

## Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü

**Hakan TURGUT**

*Sorumlu Yazar, Başkent Üniversitesi, SBMYO, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü,  
hturgut@baskent.edu.tr*

**İsmail TOKMAK**

*Milli Savunma Bakanlığı, ismail\_tokmak@yahoo.com*

**M. Fikret ATEŞ**

*Başkent Üniversitesi, SBMYO, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü, mfates@baskent.edu.tr*

### Öz

Bu çalışmanın amacı, lider-üye etkileşiminin çalışanların örgütsel adalet algıları ile performansları üzerindeki etkilerini belirlemek ve örgütsel adaletin, lider-üye etkileşimi ile işgören performansı arasındaki ilişkide aracılık rolünün bulunup bulunmadığını araştırmaktır. Bu amaçla Çorum'da bulunan orta öğretim seviyesindeki 20 farklı okulda görevli 471 öğretmenin katılımı ile bir çalışma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; lider üye etkileşiminin, örgütsel adalet boyutlarını (dağıtım, işlemsel, kişilerarası, bilgisel) ve işgören performansını, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adaletin de işgören performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüş, ayrıca işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adaletin lider üye etkileşimi ile işgören performansı ilişkisinde tam aracılık rollerinin bulunduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet, İşgören Performansı, Aracılık Rolü.  
**JEL Sınıflandırma Kodları:** M54, D23, M12.

### The Effect of Leader - Member Exchange on the Employee Performance on The Role of the Employees' Perception of Organizational Justice

### Abstract

The purpose of this study can be expressed in two different ways. The first one is to find out the effects of the leader - member exchange on employees' organizational justice perception and performances. The second one is to investigate whether or not if organizational justice plays a mediation role on the relationship between leader-member exchange and employee performance. In order to reach our goal, a study has been conducted with the participation of 471 school teachers employed by 20 different schools that provide secondary educational level in Çorum. Results reveal that leader-member exchange has positive and significant effect on organizational justice dimensions (distributive, procedural, interpersonal and informational) and employee performance, procedural, interpersonal and informational justice have positive and significant effect on employee performance, also shows that procedural, interpersonal and informational justice have full mediation role on the relationship that occur between leader-member exchange and employee performance.

**Keywords:** Leader-Member Exchange, Organizational Justice, Employee Performance, Mediation Role.

**JEL Classification Codes:** M54, D23, M12.

Atıfta bulunmak için...|  
Cite this paper...|

Turgut, H., Tokmak, İ. & Ateş, M.F. (2015). Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 417-442.

## 1. Giriş

İşletmeler, rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş dünyasının sürekli değişen çevresel koşullarında, çalışanları örgütsel hedeflere yönlendirebilecek liderlere her geçen gün daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Bu anlamda, liderlerin üyelerine karşı gösterdiği tavır ve davranışlar, çalışanların beklentilerine cevap verebildiği sürece olumlu ilişkilerin geliştirilmesinde büyük bir önem taşımaktadır. Buna bağlı olarak, liderlik yazınındaki araştırma sayısı artmakta ve Lider Üye Etkileşimi (LÜE) kuramı da bu araştırmalar içerisinde önemli bir yer tutmaktadır.

LÜE kuramının diğer liderlik yaklaşımlarından ayrıldığı en önemli nokta, sadece lidere değil, lider ile üyeleri arasındaki ilişki ve etkileşimin kalitesine odaklanmasıdır (Yaşlıoğlu vd., 2013). LÜE kuramı kapsamında, üyeler yüksek nitelikli etkileşim kurabilme arzusuyla liderleriyle aralarındaki ilişki için yüksek düzeyde çaba gösterme eğilimindeyken, liderler de bunu başarabilen üyelere daha fazla sosyal destek verip, örgütsel kaynakları sunarak onları ödüllendirip karşılık verme eğilimindedirler (Schriesheim vd.,1992).

LÜE kuramı, ilk amirle kurulan karşılıklı etkileşimin, iş davranışlarını olumlu ya da olumsuz etkilediği fikrini benimsemektedir (Katrinli vd., 2010). Amaçlara ulaşmada işgörenlerin nicel ve nitel çabalarının ölçütü olarak ifade edilen İşgören Performansı (İP), en çok liderden etkilenmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010). Bu nedenle LÜE kuramı, İP ile lider arasındaki ilişkilerin nasıl daha etkili bir şekilde kurulup sürdürülebileceği arayışında önemli bir yanıt olmaktadır. Özutku vd. (2008) ile Akkoç (2012) benzer sonuçlarla LÜE ile İP arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit etmişlerdir.

Örgütsel kazanımların eşit dağılımına ilişkin işgörenlerin öznel algıları olan Örgütsel Adalet Algıları (ÖAA) (Greenberg, 1993), öncelikle İP'yi ve örgütsel başarıyı artıran belirleyici en önemli iş tutumlarından birisi olarak kabul edilmektedir (Irak, 2004). ÖAA cephesinden bakıldığında, liderlerin grup-İçi üyelere grup-dışı üyelere daha ayrıcalıklı davranması eleştirilmiş (Scandura, 1999) olmasına karşın LÜE ile dağıtımsal adalet, işlevsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet arasında anlamlı ve pozitif ilişkilerin olduğu ileri sürülmüştür (Tatum vd., 2002).

