



**T.C.  
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN, İŞ TATMİNİ VE  
İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNDE  
ÖRGÜTSEL ADALETİN ROLÜ: “HATAY’DA BİR  
ARAŞTIRMA”**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Merve AKSOY**

**Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Özden AKIN**

**HATAY-2019**





**T.C.  
HAYAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN, İŞ TATMİNİ VE  
İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNDE  
ÖRGÜTSEL ADALETİN ROLÜ: “HATAY’DA BİR  
ARAŞTIRMA”**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Merve AKSOY**

**Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Özden AKIN**

**HATAY-2019**

ONAY

*MERVE AKSOY* tarafından hazırlanan "*LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ROLÜ: "HATAY'DA BİR ARAŞTIRMA"* adlı bu çalışma jüri tarafından lisansüstü öğretim yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oy birliği/oy çokluğu ile *İŞLETME ANABİLİM DALINDA YÜKSEK LİSANS TEZİ* olarak kabul edilmiştir.

12/06/2019

Jüri Üyeleri	
Dr. Öğr. Üyesi Özden AKIN (Tez Danışmanı)	
Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU	
Dr. Öğr. Üyesi Fatih ÖZDEMİR	

*Merve Aksoy* tarafından hazırlanan "*LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ROLÜ: "HATAY'DA BİR ARAŞTIRMA"* adlı tez çalışmasının yukarıda imzaları bulunan jüri üyelerince kabul edildiğini onaylarım.

Doç. Dr. Mustafa Onur KAN  
Enstitü Müdürü

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile bu tezde yer alan bilgilerin tamamının akademik kurallara ve etik ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Söz konusu kural ve ilkelerin gereği olarak tezde yararlandığım eserlerin tamamına uygun bir şekilde atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (12/06/2019)

Merve AKSOY

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamda lider-üye etkileşiminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisinin olup olmadığının incelenmesi; örgütsel adaletin lider-üye etkileşimi ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolünün olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır.

Tez çalışmasını yürüttüğüm süre boyunca engin tecrübesi ile bana yol gösteren değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Özden AKIN'a, verilerin toplanması sırasında gösterdikleri hoşgörü ve destek nedeniyle Özel Palmiye Hastanesi A.Ş. ve Noksel Çelik Boru San. A.Ş.'nin değerli yöneticilerine ve çalışanlarına, beni varlıklarıyla yalnız bırakmayan ve her konuda destek olan sevgili aileme ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

# LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACI ROLÜ: HATAY'DA BİR ARAŞTIRMA

Merve AKSOY  
İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2019  
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Özden AKIN

## ÖZET

Örgütler rekabetin yoğun olduğu bir çevrede faaliyette bulunurken, çalışanları örgütsel amaçlara yönlendirebilecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaç doğrultusunda lider-üye etkileşimi kavramı, liderin çalışanları amaçlara yönlendirecek ilişki ve etkileşimin düzeyine ve kalitesine odaklanmaktadır. Liderlerin çalışanlara gösterdiği davranış ve tutumlar, çalışanların örgütsel adalet, iş tatmini algıları üzerinde değişiklik yaratabilmekte ve işten ayrılma niyetine etki edebilmektedir. Örgütün kazanımlarının eşit dağıldığına ilişkin olarak çalışanların algısının olumlu ya da olumsuz olması örgütsel adalet kavramı ile ilişkilendirilmektedir. Örgütsel adalet algısının liderler tarafından sağlanması, çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu etkiler sağlayabilecektir. Bu çalışmanın amacı lider-üye etkileşiminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel adaletin aracılığının test edilmesidir. Araştırmanın evrenini Hatay'da faaliyet gösteren bir imalat ve bir hizmet işletmesinin çalışanları oluşturmaktadır. Veriler anket tekniği yoluyla toplanılmış ve Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık modeli çerçevesinde oluşturulan modeller, Yapısal Eşitlik Modeli yoluyla test edilmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetini olumsuz, örgütsel adaleti ise olumlu etkilediği bulunmuştur. Yine analiz sonuçlarına göre içsel iş tatmini ile alt boyutlarının işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediği bulunmuştur. Aynı zamanda lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel adaletin kısmi aracılık etkisi bulunmuştur. Yine lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde içsel iş tatmininin kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır. Geliştirilen modelde içsel iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi hariç tüm yollar anlamlı çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti

**THE ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE IN THE EFFECT OF  
LEADER-MEMBER INTERACTION ON JOB SATISFACTION AND  
EMPLOYMENT: “A RESEARCH IN HATAY”**

**Merve AKSOY**

**Department of Business Administration, Master’s Thesis, 2019**

**Supervisor: Assistant Professor Özden AKIN**

**ABSTRACT**

While organizations are active in a competitive environment, they need leaders who can direct employees to organizational goals. In line with this need, the concept of leader-member interaction focuses on the level and quality of the relationship and interaction leading the employees to the goals. The behaviors and attitudes of the leaders towards the employees can change the perceptions of employees about organizational justice, job satisfaction and can affect the intention to leave. The positive or negative perception of employees regarding the equal distribution of the organization is associated with the concept of organizational justice. Ensuring the perception of organizational justice by the leaders will have positive effects on the job satisfaction of the employees and the intention to leave. The aim of this study identifies the mediating role of organizational justice and job satisfaction in the effect of leader-member exchange in the workplace on intention to leave. The population of the research is employees who work in a manufacturing firm and a health sector that operating in Hatay, a province of Turkey. Data were gathered by questionnaire and mediation effect, created by Baron and Kenny (1986), models were tested by Structural Equation Model. As a result of the study, it was found that the leader-member exchange affected the intention to leave the job negatively and organizational justice positively. According to the results of the analysis, it was found that the internal job satisfaction and the sub-dimensions negatively affected the intention to leave. At the same time, the partial mediation effect of organizational justice was found in the effect of the leader-member exchange on the intention to leave. Internal job satisfaction has a partial mediating effect in the effect of leader-member interaction on intention to leave. In the model have been meaningful except for the effect of internal job satisfaction on the intention to leave.



**Keywords:** Leader-Member Exchange, Organizational Justice, Job Satisfaction, Intention to Leave



## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	
ÖZET.....	i
ABSTRACT .....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR .....	xiii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ.....	3
1.1. LİDERLİK KAVRAMI.....	3
1.2. LİDERLİK TEORİLERİ VE YAKLAŞIMLARI .....	4
1.2.1. Liderlik Teorileri.....	4
1.2.1.1. Özellikler Teorisi .....	4
1.2.1.2. Davranışsal Liderlik Teorisi.....	5
1.2.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları .....	5
1.2.1.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	6
1.2.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid) Modeli .....	7
1.2.1.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli .....	8
1.2.1.3. Liderlikte Durumsallık Teorisi.....	9
1.2.1.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli .....	9
1.2.1.3.2. Amaç-Yol Modeli.....	10
1.2.1.4. Dikey İkili Bağlantı Teorisi .....	10
1.2.2. Diğer Liderlik Yaklaşımları.....	11
1.2.2.1. Dönüşümcü Liderlik .....	11

1.2.2.2. Karizmatik Liderler .....	11
1.2.2.3. Stratejik Liderlik .....	12
1.3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİ .....	12
1.3.1. Lider-Üye Etkileşim Kavramı .....	13
1.3.2. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Gelişim Süreci .....	15
1.3.2.1. İlk Çalışmalar .....	16
1.3.2.2. Dikey İkili Bağlantı Modeli .....	17
1.3.2.3. Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım .....	20
1.3.2.3.1. Katkı .....	21
1.3.2.3.2. Bağlılık .....	21
1.3.2.3.3. Etki .....	21
1.3.2.3.4. Profesyonel Saygı .....	22
1.3.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Teorik Temelleri .....	22
1.3.3.1. Rol teorisi .....	22
1.3.3.2. Sosyal Değişim Teorisi .....	23
1.3.3.3. Eşitlik Teorisi .....	24
1.3.3.4. Adalet Yaklaşımı .....	25
1.4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİ HAKKINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR .....	26

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>ÖRGÜTSEL ADALET .....</b>	<b>28</b>
2.1. ADALET, ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMLARI VE ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ KURAMSAL YAKLAŞIMLAR .....	28
2.1.1. Adalet Kavramı .....	28
2.1.2. Örgütsel Adalet Kavramı .....	29
2.1.3. Örgütsel Adalet İle İlgili Teorik Yaklaşımlar .....	32
2.1.3.1. Reaktif İçerik Teoriler .....	33
2.1.3.2. Proaktif İçerik Teorileri .....	33
2.1.3.3. Reaktif Süreç Teorileri .....	34
2.1.3.4. Proaktif Süreç Teorileri .....	35
2.1.4. Örgütsel Adalet Boyutları .....	35
2.1.4.1. Dağıtımsal Adalet .....	36

2.1.4.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet .....	37
2.1.4.3. Etkileşimsel Adalet .....	39
2.1.5. Örgütsel Adalet Hakkında Yapılan Çalışmalar .....	40
2.2. ÖRGÜTSEL ADALET İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLİŞKİSİ VE KONU HAKKINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR .....	41
2.2.1. Örgütsel Adalet İle Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi.....	41
2.2.2. Örgütsel Adalet ve Lider-Üye Etkileşimi Hakkında Yapılan Çalışmalar.	43

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....</b>	<b>46</b>
3.1. İŞ TATMİNİ .....	46
3.1.1. İş Tatmini Kavramı .....	46
3.1.2. İş Tatmininin Önemi .....	49
3.1.3. İş Tatminini Etkileyen Etmenler .....	50
3.1.3.1. İş Tatminini Etkileyen Kişisel Etmenler .....	50
3.1.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Etmenler .....	52
3.1.5. İş Tatmini İle Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi ve Konu Hakkında Yapılan Çalışmalar .....	53
3.1.6. İş Tatmini İle Örgütsel Adalet İlişkisi ve Konu Hakkında Yapılan Çalışmalar .....	54
3.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ .....	56
3.2.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı .....	56
3.2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi .....	57
3.2.2.1. Örgütler Açısından Önemi .....	57
3.2.2.2. Çalışanlar Açısından Önemi .....	58
3.2.3. İşten Ayrılmanın Niyetinin Nedenleri .....	58
3.2.4. İşten Ayrılma Niyeti ile Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi ve Konu Hakkında Yapılan Çalışmalar .....	60
3.2.5. İşten Ayrılma Niyeti İle Örgütsel Adalet İlişkisi ve Konu Hakkında Yapılan Çalışmalar .....	61
3.2.6. İş Ayrılma Niyeti İle İş Tatmini İlişkisi ve Konu Hakkında Yapılan Çalışmalar .....	61

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ROLÜ: HATAY'DA BİR ARAŞTIRMA ..... 64

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	64
4.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER .....	67
4.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM .....	73
4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	74
4.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	74
4.6. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	77
4.6.1. Demografik Verilerin Değerlendirilmesi.....	78
4.6.2. Geçerlilik ve Güvenirlik Analiz Sonuçları .....	81
4.6.2.1. Güvenirlik Analizi.....	81
4.6.2.2. Faktör Analizi.....	82
4.6.3. Korelasyon Analizi .....	90
4.6.4. Yapısal Eşitlik Modeli .....	92
4.6.5. Aracılık Analizleri .....	94
4.6.6. Farklılık Analizleri.....	97
4.6.6.1. Sektöre Göre t Testi .....	97
4.6.6.2. Cinsiyete Göre t Testi.....	98
4.6.6.3. Medeni Duruma Göre t Testi .....	99
4.6.6.4 Eğitim Durumuna göre Anova Testi.....	100
4.6.6.5. Model Farklılıkları Analizi .....	104
4.6.7. Etkileşim Analizleri .....	107

### TARTIŞMA VE SONUÇ

TARTIŞMA .....	113
SONUÇ .....	117

### KAYNAKÇA ..... 119

<b>EKLER.....</b>	<b>148</b>
Ek 1: ANKET .....	148
Ek 2: ETİK KURUL DEĞERLENDİRMESİ.....	151
Ek 3: YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İSTATİSTİK SONUÇLARI .....	152



## TABLolar LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Tablo 1: Likert'in Sistem 4 Modeli.....	8
Tablo 2: Fiedler'in Liderlik Stilleri Diyagramı.....	9
Tablo 3: Çalışanların Demografik Özellikleri İle İlgili Veriler.....	77
Tablo 4: Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	78
Tablo 5: Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri Sonuçları.....	81
Tablo 6: Faktör Analizi.....	83
Tablo 7: Modelin AVE, CR ve Alfa Değerleri.....	88
Tablo 8: Korelasyon Analizi Sonuçları.....	90
Tablo 9: Aracılık İçin Sobel Testi.....	94
Tablo 10: Hipotezlerin Kabul veya Red Durumları.....	94
Tablo 11: Sektör Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	95
Tablo 12: Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	96
Tablo 13: Medeni Durum Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	98
Tablo 14: Eğitim Durumuna Göre Anova Testi Sonuçları.....	99
Tablo 15: Eğitim Düzeyine Göre Posthoc Testi Sonuçları.....	101
Tablo 16: Cinsiyet Açısından Model Farklılıkları.....	103
Tablo 17: Sektör Açısından Model Farklılıkları.....	103
Tablo 18: Medeni Durum Açısından Model Farklılıkları.....	104
Tablo 19: Eğitim Durumu Açısından Model Farklılıkları.....	105
Tablo 20: Eğitim Durumu Açısından Model Farklılıkları.....	105
Tablo 21: Eğitim Durumu Açısından Model Farklılıkları.....	105
Tablo 22: İçsel İş Tatmini ile Eğitim Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.....	107
Tablo 23: Örgütsel Adalet ile Tecrübe Etkileşiminin İçsel İş Tatminine Etkisi.....	108
Tablo 24: Örgütsel Adalet ile Eğitim Etkileşiminin İçsel İş Tatminine Etkisi.....	109
Tablo 25: Lider-Üye Etkileşimi ile Medeni Durum Etkileşiminin İçsel İş Tatminine Etkisi.....	110
Tablo 26: Birinci Düzey DFA Regresyon ve Kovaryans Sonuçları.....	150
Tablo 27: İkinci Düzey DFA Regresyon ve Kovaryans Sonuçları.....	151
Tablo 28: Model Regresyon ve Kovaryans Sonuçları.....	152

Tablo 29: Lider-Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Model Regresyon Sonuçları.....	154
Tablo 30: Örgütsel Adaletin Aracılık Etkisi Model Regresyon Sonuçları.....	154
Tablo 31: İçsel İş Tatmininin Aracılık Etkisi Model Regresyon Sonuçları.....	155





## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 1: Blake ve Mouton'un Yönetim Stili Matriksi.....	7
Şekil 2: Liderlikte Dikey İkili Bağlantı Modeli.....	19
Şekil 3: Araştırma Modeli.....	67
Şekil 4: Birinci Düzey DFA Sonucu.....	85
Şekil 5: İkinci Düzey DFA Sonucu.....	87
Şekil 6: Teorik Model Geçerlilik Sonucu.....	91
Şekil 7: Lider-Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.....	92
Şekil 8: Örgütsel Adalet Aracılık Modeli.....	93
Şekil 9: İçsel İş Tatmini Aracılık Modeli.....	93

## GRAFİKLER LİSTESİ

### Sayfa

Grafik 1: İçsel İş Tatmini ile Eğitim Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.....	106
Grafik 2: Örgütsel Adalet ile Tecrübe Etkileşiminin İçsel İş Tatminine Etkisi.....	107
Grafik 3: Örgütsel Adalet ile Eğitim Etkileşiminin İçsel İş Tatminine Etkisi.....	108
Grafik 4: Lider-Üye Etkileşimi ile Medeni Durum Etkileşiminin İçsel İş Tatminine Etkisi.....	110



## KISALTMALAR

<b>H</b>	Hipotez
<b>LMX</b>	Lider-Üye Etkileşimi
<b>vd.</b>	Ve diğerleri
<b>vb.</b>	Ve benzeri
<b>SPSS</b>	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı
<b>AFA</b>	Açımlayıcı Faktör Analizi
<b>DFA</b>	Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>KMO</b>	Kaiser-Meyer-Olkin
<b>AVE</b>	Ortalama Açıklanan Varyans
<b>CR</b>	Kritik Oran
<b>YEM</b>	Yapısal Eşitlik Modeli
$\chi^2(\text{CMIN})/df$	Ki-Kare Uyum Testi
<b>GFI</b>	İyi Uyum İndeksi
<b>CFI</b>	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
<b>RMR</b>	Ortalama Hataların Karekökü
<b>RMSEA</b>	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
<b>s.s.</b>	Standart Sapma
<b><i>p</i></b>	Anlamlılık düzeyi
<b><math>\beta</math></b>	Standardize Beta Katsayısı
<b><i>B</i></b>	Standardize olmayan Beta Katsayısı
<b>Ort.</b>	Ortalama
<b>std.</b>	Standart
<b>zz</b>	Test İstatistiği

## GİRİŞ

Günümüzde örgütlerde çalışanların verimliliğinin ve iş tatminlerinin artırılmasında liderlik davranışları önemli rol oynamaktadır. Ayrıca liderlik davranışlarının örgütlerdeki uygulamalarda adalet algısını sağlayacak şekilde gerçekleştirilmesi de gerekmektedir. Çalışanların liderleri ve örgütleri ile ilgili olarak olumlu düşünceler beslemesi, örgütsel adalet algısının yüksek olduğu hakkında da ipucu verebilmektedir. Çalışanlar ve lider arasında kurulan ilişkilerin kalitesi yükseldikçe, amaçlara ulaşma düzeyi de kısıtlı zamana ve kaynağa sahip olursa bile iş tatminini arttırabilmektedir.

Liderlerin örgütü yönetirken sahip olduğu duyguları ve kişisel özellikleri çalışanlarıyla farklı iletişim kurmalarını etkileyebilmektedir. Lider-üye etkileşimi olarak adlandırılan bu etkileşim bireylerin davranış ve tutumları üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Bu durumda çalışanların pozitif ve üretken davranış ve tutumlara sahip olabilmesi lider-üye etkileşiminin de olumlu olmasına bağlıdır. Liderlerin takım üyelerinin duygusal yönünü şekillendirmede önemli rolünün ve etkisinin olduğu kabul edilmektedir. Liderde mevcut olan duygunun çalışanların algısına etkisi olduğu düşünüldüğü zaman lider-üye etkileşimi de ortaya çıkmış olacaktır (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Graen ve Uhl-Bien'e göre (1995) lider-üye etkileşimi saygı, güven ve sadakat gibi nitelikleri ifade etmektedir. Bir örgütte lider-üye etkileşimi derecesi yükseldikçe, lider ve üyeler arasındaki güven, destek ve sadakatte yüksek olacaktır. Bu durumda örgüt içerisinde bu değerlere en başta lider tarafından önem verilmesi ve bu değerlerin temel alındığı adaletli bir sistemin oluşturulması gerekmektedir.

Örgüt içerisinde biçimsel rollere bağlı kalınarak kurulan ilişkiler, örgüt içi performansın ve iş tatmininin artması için yeterli olmamaktadır. Hızlı ve sürekli değişimin yaşandığı bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerde başarıya getirecek olan örgüt yapısının, lider-üye etkileşiminin olumlu bir şekilde yaşandığı ve örgütsel adalet algısının çalışanlar tarafından olumlu hissedildiği şekilde oluşturulması önemlidir.

Örgütlerde lider-üye etkileşimini, iş tatminini ve örgütsel adalet algısını etkileyen unsurların neler olduğunun belirlenmesi ve bilinmesi önem taşımaktadır.

Lider-üye etkileşiminin örgüt çalışanlarının iş tatminini ve örgütsel adalet algılarını nasıl ve hangi yönde etkilediğini belirlemek bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu çalışmada daha önceki araştırmalara dayanarak lider-üye etkileşiminin, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine olan etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Buna göre çalışmanın birinci bölümünde; liderlik kavramına, teorilerine, yaklaşımlarına, lider-üye etkileşim teorisine ve teoriye yönelik yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümde; adalet kavramına, örgütsel adalet kavramına, örgütsel adalet teorilerine ve boyutlarına, örgütsel adalet ve lider-üye etkileşimi ilişkisine ve konu hakkında yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümde; iş tatmini kavramına, önemine, iş tatminine etki eden etmenlere, iş tatmini ve lider-üye etkileşimi ilişkisine, iş tatmini ve örgütsel adalet ilişkisine ve bu konular hakkında yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Bunların yanı sıra; işten ayrılma niyeti kavramına, önemine, nedenlerine, işten ayrılma niyeti ve lider-üye etkileşimi ilişkisine, işten ayrılma niyeti ve örgütsel adalet ilişkisine, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ilişkisine ve bu konular hakkında yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara da bölümde değinilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise; yazın taraması kapsamında, lider-üye etkileşiminin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel adaletin aracı rolünün belirlenmesi amaçlanmış ve bu amaca yönelik bir araştırma modeli test edilmiştir. Araştırmanın bu bölümünde yer alan sonuç kısmında bulgular daha önce yapılan akademik çalışmalarla desteklenerek tartışılmış sonrasında ise yeni yapılacak akademik çalışmalara, çalışanlara, devletin ve işletmelerin politika geliştirici ve uygulayıcılarına yönelik öneriler sunulmuştur.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

### 1.1.LİDERLİK KAVRAMI

İnsanlar tek başlarına ulaşamayacağı ihtiyaç ve hedeflerini belirlerken kendisi ile birlikte hareket edebilecek ve iş paylaşımı yapabilecek kişilerle gruplar oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bu grupları yönlendiren, kişileri bir amaç doğrultusunda şevkle çalıştırabilen, örgütleyip planları yönünde harekete geçiren kişiler lider olarak tanımlanmaktadırlar (Ceylan, 1997).

Liderlik kavramı çeşitli şekillerde ifade edilmeye çalışılmıştır. Bu konuda ortaya atılan tanımlar gözden geçirildiğinde tanımların ortak noktalarının genellikle aynı olduğu görülmektedir. Bu ortak noktalar; amaç, bir grup insan ve bu grubu o amaç doğrultusunda yönlendirebilecek ve organize edebilecek bir liderdir. Lider sonuca ulaşmada liderlik rolünü üzerine alan kişidir. Bu rol, üyelerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacağını düşünmelerinden dolayı, lideri takip etmeyi kabul etmeleri ve liderin ilk etkileşimi ve eylemi başlatan olmasından kaynaklanmaktadır (Koontz vd., 1980).

Liderlik kendi arzusunu ve amacını başkalarına, onların sevgi, saygı, güven ve bağlılıklarını kazanarak, kabullendirme yeteneğidir (Köknel, 1995; Erkal, 2001; Çelik, 2010). Liderlik, insanları ortak bir amaca yöneltme kapasitesi ve isteğidir (Köknel, 1995; Erkal, 2001).

Başka bir tanıma göre liderlik; bir yönetim gücü veya pozisyonun fonksiyonu olmanın yanı sıra “bir amacı başkalarında istek uyandırarak ve kabullendirerek yaptırabilen kişi” olarak tanımlanan lider ile izleyicileri (grup üyeleri) arasında belirli şartlarda meydana çıkan ve etkileşim olarak adlandırılan karşılıklı ilişkilerin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir (Köknel, 1995; Erkal, 2001).

Liderlik sürecinin temeli, liderlik rolünü üstlenecek kişinin diğer kişileri etkileyebilmesidir. Bir kişinin liderlik rolünü üstlenebilmesi için resmi yetkiler yüklenmiş bir pozisyonda görev alması zorunluluğu yoktur. Resmi yetkiler yüklenmiş bir pozisyonda görev almadığı halde bir grup tarafından izlenen liderlerin varlığının yanında, resmi yetkiler yüklenmiş bir pozisyonda görev aldığı halde yetkilerini

kullanamayan ve bu nedenle de bir grup tarafından takip edilmeyen liderler de bulunmaktadır. Bir liderin resmi yetkilerle yüklenmiş bir pozisyonda görev alması ancak söz konusu liderin güç kaynaklarını fazlaştıracaktır (Koçel, 2003). Ayrıca, liderlik rolünü üstlenme sadece örgütlerin üst kademelerindeki yöneticilere özgü bir durum değildir. Bir grupta üst kademelerde çalışanlar liderlik özelliği gösterebilirken, alt kademelerde çalışanlar arasından da liderlik özelliği üstlenenler olabilmektedir. İki liderlik arasındaki fark gruplarındaki izleyici sayısı, ulaşmaya çalıştıkları hedeflerin kalitesi ve içinde buldukları ortamların koşullarıdır. Bu anlamda liderlik süreci her iki durumda da farklı değildir (Koçel, 2003).

Örgütlerin başarılı olmasında önemli bir rol oynadığı kabul edilen liderlerin kimler olduğu ya da liderlik özelliklerin neler olduğunu inceleyen birçok araştırma yapılmış ve çeşitli kuramlar geliştirilmiştir (Köknel, 1995; Erkal, 2001).

Özellikler teorisi ile başlayan liderlik çalışmaları, davranışsal teoriler ve durumsal teoriler ile devam etmiş ve ilerleyen dönemlerde de bu çalışmanın konusu olan lider-üye etkileşimi teorisi bu çalışmalara eklenmiştir. Aşağıda sırasıyla bu teorilere yer verilmiştir.

## **1.2.LİDERLİK TEORİLERİ VE YAKLAŞIMLARI**

### **1.2.1.Liderlik Teorileri**

Başarılı liderlik özelliklerinin ne olması gerektiği ile ilgili olarak yapılan birçok teorik çalışmada çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmalara göre liderlik teorilerini dört ana grupta toplamak mümkündür.

#### **1.2.1.1.Özellikler Teorisi**

Liderlik konusunu açıklamaya yönelik geliştirilen ilk yaklaşımdır. Liderin başarısının kendi özelliklerinden kaynaklandığını savunan bir teoridir. Bu teoride, liderlikte ilk planda liderin özelliklerine önem vererek, liderin kişisel ve fiziksel özelliklerini tespit etmeye yönelik araştırmalarda bulunulmuştur. Ancak araştırmacılar bu konuda liderlik özellikleri ile ilgili olarak görüş birliğine varamadıklarından tam bir sonuç elde edememişlerdir. Bunun nedeni, örgüt içerisindeki gruba dâhil olan diğer üyelerin dikkate alınmamasıdır. Lider ile gruptaki diğer üyeler veya izleyenlerarasındaki etkileşim ile liderin rolünü üstlendiği ortamın koşullarındaki

değişiklikler ve belirsizlikler liderin başarısı üzerinde önemli birer etkidir. Bu teoriye göre çeşitli özelliklere sahip kişiler ilgili kişilere ve grup amaçlarına göre etkin birer lider olabilmektedirler (Hicks, 1975; Eren, 2000).

Yapılan araştırmalarda etkin olan liderlerin birbirleri ile ortak özellikler taşımadıkları gözlenmiş, aynı zamanda grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasını gösterenler olmasına karşın lider rolü üstlenmek üzere bir girişimde bulunmadıkları görülmüştür. Karşılaşılan bu durumun özellikler teorisiyle çelişmesinin yanında teoride lider-üye etkileşimini ve ortam şartlarındaki farklılaşmayı göz önüne almaması bakımından eksiklikler bulunmaktadır (House ve Aditya, 1997).

### **1.2.1.2.Davranışsal Liderlik Teorisi**

Özellikler teorisi yaklaşımının beklendiği gibi verimli ve etkin olmaması, liderlik başarısının yalnızca liderin kişisel ve fiziksel özelliklerine bağlı olamayacağına inanılması, davranışsal liderlik teorisini geliştirmiştir. Bu teori, liderin kendisine önem verdiği kadar izleyenleri de önemsemesi temelinde oluşmaktadır. Davranış teorilerini geliştirmek için yapılan teorik çalışmaların sonucunda değişik liderlik türleri ortaya çıkarılmış ve bu türlerin aktif olup olmadıkları araştırılmıştır. Aşağıda, davranışsal liderlik teorisini meydana getiren çalışmalara ve bu çalışmalardaki liderlik davranışlarına yer verilmiştir.

#### **1.2.1.2.1.Ohio State Üniversitesi Çalışmaları**

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde büyük rol oynayan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları 1945'li yıllarda başlamıştır. Liderin davranış biçimlerini tanımlamaya yönelik geliştirilmiş araştırma soruları, asker ve sivil yöneticilere sorularak çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Alınan cevapların analiz edilmesi sonucunda liderin davranış biçimlerini belirlemede, kişiyi ve işi dikkate alan liderlik boyutu olmak üzere ikili değişkenlerin etkili oldukları belirlenmiştir. Liderlerin davranış ve tutumlarının da iki boyut etrafında toplandığı gözlemlenmiştir (Luthans, 1992).

Bu boyutlardan ilki kişiyi önemseme boyutudur. Liderin izleyenleri üzerinde itimat etme ve saygı duygularını ortaya çıkarmasını, onlarla yakın ilişkiler geliştirirken



takındığı davranışlarını ifade etmektedir. Bu boyut, liderin davranışlarında izleyenlerine önem verdiğini göstermektedir. İkincisi olan işi dikkate alma boyutu ise, liderin gerçekleştirmeyi hedeflediği amaçların belirlediği zamanda tamamlanması için izleyenlerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş sürelerinin belirleme ve bu yönde talimatlar verme şeklindeki davranışlarını ifade etmektedir.

Liderlik değerlendirmelerinde hem kişiyi hem de işi dikkate alan ilk çalışmalar olmasından dolayı önemli olan Ohio State Üniversitesi çalışmalarının sonucuna göre, liderin kişiyi dikkate alan çalışmalarının artması sonucunda devamsızlık ve iş gören devir hızının azaldığı görülmüş, işi dikkate alan çalışmaların artmasıyla da izleyenlerin performans ve verimliliklerinin arttığı görülmüştür.

#### **1.2.1.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, 1940'lı yılların sonlarında başlamıştır. Bu çalışmalarda, performansları farklı olan örgütlerde liderlik davranışlarının da farklı olup olmadığını belirlemeye yönelik araştırmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda kişiye yönelik lider davranışları ve işe yönelik lider davranışları olmak üzere iki farklı boyutun ortaya çıktığı görülmüştür. Kişiye yönelik lider davranışlarında, izleyenlerin bilgi ve becerilerinin artması, çalışma koşullarının geliştirilmesi, yetki devri gibi izleyenlerin iş huzurlarını etkileyen faktörlere önem verilmektedir. Bunun tersi olarak, işe yönelik lider davranışlarında ise yapılan işe önem verilmektedir. İşin yapılması sırasında liderler çalışanlara cezalandırma ve resmi otoritesini kullanmaktadır (Schermerhorn vd., 1997).

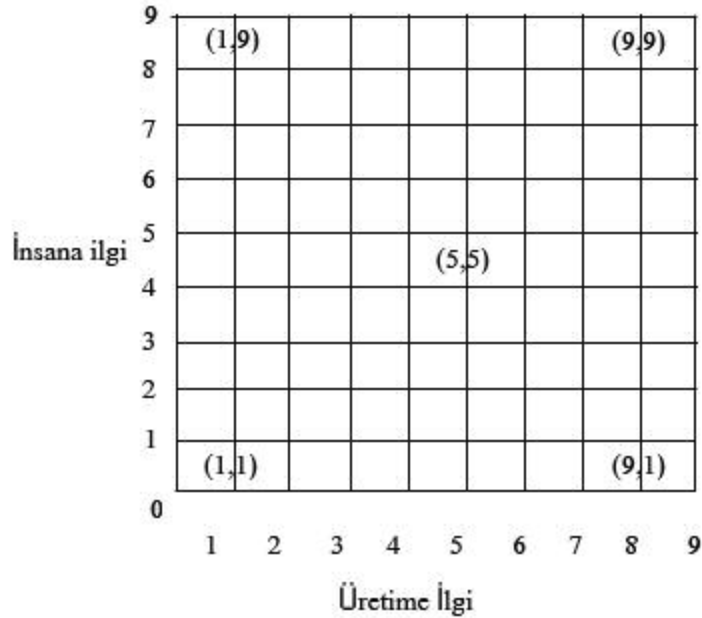
Bu araştırmalar, lider davranışlarının kişiye yönelik kısmından işe yönelik olan karışık uca kadar genel olarak ele alındığından Ohio State Üniversitesi araştırmalarından ayrılmaktadır. Ohio State Üniversitesi araştırmaları bir liderin hem kişiye dönük hem de işe dönük eğilime yüksek ya da düşük seviyelerde sahip olabileceğini öne sürerken, Michigan Üniversitesi araştırmaları bir liderin kişilere dönük eğilim gösterdiği oranda üretime dönük olmaktan uzaklaşacağını öne sürmektedir.

Çalışmaların sonucunda, birbirinden farklı uç noktalar olan kişiye yönelik liderlik anlayışı ile işe yönelik liderlik anlayışından kişilere yönelik liderlik anlayışının daha etkin olduğuna karar verilmiştir.

### 1.2.1.2.3.Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid)

#### Modeli

Yöneticilerin davranışlarını açıklamada kullanılan bu yönetim tarzı matriksi Robert R. Blake ve Jane S. Mouton tarafından geliştirilmiştir ve kişilerarası ilişkilere yönelik olmave üretime yönelik olma olarak iki şekilde boyutlandırılmıştır. Üretime yönelik davranışlarda bulunan yöneticiler işin başarı ile sonuçlanmasını hedeflemekte, kişiye yönelik davranışlarda bulunan yöneticiler ise çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurmayı hedeflemekte ve çatışmalardan kaçınmaktadırlar. Bu iki boyutun her biri 1 (en düşük)'den 9'a (en yüksek) kadar belirlenen ölçekle hesaplanmaktadır. Bunun sonucu olarak Şekil 1'de gösterildiği gibi bir matriks oluşturulmuştur (Newstrom ve Davis, 1993).



Şekil 1: Blake ve Mouton'un Yönetim Stili Matriksi (Managerial Grid). (Kaynak: Blake ve Mouton, 1978'den aktaran, Newstrom ve Davis, 1993)

Yukarıdaki matrikste çeşitli yönetici tarzları ortaya çıkabilmektedir. Matrikste beş farklı sonuç görülmektedir. Bunlardan ilki olan (1,1) yönetim tarzında örgüt üyeliğinin devam ettirilebilmesi için yapılması gereken işi tamamlamada yeterli olan en düşük seviyede çabanın gösterilmesi yeterlidir. İkinci olarak (1,9) yönetim tarzında liderin çalışanlar arasındaki iyi ilişkilere önem verirken, üretime ilgisi en alt düzeyde kalmaktadır. Diğer bir tarz olan (5,5) yönetim tarzı yapılması hedeflenen işin yoğunluğu ile çalışanların moralinin dengede tutulmaya çalışıldığı liderlik modelini yansıtmaktadır. Buna karşılık (9,1) tarzında ise lider otoritesini kullanarak verimliliği

sağlarken, insan ilişkilerini minimum düzeyde önemsemektedir. Bu tarzda çalışanları mutlu kılacak hiçbir uygulamaya yer verilmezken, çalışanlara bakış bir makineden farksızdır. Son olarak (9,9) yönetim tarzı da çalışanların karşılıklı güven, saygı, özgüven ve dayanışma yoluyla etkin ve verimli biçimde örgütsel başarılar göstererek, yüksek performans gösterdikleri yönetim tarzıdır. Bu tarzın en iyi liderlik tarzı olduğu iddia edilmektedir.

#### 1.2.1.2.4.Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert' in Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarından yola çıkarak geliştirdiği bu modelde, aktif olan gruplarla aktif olmayan grupları ayıran yapısal ve davranışsal etmenlerle ilgili yapılan araştırmalarda yöneticilerin davranışlarını dört grup altında toplamıştır. Her grup farklı varsayımlar ve davranışlar içermektedir. Bu dört grupla ilgili bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1**  
Likert'in Sistem 4 Modeli (Kaynak: Luthans, 1992)

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsöver Otokratik)	Sistem 3 (Katılımacı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Çalışanlara itimat etmez	Hizmetçi-Efendisiitimat anlayışı benimser	Kısmen itimat eder ancak kararlarla alakalı kararlarda söz kendisindedir	Tüm konularda itimadı tamdır
2. Astların algıladığı serbesti	Çalışanlar iş hakkındaki konuları tartışmada serbest değildirler	Çalışanlar yeterince serbest hissetmezler	Çalışanlar yeterince serbest hissederler	Çalışanlar bütün konularda serbesttirler
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	Çalışanların iş hakkındaki konularda düşüncesini nadiren alır	Bazı zamanlarda çalışanların düşüncelerini sorar	Bazı zamanlarda çalışanların düşüncesini alır ve değerlendirmeye çalışır	Her zaman çalışanların düşüncesini alır, bunları değerlendirir

Likert araştırmaları sonucunda, Sistem 1 ve Sistem 2 tarzlarında yönetilen çalışanların verimlilik düzeylerinin Sistem 3 ve Sistem 4 tarzlarında yönetilen çalışanlardan az olduğu görülmüştür. Bu durumda çalışanlara güvenmeyen ve söz hakkı tanımayan bir yönetim tarzının başarılı olmadığını söyleyebiliriz.

### 1.2.1.3. Liderlikte Durumsallık Teorisi

Durumsallık Teorisi, ideal liderlik davranışlarının içinde bulunulan koşul ve durumlara göre değişebileceğini ve tek bir liderlik modeli oluşturulamayacağını ileri sürmektedir. Bu düşünce, durumsallık teorisini davranışsal teoriden ayırmaktadır. Davranışsal teori hangi koşullarda hangi davranışın etkin olacağını belirtmeksizin liderin işe yönelik davranış veya kişiye yönelik davranış gösterebileceğini öne sürmüştür. Oysa durumsallık teorisi, her iki davranış türünün de belirli şartlarda etkili olabileceğini iddia etmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi durumsallık teorisi belirli durumlarda hangi şartların öncelikle ele alınması gerektiğini belirlemeye ve bu şartlarla uyumlu ideal liderlik tarzının hangisi olabileceğini belirlemeyi amaçlamıştır (Koçel, 2003). Aşağıda iki ayrı durumsal teori modeli ele alınmıştır.

#### 1.2.1.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli

Fiedler'in Durumsallık Modelinde, tüm şartlarda geçerli ideal bir liderlik tarzı olmayıp, yaşanan şartlara göre etkili olabilecek çeşitli tarzlar olabileceği iddia edilmiştir. Bu liderlik tarzlarının içinde bulunulan durumu etkileyecek etmenler lider-üye ilişkileri, görevin içeriği ve liderin yetkisidir. Lider-üye ilişkileri liderin üyelerce benimsenme derecesini ifade etmekle beraber dost-düşman, destekleyen-tehdit eden vb. biçimlerde olabilir. Görevin içeriğinden kastedilen hedef, sonuç ve karşılaşılan problemlere karşı çözüm önerileri getirilip getirilmediğinin açıkça tespit edilmediğidir. Liderin yetkisiyle kastedilen, bulunduğu konumsonucunda elde ettiği ödül, ceza, vb. yetkiler üzerindeki etkisidir.

**Tablo 2**

Fiedler'in Liderlik Stilleri Diyagramı (Kaynak: Can vd., 1984)

<b>Lider-Üye İlişkileri</b>	Yüksek düzeyde	Yüksek düzeyde	Yüksek düzeyde	Yüksek düzeyde	Düşük düzeyde	Düşük düzeyde	Düşük düzeyde	Düşük düzeyde
<b>Görevin Yapısı</b>	Net olarak açıklanmış		Belirlenmemiş		Net olarak açıklanmış			Belirlenmemiş
<b>Liderin Yetkisi</b>	Yüksek düzeyde	Düşük düzeyde	Yüksek düzeyde	Düşük düzeyde	Yüksek düzeyde	Düşük düzeyde	Yüksek düzeyde	Düşük düzeyde

Tablo 2'de görüldüğü gibi liderin çalışanlar üzerindeki etkisi 1. durumda en üst seviyede, 8. durumda ise en alt düzeydedir. Fiedler'in liderlik teorisinin, uygulamaya

önemli bir katkıları sağladığı yönünde görüşler bulunmakla birlikte, modelin ağırlıklı olarak akademik özellikli olduğu ve uygulayıcılara fazla katkı sağlamadığı şeklinde önemli eleştiriler de olmuştur.

#### **1.2.1.3.2.Amaç-Yol Modeli**

Liderlik analizinde geçerli olan ve başarılı lider davranışı konusunda yapılan araştırmalar sonunda House ve Evans'ın geliştirmiş olduğu yaklaşımlardan birisi de Amaç-Yol modelidir. Bu modelde, liderin gösterdiği davranışın izleyenlerin motivasyonu, doyumunu ve başarı seviyeleri üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır (Ivancevich ve Matteson, 1990). Liderin öncelikli amacı, izleyicilerin motive etmek ve istenilen hedefleri gerçekleştirmesini sağlamaktır. Hedeflenen ve gerçekleştirilmek istenenler ancak çalışanların görevlerini tamamlanmasıyla sağlanmaktadır. Liderin rolü amaçlara giden yolların çalışanlar tarafından açıkça anlaşılmasını sağlamak, amaçlara ulaşmadaki engelleri ortadan kaldırmaktır (Keçecioğlu, 2003). Amaç-Yol Modeli'nde dört tip liderlik davranışından söz edilmektedir. Bunlardan ilki olan otoriter liderlik davranışı lider, çalışanlara neyi nasıl yapmaları gerektiği gibi konular hakkında teknik bilgiler vermektedir. İkinci olarak destekleyici liderlik davranışında lider çalışanlarıyla arkadaşça ilişkiler geliştirerek, ihtiyaç ve isteklerine önem vermektedir. Üçüncü olarak katılımcı liderlik davranışında lider iş ile ilgili alınacak kararlarda çalışanların fikrini alarak ve bu fikirleri önemseydiğini göstermektedir. Dördüncüsü olan başarıya yönelik liderlik davranışında lider, önemli amaçlar belirler ve bu amaçların başarılmasında çalışanların en yüksek performansı göstermesini bekleyerek, onlara amaçları başarabilecekleri konusunda güven duymaktadır.

#### **1.2.1.4.Dikey İkili Bağlantı Teorisi**

Liderlik yaklaşımlarının çoğu, liderin amaçları yerine getirirken farklı durumlarla karşılaştığında hangi davranış biçimini göstermesi gerektiği ile ilgilenirken, lider ve çalışanın kişilik özellikleri arasındaki farklılıkları göz önünde bulundurmamıştır. Bu teoride, liderin çalışanlarına aynı şekilde davranıp davranmadıklarını dikkate alınmadan, liderin tutum ve davranışlarının tüm çalışanlar için benzer olacağından hareket edilmiştir. Aslında çalışma hayatındaki uygulamanın böyle olmasının mümkün olmadığı bilinmektedir. Bu düşünceden hareketle 1975

yılında Dansereau, Graen ve Haga tarafından geliştirilen bu liderlik yaklaşımı, liderin çalışanlarla ilişkilerinin tümünü ayrı ayrı değerlendiren, lider-üye ilişkilerinin farklılaşması üzerinde durmaktadır.

Bazı araştırmacılar teoride öngörülen ilişkinin iki yönlü olduğunu düşündüklerinden dolayı, bu model Lider-Üye Etkileşim Teorisi olarak da adlandırılmaktadır (Liden ve Graen, 1980; Duchon vd., 1986; Baron ve Greenberg, 1989). Bir sonraki bölümde bu teori ayrıntılı olarak inceleneceği için burada ayrıntıya girilmemiştir.

### **1.2.2.Diğer Liderlik Yaklaşımları**

Çalışma hayatındaki hızlı değişim sonucunda, daha önceki yaklaşımlardan elde edilen bilgilerden yola çıkılarak liderlik ile ilgili yeni teori ve modeller geliştirilmiştir. Yakın zamanlarda ortaya çıkan ve geliştirilen, farklı boyutlar üzerinde yoğunlaşan liderlik yaklaşımları aşağıda incelenmiştir.

#### **1.2.2.1.Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik, yeniliğe ve değişime açık olmayı gerektiren bir liderlik tarzıdır. Bu nedenle de gelecekte ulaşılmak istenilen amaç ve hedefleri belirlemeyi ve bunu izleyicilere kabul ettirmeyi gerektirir. İzleyicilerin başarılarını arttırabilmelerinde motivasyonun önemli olduğunu savunmaktadır.

Dönüşümcü liderler, izleyicilerin yeteneklerini ortaya çıkarmalarını, kendilerine olan güvenlerini arttırmalarını ve böylece ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştirmek suretiyle hedeflere ulaşmada daha verimli olmalarını sağlarlar. Dönüşümcü liderler, kavramsal düşünen, değişikliğe açık olan, ikna edebilme yeteneği olan ve amaç oluşturabilen kişilerdir (Eyal ve Kark, 2004).

#### **1.2.2.2.Karizmatik Liderler**

Karizmatik lider, izleyicilerini kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilecek özelliklere sahiptir. Bu tarz liderlerin, her zaman gelecekte varmak istedikleri noktaları ve amaçları belirlidir. Güçlü oldukları özelliklerinin farkındadırlar ve bu özellikleri üzerine yatırım yapar ve geliştirirler (Kreitner ve Kinicki, 1998).

Karizmatik liderlerin, izleyenleri motive etmede, izleyenlerinin fedakarlıkta bulunmalarının sağlayarak belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için gerekli çalışma performansının üzerinde bir performans gösterebilmelerini sağladıkları belirtilmektedir (House vd., 1991).

### **1.2.2.3.Stratejik Liderlik**

Stratejik liderlik; gelecekle ilgili öngöründe bulunarak şartlara uygun stratejik yönetim şeklini belirlemek, bu yönetim şekline uygun şartları oluşturabilmek ve bu yönetim şeklini uygulayabilmek için diğer yönetici ve grup üyelerine gerekli yetkileri vermektir. Aynı zamanda içinde bulunulan zamanın koşullarına uygun rekabet ortamına göre hareket ederek gerekli değişim şartlarına uygun hareket etmektedirler.

Stratejik liderlik sadece örgütün üst düzey yöneticileriyle ilgili olması yönünden diğer liderlik türlerinden ayrılmaktadır. Bu liderlik türü içinde bulunulan grubu içine almakta ve onlar için geçerli olmaktadır. Aynı zamanda stratejik liderlik örgütün kültürünü, stratejisini ve yapısını etkilemektedir (Rowe, 2001; Hinterhuber ve Friedrich, 2002).

## **1.3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİ**

Yukarıda ele alınmış olan liderlik konusunda geliştirilen teorilerin ve yaklaşımların çoğu liderin otoritesini ön planda tutacak özellikleri ve davranışları araştırarak lideri temel almaktadır. Bu özellikleri ve davranışları temel alan çalışmaların çoğu, tüm çalışanların benzer özelliklere sahip olduklarını ve bu nedenle liderin çalışanlarının tümüyle kurduğu ilişkilerdeki davranışlarının benzer olduğunu varsaymıştır. Oysaki liderliğin etkili olması, lider-üye ilişkilerine de bağlıdır (House ve Aditya, 1997). Örgütte bulunan çalışanların her biriyle liderin kurduğu dikey ikili ilişkilere odaklanmak, liderin çalışanları üzerindeki etkisini anlamanın farklı bir yoludur (Dansereau vd., 1975). Başlangıçta Dikey İkili Bağlantı Teorisi olarak ortaya çıkan ve sonraları Lider-üye etkileşimi olarak kabul gören bu yaklaşım liderin her bir çalışanı ile kurduğu ikili ilişkilere odaklanmaktadır (Dansereau vd., 1975). Diğer liderlik teorilerinden farkı ise liderin, bütün çalışanların benzer özelliklere sahip olmadığını düşünerek, liderin bütün çalışanlarına eşit şekilde davranmadığını

varsaymaktadır (Breukelen vd., 2006; Dansereau vd., 1975; Gerstner ve Day, 1997; Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Bu bölümde Lider-üye etkileşim teorisinin kavramsal çerçevesi ve teorik temelleri, teorisinin gelişim süreci ve bu teoriyle ilgili yapılan çalışmalar incelenmiştir.

### **1.3.1. Lider-Üye Etkileşim Kavramı**

Liderlik teorileri genellikle, liderin grubun üyelerinin geneline yönelik tek bir liderlik davranışında bulunulduğunu varsaymaktadır. Özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorisi ve liderlikte durumsallık teorisi bu görüşü kabul etmektedir. Lider-üye etkileşimi teorisi ise liderin gruptaki tüm üyelerle tek bir liderlik davranışıyla etkileşimde bulunmadığını ileri sürmektedir.

Lider-üye etkileşimi modeli, liderin pozisyon gücünü hangi şartlarda ve hangi yönde kullanarak liderin nasıl farklı çalışanlarla farklı ilişkiler geliştirdiğini açıklamaktadır. Bu modelde liderin örgütteki farklı üyelere farklı biçimde davrandığı ve tüm üyelere karşı tek bir liderlik tarzı göstermediğinden hareket edilerek, liderin izleyicilerinin her biriyle nasıl farklı ilişkiler geliştirebildiği konusu üzerinde durulmuştur. Her lider-üye ikilisi, bir dikey çift olarak ifade edilmiştir. Söz konusu bu model, lider ile izleyiciler arasındaki ilişkilerden yola çıkarak, bire bir dikey ilişkileri incelemeye yöneşmişlerdir (Nortcraft ve Neale, 1990; Dierendonck vd., 2002; Varma vd., 2005).

Lider-üye etkileşim modelinin geliştiricileri olan Dansereau, Graen ve Haga (1975) liderin bir grubu bir bütün olarak görüp, çalışanların tümüne ortalama bir lider davranış tarzı ile davranmasının ancak bu grubun iş ile ilgili tutum, beceri ve başarıları açısından homojen bir özellik göstermesiyle mümkün olabileceğini öne sürmüşlerdir. Grup üyelerinin bahsi geçen boyutlar açısından farklılıklarının dikkate alınarak, lider ile grubun tümü arasındaki ilişki yerine, lider ile her bir üyenin oluşturduğu dikey ikili ilişkilerinin ayrı ayrı incelenmesinin daha akılcı ve verimli olacağını öne sürmüşlerdir.

Liden vd., (2008) lider-üye etkileşimini, üst yönetici ve ona doğrudan bağımlı olanlar arasındaki duygusal desteğin ve değerli kaynakların değişim derecesi olarak tanımlamaktadır. Başka bir deyişle, bu tanım her iki tarafın karşılıklı sosyal değişim sürecine girme derecesini de ölçmektedir. Liden vd. tarafından da yüksek lider-üye etkileşimi ortak güven, saygı ve sorumluluk düzeylerinin artmasına yol açmaktadır. Güçlü lider-üye etkileşimi lider ile izleyenleri arasında yüksek düzeyde güven ve



destek olarak karakterize edilirken, aynı zamanda iş tanımlarının ötesinde hem maddi hem de maddi olmayan faydaların değişimini de ifade etmektedir (Ilies vd., 2007; Liden vd., 2008).

