhal'in (1976) Adalet Yargı Kuramı'na işaret etmektedir. Bu kurama göre prosedürlerin adaletli olarak algılanabilmesi

için karşılaması gereken altı adet prosedür kuralı bulunmaktadır. Bu kurallar tutarlılık, önyargısızlık, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsil etme ve etik olma şeklindedir (Beugre, 2002: 1095; Colquitt vd. 2001: 426; Colquitt, 2001: 386). İkinci boyutta yer alan maddelerin orijinal ölçek oluşturulurken Levenhal (1976) çalışmasından elde edilmiş olması bu maddelerin farklı bir boyut oluşturmasını mantıklı bir hale getirmektedir. Yani ilk boyutta sonuçlara itiraz edebilme ve prosedürel süreçler üzerinde kontrol gücüne sahip olmaya ilişkin maddeler yer alırken ikinci boyutta prosedürlerin adilliğini temsil eden temel ilkelerin varlığı veya yokluğuna ilişkin maddeler yer almıştır. Mevcut çalışmada orijinal ölçeğin tasarımından farklı olarak “prosedürlere dayanan sonuçlara itiraz edebilmekteyim.” maddesi (6. madde) ikinci boyutta, yani prosedür adaleti kurallarına odaklanan boyutta yer alması beklenirken birinci boyutta, yani karar kontrolünü yansıtan bir madde olarak konumlanmıştır. Bu maddenin barındırdığı anlam bakımından prosedür adaleti kurallarına değil, karar kontrolüne işaret ediyor olmasında bir mantık hatası görülmemiş olup anlamı itibariyle birinci boyutta yer almasında bir sakınca olmadığı anlaşılmıştır. Sonuç olarak, ilgili yazınla paralellik taşıması da göz önünde bulundurularak prosedür adaleti boyutu kapsamında ortaya çıkan ilk boyut “sesini duyurma etkisi”, ikinci boyut ise “adil prosedür yargısı” boyutu olarak adlandırılmıştır. Diğer yandan, bilgisel adalet ve kişilerarası adalet boyutlarında yer alan maddeler Aliyeva (2013), Yürür ve Demir (2011) ve Önderoğlu (2010) çalışmalarındaki gibi birleşerek tek bir faktör altında toplanmıştır. Bu boyut, Bies ve Moag (1986) ve Cropanzano ve Greenberg (1997) çalışmalarında öne sürülmüş olan üç boyutlu örgütsel adalet yapısında yer alan etkileşim adaleti boyutunu ifade etmektedir. İlgili yazında Greenberg (1993a, 1993b), Colquitt (2001), Özer ve Urtekin (2007), İçerli (2010) ve başka birçok çalışmada da kişilerarası adalet ve bilgisel adalet, etkileşim adaletinin alt boyutları olarak ifade edilmektedir. Elde edilen bu faktörün içerdiği maddelerin herhangi bir çapraz yük oluşturmaması ve ilgili yazınla paralel bulgular elde edilmiş olmasından dolayı araştırma seyrine bu şekilde devam edilmiştir.

Alanyazında lider-üye etkileşimi ve örgütsel adaletin bir arada ele alındığı sayıca çok az çalışmadan elde edilen sonuçlar ile mevcut araştırmanın bulguları karşılaştırılarak benzer ve farklı yönler ortaya konmuştur. Mevcut araştırmanın bulguları itibariyle tüm lider-üye etkileşimi boyutları ile tüm örgütsel adalet boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Gürboyoğlu (2009: 103) tarafından gerçekleştirilmiş olan çalışmada da LÜE ve örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğu raporlanmıştır. Bu yönüyle Gürboyoğlu (2009) çalışması mevcut araştırma bulgularını desteklemektedir.