LÜE, ÖAA ve İP farklı çalışmalarda birbirlerinden ayrı ayrı ele alınmışlardır. Bu çalışmada ise eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlere yönelik bir araştırma ile LÜE'nin ÖAA ve İP ile ilişkisi farklı bir örneklem grubu üzerinde ve her üç değişken birlikte ele alınarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda çalışmanın birinci amacı LÜE'nin ÖAA ve İP üzerinde bir etkisinin bulunup bulunmadığını incelemek, ikinci amacı ise LÜE ile İP arasındaki ilişkide ÖAA'nın aracılık rolünün bulunup bulunmadığını araştırmaktır. Araştırma sonucunda elde edilecek sonuçların gerek alanyazına gerekse çalışanlarının İP'yi

yükseltebilmek için arayış içerisinde olan yöneticilere katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Lider-Üye Etkileşimi

Geleneksel liderlik yaklaşımlarına bir alternatif olarak geliştirilen, lider ile her bir üye arasındaki güven ve saygıya dayalı karşılıklı değişimi ifade eden LÜE kuramı (Graen ve Uhl-Bien, 1995) öncü çalışmalarda tek boyutlu olarak ele alınmıştır (Dienesch ve Liden, 1986). Ancak, sonraki çalışmalarda, LÜE'nin arka planında Gouldner'ın (1960) "karşılıklılık kuramı", Kahn vd.'nin (1964) "rol kuramı", Vroom'un (1964) "beklenti kuramı" ve Blau'nun (1964) "sosyal değişim" kuramlarının etkilerinin olduğu görülmüştür (Gerstner ve Day, 1997). Böylece, LÜE'ni açıklamada tek boyutun yetersizliği ile çok boyutun gerekliliği vurgulanmıştır (Yıldız vd., 2008; Baş vd., 2010).

Liderlikle ilgili araştırmalarda LÜE kuramı; Stogdill'in (1974) "liderlik özellikleri kuramı", Gough'ın (1984) "davranışsal liderlik kuramı" ve Fiedler'in (1972) "durumsal liderlik kuramı" gibi lidere odaklı yaklaşımların dışında tamamlayıcı yeni yaklaşımların arayışı devam etmektedir (Yukl vd., 2009). Bu nedenle, liderin davranış ve özellikleri yanı sıra, lider ile üyeleri arasındaki etkileşimi de ele alan LÜE, alanyazında öne çıkan bir kuram olmuştur (Gerstner ve Day, 1997; Liden ve Graen, 1980; Wang vd., 2005; Yıldız vd., 2008).

Dansereau vd. (1975)'nin ikili etkileşimlere dayanan "Dikey Çiftli Bağlantı Kuramı", LÜE'nin temelini oluşturmuştur (Graen ve Uhl-Bien, 1995). "Dikey Çiftli Bağlantı Kuramı"yla ilgili daha sonraki çalışmalar, "Kişiselleştirilmiş Liderlik Kuramı" ve LÜE kuramı gibi iki ayrı kanala ayrılmıştır (Burns ve Otte, 1999). Bunlardan LÜE kuramı, lider ve üyeleri arasındaki ikili ilişkileri esas alması açısından, geleneksel modellerden ayrılmış liderlerce göz ardı edilen karşılıklı etkileşimi ve bu süreçteki farklılaşmayı araştırma konusu olarak kabul etmiştir (Gerstner ve Day, 1997; Burns ve Otte, 1999; Yıldız vd., 2008; Yaşlıoğlu vd., 2013; Baş vd., 2010).

LÜE modeline göre, lider ile üyeleri arasındaki ilişkilerin aynı türden olmadığı, liderin her bir üyesiyle kurduğu ilişkinin diğerlerine göre farklı olabileceği ve bu nedenle yapılacak araştırmaların sadece lider ya da üyelere yönelik değil, her ikisi arasındaki etkileşime odaklanması gerektiği ileri sürülmüştür (Liden ve Maslyn, 1998; Scandura, 1999).

LÜE kuramı, lider ve üye arasındaki sosyal değişim kuramıyla gelişen ilişkiyi grup-içi ve ekonomik etkileşimle örtüşen ilişkiyi ise grup-dışı şeklinde iki kategoride ele almıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Liderler, grup-içi üyeler olarak değerlendirdiği az sayıda üyeleriyle resmi iş sözleşmesiyle sınırlı olmayan,

karşılıklı güven ve saygıya dayalı özel iş ilişkileri geliştirip yüksek kalitede daha yakın etkileşim kurmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986; Yıldız vd., 2008).