Lider-üye etkileşimine göre, bir liderin çalışanlarının her biri ile kuracağı farklı ikili ilişkileri ve kurulan bu ikili ilişkilerin niteliği, liderin çalışanlarına davranış şeklini yansıtmaktadır (Burns and Otte, 1999). Lider çalışanlarının bir kısmı ile karşılıklı güvene, etkileşime ve saygıya dayanan ilişkiler geliştirmektedir (grup içi üye); diğer bir kısmı ile de geleneksel yönetim yaklaşımını benimsemektedir (grup dışı üye). Grup içi üyeler grup dışı üyelere göre liderlerinden daha fazla ilgi, bilgi, etki ve güven görmekle birlikte liderleriyle daha çok iletişim kurabilmektedirler (Dienesch ve Liden, 1986; Keçecioğlu, 2003; Liden ve Graen, 1980; Zel, 2006). Buradan yola çıkarak Lider-üye etkileşimi teorisi'nde, liderlerin çalışanlarıyla kurdukları ikili ilişkilerin niteliği üzerine odaklanılmış ve bunun sonucunda daha önce yapılmış olan liderlik araştırmalarından daha fazla olumlu örgütsel ve bireysel sonuçlar ortaya çıkacağı ileri sürülmüştür (Burns ve Otte, 1999).

Lider-üye etkileşimi teorisini diğer liderlik teorilerinden ayıran temel farklılık, bu teorinin lider-üye arasında oluşmuş karşılıklı etkileşime odaklanmasıdır. Her bir lider-üye çifti arasında farklı yapılarda etkileşimlerin mevcut olduğu ve bu etkileşimlerin grup üyelerinin işten ayrılma niyetleri, iş performansları ve iş tatminleri üzerinde belirleyici bir özelliğe sahip olduklarını ifade edilmektedir. Bunlardan farklı olarak lider-üye ilişkilerinin lider desteği, mevcut işe harcanan enerji ve zaman miktarı, liderin çalışanı dikkate alması, karar vermeye katılma ve iş davranışları ile de ilişkili olduğu saptanmıştır (Case, 1998).

Literatürde lider-üye etkileşiminin dönüşümsel (Wang vd., 2005), moral (Gu vd., 2015), hizmetkar (Liden vd., 2008; Newman vd., 2017) ve etik liderlik (DeConinck, 2015; Walumbwa vd., 2011) gibi yeni liderlik davranışları arasında pozitif yönlü ve ilişkili olduğu da iddia edilmektedir. Ayrıca yeni liderlik yaklaşımları liderlik davranışlarının izleyenler üzerindeki etkisini iş performansı, yaratıcılık ve örgütsel vatandaşlık (Harris vd., 2014) davranışı gibi iş çıktılarıyla ilişkilendirerek lider-üye etkileşiminin aracı olup olmadığını da bulmaya çalışmışlardır (Newman vd., 2017).

Lider-üye etkileşimi teorisini bilinen liderlik teorilerinden farklı olan genel dört özelliği aşağıdaki gibidir:

- Lider-üye etkileşimi teorisi, lider-üye arasındaki ikili ilişki kavramını liderliğin bir parçası haline getiren tek liderlik teorisidir.
- Lider-üye etkileşimi teorisi, liderlikte iletişimin önemini öne çıkarmaktadır.
- Lider-üye etkileşimi teorisi, az veya çok katkı sağlamış çalışma gruplarını tanımlamaya çalışmıştır.
- Lider-üye etkileşimi teorisinin odaklandığı lider-üye ilişkisinin birçok örgütsel değişkenlerle bağlantılı olduğu iddia edilmiştir. Bu değişkenler yenilikçilik, iş ortamı, yetki performans, örgüte bağlılık, dağıtımsal ve prosedürel adalet, kariyerde ilerleme ve kurumsal vatandaşlık davranışının bu değişkenlerden bazılarıdır (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Northouse,1997; Dione, 2000).

### **1.3.2. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Gelişim Süreci**

Lider-üye etkileşim teorisinin gelişim süreci farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bazı gelişim süreçleri aşağıdaki gibidir:

Graen ve Uhl-Bien'e (1995) göre, lider-üye etkileşim süreci birbirinin üzerine inşa edilen dört farklı aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada, liderlerin gruplarındaki tüm üyelerine belirli bir davranış tarzı yerine liderlerin üyelerinin her biriyle farklı ilişkiler geliştirdikleri ortaya konmuştur. İkinci aşamada, liderlerin grup üyeleriyle kurdukları farklı ilişkiler üzerine yoğunlaşmıştır. Üçüncü aşamada, liderin üyelerini grup içi ve grup dışı olarak sınıflandırmasından; birbirleriyle ortak paydada buluşabilmek için her bir üyenin diğeriyle nasıl çalışabileceğinin incelenmesine yönelmiştir. Dördüncü aşamada da, faaliyet alanını ikili ilişkilerden daha büyük gruplara genişleterek kurumsal sistem içinde ve üzerinde ikili ilişkilerin nasıl düzenlenebileceği hakkında çalışılmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Sciesheim vd., 1999).

Lider-üye etkileşimi teorisinin tanımlamasını geliştiren Dansereau, Graen ve Haga (1975) olmuş ve lider-üye etkileşiminin yeterlilik, kişiler arası tecrübe ve güven temeline dayanan bir etkileşim ilişkisi olduğunu iddia etmişlerdir. Buna karşılık Cashman, Dansereau, Graen ve Haga (1976) ilişki etkileşiminin dikkat ve duyarlılığa bağlı olduğunu savunmuşlardır. Daha sonra Graen ve Ginsburgh (1977) destek, ödüllendirme ve doyumunu da alt boyutlar olarak eklemiştir. Daha sonra etki ve serbestlik boyutu da Graen vd. (1977) tarafından eklenmiştir. Lider-üye etkileşimi alt

boyutları güven, duyarlılık, destek ve dikkat boyutları çerçevesinde yapılandırılmıştır (Dansereau vd., 1975; Graen vd., 1977).

Lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını 1980'li yıllarda Graen vd. lider ile üye arasındaki etkileşimin kalitesi olarak adlandırmaya devam etmişlerdir. Sonrasında lider-üye etkileşiminin tanımına etki/kontrol için fırsatlar, liderlik dikkati, sözleşmesiz sosyal değişim, değişimin kalitesi, tartışma serbestisi, denetleyici ilişkileri, denetleyiciye güven, liderin kişilerarası duyarlılıkları, rol yapma, rol serbestisi ve liderlik etkileşimi adıyla yeni boyutlar eklenmiştir (Schriesheim vd., 1999). Lider-üye etkileşimi teorisinin ortaya çıkmasından sonraki yıllarda bu teorinin nereye ve nasıl ilerleyeceği fikri de belirsizliğini korumuştur. 1990'lı yıllarda yapılan araştırmalarda Lider-üye etkileşimi teorisinin alt boyutları hakkındaki belirsizlik sürerken, araştırmaların çoğunda etkileşimin tabanında etkileşimin kalitesi olduğu ile ilgili ortak bir görüşe varılmıştır.

Lider-üye etkileşim teorisinin gelişim süreci gözden geçirildiğinde; teoriyi 1975'te Dansereau vd.'nin ortaya attığı ve bu gelişimin 1990'lı yılların başlarına kadar devam ettiği, 1990'lı yılların ikinci yarısından sonra ise teorin ilerlemesi neredeyse tamamlanmak üzere olduğundan yeni düşünceler ortaya çıkmadığı görülmüştür.

Lider-üye etkileşimi teorisinin gelişiminin teorik içeriğinin ayrıntılı bir şekilde ele alınması faydalı olacağından, aşağıda lider-üye etkileşimi teorisiyle ilgili yapılan ilk çalışmalar, Dikey İkili Bağlantı Modeli ve etkileşime çok boyutlu yaklaşım konuları ele alınmıştır.

### **1.3.2.1. İlk Çalışmalar**

Lider-üye etkileşimi hakkındaki ilk çalışmalarda, liderlerin kendilerine bağlı grup üyelerinin her biri ile kurdukları ilişkiler dikey ikili ilişkiler olarak görülmüştür ve bu dikey ilişkilerin içeriği dikkate alınmıştır. İlerleyen zamanlarda ikili etkileşimlerin her birinin farklı şekilde ilerleyeceği öne sürülmüştür. Dikey ikili etkileşimin özellikleri değerlendirilirken genel olarak iki farklı ilişki biçimi gözlemlenmiştir (Dionne, 2000).

Liderlerin çoğunun özel etkileşim geliştirdikleri çalışanlar gruplarında az sayıda bulunan yardımcı, danışmanlardır. Liderlerin özel etkileşim geliştirdikleri bu çalışanlara grup içi üye adı verilmektedir. Liderlerin özel etkileşim geliştirdikleri çalışanların dışında kalan diğer grup üyelerine de grup dışı üye ismi verilmektedir.

Grup dışındaki üyelere çok grup içi üyeler liderlerden daha fazla ilgi, bilgi, etki ve güven görmekte; liderlerle olduğundan fazla iletişim kurabilmektedirler. Grup içi üyeler, liderleri için normalden daha fazla işler yaparken, grup dışı üyeler liderlerle olduğundan az ilişki kurmakta, sadece işlerini yerine getirerek, işlerini yaptıktan sonra evlerine dönmektedirler (Dionne, 2000).

Grup içi üyelere verilmiş konumsal imkânlar (zorlu projeler ve ayrıcalıklı bilgi) yardımıyla, kendilerini bölümlerinin daha iyi çalışmasına, harcanması gerekenden daha fazla zaman ve enerji harcayarak, daha fazla sorumluluk üstlenerek ve bölümün elde ettiği başarısından pay çıkarmaya odaklanmaktadır (Liden ve Graen, 1980; Dionne, 2000).

Genel olarak düşük seviyeli etkileşimin devamı için grup üyeleri rollerinin gerekliliklerini yerine getirmektedirler. Bu durum devam ettikçe, üyeler rollerinin gerekliliklerini yerine getirmenin karşılığı olarak sabit bir gelir (maaş, ücret vb.) elde etmektedirler.

Lideriyle yüksek seviyeli etkileşim kurabilen grup üyelerinin yüksek statü ve ücret alması karşılığında ek görev ve sorumluluklar üstleneceği düşünüldüğünden; grup üyelerinin ilgi duyduğu konular liderler tarafından kontrol altında tutulmaya çalışılmaktadır. Grup üyelerinden işin amaçlarına ve liderlerine bağlı olmaları ve liderlerinin yönetsel görevleriyle ilgili bazı işlerine yardımcı olmaları istenmektedir. Yüksek seviyeli etkileşim bu durum devam ettikçe kendiliğinden zamanla gelişecektir.

Liderin yönetim sorumluluğunu yerine getirmesini güçleştiren zaman ve enerji kısıtının olması nedeniyle grup üyelerinin karşılıklı yardımlaşması önem arz etmektedir. Fakat yüksek seviyeli etkileşimin lider için belirli zorlukları mevcuttur. Lider kurulmuş olunan yüksek seviyeli etkileşimi devam ettirebilmek için grup üyelerine ilgili davranmak, ihtiyaçlarına cevap vermek ve duygularına önem vermek durumundadır. Lider özel ilişkilerine zarar vermeden, baskı oluşturma ve otoritesini ağır şekilde kullanma olanağına sahip değildir (Graen vd., 1973; Wayne vd., 1977).

### **1.3.2.2. Dikey İkili Bağlantı Modeli**

Dikey İkili Bağlantı Modeli, Lider-üye etkileşim teorisi' ne temel oluşturan çalışmadır. Dikey İkili Bağlantı Modelinin odak noktası, grup içi ve grup dışı üyeliğe neden olan aynı lider ile çalışanların farklılaştırılmış ikili ilişkileridir (Baron ve Greenberg, 1989).

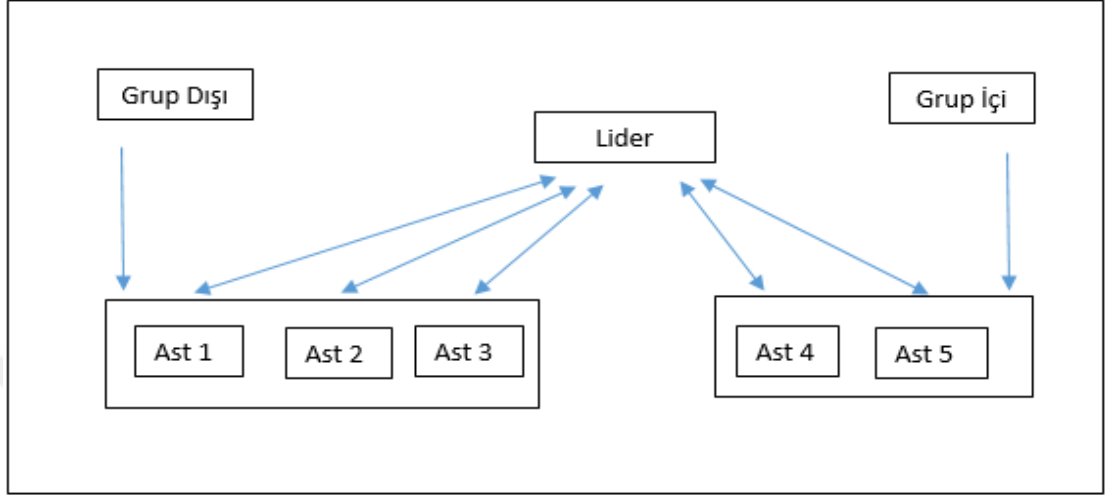
Dikey İkili Bağlantı Modeli, çalışmaların ilk dönemlerinde durumsal liderlik yaklaşımı bünyesinde incelenmişse de, diğer durumsal liderlik yaklaşımlarından farklı bir özelliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Modelde öngörülen ilişkinin karşılıklı etkileşim ilişkisi özelliğini taşıması nedeniyle, durumsal liderlik modeli araştırmacılarının öngördükleri klasik neden-sonuç eşleştirmesinin bu model için uygulanmasının zor olduğu kararına varılmıştır. Söz konusu etkileşim ilişkilerinde, liderin farklı özelliklerinin çalışanlarının farklı özelliklerinden mi kaynaklandığı ve buna göre farklı davranış tarzı gösterdiği; yoksa liderin davranış şeklinin farklı olduğu için mi çalışanların her birinin farklı özellikler ve tutumlar gösterdikleri konusunun açık olmadığı görülmektedir (Kılınç, 1995).

Dikey İkili Bağlantı Modeli, liderlerin grup üyelerinin her biri ile geliştirdikleri dikey ikili ilişkilerin ayrı ayrı incelenmesi neticesinde iki zıt davranış sergileyebileceklerini öne sürmektedir. Bu davranış eğilimlerinden ilkinde liderler, grup üyelerinin bazıları ile ilişkilerinde biçimsel otoritelerinde kendilerine sağlanan güç ve rolleri kullanmaya yönelik bir yaklaşım benimsemektedirler. Dansereau vd. bu tarz davranış eğilimini “nezaret etme” olarak adlandırmışlardır (Kılınç, 1995; Zel, 2001). İkinci davranış eğiliminde ise liderler, bazı grup üyeleri ile ilişkilerinde biçimsel otoriteden çok bahsi geçen grup üyelerine daha çok iş serbestisi sağlayan, alınan kararlarda fikirlerini önemseyen ve güvene dayanan etkilemeyi esas alan bir yaklaşımı benimsemektedirler. Dansereau vd. ikinci davranış eğilimi olarak nitelendirdikleri bu yaklaşımı “liderlik etme” olarak adlandırmış ve bu yaklaşımı “nezaret etme” den ayırmışlardır (Zel, 2001).

Dikey İkili Bağlantı Modeli diğer yandan da lider ile grup üyeleri arasındaki dikey ikili ilişkileri, liderin gözünde grup üyesinin yer aldığı iki farklı duruma ele almaktadır. Lideri ile arasındaki ilişki iyi denilebilecek bir düzeyde olan grup üyeleri, liderin gözünde “grup içi” üye olarak değerlendirilecektir. Liderleri ile daha az iletişim ve paylaşım içinde olan grup üyeleri ise “grup dışı” üye olarak görülecektir. Lider tarafından grup içi üyelere olan yaklaşımın “liderlik etme” tarzı bir yaklaşım olacağı varsayılırken, grup dışı üyelere olan yaklaşımın ise “nezaret etme” tarzı bir yaklaşımın olacağı düşünülmektedir.

Dikey İkili Bağlantı Modelinin diğer liderlik modellerinden farklı olarak liderler ve grup üyeleri arasındaki ilişkilerde her lider-grup üyesi çifti dikey çift olarak kabul edilmiştir. Modelin, liderin grubundaki tüm üyelerine benzer biçimde davrandığı

varsayımını reddettiği için diğer yaklaşımlardan farklı olduğu ifade edilmiştir. Şekil 2’de Dikey İkili Bağlantı Modelinin temel kavramları ve ilişkileri görülmektedir (Keçecioglu, 1998).



Şekil 2: Liderlikte Dikey İkili Bağlantı Modeli. (Kaynak: Keçecioglu, 1998)

Model, grup içi olarak kabul edilen sınırlı sayıdaki grup üyesinin liderleriyle yüksek iletişim seviyesinde bir ilişki kurduğunu, ayrıca bu gruba bazı görevlerde gerekli olabilecek özel sorumluluk ve ayrıcalıklar verilebileceğini önermektedir. Grup içerisinde grup içi üyelerin dışında kalan, iş tanımları çerçevesinde yapmak durumunda oldukları şeyleri yaparak bunun ilerisine geçmeyen grubu da grup dışı üyeler oluşturmaktadır. Teori lider-üye ilişkisiyle bağlı iki kişiden ibarettir. Lider-üye rol ilişkisi anlayışını benimseyen araştırmacılar tek üyenin tutumu üzerine dikkatlerini yoğunlaştırarak ortalama liderlik puanına teoride yer vermemişlerdir. Bazı araştırmacılar, çalışmalarında ortalama puanlamadan çift puanlamayı ayırarak, bu durumun önemini vurgulamaya çalışmışlardır. Çift ve ortalama puanın her ikisiyle hesaplanmasıyla izleyicilerin rollerinin belirliliği, liderin yapıyı harekete geçirmesi, izleyicilerin tatmini ve lidere saygı arasındaki ilişkiler karşılaştırılmıştır (Keçecioglu, 2003). Grup içi üyelerin başarı ve iş tatmini oranlarının grup dışı üyelerden fazla olduğu gözlemlenmiştir.

Yöneticiler ve çalışanlar biçimsel ve biçimsel olmayan süreçte yönetici-çalışan ilişkilerini, yaşanan tartışmaları ve rol geliştirme sürecinin önemini göstermektedir (Dienesch ve Liden, 1986; Keçecioglu, 2003). Bu süreçte liderler farklı grup üyeleriyle farklı ilişkiler geliştirmektedirler. Liderler ve grup içi üyeler arasında yakın ilişkiler

kurulmaktadır. Liderler grup içi üyelerin her birine daha fazla zaman ve enerji harcadıklarından, grup dışı üyelerle yaşanan sorunlardan çok daha az sorun yaşamaktadırlar. Liden ve Graen (1980) grup dışı astların karar vermede daha az zaman harcadıkları, ek görevlendirmeler için istekli olmadıklarını ortaya koymuşlardır.

Çalışanların isteklilik ve kabiliyetleri liderleri üzerinde farklılık yaratabileceği gibi, grup içerisinde bir statü ya da destek verilmesi söz konusu olduğu durumlarda bu farklılık artış da gösterebilmektedir. İş dışındaki karşılıklı ilgi alanları ve demografik benzerlikler grup içindeki üyelik ilişkilerini tahmin edici/belirleyici bir nitelik kazandırmaktadır (Keçecioglu, 2003).

### **1.3.2.3. Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım**

Lider-Üye Etkileşim Teorisinde liderin gruptaki üyelerin hepsiyle tek bir liderlik tarzı benimseyerek etkileşimde bulunmadığı öne sürülmektedir. Bazı çalışmalar Lider-üye etkileşiminin tek boyutlu olduğunu savunurken (Graen vd., 1977; Graen ve Uhl-Bien, 1995), bazıları (Liden ve Maslyn, 1998) ise çok boyutlu olduğunu savunmaktadır. Dienesch ve Liden (1986) Lider-üye etkileşimi ilişkilerinin iş ile bağlantısı olan davranışlar (nitelendirilmiş katkı), birbirine bağlılık (nitelendirilmiş bağlılık) ve birbirinden hoşnut olma (nitelendirilmiş etki) olmak üzere üç etkileşim biçimine dayandığını ileri sürmüşlerdir. Bazı araştırmacılar etkileşimin bu boyutlardan kişiye bağlı olarak öneminin değişkenlik gösterebilmesi şartıyla bir, iki ya da üçünü de kapsayabileceğini belirtmişler ve aynı zamanda lider-üye etkileşiminin tek boyutlu olması fikrine karşı olan bir fikir benimsemişlerdir (Dienensch ve Liden, 1986; Liden ve Maslyn, 1998).

Lider-üye etkileşimine çok boyutlu yaklaşılmasının gerekçelerinden biri, etkileşimin düşük veya yüksek kalitede olarak değişkenlik göstermesidir. Lider-üye etkileşiminin farklı boyutlarının kavranabilmesi, ilişkinin daha iyi anlaşılmasını ve söz konusu etkileşim tarzlarına dayalı neticelerin netleştirilmesini sağlamaktadır (Liden ve Maslyn, 1998). Lider-üye etkileşiminin başlıca boyutları aşağıda açıklanmıştır.

#### **1.3.2.3.1. Katkı**

Katkı, lider-üye ikililerinden her birinin karşılıklı hedeflerine yönelik sergilediği iş bağlantılı çalışmalarının anlaşılma düzeyi ve niteliğidir. Üyenin iş tanımının ilerisinde görev ve sorumlulukların üstlenilmesinde gösterilen çabanın seviyesi ile liderin bu görev ve sorumlulukların gerçekleştirilebilmesi için ortaya koyduğu olanakların ve kaynakların seviyesi, iş bağlantılı çalışmaların değerlendirilmesinde önemlidir. Üyeler liderin verdiği görev ve sorumlulukları başarıyla tamamlayarak lider üzerinde olumlu tutum uyandıran grup üyeleri liderleriyle yüksek kaliteli etkileşim ilişkisi kurmaktadır. Yüksek kalite ile kastedilen değerli fiziksel ve bilgisel kaynakların kullanımlarındaki paylaşımlarıdır. Liderleriyle yüksek kaliteli etkileşim ilişkisi kuran grup üyeleri, liderlerinden daha fazla destek ve kaynak sağlayarak işlerindeki performanslarında artış sağlamakta, ayrıca iş tanımlarının ötesinde görev ve sorumluluklar üstlenmektedirler.

#### **1.3.2.3.2. Bağlılık**

Lider-üye etkileşim boyutlarından ikincisi, Dienesch ve Liden (1986)'in öne sürdüğü lider ile üyenin birbirlerine bağlılık derecelerinin seviyesidir. Lider-üye etkileşiminin sağlanmasında ve sürdürülmesinde önemlidir, liderlerin grup üyeleri arasındaki görev paylaşımı üzerinde etkisi olmaktadır. Liderler kendilerine göre bağımsız karar verirler, bu durumda bu kararları yerine getirirken sorumluluk gerektiren işler için kendilerine bağlı çalışanları görevlendirirler (Dienesch ve Liden, 1986; Liden ve Maslyn, 1998).

#### **1.3.2.3.3. Etki**

Lider-üye ikililerinin birbirlerine olan duygularının temelini kişilerarası etkileşim ve ilgi oluşturmaktadır. Lider-üye etkileşimi ilişkisinin kurulmasına ise farklı oranlarda da olsa lider-üye ikililerinin karşılıklı ilişkilerinin olumlu durumu etki etmektedir. İşe dayalı katkı temelli lider-üye etkileşimlerinde etkinin rolü çok az ya da yokken, bazı lider-üye etkileşimlerinde etkinin rolü bulunmaktadır. Liden ve arkadaşlarının yaptığı araştırmada sempati duymanın liderin üyenin iş performansını gözden geçirmesinden daha etkili bir lider-üye etkileşimi belirleyicisi olduğu ifade edilmiştir (Dienesch ve Liden, 1986; Liden ve Maslyn, 1998).



#### **1.3.2.3.4. Profesyonel Saygı**

Profesyonel saygı, lider-üye ikililerinden her birinin işini başarıyla yerine getirmesi sonucunda grup içinde ve dışında ortaya çıkan popülaritelerinin algılanan seviyesidir. Bu popülarite kişiyle ilgili kişisel deneyim, grup içinde veya dışındaki kişilerce yapılan değerlendirmeler ve kişiler tarafından kazanılmış ödüller ve profesyonel saygınlık vb. bilgilere dayanmaktadır.

#### **1.3.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Teorik Temelleri**

Lider-üye etkileşimi teorisi, farklı teorik temellerden yola çıkılarak geliştirilmiştir. Temel teoriler olan rol teorisi, sosyal değişim teorisi, eşitlik teorisi ve adalet yaklaşımı aşağıda incelenmiştir.

##### **1.3.3.1. Rol teorisi**

Bu teoriye göre lider-üye dikey ikili ilişkilerinin temelinde rol geliştirme süreci yer almaktadır (Dienesch ve Liden, 1986; Bauer ve Green, 1996; Case, 1998). Örgüt üyeleri görevlerini ancak üstlendikleri roller yoluyla gerçekleştirebilmektedirler. Bu nedenle de örgütteki rollerin yapısının, tanımlanma ve geliştirilme şekillerinin bilinerek hareket edilmesi gerekli ve faydalı bulunmaktadır. Graen vd. (1977) örgüt içi rollerin nasıl geliştiği konusuna odaklanmakla birlikte, rollerin sadece resmi veya yazılı belgelere göre belirlenmediği fikrini öne sürmüştür. Üyelerin rollerinin “rol oluşturma işlemi” olarak adlandırılan ve resmi olarak kabul edilmeyen bir süreç sonucunda oluştuğunu belirtmiştir.

Bir örgütte rollerin belirlenmesinde hiyerarşik yapıya göre çalışanların bağlı olduğu yöneticinin üzerinde bir denetleyici var olabilir ve bu denetleyici rol belirleme konusunda çok etkili olabilir. Bu nedenle lider-üye ilişkileri yeni bir çalışanın örgüte uyum sağlamasında ve örgütteki görevinin belirlenmesinde önemli bir unsur olmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986; Harris ve Kacmar, 2006).

Çalışanların örgüt içerisindeki rollerinin gelişimi, farklı rol tanımlamalarıyla sonuçlanarak lider-üye ilişkisinin tanımlanmasına olanak sağlayacaktır. Bu farklı rol tanımlamalarının ortaya çıkmasında, zamandan kaynaklanan kısıt başlıca sorunların biridir. Zaman kısıtı sebebiyle liderler sınırlı sayıda çalışanıyla yakın ilişki kurma fırsatı bulurlar. Liderin çalışma grubundaki astlarıyla olan ilişkisi temelde kurallara,

biçimsel yetkiye, mevcut işte uyulması, tutulması gereken yol ve yöntemlerin tümüne dayalıdır (Liden ve Graen, 1980; Dienesch ve Liden, 1986).

Bu yaklaşım, çalışanların lider-üye ilişkisi kalitesiyle ilgili rollerinin “grup içi(yüksek güven, iletişim, destek ve ödüllendirme)” ve “grup dışı(güven, iletişim, destek ve ödüllendirme azlığı)” olmak üzere iki şekilde değerlendirilebileceğini açıklamaktadır. Bu şekilde bir “grup üyeliği” çoğunlukla hızlı ilerler ve bir kez oluştuktan sonra sabit kalmaya meyillidir (Liden ve Graen, 1980; Dienesch ve Liden, 1986).

### **1.3.3.2.Sosyal Değişim Teorisi**

İnsan davranışını ekonomik bir teoriye dayandıran sosyal değişim teorisine göre, örgüt içi ödüllerin arttırılması ve iş kayıpların azaltılması yoluyla motivasyon sağlanabilir ve çalışanlar karşılıklı etkileşimlerini geliştirebilirler. Sosyal değişim teorisine göre, temel görüş giderden çok gelir sağlayan ilişkilerin karşılıklı güven ve ilgiyi arttıracaktır. Bu teoriye göre, örgütte farklı dikey ilişkilerin oluşum süreci grubun kültürel ve sosyal yapısı dahilindeki sosyal değişim aşamaları ve karmaşık rol oluşumundan oluşmaktadır (Varma vd., 2005). Bu sosyal değişimden ortaya çıkanlar maddi yararlar, onay görme, statü ve bağlılık gibi psikolojik ödüllerdir. Örneğin bir iş yerinde çalışan yöneticisine bağlılık ve sadakat duymaktayken, yönetici çalışanına destek ve parasal ödül sağlamaktadır (Deluga, 1994).

Sosyal değişim teorisi (Sparrowe ve Liden, 1997) üzerine inşa edilen lider-üye etkileşimi, çalışanlar ve üst yöneticiler arasındaki değişim ilişkilerinin kalitesi olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, lider-üye etkileşimi, çalışanlar ile üst düzey liderlerden daha sık iletişim kurdukları için, üst yöneticiler için önemli bir liderlik türü olarak kabul edilmektedir. Lider-üye etkileşimi teorisi daha önce dikey ikili bağlantı teorisi olarak adlandırılmıştır. Bunun nedeni odak noktasının, lider ve liderin doğrudan çalışanları arasındaki dikey iletişim ve iş akışı üzerinde karşılıklı etki süreçleri üzerine olmasından kaynaklanmaktadır. Lider-üye etkileşiminin özü, etkili bir liderlik sürecinin deneyimli bir lider-üye ilişkisinin gelişimine dayanması ve iki tarafın da bu ilişkiden fayda sağlamasından kaynaklanmaktadır (Graen ve Uhl-bien, 1995).

Sosyal değişim teorisine göre üyeler arasındaki ilk etkileşim lider-üye ilişkisi gelişim sürecinin başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir (Liden vd., 1993).

Üyelerin yüksek kalitede etkileşim kurabilmeleri için birbirlerine duymaları gereken güven, saygı ve sorumluluk duygularını sağlayıp sağlayamayacaklarını görmek için birbirlerini gözlemedikleri süreç başlangıç etkileşiminin ardından gelen süreci oluşturur. Karşılıklı etkileşim girişimi olumlu sonuçlanmış ve etkileşimi başlatan taraf sonuçtan tatmin olmuş ise etkileşim sürer.

Etkileşimin taraflarının çabalarının, etkileşim sürecini yönlendirdiği düşünülmektedir. Fakat karşılıklı etkileşim için yüksek kaliteli etkileşim oluşturmaya yönelik çabalarda çalışanların rollerinin ne olduğu ya da yöneticilerin ne kadar çaba sarf etmeleri gerektiği tam olarak bilinmemektedir (Sparrowe ve Liden, 1997; Maslyn ve Uhl-Bien, 2001).

### **1.3.3.3. Eşitlik Teorisi**

Eşitlik teorisini oluşturan temel bileşenler girdi ve çıktılardan oluşmaktadır. Girdiler, kişinin etkileşime sağladığı katkılar neticesinde alacağını düşündüğü şeylerdir. Çıktılar ise, kişinin kazandığı ödüllerdir. Bu teori, gruptaki bir çalışanın girdileriyle çıktıları arasındaki oranın, başka bir çalışanın girdileriyle çıktıları arasındaki orana eşit olduğuna inandığında tatmin olduğu fikrini ortaya oymaktadır. Bu konuda eşitsizlik olduğunun düşünülmesi kişilerin mutsuz olmasına yol açmakta ve sonuç olarak bu olumsuz duygunun giderilmesi yönünde motive olmasına neden olmaktadır (Lee, 2000).

Örgütsel davranış alanında Adams'ın (1963, 1965) eşitlik teorisi, dağıtımsal adaleti temel almıştır. Bu teori dağıtımsal adaleti, çalışanların grup için sarf ettikleri çaba miktarı ve karşılığında aldıkları ödüllerin, ücretlerin ve faydaların kendilerine eşdeğer bir başkasınıkiyle karşılaştırıldığında oluşan adalet algısı ile bağlantılı olarak nitelendirmektedir (Mueller ve Tor, 2000; Leventhal, 1980; Jawahar, 2002; Beugre, 2002). Eşitlik teorisi, eşitliğin söz konusu olmadığı durumlara karşı tepkiler üzerine yoğunlaşmıştır. Çalışanlar emeklerinin karşılığını almayı bekledikleri durumlarda bir eşitsizlik hissederse, gruplarına karşı besledikleri bağlılık duygusu azalacak ve bunun sonucunda da kızgınlık, kırgınlık ve öfke gibi duygular ortaya çıkacaktır (Martin ve Bennett, 1996; Skarlicki ve Folger, 1997).

Dansereau vd., (1984) lider-üye etkileşimine ilişkin olarak ortaya koydukları modeli, grup üyeleri arasındaki sosyal karşılaştırmaları da kapsayacak şekilde çoklu ilişkilere yönlendirmişlerdir. Farklı iki grupta yatırım-kazanç ile ilgili yapılan

çalışmalar sonucunda, eşitliğin döngünün farklı seviyelerinde devam ettirilebileceği gözlemlenmiştir. Sosyal karşılaştırma ise bir üyenin girdi ve çıktılarını diğer gruptaki üyelerinkilerle kıyaslamasıyla gerçekleşir.

#### **1.3.3.4.Adalet Yaklaşımı**

Sosyal Değişim Teorisi, çalışanların liderler tarafından adaletin sağlandığını düşündükleri durumlarda lider-üye etkileşimine katkısı olabileceğini savunmaktadır (Blau, 1964). Aşağıda lider-üye etkileşimi açısından incelenecek olan işlevsel adalet yaklaşımı, dağıtımsal adalet yaklaşımı ve kurumsal adalet yaklaşımı arasında pozitif ve önemli bir bağlantı olduğu, lider-üye etkileşimi gelişiminde eşitlik konusunu ele alan Scandura ve Graen (1984) tarafından ortaya konmuştur.

İşlevsel adalet yaklaşımı, grup içinde verilen ödüllerin grup üyelerince adil olarak algılanmasıdır. Grup üyelerinin hissi karar değerlendirmelerinin, sadece ödüllere değil ödüllerin hangi şartlarda oluşturulduğundan da etkilendiği 1970’li yılların başlarında araştırmacılar tarafından öne sürülmüştür. Öne sürülen bu düşünce işlevsel adalet olarak tanımlanmaktadır.

İşlevsel adalet, grupla ilgili kararlar alma, planlama yapma ve bu planlar çerçevesinde uygulamanın dürüst ve adil yapıp yapılmadığıyla ilgilidir. Bu adalet yaklaşımı grubun faaliyetleriyle ilgili olduğu kadar, performans değerlendirme, terfi ve ödüllendirme konularında da eşitlik ve dürüstlük ilkelerine uygun davranıldığının gösterilmesi açısından çalışanlar açısından önemli bir konudur.

Yapılan araştırmalara göre işlevsel adalet uygulandığına çalışanlar tarafından inanıldığında, sonuç beklenilenden az olsa bile alınan karar kabul görmektedir. Örneğin, eğer kurumun ödüllendirmesi ve performans değerlendirmesi sonucunda ilerleyen süreçlerde ücret artışının gerçekleşeceği biliniyorsa o zaman düşük ücret artışları da kabul edilebilir (Cropanzano ve Folger, 1989).

İşlevsel adalet, bireyin karar verme evresi ve karar verme sistemindeki katılımının seviyesini izleyen birbiriyle uygun görülen kuralların uygulamaya konulması olarak incelenmiştir (Greenberg, 1990).

Dağıtımsal Adalet Yaklaşımı, örgütsel kaynakların bölüştürülmesi sürecinde yöneticilerin sergiledikleri dürüst ve adil davranışlarla ilgilidir. Bu kaynaklardan kasıt ücret artışı/düşüşü, terfi/terfi ettirmeme, takdir, ikramiye, vb. dir. Diğer bir deyişle dağıtımsal adalet, örgüt üyesinin örgütten sağlayacağı faydalar üzerine etki eden bir

adalet biçimidir. Grup üyeleri arasında eşitlikçi davranışın lider davranışlarından en önemlileri arasında olduğu düşünülmektedir.

Ödüllerin adil dağıtılması, fazla yatırım yapmış olanlar diğerlerine nazaran daha çok kazanç bekleyeceğinden, her defasında eşitsizlik algısını yok edemez (Greenberg, 1990; Scandura, 1999). Dağıtımsal adalet yaklaşımında adillik, liderlerin kontrollerinin altında olduğu düşünülürse lider-üye etkileşimi ile bağlantılı olmaktadır.

Etkileşimsel adalet yaklaşımı, işlevsel adaletin devamı olarak da ele alınabilir. Bu yaklaşımda, kişilerarası etkileşim ve grup üyelerine gerekli seviyede bilgi verme söz konusudur. Kişilerarası adalet, liderlerin grup üyelerini işlerinin istenen düzeyde gerçekleştirebilmeleri için bilgilendirilmelerini, hatta üstleri yanında eğitilmelerini gerektirdiği gibi; grup üyelerinin de liderlerine ve diğer grup arkadaşlarına saygı çerçevesinde tutum sergilemelerini gerektirir. Bilgi verme adaletinin içinde grup üyelerinin örgüt içindeki çıkarlarının, özlük haklarının korunması ve liderlerin buna saygı duymasının gerektiği yer alır.

#### **1.4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİ HAKKINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR**

Yapılan çalışmalar yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ikili ilişkileri ifade eden lider-üye etkileşiminin çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirmede önemli rol oynadığını göstermektedir (Bauer ve Green, 1996; Harris vd., 2014). Yüksek kalitede lider-üye etkileşimi işte önemli bir rol oynayarak iyi bir lider-çalışan ilişkisi oluşturmakta ve çalışanların tutum ve davranışlarına da olumlu şekilde yansımaktadır. Bauer ve Green (1996) lider-üye etkileşiminde üst yöneticiler ve çalışanlar arasında güven unsurunun önemli olduğunu ve güven ilişkisini incelerken vekil performansının, pozitif duygu birlikteliğinin ele alınması gerektiğini ifade etmektedir. Bauer ve Green (1996), lider-üye etkileşimi kalitesini pozitif duygu, üye performansı ve yetki devri arasında ilişkiler şeklinde incelemişlerdir.

Lider-üye etkileşimi astların işten ayrılma niyeti (Ferris, 1985; Harris vd., 2014; Graen vd., 1982), çalışan tatmini (Pascale vd., 1993; Gestner ve Day, 1997; Dionne, 2000) gibi örgütsel çıktılar üzerinde de önemli derecede ilişkilidir.

Bauer ve Green (1996) çalışmalarında lider-üye değişim ilişkilerini bir model yoluyla incelemişlerdir. Yeni çalışanlar, denetçiler, cinsiyet ve kişiliklerin benzer olma durumu, üyenin iş esnasındaki başarısı ve lider delegasyonunun lider-üye etkileşimi

ile olan ilişkisini tespit etmeye çalışmışlardır. Lider-üye değişiminin niteliği ile pozitif duygusallık benzerliği, başarının değerini belirleyen nitelikler ve delegasyon arasındaki ilişkilerde anlamlı bulunmuş fakat cinsiyet benzerliği ile ilişkisi saptanamamıştır. Ayrıca iyi üye başarısını etkileyen niteliklerin lider delegasyonundan önce de gelebileceğini belirtmişlerdir.

Newman, Schwarz, Cooper ve Sendjaya (2017), çalışmalarında lider-üye değişimi ve psikolojik güçlendirmenin aracılık mekanizmalarının, hizmetkâr liderlerin izleyenler arasındaki takdire bağlı örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya koyduğu etkenleri ve izleyenlerin proaktif kişiliğinin, hizmetkâr liderliğin lider-üye etkileşimi ve psikolojik güçlendirme yoluyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki dolaylı etkilerini azaltmadaki rolünü incelemiştir. Yapılan analizler sonucunda denetimli arabuluculuk testlerinin, proaktif kişiliğin lider-üye etkileşimi yoluyla ılımlı etkisini doğruladığını tespit etmişlerdir. Yürütülen bu çalışma, kurumlara hizmetkâr liderleri nasıl geliştireceklerini ve kullanacaklarını belirleme konusundayardımcı olmuştur.

Audenaert, Vanderstraeten ve Buyens (2017), çalışmalarında insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve liderin, çalışanları etkilemede önemli olduğunu belirtmişler, istihdam ilişkisinin ve lider-üye değişiminin ortak rolünü incelemiştir. Lider-üye etkileşiminin psikolojik güçlendirme yoluyla duygusal refahı sağlama için gerekli olup olmadığını test etmişlerdir. Sonuçlar, psikolojik güçlendirmenin lider-üye etkileşimi ile duygusal iyilik hali arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir. Sonuçlar kaynakların iş ilişkisinden ve lider-üye etkileşiminden kaynaklanmasının önemine işaret etmiştir.

Tse, Troth, Ashkanasy ve Collins (2017) çalışmalarında, lider-üye etkileşimini kişisel duygu, ayrık etki, duygusal zekâ, duygusal emek ve duygusal ortamın rolü gibi kavramlarla bütünleştirmişlerdir. Çalışmakişi, kişiler, kişiler arası, takım ve örgütsel düzeyler olmak üzere beş analiz düzeyini kapsayan çok düzeyli bir etkililik çerçevesinde yapmışlardır. Lider-üye etkileşimi ilişkisinin gelişimini engellediği öne sürülen teorik çeşitlilik, veri analizi sorunları ve ölçüm sorunları şeklinde üç temel sorunele alınmıştır. Farklı seviyelerdeki gelecekteki araştırma fırsatlarını tartışarak, lider-üye etkileşimindeki etkinin rolünü incelemeyi ve teşvik etmeyi amaçlamışlardır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET

#### 2.1. ADALET, ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMLARI VE ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

##### 2.1.1. Adalet Kavramı

Adalet, insan davranışlarını motive eden, literatürde “adillik”, “adalet”, “eşitlik” ve “ayrımcılık” gibi terimlerle de ifade edilen evrensel ve temel sosyal bir değerdir (Adams, 1963; Adams, 1965; Thibaut ve Walker, 1975; Leventhal, 1980; Moorman, 1991).

Adaleti çok çeşitli şekilde tanımlayan ifadeler kullanılmıştır. Adalet, hak kavramı ile ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Yönetim literatürüne bakıldığında, adalet kavramını Sokrates, Aristoteles, Rawls, Nozick ve Plato gibi önemli filozofların araştırdığı ve iyi bir yaşam sürmek için insan haklarının önemini vurgulanması gerektiğini söylemektedirler (Greenberg ve Bies, 1992; Colquit vd., 2001; Yavuz, 2010). Örneğin John Rawls, adaleti sosyal kurumların ilk erdemi olarak ifade etmiştir (Fırat, 2003). Güç kaynaklarını kontrol eden tarafların hak sahiplerinin haklarının gözetilmesi de adaleti ifade eden önemli bir örnektir (Halis ve Akova, 2008).

Adalet, iki temel prensibi olan sosyal örgütlerin temel kalitesi olarak tanımlanabilir. Bu iki temel prensip, her bir insanın medeni özgürlükler bakımından eşit haklara ve eşit fırsatlara sahip olması gerektiğidir (Konovsky, 2000).

Saunders ve Thornhill'e göre (2003) adalet, çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine olan güven duygularını açıklamaya çalışan bir çerçeve olarak ifade edilir. İnsan topluluklarının temeli olarak görülen adalet, insan haklarını göz önünde bulundurmaya, herkesi eşit değerlendirmeye ve herkesin emeğinin karşılığını gereğince vermeye denir (Gültekin, 1983).

Genel adalet kavramından hareketle ve bu kavrama paralel olarak çalışma ortamında adaletin rolünü tanımlamak için “örgütsel adalet” kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Yıldırım, 2007). Bu bölümde örgütsel adalet kavramı ve örgütsel adaletle

ilgili teorik yaklaşımlar (reaktif içerik teorileri, proaktif içerik teorileri, reaktif süreç teorileri, proaktif süreç teorileri) hakkında bilgi verilecektir.

### **2.1.2.Örgütsel Adalet Kavramı**

Adalet kavramı özellikle filozofların uzun yıllar boyu ilgisini çekmiştir. Sonrasında sosyal bilimler alanında farklı bakış açılarına sahip birçok araştırmacının çalışmalarına konu olmuştur. Günümüzde çalışanlara yönelik örgütsel adalet ve davranış kavramı günümüz koşullarına göre yeni anlamlar kazanmaya, önemli bir konu olmaya başlamıştır (Robinson, 2004). Özellikle çalışanların davranış ve tutumları ile ilgili olan insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanlarında önem kazanan bir konu haline almıştır (Wasti, 2001; Cropanzano ve Randall, 1993). Greenberg (1987) ve Landy vd. (1980) çalışmalarında çeşitli örgütsel uygulamaların çalışanlar açısından adil bir şekilde nasıl algılandığının incelenmesi gibi son yıllarda örgütler arası etkileşimler (yöneticive iş arkadaşlarıyla ilişkiler) adalet algısının önem kazanmasına ve araştırma konusu olmasına neden olmuştur (Wasti, 2001).

Adalet örgütlerdeki ortak ve işbirliğine dayanan hareketlerin temel esaslarından biridir (Bernard, 1938). Örgütsel bilimlerdeki araştırmalara göre, bir hareket çoğunluk tarafından adil olarak idrak ediliyorsa adil olarak tanımlanabilir (Colquitt vd., 2001; Cropanzano ve Greenberg, 1997).

1990'lı yıllarında örgütsel adaletle ilgili yapılmaya başlanan çalışmalar, insanların işleriyle ilgili olarak hissettiklerini değerlendirme amaçlı başlamıştır. Greenberg (1993) yirminin üzerinde kitap ve yüz elliye yakın makale yazarak örgütsel adalet alanında önemli katkılarda bulunmuştur. Colquitt vd., (2005) örgütsel adaletin gelişim sürecini 1950'lerde başlayan bir dalgalanma süreci olarak ifade etmiştir. 1950'li yıllarda örgütsel adalet ilk dağıtımsal adalet ile ilişkili olarak ortaya çıkmıştır. Geleneksel olarak Adam (1965) eşitlik teorisi ile adalet araştırmalarının temelini oluşturmuştur. 1970'li yılların ortasında prosedürel adalet ve sonrasında da 1980'li yıllarda ilişkisel adalet kavramı ortaya atılmıştır.

Adalet kavramının gelişim süreci gözden geçirildiğinde kavramın “sosyal adalet” kavramının örgütlere uyarlanmasından hareketle ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla örgütsel adalet kavramı da bazı sosyal adalet kuramlarına dayandırılmaktadır. Bunlardan bazıları, Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı,



Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı, Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Kuramı, Leventhal'ın (1976, 1980) Adalet Yargı Kuramı, Lerner'ın (1977, 1980) Adalet Güdüsü Kuramı, Thibaut ve Walker'ın (1975) İşlemsel Adalet Kuramı, Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Kuramı'dır (Alexander ve Ruderman, 1987; Bies ve Shapiro, 1987; İşbaşı, 2001).

Çalışma alanında örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların başlangıç noktası, Adams'ın Eşitlik Kuramı'na dayanmaktadır. Bu kurama göre, kişilerin tatmin olma derecesi ve iş başarısı çalıştığı ortam ile ilişkili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir (Luthans, 1981; Özdevecioğlu, 2003). Eğer çalışan örgüt için çok çalışıyorsa ve daha yüksek bir performans seviyesine katkıda bulunuyorsa, örgütün de kişiye daha fazla kazandırmasını beklemektedir (Robinson, 2004). Adams'ın Eşitlik Kuramına göre örgüt çalışanları çalışmalarını sonucu elde ettiklerini, örgütteki kendileriyle benzer şartlarda çalışanların elde ettikleriyle kıyaslamaktadırlar. Bunun sonucunda çalışanlar örgütteki adalet algılarının da etkisiyle gruplarıyla, liderleriyle ve işleriyle ilgili davranışlar geliştirmektedirler. Adams çalışmalarında çalışanların aldıkları ödüllerin, diğerlerinin aldığı ödüllerle karşılaştırıldığında ne kadar kazandıklarını ve aldıkları ödüllerin, benzer başarılarla sahip olanlara eşit olduğunu belirlemeye çalıştığını gözlemlemiştir (Eren, 2000).

Bu anlamda örgütsel adalet, üyenin örgütünde yürütülen çalışmalar hakkındaki adalet algılamasıdır (Greenberg, 1996; Özdevecioğlu, 2003). Grup üyeleri gruplarındaki tüm üyeler için kural uygulamalarının, eşit işe eşit ücret ödemesinin, izinlerdeki hakların, sosyal olanakların eşit olarak uygulanmasını istemektedirler. Adalet algılamasının tek odak noktası kazanımlarla ilgili konular değildir. Örgütün kuralları, bu kuralların uygulanma şekli ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algısının merkezindedir (Barling ve Michelle, 1993; Özdevecioğlu, 2003).

Örgütsel adalet, örgütsel çevreye uygulanan adaletin psikolojisi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içerisinde de örgüt ve çalışanları arasındaki mevcut ilişkilerdeki adalet algısına odaklanılmaktadır. Bu durumda örgütsel adalet, çalışanların ait oldukları örgütteki neyin doğru ve yanlış olduğu ile ilgili sahip oldukları algı ile ilişkilidir (Beuren vd., 2017). Greenberg (1993), insanların adil bir şekilde davranıldığına inandıklarında, çalıştıkları örgüte karşı fedakârlıkta bulunacaklarını söylemektedir. Bu inanç, çalışanların, yöneticilere, işe ve örgüte karşı pozitif tutum ve davranışlarda bulunacağını göstermektedir. Tepper (2001) bu tutum

ve davranışları, yöneticilerin kararlarına uyum gösterme, antisosyal davranışlardan kaçınma, işlerini iyi yapma ve bağlılık gösterme, iş tatmini, sağlık ve mutluluk olarak belirtmiştir. Öte yandan Omar vd.'ne göre (2007) çalışanlar örgütte haksız uygulamalara maruz kaldıklarını düşündüklerinde, bu durum öfke, memnuniyetsizlik ve düşük motivasyon duygusu yaratabilmekte, bunun sonucunda da üretkenlik ve iş kalitesinin azalmasına ve devamsızlığın artmasına neden olabilmektedir (Omar vd., 2007).

Örgütsel adalet kavramını ve boyutlarını doğrudan performans, bağlılık, vatandaşlık davranışı ve iş tatmini (Lambert vd., 2010; McFarlin ve Sweeney, 1992; Whisenant ve Smucker, 2009; Sethi vd., 2014) işten ayrılma niyeti (Alexander ve Ruderman, 1987; Lambert vd., 2010) ile ilişkilendiren çalışmalar bulunmaktadır. Araştırmacılar tarafından adalet, grup üyelerinin kişisel tatmini ve grup ilişkileri için bir gereklilik olarak görülmekte, gruplarda eksikliğinin bir sorun olarak önemini vurgulamaktadırlar. Örgütlerdeki davranışları sosyal ve kişiler arası adalet kuramları yardımıyla yorumlamaya çalışmışlardır (Greenberg, 1990).