Mevcut araştırma bulgularına göre lider-üye etkileşimi kalitesinin sesini duyurma etkisi, adil prosedür yargısı, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere örgütsel adaletin tüm boyutlarını etkilediği tespit edilmiştir. Lee (2001) çalışmasında da LÜE kalitesinin dağıtım adaleti ve prosedür adaletini etkilediği ortaya konmuştur. Aynı zamanda LÜE ile prosedür adaleti arasındaki ilişki, LÜE ile dağıtım adaleti ilişkisinden daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu, LÜE kalitesinin prosedür adaleti algısını dağıtım sonuçlarından daha güçlü etkilediğini ortaya koymuştur (Lee, 2001: 583). Mevcut araştırma değişkenleri arasındaki en yüksek korelasyon katsayısı değerlerinden birisi, dağıtım adaleti ile lider-üye etkileşimi boyutu olan vefakârlık arasında gözlenmiştir. Aynı zamanda araştırma bulguları, çalışanların dağıtım adaleti algılarının liderleri ile etkileşimlerindeki güveni ifade eden vefakârlık boyutundan yüksek düzeyde etkilendiğini göstermiştir. Buna göre bir çalışanın kişilik ve eylemlerine yönelik liderinden aldığı onay ve destek miktarı arttıkça, yani taraflar birbirine daha fazla güvendidikçe çalışanın elde ettiği kazanımları adil olarak değerlendirme eğilimi de artmaktadır. Lider-üye etkileşiminin diğer boyutları olan etki, katkı ve profesyonel saygı ile dağıtım adaleti arasında da orta ve yakın düzeylerde korelasyon katsayı değerleri tespit edilmiştir. Buna karşın, lider-üye etkileşimi ile adil prosedür yargısı arasındaki ilişki, LÜE ile dağıtım adaleti ilişkisinden daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu yönüyle mevcut araştırma bulguları ve Lee (2001) çalışmasının bulguları benzerlik göstermektedir. Mevcut araştırmanın regresyon analizi bulgularına göre lider-üye etkileşimi alt boyutlarının tümünün adil prosedür yargısı üzerinde anlamlı etkilere sahip olması da Lee (2001: 583) çalışmasının bulguları ile paralellik taşımaktadır. Prosedürlerin barındırması gereken kuralların varlığına veya yokluğuna odaklanan örgütsel adaletin adil prosedür yargısı boyutu, lider-üye etkileşiminin boyutları olan etki ve vefakârlık ile görece yüksek ve yakın düzeylerde ilişkiliden katkı ve profesyonel saygı boyutları ile orta ve yakın düzeylerde ilişkilidir. Aynı zamanda, etki ve vefakârlık boyutları adil prosedür yargısı boyutu üzerinde daha yüksek düzeyde etkilere sahipken katkı ve profesyonel saygı boyutlarının görece düşük düzeylerde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna göre bir çalışanın prosedürleri tutarlı, ön yargısız, doğru, düzeltilebilir, etik olarak değerlendirmesinde ve bu prosedürlerin kendisini temsil ettiğini hissetme eğiliminde olmasında, lideri ile karşılıklı olarak birbirlerini sevmeleri ve birbirlerine güvenmeleri daha yüksek seviyede rol oynamaktadır. Lider ile astın karşılıklı olarak örgütsel amaçlara yönelik ortaya koydukları emek ve mesleki becerilerden doğan itibarları ise prosedürlerin gerekli kuralları barındırdığının hissedilmesinde düşük bir seviyede rol oynamaktadır.

Mevcut araştırma bulguları, lider ve üyeler arasındaki etkileşim kalitesinin prosedür adaletinin algılanış şeklini etkilediğini göstermektedir. Nitekim prosedürlerde yer alması gereken kuralları ifade eden adil prosedür yargısı boyutu ve çalışanların prosedürel süreç ve sonuçlar hakkında fikir beyan edebilmelerini ifade eden sesini duyurma etkisi boyutu lider-üye etkileşiminin kalitesine göre şekillenmektedir. Piccolo vd. (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da liderleri ile yüksek etkileşim kalitesine sahip olan çalışanların örgütsel politikaları daha adil olarak algılama eğiliminde oldukları ortaya konmuştur. Diğer yandan Piccolo vd. (2008), LÜE kalitesinin kişilerarası adalet üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu da ortaya koymuşlardır. Buna göre LÜE kalitesi düşük olan ilişkilerde kişilerarası güven ve prosedür adaleti normalden daha düşük algılanmaktadır. Piccolo vd. (2008), düşük LÜE kalitesinin güvenin yokluğunu yansıttığını ve yüksek LÜE kalitesinin ise astlar ve lider arasındaki güvene dayanak oluşturduğunu belirtmiştir. Bu durum, adaletsiz işlemler veya haksız sonuçlar ortaya çıktığında yüksek kaliteli etkileşimlerde lidere serbestlik sağlamaktadır. Sonuç olarak, çalışanların prosedür adaleti ve kişilerarası adalet verdikleri tepkilerin üstleriyle ilişkilerine dayandığı ifade edilmiştir (Piccolo vd. 2008: 291-294). Mevcut araştırma bulgularına göre LÜE kalitesinin etkileşim adaleti ve prosedür adaleti boyutları olan adil prosedür yargısı ve sesini duyurma etkisi üzerinde anlamlı etkilere sahip olmasından hareketle Piccolo vd. (2008) çalışması bulguları mevcut araştırmayı desteklemektedir.