Liderlerinden güven kazanan grup-içi üyeler yüksek düzeyde etkileşim kurup kariyer geliştirme ve ödüllendirme gibi olanaklardan daha çok istifade edebilmektedirler (Dienesch ve Liden, 1986; Graen ve Uhl-Bien, 1995). LÜE'nin kişisel ve örgütsel değişkenlerle ilişkileri olduğu ve liderleri tarafından beklentileri karşılanan grup-içi üyelerin daha yüksek düzeyde İP sergiledikleri ileri sürülmüştür (Deluga ve Perry, 1994; Scandura ve Graen, 1984). Ayrıca, grup-içi üyeler normal iş sözleşmesinin üzerindeki işleri de gönüllü olarak yapmaktadırlar (Liden ve Graen, 1980).

Liderler, grup-dışı üyeleriyle karşılıklı güven ve saygı eksikliği bulunan, resmi kurallara ve sözleşmelere dayalı düşük-kaliteli ilişkiler kurarlar (Liden vd., 1997). Liderler ile grup-dışı üyeler arasındaki sınırlı etkileşim, düşük destek ve daha az ödül ile karakterize edilebilir (Dienesch ve Liden, 1986; Gerstner ve Day, 1997). Düşük kalite ilişkilerde, üyeler lidere daha az ulaşabilmekte, daha az kaynağa sahip olmakta ve daha kısıtlı bilgi edinmektedirler (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Liden ve Graen, 1980).

LÜE kuramı; Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından “sadakat”, “saygı” ve “güven”; Dienesch ve Liden (1986) tarafından “katkı”, “sadakat” ve “etki”; Schriesheim vd., (1999) tarafından “karşılıklı destek”, “güven”, “beğenme”, “tolerans”, “dikkat” ve “sadakat”; Davis ve Gardner (2004) tarafından ise “katkı”, “etki”, “bağlılık” ve “mesleki saygı” olarak incelenmiştir. LÜE’nde çok boyutluluk konusunda önemli bir katkıları olan Liden ve Maslyn (1998), Dienesch ve Liden (1986)’ın ileri sürdükleri etki, bağlılık ve katkı boyutlarına dördüncü bir boyut olarak “profesyonel saygı” boyutunu da ekleyerek dört boyut içeren bir kuram geliştirmişlerdir.

Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ve bu çalışmada kullanılan dört boyutlu LMX-MDM (Multidimensionality of Leader-Member Exchange) LÜE’nin Çok Boyutluluk ölçeğinin alanyazında yapılmış çalışmalardan yararlanılarak boyutları aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (Liden ve Maslyn, 1998):

*Katkı*, iş bağlantılı çalışmada üyenin iş tanımının ötesinde işler yapması veya sorumluluk almadaki gayret düzeyi ile liderin bu işlerin yapılması için sağladığı kaynaklar ve olanakların seviyesidir.

*Bağlılık*, lider ile üyenin birbirine ne derecede bağlı olduğuyla ilgilidir. Lider ile üye birbirlerinin davranış ve karakterlerini desteklediklerini gösterirler.

*Etki*, lider ve üyelerin iş hayatı ve profesyonel değerler dışında kişilerarası etkileşim kapsamında birbirlerine karşı besledikleri ilgi ve duygulardır.

*Profesyonel Saygı*, hem lider hem de üyenin kendi işini çok iyi yapması sonucunda kurum içi ve dışında oluşturduğu ünün algılanan derecesi olarak tanımlanabilir.

LÜE modelini inceleyen çalışmalarda, örgütsel etkileşim kalitesinin çalışan, grup ve kurum düzeyindeki değişkenler üzerinde diğer liderlik yaklaşımlarından daha çok etkili olduğu ortaya konulmuştur (Gerstner ve Day, 1997; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Burns ve Otte, 1999). Örneğin; liderleriyle yüksek kalite grup-içi LÜE geliştirmiş üyelerde yüksek İP (Liden vd., 1997) gözlemlenirken, liderleriyle düşük kalite grup-dışı LÜE geliştirmiş üyelerde işten ayrılma niyeti (Bauer vd., 2006; Şahin, 2011) tükenmişlik (Bolat, 2011) gözlenmekte ve bu tür zayıf veya kalitesiz bir etkileşim işletmenin işgücü devir hızının (Vecchio, 1987) artmasına neden olmaktadır. Ayrıca, yaş, eğitim, cinsiyet ve ırk farklılıklarının LÜE'ye etkisinin incelendiği çalışmalarda; liderlerin genellikle kendilerinden yaşça daha küçük çalışanlarla çalışmayı tercih ettikleri (Yakoub, 2008), eğitim, cinsiyet ve ırk farklılıklarının ise LÜE kalitesini olumsuz etkilediği görülmüştür (Tsui ve O'Reilly, 1989).