Sethi vd.'ne (2014) göre adalet bir madalyon olarak düşünüldüğünde iki yüzü bulunmaktadır. Negatif yüzü, örgütlerde adaletin olmamasıdır ve bu durum önemli problemlere yol açabilecektir. Adalet algısının olmaması sonucunda misilleme, düşük performans ve düşük moral düzeyiyle karşılaşılabilir. Madalyonun diğer yüzü olan olumlu tarafı, bu olumsuz sonuçların önüne geçmekten daha fazlasını yapabilir. Adalet, örgütü bir araya getirme görevini üstlenerek çalışanların, bir şeyler istedikleri gibi gitmediklerinde bile örgütün saygısını ve güvenini korumalarını sağlar. Normal hayatta ve iş hayatında herşeyin yolunda gitmesi olanaksızdır. Ancak, talihsiz bir olayın olumsuz etkileri daha az şiddetlidir. Örgütler, çalışanlar için oluşturdukları adaletli ortamla prosedürel ve etkileşimsel adaleti sağlayabilmelidir. Bununla birlikte örgüt içinde algılanan adaletsizlik ortamı, çalışanların geri çekilme, işe gelmeme, hırsızlık, iş yavaşlatma, değişime direnç gibi olumsuz tepkilere yol açabilmektedir. Bundan dolayı örgütsel adalet hem örgütler hem de çalışanlar için geçerli ve güvenilir bir ölçüm olabilecektir.

Ployhart ve Ryan'a göre (1997) örgütsel adalet, işle ilgili konularda adaletin örgüt üyeleri tarafından algılanma şekli ve buna istinaden gösterdikleri tepkiler ile ilgilidir.

Bir kazancın adil olup olmadığının tespiti, bir çalışanın örgüte katkısı, kazanç oranlarının belirlenmesi ve bu oranın bir başkasının oranı ile karşılaştırılması ile anlaşılabilir (Colquitt vd., 2001). Bu katkı ve kazanımların oranında bir dengesizlik olması üyelerin iş tatmini, motivasyon ve gruba bağlılıklarının düşmesine sebep olabilmektedir. Bu duruma benzer bir durum olarak çalışanın bu oranı dengeleyebilme çabasına girmesi ve bunun sonucunda performansını düşürme ihtimali ortaya çıkmaktadır (Robinson, 2004). Eşitlik teorisine göre, yüksek oranda ödüllendirilmiş çalışanlar performanslarını artırmak için doğal olarak motive olmaktadır ve eşitliği sağlamak için daha az ödüllendirildiğini düşünen çalışanlar performanslarını düşürebilir (Harder, 1992). Bu durum üyelerin grup içerisinde adil olmayan bir şey hissettiklerinde üç farklı davranış şekli gösterdikleri şeklinde açıklanabilir. Bunlardan birincisi, kişilerin kendi ya da grup girdileri ve elde ettikleri ile ilgili algılarını farklılaştırabilirler. İkincisi, grup içerisinde kendi girdilerini ve elde ettiklerini değiştirebilirler. Üçüncü olarak ise gruplarını bırakarak adaletsiz buldukları ortamdaki uzaklaşabilirler.

Adil bir örgütte üyeler liderlerinin tutum ve davranışlarını ahlaki, hakka ve hukuka uygun ve rasyonel bir şekilde değerlendirebilir (İşcan ve Naktiyok, 2004). Örgütsel adalet aynı zamanda örgüt üyelerinin kuruma karşı davranışlarını şekillendirmede de etkili olmaktadır (Lambert, 2003). Adil algılar olumlu davranışları tetiklerken, haksız yaklaşımlar, saldırganlık ve hırsızlık gibi olumsuz davranışlara yol açabilir ve bu da kuruluşların hedeflerine ulaşmasını zorlaştırır (Beugre, 2002). İşlemlerin adil olması ve organizasyondaki uygulamaların temeli olan kazanımlar, liderlerin örgüt üyelerinin haklarına ve kişisel değerlerine saygısının bir ifadesidir (İşbaşı, 2001; Konovsky ve Pugh, 1994; Pillai vd., 1999). Buna göre, örgütlerdeki uygulamaların adil olduğu inancı, çalışanların meslektaşları ve yöneticileriyle güvene dayalı ve uyum içinde ilişkiler geliştirmelerine de izin vermektedir (Folger ve Konovsky, 1989).

### **2.1.3.Örgütsel Adalet İle İlgili Teorik Yaklaşımlar**

Örgütsel adalet ile ilgili dört kuramsal yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar reaktif içerik, proaktif içerik, reaktif süreç ve proaktif süreçtir. Reaktif içerik ve proaktif içerik kuramların tanımlandığı pek çok kuram kazanımlarının adil ya da haksız dağıtımına odaklandıklarından dolayı, örgütsel adalet boyutlarından biri dağıtım adalet teorisidir

(Özen, 2002; Cohen, 1987). Reaktif süreç ve proaktif süreç kuramlarında ise çeşitli kazanımların tanımlanması temel alınmakla birlikte, örgütlerde verilen kararlar ve bu kararların uygulanmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı incelenmektedir. Aşağıda bu teorik yaklaşımlara yer verilmiştir.

### **2.1.3.1.Reaktif İçerik Teoriler**

Reaktif içerik kuramları, üyelerin örgütte adil olmayan ödül ve kaynakların dağıtımını uygulamaları karşısında çalışanların gösterdikleri davranışlara odaklanmışlardır. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı, Walster vd.'nin geliştirdiği Eşitlik Kuramı (1978) ve Crosby'nin Göreli Yoksunluk Kuramı (1976) gibi reaktif içerik kuramları; bireylerin adil olmayan durum ve davranışlara karşı bu durum ve davranışları düzeltmeye yönelik belli tepkiler verdikleri ve bu ortamdan kaçınmaya yönelik hareketlerde bulduklarını söylemişlerdir. Kuramların bu görüşü sonucunda reaktif içerik kuramları başlığı oluşmuştur (Greenberg, 1987).

Adams'ın Eşitlik Kuramı, lider-üye ikilisinin birbirlerine katkıda bulup, birbirlerinden fayda sağlayarak bir sosyal değişim ilişkisi içerisinde bulduklarını savunmaktadır. Ayrıca bu teoride, örgütle ilgili olarak kazanılan başarıların adaletsizliği hakkındaki algıların neden ve nasıl ortaya çıktığı ve bu algıya sahip kişilerin nasıl davrandığı gibi sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998; Özen, 2002).

### **2.1.3.2.Proaktif İçerik Teorileri**

Reaktif içerik kuramları çalışanların, örgütteki adil olmayan ödül ve kaynakların dağılımını uygulamaları karşısında sergiledikleri davranışlara odaklanırken; proaktif kuramlar ise örgüt üyelerinin işyerinde adil tutum ve davranışların oluşmasına ilişkin hareketlerine odaklanmaktadır. Bu sınıflandırmada etken olan görüşün temel dayanağı Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı ile oluşmuştur (Greenberg,1987).

Leventhal'a göre örgüt üyeleri, örgüt içerisinde yapılan katkıların kazanımlarla oransal eşitliği ilkesinden hareketle tanımlanan adil dağıtım için emek harcamaktadırlar. Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramına göre, kazanımların nasıl dağıtılacağı hakkındaki dağıtım kuralları, örgütün ve çalışanın içinde bulunduğu

duruma bağlı olarak değişebilmektedir. Örneğin, grup üyeleri arasında uyumun önem arz ettiği durumlardaki kazanımlar, kişilerin yapmış oldukları katkılardaki farklılıklar gözetilmeksizin eşit paylaşım ilkesine gereğince dağıtılabılır (Greenberg, 1990).

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

Bu alanda yapılan çalışmaların sonuçlarına göre toplulukçu kültürlerden gelen kişiler kendi gruplarından olanlara eşit paylaşım, başka gruplardan olanlara ise eşit temelli paylaşım uygulamaktadırlar (Özen, 2002).

### **2.1.3.3.Reaktif Süreç Teorileri**

Reaktif süreç kuramları hukuk kurallarından ortaya çıkarılmış olup, örgütlerde karar alırken kullanılan süreçlerin adil olup olmadıkları üzerine odaklanmışlardır. Thibaut ve Walker'ın İşlemsel Adalet Kuramı bu sınıfın temel kuramıdır. Thibaut ve Walker, taraflar arasında uyuşmazlıkları giderebilmek için geliştirilmiş olan yöntemlere karşı ortaya çıkan tepkileri inceleyen bir araştırma yürütmüşlerdir (Greenberg, 1987). Thibaut ve Walker, anlaşmazlığı çözmek için kullanılacak kanıtları seçim aşaması kontrolü ve bu kanıtı derleme süreci kontrolüne süreç kontrolü, anlaşmazlığın belirlenmesini gerektiren karar alma sürecini kontrol etmeyi de karar kontrolü şeklinde adlandırmışlardır (Folger ve Cropanzano, 1998; Özen, 2002).

Reaktif süreç kuramına göre, yasal işlemlerde yer alan hükümlerin özelliğine bakılmaksızın, kullanılan yöntemler süreç kontrolünü kapsamak şartıyla alınan kararların tümü adil olarak düşünülür (Greenberg, 1987).

#### **2.1.3.4.Proaktif Süreç Teorileri**

Proaktif süreç kuramları, reaktif süreç kuramlarının tersine dağıtım yöntemlerine odaklanmaktadır. Bu sınıfta yer alan kuramlar, adil uygulamaları gerçekleştirebilmek için hangi yöntemlerin uygulanması gerektiğine yanıt aramaktadırlar (Greenberg, 1987).

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

#### **2.1.4.Örgütsel Adalet Boyutları**

Örgütsel adalet çok boyutlu bir kavramdır. Bazı çalışmalar örgütsel adaleti yalnızca iki boyut olarak ele alırken (Alexander ve Ruderman, 1987; Lambert vd., 2010; McFarlin ve Sweeney, 1992) üç boyut (Goldman, 2003), dört boyut (Colquitt vd., 2001) ve beş boyut (Rego vd., 2010) olarak inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. İlk iki boyutta örgütsel adalet dağıtıcı ve prosedürel adalet olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Adams'ın (1965) çalışmaları temel alınarak dağıtıcı adalet boyutu, daha sonra Thibaut ve Walker (1975) tarafından geliştirilen prosedürel adalet boyutu şeklinde geliştirilmiştir. Greenberg (1993), Colquitt vd., (2001) ve Bies ve Moag (1986) çalışmalarında, örgütsel adalet üçüncü boyut olan etkileşimsel adaleti eklemiştir. Etkileşimsel adaleti de kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak ikiye ayıran ve dört boyut şeklinde inceleyen çalışmalar da (Beuren vd., 2017) bulunmaktadır. Bilgisel adalet, yapılan işlemler ile ilgili paylaşılan bilgilerin oranını yansıtmaktadır. Daha sonrasında Rego vd., (2010) örgütsel adaletin beşinci boyutu olan görevlerin dağılımı adaletini eklemiştir.

Geleneksel anlamda örgütlerde adalet üç boyutta incelenmektedir. Bunlarda dağıtım adaleti (adaletlilik), prosedürel adalet (kararların adaletli olması) ve etkileşim adaletidir (işlemlerin uygulanması sırasında çalışanlara uygulanan davranışların adaletli olması) (Clemmer, 1993; Blodgett vd., 1997; Tax vd., 1998; Smith vd., 1999; Hess ve Ambrose, 2005). Aşağıda bu boyutlar ele alınmıştır.

#### 2.1.4.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler için ödüllerin ve kaynakların dağıtımı önemli bir konudur. Hem sosyal hem de kurumsal açıdan örgütlerdeki adalet dağıtım görevleri, mallar, hizmetler, olanaklar, cezalar/ödülleri, roller, statü, ücretler, promosyonlar, vb. bireyler arasında her türlü kazancın paylaşılmasıyla ilgilenen bir kavramdır (Cohen, 1987; İşbaşı, 2001). Örgütlerdeki adaletsizlik algısı, bir kişinin beklentisini bulamaması (düşük ücret) durumunda veya hak ettiğinden fazlasını (yüksek ücret) aldığıda ortaya çıkmaktadır (Gilliland, 1994). Araştırmalar, farklı durumların (iş, aile gibi), örgütsel amaçların (grup uyumu, verimlilik) ve farklı bireysel dürtülerin (motivasyonların) belirli dağıtım kaidelerinin kullanımını ve önceliklerini etkileyebildiğini göstermiştir (Deutsch, 1975; Colquitt vd., 2001). Bireylerin kendilerine kazanım sağlayan şeyleri adil olarak algılamaya eğilimleri olduğu da bir gerçektir. Dağıtım adaletinin adil bir incelemesi elde edilen kazanımların uygun, doğru ve ahlaki olup olmadığına işaret etmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998; İşbaşı, 2001).

Reaktif İçerik Kuramları arasında yer alan Adams'ın Eşitlik Kuramı, dağıtım adaleti kavramının ortaya çıkmasına ortam hazırlamıştır. Dağıtımsal adalet, çalışanların ücret ve promosyonlardaki kazançlarının dağılımına ilişkin alınan yönetim kararların hakka ve hukuka uygunluğu ile ilgilidir (Dailey ve Kirk, 1992). Örgütsel davranışa önemli katkısı olan Adams (1963, 1965) tarafından geliştirilen eşitlik teorisinin temelini dayandırılarak dağıtımsal adalet oluşturulmuştur. Bu teori temelinde dağıtımsal adalet, çalışanların örgüt için harcadığı çaba miktarı ve bu çaba karşılığında elde ettikleri ücretler, çalışanlara dağıtılan karlar, faydalar ve kazanımlar gibi sonuçları, diğer aynı düzeydeki çalışanların sonuçları ile karşılaştırma eğilimidir (Adams, 1965; Colquitt vd., 2001; Mueller ve Tor, 2000; Leventhal, 1980; Jawahar, 2002; Beugre, 2002). Değerlendirme sonucu kazanımlar çalışanlar tarafından eşit olarak algılanırsa, tatmin olma ve adalet hissi sağlanmış olacak ve iş tatmini ve işte kalma niyeti artabilecektir (Colquitt vd., 2001). Colquitt'e göre de (2001) dağıtımsal adalet, kaynakların dağıtımını veya karar verilen sonuçlarla ilgili olarak örgüt çalışanları tarafından algılanan adaleti ifade etmektedir.

Bir çalışan verdiği emeğinin karşılığını alması hususunda eşitsizlik algılsa, bunun etkisiyle öfke ve kızgınlık gibi duygusal tepkiler ve örgüte daha az bağlılık olması kaçınılmazdır (Martin ve Bennett, 1996; Skarlicki ve Folger, 1997). Bu sonuç

odaklı bakış açısı, çalışanların örgüt içerisindeki ödüllerin dağıtımına nasıl tepki verdiğini açıklasa da, bu sonuçları doğuran prosedürleri hesaba katmadığı için eleştirilmiş ve aynı zamanda araştırmacıların bu konudaki odağı, 1980'lerin başlarında dağıtımsal adalet algısından usule uygun adalet algısına kaymıştır (Greenberg, 1990).

Belli bir kazanımın dağıtımında çalışanların dağıtıma olan tepkilerini etkileyen faktörler, kişilerin kendi yerlerine sahip olup olmadıkları, dağılımın eşit ya da adil olup olmadığı, dağıtımları ve yerlerinin burada ne olduğu konusundaki bilgileri ve son olarak da örgütle ve sadakatleriyle ilişkileri olarak sıralanmaktadır (Pfeffer ve Langton, 1993). Dağıtım adaleti ilkesine göre, benzer insanlara benzer şekilde muamele edilmeli, farklı insanlara ise, aralarındaki farklar oranında değişik davranılmalıdır (Foley vd., 2002).

Örgüt içerisinde çalışanlar adil ve olumlu kazanımları tam olarak birbirinden ayıramamaktadırlar. Adil kazanımların etkilerinin incelemeye yönelik yapılan araştırmalar arasında kazanımların adilliklerinden çok olumluluklarını ölçen araştırmaların olduğu da görülmektedir. Bir kazanımın olumluluğu, bireyin olumsuz bir sonuçtan çok olumlu bir sonuç elde etmesiyle; bir kazanımın adillik ise, kazanımın haklılığı ve tutarlılığıdır. Doğruluk ve adaleti bir arada sağlamak için, olumlu adaletsizliği adaletten ve adaleti başarı memnuniyetinden ayıran önlemleri bilmek gerekmektedir (Erdoğan, 2002).

#### **2.1.4.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet**

Dağıtımsal adalet örgütsel adaletin ilk ve tek boyutu olarak algılanmaktaydı (Lind ve Tyler, 1988; Cohen-Charash ve Spector, 2001). Prosedürel boyut bu anlamda ihmal edilmiştir. Prosedürel boyut, adaletin usule ilişkin bir boyuttur ve insanlara nasıl davranıldığını göstermek için çaba gösterir (Robinson, 2004). Dağıtımsal adalet, çalışanların ödülleri ya da karşılaştıkları sonuçların adaleti iken, prosedürel adalet ödül verilmesine ilişkin kararları almada kullanılması uygun görülen yöntemlerin adaletidir (Pillai vd., 1999; İşcan ve Naktiyok, 2004).

Prosedürel adalet performans değerlendirme, ücret, maddi olanaklar, çalışma koşulları ve terfi gibi faktörlerin belirlenmesinde ve ölçülmesinde kullanılan yöntemlerin, prosedürlerin ve politikaların adil olması seviyesi olarak açıklanmaktadır (Greenberg, 1990; Cropanzano ve Folger, 1991; Beugre, 2002; Leventhal, 1980). Dağıtımsal adalet, adil karar algısı üzerinde yoğunlaşırken, prosedürel adalet,



çalışanların karar alma sürecindeki rolü ve karar almadaki tarafsızlık algılarına önem vermektedir (Moon ve Kamdar, 2008; Yeniçeri vd., 2009). Örgütün karar alma sürecinde çalışanlarına karşı doğruluk, kurallara uygunluk, tutarlılık, önyargılı olmamak, etik olmak, temsil edilebilirlik gibi kuralları uygulaması gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanlar karar alma sürecini adil olarak değerlendiremeyebilirler. (Leventhal, 1980). Çünkü çalışanlar örgütlerinde prosedürel adaletsizlik olduğunu düşünürlerse, şahıs veya adaletsizlik kaynağı yerine bütün bir örgüte tepki vermektedirler (Cropanzano ve Folger, 1991; Sweeney ve McFarlin, 1993).

Moorman'a göre (1991) prosedürel adalet, üretim çıktılarını ve alınacak kararları başarmak için sürecin algılanan adilliğini ifade etmektedir. Cohen-Charash ve Spector'a göre (2001) prosedürel adalet, işle ilgili sonuçların belirlenmesinde kullanılan yöntemleri, mekanizmaları, araçları ve prosedürleri dikkate almaktadır. Leventhal (1980), çalışanların belirli bir prosedürü adil olarak algılayıp algılamadıklarını gösteren altı unsur belirlemiştir. Bunlar tutarlılık, önyargı, kişisel çıkarların yokluğu, bilginin doğruluğu, düzeltme (düzeltme / itiraz mekanizmaları), süreçlerle ilgili kişilerin temsil gücüdür.

Parasal ödemeler gibi belirli bir sonuçla ilgili olan dağıtım adaletinin aksine, prosedürel adalet daha çok örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi örgütsel sonuçlarla daha fazla ilişkilendirilmektedir (Colquitt vd., 2001; Cohen-Charash ve Spector, 2001). Greenberg (1987) dağıtım adaletinden ziyade prosedürel adaletin daha önemli olduğunu söylemektedir. Prosedürler adil olarak algılandığında, çalışanların olumlu davranışlar sergileme eğiliminin daha yüksek olduğunu iddia etmektedir. Çalışanlar yapılan süreçler üzerindeki kontrollerini ve etkinliklerini algıladıkları zamanlarda yapılan işlemlerde sonuç uygunsuz çıksa bile uygulamayı daha adil görebilmektedirler (Bies ve Shapiro, 1988). Bu süreç kontrolü üzerindeki etkiye adil süreç etkisi veya onay etkisi denilmektedir (Folger, 1977; Colquitt vd., 2001; Lind ve Tyler, 1988). Süreç kontrolünü Thibaut ve Walker prosedürel adalet ile ilişkilendirmişlerdir (Folger ve Cropanzano, 1998; Colquitt vd., 2001).

Thibaut ve Walker (1975) adalet kavramı çerçevesinde süreç kontrolünün önemini vurgulamışlardır. Ayrıca Leventhal vd. (1980), Dağıtım Tercihi Teorisinde insanların adalete ulaşmak için neler kullanabileceğini belirlemeye çalışmışlardır (Greenberg, 1987; Yıldırım, 2002).

Prosedürel adaletin düşük olduğu durumlarda, kazanımların olumsuz olma durumu ile kişilerin sergileyecekleri tepkiler arasında kuvvetli bir ilişki olacaktır. Prosedürel adalet düşük olduğunda, kazanımlardaki olumsuzluk ile insanların verdiği tepki arasındaki ilişki kuvvetli olacaktır (Brockner vd., 1994). Prosedürel adalet sağlandığında ve yüksek olduğunda adaletsiz dağılımın çalışan davranışı üzerindeki olumsuz etkisi azalabilecektir. Çalışanların olumsuz tepkileri, dağıtım adaletinin ve prosedürel adaletin her ikisinin de düşük olması durumunda ortaya çıkmaktadır (Takeuchi vd.,2004). Örgüt içerisinde beklenmedik bir durumla karşılaşan çalışan, farklı yöntemlerin uygulanmasıyla bu durumun daha iyi bir sonucunun olup olmayacağına bakacaktır (Sheppard vd., 1992; Anderson ve Shiner, 2003). Yöntemin adil olduğu düşünüldüğünde, karar makul ve kabul edilebilir olarak algılanabilecektir (Anderson ve Shiner, 2003).

#### **2.1.4.3.Etkileşimsel Adalet**

Örgüt içi prosedürlerin uygulanmasında çalışanlar arası davranışların niteliğinin önemi vurgulanarak, Bies ve Moag (1986) tarafından adalet kavramına yeni bir boyut getirilmiştir. Bu boyut etkileşimsel adalet olarak adlandırılmıştır (Colquitt vd., 2001). Bies ve Moag (1986) tarafından, çalışanların kuruluşun yetkilerinin kendilerine doğru, eksiksiz bilgi verdiğine ve kararları için haklı sebepler verirse adil davranıldığına inandıklarını iddia etmişlerdir.

Etkileşimsel adalet, örgüt tarafından kişilerarası ilişkinin kalitesine veya üst yönetimin adaletten faydalanacak olanlara nasıl davrandığına odaklanmaktadır (Colquitt vd., 2001; Cohen-Charash ve Spector, 2001). Etkileşimsel adalet, karar verme sürecinde üyelere nasıl davranıldığına odaklanan bir adalet boyutudur (Moorman, 1991). Çalışanlara örgütte nasıl davranıldığı konusunda çalışanlar arasında algılanan eşitlik düzeyini ifade eder. Etkileşimsel adalet yöneticilerin çalışanları arasındaki davranışları, örneğin etkileşim sırasında gösterilen dürüstlük, duyarlılık ve saygı derecesi gibi konuları kapsamaktadır. Prosedürel adaletin aksine, etkileşimsel adalette algı üst yöneticinin tutum ve davranışlarına yönlendirmektedir.

Greenberg (1993) yaptığı çalışmada etkileşimsel adaleti kişilerarası adalet ve bilgi adaleti olarak iki boyuta ayırmıştır. Böylece dört boyutlu bir örgütsel adalet modeli ortaya çıkmıştır. Colquitt vd. (2001) kişilerarası adaleti, prosedürlerin uygulanmasında veya iş ile ilgili sonuçların belirlenmesinde, yetkililer veya paydaşlar

tarafından gösterilen nezaket ve saygılık gösterme derecelerini yansıtması olarak tanımlanmıştır. Greenberg'e (1993) göre bu durumda adil davranış göstermenin algılanan adaleti güçlendirmesi ve buna bağlı olarak, kararların kabullenme derecesini arttırması ve olumlu tepkileri arttırması beklenmektedir. Bilgilendirici adalet, insanlara verilen açıklamalara odaklanırken, prosedürler belirli bir şekilde sonuçların neden veya niçin dağıtıldığına odaklanmaktadır (Colquitt vd., 2001). Böylelikle, örgüt ile ilgili alınan kararlar ve yapılan açıklamalar daha şeffaf hale gelerek olumsuz tepkilerin azalması sağlanabilecektir (Greenberg, 1993). Etkileşimsel adalet, örgüt içi prosedürlerin uygulanmasında çalışanların tutum ve davranışlarının kalitesine yönelik bir adalet algısı olarak tanımlanmıştır (Bies ve Moag, 1986).

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin kalitesi, örgütsel adalet algılarına etki eden etkileşim adaletinin çizgilerini oluşturmaktadır (Karaeminoğulları, 2006). Etkileşimsel adaletin çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliğine olan bağlılığı nedeniyle, prosedür adaletinin kuruluştan ve üst konumda çalışan insanların etkileşim adaletinden etkilendiği belirtilmektedir (Erdoğan, 2002). Etkileşimsel adalet, uygulayıcıların resmi süreçlerin benimsenmesi ve uygulanmasındaki davranışlarının adil olmasını sağlamak için karar vericilerin ve prosedürlerin adil olması anlamına gelmektedir (Chambers, 2002). Diğer bir deyişle etkileşimsel adalet, karar veren ve prosedürleri uygulayan ile çalışan arasında var olan etkileşimin adil olup olmamasında bütünleyici unsur olarak kabul edilen iletişimin önemini işaret etmektedir (Altıntaş, 2002).

### **2.1.5. Örgütsel Adalet Hakkında Yapılan Çalışmalar**

Güçlü bir örgüt yapısı içinde oluşturulan adalet algısı yalnızca eşit ve dürüst bir algı yaratmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların tutum ve davranışlarına da etki etmektedir. Örneğin adaletsiz ve haksız örgüt uygulamaları, çalışanlar arasında işbirliği ve çabanın azalmasına, tatmin olmayan ve örgüte yabancılaşan çalışanlara yol açmaktadır (Whisenant ve Smucker, 2009). Bireysel olarak çalışanın örgütsel adalet algısının iş tatminini etkilediğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Beuren vd., 2017; Whisenant ve Smucker, 2009).

Colquitt (2001) çalışmasında örgütsel adaletin boyutlarını inceleyerek, yeni bir adalet ölçeği için yapılanma geçerliliği kanıtı sağlamaya çalışmıştır. Bu ölçek için oluşturulan ifadeler, adalet alanında yapılmış çalışmalar incelenerek gerçekleştirilmiştir. Çalışma üniversite ve imalat işletmesi olmak üzere 2 ayrı sahada

uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizleri, dört faktörlü bir yapıyı, dağıtımçı, yönetimsel, kişilerarası ve bilgi adaleti ile farklı boyutlarda desteklemiştir. Bu çözüm, daha büyük etkileşimli veya yönetimsel boyutlar kullanarak, 2 veya 3 faktörlü bir çözümden önemli ölçüde daha iyi veriye uymaktadır. Yapısal eşitlik modellemesi, lider değerlendirmesi, kural uyumu, bağlılık ve yardımcı davranışlar da dâhil olmak üzere önemli sonuçlara ilişkin adalet boyutları için öngörü geçerliliğini de göstermiştir.

Colquitt, Noe ve Jackson (2002) imalat sektöründe yaptıkları çalışmalarında, yönetimsel adalet ikliminin önceliklerini ve sonuçlarını incelemiştir. Sonuçlar, örgüt iklimi seviyesinin takım performansı ve devamsızlığı ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir. Takım performansını etkileyen ilişkilerin daha güçlü iklimlerde daha faydalı olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca, takım büyüklüğü ve takım kolektivizminin, örgüt iklimi düzeyinin önemli öncelikleri olduğu, takım büyüklüğü ve takımın demografik çeşitliliğinin örgüt iklimi gücünü arttırdığını göstermiştir.

İyigün (2012), çalışmasında çalışanların hem yöneticiye hem de örgüte karşı sergilediği davranışlarının olumlu olarak şekillenmesini sağlama hususunda önemli bir aracı olarak görülen örgütsel adalet konusunu kuramsal açıdan incelemiştir. Bu maksatla yaptığı çalışmada ilk olarak örgütsel adalet kavramına odaklanarak, kavramın önemine değinmiş, daha önceleri örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalara ve teorilere yer vermiştir.

## **2.2. ÖRGÜTSEL ADALET İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLİŞKİSİ VE KONU HAKKINDA YAPILAN ÇALIŞAMLAR**

### **2.2.1. Örgütsel Adalet ile Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi**

Lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet ilişkisini inceleyen çalışmalar (He vd., 2014) örgütsel adaletin sağlandığı örgütlerde yüksek lider-üye etkileşimine sahip olduğunu, çalışanların buna bağlı olarak tutum, ilişki ve davranışlarında (Cropanzano vd., 2007; Greenberg, 1993; Haynie vd., 2014; Moorman, 1991) olumlu yönde önemli etkilerde bulunduğunu göstermektedir.

Lider-üye etkileşiminin niteliği, yöneticilerin çalışanlarına yönelik farklı davranış tutumlarına dayandırılmaktadır (Scandura, 1999; İşbaşı, 2001). Yönetici ile çalışan arasında yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin gelişebilmesi için, iki tarafın da

etkileşimi mantıklı biçimde dengeli ve adaletli görmesi gerekmektedir (Graen ve Scandura, 1987). Grup içi üyelerden farklı olarak grup dışı üyelerin, yöneticilerinin kendilerine adaletsizce yaklaştığı düşüncesinden yola çıkılarak bu sonuçlar örgütsel adalet ile ilişkilendirilmiştir.

Graen ve Scandura (1987) yüksek nitelikli bir lider-üye etkileşiminin geliştirilebilmesinin temel şartının kişilerin taraf oldukları etkileşimin eşit temelli paylaşımına dayanan, hakka ve hukuka uygun bir etkileşim olması gerektiğine yönelik inançları olduğunu dile getirmişlerdir (İşbaşı, 2001).

Lider-üye etkileşimi sürecinin geliştirilmesinde örgütsel adalet algısına ihtiyaç olduğundan, örgütsel adaleti önemsemeyen lider-üye etkileşiminin ancak belirli oranda katkı sağlayabileceği söylenmektedir. Örgütsel adalet çerçevesinde lider-üye etkileşimi bazı grup üyelerine diğerlerinden daha özel davranılması açısından eleştirilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin iş grubu ayrımı sürecinin tartışılması bakımından isteksiz olabilmektedirler (Scandura, 1999).

Dağıtımsal adalet açısından lider-üye etkileşiminin temelinde adalet ve denklik yer almaktadır. Prosedürel ve etkileşimsel adalet açısından ise lider gruptaki üyelerin tümüyle dürüstlük ve güven temeline dayalı iletişim kurarsa, grup üyelerinin tümü(grup içi ve dışı) sorunsuz bir biçimde aynı ortamda bulunabilirler. Yapılan çalışmalar liderin işlemsel olarak adaletli davranabildiğinde, kaynak kullanım kararlarının tüm grup üyeleri tarafından benimsendiğini kanıtlamaktadır. Liderin kaynak kullanım kararlarında adalet veya eşitliğe dayanan davranışlar gösterip göstermemesine bağlı olarak, lider-üye etkileşimi ve çalışma grubu ayrımlaşması farklı şekillerde anlaşılabilir. Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet yönünden değerlendirilmesi modeli daha anlamlı olacaktır. Bu görüşe dayanarak lider-üye etkileşimi, bağımsız ikililerden oluşan bir yapının dışında, ilişkilerle birbirine bağlı sistematik bir yapı olarak değerlendirilmelidir. Sosyal kıyaslama örgüt içerisinde birim, takım veya ağ düzeyinde uygulanmalıdır.

Scandura'ya göre (1999) liderlerin sosyal ve ekonomik olanakları dağıtım şeklinin anlaşılmasına dağıtımsal adalet yardımcı olurken; grup içi ve dışındaki çalışanların mükânlara dağıtılmasına nasıl tepki vereceklerinin anlaşılmasına da prosedürel ve etkileşimsel adalet yardımcı olmaktadır.

Kendisine görev tanımının ötesinde bir görev verilen ya da aldığı ücretin verilen görev için yeterli olmadığını düşünen grup üyeleri, dağıtılan adalet hakkında

çeşitli yargılarda bulunabilirler. Grup üyelerinin verilen görevi yorumlamaları lider için geribildirim olarak değerlendirilebilir. Verilen görevi sorgulamadan ve karşılığında bir ödül bekleyerek kabul etme (dağıtım adaletiyle ilgili geri bildirim); ücretin yetersiz olduğu varsayımıyla görevi tamamlamamak (dağıtım adaletiyle ilgili geribildirim); biçimsel iş tanımlarında bulunmayan bir görevi üstlenmek zorunda kalmak, haksız olduğunu (prosedürel adalet konusunda geri bildirim) ya da yöneticiden aldığı kararı (etkileşim adaletiyle ilgili geri bildirim için) açıklama yapması gerektiği düşüncesi çalışanların gösterdikleri tepkileri arasındadır (İşbaşı, 2001).

Grup üyelerini grup içi ve grup dışı olarak farklılaştırma işlemi örgütsel adalet kavramından ayrı olarak düşünülmemelidir. Prosedürel adalet açısından lider çalışma grubundaki tüm üyeler tarafından ödüllerin dağıtımında dürüst davranıldığı düşünülmesinin, tüm grup üyelerinin aldıkları ödüller karşısında yaptıkları iş bakımından dürüst yaklaşımlarının süreceği gözlemlenmiştir. Bununla birlikte etkileşimsel adalet çalışanlara lider tarafından yansıtıldığı için, çalışma grubu içindeki ödül dağıtımının nedenlerinin çalışan tarafından uygulanmasında bir rol oynayabileceği düşünülmektedir (Scandura, 1999).

### **2.2.2. Örgütsel Adalet ve Lider-Üye Etkileşimi Hakkında Yapılan Çalışmalar**

Karacaoğlu ve Cingöz (2009), altı farklı özel sektör işletmesi çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada sessizlik seçimi, açık liderlik davranışı ile örgütsel adalet algısı boyutları arasında zıtyönlü ve zayıf bir ilişki bulmuşlardır. Örgütte adaletli uygulamaların artması ve açık liderlik davranışının yaygınlaşmasının çalışandalaki sessiz kalma olasılıklarının azalmasına neden olduğunu gözlemlemişlerdir.

Adalet algıları üzerinde etkisi olan çalışanların dönüşümsel liderlik boyutlarını incelemek amacıyla Gerome (2008) tarafından yapılan çalışmalar sonucunda, dönüştürücü liderliğin örgüt performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve liderliğin dönüşümünün örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinin zayıf olduğunu söylemiştir.

Erdoğan, Kraimer ve Liden (2006) Türkiye'de öğretmenler üzerinde örgütsel adalet algı değişimi ile lider üye değişimi arasındaki ilişkide örgütsel kültürün aracılığını belirlemeye çalışmışlardır. Bu araştırma sonucunda örgütsel kültürün adalet

boyutuna diğerlerine olan saygının, etkileşim adaleti ile lider üye değişimi arasındaki ilişki üzerinde ılımlı bir etkiye sahip olduğu ve örgütsel kültürün bir başka boyutu olan takım yöneliminin ilişkiyi azalttığı tespit etmişlerdir.

Thompson (2004) çalışmasında, lider davranışlarının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini araştırmış, bu değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ve buna göre lider davranışların örgütsel adalet algısı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirlemiştir.

Kang (2004), sağlık sektöründe yaptığı çalışmada, eğitim etkinliklerine katılma motivasyonu ile lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlemiştir.

Tatum, Eberlin, Kottraba ve Bradberry (2003), örgütsel liderlik tarzının görüldüğü ve dönüştürücü liderliğin baskın olduğu örgütlerde örgütsel adalet algısının daha yüksek olduğunu, ancak etkileşimli liderlik tarzının görüldüğü örgütlerde adalet algısının daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir.

Turgut, Tokmak ve Ateş (2015) lider-üye etkileşiminin çalışanların örgütsel adalet algılarına ve performanslarına etkilerini belirlemeyi ve örgütsel adalet ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkide aracı rolü olup olmadığını araştırmışlardır. Öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda, lider-üye etkileşiminin, örgütsel adalet boyutları (dağıtım, operasyonel, kişilerarası, bilgilendirme) ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Operasyonel, kişilerarası ve bilgi adaletinin, çalışanların performansı ile ilgili olarak işlem performansının üye etkileşimini önemli derecede etkilediğini tespit etmişlerdir, ayrıca kişilerarası ve bilgi adaletinin tam aracılık rolleri olduğu da belirlenmiştir.

Scandura (1999) lider-üye etkileşimini örgütsel adalet bakış açısından incelemiştir. Dağıtımsal, yönetsel ve etkileşimsel adalet kavramları, çalışma grupları içinde çalışan sosyal karşılaştırma süreçlerini dikkate almak için lider-üye etkileşimi modelini genişletmektedir. Lider-üye etkileşimi modelinin, çalışma gruplarının grup içi ve grup dışı gruplara ayrılmasında, örgütsel adaletin ortaya çıkmasına yönelik etkileri olduğu ortaya çıkmıştır.

Asgari, Silong, Ahmad ve Samah (2008), çalışmalarında lider-üye etkileşimi, algılanan örgütsel destek ve güvenin aracılık ettiği dönüşümsel liderlik davranışları ile örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma sonucunda dönüşümsel liderlik davranışları ile örgütsel adalet (dağıtımsal,

yönetimsel ve etkileşimli adalet) ile lider-üye değişimi, algılanan örgütsel destek ve güven olarak arabulucular arasında olumlu ve doğrudan bir ilişki bulmuşlardır.

Wang, Liao, Xia ve Chang (2010) çalışmalarında örgütsel adaletin iş performansına etkisini belirleyen model geliştirmişlerdir. Örgütsel bağlılığın ve lider üye değişiminin, örgütsel adalet ve iş performansı arasındaki aracı rolünü incelemişlerdir. Ulaşılan sonuçlara göre, örgütsel adaletin iş performansına olan ilişkisi, dolaylı olarak örgütsel bağlılık ve lider-üye etkileşiminin aracı olduğu dolaylı bir ilişkidir. Örgütsel adalet boyutları arasında etkileşimsel adalet performansın en iyi göstergesi olmuştur.

Haynie, Cullen, Lester, Winter ve Svyantek (2014) çalışmalarında liderlerin, çalışanları ile farklı düzeyde lider-üye değişimi ilişkileri kurduklarını söylemişlerdir. Bu farklılaşma, çalışanların davranışları ve tutumları üzerinde olumsuz etkilere sahip olabilmektedir. Çalışmada dağıtımsal adalet iklimi değil prosedürel adalet ikliminin, çalışanların iş performansını olumlu olarak etkilediği bulunmuştur. Ayrıca prosedürel adalet ikliminin değil, dağıtımsal adalet ikliminin, lider-üye etkileşimi ve iş performansı ilişkisini olumlu etkilediği bulunmuştur. Dağıtımsal adalet iklimi yüksek olduğunda ilişki pozitif, dağıtımsal adalet iklimi düşük olduğunda ilişki negatif olmaktadır.

Ishaq, Hussain, Nawaz, Asim ve Cheema (2012) lider üye değişiminin aracı rolüyle yönetimsel adalet-örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında yaptıkları çalışmalarında, lider-üye etkileşiminin yönetimsel adalet örgütsel vatandaşlık ilişkisine aracılık ettiğini göstermişlerdir.

Torka ve Goedegebure (2017) çalışmalarında lider-üye etkileşiminin, sözleşme durumu ile dağıtımsal adalet algıları arasındaki ilişkiyi etkileyip etkilemediğini araştırmışlardır. Sonuçlar, sözleşme durumu ile dağıtımsal adalet algıları arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ve lider-üye etkileşiminin aracı etkisi olduğunu test etmişlerdir. Bununla birlikte, bireysel çalışanlar yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi algıladıklarında, çalışan grupları arasındaki ses, katılım ve ücretle ilgili algılanan adalet farklılıkları değişmektedir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

#### 3.1. İŞ TATMİNİ

Genel olarak tatmin, sosyolojik ve psikolojik boyutlar ile kişisel ihtiyaçlar ve kurumsal beklentiler arasında bir uzlaşma işlevi olarak tanımlanmaktadır (Yıldız vd., 2003). İki temel varsayımı olan Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi, insan ihtiyaçlarını hiyerarşik bir yapı içerisinde ele alarak inceleyen kuramdır. Bu varsayımlardan ilki kişinin sergilediği tüm davranışların, ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olduğudur. Bu nedenle ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli etmenlerdir (Demir, 2005). Varsayımlardan ikincisi ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre, kişinin ihtiyaçları hiyerarşik bir sıralamaya sahiptir. Alt düzeyde yer alan ihtiyaçlar karşılanmadan, üst seviyedeki ihtiyaçlar kişiyi harekete geçirmez. İhtiyaçların kişiyi harekete geçirme özelliği, bu ihtiyaçların giderilme derecesine bağlıdır. Giderilen ihtiyaç, tutum ve davranışlarda etkili olma özelliğini kaybeder ve bir üst seviyedeki ihtiyaçlar tutum ve davranışları etkilemeye başlar (Demir, 2005). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı, kişinin bütün düzeylerdeki gereksinimlerine aynı anda sahip olabileceği, ancak birbirlerine kıyasla önemlerinin kişilerin yaşam koşullarına göre değişeceği tarzında yorumlanmıştır (Özden, 2005). Bu anlamda gerek normal hayatta gerekse iş hayatında duyulan tatmin düzeyi insanların yaşam kalitesini değiştirebilmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların tatmin düzeylerinin yüksek olması hem çalışanlar hem de örgüt açısından istenen bir durumdur.

##### 3.1.1. İş Tatmini Kavramı

Bir örgütte çalışan açısından iş tatmini, günlük yaşantılarının önemli bir bölümünü işyerlerinde geçirdikleri için önemlidir. Bu nedenle sadece ekonomik durumlarını değil, bunun yanında psikolojik durumlarını da yakından etkileyen işlerinden beklentilerini karşılayan çalışanlar daha mutlu olabilmektedirler. Bu anlamda iş tatmini, çalışanlar açısından hem ekonomik hem de psikolojik bakımdan önemli bir etkiye sahiptir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). İnsanların bir işe sahip olma

isteklerinin altında, kişisel hedeflerini gerçekleştirmek gibi para kazanmaktan çok daha farklı nedenler de yatabilmektedir. Çalışanlar işleri aracılığıyla kişisel hedeflerinin gerçekleştirdiklerinde ya da hedeflerinin üzerine çıktıklarında olumlu davranışlar sergilemektedirler. Bu olumlu davranışlar çalışanın işinden tatmin olduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir.

İş tatmini kavramı Hoppock'un 1935 yılındaki çalışmalarından sonra başka çalışmaların da ilgi alanına girmeye başlamıştır. Hoppock'a göre gerekli veya önemli bir şeyin varlığı tatmine, yokluğu ise tatminsizliğe sebep olmaktadır (Newby, 1999).

İş tatminini açıklamaya yönelik olarak Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi ve Herzberg'in Çift Etmen Teorileri de dâhil olmak üzere bu teoriler, çalışanların işlerinden memnun kalmaları durumunda, önemli gereksinimlerinin karşılanması gerektiğini veya kendileri ile ilgili bazı değerler elde etmeleri gerektiğini gösterdiğini belirtmiştir (Cavanagh, 1992).

Herzberg 1971 yılında insanların memnuniyet derecesini artıran ve azaltan öğeleri tespit etmek için bir grup üzerinde inceleme yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışma ortamındaki etmenleri güdüleyici ve koruyucu (hijyen) olmak üzere ikiye ayırmıştır (Akat ve Budak, 2002). Birinci grup işin içeriği ile ilgili olan güdüleyici etmenlerdir. İkinci grup ise, işin çevresi ile ilgili olan koruyucu etmenlerdir. İşyerince koruyucu faktörler yeterli olmadığında, çalışanlar memnuniyetsizlik yaşamakta, ancak yeterlilikleri çalışanın memnuniyetine neden olmamakta, sadece memnuniyetsizlik duygusunu ortadan kaldırmaktadır (Özer ve Bakır, 2003).

İş tatmini hakkında yapılan birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımların ortak noktası, iş tatmininin iş ile ilgili duygusal bir davranış olarak kavramsallaştırılmış olmasıdır. Börü ve Güneşer'e göre (2005) iş tatmini, verimlilik, başarı ve çalışan mutluluğundaki artıştan dolayı önemli bir sorun olarak kabul edilmektedir (Börü ve Güneşer, 2005). İş tatminine verilen önemin nedenleri arasında, örgütleri etkileyen ve çalışanların nasıl üretken ve örgütle nasıl bağlantı kurulacağını anlamayı zorunlu kılan aşırı belirsizlik ortamı bulunmaktadır. Bu aynı zamanda iş tatmini ve ilgili faktörlerin araştırılmasının gerekliliğini de ortaya koymaktadır (Locke ve Latham, 1990; Reed vd., 1994; Lee, 2000).

İş tatmini, bir çalışanın iş ve tecrübesini değerlendirmekten kaynaklanan olumlu ve olumsuz duyguları olarak tanımlanmaktadır. Buna göre iş tatmini, çalışanın işine olan duygusal tepkisini ifade etmekte ve işinden memnun olma derecesi olumlu

duygusal halini arttırmaktadır (Ardıç ve Baş, 2000; Robbins, 1998; Vroom, 1964). Ayrıca, iş tatmininin işle ilgili ödül ve değerlerin bir fonksiyonu olduğu da kabul edilmektedir (Kalleberg ve Loscocco, 1983; Testa, 1999). İş tatmini söz konusu olduğunda, işten elde edilen maddi faydalar, çalışanların zevkleri, birlikte çalışmaktan hoşlandıkları iş arkadaşları ve işin yaratılması akla gelmektedir (Eren, 1993; Eker, 2006).

İş tatmini, işin farklı yönleriyle ilgili tutumların toplamı olduğuna göre kişinin genel tutumu olumlu ise iş tatmini söz konusu olacak, aksi halde iş memnuniyetsizliğinden bahsedilecektir (Kırel, 1999). Her tutumda olduğu gibi, iş tatmininin duygusal, entelektüel ve davranışsal bileşenleri vardır. Bir çalışan işinden memnunsam işini sever, işi hakkında pozitif fikirleri vardır ve performansını artıracak yönde hareket eder (Ellis ve Dick, 2003). İş tatmini, genellikle bir insanın çalışmalarına duygusal bir cevap olarak tanımlanır, ancak genellikle işin kavramsal bir özelliği olarak kabul edilir (Fisher, 2000).

İş tatmini, örgüt çalışanın genel iş doyumunu ve iş ortamının bir parçası olarak değerlendirilir ve içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmininin birleşimi genel iş tatmini şeklinde değerlendirilmektedir. İçsel iş tatmini, işin gerçek yapısındaki mevcut etkenler ve yeterlilik duygusuyla ilişkili olarak değerlendirilirken ve dışsal iş tatmini, çalışma koşulları ve denetim gibi faktörlerden algılanan memnuniyettir. Genel olarak iş tatmini, örgüt çalışanın, çalışmalarının hem iç hem de dış özelliklerinin tüm yönleriyle ilgili duygularını veya yargılarını birleştirmektedir (Kalleberg, ve Loscocco, 1983; Testa, 1999; Dionne, 2000).

Locke'un başlık kuramına göre, iş tatmini kişinin ihtiyaçlarının karşılanmasından ziyade, kişinin kendisi açısından neleri önemli varsaydığı hissinden ileri gelmektedir. Bu kurama göre, kişinin bir şeyi önemseme derecesi onu hangi derecede istediğiyle ilgili olmaktadır. Lawler ise, iş tatmininin güdüsel çerçeve dâhilinde varsayılması fikrini öne sürmektedir. Bu kurama göre iş tatmini, kişinin ne hak ettiği ile ne kazandığı düşünceleri neticesinde oluşmaktadır. İş tatmininin çalışanlar ve örgüt açısından yüksek olması hem içsel hem de dışsal iş tatmini boyutlarının iyi sağlanmış olduğunun da bir göstergesi olmaktadır.

İş tatminini farklı yönleriyle ele alan teoriler içerik (kapsam) ve süreç teoriler olarak iki farklı grupta toplanmıştır. İçerik teoriler, içsel faktörlere yoğunlaşır ve kişilerin yaşamları ve yaşam koşulları çerçevesinde davranışsal durumlarının oluşum

süreci ile ilgilenmektedir. Bu teoriye göre yöneticiler örgüt üyelerini belirli yönlerde hareket etmeye zorlayan faktörleri belirleyebilir ve tam anlamıyla kavrayabilirlerse, bu faktörler aracılığıyla üyeleri daha iyi yönetebilirler (Koçel, 2007). İçerik teorileri temel olarak kişinin kendisi ile ilgili olmakla beraber kişinin iş tatminine etkidiği varsayılan kişisel faktörlerin oluşum aşamaları ile ilişkilidir. Başka bir deyişle içerik teorileri kişi iş tatminine etdiyen kişisel faktörler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Baştemur, 2006; Lloyd ve Hamner, 1979; Locke, 1976). Süreç teorileri ise, davranışın başlangıç aşamasından bitişine kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri ifade etmektedir. Bu teorilere göre farklı kişilerin farklı görüş ve değer yargıları vardır ancak tümünde davranışı harekete geçiren güdüleme süreci aynıdır (Eren, 2003). Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişileri davranışa yönlendirilen etmenlerden sadece bir tanesidir. İçsel faktörlerden farklı olarak dışsal faktörler de kişinin davranışına ve motivasyonuna etki etmektedir (Koçel, 2007).

### **3.1.2. İş Tatmininin Önemi**

Örgütlerin iş tatminine önem vermesi ve örgütün verimli olabilmesi için çalışanın iş tatminini sağlayacak faktörleri belirlemesi ve bu faktörleri çalışanlara göre organize etmesi ve uyumlaştırması gerekmektedir (Lester ve Kickull, 2001; Erdil vd., 2004; Öztürk ve Dündar, 2003).

Çalışanların örgütte yaptığı işten duyduğu memnuniyet, hayatını büyük ölçüde etkilemekte ve işten aldığı zevk ve hayat üzerindeki olumlu etkisi, fiziksel sağlığı ve ruh sağlığı üzerindeki olumlu etkilerini yavaş yavaş göstermektedir. Ayrıca hem aile yaşamında hem de örgüt yaşamındaki memnuniyetini arttırmaktadır (Sertçe, <http://www.egm.gov.tr/apk/dergi>, 24.08.2005).