Erdoğan ve Liden (2006: 13), Cohen-Charash ve Spector (2001: 301, 307) ve Manogran vd. (1994: 251, 252) en yüksek düzeyde etkileşim adaleti olmak üzere dağıtım adaleti ve prosedür adaleti ile LÜE arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Mevcut çalışmanın bulgularına göre LÜE kalitesinin en yüksek düzeyde ilişkili olduğu örgütsel adalet algısı boyutu, Erdoğan ve Liden (2006); Cohen-Charash ve Spector (2001) ve Manogran vd. (1994) çalışmalarının bulguları ile benzer şekilde etkileşim adaletidir. Etkileşim adaleti ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan lider-üye etkileşimi boyutu ise etkidir. Buna göre çalışanların liderleri ile birbirlerini kişisel olarak sevmeleri ile liderleri tarafından adil bir muamele gördüklerini ve örgütsel süreçler hakkında bilgilendirildiklerini hissetmeleri arasında bir ilişki vardır. Bir ast ile lideri arasındaki kişisel sevgi düzeyi arttıkça astın liderden gördüğü muameleyi hassas ve adil olarak değerlendirme ve örgütsel süreçler hakkında bilgilendirildiğini hissetme eğilimi de artmaktadır. Etkileşim adaleti ile ikinci en yüksek düzeyde ilişkisi bulunan lider-üye etkileşimi boyutunun ise vefakârlık olduğu gözlenmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel süreçler hakkında bilgilendirildiklerini ve liderleri tarafından adil bir muamele gördüklerini hissetmeleri ile

liderleri tarafından kişilik veya eylemlerine yönelik aldıkları onay ve destek düzeyi arasında bir ilişki vardır. Bir astın kendi kişilik ve eylemlerine yönelik liderinden aldığı onay ve destek miktarı arttıkça liderinden gördüğü muamelenin adil olduğunu ve örgütsel süreçler hakkında bilgilendirildiğini hissetme eğilimi de artmaktadır. Diğer yandan etkileşim adaleti ile lider-üye etkileşiminin boyutları olan katkı ve profesyonel saygı arasında orta ve yakın düzeylerde korelasyon katsayısı değeri gözlenmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda liderleri ile birlikte karşılıklı olarak ortaya koydukları emek miktarı ve mesleki becerilerden doğan itibar düzeyi ile gördükleri muamelenin adil olup olmadığını hissetmeleri arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların etkileşim adaleti algılarında anlamlı etkiye sahip olan LÜE boyutları sırasıyla etki, vefakârlık ve profesyonel saygı olmuştur. Buna göre çalışanların prosedürler hakkında bilgilendirildiklerini ve prosedürlerin uygulanması sırasında hassas ve adil muamele gördüklerini hissetmesinde liderleri ile oluşturdukları ilişkide yer alan karşılıklı kişisel sevgi ve çekicilik düzeyi, en yüksek oranda belirleyici role sahiptir. Aynı zamanda, etkileşimlerin adil olarak algılanmasında tarafların birbirine ne kadar sadık olduğu, birbirlerinin kişiliklerine ve eylemlerine ne ölçüde destek verdikleri de etkili olmuştur. Son olarak, tarafların mesleki becerilerinden doğan itibar seviyesi de etkileşimlerin adil olarak algılanmasında belirleyici bir diğer faktör olmuştur. Ancak LÜE katkı boyutunun etkileşim adaleti üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bu, çalışanların liderleri tarafından gördükleri muamelenin adil olduğunu ve örgütsel süreçler hakkında yeteri kadar bilgilendirildiklerini değerlendirmesinde liderleri ile karşılıklı olarak ortaya koydukları örgüt odaklı emeği referans almadıklarını göstermektedir.