## 2.2. Örgütsel Adalet Algısı

Bariş ve huzur dolu bir dünyada yaşayabilmenin tek sırrı olarak ifade edilebilen ve insan olmanın en önemli erdemi “adalet” Saunders ve Thornhill (2003)'e göre; “çalışanların güven ve güvenilme ile ilgili duygularını açıklayan bir çerçevede hak ve hukuku gözetme ve bunu sürdürebilmektir” şeklinde tanımlanmıştır. Bu anlamda, ideal toplumsal düzen arayışları, kaynakların kıt ve paylaşma zorunluluğunun söz konusu olduğu her yerde “adalet” kavramını karşımıza çıkartmaktadır (Colquitt vd., 2001; Tatum vd., 2002). Günümüz iş yaşamının daha merkezi ve yaşamsal bir konusu haline gelen “adalet” kavramının, örgütlerin işgörenlere yönelik davranışlarını yönlendirmesinin (Greenberg, 1993) yanı sıra işgörenlerin tutum ve davranışlarına da önemli bir etkisinin olduğu belirtilmektedir (Beugre, 2002; Greenberg,1990; Tatum vd., 2003).

ÖAA, doğrudan ayrılmama ve hak gözetme etiğinin örgütsel temelde yerleştirilmesiyle ilgili olup başta ödül ve ceza olmak üzere kazanımların dağılımında kullanılan yöntem ve kişilerarası ilişkileri de yöneten sosyal ilke ve kurallarla ilgili olan bir kavramdır (Charash ve Spector, 2001). Bununla birlikte, işgörenlerin kendilerine adil davranılıp davranılmadığıyla ilgili öznel yargıları, üyesi oldukları toplumun kültürel değerleri ve inançlarından etkileneceğinden ÖA'nın algısal olduğunu söylemek mümkündür (Colquitt vd., 2013).

ÖAA bir süreç olarak, iş ortamında herhangi bir olayın gerçekleşmesiyle başlayıp mevcut kural ve standartlara bağlı olarak işgörenler tarafından değerlendirilerek çalışanın sonucun adil olup olmadığına yönelik bir yargıya ulaşmasıyla son bulmaktadır (Cropanzano vd., 2001). Dolayısıyla, örgüt içi iş bölümü, ücret ve çalışma koşulları, ödül ve kariyer olanakları vb. uygulamalarda örgüt içi sosyal

etkileşim kalitesi ve iş tutumları da ÖAA'nın odağında bulunmaktadır (Barling ve Michelle, 1993; Greenberg, 1993).

Örgüt içi uygulamalarda ve kaynakların dağıtımında eşit ve doğru karşılık aldığı hissedenlerin ÖAA yüksek, eşit karşılık alamadığı hissine sahip işgörenlerin ise ÖAA düşük olmaktadır (Greenberg, 1990). Dolayısıyla, işgörenlerin adaletsiz algıladıkları durumlara, belirli bir takım olumsuz duygularla tepki göstermeleri beklenmektedir (Greenberg, 1993). ÖAA'nın odağında bulunan örgüt içi eşitsizlik durumuna olan tepkiler çalışanın işe karşı tutumunu ve eğilimlerini etkilemekte, böylece işgörenlerin ortalamanın dışında hareket etmelerine neden olmaktadır (Greenberg ve Colquitt, 2005). Yapılan araştırmalarda çalışanların ÖAA'larının; iş doyumunu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, güven duyma, İP, işten ayrılma niyeti vb. iş tutum ve davranışlarıyla ilişkisi bulunmuştur (Colquitt vd., 2001; Tatum vd., 2002).

Örgütsel davranış alanında en çok araştırılan konulardan birisi olan ÖAA (Cropanzano vd., 2001) ile ilgili çalışma ve tartışmalar kuramsal olarak farklı bakış açıları bünyesinde bulundurmaktadır. Bunlar; "Dağıtımsal Adalet", "İşlemsel Adalet" ve "Etkileşimsel Adalet" olmak üzere üç farklı alt boyutta incelenmiştir (Greenberg, 1990; Erdoğan vd., 2001; Erdoğan ve Liden, 2006; Çelik vd., 2011).

*Dağıtımsal Adalet (DA)*, katkı-kazanım oranında eşitliğin aranması sürecidir (Charash ve Spector 2001; Greenberg, 1993). Genel anlamda ise, belirli standartlar ve kurallara göre tanımlanan kişilere, kaynakların hangi oranda paylaştırıldığı dağıtımsal adaletin odağını oluşturmaktadır (Cohen, 1987). Dağıtımsal adalette, işgörenler karşılılık ilkesine göre, örgüte sundukları katkıları (emek, zaman vb.) karşılığında elde ettiklerini (ücret, terfi, ödül vb.) diğer çalışanların katkı dereceleri ve sonuçlarıyla karşılaştırıp paylaşımın adil olup olmadığına karar verirler (Barling ve Michelle, 1993; Charash ve Spector 2001).

*İşlemsel Adalet (İA)*, kazanımların belirlenmesinde kullanılan yöntem ve süreçlerle ilgili işgörenlerin ÖAA'sı olarak görülmektedir (Tatum vd., 2002). Başka bir deyişle, işlemsel adalet algısı, çalışanların elde edecekleri sonuçların (ücret, vb) belirlenmesinde kullanılan süreçlerin, işleyişlerin ve kuralların adaletli olup olmadığının değerlendirilmesidir (Cropanzano vd., 2001). İşlemsel adaletin iki alt boyutundan birincisi, örgüt içi politika ve uygulamalarla ilgili karar alma sürecinde kullanılan işlemlerde ve uygulamalarda işgörene karşı adil davranılıp davranılmadığı ile ilgilidir (Greenberg, 1993). İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir (Colquitt vd., 2001).