İş tatmini, çalışanın işindeki beklenti ve kazanımlarının birbirini karşılama ile ilişkilidir. Beklentiler kazanımlardan az ya da kazanımlara eşit olduğunda, işinde tatmine ulaşan çalışan olumlu tutum ve davranışlarını hem işyerinde hem de sosyal yaşamında sürdürür (Sertçe, <http://www.egm.gov.tr/apk/dergi>, 24.08.2005). Beklentiler kazanımlardan daha fazlaysa, çalışanda tatminsizlik oluşacaktır (Kreitner ve Kinicki, 2004). İş tatmini düşük olan çalışanın ise, hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında davranışları sıkıntılıdır ve bu nedenle ailesi ile çevresine sorunlarını yansıtmaktadır.

İnsanlar iş için önemli ihtiyaçlarını yerine getiremezlerse tembellik, pasiflik, değişime direnç, sorumluluk dışı, gerçek dışı ekonomik istekler, düşük iş verimliliği, sosyal, zihinsel bozukluk ve tükenmişlik sendromu gibi belirtiler göstereceklerdir (Seyhan vd., 2003). Ayrıca iş tatminsizliği, çalışanın vücut sağlığını da etkileyerek, ülser, kalp hastalıkları, alkol ve sigara içme alışkanlıkları, kaygı, kavga, uykusuzluk ve örgütün yabancılaşması gibi birçok sağlık problemine neden olabilmektedir (Gözüm, 1996; Aksu vd., 2002).

İş tatminsizliğinin örgütsel sonuçları örgütten ayrılma, iş ile ilgili yetersizlik hissetme, işbirliği yapmama, hata yapma, işten uzak durma, çözülmemiş kararlar alma ve kaliteyi ve miktarı azaltma şeklinde kendini gösterebilmektedir (Ardıç ve Baş, 2000). Aynı zamanda çalışanların iş memnuniyetsizliğinin bir belirtisi olan ve iş yaşamındaki huzursuzluğu gösteren grev ve lokavt gibi çatışmalar ekonomik ve sosyal etkileri sebebiyle toplumla da yakından ilişkilidir (Sertçe, <http://www.egm.gov.tr/apk/dergi>, 24.08.2005).

### **3.1.3. İş Tatminini Etkileyen Etmenler**

İş tatminini meydana getiren etmenler kişisel ve işin kendisinden kaynaklanan etmenler olarak ikiye ayrılmaktadır (Özgen vd., 2002; Bakan ve Büyükbeşe, 2004). İş tatminini etkileyen kişisel etmenler cinsiyet, yaş, hizmet süresi, iş deneyimi, medeni durum, kişilik, sosyo kültürel çevre, mesleki statü, eğitim düzeyi, zekâ ve yetenekten oluşmaktadır. Diğer taraftan, fiziksel çalışma şartları, iş ve işin özellikleri, çalışma arkadaşları, alt-üst ilişkileri, uygun ödüllendirme sistemi, kararlara katılma, iletişim, geribildirim, ücret ve terfi de iş tatminini etkileyen örgütsel etmenlerdir. Aşağıda iş tatminini etkileyen kişisel ve işin kendisinden kaynaklanan etmenler incelenmiştir.

#### **3.1.3.1. İş Tatminini Etkileyen Kişisel Etmenler**

Cinsiyet parametresinin iş tatmininde önemli bir etken olduğu bilinmekle birlikte, hangi cinsin daha fazla tatmin olduğu konusunda tutarsız sonuçlar bulunmaktadır (Ardıç ve Baş, 2000). Cinsiyetin iş tatminine etkisi ile ilgili yapılan çalışmalarda üç farklı durum ortaya çıkmıştır: kadınlar erkeklere göre daha fazla tatmin olmaktadır (Hoppock, 1935), erkekler kadınlara göre daha çok tatmin olmaktadır (Hulin ve Smith, 1964; Locke, Fitzpatrick ve White, 1983) ve son olarak

da iş tatmini açısından erkekler ve kadınlar arasında hiçbir fark bulunmamaktadır (D'Arcy, Syrotiuk ve Siddique, 1984; Golding, Resnick ve Crosby, 1983; Iiacqua and Schumacher, 1995).

İş tatminini etkileyen kişisel etmenlerden biri de yaştır. Yaş arttıkça iş tatmininin arttığını ve genç çalışanların iş tatminidüzeylerinin, yaşlı çalışanlardan daha düşük olduğu söylenmektedir (Aydınlı, 2005; Lee ve Wilbur, 1985). Ayrıca aldıkları ödüller açısından yaşlı insanlar gençlerden daha mutlu olmaktadır (Kalleberg ve Loscocco, 1983; Aydınlı, 2005).

Çalışanların hizmet süresi ile ilgili yapılan çalışmalarda, hizmet süresinin artmasıyla çalışanların mesleklerindeki deneyim düzeyleri de artmakta, iş ile ilgili sorunların daha kolay çözüme ulaştırıldığı ve gelecek kaygısının da azaldığı, bu sebeple de iş tatmininin arttığı görülmektedir. Hizmet süresi arttıkça yaşın da arttığı göz önüne alınırsa, bu iki değişkenin birbirlerini etkileyen değişkenler olduğu gözlemlenmektedir.

Aydınlı'ya göre (2005) işe yeni başlayan çalışanların tatmin düzeyleri yüksek olmakta, sonrasında azalmaya başlamaktadır. Çalışanların hizmet süreleri ve deneyimleri arttıkça iyi pozisyonlara gelebilme imkânlarının yanında iş tatminlerinin de arttığı görülmektedir (Kalleberg ve Loscocco, 1983; Aydınlı, 2005).

İş tatminini etkileyen kişisel etmenlerden bir diğeri de iş deneyimidir. Deneyimsiz çalışanların genellikle çalışma koşullarının üst seviyesinde gerçekçi olmayan beklentileri oldukları görülmektedir. Zaman geçtikçe iş yaşamının gerçekleriyle karşılaşan çalışan işinde tatminsizlik duygusuna sürüklenmektedir. Çalışanın gerçekçi olmayan üst düzey beklentileri zamanla daha gerçekçi temellere oturur. Bu bağlamda iş yaşamını yeteri kadar tanıyan çalışan, tatmin kavramının zamana bağlı olduğunu ve ileride beklentilerini elde edebilmesi için o an bir takım olumsuzluklara tahammül etmesi gerektiğinin bilincindedir (Yiğitoğlu, 2005).

İş tatminini etkileyen kişisel etmenlerden medeni durumda Yıldız vd., (2003) evliliğin çalışana düzenli bir yaşam sağladığını, iş tatmin düzeyini arttırdığını söylemektedirler (Yıldız vd., 2003).

Kişilik özelliği olarak öz benlik duygusu gelişmiş ve kendine güvenen çalışanların, kendilerinden daha alt düzeyde kişilik gösteren, kabiliyetleri sınırlı, çevreye uyum sağlayamamış çalışanlara göre daha fazla tatmin oldukları söylenmektedir (Sertçe, <http://www.egm.gov.tr/apk/dergi>, 24.08.2005).

Kişiler yaptıkları işlerle sadece geçim elde etmez aynı zamanda toplum tarafından takdir edilme, beğenilme gibi dıygularını da tatmin etmektedirler. Toplum tarafından önemli olarak değerlendirilen işler olduğu gibi kabul görmeyen işler de vardır. Çalışanlar, toplumsal değerlerine ve geleneklerine uygun olmayan işlerde çalışmayı istememektedirler (Sertçe, <http://www.egm.gov.tr/apk/dergi>, 24.08.2005).

Toplumda kabul gören ve üst düzey pozisyonlarda yer alan çalışanlar işlerinde daha fazla tatmin olmaktadır (Ardıç ve Baş, 2000). Bu anlamda mesleki statü ile iş tatmini arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır.

Eğitim düzeyi çalışanın işini daha hızlı kavrayıp, daha başarılı olmasını sağlamakta ve iş tatmininin oluşumuna katkı sağlamaktadır (Yiğitoğlu, 2005). Çoğunlukla eğitim düzeyiyle iş tatmini arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Ancak yüksek eğitim düzeyindeki bir çalışanın düşük ücretle çalıştırılması gibi durumlarda tam tersi durum söz konusu olabilmektedir.

Ayrıca zekâ seviyesi yüksek ve yetenekli çalışanlar daha karmaşık işlerde çalışmayı seçmektedirler. Bu çalışanların işlerindeki karmaşıklık az olduğunda, iş tatminleri düşük olmaktadır (Ganzach ve Pazy, 2001).

### **3.1.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Etmenler**

Örgütlerdeki fiziksel çalışma şartları çalışanların iş tatminini etkileyen önemli bir etmendir. Fiziksel çalışma şartlarının çalışanların işlerinde ilerlemelerini ve çalışma heveslerini artıracak şekilde oluşturulması, çalışanların moral seviyesini yükseltmesine yardımcı olmasında önemlidir. Bu anlamda fiziksel çalışma şartlarının iyileştirilmesi çalışanların iş tatminlerini artırmaktadır (Ardıç ve Baş, 2000).

Çalışanların yaptıkları işlerin özelliği yeteneklerini kullanabilme becerisi verebilmelidir. Çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren insanlar işlerini yaparken, başarılı olduklarını bildikleri için işlerinden daha çok tatmin duymaktadırlar (Robbins, 1991; Ardıç ve Baş, 2000). Anlamlı ve kişisel gelişmeyi bulmak için çalışanların iş bulma olanakları iş memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir (Kuşdil vd., 2005).

Ayrıca çalışanların işlerini yaparken iş güvenliğinin sağlanmış olması, iş kazalarını engelleyeceğinden ve çalışanlarda kendilerine değer verildiği hissini uyandıracığından iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Örgütlerde benzer birimde çalışanlar arasında karşılıklı hizmete, yardıma ve dayanışmaya dayanan

önemli ilişkiler geliştirilmektedir. Bu ilişkiler iyi olması da çalışanın işinden tatmin olmasını sağlamaktadır (Sertçe, <http://www.egm.gov.tr/apk/dergi>, 24.08.2005).

Çalışanların işlerindeki başarı durumları, aldıkları kararlar, ücret değişiklikleri, terfiler vb. kararlar yöneticileri tarafından verildiğinden ve yöneticinin çalışanlarıyla kurduğu ilişkinin yakınlık seviyesi çalışanın tutum ve davranışlarını doğrudan etkilediğinden yönetici ve çalışan ilişkileri iş tatmini de doğru orantılı olarak etkilemektedir. Aynı zamanda çalışanlara kararlara katılma şansı tanındığında, kendi fikirlerine önem verildiğini farz ederek gerçek bir tatmin elde edilebilmektedir (Ardıç ve Baş, 2000).Çalışan tarafından alınan ödül beklenen seviyede ya da daha yüksek seviyede ise çalışanda iş tatmini ortaya çıkarken, ödül beklenen seviyenin altında ise de tatminsizlik ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgütlerde adil bir ödüllendirme sistemi uygulanmalıdır.

İletişim, kişiler arası bilgi, duygu, düşünce vb. aktarmak suretiyle örgütleri, toplumları bir arada tutan önemli kavramlardan biridir. Kişilerin örgüt içerisinde birbirleriyle ve yöneticileriyle rahatça bilgi, fikir vb. aktarımında bulunabilmesi tatmin duygusunu ortaya çıkarmaktadır. Çalışanlar arası iyi iletişimin olmamasının iş tatminsizliği doğurduğunu, buna karşılık yeterli iletişimin her zaman iş tatmini ortaya çıkarmadığı görülmüştür (Ardıç ve Baş, 2000). Aynı zamanda geribildirim, kişiler arası iletişimde gönderilen bir iletinin alıcı tarafından algılandıktan sonra ortaya çıkan tepkidir. Verdikleri geribildirim sonunda yapılan bir değişiklik ya da düzelme, gerek fikirlerinin paylaşan kişinin, gerek kişinin kendisinin işten sağladığı tatmini artırmaktadır (Olçetin, 2002).

Son olarak iş tatminini arttıran örgütsel etmenlerden belki de en önemlisi olan ücret, çalışanın ekonomik ihtiyaçlarını gidermesi yanında onun saygınlık basamağındaki yerini belirlemesi açısından önemlidir (Yiğitoğlu, 2005). Bu nedenle iş tatmini konusunda öne çıkan önemli etmenlerden biridir. Terfi ise, kişilere çalışma şevki veren ve iş tatminini olumlu etkileyen etmenlerdendir.

### **3.1.5. İş Tatmini ile Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi ve Konu Hakkında Yapılan Çalışmalar**

Çalışanların işinden tatmin olması ve buna bağlı olarak iş performansının artması örgütler için önemli görülmektedir. İş tatmini, çalışanların yaptıkları işler ve bu işler sonucunda kazandıkları deneyimlerini gözden geçirdiklerinde ortaya çıkan



olumlu veya olumsuz hisolarak tanımlanmıştır. Bu anlamda iş tatmini çalışanların işleri hakkında tüm duyguları temsil etmektedir.

Örgütlerdeki lider-üye etkileşiminin niteliği ile genel iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Aryee ve Chen, 2006; Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014; Epitropaki ve Martin, 2005; Janssen ve Van Yperen, 2004; Özutku, 2007). Janssen ve Van Yperen, (2004) Hollanda yaptıkları çalışmalarında, iş tatmini ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Epitropaki ve Martin (2005) İngiltere’de farklı sektörlerde çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmalarında, lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Aryee ve Chen (2006) Çin’de şirket çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında lider-üye etkileşiminin belirleyicileri ile lider-üye etkileşimi ve iş tatmini, iş performansı ve psikolojik geri çekilme davranışının iş çıktıları arasındaki ilişkiler üzerindeki aracılık etkisini incelemişlerdir. Sonuçlara göre lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında güçlü bir bağlantı bulmuşlardır. Özutku (2007) Türkiye’de yaptığı çalışmasında lider-üye etkileşim kalitesi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş, çalışma sonucunda yüksek düzeyde olduğu tespit edilen lider-üye etkileşim kalitesi ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu ve bu ilişkinin iş tatminini önemli düzeyde etkilediğini belirlemiştir. Volmer vd. (2011) çalışmalarında karşılıklı olarak lider-üye etkileşiminin iş tatminini artırdığını ileri sürerek, iş tatmininin de yüksek kaliteli lider-üye ilişkilerini geliştirebileceğini söylemişlerdir. Çekmecelioğlu ve Ülker (2014) ilköğretim öğretmenlerinin yöneticileri ile aralarındaki lider-üye etkileşim düzeylerinin niteliği ve bu etkileşimin öğretmenlerin iş tatminlerine ve örgütsel bağlılıklarına etkisini araştırmak amacıyla yaptıkları çalışmalarının sonucunda lider-üye etkileşimi ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulmuşlardır.

### **3.1.6. İş Tatmini ile Örgütsel Adalet İlişkisi ve Konu Hakkında Yapılan Çalışmalar**

Adalet algısı, çalışanların değerli birer üye olduklarını hissetme ve kendilerine adil bir şekilde davranılabileceği beklentisiyle iş tatminlerini artırmalarını sağlayabilmektedir (Bemmels vd., 2004; Robinson, 2004). Çalışanların iş tatmini,

çalışmalarının karşılığını maddi olarak almanın yanında, kendilerine sergilenen adil tutum ve davranışların da etkisiyle artmaktadır (Foley vd., 2002).

Adalet, çalışanların iş hayatlarının niteliği bakımından dikkat edilmesi gereken bir değişken olmanın yanında nitelikli bir iş çevresi oluşturabilmesi içinde gerekli görülmektedir. İş tatmini ve örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalar iş ortamındaki adalet algısının artmasında iş tatmininin de olumlu yönde değişeceği yönündeki ilişkiyi incelemiştir (Tyler, Rasinski ve McGraw, 1985; Folger ve Konovsky, 1989; Dailey ve Kirk, 1992; McFarlin ve Sweeney, 1992; Singer, 1992; Martin ve Bennet, 1996; Robinson, 2004; Schappe, 1998; Robbins, 2001; Eker, 2006).

Alexander ve Ruderman'a (1987) göre yapılan çalışmaların bazılarında dağıtımsal adalet, bazı çalışmalarda işlemsel adalet, bazı çalışmalarda ise hem dağıtımsal hem işlemsel adalet iş tatmininin belirleyicileri olmuştur (Alexander ve Ruderman, 1987). Folger ve Konovsky (1989) çalışmalarında dağıtımsal ve işlemsel adaletin iş tatmini ile farklı olmakla birlikte ilişkilerinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, dağıtımsal adalet ücret değişkeniyle işlemsel adalet ise güven ve bağlılık değişkenleriyle bağlantılıdır. McFarlin ve Sweeney (1992) banka çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında işlemsel ve dağıtımsal adaletin iş tatminiyle ilişkisini incelemiştir. Dağıtım adaletinin 2 iki kişisel kazanımının (ücret tatmini ve iş tatmini) işlemsel adalete göre daha önemli bir belirleyici olduğu görülürken, işlemsel adaletin örgütsel kazanımlar için daha önemli bir belirleyici olduğu tespit edilmiştir.

Tang ve Sarsfield-Baldwin (1996) sağlık sektöründeki çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada dağıtımsal adaletin ücret, terfi, performans değerlendirme ile ilişkili olduğunu, işlemsel adaletin ise denetim, performans değerlendirmesi, örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Sonuçlar, yöneticilerin tüm çalışanlara adil ve tutarlı şekilde kurallar koyduğu, performans ve işe alım temelinde çalışanlarını önyargısız olarak ödüllendirdiği zaman, çalışanların daha yüksek bir tatmin, bağlılık ve katılım düzeyine yol açabilecek olan işlemsel ve dağıtımsal adalet algısına sahip olacaklarını göstermiştir. Whisenant ve Smucker (2009), ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel iklim algılarını inceledikleri çalışmalarında, iş tatmini ve genel olarak işten memnuniyetin beş temel yönü ve her bir yapı ile örgütsel adaletin üç farklı boyutu arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. İş tatmininin yönlerinin üç adalet boyutu ile ayrı ayrı doğrusal yönlü ilişki bulmuşlardır.

Karaköse (2014) lise öğretmenlerinin iş tatmini ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada örgütsel adaletin, çalışanların iş tatmini ve motivasyonu üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Sethi, Iqbal ve Rauf (2014) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adalet ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkiyi insan kaynakları olarak incelemenin, herhangi bir örgütün en önemli bileşenlerinden biri olduğu belirtilmiştir. Çalışmanın sonucunda, çalışanların iş tatmini ile örgütsel adaletler arasında önemli olumlu ilişkiler bulunduğunu, ayrıca örgütsel adaletin çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

## **3.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ**

### **3.2.1.İşten Ayrılma Niyeti Kavramı**

İşten ayrılma niyeti, çalışanın faaliyette bulunduğu kurum veya kuruluşun dışındaki farklı bir yerde çalışmayı istemesidir (Yanık, 2014). Çalışanların bu niyetlerini gerçekleştirmesi sonucunda ortaya çıkan işten ayrılma oranının yüksek olduğu örgütlerde önemli maliyetler ortaya çıkmaktadır. Bu maliyetler çalışanın işe alınması, işe uyum sağlaması için verilen eğitimi ve işin sürdürülebilmesi sırasında harcanan zaman ve paranın çalışanın işten ayrılması sonucundaki kaybını temsil etmektedir. Bunların dışında bir çalışanın işten ayrılması sonucunda, o kurum veya kuruluştaki mevcut çalışanlarda ortaya çıkabilecek olumsuzluklar da göz ardı edilemez. Dolayısıyla bir kurum veya kuruluştaki bu durumların ortaya çıkmasını engellemek adına işten ayrılma oranının düşük seviyede tutulması önem arz etmektedir.

İşten ayrılma davranışının bir anda ortaya çıkmadığını düşünen Youngblood, Mobley ve Meglino (1983), bu davranışın ortaya çıkma sürecini dört adım olarak nitelendirmişlerdir. Bu adımların ilki, çalışanın mevcut işini ve bu işindeki tatmin seviyesini değerlendirmesi; ikincisi, çalışanın mevcut işinden ayrılması durumunda gitmeyi planladığı diğer kurum ve kuruluştaki pozisyonları karşılaştırması; üçüncüsü, işten ayrılma niyetini farklı yollarla hissettirmesi; dördüncü ve son olarak da işten ayrılma davranışını faaliyete geçirmesidir.

Örgütlerin verimli bir şekilde çalışmalarını sürdürmeleri gerektiği göz önüne alındığında, çalışanlardan düşük performanslı ve istenilen verimi göstermeyenlerin mevcut kurum veya kuruluşlarından ayrılmasının olumsuz olarak nitelendirilmemesi gerekmektedir (Özdevecioğlu, 2004). Bu durumda önemli olan örgüte uyum sağlamış,

yüksek performansla çalışanların örgütten ayrılmalarının önüne geçebilmektir (Özdevecioğlu, 2004).

Özdevecioğlu (2004) çalışmasında işten ayrılma niyetini etkileyen etmenlerin çalışanın performansı, yönetim şekli, örgüt kültürü, çalışan-örgüt uyumsuzluğu, örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş stresi vb. etmenler olduğunu belirtmiştir. Buradan da anlaşıldığı üzere, işten ayrılma niyetinin önüne geçilebilmesinde örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin artması gerekmektedir.

Park ve Kim (2009) örgüt kültürü türlerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini inceledikleri sağlık sektöründe yaptıkları çalışmalarında, incelenen tüm örgüt kültürü tiplerinin işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir. Stone, Larson, Mooney-Kane, Lin ve Dick (2006), sağlık sektöründeki örgüt ikliminin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgüt ikliminin işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir.

### **3.2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi**

Örgütlerin mevcut çalışanlarının işten ayrılma niyeti içerisinde olması örgütlerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri açısından olumsuzluk teşkil etmektedir (Çağ, 2011). Bu nedenle örgütler işten ayrılmaların önleyebilmek adına önemli bir çaba sarf etmek durumundadırlar.

İşten ayrılma davranışının, örgütler ve çalışanlar açısından ekonomik, zaman, psikolojik vb. açılardan önemi büyüktür. Bu nedenle işten ayrılma niyetini uygulamaya geçirmeden gerek örgütlerin, gerekse çalışanların kararlarını sağlıklı bir şekilde incelemeleri gerekmektedir. Aşağıda işten ayrılma niyetinin örgütler ve çalışanlar açısından önemi açıklanmıştır.

#### **3.2.2.1. Örgütler Açısından Önemi**

Örgütten herhangi bir nedenle çalışanların mevcut işlerini bırakma sıklığı işgücü devir oranıyla ölçülmektedir. Örgütler işgücü devir oranlarını kontrol altına almaya çalışmaktadırlar (Varol, 2010). Aynı zamanda bir örgütte hizmetler beklenen düzeyin altındaysa işgücü devir oranı artacağından, bu oran örgütler için başarı göstergesi olarak da değerlendirilebilmektedir.

Çalıştığı örgütten ayrılmayı düşünen çalışanın işe karşı tutumu çalışma ortamını olumsuz etkilemekte, ekstra maliyet ihtiyacı doğurmakta ve bunun sonucunda da istenmeyen işgücü kaybına neden olabilmektedir. Bir çalışanın mevcut işinden ayrılması; yeni çalışan seçimi ve seçilen yeni çalışan için katlanılan eğitim maliyetleri, çalışanın işe uyum sürecinde beklenmeyen maliyetler ve olması muhtemel iş kazaları maliyetleri, bu zaman diliminde oluşabilecek üretim kaybı maliyetleri, çalışanın yüksek performansı yakalayana kadar diğer çalışanların ekstra çalışma maliyetleri gibi maliyetler doğurmaktadır (Agin, 2010).

İşten ayrılma niyetinin işletmelere olumsuz olduğu kadar olumlu etkileri de mevcuttur. İşgücü devir oranının düşük olduğu ve dolayısıyla yeni çalışan alımının da az olduğu örgütlerde mevcut deneyimli çalışanlar yeni kariyer ve gelişim imkânı bulamamakta, çalışma ortamlarının monotonlaşması ve performanslarının düşmesi söz konusu olabilmektedir (Tuncer, 2012). Aynı zamanda iş gören devri ile çalışma verimi düşük çalışanların yerine, daha iyi bir çalışma verimi elde edilebilecek çalışan alma imkânı da bulunabilmektedir.

### **3.2.2.2.Çalışanlar Açısından Önemi**

Örgüt çalışanları daha iyi kariyer fırsatları gibi kişisel nedenler, sosyal beklentiler gibi çevresel nedenler ya da çalışma arkadaşı veya yöneticilerinden kaynaklanan iş ortamıyla ilgili nedenlerle mevcut işlerinden kendi istekleriyle ayrılmaktadırlar (Demirdağ, 2010).

Çalışanlar kendi istekleriyle mevcut işlerinden ayrıldıklarında ya da işten ayrılma niyetleri oluştuğunda daha iyi çalışma şartları, daha iyi bir kariyer, daha iyi ücret ve niteliklerine daha uygun bir pozisyon beklentisi içine girmektedirler (Çağ, 2011). Bu beklentileri karşılanmışsa işten ayrılma niyeti çalışanı olumlu bir şekilde etkilemiş olacaktır. Ancak bu beklentileri karşılanamamışsa kariyer kaybı, ücret kaybı, işsizlik sigortası kaybı, tazminat kaybı gibi farklı kayıplara uğrayacağından işten ayrılma niyeti çalışanı olumsuz etkilemiş olacaktır (Şimşek vd., 2008).

### **3.2.3.İşten Ayrılmanın Niyetinin Nedenleri**

Çalışanların mevcut işlerinden ayrılma niyetleri, işe başlama sürecinin başlarında ya da daha sonrasında oluşabilmektedir. İşten ayrılma niyetinin ortaya

çıkmasında çalışanın kendi isteğinin dışında mevcut işinden çıkarılabileceği fikri de etken olabilmektedir (Kesen, 2011). Çalışanların örgütlerindeki mevcut şartları değerlendirdikten sonra kendi isteklerinin dışında işten çıkarılabilecekleri düşüncesine kapılarak, içerisine düştükleri durumun verdiği stres duygusuyla çalışma performanslarını istemeden de olsa düşürmeleri bu fikri desteklemektedir. Bazen de bu durumun aksine mevcut işinden ayrılmayı düşünen çalışan çalışma performansını kendi isteğiyle düşürmekte ve yeni iş arayış sürecine ağırlık vermektedir. Bunun dışında çalışanların iş tatminlerinin düştüğü durumlarda, çalışma performanslarının da düştüğü ve işten ayrılma niyetinin ortaya çıktığı da görülmektedir (Kesen, 2011).

İşten ayrılma niyetine çevresel, örgütsel ve bireysel faktörler etki etmektedir (Yıldız, 2008). İşten ayrılma niyetine etki eden çevresel faktörler, teknolojik gelişmeler neticesinde çalışanların yeni işlere uyum süreçlerinin kısılması, gelişmekte olan sektörler (tarım, sanayi, hizmet) arasında geçiş yapma, materyal ve malzeme eksikliği, öne çıkan mesleklerin değişken olması gibi faktörlerdir. İşten ayrılma niyeti üzerinde en çok etkisi olan örgütsel faktörler, örgütün bulunduğu konum, ulaşım imkânları, çalışma ortamının uygunsuzluğu, adil olmayan ve yetersiz ücretler, çalışanların kariyer gelişiminin yetersizliği, yönetici tutum ve davranışları, çalışanınaşırı iş yüküne maruz kalması gibi faktörlerdir. İşten ayrılma niyetine etki eden kişisel faktörler ise yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim seviyesi, kariyer hedefi, mesleki deneyim, iş değiştirme hevesi, yaşam koşulları değişimi, bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı, psikolojik problemlerdir. Kişisel faktörlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi hakkında yapılan çalışmalara bakıldığında yaş, mesleki deneyim, bakmakla yükümlü bulunulan kişi sayısı gibi faktörler işten ayrılma niyetini olumsuz etkilerken; öğrenim seviyesi, psikolojik problemler gibi faktörlerin ise işten ayrılma niyetini olumlu etkilediği görülmektedir (Varol, 2010). Cinsiyet ve medeni durum göz önüne alındığında bay veya bekâr çalışanların işten ayrılma niyetlerinin, bayan veya evli çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir (Varol, 2010). Ünsar (2011), çalışanların kişilik özelliklerinin işten ayrılma niyetine etkisini tespit etmeyi amaçlayan çalışmasında, dışa dönük kişiliğe sahip çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu görülmüştür.

### **3.2.4.İşten Ayrılma Niyeti ile Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi ve Konu Hakkında Yapılan Çalışmalar**

Lider-üye etkileşimi kalitesi yüksek seviyede olan çalışanlar liderlerinden daha fazla ilgi, bilgi, etki ve güven gördüklerinden işlerine bağlılık düzeyleri artmakta ve işlerini daha çok benimsemektedirler. Bu durum da işten ayrılma fikirlerinin oluşmasına engel olmaktadır. Böylece örgütler çalışanın işten ayrılması durumunda maruz kalacakları zaman ve maliyet kaybına uğramamış olmaktadır.

İşten ayrılma niyeti ve lider-üye etkileşimi ilişkisi çalışmalarında lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Gestner ve Day, 1997; Bauer vd., 2006). Graen vd. (1982) bir kamu kuruluşunda hiyerarşik olarak üç farklı pozisyonda çalışmakta olan çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmalarının sonucunda lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

Morrow vd. (2005) çalışmalarında lider-üye etkileşiminin gönüllü işten ayrılma ile ne yönde ilişkisi olduğunu incelemiş, lider üye etkileşimi orta düzeyde olduğunda işten ayrılma niyetinin en düşük düzeye düştüğünü, işten ayrılma niyeti ile doğrusal olmayan bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Şahin (2011) turizm, gıda ve taşımacılık sektörlerinde hizmet veren firmaların çalışanları üzerinde yapılan çalışmasında lider-üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti üzerinde cinsiyetin etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda cinsiyetin ve lider-üye etkileşimini büyük ölçüde etkilediği işten ayrılma niyetinin lider-üye etkileşimi tarafından anlamlı ve negatif olarak etkilendiği ve bu etkinin erkek çalışanlara göre kadın çalışanlarda daha güçlü olduğu görülmüştür.

Öztürk ve Eryeşil (2016), sağlık sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında lider-üye etkileşimi, algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti düzeylerini ve aralarındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışma sonuçlarında lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel adaletin işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif yönde etkilediği görülmüştür.

### **3.2.5.İşten Ayrılma Niyeti ile Örgütsel Adalet İlişkisi ve Konu Hakkında Yapılan Çalışmalar**

Çalışanlar örgütlerinde kendilerine herhangi bir alanda adil davranış sergilenmediğini hissettiklerinde işten ayrılma eğilimi göstermektedirler (Gürpınar, 2006). Bir örgütte örgütsel adaletin var olması, o örgütün çalışanlarına olan bağlılığını ifade etmektedir. Çalışanlar çalıştıkları örgütlerin kendilerine olan bağlılığını hissettiğinde örgütlerine bağlılık duygusu geliştirerek işten ayrılma niyetleri azalmaktadır (Fischer, 2004).

Örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti ile ilgili olarak işten ayrılma niyetinin doğrudan dağıtımsal adalet ile ilgili olduğunu (Alexander ve Ruderman, 1987; Altıntaş, 2006) iddia eden çalışmalar bulunmaktadır. Dailey ve Kirk (1992) işten ayrılma niyetinin en fazla prosedürel adaletten etkilendiğini (Dailey ve Kirk, 1992) öne sürerken, bazı çalışmalar (Dittrich ve Carrell, 1979; Gürpınar, 2006; Konovsky ve Cropanzano, 1991) ise işten ayrılma niyetinde hem prosedürel hem de dağıtımsal adaletin negatif etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

Gürpınar (2006) çalışmasında lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda, lider-üye etkileşiminin örgütsel adaleti anlamlı ve pozitif yönde, işten ayrılma niyetini ise anlamlı ve negatif yönde etkilediği görülmüştür. Örucü ve Özafşarlıoğlu (2013), Güney Afrika Cumhuriyeti'nde tekstil sektöründe yaptıkları çalışmalarında örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisini anlamlı ve negatif bir ilişki olarak belirlemişlerdir. Ribeiro ve Semedo (2014) çalışmalarında insan kaynakları uygulamalarının örgütsel adaletin sağlanmasında aracılık rolü oynadığı ve oynamadığı gibi iki farklı durumda işten ayrılma niyetini nasıl etkilediğini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Çalışma sonuçlarına göre İnsan Kaynakları Yönetiminin örgütsel adaletin aracılığı söz konusu olsa da olmasa da işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif yönde etkilediği görülmüştür.

### **3.2.6.İş Ayrılma Niyeti ile İş Tatmini İlişkisi ve Konu Hakkında Yapılan Çalışmalar**

Bir çalışanın kendi isteğiyle mevcut işinden ayrılmayı planlaması işten ayrılma eğilimini ifade etmektedir. Bu konu hakkındaki çalışmalar genellikle personel devir



hızı ve işyerinden ayrılma eğilimi şeklinde ikiye ayrılmış, çoğu çalışma “ayrılma eğilimi” kavramı üzerinde yoğunlaşmıştır. İşyerinden ayrılan çalışanlara ulaşmada karşılaşılan zorluklar ve bu kişilere ulaşılsa bile bilimsel araştırmalara katılma oranlarının düşük olması, araştırmaların çoğunda “personel devir hızı” kavramından çok “işten ayrılma eğilimi” kavramının kullanılmasının başlıca sebebidir. Bu sebeple, işgücü devri ile ilgili çalışmalarda işyerinde kalma veya gitme eğilimini ölçmektercih edilen bir ölçüm yöntemidir.

İş tatmini ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki bir çok çalışmada, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi arasında sürekli ve negatif yönde bir ilişki şeklinde bulunmuştur (Cotton ve Tuttle, 1986; Arnold ve Feldman, 1982; Bluedorn, 1982; Mobley, 1982; Price, 1977; Abdel-Halim, 1981; Aranya ve Ferris, 1984; Choo, 1986; Gregson ve Bline, 1989; Harrell, 1990; Harrell vd., 1986; Rasch ve Harrell, 1990; Gergson, 1992; Poznanski ve Bline, 1997; Pasewark ve Strawser, 1996; Mathieu ve Hamel, 1989; Porter vd., 1974).

Cevrioğlu (2007) sağlık sektörü çalışanları üzerinde yaptığı çalışmasında lider-üye etkileşim kalitesinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit etmeyi, bu etkinin çalışanların demografik özelliklerine ve birimlerine göre değişip değişmediğini görmeyi amaçlamıştır. Sonuçlara göre lider-üye etkileşim kalitesi iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilerken, işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif yönde etkilemiştir. Ayrıca erkek çalışanların lider-üye etkileşimi puanlarının bayan çalışanlara göre az da olsa yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Jordan ve Troth (2011) çalışmalarında duygusal zekâ ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin arabuluculuk etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Sonuçlar, lider-üye etkileşimi kalitesinin, çalışanların duygusal zekâsı ile işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir.

Özer ve Günlük (2010), Türkiye’de serbest muhasebeciler üzerinde yaptıkları çalışmalarında, iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Sonuçlara göre iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Han ve Jekel (2011) çalışmalarında iş tatmininin lider-üye etkileşimi ile hemşirelerin işten ayrılma niyetleri arasında aracılığı olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Yüksek lider üye etkileşimi, düşük işten ayrılma niyetleriyle ilişkilendirilmiştir. Lider-üye etkileşimi, iş memnuniyeti ile

olumlu yönde ilişkili bulunurken, iş tatmininin, işten ayrılma niyetleri ile negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ADALETİN ROLÜ: HATAY'DA BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, Hatay ilinde imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren iki işletme üzerinde anket uygulaması yapılarak gerçekleştirilmiş analizlere yer verilmiştir. Üçüncü bölüm olan bu bölümde amaç, kapsam, sınırlılıklar, veri toplama tekniği ve verilerin analiz edilme yöntemlerine yönelik bilgiler ve bulgular yer almaktadır.

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada daha önceki araştırmalara dayanarak lider-üye etkileşiminin, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine olan etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü olup olmadığı belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin test edilmesi için model oluşturulmuştur. Ayrıca, lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti boyutlarıyla demografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırmanın alt amacını oluşturmaktadır. Bu araştırmanın amaçları şu şekilde oluşturulmuştur;

- Lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi
- Lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olup olmadığı incelenmesi,
- Lider-üye etkileşimi ve iş tatmini boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olup olmadığı incelenmesi,
- Örgütsel adalet ve iş tatmininin lider-üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti boyutları arasında aracılık rolü üstlenip üstlenmediğinin belirlenmesi

Liderlerin çalışanlarıyla farklı düzeyde lider-üye etkileşimi ilişkileri kurması, bu etkileşimin çalışanlarda farklı davranış ve tutum sergilemelerine neden olabilmektedir. Lider-üye etkileşiminin düzeyi bireysel ve örgütsel birçok sonuçla ilişkilendirilmektedir (Gerstner ve Day, 1997). Lider ve çalışanları arasındaki ilişki kalitesinin yüksek olması, çalışanların yüksek iş tatmini ve düşük stres düzeyi, yüksek

performans sergilemeleri ve işten ayrılma niyetlerinin azalması gibi olumlu sonuçları etkilemektedir (Bauer ve Green, 1996; Zel, 2006). Buna karşın düşük kalitedeki lider-üye etkileşimi ilişkilerinde, işten sağlanacak yararlar ve kariyer gelişimi açısından çalışanlar lidere daha az ulaşabilmekte, daha az kaynağa sahip olmakta, daha kısıtlı bilgi edinmekte ve bu durum da iş tatminsizliğine neden olarak örgütsel bağlılığını azaltmakta ve işten ayrılma düşüncelerini artırmaktadır (Gerstner ve Day, 1997). Lider-üye etkileşim teorisine göre, liderleriyle yüksek nitelikli ilişki içinde olan üyeler, liderleriyle düşük nitelikli ilişki içinde olan üyelerle karşılaştırıldığında daha fazla sorumluluk gerektiren işler yapacaklar, işle ilgili daha fazla bilgi ve kaynak sahibi olacaklardır. Dolayısıyla liderleriyle yüksek nitelikli etkileşim içinde olan üyeler, daha yüksek iş tatmini duyma eğiliminde olacaklardır (Hackett ve Lapierre, 2004).

İşyerindeki adaleti tanımlamada kullanılan örgütsel adalet, çalışanların kendi örgüt üyelerine adaletli davranıp davranmadığıyla ilgili algılarını ortaya koymaktadır (Moorman, 1991; Folger ve Cropanzano, 1998; Umphress vd., 2003). Örgütsel adalet, çalışanların çalışma ortamı ve yöneticileri ile ilgili adalet algılarını belirten çok yönlü bir kavramdır. Yapılan çalışmalar adalet algısının iki boyutu üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bunlardan ilki, çalışanların aldıkları çıktılara (ücret, fayda ve ödüller) verdikleri tepkiler, ikincisi bu çıktıları elde ettikleri kanallar yani kullanılan prosedürlere verdikleri tepkilerdir (Cropanzano ve Greenberg, 1997). Diğer bir ifadeyle örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalarda dağıtımsal ve prosedürel adalet boyutları, örgütsel adaletin iki alt boyutu olarak birbirinden ayrı tutulmuştur.

İşten ayrılma niyetinin, lider ve çalışan arasındaki ilişkinin kalitesine göre değişebildiği, bireysel ve örgütsel sonuçlar arasında önemli bir yer aldığı görülmektedir. İşten ayrılma niyeti bir örgütte çalışan kişinin yakın bir zamanda o işi bırakmasıyla ilgili düşüncesidir (Mobley, 1982). İşten ayrılma niyetinin işe son verme davranışıyla ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Hom vd., 1992). Gerek iyi çalışanın işten ayrılmasıyla yaşanan insan kaynağı kaybı, gerekse devam eden iş akışını bölmesi açısından işten ayrılma niyeti örgütleri olumsuz yönde etkilemektedir (Cascio, 1991). Bir çalışanın işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışına dönüşmesi belirli bir süreci takip eder ve bu süreç pek çok unsurdan etkilenebilir (Hom vd., 1992). Genel olarak, işten ayrılma niyetine etki eden faktörler dışsal faktörler (işsizlik oranı, alternatif iş olanakları gibi), örgütsel faktörler (yönetim tarzı, ücret, ödüllendirme gibi) ve kişisel faktörler (kişilik, yaş, aile gibi) olarak sınıflandırılmaktadır (Cotton ve

Tuttle, 1986). Çalışan, bu faktörlerin etkisiyle işini değerlendirir ve işinden memnun olup olmadığına karar vermektedir. Eğer çalışanın memnuniyetsizlik durumu yüksek ise, işten ayrılmasının mümkün olup olmayacağını ve farklı bir iş aramanın kazançlı olup olmadığını değerlendirmektedir. Sonuçta çalışan var olan iş olanakları ile mevcut işi arasında bir değerlendirme yaparak kararını vermektedir (Mobley, 1977).

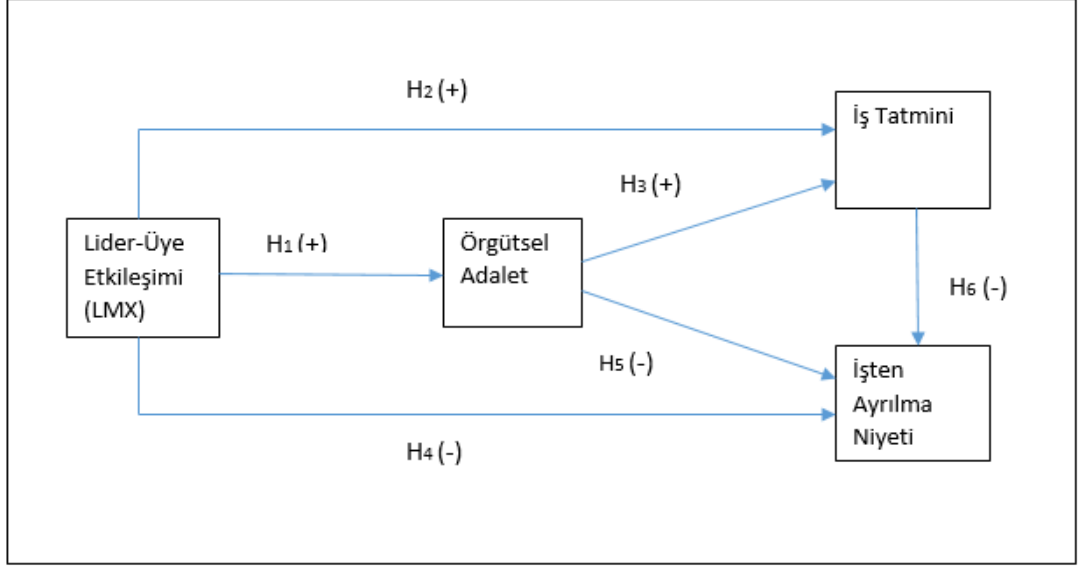
Çalışanların lider-üye etkileşim düzeyinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel adaletin aracılık rolü üstlenip üstlenmediğini belirlemek çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

**Lider-üye etkileşimi** (Graen ve Scandura, 1987; Bauer ve Green, 1996; Newman, Schwarz, Cooper ve Sendjaya, 2017; Audenaert, Vanderstraeten ve Buyens, 2017; Tse, Troth, Ashkanasy ve Collins, 2017), **örgütsel adalet** (Folger, 1977; Greenberg, 1987; Niehoff ve Moorman, 1993; Colquitt, 2001; Colquitt, Noe ve Jackson, 2002; İyigün, 2012), **iş tatmini** (Hoppock, 1935; Weiss, Davis, England ve Lofquist, 1967; Herzberg, 1971; Ergeneli ve Eryiğit, 2001; Baş, 2002; Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004; Yüksel, 2005; Kaya, 2007; Karakuş, 2011), **işten ayrılma niyeti** (Youngblood, Mobley ve Meglino, 1983; O'Reilly, Chatma ve Caldwell, 1991; Özdevecioğlu, 2004; Stone vd., 2006; Park ve Kim, 2009; Ünsar, 2011; Genç, 2014; Günalan, 2016; Hasyurt, 2017), kavramları birçok çalışmada ayrı ayrı birçok çalışmada ise ikili kavram ilişkileri olarak; **lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet** (Tyler ve Caine, 1981; Scandura, 1999; Erdoğan, 2002; Tatum vd., 2003; Kang, 2004; Thompson, 2004; Erdoğan, Kraimer ve Liden, 2006; Asgari vd., 2008; Gerome, 2008; Karacaoğlu ve Cingöz, 2009; Wang, Liao, Xia ve Chang, 2010; Ishaq vd., 2012; Haynie vd., 2014; Turgut, Tokmak ve Ateş, 2015; Torka, ve Goedegebure, 2017), **lider-üye etkileşimi ve iş tatmini** (Pascale vd., 1993; Gestner ve Day, 1997; Dionne, 2000; Janssen ve Van Yperen, 2004; Epitropaki ve Martin, 2005; Aryee ve Chan, 2006; Özutku, 2007; Volmer vd., 2011; Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014), **lider-üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti** (Gestner ve Day, 1997; Bauer, Erdoğan, Liden ve Wayne, 2006; Gürpınar, 2006; Şahin, 2011; Öztürk ve Eryeşil, 2016), **örgütsel adalet ve iş tatmini** (Alexander ve Ruderman, 1987; Folger ve Konovsky, 1989; McFarlin ve Sweeney, 1992; Tang ve Sarsfield-Baldwin, 1996; Robinson, 2004; Whisenant ve Smucker, 2009; Karaköse, 2014; Sethi, Iqbal ve Rauf, 2014), **örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti** (Dittrich ve Carroll, 1979; Alexander ve Ruderman, 1987; Konovsky ve Cropanzano, 1991; Dailey ve Kirk, 1992; Altıntaş, 2006; Gürpınar, 2006; Örucü ve

Özafşarlıoğlu, 2013; Ribeiro ve Semedo, 2014), **iş tatmini ve işten ayrılma niyeti** (Porter vd., 1974; Price, 1977; Abdel-Halim, 1981; Arnold ve Feldman, 1982; Bluedorn, 1982; Mobley, 1982; Aranya ve Ferris, 1984; Choo, 1986; Cotton ve Tuttle, 1986; Harrell vd., 1986; Gregson ve Bline, 1989; Mathieu ve Hamel, 1989; Harrell, 1990; Rasch ve Harrell, 1990; Gergson, 1992; Tett ve Meyer, 1993; Pasewark ve Strawser, 1996; Poznanski ve Bline, 1997, Larkin, Brantley-Dias ve Lokey-Vega, 2016), **lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti** (Cevrioğlu, 2007; Jordan ve Troth, 2011; Han ve Jekel, 2011) kavramları birbirleriyle ilişkilendirilerek çeşitli şekillerde ele alınmış ve çeşitli sonuçlar tespit edilmiştir. Bunun yanında yazında yapılan taramalar sonucunda **lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti** (Lee, 2000) ve **örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine** (Özer ve Günlük, 2010) yönelik az sayıda çalışma tespit edilirken kavramların dörtlü ilişkisini ele alarak yapılmış herhangi bir çalışmaya ulaşılammıştır. Bu çalışmada ise her kavram başta kendi içinde sonrasında diğer kavramlarla ilişkisi bakımından incelenmiş ve modele dâhil edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada farklı iki sektör (imalat ve hizmet) birlikte ele alınmış ve sektöre göre değişen etkiler tespit edilmiştir. Çalışmanın, hem kavramların birbiri ile ilişkisini incelemesi hem de sektörler arası farklılaşan etkiyi ortaya koyması bakımından akademik yazına katkı sağlayacağı düşünölmektedir. Bu düşünce araştırmannın önemini ortaya koymaktadır.

#### **4.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER**

Lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine yönelik olarak çalışmanın temel ve alt amaçları yönünde model geliştirilmiş ve geliştirilen model aşğıdaki şekilde oluşturulmuştur. Geliştirilen araştırma modeli Şekil 3’de verilmiştir.



Şekil 3: Araştırma Modeli

Seo ve Lee (2017) yaptıkları çalışmada lider-üye etkileşimini pozitif grup duygusu ve adalet kavramıyla ilişkilendirmişlerdir. Bir takım içindeki yüksek lider-üye etkileşimi farklılaşmasının kişilerarası adalet iklimini olumsuz yönde etkilediğini ve böylece lider-üye etkileşimi seviyesinin pozitif grup duygusu üzerindeki olumlu etkisini zayıflattığını bulmuşlardır. Çalışanlar üzerinde olumlu tutum ve davranışların göstergesi olarak çalışmalarda örgütsel bağlılık, adalet algısı, çalışanların performans çıktıları gösterilebilmektedir (He vd., 2014; Luo vd., 2014). Bu alanda yapılmış çalışmalar (Moorman, 1991; Greenberg, 1993; Kang, 2004; Cropanzano vd., 2007; Haynie vd., 2014; He vd., 2014) lider-üye etkileşiminin örgütsel adaleti pozitif yönde etkilediği yönündedir.

**H1:** Lider-üye etkileşimi örgütsel adaleti pozitif yönde etkiler.

Akademik alanda yapılmış çalışmalarda lider-üye etkileşiminin niteliği ve düzeyi olumlu yönde arttıkça, genel iş tatmininin de arttığı, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Özutku, 2007). Ancak lider-üye etkileşimi teorisi çerçevesinde, çalışanlar açısından daha fazla içsel ve dışsal iş tatminine yol açan etkileşimsel unsurların neler olduğu ve bu unsurlarla iş tatmini boyutları arasındaki ilişkilerin ne yönde olduğu konusunda belirsizlikler yaşanabilmektedir. Ayrıca lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesinde toplumsal ve örgütsel farklılıkları da irdelenmek önemli görünmektedir. Lider-üye etkileşimi teorisi çerçevesinde yüksek

niteliğe sahip yönetici çalışan ilişkisinin ve etkileşiminin çalışanlar açısından, terfi olma, kararlara katılma, ödüllendirilmeden yararlanma, yöneticinin önemli görevler vermesi gibi içsel ve dışsal tatmini arttırabilecek sonuçlar gösterdiği bilinmektedir (Özutku, 2007). Lider-üye etkileşiminin derecesinin ve niteliğinin yüksek olmasının çalışanların iş tatminini arttırdığına yönelik yapılmış çalışmalar (Pascale vd., 1993; Gestner ve Day, 1997; Dionne, 2000; Janssen ve Van Yperen, 2004; Epitropaki ve Martin, 2005; Aryee ve Chan, 2006; Özutku, 2007; Volmer vd., 2011; Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014) geliştirilen hipotezi destekler yöndedir.