Mevcut araştırmanın değişkenleri arasındaki en düşük korelasyon katsayısı değeri lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu ile örgütsel adaletin sesini duyurma etkisi boyutu arasında gözlenmiştir. Buna göre çalışanların prosedürel süreç veya sonuçlar üzerinde kontrol sağlayabilme ve itirazları dile getirebilmeleri ile tarafların mesleki becerilerine bağlı olarak gelişmiş olan itibarları arasında çok düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Araştırma değişkenleri arasındaki ikinci en düşük korelasyon katsayısı değeri katkı boyutu ile sesini duyurma etkisi boyutu arasında gözlenmiştir. Buna göre çalışanların prosedürel süreç ve sonuçlar hakkında fikir beyan edebilmeleri ile örgütsel amaçlar doğrultusunda liderleri ile karşılıklı olarak ortaya koydukları emek arasında çok düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Diğer yandan, sesini duyurma etkisinin etki ve vefakârlık boyutları ile orta ve yakın düzeylerde ilişkili olduğu görülmüştür. Buna göre karşılıklı sevgiye dayalı şekilde gelişmiş olan ve tarafların birbirine sadık olduğu lider-üye etkileşimlerinde astlar prosedürlerle ilgili fikirlerini daha rahat beyan edebilmektedirler. Bir ast ve liderin arasındaki karşılıklı sevgi ve

güven derecesi arttıkça ast kişinin prosedürlerle ilgili fikirlerini beyan etmedeki rahatlığı da artmaktadır.

Çalışanların liderlerine karşı genel olarak memnuniyet hissetmelerinde profesyonel saygı boyutunun oldukça yüksek düzeyde etkisi bulunmaktadır. Buna göre liderin mesleki becerileri doğrultusunda oluşmuş olan itibarı, çalışanların liderden memnuniyeti üzerinde oldukça yüksek düzeyde belirleyici bir etkiye sahiptir. Bunun yanında, etki ve vefakârlık da lidere yönelik memnuniyetin oluşmasında profesyonel saygıya kıyasla daha düşük bir etkiye sahiptir. Diğer yandan, katkının liderden memnuniyet üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Lider-üye etkileşiminin liderden genel memnuniyet varyansını %52 oranında açıklaması ise lider ve üyeler arasındaki etkileşim kalitesinin liderden memnuniyet algısında ne kadar kritik bir öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Çalışanların liderlerine karşı genel olarak memnuniyet hissetmelerinde örgütsel adalet boyutu olan etkileşim adaletinin belirleyici bir role sahip olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanlar, liderlerinden memnun olup olmadıklarını dağıtım adaleti veya sesini duyurma etkisindeki düzeye göre değil, liderleri tarafından gördükleri muameleye göre değerlendirmektedirler. Diğer yandan, adil prosedür yargısı boyutu ise liderden memnuniyet hissetme üzerinde sınır düzeyinde de olsa etkili olmuştur. Sesini duyurma etkisi ve dağıtım adaleti boyutlarının liderden memnun olma üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre çalışanlar liderlerinden duydukları memnuniyeti değerlendirirken büyük ölçüde liderlerinin kendilerine nasıl muamele ettiğini ve ardından prosedürlerin uygulanması aşamasında fikirlerini rahatça beyan edebiliyor olmalarını referans almaktadırlar.

Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular ve değerlendirmeler göz önüne alınarak akademik ve örgütsel çerçevede sunulabilecek öneriler aşağıda yer almaktadır.

Araştırmanın değişkenlerine ilişkin çok çeşitli modeller ve ölçüm araçları bulunmaktadır. Sosyal bilimlerin beşeri ve sübjektif yapısından dolayı akademik anlamda net ve tek bir doğru ölçüm aracı üretmek günümüzde mümkün gözükmemektedir. Yine de lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet ile ilgili ölçüm araçlarının çeşitli nicelik ve nitelikteki örneklemelerde uygulanması, bu konuların ölçümü konusunda yapıcı sonuçları beraberinde getirecektir. Diğer yandan, lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet gibi bu denli iç içe kavramlar barındıran iki konunun bir arada değerlendirildiği çok daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Bu değişkenlere ilişkin ölçeklerin çeşitli örneklemelerde yapısal özelliklerinin değişmesi sorunu, ancak bu konuda daha fazla araştırma yapılması ve sorunun üzerine gidilmesiyle çözülebilir.