Yöneticilerin işgörene saygılı davranması, değer vermesi, ilgiyle dinlemesi, kararlar için yeterli açıklamalar vermesi, başkalarının kötü durumlarına duygudaşlık göstermesi ve duyarlı davranması gibi becerileri gerektiren

etkileşimsel adalet, Greenberg (1993) tarafından kavramsal olarak kişilerarası ve bilgisel olarak ikiye ayrılmıştır (Cropanzano vd., 2001). Bu ayrıma göre;

*Kişilerarası adalet (KA)*, örgütsel işlemlerle ilgili yöneticileri tarafından işgörenlere uygulanan tutum ve davranışların niteliğinin değerlendirilmesidir (Barling ve Michelle, 1993; Lind vd., 2000; Cropanzano vd., 2001). Bir başka tanımla, örgütsel kararların duyurulması ve uygulanmasıyla ilgili ÖAA'dır. Cropanzano vd. (2001), kişilerarası tavırların, moral ve etik değerler üzerine kurulması gerektiğini belirtmişler ve bu nitelikte tavırların, karşılıklı duyarlılığı beraberinde getireceğini ifade etmişlerdir. Liderlerinin kendileriyle diğerlerinden daha zayıf etkileşim içerisinde olduğunu algılayan üyelerin ÖAA'nın düşük olabileceği ifade edilmektedir (Masterson vd., 2000; Colquitt vd., 2001).

*Bilgisel adalet (BA)*, örgütsel kazanımların dağıtımını ve ilgili süreçlere ilişkin ne kadar bilgi açıklama yapıldığı ile ilgili bir ÖAA alt boyutudur (Greenberg, 1993). İşlemsel adaletin sosyal yönünü yansıtan bu boyut, süreç boyunca bilginin çalışanlarla ne derecede paylaşıldığı ile ilgilidir (Cropanzano vd., 2001). Buna göre, çalışanlar açısından olumsuz bir karara ilişkin daha fazla bilginin sağlanması, sürecin adil olarak algılanma olasılığını büyük ölçüde artırmaktadır (Barling ve Michelle, 1993; Lind vd., 2000). Çünkü sonuçlar kadar izlenen yollar hakkında bilgi sağlanması da çalışanların alınan kararlara ve örgüte yönelik davranışları üzerinde önemli etkilere sahiptir (Colquitt vd., 2001).

### 2.3. İşgören Performansı

Performans, belirlenmiş bir zaman içinde yürütülen faaliyetlerin, amaca hizmet etme derecesidir (Akal, 2011). Bu anlamda İP, örgüt açısından belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin miktarı, çalışan açısından ise hedefe ulaşma konusunda gösterilen kişisel "verimlilik" ve "etkinlik" düzeyi olarak görülmektedir (Çöl, 2008; Tutar ve Altınöz, 2010). Başka bir ifadeyle İP; güdülenen işgörenlerin işi başarımları karşılığında hak edecekleri ücret ve ödülleri etkileyen önemli bir kavramdır (Rousseau ve McLean, 1993).

İP ile ilgili tanımların ortak noktası, performansın kişisel beklenti ile örgütsel amaç arasında kurulan ilişkinin sonucunda ortaya çıkmasıdır (Tutar ve Altınöz, 2010). Kişisel düzeyde her bir çalışanın kendisinin ortaya koyduğu İP, çalışanların belirli kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmak için kullandıkları yetkinlik olarak adlandırılabilir (Barutçugil, 2002). İP, örgütler için öncelikli öneme sahip olan performanstır. Çünkü bir işletme ancak işgörenlerinin ortaya koyduğu performans kadar iyi olabilir (Benligiray, 2004).

İP, çalışanın kendi iş tanımına uygun olarak yürüttüğü işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde yapmasıdır (Tutar ve Altınöz, 2010; Turunç ve Tabak, 2010). Başka bir deyişle İP; işgörenin kendine eşdeğer çalışanlara göre iş ile ilgili çıktısı ve davranışlarının verimlilik düzeyi veya işgörenlerin ücret karşılığında sarf etmeleri

gereken çaba olarak kabul edilmiştir (Rousseau ve McLean, 1993).

Örgütlerin etkinliği büyük oranda işgörenlerin etkinliğine bağlı olduğundan İP'nin yüksek olması, işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır (Çelik vd., 2011). Önceden belirlenen hedefler doğrultusunda, işletmelerin kendi stratejilerine uygun bir şekilde faaliyetlerini yerine getirmeleri olarak görülen işletme performansı, finansal performans, yenilikçilik performansı, İP, takım performansı boyutlarıyla olumlu ya da olumsuz etkilemektedir (Turuç ve Tabak, 2010; Çelik vd., 2011).