**H<sub>2</sub>:** Lider-üye etkileşimi iş tatminini pozitif yönde etkiler.

Örgütsel adalet ile ilgili olarak yapılan çalışmalar, çalışanların işleriyle olarak hissettiklerine odaklanmışlardır. Çalışanların işinden tatmin olma derecesi ve gösterdiği iş başarısını çalıştığı ortamdaki eşitlik veya eşitsizlikle ilişkilendirmişlerdir (Luthans, 1981; Özdevecioğlu, 2003). Greenberg (1993), insanlar adil bir şekilde davranıldığına inandıklarında, çalıştıkları örgüte karşı fedakârlıkta bulunacaklarını, işine ve örgüte karşı pozitif tutum ve davranışlarda bulunacağını söylemektedir. Örucü ve Özafşarlıoğlu (2013) örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetine etkisini ortaya koyduğu çalışmasında, aralarındaki ilişkiyi anlamlı ve negatif bulmuşlardır. Gürpınar (2006) örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal ve prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Yapılmış olan çalışmalarda (Alexander ve Ruderman, 1987; Folger ve Konovsky, 1989; McFarlin ve Sweeney, 1992; Tang ve Sarsfield-Baldwin, 1996; Robinson, 2004; Whisenat ve Smucker, 2009; Karaköse, 2014; Sethi, Iqbal ve Rauf, 2014) örgütsel adalet ile iş tatmini arasında doğrusal ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Sezgin ve Yıldızhan (2013) çalışmalarında çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatmini arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Bu durumda örgütsel adalet algısının yüksek olarak algılandığı örgütlerde iş tatmini de yüksek olacaktır. Yani çalışanların örgütsel adalet algıları arttıkça iş tatminleri artmakta ve iş tatminleri arttıkça örgütsel adalet algıları da olumlu hale gelmiş olmaktadır. Literatürle paralel olarak geliştirilmiş hipotez aşağıdaki gibidir.

**H<sub>3</sub>:** Örgütsel adalet iş tatminini pozitif yönde etkiler.



İşten ayrılma niyetinin, lider ve çalışan arasındaki ilişkinin kalitesini etkilediği bireysel ve örgütsel sonuçlar arasında önemli bir yeri olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyeti bir örgütte çalışan kişinin yakın bir zamanda o işi bırakmasıyla ilgili düşüncesidir (Mobley, 1982). İşten ayrılma niyetine etki eden unsurlar dışsal unsurlar (işsizlik oranı, alternatif iş olanakları gibi), örgütsel unsurlar (yönetim tarzı, ücret, ödüllendirme gibi) ve kişisel unsurlar (kişilik, yaş, aile gibi) olarak sınıflandırılabilir (Cotton ve Tuttle, 1986). Çalışan, bu unsurların etkisiyle işini değerlendirir ve işinden memnun olup olmadığına karar verir. Eğer memnuniyetsizlik sonucuna varılmış ise, işten ayrılmasının mümkün olup olmayacağını ve farklı bir iş aramanın kazançlı olup olmadığını değerlendirir. Sonuçta çalışan kişi var olan iş olanakları ile şu anki işi arasında bir değerlendirme yaparak kararını oluşturur (Mobley, 1977).

Yapılan çalışmalar, lider-üye etkileşiminin kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Ferris, 1985; Gestner ve Day, 1997; Graen vd., 1982; Vecchio ve Gobdel, 1984; Wilhelm vd., 1993). Benzer sonuçlara ülkemizde yapılan çalışmalarda da ulaşılmıştır (Cevrioğlu, 2007). Bazı çalışmalarda ise, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin doğrusal ilişkiden daha çok eğrisel bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Harris vd., 2014; Morrow vd., 2005). Buna göre, lider-üye etkileşiminin kalite seviyesi düşük ise çalışanların işten ayrılma eğilimleri artmakta, tersi durumda ise her zaman azalmamaktadır. Başka bir ifadeyle, bazen lider-üye etkileşiminin kalitesinin yüksek olduğu durumlarda bile çalışan işten ayrılmayı düşünebilmektedir (Harris vd., 2014; Morrow vd., 2005). Bu sonuçlar, genel olarak, liderinden düşük destek gördüğünü düşünen çalışanların, işten ayrılma eğilimi göstererek muhtemelen daha fazla destek görme umudu içinde başka bir yerde iş bulma arayışı içine girdiklerini ortaya koymaktadır (Özutku vd., 2008). Literatürle paralel olarak geliştirilmiş hipotez aşağıdaki gibidir.

**H4:** Lider-üye etkileşimi işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

Çalışanların adalet algılarından etkilendiğini gösteren en önemli çıktılardan birisi işten ayrılmadır eğilimidir (Moorman, 1991). Literatürde, işten ayrılmanın gerçekleşmesi kadar, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasının da hem prosedürel hem de dağıtımsal adalet algıları ile bağlantılı olduğu belirtilmektedir. Tazminat, işe

atanma, ücret, terfi, ek mesai görevleri, disiplin sorunları ya da işten çıkarılma gibi maruz kaldıkları durumu “adil olmayan” biçiminde algılayan çalışanlar, kendilerine adil davranıldığını düşünen çalışanlardan daha fazla şikayetçi olmaktadır (Folger ve Konovsky, 1989; McFarlin ve Sweeney, 1992; Roberts vd., 1999). Örgütteki kazanımların adil dağıtılmadığını düşünen çalışanların, işten ayrılma eğilimlerinin yüksek olduğu açıklanmıştır (Alexander ve Ruderman, 1987; Kovonosky ve Cropanzano, 1991; Lipponen vd., 2004).

Folger ve Cropanzano (1998), “adaletin önemli bir isteklendirme (motivasyon) aracı olduğunu, bireyler adaletsizlik hissettiklerinde morallerinin düştüğünü, işlerini bırakmalarının daha olası hale geldiğini ve hatta örgüte karşı misilleme yapabileceklerini” belirtmektedir. Bu yüzden çalışanlardaki negatif algıları belirlemek ve düzeltme yoluna gitmek, işten ayrılma eğiliminin azalmasında faydalı olabilir.

Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013) çalışmalarında çalışanların örgütsel adalet algılarının işten ayrılma niyetinin önemli bir belirleyicisi olduğunu söylemiş, örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Örgütteki kazanımların adil dağıtılmadığını düşünen çalışanların, işten ayrılma eğilimlerinin yüksek olduğu açıklanmıştır (Alexander ve Ruderman, 1987; Gürpınar, 2006; Kovonosky ve Cropanzano, 1991; Lipponen vd., 2004). Literatürde, işten ayrılmanın gerçekleşmesi kadar, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasını örgütsel adalet boyutlarından olan hem prosedürel hem de dağıtımsal adalet algıları ile ilişkilendirilmektedir. Tazminat, işe atanma, ücret, terfi, ek mesai görevleri, disiplin sorunları ya da işten çıkarılma gibi maruz kaldıkları durumu “adil olmayan” şeklinde algılayan çalışanlar, kendilerine adil davranıldığını düşünen çalışanlardan daha fazla şikayetçi olmaktadır (Folger ve Konovsky, 1989; McFarlin ve Sweeney, 1992; Roberts vd., 1999). Genel olarak çalışanlar eğer işin kendisinden, beraber çalıştıkları kişilerden ve yöneticilerinden memnunsarsa ve eğer mevcut ücret politikasını ve işyerlerindeki terfi olanaklarını yeterli görüyorlarsa yaptıkları işten memnun olurlar, kendilerini şirketlerine adarlar ve işyerlerinden ayrılmayı düşünmezler (Reed vd., 1994). Literatürle paralel olarak geliştirilmiş hipotez aşağıdaki gibidir.

**H<sub>5</sub>:** Örgütsel adalet işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

İş tatmini ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki, örgütsel davranış alanının önemli konularından biridir. Çalışanların işten ayrılma eğilimlerini açıklamaya çalışan çok sayıdaki geleneksel model, işten ayrılma sürecinin öncülü olarak, çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı olan davranışlarına odaklanmışlardır (Farrell ve Rusbult, 1981; Mobley, 1977; Steers ve Mowday, 1981). Bu çalışmalar işten ayrılma eğiliminin bir seçenek olarak görülmesi, düşük seviyede iş memnuniyeti ve düşük seviyede örgütsel bağlılık önermesi ile başlamaktadır (Hom ve Griffeth, 1995).

Caplow ve Mc Gee (1958) ile March ve Simon (1958) örgüt içi çalışanı motive eden faktörler ile çalışanların işten ayrılma eğilimleri arasındaki ilişkileri araştırmışlar, örgüt ve örgüt yapısı ile ilgili değişkenlerin iş ile ilgili davranışlar üzerinde etkileri olduğu görülmüştür (Altunoğlu vd., 2008). Bluedorn (1982) ekonomik, yapısal ve sosyo-psikolojik değişkenler ile işgücü devir oranları arasındaki ilişkileri açıklamak amacıyla bir model oluşturmuştur. Ücret, örgüt büyüklüğü, iletişim, merkezileşme gibi örgütsel kavramlarla iş memnuniyeti, moral gibi sosyo-psikolojik kavramların örgütlerdeki işgücü devir oranını etkilediğini belirlemiştir. İş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisini inceleyen çalışmalar (Cotton ve Tuttle, 1986; Arnold ve Feldman, 1982; Bluedorn, 1982; Mobley, 1982; Price, 1977; Abdel-Halim, 1981; Aranya ve Ferris, 1984; Choo, 1986; Gregson ve Bline, 1989; Harrell, 1990; Harrell vd., 1986; Rasch ve Harrell, 1990; Gergson, 1992; Poznanski ve Bline, 1997; Pasewark ve Strawser, 1996; Mathieu ve Hamel, 1989; Porter vd., 1974) ikisi arasında sürekli ve negatif yönlü ilişkiler bulmuşlardır. Literatürle paralel olarak geliştirilmiş hipotez aşağıdaki gibidir.

**H<sub>6</sub>:** İş tatmini işten ayrılma niyetini negatif yönde etkiler.

Bu çalışmada daha önceki araştırmalara dayanarak lider-üye etkileşiminin, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine olan etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın ana amacına bağlı olarak; lider-üye etkileşimi ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin tespiti, lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin tespiti, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin tespiti, örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkinin tespiti, örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin tespiti, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin tespiti gibi alt amaçlar da söz konusudur.

**H7:** Lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü vardır.

**H8:**Lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde içsel iş tatmininin aracılık rolü vardır.

### **4.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM**

Örgüt çalışanlarının liderleri ile olan etkileşim durumlarının işten duydukları tatmin ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde adalet algılarının rolünün incelenmeye çalışıldığı bu araştırmada araştırmanın evrenini Hatay ilinde faaliyet gösteren, sağlık sektörü çalışanları ve imalat sektörü çalışanları oluşturmaktadır. İlgili sektörlerin seçilmesinin nedeni olarak lider-üye etkileşiminin, örgütsel adaletin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramlarının imalat ve sağlık sektöründe önemli olmasından kaynaklanmaktadır. Özellikle imalat sektöründe tesadüfiliği sağlamanın güç olmasından dolayı kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Her iki sektörde iki ayrı işletmeden anketlerin uygulanması için izin alınmıştır. Sağlık sektöründe yer alan özel hastanede ve imalat işletmesi olarak faaliyet gösteren işletmelere tüm çalışanlara anketler ulaştırılmıştır.

Çalışmada yer alan imalat sektörü işletmesinin Formen (13), İnspektör (18), Operatör (47) ve diğer (132) çalışanları olmak üzere toplam 210'dur. Sağlık sektörü işletmesinin hemşire (54), sağlık memuru (18), veri kayıt memuru (108), doktor (42) ve diğer çalışanlar (142) olmak üzere mevcut toplam 364 çalışana bulunmaktadır. Bu durumda imalat ve hizmet sektörü çalışanları toplam 574'tür. Çalışmanın uygulama aşaması için 600 anket dağıtılmıştır. Toplam 312 anket çalışanlar tarafından doldurulmuştur. Bu anketlerden 114'ü hastaneden 185'i ise imalat firmasından doldurularak gönderilmiştir. 11 anket verileri eksik doldurulduğundan analize alınmamıştır. 301 anket içerisinde standart sapması 0,30'un altında olduğu tespit edilen yedi katılımcının gerçekçi cevaplar vermediği düşünülerek analizden çıkarılmıştır. Bu nedenle 294 anket analize alınmıştır.

Araştırmada da veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın verileri IBM SPSS 23.0 ve AMOS hazır istatistik programları ile analiz edilerek yorumlanmıştır. Hipotezleri test etmeden önce programda analize alınacak

olan verilerin ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış, normal dağılıma uygun olup olmadığı test edilmiş ve analizlerde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Ankette kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin olup olmadığına yönelik yapı geçerliliğine bakılmıştır. Ölçeklerin iç tutarlılığının sağlanıp sağlanmadığına yönelik Cronbach Alfahasaplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinin yapılabilmesi için en az 100 örnek olması şartıyla, en fazla ifadeye sahip ölçekteki toplam ifade sayısının en az üç katı kadar örneklem sayısı yeterli görülmektedir (Bryman ve Cramer, 2005). Modelin testi için Yapısal Eşitlik Modeli kurulup analiz edilmiştir.

Anketler içerisinde iki değişkende toplam 20 tane eksik veri, ortalama ile beş nominal değişken (kategorik) ve yedi sıralı değişkenin toplamdaki 36 eksik verisi medyan ile doldurulmuştur.

#### **4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırmada en büyük kısıt evren ve örneklem olmaktadır. Bu araştırmanın Türkiye genelinde yapılması durumunda ciddi maliyet ve zaman kaybı yaşanacağından, araştırmayı yapan kişinin yerleşim yeri olan Hatay ilinde ve burada iki farklı sektörde (hizmet ve imalat) yapılmasına karar verilmiştir. Araştırma çerçevesinde yapılan anketlere katılan çalışanların doğru cevaplar verdiği varsayılmıştır. Bu çalışmanın anket uygulamasıyla elde edilen bulgular sadece anket yapılan hizmet ve imalat çalışanları için geçerli olacaktır.

#### **4.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ**

Bu çalışmanın analizi için kullanılan veriler, Eylül ve Ekim 2018 tarihleri arasında toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Ankete katılımcıların gönüllük esasına göre katılımları sağlanmış, ayrıca anketler yönetimden izin alınarak birim sorumlularına verilmiş ve onlar aracılığı ile katılımcılara dağıtılmış ve sonrasında da aynı yöntemle toplanmıştır. Bu yöntem katılma oranının yüksek olması nedenleriyle, zaman ve maliyet gibi kısıtlayıcı faktörlere rağmen tercih edilmiştir.

Çalışmada yer alan boyutlarla ilgili olarak bilgi toplamak için araştırmacı tarafından hazırlanan demografik özellikleri içeren bilgiler soru formu şeklinde oluşturulmuştur. Anketin ilk bölümünde katılımcıların kişisel özelliklerini tanımlamayı sağlayan demografik sorular yer almaktadır. Çalışma ile ilgili verilerin yer aldığı anket dört bölüme ayrılmıştır. İlk bölüm katılımcıların kişisel bilgilerinin yer aldığı demografik bilgilerdir. Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, meslek ve iş deneyiminden oluşan demografi değişkenleri bulunmaktadır. İkinci bölüm lider-üye etkileşimi ölçeği, üçüncü bölümde iş tatmini ve işten ayrılma niyeti, dördüncü bölüm ise örgütsel adalet değişkenleri yer almıştır.

Lider-üye etkileşim modelinin ön planda olmasından bu yana dikey ikili ilişkileri farklı şekilde kavramsallaştıran ölçekler geliştirilmiştir (Özutku, 2007). Bunlardan biri E.K. Pellegrini ve T.A. Scandura'nın geliştirdiği, Aykut Göksel ve Belgin Aydın'ın (2012) Türkçeye uyarladıkları 12 ifadeden oluşan lider-üye etkileşimi ölçeğidir. Çalışmamızda uygunluğu bakımından lider-üye etkileşimini ölçmek üzere Scandura ve Graen (1984) tarafından geliştirilen, Özutku (2007) tarafından kullanılmış olan ifadeler kullanılmıştır. Ölçek lider-üye etkileşiminin niteliğini ortaya koyma açısından çok kullanılan bir ölçektir. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li likert ölçeği (1-Hiç memnun değilim; 5-Çok memnunuz) kullanılarak ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçek yedi ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler, çalışanın yöneticisiyle olan ilişkileri, çalışanın yöneticisiyle arasındaki karşılıklı güven ilişkileri, yöneticinin çalışanın ihtiyaç ve problemlerini anlaması, yöneticinin çalışanın problemlerini çözmeye yardımcı olması, çalışanın yönetici bakış açısıyla itibarı ile ilgilidir (Özutku, 2007). Ölçeğin güvenilirlik düzeyi 0,730 bulunmuştur.

Çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek için birçok ölçek mevcuttur. Bunlardan biri Colquitt (2001) tarafından geliştirilen Özmen vd. (2007) tarafından Türkçeye uyarlanması yapılan örgütsel adalet ölçeğidir. Çalışmamızda uygunluğu bakımından örgütsel adaleti ölçmek üzere Niehoff ve Moorman'ın (1993) geliştirdiği dağıtıcı adalet, biçimsel adalet ve ilişkisel adalet olmak üzere üç boyut ve yirmi ifadeden oluşan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Toplam 20 ifadenin yer aldığı ölçekte katılımcılara beş seçenek arasından mesleklerinden tatmin olup olmamaları ile ilgili olarak memnuniyet durumlarını ifade etmeleri istenmiştir. Ölçeğin güvenilirliği Niehoff ve Moorman (1993) tarafından 0,90 bulunmuştur. Bu anlamda çalışanların örgütsel adaletini ölçmeye yönelik anket formunda 5'li Likert ölçeği kullanılmış olup,

Hiç memnun değilim (1)'den, Çok memnunum (5) şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir.

Çalışanların iş tatmininin ölçümü için işin kapsam ve işin çevresi önemli görülmektedir (Newstrom ve Davis, 1997). İş tatminini ölçmekte kullanılan kuramların da bu yönde geliştiği düşünülmektedir. Uluslararası alanda geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş yaygın kullanılan bazı iş tatmini ölçeklerinden bahsetmek mümkündür. Bunlardan biri Smith, Kendall, Hulin (1969) tarafından geliştirilen İş Tanımlama Endeksi'dir. Diğer bir yaygın kullanılan ölçek ise Spector (1985) tarafından geliştirilen iş tatmin ölçeğidir (Martins ve Proença, 2012), ancak bu yöntemlerin en çok kullanılanlarının başında Minnesota İş Tatmin Ölçeği gelmektedir. Çalışmamızda uygunluğu bakımından iş tatminini ölçmek üzere Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen ve yirmi maddeden oluşan Minnesota İş Tatmin ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin uzun formu yüz maddeden oluşurken, kısa formu ise içsel ve dışsal iş tatmini boyutlarını kapsayan yirmi maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeleştirilmiş hali Baycan (1985) tarafından kullanılmış olup geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmıştır. Baycan'ın çalışmasında genel iş tatmin düzeyinin güvenilirliği 0,77'dir. İş tatmin ölçeğinin on iki ifadesi içsel tatmini, altı ifade dışsal iş tatminini ifade etmektedir. Yirmi ifadenin hepsi genel iş tatmini olarak adlandırılmaktadır. Çalışanların iş tatminini ölçmeye yönelik soru formunda 5'li Likert ölçeği kullanılmış olup soruları Hiç memnun değilim (1)'den, Çok memnunum (5) şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir.

Minnesota iş tatmin ölçeği içerisinde yer alan 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 nolu ifadeler içsel tatmin boyutunu oluştururken, 5, 6, 12, 13, 14, 19 nolu ifadeler dışsal tatmini oluşturmaktadır. 17 ve 18. İfadeler ise ne içsel ne de dışsal tatminle ilgili olmadığı için bu iki boyutun ölçülmesinde yer almamaktadırlar. Genel iş tatminini 20 ifade temsil etmektedir (Weiss vd., 1967).

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ölçmek üzere güvenilirliği kanıtlanmış birçok ölçek mevcuttur. Bunlardan biri Cammann ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilmiş ve 3 sorudan oluşan işten ayrılma niyeti ölçeğidir. Bu çalışmada uygunluğu bakımından O'Reilly, Chatman ve Caldwell'in (1991) dört maddelik işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği araştırmacılar tarafından çalışanların işten ayrılma niyeti ölçmeye yönelik soru formunda 5'li Likert ölçeği

kullanılmış olup, Hiç memnun değilim (1)'den, Çok memnunum (5) şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir.

#### 4.6. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Verilerin analizinde hazır istatistik paket programları olarak (IBM SPSS 23.0 ve AMOS) kullanılmıştır. Yapılmış olan anket çalışması sonucunda ankete katılanların vermiş olduğu cevaplarla yapılmış olan istatistiki analizlerin sonuçları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır. Hipotezler test edilmeden önce programa girilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış olup, normal dağılıma uyup uymadığı test edilmiştir. Analizler için parametrik testler kullanılmıştır.

Sonrasında her iki sektörün çalışanlarının tanımlayıcı istatistikleri hesaplanmıştır. Elde edilen veriler frekans tabloları şeklinde sunulmuştur. Lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin yapı geçerliliklerinin sağlanıp sağlanmadığına yönelik Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri (AFA ve DFA) yapılmıştır. Açıklama Yöntemi olarak Principal Component Analysis ve dönüştürme yöntemi olarak Varimax with Kaiser Normalization kullanılmıştır. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değişkenler arasında ilişkinin olup olmadığını göstermek amacıyla Bartlett ki-kare testi yapılmıştır (Nakip, 2013). Faktör analizinin geçerliliği için KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) testi sonuç değerinin % 60'ın üzerinde olması, Bartlett ki-kare testinin ise istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0,05$ ) olması gerekmektedir (Nakip, 2013). Faktör matrisi tablosunda faktör yükü 0,40'ın üzerindeki değerler dikkate alınmıştır.

Anketin iç tutarlılığı her alt boyut için hesaplanan Cronbach's Alfa katsayısı ile değerlendirilmiş, ayrıca yapı geçerliliği testi için ortalama açıklanan varyans (AVE) ve birleşik güvenirlik (CR) kullanılmış, kesim noktaları olarak AVE için 0,50 ve üstü, CR ve Alpha için 0,70 ve üstü kabul edilmiştir (Nunnally,1978; Fornell ve Larcker, 1981).

Çalışanların lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti alt boyutlarına ait tanımlayıcı istatistikleri hesaplanmıştır. Lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti alt boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır.

Belirtilen kavramlar arasındaki ilişkileri tespit etmek için Şekil 1'de belirtilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) geliştirilmiştir. Bu modelin iyi uyum yönelik skorlar



için istatistik ve kesim noktaları şunlardır: ki-kare uyum testi ( $\chi^2(\text{CMIN})/df \leq 3$ ), iyi uyum indeksi ( $\text{GFI} \geq 0,85$ ), karşılaştırmalı uyum indeksi ( $\text{CFI} \geq 0,92$ ), standardize ortalama hataların karakökü ( $\text{SRMR} \geq 0,08$ ), yaklaşık hataların ortalama karaköküdür ( $\text{RMSEA} \geq 0,09$ ) (Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham, 2006).

Aracılığın testi için model kapsamında iki ayrı aracılık modeli Baron ve Kenny'nin (1986) modeli çerçevesinde yapılmıştır. Aracılık değişkeninin tespiti için anlamlılık düzeyine ilişkin test olarak Sobel Testi (Sobel, 1982) kullanılmıştır.

#### 4.6.1. Demografik Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan çalışanların demografik bilgilerinde cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, meslek ve iş deneyimi değişkenleri yer almaktadır. Ankette yer alan hizmet ve imalat işletmesi çalışanlarının demografik özellikleri ile ilgili olarak yapılan tanımlayıcı istatistik analizleri Tablo 3'de gösterilmiştir.

**Tablo 3**  
Çalışanların Demografik Özellikleri ile İlgili Veriler

Değişken	Kategori	F	Yüzde (%)	Yatıklık	Basıklık	Geçerli	Eksik																																																																												
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	98	32,6	-0,727	-1,482	297	4																																																																												
	Erkek	199	66,1					<b>Medeni Durum</b>	Evli	185	61,5	0,548	-1,712	293	8	Bekâr	108	35,9	<b>Eğitim Durumu</b>	Lise ve altı	160	53,2	0,815	-0,661	289	12	Ön lisans	89	29,6	Lisans ve üstü	40	13,3	<b>Meslek</b>	Hemşire	285	55,3	-0,529	-1,149	295	6	Sağlık memuru	37	7,2	Veri kayıt memuru	90	17,5	Diğer	103	20,0	Formen	7	2,3	İnspektör	26	8,6	Operatör	73	24,3	İşçi	73	24,3	<b>Sektör</b>	Hastane	114	37,9	-0,497	-1,765	300	1	İmalat	186	61,8	<b>Yaş</b>	Ortalama (Std. Sapma)	33,13 (8,76)	Min.: 19; Maks.: 55	0,708	-0,403	291	10	<b>Toplam çalışma süresi</b>	Ortalama (Std. Sapma)	118,10 (98,11) ay
<b>Medeni Durum</b>	Evli	185	61,5	0,548	-1,712	293	8																																																																												
	Bekâr	108	35,9					<b>Eğitim Durumu</b>	Lise ve altı	160	53,2	0,815	-0,661	289	12	Ön lisans	89	29,6		Lisans ve üstü	40	13,3					<b>Meslek</b>	Hemşire	285	55,3	-0,529	-1,149		295	6	Sağlık memuru					37	7,2	Veri kayıt memuru	90	17,5	Diğer	103	20,0	Formen	7	2,3	İnspektör	26	8,6	Operatör	73	24,3	İşçi	73	24,3	<b>Sektör</b>	Hastane	114	37,9	-0,497	-1,765	300	1	İmalat	186	61,8	<b>Yaş</b>	Ortalama (Std. Sapma)	33,13 (8,76)	Min.: 19; Maks.: 55	0,708	-0,403	291	10	<b>Toplam çalışma süresi</b>	Ortalama (Std. Sapma)	118,10 (98,11) ay	Min.: 1; Maks.: 480 ay
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise ve altı	160	53,2	0,815	-0,661	289	12																																																																												
	Ön lisans	89	29,6																																																																																
	Lisans ve üstü	40	13,3					<b>Meslek</b>	Hemşire	285	55,3	-0,529	-1,149	295	6	Sağlık memuru	37	7,2	Veri kayıt memuru	90	17,5	Diğer	103	20,0	Formen	7		2,3	İnspektör	26						8,6					Operatör	73	24,3	İşçi	73	24,3	<b>Sektör</b>	Hastane	114	37,9	-0,497	-1,765	300	1	İmalat	186	61,8	<b>Yaş</b>	Ortalama (Std. Sapma)	33,13 (8,76)	Min.: 19; Maks.: 55	0,708	-0,403	291	10	<b>Toplam çalışma süresi</b>	Ortalama (Std. Sapma)	118,10 (98,11) ay	Min.: 1; Maks.: 480 ay	1,175	0,782	291	10										
<b>Meslek</b>	Hemşire	285	55,3	-0,529	-1,149	295	6																																																																												
	Sağlık memuru	37	7,2																																																																																
	Veri kayıt memuru	90	17,5																																																																																
	Diğer	103	20,0																																																																																
	Formen	7	2,3																																																																																
	İnspektör	26	8,6																																																																																
	Operatör	73	24,3																																																																																
İşçi	73	24,3																																																																																	
<b>Sektör</b>	Hastane	114	37,9	-0,497	-1,765	300	1																																																																												
	İmalat	186	61,8					<b>Yaş</b>	Ortalama (Std. Sapma)	33,13 (8,76)	Min.: 19; Maks.: 55	0,708	-0,403	291	10	<b>Toplam çalışma süresi</b>	Ortalama (Std. Sapma)	118,10 (98,11) ay	Min.: 1; Maks.: 480 ay	1,175	0,782	291	10																																																												
<b>Yaş</b>	Ortalama (Std. Sapma)	33,13 (8,76)	Min.: 19; Maks.: 55	0,708	-0,403	291	10																																																																												
<b>Toplam çalışma süresi</b>	Ortalama (Std. Sapma)	118,10 (98,11) ay	Min.: 1; Maks.: 480 ay	1,175	0,782	291	10																																																																												

Analize ait Tablo 3'e bakıldığında, ankete katılan katılımcıların 32,6'sının bayan çalışan, % 66,1'inin erkek çalışan olduğu görülmektedir. Medeni durumlarına bakıldığında %61,5'i evli, %35,9'u bekâr, eğitim durumlarına bakıldığında %53,2'sinin lise ve altı, %29,6'sının ön lisans, %13,3'ünün lisans ve üstü eğitimi olduğu görülmektedir. Yine ankete katılanların meslek grubuna göre sınıflandırılmasında hemşire %55,3, sağlık memuru %7,2, veri kayıt memuru %17,5, diğer %20,0, formen %2,3, inspector %8,6, operator %24,3 ve işçinin %24,3 oranında olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılanların bulunduğu sektör ayrımına bakıldığında hastane %37,9 ve imalat sektörü % 61,8 oranında yer almıştır. Yaş ortalaması olarak bakıldığında ortalama 33, 13± 8,76 ve toplam çalışma süresi ortalamasının ise 118,10 ± 98,11 olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4**  
Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Kod	İfade	Geçerli	Eksik	Ort.	Std.S.	Yatıklık	Basıklık
LMX1	Yöneticime karşı konumumu genellikle biliyorum.	301	0	4,21	1,137	-1,514	1,442
LMX2	Yöneticimin, ben olmadığımda benim kararlarımı savunacak kadar, bana karşı güveni vardır.	301	0	3,56	1,249	-0,588	-0,581
LMX3	Yöneticimle iş ilişkim etkindir.	301	0	3,68	1,205	-0,647	-0,482
LMX4	Yöneticim benim problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlıyor.	301	0	3,36	1,363	-0,346	-1,055
LMX5	Gerçekten ihtiyacım olduğunda, yöneticime kendi zararı pahasına beni zor durumdan kurtaracağı konusunda güveniyorum.	301	0	3,15	1,446	-0,183	-1,266
LMX6	Yöneticim benim potansiyelimi biliyor ve takdir ediyor.	301	0	3,49	1,290	-0,424	-0,926
LMX7	Yöneticim pozisyonunun gücünden bağımsız olarak işimdeki problemlerimi çözmeme kişisel olarak yardımcı olma eğilimindedir.	301	0	3,45	1,258	-0,460	-0,687
IJS1	Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı bakımından	301	0	3,56	1,172	-0,651	-0,350
IJS2	Tek başına çalışma imkânı bakımından	301	0	3,36	1,245	-0,533	-0,712
IJS3	Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı bakımından	301	0	3,18	1,264	-0,365	-0,904
IJS4	Toplumda bir yer edinme imkânı bakımından	301	0	3,57	1,219	-0,712	-0,422
IJS5	Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı bakımından	301	0	3,60	1,307	-0,775	-0,517
IJS6	Sürekli bir işe sahip olma imkânı bakımından	301	0	3,96	1,092	-1,050	0,508
IJS7	Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı bakımından	301	0	3,75	1,173	-0,907	0,009

IJS8	Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı bakımından	301	0	3,34	1,323	-0,478	-0,923
IJS9	Yeteneklerimi kullanabilme imkânı bakımından	301	0	3,62	1,287	-0,786	-0,429
IJS10	Kendi kararımı verme özgürlüğü bakımından	301	0	3,23	1,389	-0,328	-1,150
IJS11	İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı bakımından	301	0	3,39	1,344	-0,519	-0,893
IJS12	İşimden elde ettiğim başarı duygusu bakımından	301	0	3,69	1,268	-0,836	-0,351
DJS1	Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı bakımından	301	0	3,42	1,326	-0,529	-0,864
DJS2	Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği bakımından	301	0	3,42	1,272	-0,489	-0,815
DJS3	Firma politikasını uygulama imkânı bakımından	301	1	3,34	1,272	-0,431	-0,934
DJS4	Aldığım ücret bakımından	301	0	2,94	1,465	0,488	1,498
DJS5	Bu işte ilerleme imkânı bakımından	301	0	3,09	1,423	-0,186	-1,316
DJS6	Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü bakımından	301	0	3,02	1,441	-0,130	-1,350
GJS1	Çalışma koşulları bakımından	301	0	3,15	1,361	-0,283	-1,159
GJS2	Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması bakımından	301	0	3,30	1,331	-0,423	-0,962
ITL1	Başka bir kurumda çalışmayı isterim/isterdim.	301	0	2,57	1,380	0,437	-0,971
ITL2	Kurumdan ayrılmayı ciddi bir şekilde düşünüyorum/düşünmüştüm.	301	0	2,38	1,355	0,615	-0,833
ITL3	Kurumdan istifa etmeyi sık sık düşünürüm/düşünmüştüm.	301	1	2,31	1,371	0,720	-0,713
ITL4	İmkânım olsaydı, kurumda bir yıl bile çalışmazdım.	301	1	2,15	1,394	0,999	-0,340
DJ1	Çalışma programım adildir.	301	0	3,15	1,335	-0,259	-1,046
DJ2	Maaşımın adil olduğunu düşünüyorum.	301	0	2,84	1,319	0,036	-1,114
DJ3	İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	301	1	3,01	1,285	-0,098	-1,046
DJ4	Genel olarak, kurumda elde ettiğim kazanımlar adildir.	301	1	3,17	1,272	-0,336	-0,876
DJ5	İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	301	1	3,19	1,250	-0,296	-0,881
FJ1	İşle ilgili kararlar, üst yönetim tarafından tarafsız biçimde alınır.	301	1	3,29	1,296	-0,318	-0,936
FJ2	Üst yönetim, işle ilgili kararlarda çalışanların kaygılarını göz önünde bulundurur.	301	0	3,14	1,310	-0,222	-1,004
FJ3	Üst yönetim, işle ilgili kararlarda doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	301	0	3,22	1,313	-0,280	-1,000

FJ4	Üst yönetim, çalışanlar istediğinde kararları ayrıntısıyla açıklar ve ek bilgi verir.	301	0	3,17	1,338	-0,227	-1,046
FJ5	İşle ilgili kararlar tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	301	0	3,15	1,335	-0,217	-1,078
FJ6	Üst yönetim tarafından alınan kararlara, çalışanların karşı çıkmalarına ve bu kararların yeniden gözden geçirilmesini istemelerine izin verilir.	301	0	2,88	1,330	0,030	-1,093
IJ1	İşimle ilgili alınan kararlarda üst yönetim, bana kibar ve ilgili davranır.	301	0	3,29	1,304	-0,401	-0,893
IJ2	İşimle ilgili kararlarda üst yönetim, bana saygılı davranır ve değer verir.	301	0	3,39	1,274	-0,471	-0,773
IJ3	İşimle ilgili kararlarda üst yönetim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	301	0	3,31	1,292	-0,374	-0,883
IJ4	İşimle ilgili kararlarda üst yönetim, bana dürüst davranır.	301	0	3,37	1,247	-0,454	-0,749
IJ5	İşimle ilgili kararlarda üst yönetim, tüm haklarımı gözetir.	301	0	3,25	1,307	-0,326	-0,928
IJ6	Üst yönetim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	301	0	3,10	1,317	-0,196	-1,056
IJ7	Üst yönetim, işimle ilgili kararlarda uygun gerekçeler sunar.	301	0	3,17	1,281	-0,253	-0,930
IJ8	Üst yönetim, işimle ilgili kararların benim için ne anlama geldiğini açıklar.	301	0	3,19	1,263	-0,288	-0,899
IJ9	Üst yönetim, işimle ilgili alınan her kararı net bir şekilde açıklar.	301	0	3,25	1,278	-0,296	-0,910

#### 4.6.2. Geçerlilik ve Güvenirlik Analiz Sonuçları

Ölçeklerdeki verilerin çarpıklık ve basıklıkları incelenmiş, çarpıklığı mutlak değer olarak -0,13 ile -1,514 arasında ve basıklığı mutlak değer -1,35 ile 1,442 arasında değişmekte olup verilerin analize uygun olduğu belirlenmiştir.

##### 4.6.2.1. Güvenirlik Analizi

Güvenirlik ölçeklerin ölçümlerinin sonucunda tespit edilen tutarlı sonuçları ifade etmektedir (Nakip, 2013). Ölçeğin tutarlılığı güvenilir olduğunu da göstermektedir. Çalışmada ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alpha katsayısı yöntemi uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri sonucunda elde edilen Cronbach Alpha katsayıları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5’deki çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizine bakıldığında örgütsel adalet ölçeğinin 0,974; örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşimsel adalet ölçeğinin 0,967; biçimsel adalet ölçeğinin 0,927; dağıtıcı adalet ölçeğinin 0,899; iş tatmini ölçeğinin 0,951; genel iş tatmini ölçeğinin 0,680; dışsal iş tatmini ölçeğinin 0,912; içsel iş tatmini ölçeğinin 0,915; lider-üye etkileşim ölçeğinin 0,906; işten ayrılma niyeti ölçeğinin 0,898 Cronbach Alfa değerlerine sahip olduğu ve bu güvenirlik derecelerinin çok yüksek (Nakip, 2013) olduğu görülmektedir.

**Tablo 5**  
Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Örgütsel adalet ölçeği	20	0,974
Etkileşimsel adalet ölçeği	9	0,967
Biçimsel adalet ölçeği	6	0,927
Dağıtıcı adalet ölçeği	5	0,899
İş Tatmini Ölçeği	20	0,951
Genel iş tatmini ölçeği	2	0,680
Dışsal iş tatmini ölçeği	6	0,912
İçsel iş tatmini ölçeği	12	0,915
Lider-üye etkileşim ölçeği	7	0,906
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	4	0,898

#### 4.6.2.2. Faktör Analizi

Çalışmada kullanılmış değişkenlerin aralarındaki ilişkileri anlamlı ve özet biçimde gösteren ve çok değişkenli analiz çeşidi olan faktör analizi yapılmıştır (Nakip, 2013). Araştırmada kullanılan ölçeklerin teorik modelle örtüşüp örtüşmediğini tespiti yönelik faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizine uygunluk KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett küresellik testi ile bulunmaktadır. Analiz geçerliliği ve örneklemin yeterli olup olmadığı KMO ile test edilmekte, analize alınan değişkenler arasında ilişki olup olmadığı ise Bartlett Küresellik Testi ile test edilmektedir (Nakip, 2013). Verilerin faktör analizi için uygunluğunun sağlanmasında KMO testi sonucunun % 60 ve üzeri olması gerekmekte ve Bartlett küresellik testinin ise istatistik olarak anlamlı ( $p \leq 0,05$ ) olması gerekmektedir (Nakip, 2013). Kabul edilen değerlere ulaşıldıktan sonra değişkenlere faktör analizi uygulanmıştır.

Ölçeklere ilişkin yapılan analizde örneklem büyüklüğü (Kaiser-Mayer-Olkin) 0,920 ile 0,60'dan büyük olması (Nakip, 2013), Bartlett küresellik testi sonucunun ( $p < 0,001$ ) veri grubuna faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin KMO değeri: 0,963; Bartlett Küresellik Testi Yaklaşık ki-kare değeri: 13846,248; Serbestlik Derecesi: 1275 ve anlamlılık düzeyi 0,000'dır.

Cevaplayıcıların ortak varyans tutarsızlığını engellemek için dağıtılan anketlerde kendilerini ifade etmeleri istenmemiştir. Ayrıca ortak varyans tutarsızlığının olup olmadığına yönelik tüm değişkenlere tek faktör altında AFA yapılmıştır. Yapılan analizde açıklama yöntemi olarak kullanılan Principal Component Analysis sonucunda açıklama gücü % 64,548 bulunmuş olup, 51 ifade 6 faktörde toplanmış, herhangi bir ortak varyans tutarsızlığı olmadığı bulunmuştur. Maddelerin yapısal olarak teorik faktörlerde toplanıp toplanmadığına yönelik AFA yapılmıştır. Dört ölçeğin birlikte yapısal geçerliliği için yapılan AFA sonucu ifadelerin altı ayrı faktörde toplandığı görülmüştür (KMO = 0,963; Bartlett Test 0,001 düzeyinde anlamlı ve açıklama gücü 64,548). 20 ifade faktör yükü 0,50'nin altında kaldığı veya aynı anda iki faktörde toplandığı için analizden çıkarılmıştır. Yapılan son faktör analizinde % 70,055 açıklama gücü ve 45 ifade 6 faktörde toplanmıştır.

Literatürde Minnesota İş Tatmini ölçeği içsel tatmin boyutu ve dışsal tatmin boyutu olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Minnesota İş Tatmin ölçeği içerisinde yer alan 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 nolu ifadeler içsel tatmin boyutunu oluştururken, 5, 6, 12, 13, 14, 19 no'lu ifadeler dışsal tatmini oluşturmaktadır. 17 ve 18. İfadeler ise ne içsel ne de dışsal tatminle ilgili olmadığı için bu iki boyutun ölçülmesinde yer almamaktadırlar. Genel iş tatminini 20 ifade temsil etmektedir (Weiss vd., 1967). İçsel doyum, başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği olarak işle ilgili içsel duruma ilişkin tatminle ilgili on iki öğeyi temsil etmektedir. Dışsal tatmin boyutu ise işletme politikası ve yönetimi, denetim türü, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresiyle ilgili sekiz ifadeden oluşmaktadır (Köroğlu, 2012; Weiss vd., 1967). Bu çalışmada iş tatmini ölçeği literatürden farklı olarak iki boyut (Kaya, 2007; Köroğlu, 2012; Erdem ve Erkan, 2015) yerine üç boyutta toplanmıştır. Faktör analizi sonrasında Minnesota İş Tatmin ölçeğinin kısa formu üç boyuta ayrılmıştır. İş tatmini ölçeği ifadeleri benzer içeriğine göre işin zenginliği (IJS9, IJS10, IJS11, IJS12), işin niteliği (IJS1, IJS2, IJS3, IJS5) ve iş etkileşimi (IJS4, IJS6, IJS7,

IJS8) şeklinde yeniden adlandırılmıştır. Diğer yandan örgütsel adalet literatürdeki (Niehoff ve Moorman, 1993) gibi üç alt boyut yerine bütün ifadeler tek boyut altında toplanmıştır. Diğer ölçeklerin ifadeleri ise literatüre (O'Reilly vd.,1991; Scandura ve Graen, 1984) uygun olarak toplanmıştır. Literatürde daha önce yapılmış çalışmalar Minnesota İş Tatmin ölçeği kısa formunun farklı faktör yapılarına ayrıldığını göstermişlerdir (Schriesheim vd., 1993; Hirschfeld, 2000; Hançer ve George, 2003). Bizim çalışmamızla paralel sonuç Tan ve Hawkins' in (2000) çalışmasında olduğu gibi üç faktör boyutunda toplanmıştır.

Son faktör analizinde ölçeklere ilişkin yapılan analizde örneklem büyüklüğü (Kaiser-Mayer-Olkin) 0,920 ile 0,60'dan büyük olması (Nakip, 2013), Bartlett küresellik testi sonucunun ( $p < 0,001$ ) veri grubuna faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir. Son faktör analizinde ölçeklerin KMO değeri: 0,961; Bartlett Küresellik Testi Yaklaşık ki-kare değeri: 12021,102; Serbestlik Derecesi: 990 ve anlamlılık düzeyi 0,000'dir.

**Tablo 6**  
Faktör Analizi

	Örgütsel adalet	Lider-üye etkileşimi	İşten ayrılma niyeti	işin zenginliği	işin niteliği	iş etkileşimi
IJ8	,797					
IJ7	,794					
IJ2	,793					
FJ6	,788					
IJ1	,787					
IJ3	,776					
IJ4	,767					
IJ9	,743					
FJ2	,742					
FJ4	,736					
IJ5	,733					
FJ3	,731					
FJ5	,713					
IJ6	,690					
FJ1	,689					
DJ3	,636					
DJ1	,633					
DJ5	,622					
DJ4	,600					

DJS3	,557					
DJS2	,521					
DJS1	,510					
LMX6		,754				
LMX2		,703				
LMX3		,662				
LMX5		,650				
LMX4		,637				
LMX7		,613				
ITL2			-,835			
ITL3			-,830			
ITL4			-,768			
ITL1			-,738			
IJS11				,701		
IJS9				,664		
IJS10				,661		
IJS12				,576		
IJS1					,700	
IJS2					,693	
IJS5					,638	
IJS3					,498	
IJS7						,754
LMX1						,660
IJS6						,625
IJS8						,525
IJS4						,516

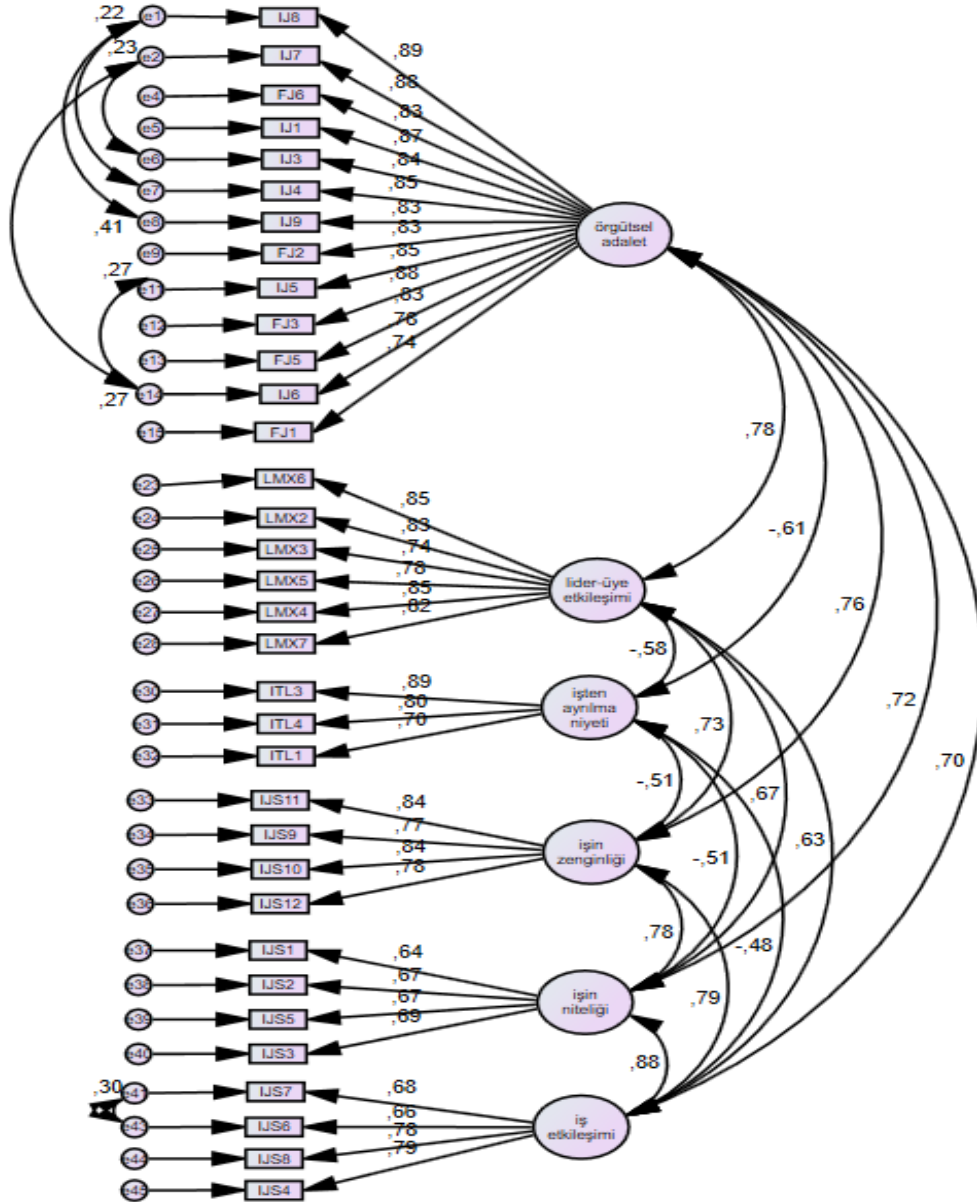
**Not:** Açıklayıcı Yöntem: Temel Bileşenler Analizi; Rotasyon yöntemi: Varimax with Kaiser; Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Yeterlilik Ölçümü: 0,920; Bartlett Küresellik Testi  $p < 0,001$  anlamlılık düzeyinde yaklaşık ki-kare 12021,102 (Serbestlik Derecesi: 990).

Dört ölçeğin birlikte yapısal geçerliliği için yapılan AFA sonucu 45 ifadenin altı ayrı faktörde toplandığı görülmüştür (KMO = 0,961; Barlett Test 0,001 düzeyinde anlamlı ve açıklama gücü 70,055). Yapılan incelemede örgütsel adalet bir faktörde (IJ8, IJ7, IJ2, FJ6, IJ1, IJ3, IJ4, IJ9, FJ2, FJ4, IJ5, FJ3, FJ5, IJ6, FJ1, DJ3, DJ1, DJ5, DJ4, DJS3, DJS2, DJS1), lider-üye etkileşimi bir faktörde (LMX6, LMX2, LMX3, LMX5, LMX4, LMX7), işten ayrılma niyeti bir faktörde (ITL2, ITL3, ITL4, ITL1), iş tatmini üç faktörde (IJS11, IJS9, IJS10, IJS12) (IJS1, IJS2, IJS5, IJS3) (IJS6, IJS7, IJS8, IJS4, LMX1) yeniden boyutlanmıştır.

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre oluşan faktör ifadelerinin doğru bir şekilde yapılanıp yapılanmadığının doğrulanması için birinci düzey DFA



uygulanmıştır. İstatistik programı ile analiz yapıldığında uyum indisleri kabul edilebilir sınırdan çıkmamıştır. ( $\chi^2(\text{CMIN})= 2325,059$ ;  $df=930$ ;  $\chi^2(\text{CMIN})/df= 2,500$  ( $p=,000$ );  $GFI=0,745$ ;  $RMR= 0,078$ ;  $CFI= 0,881$ ;  $RMSEA= 0,072$ ). Modelin anlamlı olması için programın önerileri doğrultusunda kovaryanslar çizilmiş ve bazı ifadeler modelden çıkarılmıştır (Şekil 4). Lider-üye etkileşimi ifadelerinden LMX1, örgütsel adalet ve lider-üye etkileşimi arasında LMX1'in hata teriminin örgütsel adalet ve LMX faktörü ile yüksek kovaryansa sahip olduğu görülmüş ve bu nedenle analizden çıkarılmıştır. DJS1, DJS2 ve DJS3'ün hata terimleri başka örtük değişkenlerin hata terimleriyle yüksek ilişkili çıktığı için analizden çıkarılmıştır. Aynı şekilde DJ3, IJ2, ITL2, DJ4, DJ5, FJ4, DJ1 hata terimleri başka örtük değişkenlerin hata terimleriyle yüksek ilişkili çıktığından dolayı analizden çıkarılmıştır. Bunun sonucunda Şekil 4'de olduğu gibi uyum indeksleri kabul edilebilir sınırdan çıkmıştır ( $\chi^2(\text{CMIN})= 898,318$ ;  $df=506$ ;  $\chi^2(\text{CMIN})/df= 1,775$  ( $p=,000$ );  $GFI=0,853$ ;  $RMR= 0,060$ ;  $CFI= 0,952$ ;  $RMSEA= 0,051$ ). Ayrıca faktörlerin yapısal geçerlilik ve güvenilirlikleri için AVE, CR ve Alfa değerleri ile ilgili testler sonucunda değerlerin kabul edilebilir sınırdan olduğu görülmüştür. Buna göre 1. Düzey DFA analizinde lider-üye etkileşimi;  $AVE =0,66$ ,  $CR=0,91$  ve  $Alfa=0,92$ , örgütsel adalet;  $AVE =0,75$ ,  $CR=0,99$  ve  $Alfa =0,97$ , iş tatmini alt boyutlarından işin zenginliği;  $AVE =0,65$ ,  $CR=0,88$  ve  $Alfa =0,88$ , işin niteliği;  $AVE =0,45$ ,  $CR=0,77$  ve  $Alfa =0,77$ , iş etkileşimi;  $AVE =0,54$ ,  $CR=0,82$  ve  $Alfa =0,84$ , işten ayrılma niyeti;  $AVE =0,64$ ,  $CR=0,84$  ve  $Alfa =0,90$  olarak bulunmuştur.