Bununla birlikte bu iki değişkeni turizm sektörü gibi geniş bir evrende ele alan ilk çalışmanın bu olması da alanyazındaki yetersizlik hakkında bir başka ipucu vermektedir. Turizm sektörü emek yoğun ve dinamik bir sektör olduğu için sosyal bilimler veya örgütsel davranış gibi disiplinlerde gerçekleştirilecek çalışmalar için eşı benzeri bulunmaz bir laboratuvar niteliği taşımaktadır. Turizm sektörü, Türkiye'nin ekonomik anlamdaki can damarıdır. Bu sektörün gelişimine katkı sağlamak için akademik merceğin bu sektöre daha çok odaklanması gerekmektedir. Diğer yandan, sektörün de akademik çalışmalardan yararlanması ve bu hususta gelişmelere açık olması gerekmektedir. Turizm sektörü için örgütsel adalet algısı kilit bir önem taşımaktadır. Tüm gücünü ve dinamizmini insandan alan bu tip sektörlerin, çalışanlarının nasıl bir algıda olduğunu tespit ederek bu algıları ortak amaçlara yönelik olarak şekillendirmesi gelişim için olmazsa olmaz bir unsurdur. Diğer yandan, bu algıya hangi değişkenlerin etki ettiğini tespit ederek bu algının daha kolay şekillendirilmesi gelişimi hızlandıracak olan bir diğer unsurdur. Bu çalışmada örgütsel adalet algısı düzleminde lider-üye etkileşiminin etkileri incelenmiştir. Çalışmanın bulgularından hareketle lider-üye etkileşimlerinin kalitesindeki artışın çalışanların örgütsel adalet algılarındaki artışa olanak sağlayabileceği görölmüş ve kanıtları ile birlikte ortaya konmuştur.

KAYNAKÇA

- Adams, J.S. (1963), *Wage Inequities, Productivity and Work Quality Associated with the Behavioral Research Service*, General Electric Company, Crotonville, New York, and Adjunct Associate Professor, Department of Social Psychology, Columbia University.
- Adams, J.S. (1965), *Inequity in Social Exchange*, Behavior Research Service General Electric Company Crotonville, New York.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2005). *İstatistiksel Analiz Teknikleri: Spss'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Emek Ofset. Ankara.
- Aktaş, S. (2001), *Hayek'in Hukuk ve Adalet Teorisi*, Liberte Yayınları / 60 2. Baskı: Ekim 2018; 1. Baskı.
- Aristotle, Peters, F.H. (1906). *The Nicomachean Ethics of Aristotle*, Kegan Paul, Trench, Trübner, London.
- Avolio, B. J. (2005). *Leadership Development in Balance: Made/born*. Psychology Press. Mahwah, New Jersey
- Bass, B. M. (1985). *Leadership: Good, Better, Best*. Organizational Dynamics, 13(3), 26-40. The Free Press.
- Bass, B. M. ve Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster. Free Press.
- Baştürk, S., Dönmez, G., & Dicle, A. N. (2013). Geçerlik ve Güvenirlik. *Bilimsel Araştırma Yöntemleri İçinde*, 161-194. Vize Yayıncılık, Ankara.
- Beugr, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice and its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Biddle, B. J. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 12(1), 67-92.
- Bies, R.J. and J.S. Moag. (1986). "Interactional Communication Criteria of Fairness." Pp. 289-319 in R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, and M.H. Bazerman (eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J. and Shapiro, D. L. (1987). Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts. *Social Justice Research*, 1(2), 199-218.
- Blau, P. M. (1964a). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206.

- Blau, P.M. (1964b). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons, Inc., Newyork. London. Sidney.
- Burns, J. M. (1979). Two excerpts from. *Educational Leadership*, 36(6), 380-83.
- Burnstein, E. and Wolosin, R.J. (1968), *The Development of Status Distinctions under Conditions of Inequity*, Journal of Experimental Social Psychology 4, 415-430, The University of Michigan
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Chroust, A.-H. and Osborn, D.L. (1-1-1942), *Aristotle's Conception of Justice*, 17 Notre Dame L. Rew. 129 Iss.2.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Cohen, R.L. (1987), *Distributive Justice: Theory and Research*, Social Justice Research, Vol. 1, No. 1.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: a Construct Validation of a Measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: a Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Sage Publications.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*
- Dansereau Jr, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover Among Managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 184-200.

- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Gormal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Demir, H., & Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümse Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi, *Yönetim Dergisi*, S: 19: 61.
- Deutsch, M. (1975). Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will be Used as the Basis of Distributive Justice? *Journal of Social Issues*, Columbia University 31(3), 137-149.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335-362.
- Fleishman, E. A. (1953). The Description of Supervisory Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1.
- Fleishman, E. A. (1973). Twenty Years of Consideration and Structure. *Current Developments in the Study of Leadership*, 1-40.
- Frankena, W. K. (1966). *Some Beliefs about Justice*. University of Kansas, Department of Philosophy.
- Gittler, J. B. (1990). 1. Toward a Definition of Human Social Conflict: The Conjunction of Aristotle, Wittgenstein, and Bridgman. *The Annual Review of Conflict Knowledge and Conflict Resolution*, 509, 1.
- Graeff, C. L. (1997). Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170.
- Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Green, G. B., & Cashman, J. (1975). A Role-Making Model of Leadership in Formal Organization: A Development Approach. *Leadership Frontier*, 8, 143-165.
- Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of applied psychology*, 67(6), 868.
- Graen, G., Dansereau Jr, F., & Minami, T. (1972). Dysfunctional leadership styles. *Organizational behavior and human performance*, 7(2), 216-236.
- Graen, G., Dansereau Jr, F., & Minami, T. (1972a). An empirical test of the man-in-the-middle hypothesis among executives in a hierarchical organization employing a unit-set analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8(2), 262-285.

- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational behavior and human performance*, 30(1), 109-131.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective.
- Greenberg, J.; (1987), *A Taxonomy of Organizational Justice Theories*, Academy of Management Review. Vol. 12. No. 1, 9-22, Ohio State University.
- Greenberg, J.; (1990), *Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow*, Journal of Management, Vol. 16, No. 2, 399-432, Ohio State University.
- Greenberg, J., Bies, R.J.; (1992), Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics.
- Greenberg, J. & Eskew, D. E. (1993). The role of role playing in organizational research. *Journal of management*, 19(2), 221-241.
- Greenberg, J. (1993). Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 249-256.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational behavior and human decision processes*, 54(1), 81-103.
- Greenberg, J. (1993). The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. *Social Justice Research*, 6(1), 135-148.
- Greenberg, J. & Cohen, R. L.; (1982) *Equity and Justice in Social Behavior*, Academic Press, 2014 digital edit, books.google.com.
- Gümüşlüoğlu, L. (2009). İnovasyon ve liderlik. *Savunma Sanayii Gündemi Dergisi*, 3, 37-42.
- Gürboyoğlu, J. (2009). *Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik üzerine etkileri* (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Hare, R.M. (1973). *Critical Study Rawls' Theory of Justice*, *The Philosophical Quarterly*, Vol. 23, No. 91), 144-155. Oxford University.
- Heider, F. (1920). Zur Subjektivität der Sinnesqualitäten [On the subjectivity of sense qualities] Unpublished doctoral dissertation. *University of Graz, Austria*.
- Homans, George C. (1961) *Social Behaviour: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World, Inc., Harvard University
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*.

- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of management Review*, 12(2), 222-234.
- İçerli, L.; (2010), *Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (5:1) 2010 Journal of Entrepreneurship and Development, Aksaray Üniversitesi.
- İçerli, L.; (2009), *Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Joseph, D. L., Newman, D. A., & Sin, H. P. (2011). Leader-Member Exchange (LMX) Measurement: Evidence for Consensus, Construct Breadth, and Discriminant Validity. *Building Methodological Bridges. Research Methodology in Strategy and Management*, 6, 89-135.
- Kelley, H. H., & Michela, J. L. (1980). Attribution Theory and Research. *Annual Review of Psychology*, 31(1), 457-501.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. BETA Basım A.Ş. ISBN 978-605-377-244-6. İstanbul.
- Lee, J. (2001). Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Justice, and Cooperative Communication. *Management Communication Quarterly*, 14(4), 574-589.
- Lerner, M.J.; (1977), *The Justice Motive: Some Hypotheses as to its Origins and Forms*, University of Waterloo, Ontario, Canada.
- Leventhal, G.S., Michaels, J.W.; (1969), *Extending The Equity Model: Perception of Inputs and Allocation of Reward as a Function of Duration and Quantity of Performance*, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 12, No, 4, 303-309.
- Leventhal, G.S., Michaels, J.W.; (1971), *Locus of Cause and Equity Motivation as Determinants of Reward Allocation*, North Carolina State University, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 17, No, 3, 229-235.
- Leventhal, G.S.; (1976), *The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations*, Wayne State University, Detroit, Michigan.
- Leventhal, G.S.; (1980), *What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships*, K. J. Gergen et al. (eds.), *Social Exchange*, Plenum Press, New York.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management journal*, 23(3), 451-465.

- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). *Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development*. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Linton, R. (1936). *The study of man: an introduction*. Appleton-Century Company, New York.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. The McGraw-Hill Companies. Avenue of the Americas, New York, NY, 10020.
- Major, B., Deaux, K.; (1982), *Equity and Justice in Social Behavior*, Chapter 2, Individual Differences in Justice Behavior, Edited by Greenberg, J., Cohen, R.L., Academic Press Inc., New York.
- Manogran, P., Stauffer, J., & Conlon, E. J. (1994, August). Leader-Member Exchange as a Key Mediating Variable Between Employees Perceptions of Fairness and Organizational Citizenship Behavior. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1994, No. 1, (249-253). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Mannix, E.A., Neale, M.A., Northcraft, G.B.; (1995), *Equity, Equality or Need? The Effects of Organizational Culture on the Allocation of Benefits and Burdens*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 63, No. 3.
- Mardanov, I. T., Heischmidt, K., & Henson, A. (2008). Leader-member exchange and job satisfaction bond and predicted employee turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 159-175.
- Markovsky, B. (1985). Toward a multilevel distributive justice theory. *American Sociological Review*, 822-839.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121.
- McFarlin, D.B., Sweeney, P.D.; (1992), *Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes*, *Academy of Management Journal Research Notes*, Vol. 35, No. 3. 626-637.
- Miner, J. B. (1980). *Theories of organizational behavior*. Dryden Press.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International review of management and business research*, 2(2), 355.
- Ostwald, M. (1962). *Nicomachean Ethics: Aristotle*. Indianapolis, IN: *The Library of Liberal Arts*. [Google Scholar]. Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey.

- Özen, J. (2002). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, 5, İstanbul Barosu, İstanbul, ss. 107-117.
- Piccolo, R. F., Bardes, M., Mayer, D. M., & Judge, T. A. (2008). Does high quality leader–member exchange accentuate the effects of organizational justice?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 273-298.
- Poyraz, K., ve Kara, H. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 71-91.
- Rawls, J.; (1971) A Theory of Justice, This book is a revised edition of *A Theory of Justice*, published in 1971 by Harvard University Press. United States of America.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). Essentials of Organizational Behavior, 11th edition., Pearson Education Inc. United States, London.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A., (2019) Organizational Behaviour. (Çev. Erdem, İ.), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara
- Saraçlı, S. (2011). Faktör analizinde yer alan döndürme metotlarının karşılaştırmalı incelenmesi üzerine bir uygulama. *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1(3), 22-26.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *The leadership quarterly*, 10(1), 25-40.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of applied psychology*, 69(3), 428.
- Schriesheim, C. A., & Bird, B. J. (1979). Contributions of the Ohio state studies to the field of leadership. *Journal of Management*, 5(2), 135-145.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Coglisier, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Seçer, B. (2012). İş Sağlığı ve Güvenliğinde Psikolojik Bir Yaklaşım: Atıf Kuramı. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(4), 29-46.
- Steiner, D. D. (1997). Attributions in leader member exchanges: Implications for practice. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(1), 59-71.
- Tekin, E. (2018). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(1), 291-314.

- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Book review, Procedural justice: A psychological analysis*. *duke law journal*, Chicago.
- Thibaut, J. W., & Walker, L.; (1978), *A Theory of Procedure*, *California Law Review*, vol. 66, No. 3.
- Toker, B. (2006). *Konaklama işletmelerinde işgören motivasyonu ve motivasyonun iş doyumuna etkileri İzmirdeki 5 ve 4 yıldızlı otellere yönelik bir uygulama* (Doktora Tezi, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Topakkaya, A. (2008). Adalet Kavramı Bağlamında Aristoteles-Platon Karşılaştırması. *FLSF Felsefe Ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (6), 27-46.
- Vecchio, R. P., & Gobdel, B. C. (1984). *The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects*. *Organizational behavior and human performance*, 34(1), 5-20.
- Vincent, G. E. (1904). The laws of Hammurabi. *American Journal of Sociology*, The University of Chicago Press, 9(6), 737-754.
- Wakabayashi, M., & Graen, G. B. (1984). The Japanese career progress study: A 7-year follow-up. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 603.
- Walker, L., Lind, E. A., & Thibaut, J. (1979). Relation between Procedural and Distributive Justice, *The. Va. L. Rev.*, 65, 1401.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.
- Yıldız, G., Özutku, H., & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşimine çok boyutlu yaklaşım: Liden ve Maslyn'in dört boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinin psikometrik özelliklerine yönelik görgül bir araştırma. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 3(1), 95-123.
- Yürür, S., & Demir, K. (2011). Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 16(3).

EK 1 - ANKET FORMU

Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi

Sayın Katılımcı;

Lider-Üye Etkileşimi, bir kurumda çalışan astlar ve liderler arasındaki ikili ilişkiye odaklanan, bu ilişkinin kalitesini ve niteliğini anlamaya çalışan bir yaklaşımdır. Örgütsel adalet ise maddi veya manevi kazanımların çalışanlar arasındaki paylaşımı esnasında çalışanlarda oluşan algıya yönelik bir yaklaşımdır.