Alanyazında “çalışan performansı”, “iş performansı”, “kişisel performans” ve “rol-içi performans” gibi farklı adlandırmalarıyla karşılaşılan işgörenlerin işe yönelik performansı bu çalışmada, “işgören performansı” olarak kullanılmıştır.

#### 2.4. Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisi

Son zamanlarda araştırmacılar lider ile üyeleri arasındaki sosyal değişimlerde önemli bir değer olarak liderlerin adil olma gayretinin algılanmasının önemini keşfettiler (Cropanzano vd., 2001; Scandura, 1999). ÖAA'nın oluşmasında lider önemli bir kaynak kabul edildiğinden ÖAA ile ilgili farklı iş tutumları ve davranışları liderin tavır ve davranışlarıyla ilişkilidir (Erdoğan ve Liden, 2006). LÜE teorisinde lider ile üyeleri arasındaki yüksek kalite iş ilişkilerinin geliştirilmesinde ÖAA'nın da çok önemli bir katkısının olduğu ileri sürülmektedir (Scandura, 1999; Cropanzano vd., 2001).

Örgüt içerisinde LÜE belirginleşip kutuplar oluştuğunda liderin davranışları işgörenlerin ÖAA'ları üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır (Ansari vd., 2007). Aslında, liderler ve üyeleri arasındaki çift yönlü ilişkinin doğası gereği ÖAA'nın LÜE üzerinde etkisinin olduğu değerlendirilmektedir. Özellikle, grup-içi üyelerin liderin adaletine yönelik algılarının grup-dışı üyelerin algılarına göre çok daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir (Turuç ve Tabak, 2010).

Erdoğan (2002), ÖAA'nın öncülleri ve ardılları ile ilgili yaptığı incelemede performans ölçümü öncesindeki LÜE'nin çalışanların dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları üzerinde etkisinin bulunduğunu, performans ölçüm süreci sonunda da çalışanların ÖAA'larının her üç boyutunun da LÜE'yi etkileyebileceğini ifade etmiştir.

Katrinli vd. (2010) da çalışmalarında dağıtımsal adalet ile iş tatmini ilişkisinde LÜE'nin aracılık etkisinin bulunduğunu ifade etmişlerdir. LÜE ile ÖAA arasında yapılan çalışmalarda, ÖAA'nın farklı boyutları ile LÜE arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir (Kasemsap, 2013). Ancak, sosyal değişim teorisine göre, liderlerin adil olduklarının algılanması, LÜE'nin kalitesine katkıda bulunacaktır (Yukl vd., 2009; Scandura, 1999).



LÜE'nin ÖAA'ya etkisinin incelendiği çalışmalarda; liderlerle üyeleri arasındaki ilişkilerde işgörenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkinin olduğunu destekleyen araştırmalar bulunmaktadır (Erdoğan, 2002; Kang, 2004; Katrinli vd., 2010; Tatum vd., 2003).

Yukarıdaki açıklamalara dayanarak, oluşturulan ve araştırmada sınanacak ilk grup hipotezlerimiz şu şekildedir:

*H<sub>1a</sub>: LÜE kalitesinin artması DA'yı anlamlı ve pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>1b</sub>: LÜE kalitesinin artması İA'yı anlamlı ve pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>1c</sub>: LÜE kalitesinin artması KA'yı anlamlı ve pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>1d</sub>: LÜE kalitesinin artması BA'yı anlamlı ve pozitif yönde etkiler.*

## 2.5. Lider Üye Etkileşimi ve İşgören Performansı İlişkisi

İP, LÜE ile ilişkisi incelenen konulardan birisidir. İP çalışanların kişisel özellikleri, becerileri, yetenekleri ve başarıma arzularından etkilense de bunun yanında liderlerin bu arzuyu hareketlendirme yeteneği de önemli bir etkidir (Avolio ve Bass, 1995). Bu nedenle, liderleriyle kaliteli etkileşim kuran grup-içi üyeler, daha fazla yetki ve sorumluluk alıp daha fazla örgütsel kaynaklara kolay ulaşacağından diğerine göre daha fazla İP sergilemeleri beklenmektedir (Özutku vd., 2008). Başka bir deyişle, amirleriyle uyum içerisinde olan işgörenler kendilerinin üstleri tarafından desteklendiğini hissederler ve daha zorlayıcı görevler alarak İP düzeylerini yükseltirler (Schyns vd., 2005).

LÜE'nin İP'ye etkisini inceleyen çeşitli çalışmaların neticesinde; hem kavramsal olarak hem de görgül olarak; birbirinden farklı sektörlerde yapılan bir araştırmada liderlik tarzının İP ve dolayısıyla örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur (Avolio ve Bass, 1995).

Ayrıca, birçok araştırmada; LÜE ile İP arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğunu tespit etmiştir (Vecchio ve Gobdel, 1984; Graen ve Uhl-Bien 1995; Gerstner ve Day, 1997; Liden vd., 1997; Bauer vd., 2006; Akkoç, 2012).