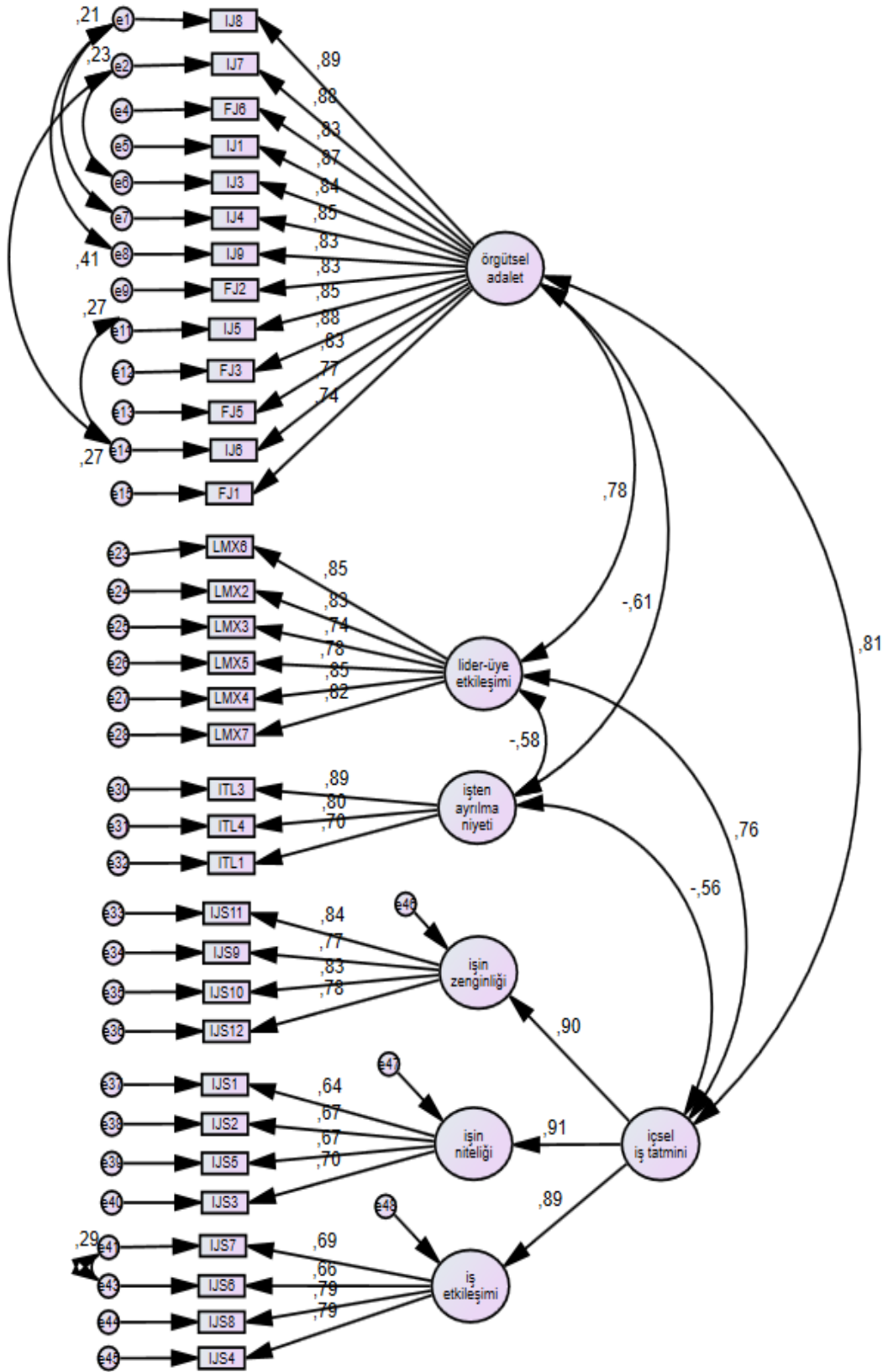
Şekil4: Birinci Düzey DFA Sonucu

Birincil düzeyde yapısal olarak oluşturulan modelden hareket edilerek teoride belirtilmiş olan üst boyutlar için ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Model çalıştırıldığında uyum indeksleri kabul edilebilir sınırdadır ( $\chi^2(\text{CMIN})=916,141$ ;  $df=512$ ;  $\chi^2(\text{CMIN})/df=1,789$  ( $p=,000$ );  $GFI=0,850$ ;  $RMR=0,064$ ;  $CFI=0,950$ ;  $RMSEA=0,052$ ). Yapılan ikinci düzey analiz sonucunda örgütsel adalet bir boyutta yapılanmıştır. İçsel iş tatmini boyutu işin zenginliği, işin niteliği ve iş etkileşimi olmak üzere üç boyuta ayrılmıştır. Lider-üye etkileşimi bir boyut ve işten ayrılma niyeti bir boyutta toplanmıştır. (Şekil 5). Buna göre 2. Düzey DFA analizinde lider-üye etkileşimi;  $AVE=0,66$ ,  $CR=0,92$  ve  $Alfa=0,92$ , örgütsel adalet;  $AVE=0,70$ ,

CR=0,97 ve Alfa =0,97, içsel iş tatmini; AVE=0,81, CR=0,93, Alfa=0,92, içsel iş tatmini alt boyutlarından işin zenginliği; AVE =0,65, CR=0,88 ve Alfa =0,88, işin niteliği; AVE =0,45, CR=0,77 ve Alfa =0,77, iş etkileşimi; AVE =0,54, CR=0,82 ve Alfa =0,84, işten ayrılma niyeti; AVE =0,64, CR=0,84 ve Alfa =0,90 olarak bulunmuştur.

Böylelikle teorik çerçeveden (Kaya, 2007; Köroğlu, 2012; Erdem ve Erkan, 2015) farklı olarak genel ve dışsal iş tatminleri ifadeleri faktör analizinden çıkarak yalnızca içsel iş tatmini boyutu üç alt boyuta ayrılmıştır. Diğer yandan örgütsel adalet literatürdeki (Niehoff ve Moorman, 1993) gibi üç alt boyut yerine bütün ifadeler tek boyut altında toplanmıştır. Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti ise literatürle paralel sonuçlar vermiştir (Scandura ve Graen, 1984).





Şekil15: İkinci Düzey DFA Sonucu

Tablo 7, lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet, içsel iş tatmini ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti boyutlarının AVE, CR ve Alfa değerlerini göstermektedir.

**Tablo 7**  
Modelin AVE, CR ve Alfa Değerleri

Ölçek	Alt Boyut	1.düzye		2.düzye			Madde sayısı
		AVE	CR	AVE	CR	Alfa	
Lider –üye etkileşimi		0,66	0,91	0,66	0,92	0,92	6
Örgütsel adalet		0,75	0,99	0,70	0,97	0,97	13
İçsel İş tatmini				0,81	0,93	0,92	12
	İşin zenginliği	0,65	0,88	0,65	0,88	0,88	4
	İşin Niteliği	0,45	0,77	0,45	0,77	0,77	4
	İş Etkileşimi	0,54	0,82	0,54	0,82	0,84	4
İşten ayrılma niyeti		0,64	0,84	0,64	0,84	0,90	3

#### 4.6.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için geliştirilmiş bir tekniktir. İki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve beraberliğini belirlemede kullanılmaktadır. Bu analizin amacı, bir değişkenin değişmesi durumunda bir diğer değişkendeki değişimin ne yönde değiştiğini görebilmektir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler alabilmektedir. Korelasyon katsayısının pozitif olması durumunda diğer değişkenin de arttığı, birinin azalması durumunda diğer değişkenin de azalacağı anlamına gelmektedir.

Bu çalışmada yer alan ve geliştirilen hipotezler lider-üye etkileşimi ölçeği, örgütsel adalet ölçeği, iş tatmini ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeği ve demografik değişkenlerle olan ilişkilerin belirlenmesi için korelasyon analizi yapılmış olup yapılan analiz sonuçlarına Tablo 8’ da yer verilmiştir. Aşağıdaki tabloda aralıklı ölçekle ölçülen demografik değişkenlerin ölçeklerle olan korelasyonlarına bakılmıştır. Tablo 8 incelendiğinde, içsel iş tatmini boyutunun işin zenginliği ile (0,892,  $p>0,01$ ), işin niteliği ile (0,868,  $p>0,01$ ), iş etkileşimi (0,888,  $p>0,01$ ), boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu durumda içsel iş tatmini boyutlarının artması ile diğer tüm boyutlarının da arttığı gözlemlenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet ile lider-üye etkileşimi arasında (0,735,  $p>0,01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgüt içerisinde lider-üye etkileşiminin artması ile çalışanların örgütsel adalet algıları da artmaktadır. Yine lider-

üye etkileşiminin içsel iş tatmin boyutuyla (0,676,  $p>0,01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı, içsel iş tatmin boyutlarından işin zenginliği ile (0,660,  $p>0,01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı, işin niteliği ile (0,571,  $p>0,01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı, iş etkileşimi ile (0,552,  $p>0,01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca lider-üye etkileşimi boyutuyla işten ayrılma niyeti arasında (-0,503,  $p>0,01$ ) negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Analize göre örgütsel adaletin içsel iş tatmin boyutuyla (0,732,  $p>0,01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı, içsel iş tatmin boyutlarından işin zenginliği ile (0,708,  $p>0,01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı, işin niteliği ile (0,617,  $p>0,01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı, iş etkileşimi ile (0,604,  $p>0,01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca örgütsel adalet boyutuyla işten ayrılma niyeti arasında (-0,559,  $p>0,01$ ) negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

İçsel iş tatmini alt boyutlarından işin zenginliği ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı (0,660,  $p>0,01$ ), işin zenginliği ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı (0,708,  $p>0,01$ ), işin zenginliği ile içsel iş tatmini arasında (0,892,  $p>0,01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yine analiz sonuçlarına göre içsel iş tatmini alt boyutlarından işin niteliği ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı (0,571,  $p>0,01$ ), işin niteliği ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı (0,617,  $p>0,01$ ), işin niteliği ile içsel iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı (0,868,  $p>0,01$ ), işin niteliği ile işin zenginliği arasında pozitif ve anlamlı (0,643,  $p>0,01$ ) ilişki bulunmuştur.

Analiz sonuçlarına göre içsel iş tatmini alt boyutlarından iş etkileşimi ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı (0,552,  $p>0,01$ ), iş etkileşimi ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü ve anlamlı (0,604,  $p>0,01$ ), iş etkileşimi ile içsel iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı (0,888,  $p>0,01$ ), iş etkileşimi ile işin zenginliği arasında pozitif ve anlamlı (0,683,  $p>0,01$ ), iş etkileşimi ile işin niteliği arasında pozitif ve anlamlı (0,684,  $p>0,01$ ) ilişki bulunmuştur.

Yine analiz sonuçlarına göre işten ayrılma niyeti ile lider-üye etkileşimi (-0,503,  $p>0,01$ ) negatif ve anlamlı, işten ayrılma niyeti ile örgütsel adalet arasında (-0,559,  $p>0,01$ ) negatif ve anlamlı, işten ayrılma niyeti ile içsel iş tatmini arasında (-0,476,  $p>0,01$ ) negatif ve anlamlı, işten ayrılma niyeti ile işin zenginliği arasında (-0,451,  $p>0,01$ ) negatif ve anlamlı, işten ayrılma niyeti ile işin niteliği (-0,406,  $p>0,01$ )

negatif ve anlamlı, işten ayrılma niyeti ile iş etkileşimi arasında (-0,399,  $p>0,01$ ) negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

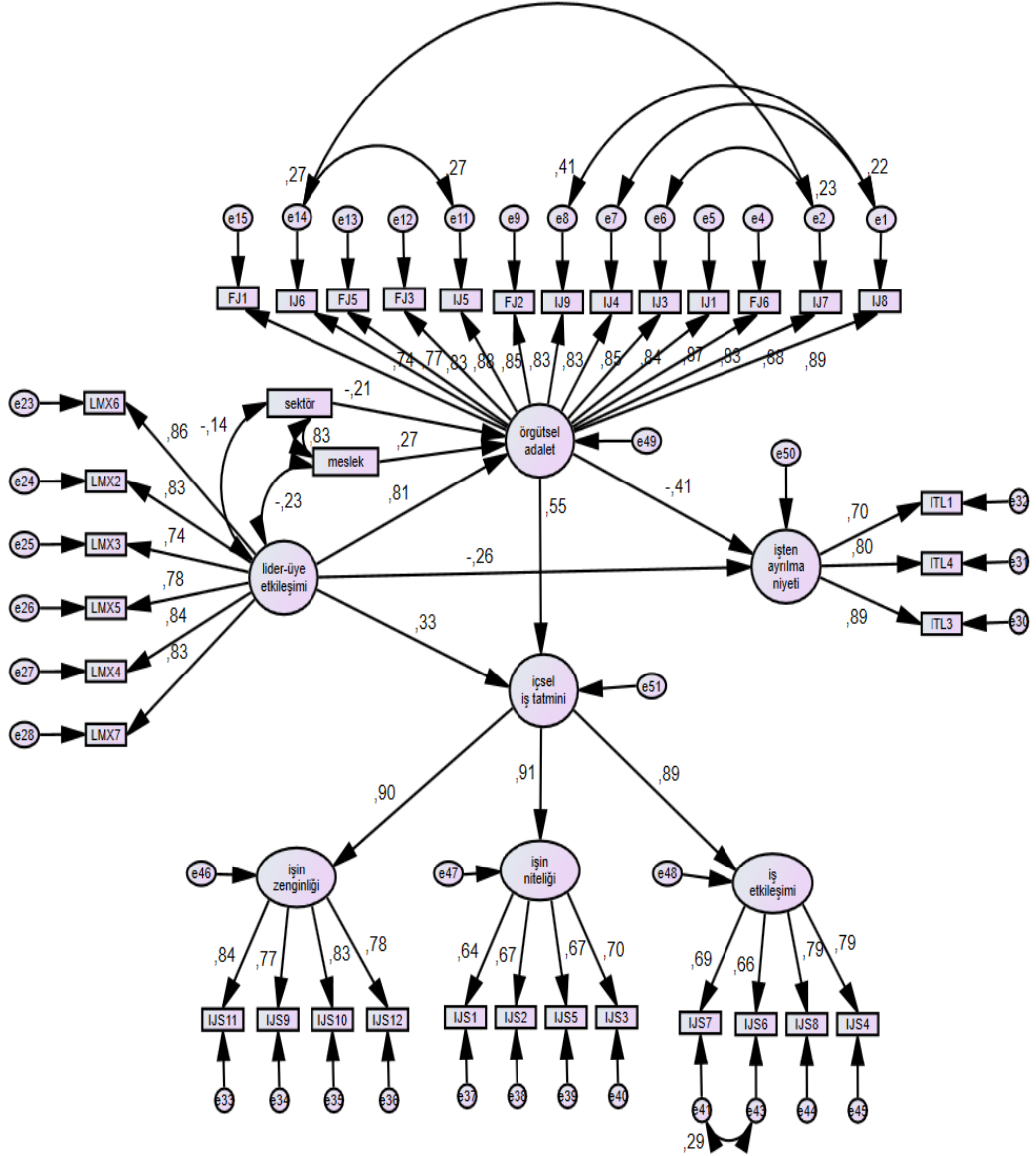
**Tablo 8**  
Korelasyon Analizi Sonuçları

	Yaş	Tecrübe	Lider üye etkileşimi	Örgütsel adalet	İçsel iş tatmini	İşin zenginliği	İşin niteliği	İş etkileşimi
Yaş								
Tecrübe	,808**							
Lider üye etkileşimi	0,094	-0,009						
Örgütsel adalet	0,104	-0,017	,735**					
İçsel iş tatmini	0,082	-0,022	,676**	,732**				
İşin zenginliği	,143*	0,066	,660**	,708**	,892**			
İşin niteliği	0,056	-0,046	,571**	,617**	,868**	,643**		
İş etkileşimi	0,005	-0,092	,552**	,604**	,888**	,683**	,684**	
İşten ayrılma niyeti	-0,084	-0,034	-,503**	-,559**	-,476**	-,451**	-,406**	-,399**

Not: \* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$  düzeyinde anlamlıdır.

#### 4.6.4. Yapısal Eşitlik Modeli

Önerilen model çerçevesinde yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Model çalıştırıldığında iyi uyum indeksleri üretmemiştir ( $\chi^2(\text{CMIN})= 1203,078$ ,  $\chi^2(\text{CMIN})/df= 1,664$  ( $p=,000$ ),  $\text{GFI}=0,836$ ,  $\text{RMR}= 1,120$ ,  $\text{CFI}= 0,949$ ;  $\text{RMSEA}= 0,048$ ). Bununla birlikte regresyon katsayıları en anlamsız olandan başlamak üzere sırasıyla modelden çıkarılmıştır. Kovaryans ve yollar kontrol değişkenlerinden başlanarak sırayla silinmiştir.



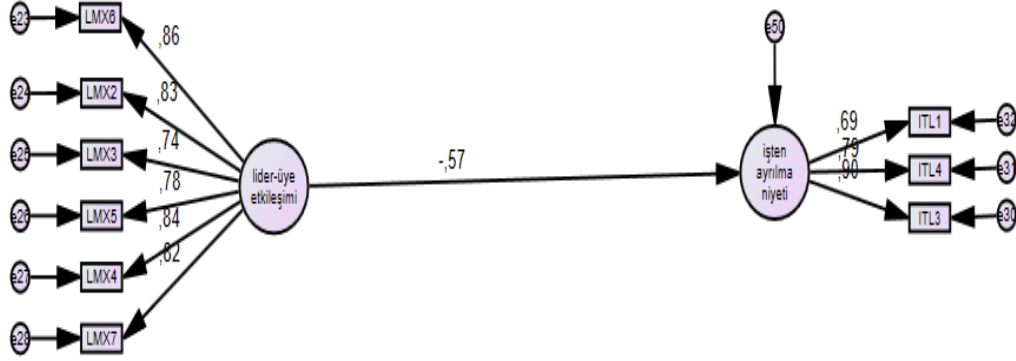
Şekil 6: Teorik Model Geçerlilik Sonucu

Önerilen model Şekil 6'da görüldüğü gibi iyi uyum değerleri üretmiştir ( $\chi^2(\text{CMIN})= 1021,382$ ,  $\chi^2(\text{CMIN})/df= 1,770$  ( $p=,000$ ),  $\text{GFI}= 0,841$ ,  $\text{RMR}= ,075$ ,  $\text{CFI}= 0,948$ ;  $\text{RMSEA}= 0,051$ ). Bu sonuca göre lider-üye etkileşimi örgütsel adaleti ( $\beta=0,81$ ;  $p\leq 0,001$ ) ve işsel iş tatminini ( $\beta=0,33$ ;  $p\leq 0,001$ ) olumlu etki ederken işten ayrılma niyetini ( $\beta= -0,26$ ;  $p\leq 0,005$ ) olumsuz etkilemektedir. Örgütsel adalet, işsel iş tatminini ( $\beta=0,55$ ;  $p\leq 0,001$ ) olumlu ve işten ayrılma niyetini ( $\beta=-0,41$ ;  $p\leq 0,001$ ) olumsuz etkilemektedir. İşsel iş tatmininin işten ayrılma niyetine olan etkisinde ise anlamlı sonuç bulunamamıştır. Sektör ( $\beta=-0,21$ ;  $p\leq 0,001$ ) olumsuz ve meslek ( $\beta=0,27$ ;  $p\leq 0,005$ ) ise olumlu bir şekilde örgütsel adalet etkisi anlamlı çıkmıştır.



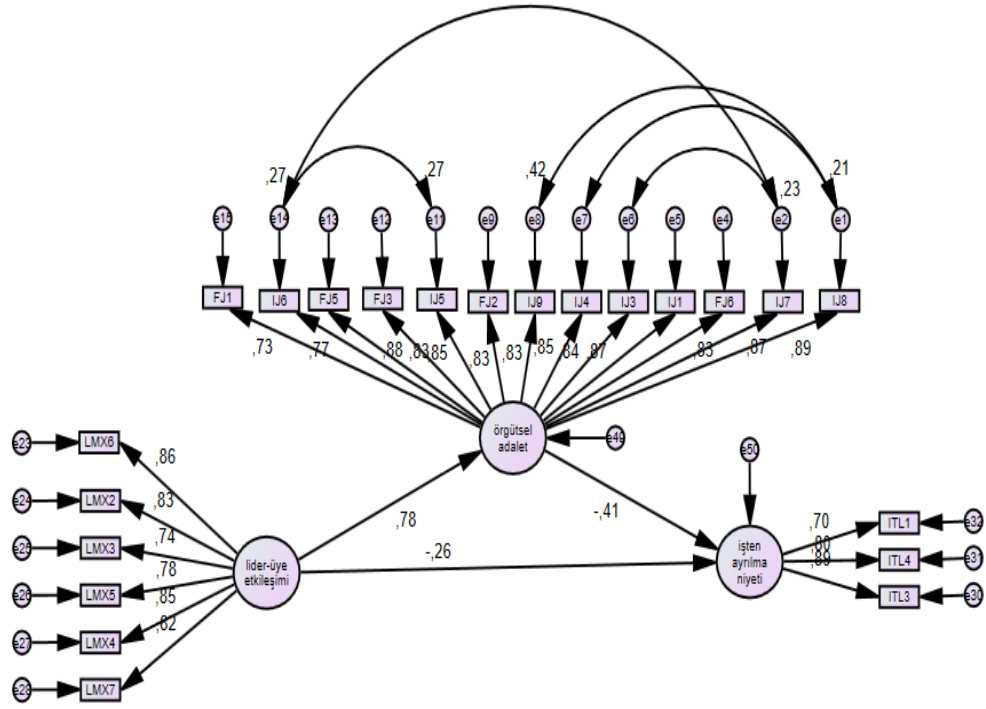
#### 4.6.5. Aracılık Analizleri

İlk önce modelde yer alan iş tatmini ve örgütsel adalet modelden çıkarılmıştır. Model bu haliyle çalıştırıldığında iyi uyum istatistikleri üretmiştir:  $\chi^2(\text{CMIN})= 63, 290$ ,  $\chi^2(\text{CMIN})/df= 2,434$  ( $p=,000$ ),  $\text{GFI}= 0,956$ ,  $\text{RMR}= ,053$ ,  $\text{CFI}= 0,977$ ;  $\text{RMSEA}= 0,070$ . Ayrıca bütün yollar 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Lider-üye etkileşimi ( $\beta=-0,57$ ;  $p\leq 0,001$ ) işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir (Şekil.7).

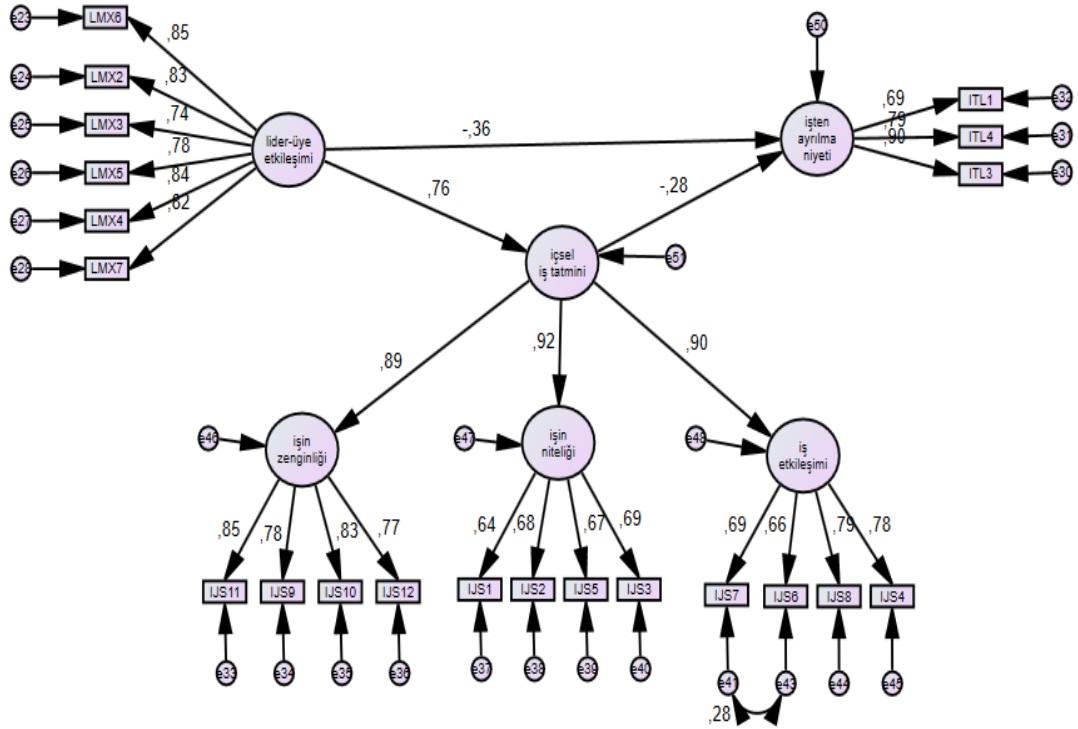


Şekil 7:Lider-Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

İkinci modelde olan lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyetine olan etkisinde örgütsel adalet kısmi aracılık rolü üstlenmiş ve aracılık modeli iyi uyum istatistikleri üretmiştir:( $\chi^2(\text{CMIN})= 335,937$ ,  $\chi^2(\text{CMIN})/df= 1,671$  ( $p=,000$ ),  $\text{GFI}= 0,907$ ,  $\text{RMR}= ,049$ ,  $\text{CFI}= 0,977$ ;  $\text{RMSEA}= 0,048$ ). Aşağıda Şekil 8’de görüldüğü üzere lider-üye etkileşimi ( $\beta= 0,78$ ;  $p\leq 0,01$ ) olumlu etki etmekte, örgütsel adalet ise işten ayrılma niyetine ( $\beta= - 0,41$ ;  $p\leq 0,01$ ) yine negatif etki etmektedir. Lider-üye etkileşiminin ( $\beta= -0,26$ ;  $p\leq 0,01$ ) işten ayrılma niyetine etkisi negatiftir. Örgütsel adalet lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahiptir.



Şekil 8: Örgütsel Adalet Aracılık Modeli



Şekil 9: İçsel İş Tatmini Aracılık Modeli

Çalışmada içsel iş tatmininin, lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında aracı değişken olup olmadığını incelemek amacıyla aracılık analizi yapılmıştır. Aracılık analizi için Baron ve Kenny'nin (1986) modeli çerçevesinde, lider-üye etkileşimi ile içsel iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık modeli test edilmiştir (Şekil 9). Bu model, iyi uyum istatistikleri üretmiştir.

**Tablo 9**  
Aracılık için Sobel Testi

Aracılık	$B_a$	$B_b$	$SE_a$	$SE_b$	Sobel test istatistiği
Örgütsel Adalet	0,795	-0,441	0,055	0,098	-4,297**
İçsel İş Tatmini	0,699	-0,339	0,06	0,121	-2,724*

**Not:** \* $p < 0,005$ ; \*\* $p < 0,001$  düzeyinde anlamlıdır. Hesaplamalar <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31> sayfasından yararlanılmıştır.

**Tablo 10**  
Hipotezlerin Kabul veya Red Durumları

No	Hipotez	Analiz Yöntemi	Kabul/Ret Durumu
H <sub>1</sub>	Lider-üye etkileşimi ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	YEM Jöreskog, Keesling ve Wiley (1973) modeli	<b>KABUL</b>
H <sub>2</sub>	Lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	YEM Jöreskog, Keesling ve Wiley (1973) modeli	<b>KABUL</b>
H <sub>3</sub>	Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	YEM Jöreskog, Keesling ve Wiley (1973) modeli	<b>KABUL</b>
H <sub>4</sub>	Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	YEM Jöreskog, Keesling ve Wiley (1973) modeli	<b>KABUL</b>
H <sub>5</sub>	Örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	YEM Jöreskog, Keesling ve Wiley (1973) modeli	<b>KABUL</b>
H <sub>6</sub>	İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	YEM Jöreskog, Keesling ve Wiley (1973) modeli	<b>RED</b>
H <sub>7</sub>	Lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü vardır.	Baron ve Kenny (2006) modeli ve Sobel testi	<b>KİSMİ KABUL</b>
H <sub>8</sub>	Lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde içsel iş tatmininin aracılık rolü vardır.	Baron ve Kenny (2006) modeli	<b>KİSMİ KABUL</b>

#### 4.6.6. Farklılık Analizleri

İmalat ve sağlık sektörü çalışanlarının demografik özellikleri ile örgütsel adalet, içsel iş tatmini ve içsel iş tatmini boyutları (işin zenginliği, işin niteliği, iş etkileşimi), işten ayrılma niyeti ve lider-üye etkileşiminin anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t ve F testi uygulanmıştır.

##### 4.6.6.1. Sektöre Göre t Testi

İmalat ve sağlık sektörü çalışanlarının demografik özellikleri ile örgütsel adalet, içsel iş tatmini ve içsel iş tatmin boyutları (işin zenginliği, işin niteliği, iş etkileşimi), işten ayrılma niyeti ve lider-üye etkileşiminin sektöre göre anlamlı olarak farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t Testi uygulanmıştır. t Testi sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11**  
Sektör Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Değişken	Sektör	N	Ort.	S.S.	t	df	p
Yaş	Hizmet	114	28,66	6,948	-7,705**	292	,000
	İmalat	180	35,88	8,330			
Tecrübe	Hizmet	114	68,38	51,283	-7,635**	292	,000
	İmalat	180	148,75	104,674			
Örgütsel Adalet	Hizmet	114	3,3306	1,12272	1,635	292	,103
	İmalat	180	3,1150	1,08848			
İçsel İş Tatmini	Hizmet	114	3,6674	0,85671	2,152**	292	,032
	İmalat	180	3,4361	0,92281			
İşten Ayrılma Niyeti	Hizmet	114	2,1696	1,16508	-1,742	292	,082
	İmalat	180	2,4167	1,19687			
Lider-üye etkileşimi	Hizmet	114	2,8533	1,05965	2,375**	292	,018
	İmalat	180	2,7623	1,10905			
İşin Zenginliği	Hizmet	114	2,9384	1,12249	,839	292	,402
	İmalat	180	2,7067	1,14300			
İşin Niteliği	Hizmet	114	3,2796	0,90781	1,046	292	,296
	İmalat	180	3,2631	0,98184			
İş etkileşimi	Hizmet	114	3,9452	0,90888	4,027	292	,000
	İmalat	180	3,4847	0,98351			

**Not:** \*p<0,05; \*\*p<0,01 düzeyinde anlamlıdır. Varyanslar eşit olmayan t değerleri esas alınmıştır.

Tablo 11’de yapılan analiz sonuçlarına göre yaş (-7,705,  $p<0,05$ ), tecrübe (-7,635,  $p<0,05$ ), içsel iş tatmini (2,152,  $p<0,05$ ), lider-üye etkileşimi (2,375,  $p<0,05$ ), ve iş etkileşiminin (4,027,  $p<0,05$ ) sektörler arasında anlamlı olarak farklılaştığı gözlenmiştir. Diğer bir deyişle imalat sektörü çalışanlarının yaşı (35,88±8,33) hizmet sektörü çalışanlarına (28,66±6,95) göre daha fazladır. İmalat sektörü çalışanlarının tecrübesi (148,75±104,67) hizmet sektörü çalışanlarına (68,38±51,28) göre daha fazladır. Hizmet sektörü çalışanlarının içsel iş tatmini (3,66±0,86), imalat sektörü çalışanlarına (3,44±0,92) göre daha yüksektir. Lider-üye etkileşimi düzeyi hizmet sektörü çalışanlarında (2,85±1,06) iken imalat sektörü çalışanlarında (2,76±1,11) daha düşük çıkmıştır. Yine içsel iş tatmin boyutlarından olan iş etkileşimi hizmet sektöründe (3,95±0,91) imalat sektörüne (3,48±0,98) göre daha yüksek bulunmuştur. Engin’in (2015) çalışmalarında da hizmet sektöründe çalışanların içsel tatminlerinin, imalat (sanayi) sektöründe çalışanlara göre daha yüksek olduğu ortaya konmuştur.

#### 4.6.6.2. Cinsiyete Göre t Testi

**Tablo 12**  
Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	df
Yaş	Kadın	97	28,48	6,766	<b>-6,968**</b>	292
	Erkek	197	35,34	8,466		
Tecrübe	Kadın	97	65,07	44,105	<b>-7,104**</b>	292
	Erkek	197	143,45	104,084		
Örgütsel Adalet	Kadın	97	3,2871	1,09708	,963	292
	Erkek	197	3,1550	1,10906		
İçsel İş Tatmini	Kadın	97	3,6770	,80159	2,024*	292
	Erkek	197	3,4514	,94251		
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	97	2,1581	1,11916	-1,652	292
	Erkek	197	2,4010	1,21636		
Lider-üye etkileşimi	Kadın	97	3,6804	1,00019	2,507*	292
	Erkek	197	3,3418	1,12998		
İşin Zenginliği	Kadın	97	3,5541	1,08866	,709	292
	Erkek	197	3,4543	1,15775		
İşin Niteliği	Kadın	97	3,4948	,88166	,857	292
	Erkek	197	3,3934	,98816		
İş etkileşimi	Kadın	97	3,9820	,85181	4,013**	292
	Erkek	197	3,5063	1,00237		

**Not:** \* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$  düzeyinde anlamlıdır. Varyanslar eşit olmayan t değerleri esas alınmıştır.

Tablo 12’de yapılan analiz sonuçlarına göre tecrübe (-7,104,  $p<0,05$ ), içsel iş tatmini (2,024,  $p<0,05$ ), lider-üye etkileşimi (2,507,  $p<0,05$ ), ve iş etkileşiminin

(4,013,  $p<0,05$ ) cinsiyet açısından anlamlı olarak farklılaştığı gözlenmiştir. Diğer bir deyişle erkek çalışanlarının tecrübesi (143,45±104,08) kadın çalışanlara (65,07±44,11) göre daha fazladır. Kadın çalışanların içsel iş tatmini (3,68±0,80) erkek çalışanlara (3,45±0,94) göre daha fazladır. Yine kadın çalışanların lider-üye etkileşimi (3,68±1,00), erkek çalışanlara (3,34±1,13) göre daha yüksektir. İçsel iş tatmini boyutlarından iş etkileşimi düzeyi kadın çalışanlarda (3,98±0,85) yüksek iken, erkek çalışanlarda (3,51±1,00) daha düşük çıkmıştır. Hoppock (1935) ve Kirel'in (1999) çalışmalarında da kadın çalışanların iş tatmini düzeyleri erkek çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır.

#### 4.6.6.3. Medeni Duruma Göre t Testi

Tablo 13'de yapılan analiz sonuçlarına göre yaş (-6,968,  $p<0,05$ ) ve tecrübenin (-7,104,  $p<0,05$ ), medeni durum açısından anlamlı olarak farklılaştığı gözlenmiştir. Diğer bir deyişle evli olan çalışanların yaşı (36,28±6,77) bekâr çalışanlara (27,32±8,47) göre daha fazladır. Evli çalışanların tecrübesi (149,27±44,11) bekâr çalışanlara (60,56±104,08) göre daha fazladır. Özkalp ve Kirel'in (1996) çalışmalarında da evli çalışanların aynı işte daha uzun süre çalışarak bekar çalışanlara göre daha fazla tecrübe sahibi oldukları ortaya konmuştur.

**Tablo 13**

Medeni Durum Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Değişken	Medeni Durum	N	Ort.	S.S.	t	df
Yaş	Evli	189	36,28	6,766	-6,968**	292
	Bekâr	105	27,32	8,466		
Tecrübe	Evli	189	149,27	44,105	-7,104**	292
	Bekâr	105	60,56	104,084		
Örgütsel Adalet	Evli	189	3,1481	1,09708	,963	292
	Bekâr	105	3,2894	1,10906		
İçsel İş Tatmini	Evli	189	3,4872	,80159	2,024	292
	Bekâr	105	3,5952	,94251		

İşten Ayrılma Niyeti	Evli	189	2,2998	1,11916	-1,652	292
	Bekâr	105	2,3587	1,21636		
Lider-üye etkileşimi	Evli	189	3,4056	1,00019	2,507	292
	Bekâr	105	3,5397	1,12998		
İşin Zenginliği	Evli	189	3,4696	1,08866	,709	292
	Bekâr	105	3,5190	1,15775		
İşin Niteliği	Evli	189	3,3823	,88166	,857	292
	Bekâr	105	3,5071	,98816		
İş etkileşimi	Evli	189	3,6098	,85181	4,013	292
	Bekâr	105	3,7595	1,00237		

**Not:** \*p<0,05; \*\*p<0,01 düzeyinde anlamlıdır. Varyanslar eşit olmayan t değerleri esas alınmıştır.

#### 4.6.6.4. Eğitim Durumuna göre Anova Testi

Yaş, tecrübe, örgütsel adalet, içsel iş tatmini, işten ayrılma niyeti, lider-üye etkileşimi, işin zenginliği, işin niteliği ve iş etkileşimi boyutlarının eğitim duruma göre farklılık gösterip göstermediği Tablo 14’de belirlenmeye çalışılmıştır.

Örgütsel adalet, içsel iş tatmini, işten ayrılma niyeti, lider-üye etkileşimi, işin zenginliği, işin niteliği ve iş etkileşiminin çalışanların eğitim düzeyleri açısından farklılaştığı gözlenmiştir. ANOVA analiz sonuçları Tablo 14’de özetlenmektedir.

**Tablo 14**  
Eğitim Durumuna Göre Anova Testi Sonuçları

<i>Değişken</i>	<i>Eğitim Düzeyi</i>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>SS</b>	<b>F</b>
Yaş	Lise ve altı	169	35,79	8,931	<b>22,813**</b>
	Ön Lisans	85	29,45	7,152	
	Lisans ve üstü	40	29,35	4,801	
Tecrübe	Lise ve altı	169	147,87	8,568	<b>22,725**</b>
	Ön Lisans	85	79,11	101,305	
	Lisans ve üstü	40	71,43	75,859	
Örgütsel Adalet	Lise ve altı	169	3,2044	59,012	2,491
	Ön Lisans	85	3,3412	96,161	
	Lisans ve üstü	40	2,8712	1,14616	

İşsel iş tatmini	Lise ve altı	169	3,4985	,99961	<b>4,443*</b>
	Ön Lisans	85	3,7225	1,09901	
	Lisans ve üstü	40	3,2229	1,10500	
İşten ayrılma niyeti	Lise ve altı	169	2,2899	,96133	2,529
	Ön Lisans	85	2,2039	,71621	
	Lisans ve üstü	40	2,7000	,92919	
Lider-üye etkileşimi	Lise ve altı	169	3,4458	,90336	,034
	Ön Lisans	85	3,4490	1,23741	
	Lisans ve üstü	40	3,4958	1,11043	
İşin zenginliği	Lise ve altı	169	3,5148	1,08814	<b>3,728*</b>
	Ön Lisans	85	3,6353	1,18878	
	Lisans ve üstü	40	3,0563	1,18279	
İşin niteliği	Lise ve altı	169	3,4172	1,02030	<b>3,686*</b>
	Ön Lisans	85	3,5971	,89434	
	Lisans ve üstü	40	3,1063	1,09879	
İş etkileşimi	Lise ve altı	169	3,5636	1,15943	<b>4,784**</b>
	Ön Lisans	85	3,9353	1,00782	
	Lisans ve üstü	40	3,5063	1,20428	

İlgili değişken ortalamalarının eğitim durumu kategorilerine bağlı olarak ortalamaları arasında farklılık olup olmadığına yönelik F testi yapılmıştır. Farklılığın kaynağı için ileri düzey analizlerden Scheffe testinde anlamlı sonuçlar vermiştir (Tablo 15). Tablo 14’de ki Anova tablosunda yaş ortalamaları ile eğitim durumu kategorileri arasında ortalamalar arasında farklılık bulunmaktadır ( $F=22,813;p\leq 0,01$ ). Farklılığın kaynağı için ileri düzey analizlerde Scheffe testinde anlamlı sonuçlar vermiştir. Lise ve altı cevaplayıcıların yaş ortalaması ( $35,79\pm 8,93$ ), ön lisans ( $29,45\pm 7,15$ ) ve lisans ve üstüne göre ( $29,35\pm 4,80$ ) daha yüksektir. Yine tecrübe ortalamaları ile eğitim kategorileri arasında ortalamalar arasında farklılık bulunmaktadır ( $F=22,725;p\leq 0,01$ ). Lise ve altı cevaplayıcıların tecrübe ortalaması ( $147,87\pm 8,57$ ), ön lisans ( $79,11\pm 101,31$ ) ve lisans ve üstü çalışanların ( $71,43\pm 75,86$ ) tecrübe ortalamasından yüksektir. İşsel iş tatmini ortalamaları ile çalışanların eğitim kategorileri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $F=4,443;p\leq 0,01$ ). Ön lisans eğitimi olan



çalışanların içsel iş tatmini ortalaması (3,72±1,10) lisans ve üstü eğitimi ortalamasına (3,22±1,11) göre daha yüksektir. Yine içsel iş tatmini ortalamaları boyutu olan işin zenginliği ortalaması ile eğitim durumu kategorileri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır (F=3,728;p≤0,01). Ön lisans eğitimi olan çalışanların işin zenginliği ortalaması (3,64±1,19), lisans ve üstü çalışanların iş zenginliği ortalamasından (3,06±1,18) daha yüksektir. Yine Tablo 14'ten görüldüğü üzere işin niteliği ortalamaları ile eğitim durumu kategorileri kapsamında ortalamalar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır (F=3,686;p≤0,01). Ön lisans eğitime sahip çalışanların ortalaması (3,60±0,90), lisans ve üstü eğitime sahip çalışanların ortalamasından (3,11±1,10) daha yüksektir. Tablo 14'deki Anova tablosunda görüldüğü üzere iş etkileşimi ortalamaları eğitim durumu kategorileri kapsamında ortalamalar arasında farklılık bulunmaktadır (F=4,784; p≤0,01). Lise ve altı cevaplayıcıların iş etkileşimi ortalaması (3,56±1,16) önlisans ortalamasına (3,94±1,00) göre daha düşük (p≤0,05) bulunmuştur.

**Tablo 15**  
Eğitim Düzeyine Göre Posthoc Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken				Ort.	Std. Hata	Anlamlılık Düzeyi.
Yaş	Scheffe	Lise	Ön Lisans	6,339*	1,063	,000
		vealtı	Lisans ve üstü	6,436*	1,406	,000
		Ön	Lise vealtı	-6,339*	1,063	,000
		Lisans	Lisans ve üstü	,097	1,533	,998
		Lisans ve üstü	Lise vealtı	-6,436*	1,406	,000
	Tamhane	Lise vealtı	Ön Lisans	6,339*	1,036	,000
			Lisans ve üstü	6,436*	1,024	,000
		Ön Lisans ve üstü	Lise vealtı	-6,339*	1,036	,000
			Lisans ve üstü	,097	1,085	1,000
			Lise vealtı	-6,436*	1,024	,000
Ön Lisans	-,097	1,085	1,000			
tecrübe	Scheffe	Lise	Ön Lisans	68,753*	11,933	,000
		vealtı	Lisans ve üstü	76,441*	15,779	,000
		Ön	Lise vealtı	-68,753*	11,933	,000
		Lisans	Lisans ve üstü	7,688	17,206	,905
		Lisans ve üstü	Lise vealtı	-76,441*	15,779	,000
	Ön Lisans	-7,688	17,206	,905		
	Tamhane		Ön Lisans	68,753*	11,333	,000

		Lise vealtı	Lisans ve üstü	76,441*	12,157	,000
		Ön Lisans	Lise vealtı	-68,753*	11,333	,000
		Lisans ve üstü	Lisans ve üstü	7,688	12,440	,901
		Lisans ve üstü	Lise vealtı	-76,441*	12,157	,000
		Lisans ve üstü	Ön Lisans	-7,688	12,440	,901
İçsel iş tatmini	Scheffe	Lise vealtı	Ön Lisans	-,22403	,11873	,170
			Lisans ve üstü	,27560	,15701	,216
		Ön Lisans	Lise vealtı	,22403	,11873	,170
			Lisans ve üstü	,49963*	,17121	,015
		Lisans ve üstü	Lise vealtı	-,27560	,15701	,216
			Ön Lisans	-,49963*	,17121	,015
	Tamhane	Lise ve altı	Ön Lisans	-,22403	,10725	,109
			Lisans ve üstü	,27560	,16448	,269
		Ön Lisans	Lise vealtı	,22403	,10725	,109
			Lisans ve üstü	,49963*	,16619	,011
		Lisans ve üstü	Lise vealtı	-,27560	,16448	,269
			Ön Lisans	-,49963*	,16619	,011
İşin zenginliği	Scheffe	Lise vealtı	Ön Lisans	-,12050	,14948	,723
			Lisans ve üstü	,45854	,19766	,070
		Ön Lisans	Lise vealtı	,12050	,14948	,723
			Lisans ve üstü	,57904*	,21554	,028
		Lisans ve üstü	Lise vealtı	-,45854	,19766	,070
			Ön Lisans	-,57904*	,21554	,028
	Tamhane	Lise vealtı	Ön Lisans	-,12050	,14108	,778
			Lisans ve üstü	,45854	,21026	,097
		Ön Lisans	Lise vealtı	,12050	,14108	,778
			Lisans ve üstü	,57904*	,21956	,031
		Lisans ve üstü	Lise vealtı	-,45854	,21026	,097
			Ön Lisans	-,57904*	,21956	,031
İşin niteliği	Scheffe	Lise vealtı	Ön Lisans	-,17990	,12571	,360
			Lisans ve üstü	,31091	,16623	,176
		Ön Lisans	Lise vealtı	,17990	,12571	,360
			Lisans ve üstü	,49081*	,18127	,027
		Lisans ve üstü	Lise vealtı	-,31091	,16623	,176
			Ön Lisans	-,49081*	,18127	,027
	Tamhane	Lise vealtı	Ön Lisans	-,17990	,11862	,344
			Lisans ve üstü	,31091	,17427	,220
		Ön Lisans	Lise vealtı	,17990	,11862	,344
			Lisans ve üstü	,49081*	,18177	,026
		Lisans ve üstü	Lise vealtı	-,31091	,17427	,220
			Ön Lisans	-,49081*	,18177	,026

İş etkileşimi	Scheffe	Lise vealtı	Ön Lisans	-,37168*	,12864	,016
			Lisans ve üstü	,05736	,17010	,945
		Ön Lisans	Lise vealtı	,37168*	,12864	,016
			Lisans ve üstü	,42904	,18549	,071
		Lisans ve üstü	Lise vealtı	-,05736	,17010	,945
			Ön Lisans	-,42904	,18549	,071
	Tamhane	Lise vealtı	Ön Lisans	-,37168*	,11553	,004
			Lisans ve üstü	,05736	,17483	,983
		Ön Lisans	Lise vealtı	,37168*	,11553	,004
			Lisans ve üstü	,42904	,17543	,051
		Lisans ve üstü	Lise vealtı	-,05736	,17483	,983
			Ön Lisans	-,42904	,17543	,051

#### 4.6.6.5. Model Farklılıkları Analizi

Ki-kare farklılığı temelinde çok kategorili model farklılığı analizi yapılmıştır. Bunun için iki ve daha fazla kategoriyle düzenlenmiş değişkenlerin modeldeki ki-kare farklılıkları üzerinde değişmezliğin olup olmadığı şeklinde analiz yapılmıştır. Öncelikle sınırlandırılmamış modelin ki-kare ve serbestlik derecesi alınmış, daha sonra modelin tamamıyla sınırlandırılmış şekilde ki-kare değeri ve serbestlik derecesi alınarak ki-kare dağılımı ile ilgili analiz yapılmıştır (Tablo 16).

**Tablo 16**  
Cinsiyet Açısından Model Farklılıkları

Regresyonlar			Kadın		Erkek		z-score
			Tahmini Değer	P	Tahmini Değer	P	
OA	<---	lmx	0,844	0,000	0,820	0,000	-0,188
OA	<---	sektör	-0,458	0,411	-0,655	0,007	-0,323
OA	<---	meslek	0,157	0,002	0,079	0,096	-1,131
iiit	<---	lmx	0,113	0,294	0,341	0,000	1,633
iiit	<---	OA	0,534	0,000	0,510	0,000	-0,168
itl	<---	lmx	-0,031	0,854	-0,386	0,003	-1,682*
itl	<---	OA	-0,661	0,000	-0,327	0,011	1,691*

**Notlar:** \*\*\* p-value < 0.01; \*\* p-value < 0.05; \* p-value < 0.10; OA: örgütsel adalet; iiit: içsel iş tatmini; lmx: lider-üye etkileşimi

Cinsiyet açısından model temelinde farklılık bulunmaktadır (ki-kare farklılığı: 53,073; serbestlik derecesi: 37; p:0,042). Ancak p<0,1 seviyesinde lider-üye etkileşimi (z=-1,682) ve örgütsel adaletin (z=1,691) işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde kadın

ile erkek arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Erkeklerde ( $B=-0,386$ ;  $p=0,003$ ) lider üye etkileşiminin işten ayrılmaya olan etkisi kadınlara ( $B=-0,031$ ;  $p=0,854$ ) göre daha yüksektir. Örgütsel adaletin işten ayrılmaya olan etkisinde ise kadınların betası ( $B=-0,661$ ;  $p=0,001$ ) erkeklerinkinden ( $B=-0,327$ ;  $p=0,011$ ) daha yüksektir. Sezgin ve Yıldızhan'ın (2013) çalışmalarında da kadın çalışanların adalet algıları (işlemsel ve etkileşimsel adalet) erkek çalışanlara göre de daha yüksek çıkmıştır.