Bu çalışmanın amacı, turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet algılarında lider-üye etkileşiminin ne ölçüde etkisi olduğunu tespit etmektir. Elde edilen veriler yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacak ve tüm bilgiler gizli tutulacaktır. Teşekkürler.

Ümit KAZAN, Yüksek Lisans öğrencisi

Danışman: Doç. Dr. Boran TOKER

Tel:

Lütfen aşağıdaki cümleleri dikkatlice okuyup, en son çalıştığınız turizm işletmesini göz önünde bulundurarak cevaplayınız.

1-Kesinlikle katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Kararsızım 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle katılıyorum

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

1. Prosedürlerin uygulanması aşamasında görüş ve duygularımı ifade edebilmekteyim.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
2. Bu prosedürler ile ulaşılan sonuçlarda benim de etkim bulunmaktadır.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
3. Prosedürler tutarlı bir şekilde uygulanmaktadır.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
4. Prosedürler önyargı olmadan uygulanmaktadır.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
5. Prosedürler doğru ve tutarlı bilgilere dayanmaktadır.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
6. Prosedürlere dayanan sonuçlara itiraz edebilmekteyim.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
7. Prosedürler etik ve ahlâki standartlara uygundur.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
8. Kazanımlarım harcadığım çabaya değerlidir.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
9. Kazanımlarım tamamladığım iş açısından adildir.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
10. Kazanımlarım kuruma yaptığım katkıyı yansıtmaktadır.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
11. Göstermiş olduğum performans ile kazanımlarım orantılıdır.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
12. Yöneticim bana kibar davranmaktadır.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
13. Yöneticim bana değer verir.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
14. Yöneticim bana saygılı davranır.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>

15. Yöneticim bana karşı haksız eleştiri ve yorumlardan kaçınır.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
16. Yöneticim benimle iletişim kurarken samimidir.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
17. Yöneticim prosedürleri açıkça anlatmaktadır.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
18. Yöneticim prosedürler ile ilgili makul açıklamalarda bulunmaktadır.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
19. Yöneticim prosedürel ayrıntıları zamanında iletmektedir.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
20. Yöneticim iletişim kurarken çalışanların özel ihtiyaçlarını dikkate almaktadır.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ÖLÇEĞİ

1. Amirimi bir insan olarak çok severim.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
2. Amirim arkadaş olmak isteyeceğim türden birisidir.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
3. Amirim birlikte çalışması çok eğlenceli birisidir.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
4. Amirim tartışılan konunun detayını bilmediği durumlarda dahi beni üstlerine karşı savunur.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
5. Başkaları üzerime gelirse amirim beni onlara karşı savunur.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
6. İstmeden bir hata yaparsam amirim organizasyondaki diğer insanlara karşı beni savunur.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
7. Amirim için iş tanımında belirtilenlerin ötesinde çalışıyorum.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
8. Amirimin verdiği hedeflere ulaşmak için normalde gerekli olandan daha fazla çaba göstermeye hazırım.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
9. Amirim için elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışmıyorum.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
10. Amirimin iş bilgisinden çok etkilendim.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
11. Amirimin iş bilgisine ve yeterliliğine saygı duyuyorum.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
12. Amirimin mesleki becerilerine hayranım.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
13. Amirimden genel olarak çok memnunum.						
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	1	2	3	4	5	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>

Lütfen aşağıdaki bilgileri size uygun şekilde işaretleyerek doldurunuz.

Demografik Bilgiler

Yaş: () 22 ve altı () 23-28 () 29-34 () 35-40 () 41-46 () 47-52 () 53 ve üzeri

Cinsiyet: () Kadın () Erkek

Medeni durum: () Evli () Bekâr

Eğitim durumu: () İlkokul () Ortaokul () Lise () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü

İş hayatında bulunma süresi: () 1 ve altı () 2-6 () 7-11 () 12-16 () 17-21 () 22 ve üstü

Unvan / pozisyon:.....

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI	Ümit KAZAN
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Akköy Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
Lisans Diploması	Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Konaklama İşletmeciliği, 2019.
Yüksek Lisans Tez Konusu	Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma
Yabancı Dil / Diller	İngilizce / Almanca / Fransızca
İŞ DENEYİMİ	
Stajlar	Denizli / Polisevi (2004 / 3 ay) Denizli / Polat Thermal Hotel Aqua (2005 / 4 ay) Antalya / Limak Lara (2007 / 3 ay)