Üyelerin İP'sinin LÜE ile ilişkisini ortaya koymak açısından objektif performans ölçümlerinin daha yararlı olacağı ileri sürülse (Vecchio ve Gobdel, 1984) de LÜE ile İP arasındaki ilişkinin araştırılmasında bağımlı değişken olarak üyelerin algılamalarına dayanan performans değerlendirmesi sınanabilir.

Yukarıdaki açıklamalara dayanarak, oluşturulan ve araştırmada sınanacak ikinci hipotezimiz şu şekildedir:

*H<sub>2</sub>: LÜE kalitesinin artması İP'yi anlamlı ve pozitif yönde etkiler.*

## 2.6. Örgütsel Adalet ve İşgören Performansı İlişkisi

Araştırmacılar tarafından; çalışanların iş yapma yöntem ve uygulamalarına ilişkin algısı, kendi gösterecekleri İP'lerinin belirleyicisi olarak ortaya çıkmaktadır (Turunç ve Tabak, 2010). Dolayısıyla, ÖA'nın İP düzeyine etkisi, ÖAA'nın algısal bir kavram olduğu gerçeği üzerine inşa edilmiştir (Çelik vd., 2011).

Ödüllerin eşit dağıtılmasıyla uzun dönemde verimliliğin artırması, yüksek ÖAA'nın daha yüksek bir güdülenme ve İP düzeyi sağlaması ve sürdürmesi beklenmektedir (Beugre, 2002). Aksine, işgörenlerin elde ettiği sonuç; işletmede çalışan diğer işgörenlerin elde ettiği sonuçla karşılaştırıldığında sarf edilen çabaya göre oransız ise, bu durum işgörenlerde memnuniyetsizliğe yol açmakta ve İP düzeyini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Chai ve Ussahawanitchakit, 2008).

Yazında, işgörenlerin ÖAA'larının bütünsel olarak veya sadece bazı alt boyutlarıyla (dağıtımsal, işlemsel veya etkileşimsel) birlikte İP'yi etkilediğine ilişkin bir çok çalışmaya ulaşmak mümkündür (Charash ve Spector, 2001; Irak, 2004; Chai ve Ussahawanitchakit, 2008; Chien vd, 2010; Turunç ve Tabak, 2010; Cheng, 2013; Gillet vd., 2013). Çünkü işgörenlerin örgütsel dağıtımın, işlemlerin ve etkileşimin adil olduğu konusundaki algıları yüksek ise İP artmaktadır (Beugre, 2002). Bunun tersi olarak, örgütlerde işgörenler kaynakların dağıtımında adaletsizlik algılarına, İP, iş doyumları ve verimlilik düzeyleri azalmakta, yaptıkları işin kalitesi düşmektedir (Charash ve Spector 2001; Colquitt vd., 2001; Kang, 2004; Özmen vd., 2007).

Yukarıdaki açıklamalara dayanarak, oluşturulan ve araştırmada sınanacak üçüncü grup hipotezlerimiz şu şekildedir;

*H<sub>3a</sub>: DA algısının yüksek olması İP'yi anlamlı ve pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>3b</sub>: İA algısının yüksek olması İP'yi anlamlı ve pozitif yönde etkiler..*

*H<sub>3c</sub>: KA algısının yüksek olması İP'yi anlamlı ve pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>3d</sub>: BA algısının yüksek olması İP'yi anlamlı ve pozitif yönde etkiler.*

## 2.7. Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve İşgören Performansı İlişkisi

Scandura (1999)'nın araştırmalarında yüksek kaliteli LÜE kurulmasında ÖAA'nın önemli bir rolünün bulunduğu ifade edilmekte olup bu bulgu, Cohen (1987), Charash ve Spector (2001) tarafından yapılan meta-analiz sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Üyelerde, liderlerin adil olduğuna ilişkin ÖAA oluştuğunda yüksek kalite LÜE sağlanacağından İP de yükselecektir (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Gerstner ve Day, 1997; Scandura ve Schriesheim, 1994).

Bunun dışında LÜE'yi arttırmaya yönelik çaba adına özellikle zarar görmesi istenmeyen personelin kayırılması ve korunması performans sistemine yönelik inancı azaltacağı gibi ÖAA'nın da azalmasına neden olabilecektir (Çapraz, 2013). Bu nedenle, grup-dışı kalan üyelere uygulanan dağıtım, işlemler ve etkileşimin nedenleri zamanında ve doğru açıklanmalıdır. İşgörenlerin örgüt ya da liderleri ile ilgili ÖAA'larının düşük olması, İP'lerinin düşmesine, çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmasına ve iş kalitesinin azalmasına neden olabilmektedir (Cohen, 1987; Charash ve Spector, 2001).