**Tablo 17**  
Sektör Açısından Model Farklılıkları

			hizmet		imalat		z-score
			Estimate	P	Estimate	P	
OA	<---	lmx	0,792	0,000	0,805	0,000	0,114
iit	<---	lmx	0,225	0,019	0,340	0,000	0,837
iit	<---	OA	0,567	0,000	0,496	0,000	-0,499
itl	<---	lmx	-0,166	0,255	-0,379	0,007	-1,053
itl	<---	OA	-0,576	0,000	-0,325	0,017	1,294

**Notlar:** \*\*\* p-value < 0.01; \*\* p-value < 0.05; \* p-value < 0.10; OA: örgütsel adalet; iit: içsel iş tatmini; lmx: lider-üye etkileşimi

Sektör açısından model temelinde farklılık bulunmaktadır (ki-kare farklılığı: 54,576; serbestlik derecesi: 35;  $p=0,019$ ). Ayrıca hiçbir yolda  $p<0,05$  seviyesinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

**Tablo 18**  
Medeni Durum Açısından Model Farklılıkları

			Evli		Bekâr		z-score
			Estimate	P	Estimate	P	
OA	<---	lmx	0,778	0,000	0,938	0,000	1,105
OA	<---	sektör	-0,416	0,042	-0,592	0,045	-0,488
OA	<---	meslek	0,108	0,014	0,150	0,012	0,564
iit	<---	lmx	0,450	0,000	-0,075	0,569	-3,42***
iit	<---	OA	0,389	0,000	0,690	0,000	1,974**
itl	<---	lmx	-0,316	0,006	-0,271	0,187	0,191

**Notlar:** \*\*\* p-value < 0.01; \*\* p-value < 0.05; \* p-value < 0.10; OA: örgütsel adalet; iit: içsel iş tatmini; lmx: lider-üye etkileşimi

Medeni durum açısından model temelinde farklılık bulunmaktadır (ki-kare farklılığı: 49,479; S.D.: 37;  $p=0,082$ ). Ancak lider-üye etkileşimi ( $z=-3,42$ ;  $p<0,01$ ) ve örgütsel adaletin ( $z=1,974$ ;  $p<0,05$ ) içsel iş memnuniyeti üzerinde etkisinde evli ile bekâr arasında farklılık anlamlı bulunmuştur. Evlilerde ( $B=0,450$ ;  $p=0,001$ ) lider üye etkileşiminin içsel iş memnuniyetine etkisi bekârlara ( $B=-0,075$ ;  $p=0,569$ ) göre daha

yüksektir. Sezgin ve Yıldızhan'ın (2013) çalışmalarında da bekâr çalışanların içsel tatmin düzeyi evli çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Buna göre bekâr çalışanlar işlerinden evlilere göre daha çok tatmin duymaktadırlar. Örgütsel adaletin içsel iş memnuniyeti olan etkisinde ise bekârların betası (B=0,690; p=0,0001) evlilerinkinden (B=0,389; p=0,0001) daha yüksektir. Yine Sezgin ve Yıldızhan'ın (2013) çalışmalarında da çalışanların örgütsel adalet algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir. Bekâr çalışanın etkileşimsel adalet algıları evli çalışandan daha yüksek bulunmuştur.

**Tablo19**

Eğitim Durumu Açısından Model Farklılıkları

			Lise ve altı		önlisans		z-score
			Estimate	P	Estimate	P	
OA	<---	lmx	0,792	0,000	0,777	0,000	-0,130
OA	<---	sektör	-0,296	0,020	0,180	0,164	2,629***
iit	<---	lmx	0,426	0,000	0,419	0,011	-0,039
iit	<---	OA	0,443	0,000	0,268	0,113	-0,909
itl	<---	lmx	-0,399	0,002	0,141	0,558	1,971**
itl	<---	OA	-0,326	0,013	-1,046	0,000	-2,375**

**Tablo 20**

Eğitim Durumu Açısından Model Farklılıkları

			Lise ve altı		Lisans ve üstü		z-score
			Estimate	P	Estimate	P	
OA	<---	lmx	0,792	0,000	0,746	0,005	-0,169
OA	<---	sektör	-0,296	0,020	0,259	0,457	1,498
iit	<---	lmx	0,426	0,000	0,043	0,743	-2,422**
iit	<---	OA	0,443	0,000	0,520	0,000	0,447
itl	<---	lmx	-0,399	0,002	-0,395	0,114	0,014
itl	<---	OA	-0,326	0,013	-0,111	0,442	1,103

**Tablo 21**

Eğitim Durumu Açısından Model Farklılıkları

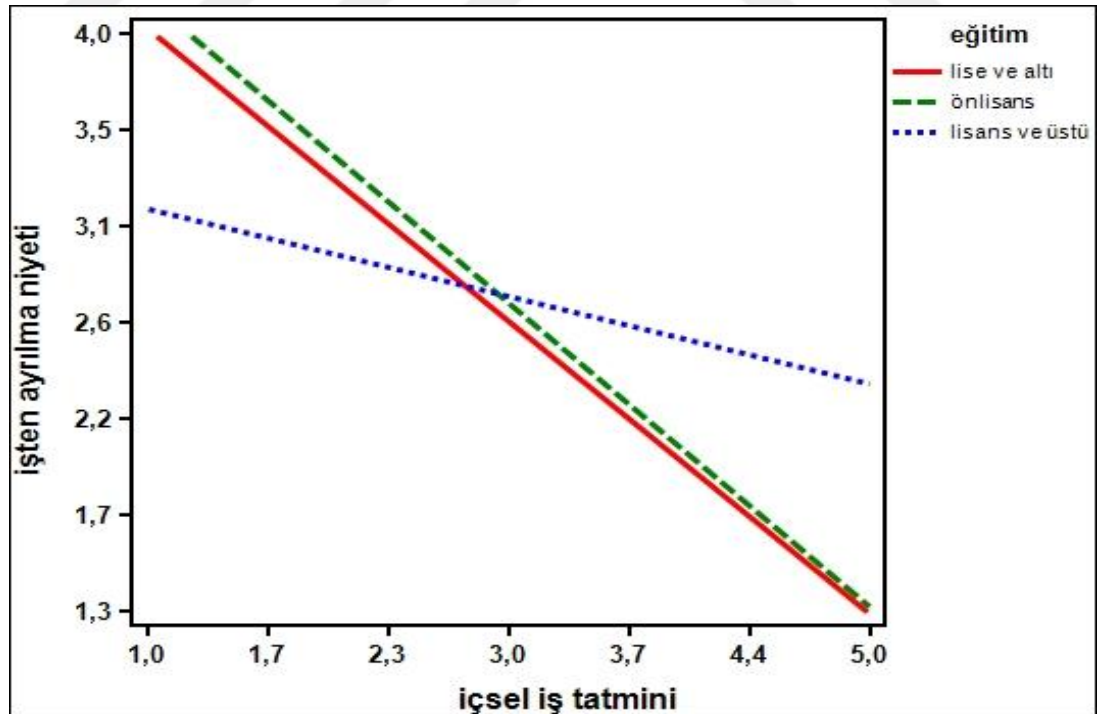
			Ön lisans		Lisans ve üstü		z-score
			Estimate	P	Estimate	P	
OA	<---	lmx	0,777	0,000	0,746	0,005	-0,110
OA	<---	sektör	0,180	0,164	0,259	0,457	0,215
iit	<---	lmx	0,419	0,011	0,043	0,743	-1,791*
iit	<---	OA	0,268	0,113	0,520	0,000	1,129
itl	<---	lmx	0,141	0,558	-0,395	0,114	-1,544
itl	<---	OA	-1,046	0,000	-0,111	0,442	3,027***

**Not:** \*\*\* p-value < 0.01; \*\* p-value < 0.05; \* p-value < 0.10

Eğitim durumu açısından model temelinde farklılık bulunmamaktadır (ki-kare farklılığı: 88,998; S.D.: 72; p:0,085). Ancak sektör ile örgütsel adalet arasında (2,63; p<0,01) lise ve altı ile nlisans mezunları arasında, lider-ye etkileşiminden işten ayrılma niyeti yolunda (1,97; p<0,01) nlisans ile lise ve altı mezunları arasında; örgütsel adaletten işten ayrılma niyeti yolunda (-2,36; p<0,01) nlisans ile lise ve altı mezunları arasında; lider-ye etkileşimi -->işten ayrılma niyeti yolunda (2,42; p<0,01) lise ve altı ile lisans ve üstü mezunları arasında ve örgütsel adaletten işten ayrılma niyeti yolunda (3,03; p<0,01) nlisans ile lisans ve üstü mezunları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

#### 4.6.7. Etkileşim Analizleri

İşsel iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde lisans ve üstü eğitimi olan çalışanların etkisi daha düşüktür. Şekildeki gibi lisans ve üstü eğitime sahip olan çalışanların regresyon doğrusu diğer iki eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre (lise ve altı, ön lisans) daha yataydır. n lisans ve lise altı çalışanlar lisans ve üstü çalışanlara göre işsel iş tatmini açısından daha duyarlıdır (Tablo 22 ve Grafik 1).



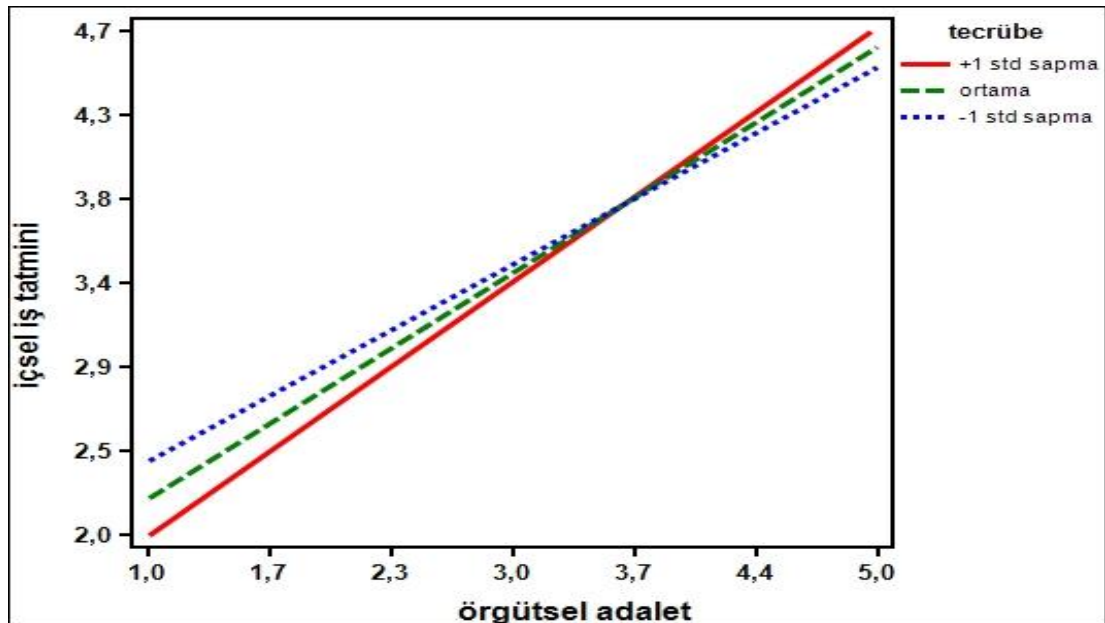
**Grafik 1:** İşsel İş Tatmini ile Eğitim Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

**Tablo 22**

İçsel İş Tatmini ile Eğitim Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamanın karesi	F	R	R <sup>2</sup>	Düzenlenmiş R <sup>2</sup>
Regresyon	102,39	5	20,48				
Artık	311,68	288	1,08				
Toplam	414,07	293					
	B	Std hata	t				
Sabit	3,36	0,60	5,60***				
İçsel iş tatmini	-0,205	0,18	-1,14	18,92***	0,497	0,247	0,234
Aylak değişken 1	1,32	0,68	1,96**				
Aylak değişken 2	1,48	0,85	1,74*				
Etkileşim terimi 1	-0,48	0,20	-2,41**				
Etkileşim terimi 2	-0,50	0,24	-2,10**				

Not: \*\*\*p<0,01; \*\*p<0,05; \*p<0,1. Dummy ve interactionlar lise ve altı kategorisine göre yapılmıştır.

**Grafik 2:** Örgütsel Adalet ile Tecrübe Etkileşiminin İçsel İş Tatminine Etkisi

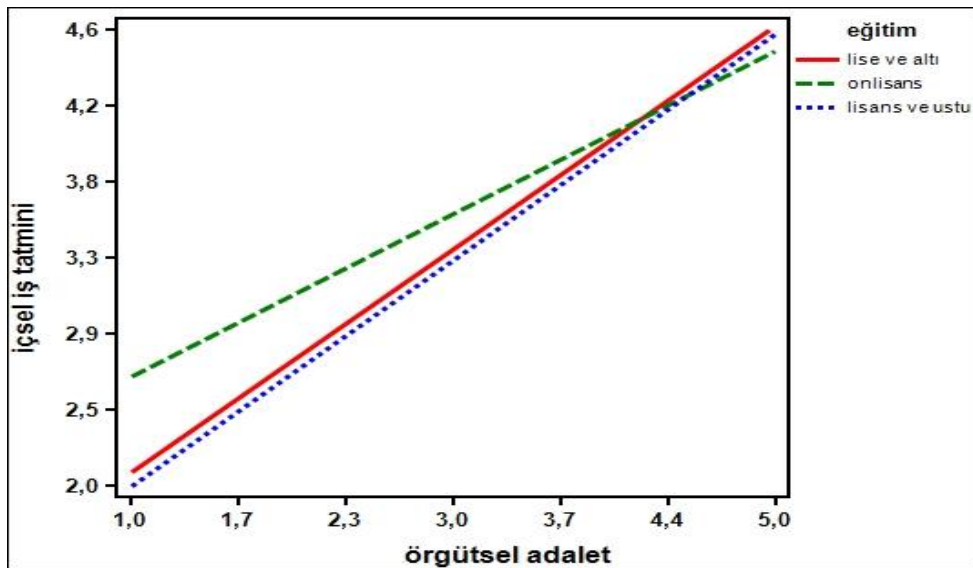
**Tablo 23**

Örgütsel Adalet ile Tecrübe Etkileşiminin İçsel İş Tatminine Etkisi

	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamanın karesi	F	R	R <sup>2</sup>	Düzenlenmiş R <sup>2</sup>
Regresyon	129,65	3	43,22	114,51***	0,736	0,542	0,538
Artık	109,45	290	0,377				
Toplam	239,10	293					
	B	Std hata	t				
Sabit	1,94	0,20	9,83***				
Örgütsel adalet	0,507	0,055	9,13				
Tecrübe	-0,003	0,001	-2,013**				
Etkileşim terimi	0,0008	0,0004	2,0196**				

Not: \*\*\*p<0,01; \*\*p<0,05; \*p<0,1. Dummy ve interactionlar lise ve altı kategorisine göre yapılmıştır.

Örgütsel adaletin içsel iş tatmini üzerine etkisinde tecrübeli çalışanların etkisi daha düşüktür. Buna göre tecrübesi az olan çalışanların tecrübeli çalışanlara göre örgütsel adalet ve içsel iş tatminleri daha duyarlı olmaktadır. Buna göre tecrübesi az çalışanlar örgütteki adalet algıları ve içsel iş tatminleri tecrübeli çalışanlara göre daha değişken ve daha hassas olmaktadır (Tablo 23 ve Grafik 2).

**Grafik 3:** Örgütsel Adalet ile Eğitim Etkileşiminin İçsel İş Tatminine Etkisi



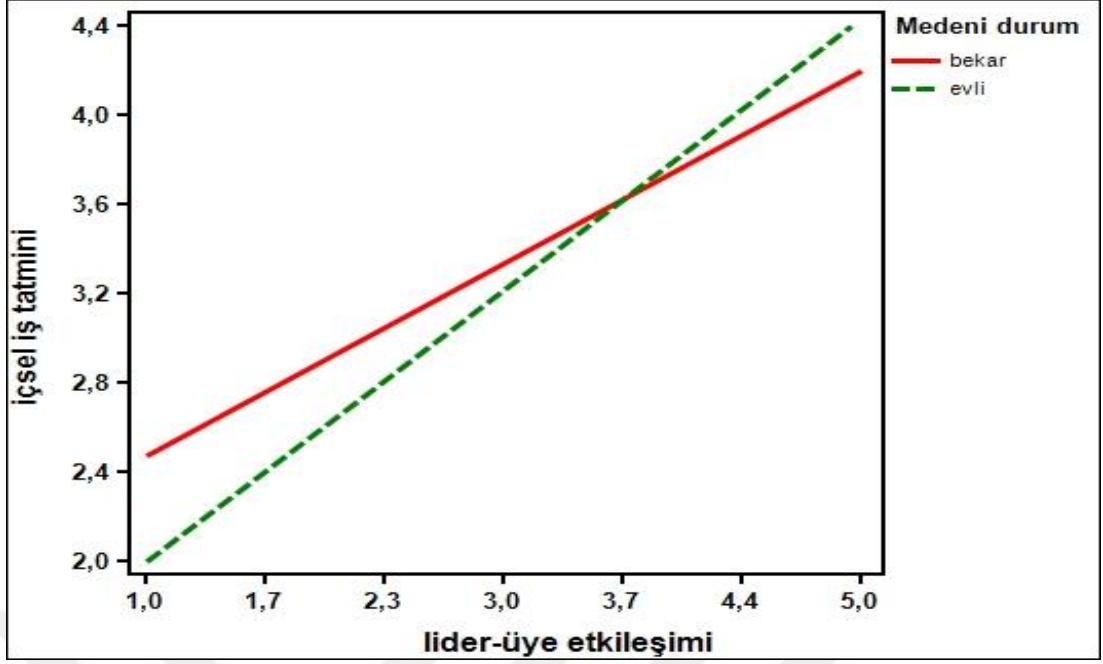
**Tablo 24**

Örgütsel Adalet ile Eğitim Etkileşiminin İçsel İş Tatminine Etkisi

	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamanın karesi	F	R	R <sup>2</sup>	Düzenlenmiş R <sup>2</sup>
Regresyon	131,72	5	26,34	70,65***	0,742	0,551	0,543
Artık	107,39	288	0,373				
Toplam	239,10	293					
	B	Std hata	t				
Sabit	2,19	0,23	9,43***				
Örgütsel adalet	0,458	0,066	6,88				
Aylak değişken 1	-0,71	0,27	-2,64**				
Aylak değişken 2	-0,80	0,36	-2,22				
Etkileşim terimi 1	0,17	0,08	2,21**				
Etkileşim terimi 2	0,18	0,11	1,60**				

Not: \*\*\*p<0,01; \*\*p<0,05; \*p<0,1. Dummy ve interactionlar lise ve altı kategorisine göre yapılmıştır.

Örgütsel adaletin içsel iş tatmini üzerine etkisinde lise ve altı eğitim düzeyine sahip çalışanlarla, lisansüstü çalışanların ön lisans eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre etkisi daha yüksektir. Şekildeki gibi ön lisans eğitime sahip olan çalışanların regresyon doğrusu diğer iki (lise ve altı, lisans ve üstü) eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre daha yatayıdır. Buna göre lise altı ve lisansüstü eğitime sahip çalışanlar, önlisans eğitime sahip çalışanlara göre örgütsel adaletin içsel iş tatminine etkisinde daha duyarlıdır (Tablo 24 ve Grafik 3).



**Grafik 4:**Lider-Üye Etkileşimi ile Medeni Durum Etkileşiminin İçsel İş Tatminine Etkisi

**Tablo 25**

Lider-Üye Etkileşimi ile Medeni Durum Etkileşiminin İçsel İş Tatminine Etkisi

	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamanın karesi	F	R	R <sup>2</sup>	Düzenlenmiş R <sup>2</sup>
Regresyon	111,667	3	37,222	84,704***	0,683	0,467	0,462
Artık	127,437	290	0,439				
Toplam	239,103	293					
	B	Std hata	t				
Sabit	1,43	0,15	9,55***				
Lider-üye etkileşimi	0,61	0,041	14,523				
Aylak değişken 1	0,65	0,287	2,250**				
Etkileşim terimi 1	-0,175	0,079	-2,223**				

**Not:** \*\*\*p<0,01; \*\*p<0,05; \*p<0,1. Dummy ve interactionlar lise ve altı kategorisine göre yapılmıştır.

Lider-üye etkileşiminin içsel iş tatmini üzerine etkisinde evli çalışanların etkisi, bekâr çalışanlara göre daha yüksektir. Şekildeki bekâr çalışanların regresyon doğrusu

evli çalışanlara göre daha yataydır. Buna göre evli çalışanlar, bekâr çalışanlara göre lider-ye etkileşiminin içsel iş tatminine etkisinde daha duyarlıdır (Tablo 25 ve Grafik 4).



## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde çalışmada belirlenen amaçlar doğrultusunda geliştirilmiş olan hipotezlerin, analiz yapılması sonucunda elde edilen sonuçlarının akademik yazında yapılmış diğer çalışmalarla olan ilişkisi tartışılacaktır. Çalışmada elde edilen sonuçların değerlendirilmesi yapılarak, ileriye dönük yapılacak başka çalışmalar için, işletmeler ve politika uygulayıcılar için önemli önerilerde bulunulacaktır.

### TARTIŞMA

Bu çalışma lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışanlar açısından önemli sektörler olan sağlık ve imalat sektörü bu konuların incelenmesi açısından önemli sektörlerdir. Amaç, sağlık ve imalat sektörü çalışanlarının örgüt içerisinde lider-üye etkileşiminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel adaletin aracı rol oynayıp oynamadığını belirlemeye çalışmaktır. Ayrıca bu kavramların sağlık ve imalat sektörü içindeki meslekler ve demografik faktörler açısından değişiklik olup olmadığının belirlenmesi de çalışmanın gerçekleştirmek istediği amaçları arasındadır. Çalışma, Hatay ilinde bir imalat sektöründe ve bir sağlık sektöründe üretim yapan işletmenin çalışanları üzerinde uygulanmıştır.

Literatürde ikili ya da üçlü boyutlarla ilişkilendirilen çalışmaların vardığı ortak görüş, lider-üye etkileşiminin iş tatmini ve örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkilerinin olumlu, lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti ve örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin olumsuz yönde etkilediğidir. Lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları ile ilgili olarak yapılmış çalışma olmasına rağmen, bu çalışmalarda ifade edilen boyutlar ikili ilişkiler ya da üçlü ilişkiler şeklinde ele alınmış ve çalışılmıştır. Bu çalışma lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, örgütsel adaletin lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinde aracı rol oynayıp oynamadığı ve aralarındaki çok boyutlu ilişki test edilmeye çalışılmıştır.

Bu alanda yapılmış Türkçe ve yabancı literatür incelenerek hem yöneticilere hem de çalışanlara yarar sağlayacak bilgiler sunulmaya çalışılmıştır. Bu çalışma ile imalat ve sağlık sektöründeki yöneticilere adaletli ve olumlu iş ortamı yaratmak ve

çözümler geliştirmek, iş tatminini arttırma ve işten ayrılma niyetini azaltma amacına yönelik öneriler getirilmiştir.

Çalışmada geliştirilmiş amaçlar doğrultusunda veri toplamak amacıyla Hatay'da bulunan imalat ve hizmet işletmesi çalışanlarına anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmanın verileri IBM SPSS 23.0 ve AMOS hazır istatistik programları ile analiz edilerek yorumlanmıştır. Hipotezleri test etmeden önce programda analize konacak olan verilerin ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış, normal dağılıma uygun olup olmadığı test edilmiş ve analizlerde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Çalışma için biraraya getirilen kavramlar için literatür taraması yapılarak, önemli görölen ölçekler kullanılmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre lider-üye etkileşimi örgütsel adaleti ve içsel iş tatminini olumlu etki ederken işten ayrılma niyetini olumsuz etkilemektedir. Örgütsel adalet, içsel iş tatminini olumlu ve işten ayrılma niyetini olumsuz etkilemektedir. İçsel iş tatmininin işten ayrılma niyetine olan etkisinde ise anlamlı sonuç bulunamamıştır. Sektör olumsuz ve meslek ise olumlu bir şekilde örgütsel adalete etkisi anlamlı çıkmıştır. Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalete olumlu etki ettiği görölmüş ve yapılan diğer çalışmalarda da aynı sonuçlara ulaşılmıştır. Thompson (2004) çalışmasında, lider davranışlarının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini araştırmış, bu değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ve lider davranışlarının örgütsel adalet algısı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirlemiştir. Kang (2004), sağlık sektöründe yaptığı çalışmada, lider üye etkileşimi ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlemiştir. Bu sonuçlara göre örgütte lider-üye etkileşiminin düzeyinin kalitesinin artmasının çalışanlar tarafından olumlu algılandığı söylenebilir. Ayrıca lider-üye etkileşiminin örgüt içerisinde adil bir yaklaşımı getireceği çalışanlar tarafından algılanmaktadır. Gerçekten de lider-üye etkileşimi içerisinde olan çalışanların ve yöneticilerin ilişki kalitesinin iyileşmesi adalet algısının da yükselmesine neden olacaktır. Özellikle bu ilişkide yöneticilerin çalışanlarla olan iletişimine önem vermesi ve bu ilişkiyi zedeleyebilecek davranışlardan kaçınması gerekmektedir.

Yine araştırma sonucuna göre lider-üye etkileşimi işten ayrılma niyetini olumsuz etkilemektedir. Konuyla ilgili olarak daha önce yapılmış çalışmalar da bu ilişkiyi aynı yönlü olarak bulmuşlardır (Bauer vd., 2006; Gestner ve Day, 1997; Graen

vd., 1982; Morrow vd., 2005; Öztürk ve Eryeşil, 2016; Şahin, 2011). Bu sonuçlara göre lider-üye etkileşimi kalitesi yüksek seviyede olan çalışanların liderlerinden daha fazla ilgi, bilgi, etki ve güven gördüklerini, bu durumun işlerine olan bağlılık düzeylerini arttırdığını ve işlerini daha çok benimsediklerini söylemek mümkündür. Böyle bir ortam, çalışanların işten ayrılma fikirlerinin oluşmasına engel olmakta ve örgütlerde çalışanın işten ayrılması durumunda kalacakları zaman ve maliyet kaybına uğramamış olmaktadır. İyi lider algısının kazanılmasında önemli bir etken olan lider-üye etkileşimi kalitesinin yüksek olmasının hem çalışanlar hem de örgütler için avantajlı bir iş ortamı yaratacağı açıkça görülmektedir.

Araştırma sonucuna göre örgütsel adalet, içsel iş tatminini olumlu etkilemektedir. Konuyla ilgili olarak daha önce yapılmış çalışmalar da bu ilişkiyi aynı yönlü olarak bulmuşlardır (Bemmel vd., 2004; Dailey ve Kirk, 1992; Eker, 2006; Foley vd., 2002; McFarlin ve Sweeney, 1992; Robinson, 2004; Folger ve Konovsky, 1989; Martin ve Bennet, 1996; Singer, 1992; Tyler, Rasinski ve McGraw, 1985). Adalet algısı, çalışanların örgütte değerli birer üye olduklarını hissetme ve kendilerine adil bir şekilde davranılabileceği beklentisiyle iş tatminlerini artırmalarını sağlayabilmektedir (Bemmel vd., 2004; Robinson, 2004). Çalışanların iş tatmini, çalışmalarının karşılığını maddi olarak almanın yanında, kendilerine sergilenen adil tutum ve davranışların da etkisiyle artmaktadır (Foley vd., 2002). Sethi, Iqbal ve Rauf (2014) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adalet ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkinin, bir örgütün en önemli bileşenlerinden biri olduğu belirtilmiştir. Bu sonuçlara göre örgütlerde çalışanlar tarafından adalet algısının yüksek derecede hissetmesinin çalışanların tatmin düzeyini arttırdığını ve işiyle ilgili olarak mutluluk ve moral duygusunun yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırma sonucuna göre örgütsel adalet işten ayrılma niyetini olumsuz etkilemektedir. Konu ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalar da aynı sonuca ulaşmışlardır (Alexander ve Ruderman, 1987; Altıntaş, 2006; Dailey ve Kirk, 1992; Dittrich ve Carrell, 1979; Gürpınar, 2006; Konovsky ve Cropanzano, 1991). Çalışanlar örgütlerinde kendilerine herhangi bir alanda adil davranış sergilenmediğini hissettiklerinde işten ayrılma eğilimi göstermektedirler (Gürpınar, 2006). Bir örgütte örgütsel adaletin var olması o örgütün çalışanlarına olan bağlılığını ifade etmektedir. Çalışanlar çalıştıkları örgütlerin kendilerine olan bağlılığını hissettiğinde örgütlerine bağlılık duygusu geliştirerek işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Örucü ve

Özafşarlıoğlu (2013), Güney Afrika Cumhuriyeti'nde tekstil sektöründe yaptıkları çalışmalarında örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine etkisini anlamlı ve negatif bir ilişki olarak belirlemişlerdir. Ribeiro ve Semedo (2014) çalışmalarında İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında örgütsel adaletin aracı olup olmadığı ve işten ayrılma niyetini nasıl etkilediğini tespit etmeyi amaçlamışlar ve örgütsel adaletin aracılık durumu olsa da olmasa da işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif yönde etkilediğini göstermişlerdir. Bu sonuçlar örgütlerde adaletli uygulamaların oluşturulmasının çalışanların işte ayrılma durumlarını azalttığını ve işten ayrılmayı düşünmediğini ortaya koymaktadır.

Araştırma modeline bağlı olarak örgütsel adaletin ve içsel iş tatmininin, lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde birer aracı değişken olup olmadıklarını test etmek için aracılık analizleri yapılmıştır. Bu amaçla, ilk olarak modelde yer alan, içsel iş tatmini modelden çıkarılmıştır. Dolayısıyla, lider-üye etkileşiminin bağımsız işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olarak ele alındığı modelde, aracı olduğu düşünülen örgütsel adalet değişkenleri modelde yer almıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyetine olan etkisinde örgütsel adalet kısmi aracılık rolü üstlenmiş ve aracılık modeli iyi uyum istatistikleri üretmiştir, bütün yollar 0,01 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Bu sonuca göre örgütsel adalet lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahiptir.

Çalışmada içsel iş tatmininin, lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında aracı değişken olup olmadığını incelemek amacıyla aracılık analizi yapılmıştır. Aracılık analizi için Baron ve Kenny'nin (1986) modeli çerçevesinde, lider-üye etkileşimi ile içsel iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık modeli test edilmiştir. Bu model, iyi uyum istatistikleri üretmiştir.

Yapılan bu analizlerin sonuçlarına göre, örgütsel adaletin lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü oynadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetine olan etkisinde örgütsel adaletin kısmi aracılığının anlamlılığı için Sobel Testi sonuçları da bunu kanıtlamıştır. Bu sonuca göre lider-üye etkileşimi örgütsel adaleti değişkeninin kısmi aracılık etkisiyle işten ayrılma niyeti oranını daha da azaltmaktadır sonucuna ulaşılabilir. Aynı şekilde içsel iş tatmininin, lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki kısmi aracılık rolü anlamlı çıkmıştır. Bu sonuca göre lider-üye etkileşimi içsel iş tatmini

değişkeninin kısmi aracılık etkisiyle işten ayrılma niyeti oranını daha da azaltmaktadır sonucuna ulaşılabilir. Örgütlerin çalışanlar üzerinde uyguladığı baskılar ve adil olmayan uygulamaların artması, iyi düzeyde lider-üye etkileşiminin oluşmamış olması, iş tatminini düşürerek işten ayrılmalara sebebiyet verebilmektedir. Bu nedenle yöneticiler iş tatminini azaltan, örgütsel adalet algısını azaltan uygulamalardan kaçınılmalı ve yönetici- çalışan arasında iyi ilişkiler geliştirilmelidir.

## SONUÇ

Bu çalışma, Hatay ilinde bir imalat ve bir hizmet sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmadan sonra yapılacak olan yeni çalışmalar modeli farklı sektörlerde ve farklı meslek kollarında yapılabilir. Aynı zamanda daha fazla örneklem sayısına ulaşarak ve modele örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik gibi farklı aracı değişkenler dâhil edilerek yapılabilir.

Araştırma sonuçlarına göre lider-üye etkileşiminin örgütteki çalışanların adalet algısı üzerinde olumlu etkiler yarattığı, lider-üye etkileşiminin içsel iş tatminini de arttırdığı görülmüştür. Buna bağlı olarak çalışanların örgütlerinden ve işlerinden ayrılma niyetlerinin hem lider-üye etkileşimi sebebiyle hem de yüksek iş tatmininin etkisiyle azaldığı görülmüştür. Bu sonuçlara dayanarak örgüt içerisinde yöneticilerin çalışanlara karşı olumlu tutum ve davranışlarını arttıracak yeni ve alternatif yöntemler belirlemesi ve bulması, çalışanların kendilerini rahat ve mutlu hissetmelerini sağlayacak bir iş ortamının hazırlanması önemli olacaktır. İşyerinde çalışanların karşılaştıkları uygulamaların daha adil olmasını sağlayabilecek iyi bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlamak, eşit kazanımlar ve ödüllere zemin hazırlayacak yöntemler bulmak ve bununla ilgili politikalar oluşturarak adil uygulamaları hukuki bir zemine oturtmak çalışanlara ve örgüt yöneticilerine yararlı ve yardımcı olabilecek uygulamalar olacaktır. Lider-üye etkileşimini sağlıklı olarak gerçekleştirerek işten ayrılma niyetini azaltmada örgütsel adalet uygulamalarının önemli etkisinin olduğu şeklinde ulaşılan sonuç örgüt yöneticilerine önemli mesajlar verme niteliğindedir.

Örgüt çalışanlarının örgütte adil olmayan uygulamalara maruz kaldıklarında etkin bir şikâyet mekanizmasının işlerlik kazanması ve çalışanlarının bu durumda bilmesi gereken yasal hakları konusunda bilgi verilmesi ve eğitim alması da örgütlere söylenebilecek önemli öneriler arasında olacaktır.



Sonuç olarak, örgütlerin uzun dönemde varlıklarını devam ettirebilmeleri ve çalışanlarını örgütte tutabilmeleri için adil ve eşit ilkeler oluşturarak bu ilkelerin herkese uygulanabilmesini sağlamak, yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin iş ortamı da olsa sıcaklık ve dostluk ilişkileri içerisinde geliştirilmesi uzun vadede başarıyı getirmesi açısından önemli görülmektedir.



## KAYNAKÇA

- Abdel-Halim, A. (1981). "Effects of Role Stress-Job Design-Technology Interaction on Employee Work Satisfaction". *Academy of Management Journal*, 24, s.260-273.
- Adams, J.S. (1963). "Toward an Understanding of Inequity". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, s.422-436.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. New York Academic Press, 2, s.267-299.
- Agin, Ö. (2010). İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Akat, İ. ve Budak, G. (2002). İşletme Yönetimi (4.baskı), İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, Şafak Matbaacılık.
- Aksu, G., Acuner, A. M. ve Tabak, R. S. (2002). "Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)". *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55(4), s.271-282.
- Alexander, S. ve Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1, s.177-198.
- Altıntaş, F.Ç. (2002). "Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algılamaları Üzerindeki Etkisi". *İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar*, Bursa: Ezgi Kitabevi, s.31-43.
- Altıntaş, F.Ç. (2006). "Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisine Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz". *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), s.19-40.
- Altunoğlu, A.E., Çataloğlu, B. ve Okursoy, A. (2008). "Çalışan morali ve işten ayrılma isteği: Muhasebecilik mesleği üzerine bir araştırma". *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 26(Ekim), s.71-84.
- Anderson, D.M. ve Shiner, K.J. (2003). Gender Equity in the Context of Organizational Justice: A Closer Look at a Recurring Issue in the Field. *Journal of Leisure Research*, 35(2), s.228-247.
- Aranya, N. ve Ferris, K.R. (1984). "A Reexamination of Accountants' Organizational-Professional Conflict". *The Accounting Review*, 59(1), s.1-15.
- Ardıç, K. ve Baş, T. (2000). Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin

- İş Tatmini Düzeyinin Karşılaştırılması. Erişim: 23.08.2005, [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org), s.1-8.
- Arnold, H.J. ve Feldman, D.C. (1982). "A Multivariate Analysis of The Determinants of Job Turnover". *Journal of Applied Psychology*, 67(3), s.350-360.
- Aryee, S ve Chen, Z.X. (2006). "Leader-member exchange in a Chinese context: antecedents, outcomes and mediating role of psychological empowerment". *Journal of Business Research*, 59(7), s.793-801.
- Asgari, A., Silong, A.D., Ahmad, A. ve Samah, B.A. (2008). The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23, s.227-242.
- Audenaert, M., Vanderstraeten, A. ve Buyens, D. (2017). When Affective Well-being is Empowered: The Joint Role of Leader-Member Exchange and the Employment Relationship. *International Journal Of Human Resource Management*, 28(15), s.2208-2227.
- Aydınlı, H.İ. (2005). İş Doyumunu Etkileyen Değişkenler ve Bir Uygulama. Üçüncü Sektör Kooperatifçilik, Nergiz Matbaası, Ankara, 19, s.62-84.
- Bakan, İ. Ve Büyükbeşe, T. (2004). "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması". *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, s.1-30.
- Barling, J. ve Michelle, P. (1993). Interactional, Formal, and Distrubutive Justice in The Workplace: An Exploratory Study. *The Journal of Psychology*, 127(6), s.649-656.
- Baron, Reuben M. ve Kenny, David A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research– conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), s.1173-1182.
- Baron, R.A. ve Greenberg, J. (1989). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. 3th. Ed., Allyn Bacon Inc., Boston.
- Baş, T. (2002). Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), s.19-37.

- Baştemur, Y. (2006). İş Tatminiyle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Bauer, T.N. ve Green, S.G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, 39 (6), s.1538-1567.
- Bauer, T. N., Erdoğan, B., Liden, R. C. ve Wayne, S. J. (2006). A Longitudinal Study of the Moderating Role of Extraversion: Leader-Member Exchange, Performance and Turnover during New Executive Development. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), s. 298-310.
- Baycan, F. A. (1985). Farklı gruplarda çalışan gruplarda iş doyumunun bazı yönlerinin analizi, Basılmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, 1985.
- Bemmel, B., Brown, G. ve Barclay, L. (2004). The Effect of Policy on Fairness Perceptions. *Academy of Management Best Conference Paper*, s.1-6.
- Bernard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press, s.3-290.
- Beugre, C.D. (2002). "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective". *Journal of Human Resource Management*, 13, s.1091-1104.
- Beuren, I. M., Santos, V., Marques, L. ve Resendes, M. (2017). Relation between perceived organizational justice and job satisfaction. *Journal of Education and Research in Accounting, Special Education*, 11, s.67-84.
- Bies, R. J. ve Moag, J.F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiations in Organizations*, 1, s.43-55.
- Bies, R.J. ve Shapiro, D.L. (1987). Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts. *Social Justice Research*, 1, s.199-218.
- Bies, R.J. ve Shapiro, D.L. (1988). Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements. *Academy of Management Journal*, 31(3), s.676-685.
- Blake, R.B. ve Mouton, J.S. (1978). What's New With The Grid. *Human Resources Institute*, s.41-46.
- Blau, P.M. (1964). "Justice in Social Exchange". *Sociological Inquiry*, 34(2), s.193-206.

- Blodgett, J.G., Hill, D.J. ve Tax, S.S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), s.185-210.
- Bluedorn, A.C. (1982). "A Unified Model of Turnover From Organizations". *Human Relations*, 35, s.135–153.
- Börü, D. ve Güneşer, B. (2005). "Liderlik Tarzının İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1), s.135-156.
- Breukelen, W.,Schyns, B. ve Blanc, P.L. (2006). "Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges". *Leadership*, 2(3), s.295-316.
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C. ve Bies R. J. (1994). Interactive Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors of Job Loss. *Academy of Management Journal*, 37(2), s.397-409.
- Bryman, A. ve Cramer, D. (2005). *Quantitative Data Analysis with SPSS 12 and 13*. Routledge: London.
- Burns, J.Z. ve Otte, F.L. (1999). "Implications of Leader-Member Exchange Theory and Research for Human Resource Development Research". *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), s.225-248.
- Can H., Tuncer, D. ve Ayhan D.Y. (1984). *İşletme ve Yönetim*. Aslımlar Matbaası, Ankara.
- Caplow, T. ve Mc Gee (1958). *The Academic Marketplace*. New York: Basic Books.
- Cascio, W. (1991). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations* (3rd edition). Boston, PWSKent.
- Case, R. (1998). Leader Member Exchange Theory and Sport: Possible Applications. *Journal of Sport Behavior*, 21(4), s.387-396.
- Cashman, J., Dansereau, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1976). Organizational understructure and leadership: A longitudinal investigation of the managerial role-making process. *Organizational Behavior & Human Performance*, 15(2), s.278-296.
- Cavanagh P. (1992). Attention-based motion perception. *Science*, 257, s.1563–1565.

- Cevrioğlu, E. (2007). Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Ceylan, A. (1997). Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. Deniz Harp Okulu Yayını, İstanbul, 5-6 Haziran, s.314-320.
- Chambers, B.A. (2002). "Applicant Reactions and Their Consequences: Review, Advice and Recommendations for Future Research". *International Journal of Management Reviews*, 4(4), s. 317-333.
- Choo, F. (1986). "Job Stress, Job Performance, and Auditor Personality Characteristics". *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 5(2), s.17-34.
- Clemmer, E.C. (1993). "An Investigation into the Relationships of Justice and Customer Satisfaction with Services". In R. Cropanzano ed., *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, s.193-207.
- Cohen, R.L. (1987). Distributive justice: Theory and research. *Soc. Justice Res.* 1, s.19-40.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). "The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 86(2), s.278-321.
- Colquitt, J.A. (2001), On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), s.386-400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O.L.H. ve Yee Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), s.425-445.
- Colquitt, J.A., Noe, R.A. ve Jackson, C.L. (2002). Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 55, s.83-109.
- Colquitt J. A., Greenberg, J. ve Zapata-Phelan, C. (2005). What is Organizational Justice: An Historical Analysis. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (s. 3-57). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Cotton, J.L. ve Tuttle, J.M. (1986). "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research". *The Academy of Management Review*, 11 (1), s.55-70.
- Cropanzano, R. ve Folger, R. (1989). Referent Cognitions and Task Decision Autonomy: Beyond Equity Theory. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), s.293-299.
- Cropanzano, R. ve Folger, R. (1991). "Procedural Justice and Worker Motivation". In R. STEERS and L. PORTER (Ed.), *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw-Hill, s.131-143.
- Cropanzano, R. ve Randall, M. L. (1993). Injustice and work behavior: A historical review. In R. Cropanzano (Ed.), *Series in applied psychology. Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (s. 3-20). Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cropanzano, R. ve Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze. In: Cooper, C.L. and Robertson, I.T., Eds., *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, New York, 12,s.317-372.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S.W. (2007). "The Management of Organizational Justice". *Academy of Management Perspectives*, 21(4), s.34-48.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83(2), s.85-113.
- Çağ, A. (2011), Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Çekmecelioğlu, H.G. ve Ülker, F. (2014). "Lider-üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma". *KOSBED*, 28, s.35-58.
- Çelik, A. (2010). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Gazi Kitabevi, Ankara, s.214-220.
- Dailey, R.C. ve Kirk, D.J. (1992). Distributive and Procedural Justice As Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover. *Human Relations*, 45(3), s.305-317.

- Dansereau, F., Graen, G.B. ve Haga, W. (1975). "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership in Formal Organizations". *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, s.46-78.
- Dansereau, F., Alutto, J.A. ve Yammarino, F.J. (1984). *Theory Testing in Organizational Behavior: The Variant Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- D'Arcy, C., Syrotuik, J. ve Siddique, C.M. (1984). Perceived Job Attributes, Job Satisfaction, and Psychological Distress: A Comparison of Working Men and Women. *Human Relations* 37 (8), s.603-611.
- DeConinck, J. (2015). Outcomes of ethical leadership among salespeople. *Journal of Business Research*, 68, s.1086-1093.
- Deluga, R.J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, s.315-326.
- Demir, A.Ş. (2005). Eğitimde Kalite Yaklaşımları Dersi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Ekonomisi ve Planlaması Tezsiz Yüksek Lisans Programı, Ankara, s.1-29.
- Demirdağ, S. (2010). İşletmelerde Eğitim Faaliyetleri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31, s.137-150.
- Dienesch, R.M. ve Liden, R.C. (1986). "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development". *Academy of Management Review*, 11 (3), s.618-634.
- Dierendonck, V.D., Blanc, P.M. ve Breukelen W. (2002). Supervisory Behavior, Reciprocity and Subordinate Absenteeism. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(2), s.84-92.
- Dionne, L. (2000). Leader-Member Exchange (LMX): Level of Negotiating Latitude and Job Satisfaction. University De Moncton, Shippagan.



- Dittrich, J.E. ve Carroll, M.R. (1979). Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, s.29-40.
- Duchon, D., Green, S.G. ve Taber, T.D. (1986). Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71 (1), s.56-60.
- Eker, G. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir, s.1-142.
- Ellis, S. ve Dick, P. (2003). *Introduction To Organizational Behavior*. Berkshire: McGraw Hill.
- Engin, E. (2015). İşgörenlerin Örgütsel Destek Algılamalarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sanayi ve Hizmet Sektörlerine Yönelik Bir Alan Araştırması. Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Epitropaki, O. ve Martin, R. (2005). "From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes". *Journal of Applied Psychology*, 90(4), s. 659-676.
- Erdem, H. ve Erkan, G.K. (2015). Kamu Çalışanlarının Yaşadıkları İş-Aile ve Aile-İş Çatışmasının İş Tatminsizliğine Olan Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 37, s.351–369.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), s.17-26.
- Erdoğan, B. (2002). Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals. *Human Resource Management Review*, USA, 12,s.555-578.
- Erdoğan, B., Kraimer M.L. ve Liden, R.C. (2006). "Procedural Justice As a TwoDimensional Construct: An Examination in the Performance Appraisal Account". *Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), s.205–222.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları, İstanbul.

- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Ergeneli, A. ve Eryiğit, M. (2001). Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankar’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (2), s.159-178.
- Erkal, B. (2001). “Davranış Bozuklukları ve Uyum”. *Davranış Bilimlerine Giriş*, 4.b., ed. Özkalp E., T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No.566, Eskişehir, s.290-291.
- Eyal, O. ve Kark, R. (2004). How do Transformational Leaders Transform Organizations? A Study of the Relationship between Leadership and Entrepreneurship. *Leadership and Policy in Schools*, 3 (3), s.211-235.
- Farrell, D. ve Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior & Human Performance*, 28(1), s.78-95.
- Ferris, G.R. (1985). “Role of Leadership in The Employee Withdrawal Process: A Constructive Replication”. *Journal of Applied Psychology*, 70,s.777–781.
- Fırat, A.S. (2003). “Çevre Etiği Kavramı Üzerine Yeniden Düşünmek”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 58(3), s.105-144.
- Fisher, C. (2000). Mood and Emotions While Working: Missing Pieces of Job Satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, s.185-202.
- Fischer, R. (2004). “Rewarding employee loyalty: An organizational justice approach”. *International Journal of Organizational Behavior*, 8(3), s.486-503.
- Foley, S., Kidder, D.L. ve Powell, G. N. (2002). The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates. *Journal of Management*, Pergamon, 28(4), s.471-496.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of voice and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(2), s.108-119.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousands Oaks, CA: Sage.

- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), s.111-130.
- Fornell, C. ve Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), s.39-50.
- Ganzach, Y. ve Pazy, A. (2001). Within Occupation Sources of Variance in Incumbent Perception of Job Complexity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, s.95-108.
- Genç, A. (2014). “Psikolojik dayanıklılığın örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: görgül bir araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gerome, S.C. (2008). “An Examination Of Relationships Between Transformational Leadership Behavior And Interactive Justice Perceptions Among Membership of a Local Chapter Of Human Resource Professionals”. (Order No.3339016, Capella University), ProQuest Dissertations and Theses, s.103.
- Gestner, C.R. ve Day, D.V. (1997). “Meta Analytic Rewiew of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues”. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), s.827-844.
- Gilliland, S.W. (1994). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to A Selection System. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), s.691-701.
- Golding, J., Resnick, A. ve Crosby, F. (1983). “Work satisfaction as a function of gender and job status”. *Psychology of Woman Quarterly*, 1, s.286-290.
- Goldman, B.M. (2003). The application of referent cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: The role of organizational justice and anger. *Journal of Management*, 29(5), s.705-728.
- Gözüm, S. (1996). Koruyucu Sağlık Hizmetlerinde Görev Yapan Hemşire ve Ebelerde İş Doyumu, Tükenmişlik ve İşe Devamsızlığı Etkileyen Faktörlerin Araştırılması. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı, Erzurum.
- Graen, G., Dansereau, F., Minami, T. ve Cashman, J. (1973). Leadership Behaviors as Cuesto Performance Evaluation. *Academy of Management Journal*, 16, s.611-623.

- Graen, G., Cashman, J., Ginsburgh, S. ve Schiemann, W. (1977). Effects of linking-pin quality on the quality of working life lower participants. *Administrative Science Quarterly*, 22, s.491-504.
- Graen, G. ve Ginsburgh, S. (1977). Job resignation as a function of a role orientation and leader acceptance: A longitudinal investigation of organizational assimilation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, s.1-17.
- Graen, G.B., Liden, R.C. ve Hoel, W. (1982). "Role Of Leadership in The Employee Withdrawal Process". *Journal Of Applied Psychology*, 67(6), s.868-872.
- Graen, G.B. ve Scandura, T.A. (1987). "Toward A Psychology of Dyadic Organizing". *Research in Organizational Behavior*, 9, s.175-208.
- Graen, G.B. ve 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". *Leadership Quarterly*, 6 (2), s.219-247.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12, s.9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, s.399-432.
- Greenberg, J. (1993). The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. In: Cropanzano, R., Ed., *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, s.79-103.
- Greenberg, J. (1996). *The Quest for Justice on The Job: Essays and Experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Greenberg, J. ve Bies, R.J. (1992). Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, s.433-444.
- Gregson, T. (1992). "An Investigation of The Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models in Accounting". *Behavioral Research in Accounting*, 4, s.80-95.

- Gregson, T. ve Bline, D. (1989). "The Relationship of Communication Satisfaction to Turnover Intentions and Job Satisfaction for Certified Public Accountants". *Advances in Accounting*, 7, s.203-222.
- Gu, Q., Tang, T. L.-P. ve Jiang, W. (2015). Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader-member exchange (LMX) in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 126(3), s.513-529.
- Gültekin, N.B. (1983). Stock Markets Returns and Inflation: Evidence from Other Countries. *Journal of Finance*, 38(1), s.49-65.
- Günalan, M. (2016). Kıskançlık, Güvencesizlik ve Algıların Ayrılma Niyeti ve Performans Üzerindeki Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze.
- Gürpınar, G. (2006). An Empirical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange and Turnover Intention. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Hackett, R. D. ve Lapierre, L. M. (2004). A meta-analytical explanation of the relationship between LMX and OCB. Paper presented at the Academy of Management Meeting, New Orleans, LA.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis (6th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Halis, M. ve Akova, O. (2008). "Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet". Fevzi Okumuş ve Umut Avcı (Eds.) *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Ankara: Detay Yayıncılık, s.459-486.
- Han, G. ve Jekel, M. (2011). The mediating role of job satisfaction between leader-member exchange and turnover intentions. *Journal of Nursing Management*, 19(1), s.41-49.
- Hançer, M. ve George, R.T. (2003). Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants, *Hospitality Management*, 22, s.3-16.
- Harder, J.W. (1992). Play for Pay: Effects of Inequity in A Pay-For-Performance Context. *Administrative Science Quarterly*. Cornell University, s.321-335.
- Harrell, A. (1990). "A Longitudinal Examination of Large CPA Firm Auditors' Personnel Turnover". *Advances in Accounting*, 8, s.233-246.

- Harrell, A., Chewning, E. ve Taylor, M. (1986). "Organizational-Professional Conflict and The Job Satisfaction and Turnover Intentions of Internal Auditors". *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 5, s.109-121.
- Harris, K. ve Kacmar, K.M. (2006). Too Much of a Good Thing: The Curvilinear Effect of Leader-Member Exchange on Stress. *The Journal of Social Psychology*, 146 (1), s.65-84.
- Harris, B. T., Li, N. ve Kirkman, B. L. (2014). Leader-member change (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, 25, s.314-328.
- Hasyurt, R. (2017). İş-Aile Çatışması ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İstanbul'da Enerji Sektöründe Türk ve Çinli Yönetici Çalıştıran Bir İşletme Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Haynie, J.J., Cullen, K.L., Lester, H.F., Winter, J. ve Svyantek, D.J. (2014). Differentiated leader-member exchange, justice climate, and performance: Main and interactive effects. *The Leadership Quarterly*, 25, s.912-922.
- He, H., Zhu, W. ve Zheng, X. (2014). Procedural Justice and Employee Engagement: Roles of Organizational Identification and Moral Identity Centrality. *Journal of Business Ethics*, 122, s.681-695.
- Herzberg, F. (1971). *Work and the nature of man*. The World Publishing Company, New York.
- Hess, R. ve Ambrose, M. (2005). The Four Factor Model of Justice: An Application to Customer Complaint Handling. Erişim:03.07.2005, user [www.sfsu.edu/~ibec/papers/12.pdf](http://www.sfsu.edu/~ibec/papers/12.pdf).
- Hicks, H.G. (1975). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*. Çeviren: Bintuğ AYTEK, Birol Bumin, San Mat., Ankara.
- Hinterhuber, H.H. ve Friedrich, S.A. (2002). The Technology Dimension of Strategic Leadership: The Leadership Challenge for Production Economists. *Int. J. Of Production Economists*, 77, s.191-203.
- Rowe, W.G., 2001, *Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership*, *The Academy of Management Executive*, 15 (1), s.81-94.

- Hirschfeld, R. R. (2000). Does Revising the Intrinsic and Extrinsic Subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form Make a Difference?. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), s.255–270.
- Hom, P.W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G.E. ve Griffeth, R.W. (1992). “A MetaAnalytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover”. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), s.890-909.
- Hom, P.W. ve Griffeth, R. (1995). *Employee Turnover*. South Western Publishing, USA.
- Homans, G.C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Harcourt, Brace, and World, New York.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Harper and Brothers, New York, s.47.
- House, R.J. ve Aditya, R.N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership; QuaVadis? *Journal of Management*, 23 (3), s.409-473.
- House, R.J., Spangler, W.D. ve Woycke, J. (1991). “Personality and Charisma in the U.S.Presidency: A Psychological Theory of Leadership Effectiveness”. *Administrative Science Quarterly* 36(3), s.364-396.
- Hulin, C.L. ve Smith, P.C. (1964). Sex differences in job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 48(2), s.88-92.
- Iacqua, J.A. ve Schumacher, P. (1995). Factors contributing to job satisfaction in highereducation. *Education*, 116, 1.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. ve Morgeson, F. P. (2007). Leader–member exchange and citizenship behaviors: A metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), s.269–277.
- Ishaq, M.I., Hussain, N.M., Nawaz, M.M., Asim, A.I. ve Cheema, L.J. (2012). Assessment of LMX as mediator in procedural justice–organizational citizenship behavior relationship. *The New Educational Review*, 29(3), s.202–211.
- Ivancevich, J.M. ve Matteson, M.T. (1990). *Organizational Behavior and Management*. 2th Ed., Richard D. IrwinInc., USA.
- İşbaşı, J.Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Ekim 1 (1), s.51-90.

- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2004). “Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları”. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 59 (1), s.181- 201.
- İyigün, N.Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 21(1) s.49-64.
- Janssen, O. ve Van Yperen, N.W. (2004). Employees’ Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, s.368-384.
- Jawahar, I.M. (2002). “A Model of Organizational Justice and Workplace Aggression”. *Journal of Management*, 28(6), s.811-834.
- Jordan, P.J. ve Troth, A. (2011). Emotional intelligence and leader member exchange. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(3), s.260 - 280.
- Kalleberg, A.L ve Loscocco, K.A. (1983). “Aging, Values and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction”. *American Sociological Review*, 48, s.78-90.
- Kang, D. (2004). The Impact of Organizational Justice and Leader-Member Exchange Quality on Motivation to Participate in Training: Centered on the Mediating Effect of Employees’ Perceived Benefits of Training. Yayınlanmamış Doktora Tezi, USA: University of Minnesota.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). “İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı”. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, 21-23 Mayıs, Eskişehir, s.698-705.
- Karaeminoğulları, A. (2006). “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaköse, T. (2014). The empirical study of organizational justice and job satisfaction for high school teachers in Turkey. *Pakistan Journal of Statistics*, 30(6), s.1243-1250.
- Karakuş, H. (2011). Hemşirelerin iş tatmin düzeyleri: Sivas ili örneği. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(6), s.46-57.



- Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İş görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmini Ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), s.355-372.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. Kal-Der Yayınları, Mavi Tanıtım ve Pazarlama Ltd. Şti., İstanbul.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve Liderler*, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul.
- Kesen, M. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Kılıncı, T. (1995). Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameler Yaklaşımı. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 24(1), s.151-185.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28:2/Kasım, Erişim: 23.08.2005, [www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim99/kasim3.htm](http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim99/kasim3.htm), s.115-136.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği* (İstanbul: Arıkan Yayınevi,11. Baskı).
- Konovsky, M.A. (2000). "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations". *Journal of Management*, 26(3), s.489-511.
- Konovsky, M.A. ve Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), s.698-707.
- Konovsky, M.A. ve Pugh, S.D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy and Management Journal*, 37(3), s.s.656-669.
- Koontz, H., O'Donnell, C. ve Weihrich, H. (1980). *Management* (7. Ed.). McGraw-Hill, Tokyo.
- Köknel, Ö. (1995). Kaygıdan Mutluluğa Kişilik. *Altın Kitaplar Yayınevi*, İstanbul, s.68-80.
- Köroğlu, Ö. (2012). İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri İle Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), s.275-289.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (1998). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Boston.

- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior* (6th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Kuşdil, E., Bayram, N., Aytaç, S. ve Bilgel, N. (2005). Çalışma Yaşamında Bireylerin Yaptıkları İşe İlişkin Duygularının İş Stres Tepkileri Üzerine Etkisi. Erişim: 24.01.2006, [www.isguc.org](http://www.isguc.org), s.1-8.
- Lambert, E. (2003). The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. *Journal of Criminal Justice*, USA, 31,s.155-168.
- Lambert, E. G., Hogan, N.L., Jiang, S., Elechi, O.O., Benjamin, B., Morris, A., Laux, J.M. ve Dupuy, P. (2010). “The Relationship Among Distributive And Procedural Justice And Correctional Life Satisfaction, Burnout And Turnover Intent: An Exploratory Study”. *Journal of Criminal Justice*, 38, s.7–16.
- Landy, F.J., Barnes-Farell, J.L. ve Cleveland, J.N. (1980). Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation: A Follow-Up. *Journal of Applied Psychology*, 65, s.355-356.
- Larkin, I.M., Brantley-Dias, L. ve Lokey-Vega, A. (2016). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention of Online Teachers in The K-12 Setting. *Online Learning*, 20(3), s.26-51.
- Lee, H.R. (2000). An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction. Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry. Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy, Stateuniversity, Blacksburg, Virginia.
- Lee, R. ve Wilbur, E. R. (1985). Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics and Job Satisfaction: A Multi-Variate Analysis. *Human Relations*,38(8), s.781-791.
- Lerner, M. J. (1977). “The Justice Motive: Some Hypotheses as to Its Origins and Forms”. *Journal of Personality*, 45(1), s.1-52.
- Lerner, M.J. (1980). *The belief in a just world: A fundamental delusion*. Plenum Press, New York, NY.
- Lester, S.W. ve Kickull, J. (2001). Psychological Contracts in the 21st Century: What Employees Value Most and How Well Organizations are Responding to These Expectations. *HR Human Resource Planning*, 24(1), s.10-21.

- Leventhal, G.S. (1976). "The Distinction of Rewards and Resources in Groups and Organizations". L. Berkowitz and E. Walster (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, 9, s.91- 131.
- Leventhal, G.S. (1980). What Should be Done With Equity Theory? New Approaches to The Study of Fairness in Social Relationships. In K. S. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social Exchanges: Advances in Theory and Research*, New York: Plenum Press, s. 27-55.
- Leventhal, G.S., Karuza, J. ve Fry, W.R. (1980). Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences. *Justice and Social Interaction*, 3, s.167-218.
- Liden, R. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23 (3), s.451- 465.
- Liden, R.C. ve Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24 (1), s.43-72.
- Liden, R.C., Wayne, S.J. ve Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), s.662-674.
- Liden, R.C., Wayne S.J., Zhao, H. ve Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, s.161–177.
- Lind, E.A. ve Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Lipponen, J., Olkkonen, M.E. ve Moilanen, M. (2004). Perceived Procedural Justice and Employee Responses to an Organizational Merger. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13,s.391- 413.
- Lloyd, S. ve Hamner, W.C. (1979). "Individual Versus Systems Rewards: Who's Dissatisfied Why and What's Their Likely Response". *Academy of Management Journal*, Vol.22 No:4, 781- 802.
- Locke, E.A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction". *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, IL: Rand McNally, Chicago, 1297- 1349.

- Locke, E.A., Fitzpatrick, W. ve White, F. (1983). Job Satisfaction and Role Clarity Among University and College Faculty. *The Review of Higher Education*, 28, s.681-682.
- Locke, E.A. ve Latham, G.P. (1990). "Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel". *American Psychological Society*, 1(4), s.240-246.
- Luo, Z., Song, H., Marnburg, E. ve Qgaard, T. (2014). "The impact of relational identity on the relationship between LMX, interpersonal justice, and employees' group commitment". *International Journal of Hospitality Management*, 41, s.21-27.
- Luthans, F. (1981). *Organizational Behavior* (3.Ed.). McGraw-Hill, Inc, New York.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior* (6thEd.). McGraw-Hill, Inc, New York.
- March, J.G. ve Simon, H.A. (1958). *Organizations*. Wiley, New York.
- Martin, C.L. ve Bennet, N. (1996). "The Role of Justice Judgments in Explaining The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment". *Group and Organizational Management*, 21(1), s.84.
- Maslyn, J.M. ve Uhl-Bien, M. (2001). Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), s.697-708.
- Mathieu, J.E. ve Hamel, K. (1989). "A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals". *Journal of Vocational Behavior*, 34, s.229-317.
- McFarlin, D.B. ve Sweeney, P.D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, s.626-637.
- Mobley, W.H. (1977). "Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover". *Journal of Applied Psychology*, 62(2), s.237-240.
- Mobley, W.H. (1982). "Employee Turnover: Causes, Consequences and Control". MA, Addison-Wesley.
- Moon, H. ve Kamdar D. (2008). "Meor We? The Role of Personality And Justice as Other- Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations". *Journal of Applied Psychology*, 93(1), s.84-94.

- Moorman, R.H. (1991). "Relationship Between Organization Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?". *Journal of Applied Psychology*, 76, s.845-855.
- Morrow, P.C., Suzuki, Y., Crum, M.R., Ruben, R. ve Pautsch, G. (2005). "The Role of Leader-Member Exchange in High Turnover Work Environments". *Journal of Managerial Psychology*, 20(8),s.681-694.
- Mueller, C.W. ve Tor, W. (2000). "The Degree to Which Justice is Valued in the Workplace". *Social Justice Research*, 13(1), s.1-24.
- Nakip, Mahir (2013). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*. Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Newby, J.E. (1999). *Job Satisfaction of Middle School Principals in Virginia*. Blacksburg, Virginia, s.1-147.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B. ve Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: the roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145,s.49-62.
- Newstrom, J. ve Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work(9thEd.)*. McGraw Hill, USA.
- Newstrom, J.W. ve Davis, K. (1997). *Organizational Behavior, Tenth Edition* McGraw-Hill, New York.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993), Justice As A Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 36 (3), s.527-556.
- Nortcraft, G.B. ve Neale, M.A. (1990). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. The Dryden Pres, Tokyo.
- Northouse, P.G. (1997). *Leadership Theory and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks., Ch. 7, s.109-129.
- Nunnally, Jum C. (1978). *Psychometric theory (2nd)*. New York: McGraw-Hill.
- Olçetin, Z. (2002). İş Hayatından Geribildirim. Erişim: 26.03.2006, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), 1-4.
- Omar, A., Ferreira, M.C., Souto, S.O., Delgado, H.U., Assmar, E.M.L., González, A.T. ve Galáz, M. T. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasileiras. *Revista Mexicana de Psicología*, 24(1), s.101-116.

- O'Reilly, C.A., Chatman, J. ve Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), s.487-516.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), s.335-358.
- Özden, Y. (2005). Öğrenme ve Öğretme. Pegem A Yayınları, Ankara.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, s.77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), s.97-115.
- Özen, J. (2002). Örgütsel Adalet Türleri. *HFSA*, Haziran, 5, s.107-117.
- Özer, M. ve Bakır, B. (2003). Sağlık Personelinin Motivasyonu İle İlgili Etmenlerin Belirlenmesi. *Gülhane Tıp Dergisi*, Ankara, 45(2),s.117-122.
- Özer, G. ve Günlük, M. (2010). Örgütsel adaletin muhasebecilerin iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimlerine etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2),s.459-485.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Azmi, Y. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. Nobel Kitabevi, Adana.
- Özkalp, E. ve Kirel, A.Ç. (1996). Örgütsel Davranış. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Öztürk, M. ve Eryeşil, K. (2016). Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Destek Algılarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19(2), s.123-141.
- Öztürk, Z. ve Dündar, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), s.57-67.
- Özutku, H. (2007). “Yönetici-Ast Etkileşimi İle İş Tatmini Arasındaki İlişki”. *Amme İdaresi Dergisi*, 40(2), s.79-98.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Kuramı Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), s.193-210.

- Park, J.S. ve Kim, T.H. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Service*, 22(1), s.20-38.
- Pasewark, W.R. ve Strawser, J.R. (1996). "The Determinants and Outcomes Associated with Job Insecurity in a Professional Accounting Environment". *Behavioral Research in Accounting*, 8,s.91-113.
- Pascale, M. Le Blanc-Long, Rendel-Geersing, Jan-Furda ve Jur-Komproe, Ivan H. (1993). "Leader-Member Exchanges: Distinction Between Two Factors". *European Work and Organizational Psychologist*, 3(4), s.297-309.
- Pfeffer, J. ve Langton, N. (1993). *The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty*. Social Sciences and Humanities Council of Canada, Cornell University, s.382-407.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A. ve Williams, E.S. (1999). "Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two-Sample Study". *Journal Of Management*, 25 (6), s.897-933.
- Ployhart, R.E. ve Ryan, A.M. (1997). *Toward an Explanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(3), s.308-335.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. ve Boulian, P. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59(5), s.603–609.
- Poznanski, P. ve Bline, D. (1997). "Using Structural Equations Modeling to Investigate the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Staff Accountants". *Behavioral Research in Accounting*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 9, s.154-71.
- Price, J.L. (1977). *The Study of Turnover*. Ames, IA: Iowa State University Press.
- Rasch, R.H. ve Harrell, A. (1990). "The Impact of Personal Characteristics on the Turnover Behavior of Accounting Professionals". *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 9(2), s.90-102.
- Reed, S.A., Kratchman, S.H. ve Strawser, R.H. (1994). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions of United States Accountants". *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 7(1), s.31-58.

- Rego, A., Ribeiro, N. ve Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), s.215-235.
- Ribeiro, N. ve Semedo, A.S. (2014). Human Resources Management Practices and Turnover Intentions: The Mediating Role of Organizational Justice. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 13(1), s.7-32.
- Robbins, P.S. (1991). *Organizational behavior concepts, controversies and applications*. Prentice Hall, Englewood.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (8th. Ed.), Prentice-Hall Upper Saddle River, New Jersey.
- Robbins, S.; (2001), *Organizational Behavior*, 9th Edition, Prentice-Hall, New Jersey.
- Roberts JA, Coulson KR ve Chonko LB (1999). Salespersons perceptions of equity and justice and their impact on organizational commitment and intention to turnover. *J. Mark, Theory Pract.*, 7(1), s.1-16.
- Robinson, K.L. (2004). The impact of individual differences on the relationship between employee perceptions of organizational justice and organizational outcome variables. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 65(5-B), s.2679.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15, s.81–94.
- Saunders, M. ve Thornhill, A. (2003). “Organizational Justice, Trust and the Management of Change”. *Personnel Review*, 32 (3), s.360-375.
- Scandura, T.A. (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective. *Leadership Quarterly*, 10 (1), s.25-37.
- Scandura, T. A. ve Graen, G. (1984). Moderating effects of initial leader-member Exchange status on the effects of a leadership intervention, *Journal of Applied Psychology*, 69, s.428-436.
- Schappe, S.P. (1998). Understanding employee job satisfaction: The importance of procedural and distributive justice. *Journal of Business and Psychology*, 12(4), s.493-503.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. ve Osborn, R.N. (1997). *Organizational Behavior* (6th Ed.). John Wiley and Sons Inc., New York.



- Schriesheim, C.A., Castro, S.L. ve Cogliser, C.C. (1999). Leader-Member Exchange (LMX): Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices. *Leadership Quarterly*, 10(1), s.63-114.
- Schriesheim, C. A., Powers, K. J., Scandura, T. A., Gardiner, C. C. ve Lankau, M. J. (1993). Improving Construct Measurement in Management Research: Comments and A Quantitative Approach For Assessing The Theoretical Content Adequacy of Paper-And-Pencil Survey-Type Instruments. *Journal of Management*, 19(2), s.385–417.
- Seo, Y. ve Lee, J.Y. (2017). Leader-Member Exchange Level and Differentiation: The Roles of Interpersonal Justice Climate and Group Affective Tone. *Social Behavior and Personality*, 45(7), s.1175-1186.
- Sertçe, S. (2005). Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği). Erişim: 24.08.2005, [http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/selahattin\\_sertce.htm](http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/selahattin_sertce.htm).
- Sethi, M., Iqbal, H. ve Rauf, M.O. (2014). Relationship between Perceived Organizational Justice and the Employees Job Satisfaction. *Abasyn University Journal of Social Sciences*. Jan-Jun2014, 7 (1), s.100-117.
- Seyhan, E., Deveci, V., Baydur, H., Kuşçu, E. ve Ertekin, E. (2003). Ebelerde Çalışma Yaşantısı ve İş Doyumunun Değerlendirilmesi. *Manisa İl Sağlık Müdürlüğü, CBÜ Sağlık Yüksekokulu*, s.113-117. Erişim: 26.01.2006, [www.manisa.saglik.gov.tr/yillik2003/](http://www.manisa.saglik.gov.tr/yillik2003/)
- Sezgin, F. Ve Yıldızhan. (2013). Örgütsel adalet ile iş doyumunu arasındaki İlişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Örneği. *Milli Eğitim*, 20, s.220-235.
- Sheppard, K.A., Greenberg, S.M., Funk, C.D., Romano, M. ve Serhan, C.N. (1992). Lipoxin generation by human megakaryocyte-induced 12-lipoxygenase. *Biochim Biophys Acta* 1133, s.223–234.
- Singer, M.S. (1992). Procedural justice in managerial selection: Identification of fairness determinants and associations of fairness perceptions. *Social Justice Research*, 5, s.49-70.
- Skarlicki, D.P. ve Folger, R. (1997). “Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice”. *Journal of Applied Psychology*, 82, s.434–443.

- Smith, A.K., Ruth, N.B. ve Janet, W. (1999). "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery". *Journal of Marketing Research*, 36 (August), s.356-372.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology*, San Francisco: Jossey-Bass, s.290-312.
- Sparrowe, R.T. ve Liden, R.C. (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*, 22, s.522-552.
- Steers R.M. ve Mowday R.T. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation process. In: Cummings L.L., Staw B.M. *Research in Organizational Behaviour*, s.235-281.
- Stone, P.W., Larson, E.L., Mooney-Kane, C., Smolowitz, J., Lin, S.X. ve Dick, A.W. (2006). Organizational climate and intensive care unit nurses' intention to leave. *Critical Care Medicine*, 34(7), s.1907-1912.
- Sweeney, P.D. ve McFarlin, D. B. (1993). "Workers' Evaluations of The "Ends" and The "Means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, s.23-40.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 2, s.277-288.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (6. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Takeuchi, R., Marinova, S.V., Lepak, D.P. ve Moon, H.K. (2004). Justice Climate As A Missing Link for the Relationship Between High Investment HRM Systems and OCBS. *Academy of Management Best Conference Paper*, s.1-6.
- Tan, P. P. ve Hawkins, W. E. (2000). The Factor Structure of the Minnesota Satisfaction Questionnaire and Participants of Vocational Rehabilitation. *Psychological Reports*, 87(1), s.34-36.
- Tang, T. L. ve Sarsfield-Baldwin, L.J. (1996). Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment. *SAM Advanced Management Journal*, 61(3), s.52-31.
- Tatum, B.C., Eberlin, R., Kottraba, C. ve Bradberry, T. (2003). Leadership, Decision Making, and Organizational Justice. *Management Decision*, 41(10), s.1006-1016.

- Tax, S.S., Brown, S.W. ve Chandrashekar, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62, s.60-76.
- Tepper, B.J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), s.197-215.
- Testa, M.R. (1999). "Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Empirical Investigation". *Leadership and Organizational Development Journal*, 20 (3), s.154-161.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), s.259-293.
- Thibaut, J.W. ve Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. L.Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Thompson, L.L. (2004). *Making the team: A guide for managers*(2nd. Ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Torka, N. ve Goedegebure, I. (2017). Perceived distributive justice and Leader-Member Exchange: An exploration among Dutch and Polish (agency) workers. *Industrielle Beziehungen*, 1, s.100-123.
- Tse, H.H.M., Troth, A.C., Ashkanasy, N.M. ve Collins, A.L. (2017). Affect and leader-member exchange in the new millennium: A state-of-art review and guiding framework. *Leadership Quarterly*, s.1-15.
- Tuncer, M. (2012). *Çalışma Yaşam Kalitesinin Çalışanların İşlerinden Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Turgut, H., Tokmak, I. ve Ateş, M.F. (2015). Lider-üye etkileşiminin işgören performansına etkisinde çalışanların örgütsel adalet algılarının rolü. *Cankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), s.417-442.
- Tyler, T. R. ve Caine, A. (1981). The influence of outcomes and procedures on satisfaction with formal leaders. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(4), s.642-655.

- Tyler, T.R., Rasinski, K. ve McGraw, K. (1985). The influence of perceived injustice on support for political authorities. *Journal of Applied Social Psychology*, 15, s.700-725.
- Umphress, E.E., Labianca, G.J., Brass, D.J., Kass, E.E. ve Scholten, L. (2003). The role of instrumental and expressive social ties in employees' perceptions of organizational justice. *Organization Science*, 14(6), s.738–753.
- Ünsar, A. (2011). Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İşten Ayrılma Eğilimine Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), s.255-272.
- Varma, A., Srinivas, E.S. ve Stroh, L.K. (2005). A Comparative Study of the Impact of Leader-Member Exchange in US and Indian Samples. *Cross Cultural Management*, 12 (1), s.84-95.
- Varol, F. (2010). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Vecchio, R. P. ve Gobdel, B. C. (1984). The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and prospects. *Organizational Behavior & Human Performance*, 34(1), s.5-20.
- Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A. ve Abele, A.E. (2011). “Reciprocal Relationships between Leader–Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction: A Cross-Lagged Analysis”. *Applied Psychology*, 60(4), s.522-545.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley & Sons.
- Walster, E., Walster, G., W., Berscheid, E. (1978). *Equity Theory and Research*, Boston: Allyn ve Bacon.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. ve Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), s.204–213.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. ve Chen, Z. X. (2005). “Leader member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers’ performance and organizational citizenship behavior”. *Academy of Management Journal*, 48(3), s.420-432.

- Wang, X., Liao, J., Xia, D. ve Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member Exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), s.660-677.
- Wasti, S. A. (2001). Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerlik analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*(1), s.33-50.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. and Linden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40 (1), s.82-111.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. ve Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies on Vocational Rehabilitation)*, 22. Minneapolis: University of Minnesota Industrial Relations Center.
- Whisenant, W. ve Smucker, M. (2009). Organizational justice and job satisfaction in coaching. *Public Organization Review*, 9(2), s.157-167.
- Wilhelm, C.C., Herd, A.M.ve Steiner, D.D. (1993). "Attributional Conflict Between Managers and Subordinates: An Investigation of Leader-Member Exchange Effects". *Journal of Organizational Behavior*, 14,s.531-544.
- Yanık, O. (2014). *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Yavuz, E. (2010). "Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), s.302-312.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). "Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), s.83-99.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi (Yayınlanmış Doktora Tezi)*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Ankara, s.1-161.
- Yıldırım, F. (2007). "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi". *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1), s.253-278.

- Yıldız, N., Yolsal, N., Ay, P. ve Kıyan, A. (2003). İstanbul Tıp Fakültesi'nde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu. İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası 66:1, Erişim: 24.08.2005, <http://www.istanbul.edu.tr/istanbultip/mecmua/fakmecmua/sayi1-03/05>, s.1-10.
- Yıldız, S. (2008). Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Yiğitoğlu, V. (2005). İş Doyumu. Erişim: 18.02.2006, [www.yigitoglu.org](http://www.yigitoglu.org), s.1-3.
- Youngblood, S.A., Mobley, W.H. ve Meglino, B.M. (1983). "A Longitudinal Analysis of the Turnover Process". Journal of Applied Psychology, 68(3), s.507-516.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2), s.291-306.
- Zel, U. (2001). Kişilik ve Liderlik. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Zel, U. (2006). Kişilik ve Liderlik( 2nci Basım). Nobel Yayınları, Ankara.

## EKLER

### Ek 1: ANKET

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, akademik çalışma kapsamında hazırlanmıştır. Formda isminizi belirtmeniz istenmemektedir. Katılımda gönüllülük esas olup katılımcı istediği zaman araştırmadan çıkma hakkına sahiptir. Aşağıdaki ifadeleri bugüne kadar birlikte çalıştığımız bir yöneticiyi/kurumu düşünerek cevaplayınız. Elde edilen bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Saygılarımızla....

Dr. Öğr. Üyesi Özden AKIN

Merve AKSOY

Sorularımız için: eposta: [merveaksoy031@hotmail.com](mailto:merveaksoy031@hotmail.com)

A. Lütfen aşağıdaki soruları eksiksiz doldurunuz ve kutucukları (X) olarak işaretleyiniz.

- ⇒ Cinsiyetiniz?      ( )Kadın      ( )Erkek
- ⇒ Evli misiniz?      ( )Evet      ( )Hayır
- ⇒ Yaşınız?      .....
- ⇒ Eğitim durumunuz? ( )Lise ve altı      ( )Ön Lisans (2 yıl)      ( )Lisans ve üstü (4 yıl ve üstü)
- ⇒ Mesleğiniz?      ( )Hemşire ( )Sağlık Memuru ( )Veri Kayıt Memuru ( )Diğer (.....)
- ⇒ İş hayatında toplam çalışma süreniz ne kadardır?      .....yıl ..... ay

Bugüne kadar <u>kurumda birlikte çalıştığınız üst yöneticinizi</u> düşünerek “hiç katılmıyorum” dan “tamamen katılıyorum” a doğru sıralanmış ölçüme göre aşağıdaki ifadeleri derecelendiriniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1-Yöneticime karşı konumumu genellikle biliyorum.					
2-Yöneticimin, ben olmadıgımda benim kararlarımı savunacak kadar, bana karşı güveni vardır.					
3-Yöneticimle iş ilişkim etkindir.					
4-Yöneticim benim problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlıyor.					
5-Gerçekten ihtiyacım olduğunda, yöneticime kendi zararı pahasına beni zor durumdan kurtaracağı konusunda <u>güveniyorum</u> .					
6-Yöneticim benim potansiyelimi biliyor ve takdir ediyor.					
7-Yöneticim pozisyonunun gücünden bağımsız olarak işimdeki problemlerimi çözmeme kişisel olarak yardımcı olma eğilimindedir.					

Bugüne kadar <u>çalıştığınız kurumu</u> düşünerek “hiç memnun değilim” den “çok memnunum” a doğru sıralanmış ölçüme göre aşağıdaki ifadeleri derecelendiriniz. <b>Hastanemden;</b>	Hiç Memnun Değilim	Biraz Memnunum	Orta Düzeyde Memnunum	Memnunum	Çok Memnunum
8-Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı bakımından					
9-Tek başına çalışma imkânı bakımından					
10-Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı bakımından					
11-Toplumda bir yer edinme imkânı bakımından					
12-Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı bakımından					
13-Sürekli bir işe sahip olma imkânı bakımından					
14-Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı bakımından					
15-Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı bakımından					
16-Yeteneklerimi kullanabilme imkânı bakımından					
17-Kendi kararımı verme özgürlüğü bakımından					
18-İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı bakımından					
19-İşimden elde ettiğim başarı duygusu bakımından					
20-Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı bakımından					
21-Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği bakımından					
22-Firma politikasını uygulama imkânı bakımından					
23-Aldığım ücret bakımından					
24-Bu işte ilerleme imkânı bakımından					
25-Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü bakımından					
26-Çalışma koşulları bakımından					
27-Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması bakımından					
Bugüne kadar <u>çalıştığınız bir kurumu</u> düşünerek “hiç katılmıyorum” dan “tamamen katılıyorum” a doğru sıralanmış ölçüme göre aşağıdaki ifadeleri derecelendiriniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
28-Başka bir kurumda çalışmayı isterim/isterdim.					
29-Kurumdan ayrılmayı ciddi bir şekilde düşünüyorum/düşünmüştüm.					
30-Kurumdan istifa etmeyi sık sık düşünürüm/düşünmüştüm.					
31-İmkânım olsaydı, kurumda bir yıl bile çalışmazdım.					



Bugüne kadar <u>çalıştığımız kurumunuzu</u> düşünerek “hiç katılmıyorum” dan “tamamen katılıyorum” a doğru sıralanmış ölçüme göre aşağıdaki ifadeleri derecelendiriniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
32-Çalışma programım adildir.					
33-Maaşımın adil olduğunu düşünüyorum.					
34-İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
35-Genel olarak, kurumda elde ettiğim kazanımlar adildir.					
36-İşimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.					
37-İşle ilgili kararlar, üst yönetim tarafından tarafsız biçimde alınır.					
38-Üst yönetim, işle ilgili kararlarda çalışanların kaygılarını göz önünde bulundurur.					
39-Üst yönetim, işle ilgili kararlarda doğru ve eksiksiz bilgi toplar.					
40-Üst yönetim, çalışanlar istediğinde kararları ayrıntısıyla açıklar ve ek bilgi verir.					
41-İşle ilgili kararlar tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
42-Üst yönetim tarafından alınan kararlara, çalışanların karşı çıkmalarına ve bu kararların yeniden gözden geçirilmesini istemelerine izin verilir.					
43-İşimle ilgili alınan kararlarda üst yönetim, bana kibar ve ilgili davranır.					
44-İşimle ilgili kararlarda üst yönetim, bana saygılı davranır ve değer verir.					
45-İşimle ilgili kararlarda üst yönetim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
46-İşimle ilgili kararlarda üst yönetim, bana dürüst davranır.					
47-İşimle ilgili kararlarda üst yönetim, tüm haklarımı gözetir.					
48-Üst yönetim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.					
49-Üst yönetim, işimle ilgili kararlarda uygun gerekçeler sunar.					
50-Üst yönetim, işimle ilgili kararların benim için ne anlama geldiğini açıklar.					
51-Üst yönetim, işimle ilgili alınan her kararı net bir şekilde açıklar.					

Anket burada bitmiştir, teşekkür ederiz.

## Ek 2: ETİK KURUL DEĞERLENDİRMESİ

Üzerinde doküman numarası bulunmayan dokümanlar kontrolsüz dokümandır.



### HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARLARI

TOPLANTI TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR NO	SAYFA NO
04.04.2019	06	02	1

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 04.04.2019 tarihinde Başkan Prof. Dr. Seval YAVUZ başkanlığında toplanarak aşağıdaki kararları almıştır.

**KARAR-2:** Dr. Öğr. Üyesi Özden AKIN koordinatörlüğünde Merve AKSOY tarafından gerçekleştirilecek “Lider-Üye Etkileşiminin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü: Hatay’da Bir Uygulama” başlıklı tez çalışması için hazırlanan anket formu Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi kapsamında değerlendirilmiş olup anket formunun üst kısmında araştırmanın Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi bünyesinde yapıldığının belirtilmesi suretiyle uygulanmasının uygun olduğuna oybirliğiyle karar verilmiştir.

İMZA		
Prof. Dr. Seval YAVUZ Başkan		
İMZA Prof. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ Bşk.Yrd.	İMZA Prof. Dr. Jale ÖZTÜRK ÜYE	İMZA Prof. Dr. Hatice PAMİR ÜYE
İMZA Prof. Dr. Melis MİNİSKER ÜYE	İMZA Prof. Dr. Murat TEK ÜYE	İMZA Prof. Dr. Tülin URAL ÜYE

Doküman No:902-01-FR 006

İlk Yayın: 11.12.2015

Rev. Tarihi:

Rev. No: 00

Sayfa 1 / 1

### Ek 3: YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İSTATİSTİK SONUÇLARI

**Tablo 26**  
Birinci Düzey DFA Regresyon ve Kovaryans Sonuçları

Regresyonlar			B	s	C.R.	p	$\beta$
FJ6	<---	OA	0,974	0,049	19,811	***	0,826
IJ1	<---	OA	1,011	0,045	22,358	***	0,874
IJ3	<---	OA	0,961	0,047	20,04	***	0,839
IJ4	<---	OA	0,934	0,04	23,417	***	0,846
IJ9	<---	OA	0,937	0,037	25,467	***	0,828
FJ2	<---	OA	0,968	0,048	20,128	***	0,833
IJ5	<---	OA	0,981	0,047	20,805	***	0,846
FJ3	<---	OA	1,02	0,045	22,465		0,876
FJ5	<---	OA	0,988	0,049	20,201	***	0,834
IJ6	<---	OA	0,905	0,052	17,512	***	0,775
FJ1	<---	OA	0,844	0,053	16,005		0,735
LMX6	<---	lmx	1			***	0,854
LMX2	<---	lmx	0,937	0,053	17,797	***	0,826
LMX3	<---	lmx	0,804	0,054	14,841		0,736
LMX5	<---	lmx	1,033	0,063	16,35	***	0,784
LMX4	<---	lmx	1,052	0,056	18,64		0,849
LMX7	<---	lmx	0,94	0,053	14,572	***	0,822
IJS11	<---	ii3	1		17,666	***	0,842
IJS9	<---	ii3	0,874	0,057		***	0,771
IJS10	<---	ii3	1,029	0,06	15,24		0,836
IJS12	<---	ii3	0,869	0,056	17,168	***	0,778
IJS1	<---	ii1	1		15,449	***	0,644
IJS2	<---	ii1	1,111	0,116			0,672
IJS5	<---	ii1	1,172	0,122	9,572	***	0,674
IJS3	<---	ii1	1,165	0,119	9,6		0,693
IJS7	<---	ii2	1		9,81	***	0,682
IJS6	<---	ii2	0,901	0,074	12,112	***	0,664
IJS8	<---	ii2	1,304	0,112	11,612	***	0,784
IJS4	<---	ii2	1,213	0,103	11,728	***	0,794
ITL1	<---	itl	0,794	0,063	12,709		0,697
ITL4	<---	itl	0,913	0,062	14,765	***	0,799
ITL3	<---	itl	1			***	0,888
IJ8	<---	OA	1				0,894
IJ7	<---	OA	0,995	0,044	22,426	***	0,875
Kovaryanslar			B	s	C.R.	p	$\beta$
OA	<-->	lmx	0,958	0,103	9,289	***	0,779
OA	<-->	itl	-0,826	0,104	-7,954	***	-0,61
OA	<-->	ii3	0,969	0,107	9,071	***	0,764
OA	<-->	ii1	0,606	0,081	7,518	***	0,719
OA	<-->	ii2	0,622	0,081	7,696	***	0,697
lmx	<-->	itl	-0,761	0,102	-7,457	***	-0,576

lmx	<-->	iit3	0,909	0,105	8,653	***	0,735
lmx	<-->	iit1	0,553	0,078	7,121	***	0,673
lmx	<-->	iit2	0,549	0,077	7,138	***	0,631
iit3	<-->	itl	-0,699	0,104	-6,733	***	-0,513
iit1	<-->	itl	-0,463	0,078	-5,95	***	-0,512
iit2	<-->	itl	-0,461	0,078	-5,914	***	-0,482
iit3	<-->	iit1	0,663	0,087	7,599	***	0,783
iit3	<-->	iit2	0,712	0,09	7,951	***	0,794
iit1	<-->	iit2	0,523	0,072	7,28	***	0,879
e1	<-->	e8	0,165	0,028	5,904	***	0,408
e1	<-->	e7	0,08	0,023	3,527	***	0,215
e41	<-->	e43	0,202	0,049	4,1	***	0,296
e11	<-->	e14	0,153	0,036	4,262	***	0,266
e2	<-->	e14	0,139	0,031	4,487	***	0,273
e2	<-->	e6	0,1	0,028	3,596	***	0,232

**Not:** FJ: biçimsel adalet; IJ: etkileşimsel adalet; OA: örgütsel adalet; lmx: lider-üye etkileşimi; itl: işten ayrılma niyeti; iit: iş tatmini

**Tablo 27**  
İkinci Düzey DFA Regresyon ve Kovaryans Sonuçları

Regresyonlar			B	s	C.R.	p	$\beta$
iit3	<---	iit	1				0,905
iit1	<---	iit	0,663	0,066	10,043	***	0,907
iit2	<---	iit	0,7	0,065	10,724		0,892
IJ8	<---	OA	1			***	0,894
IJ7	<---	OA	0,995	0,044	22,43	***	0,875
FJ6	<---	OA	0,974	0,049	19,818	***	0,826
IJ1	<---	OA	1,012	0,045	22,383	***	0,874
IJ3	<---	OA	0,961	0,047	20,398	***	0,839
IJ4	<---	OA	0,935	0,04	23,422	***	0,846
IJ9	<---	OA	0,937	0,037	25,463		0,827
FJ2	<---	OA	0,967	0,048	20,114	***	0,833
IJ5	<---	OA	0,981	0,047	20,809	***	0,846
FJ3	<---	OA	1,02	0,045	22,462		0,876
FJ5	<---	OA	0,988	0,049	20,201	***	0,834
IJ6	<---	OA	0,905	0,052	17,504	***	0,775
FJ1	<---	OA	0,844	0,053	15,996		0,735
LMX6	<---	lmx	1			***	0,854
LMX2	<---	lmx	0,939	0,053	17,802		0,827
LMX3	<---	lmx	0,808	0,054	14,926	***	0,739
LMX5	<---	lmx	1,033	0,063	16,307	***	0,783
LMX4	<---	lmx	1,051	0,057	18,549	***	0,847
LMX7	<---	lmx	0,941	0,053	17,634		0,822
IJS11	<---	iit3	1		15,294	***	0,843
IJS9	<---	iit3	0,876	0,057	15,294	***	0,773
IJS10	<---	iit3	1,024	0,06	17,083		0,833

			B	s	C.R.	p	$\beta$
IJS12	<---	ii3	0,868	0,056	15,444	***	0,778
IJS1	<---	ii1	1				0,642
IJS2	<---	ii1	1,112	0,117	9,475	***	0,671
IJS5	<---	ii1	1,159	0,123	9,413	***	0,665
IJS3	<---	ii1	1,185	0,121	9,828	***	0,703
IJS7	<---	ii2	1				0,69
IJS6	<---	ii2	0,888	0,073	12,111	***	0,662
IJS8	<---	ii2	1,297	0,11	11,764	***	0,79
IJS4	<---	ii2	1,187	0,101	11,729	***	0,787
ITL1	<---	itl	0,797	0,063	12,706	***	0,698
ITL4	<---	itl	0,917	0,062	14,771	***	0,8
ITL3	<---	itl	1				0,887
		Kovaryanslar					
OA	<-->	lmx	0,957	0,103	9,285	***	0,778
OA	<-->	itl	-0,825	0,104	-7,951	***	-0,61
lmx	<-->	itl	-0,759	0,102	-7,447	***	-0,576
OA	<-->	ii1	0,932	0,104	8,951	***	0,811
lmx	<-->	ii1	0,853	0,101	8,463	***	0,762
itl	<-->	ii1	-0,687	0,099	-6,928	***	-0,558
e1	<-->	e8	0,165	0,028	5,909	***	0,409
e1	<-->	e7	0,08	0,023	3,512	***	0,214
e41	<-->	e43	0,197	0,049	3,989	***	0,29
e11	<-->	e14	0,153	0,036	4,269	***	0,266
e2	<-->	e14	0,14	0,031	4,493	***	0,273
e2	<-->	e6	0,1	0,028	3,597	***	0,232

**Not:** FJ: biçimsel adalet; IJ:etkileşimsel adalet; OA:örgütsel adalet; lmx: lider-üye etkileşimi; itl: işten ayrılma niyeti; ii1; iş tatmini

**Tablo 28**  
Model Regresyon ve Kovaryans Sonuçları

Regresyonlar		B	s	C.R.	p	$\beta$	
OA	<---	lmx	,828	,057	14,629	***	,809
OA	<---	institution	-,488	,167	-2,923	,003	-,212
OA	<---	occup	,125	,035	3,609	***	,267
ii1	<---	lmx	,308	,069	4,436	***	,330
ii1	<---	OA	,505	,070	7,230	***	,555
ii3	<---	ii1	1,000				,905
ii1	<---	ii1	,662	,066	10,033	***	,906
ii2	<---	ii1	,701	,065	10,727	***	,892
itl	<---	lmx	-,283	,101	-2,810	,005	-,258
itl	<---	OA	-,439	,097	-4,509	***	-,411
IJ1	<---	OA	1,011	,045	22,355	***	,874
IJ3	<---	OA	,961	,047	20,415	***	,839
IJ4	<---	OA	,935	,040	23,440	***	,846

Regresyonlar			B	s	C.R.	p	$\beta$
IJ9	<---	OA	,938	,037	25,491	***	,828
FJ2	<---	OA	,967	,048	20,080	***	,832
IJ5	<---	OA	,982	,047	20,843	***	,847
FJ3	<---	OA	1,019	,045	22,424	***	,875
FJ5	<---	OA	,987	,049	20,166	***	,834
LMX6	<---	lmx	1,000				,856
LMX2	<---	lmx	,935	,052	17,871	***	,826
LMX3	<---	lmx	,808	,054	15,047	***	,741
LMX5	<---	lmx	1,025	,063	16,278	***	,780
LMX4	<---	lmx	1,044	,056	18,550	***	,844
LMX7	<---	lmx	,941	,053	17,857	***	,826
IJS11	<---	iit3	1,000				,843
IJS9	<---	iit3	,877	,057	15,307	***	,773
IJS10	<---	iit3	1,024	,060	17,068	***	,833
IJS12	<---	iit3	,869	,056	15,439	***	,778
IJS1	<---	iit1	1,000				,642
IJS2	<---	iit1	1,113	,117	9,473	***	,671
IJS5	<---	iit1	1,160	,123	9,413	***	,666
IJS3	<---	iit1	1,185	,121	9,818	***	,703
IJS7	<---	iit2	1,000				,691
IJS6	<---	iit2	,886	,073	12,103	***	,661
IJS8	<---	iit2	1,299	,110	11,780	***	,791
IJS4	<---	iit2	1,186	,101	11,727	***	,786
ITL1	<---	itl	,797	,063	12,703	***	,698
ITL4	<---	itl	,917	,062	14,763	***	,801
ITL3	<---	itl	1,000				,886
FJ1	<---	OA	,844	,053	16,013	***	,736
IJ6	<---	OA	,905	,052	17,489	***	,775
IJ8	<---	OA	1,000				,894
IJ7	<---	OA	,996	,044	22,451	***	,876
FJ6	<---	OA	,974	,049	19,815	***	,826
Kovaryanlar			B	s	C.R.	p	$\beta$
instituition	<-->	occup	,970	,089	10,959	***	,833
lmx	<-->	instituition	-,075	,033	-2,296	,022	-,141
lmx	<-->	occup	-,595	,164	-3,623	***	-,227
e1	<-->	e8	,164	,028	5,895	***	,408
e1	<-->	e7	• ,080	,023	3,526	***	,215
e41	<-->	e43	,198	,049	4,001	***	,291
e11	<-->	e14	,153	,036	4,273	***	,266
e2	<-->	e14	,140	,031	4,501	***	,274
e2	<-->	e6	,099	,028	3,566	***	,230

**Tablo 29**

Lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetine etkisi Model Regresyon Sonuçları

Regresyonlar			B	s	C.R.	p	β
itl	<---	lmx	-0,636	0,067	-9,505	***	-0,573
LMX6	<---	lmx	1				0,861
LMX2	<---	lmx	0,932	0,052	17,919	***	0,828
LMX3	<---	lmx	0,804	0,054	15,016	***	0,741
LMX5	<---	lmx	1,021	0,063	16,275	***	0,781
LMX4	<---	lmx	1,039	0,056	18,537	***	0,845
LMX7	<---	lmx	0,927	0,053	17,534	***	0,817
ITL1	<---	itl	0,775	0,062	12,435	***	0,69
ITL4	<---	itl	0,888	0,062	14,294	***	0,789
ITL3	<---	itl	1				0,902

**Tablo 30**

Örgütsel Adaletin Aracılık etkisi Model Regresyon Sonuçları

Regresyonlar			B	s	C.R.	p	β
OA	<---	lmx	0,795	0,055	14,395	***	0,778
itl	<---	lmx	-0,28	0,101	-2,772	0,006	-0,256
itl	<---	OA	-0,441	0,098	-4,499	***	-0,411
IJ1	<---	OA	1,014	0,045	22,297	***	0,875
IJ3	<---	OA	0,965	0,047	20,401	***	0,84
IJ4	<---	OA	0,938	0,04	23,395	***	0,847
IJ9	<---	OA	0,937	0,037	25,381	***	0,825
FJ2	<---	OA	0,97	0,048	20,072	***	0,833
IJ5	<---	OA	0,982	0,047	20,69	***	0,846
FJ3	<---	OA	1,021	0,046	22,317	***	0,875
FJ5	<---	OA	0,989	0,049	20,1	***	0,834
LMX6	<---	lmx	1				0,856
LMX2	<---	lmx	0,934	0,052	17,794	***	0,825
LMX3	<---	lmx	0,803	0,054	14,863	***	0,736
LMX5	<---	lmx	1,031	0,063	16,375	***	0,784
LMX4	<---	lmx	1,049	0,056	18,661	***	0,849
LMX7	<---	lmx	0,937	0,053	17,656	***	0,821
ITL1	<---	itl	0,798	0,063	12,699	***	0,698
ITL4	<---	itl	0,918	0,062	14,753	***	0,801
ITL3	<---	itl	1				0,886
FJ1	<---	OA	0,845	0,053	15,942	***	0,735
IJ6	<---	OA	0,906	0,052	17,433	***	0,775
IJ8	<---	OA	1				0,892
IJ7	<---	OA	0,996	0,045	22,277	***	0,875
FJ6	<---	OA	0,979	0,049	19,854	***	0,829
Kovaryanslar			B	s	C.R.	p	β
e1	<-->	e8	0,17	0,028	5,99	***	0,416
e1	<-->	e7	0,08	0,023	3,511	***	0,214
e11	<-->	e14	0,154	0,036	4,271	***	0,267
e2	<-->	e14	0,141	0,031	4,509	***	0,275
e2	<-->	e6	0,099	0,028	3,552	***	0,23

**Tablo 31**  
İçsel İş Tatmininin Aracılık etkisi Model Regresyon Sonuçları

Regresyonlar			B	s	C.R.	p	$\beta$
iiit	<---	lmx	0,699	0,06	11,556	***	0,758
iiit3	<---	iiit	1				0,891
iiit1	<---	iiit	0,677	0,068	9,915	***	0,915
iiit2	<---	iiit	0,721	0,068	10,625	***	0,901
itl	<---	lmx	-0,403	0,108	-3,729	***	-0,362
itl	<---	iiit	-0,339	0,121	-2,807	0,005	-0,28
LMX6	<---	lmx	1				0,854
LMX2	<---	lmx	0,942	0,053	17,881	***	0,83
LMX3	<---	lmx	0,814	0,054	15,071	***	0,745
LMX5	<---	lmx	1,028	0,063	16,196	***	0,781
LMX4	<---	lmx	1,046	0,057	18,388	***	0,844
LMX7	<---	lmx	0,937	0,053	17,529	***	0,82
IJS11	<---	iiit3	1				0,845
IJS9	<---	iiit3	0,878	0,057	15,356	***	0,776
IJS10	<---	iiit3	1,021	0,06	17,023	***	0,833
IJS12	<---	iiit3	0,863	0,056	15,315	***	0,774
IJS1	<---	iiit1	1				0,642
IJS2	<---	iiit1	1,121	0,118	9,526	***	0,676
IJS5	<---	iiit1	1,169	0,123	9,47	***	0,671
IJS3	<---	iiit1	1,17	0,12	9,724	***	0,695
IJS7	<---	iiit2	1				0,695
IJS6	<---	iiit2	0,886	0,073	12,159	***	0,665
IJS8	<---	iiit2	1,288	0,109	11,814	***	0,788
IJS4	<---	iiit2	1,176	0,1	11,763	***	0,784
ITL1	<---	itl	0,779	0,062	12,543	***	0,692
ITL4	<---	itl	0,894	0,062	14,492	***	0,791
ITL3	<---	itl	1				0,899
Kovaryanslar			B	s	C.R.	p	$\beta$
e41	<-->	e43	0,191	0,049	3,888	***	0,284