Yukarıdaki açıklamalara dayanarak, oluşturulan ve araştırmada sınanacak dördüncü grup hipotezlerimiz şu şekildedir:

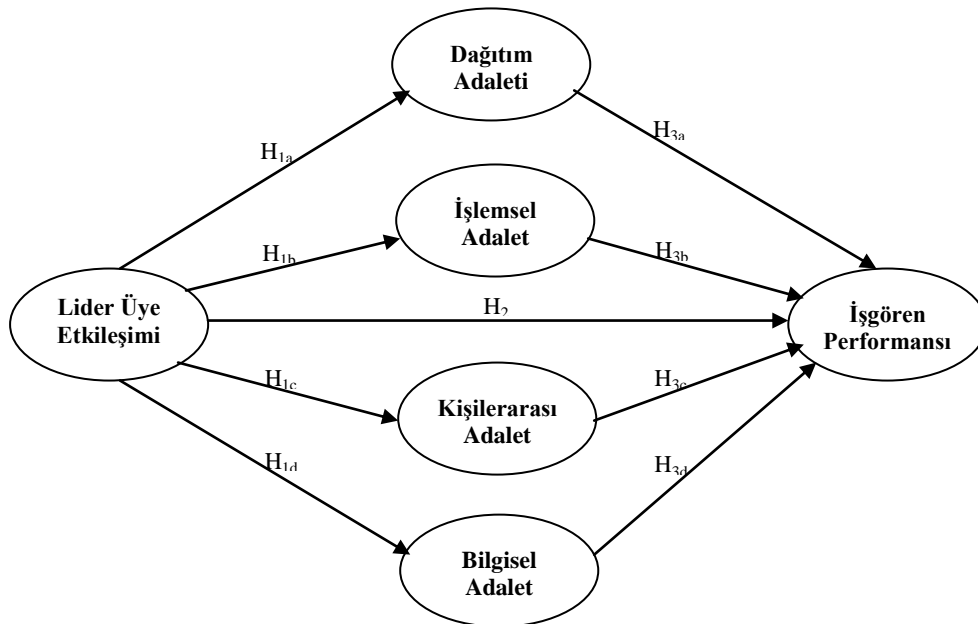
*H<sub>4a</sub>: LÜE ile İP ilişkisinde DA'nın aracılık rolü bulunmaktadır.*

*H<sub>4b</sub>: LÜE ile İP ilişkisinde İA'nın aracılık rolü bulunmaktadır.*

*H<sub>4c</sub>: LÜE ile İP ilişkisinde KA'nın aracılık rolü bulunmaktadır.*

*H<sub>4d</sub>: LÜE ile İP ilişkisinde BA'nın aracılık rolü bulunmaktadır.*

Bu kapsamda hipotezlerin de yer aldığı araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.



**Şekil 1: Araştırmanın Modeli ve Hipotezler**

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışanların liderleri ile etkileşim kalitelerinin performansları üzerindeki etkisinde çalıştıkları kurumla ilgili adalet algılarının rolünün incelendiği bu araştırmada, öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Müteakiben

örneklemelerden elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin açıklayıcı faktör analizi yapılmış ardından değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri ile korelasyonlar tespit edilmiştir. Ardından da hipotezlerin test edilmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

### 3.1. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın sınırlılıklarından birisi anket formundan elde edilen kesitsel veri ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bir diğer kısıt olarak da çalışmanın örneklem grubunun nispeten sınırlı olması söylenebilir.

Son olarak da İP'nin ölçüm yöntemi de bir kısıt olarak ifade edilebilir. Yazında karşılaşılan araştırmaların çoğunda İP'yi belirlemek için yöneticilerin değerlendirmelerini içeren resmi performans değerlendirme sistemi kullanılmıştır (Özutku vd., 2008). Ancak, Baek-Kyoo (2012), LÜE ile İP arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında; LÜE kalitesinin yüksek olmasının amirler tarafından değerlendirilen İP üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bu durumun, LÜE ile İP arasındaki ilişkinin güvenilirliğini bazı yönlerden sınırladığını ileri süren araştırmacılar kadar (Dienesch ve Liden, 1986; Liden ve Graen, 1980), objektif performans ölçüm sonuçlarının kullanılmasının daha faydalı olacağını savunanlar da bulunmaktadır (Vecchio ve Gobdel, 1984). Aslında, LÜE teorisinde karşılıklı algılamalar olumlu ise, amirlerin grup-içi üyelerinin performansını yüksek değerlendirmeleri olasıdır (Dienesch ve Liden, 1986; Vecchio ve Gobdel, 1984).

Yöneticilerin değerlendirmelerini içeren objektif performans değerlendirme sonuçlarına ulaşmak da gizlilik ilkeleri sebebiyle çoğunlukla mümkün olamamaktadır. Ancak özellikle 360 derece performans değerlendirme çalışmaları içerisinde geleneksel yöntemleri temsil eden amir değerlendirmesi ile özdeğerlendirme boyutlarının karşılaştırıldığı bazı çalışmalarda bu iki değerlendirme yönteminin sonuçları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı ifade edilmiştir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009; Turgut ve Tarhan, 2012; Çelik vd., 2011). Bu çalışmada da katılımcıların yöneticilerinin değerlendirmelerini de içeren gerçek performans verilerine ulaşmak mümkün olmadığından özdeğerlendirme yöntemi ile performans verileri toplanmıştır. Bu nedenlerle çalışmada elde edilen sonuçların genellenebilmesi için farklı ve daha geniş örneklem gruplarında tekrar edilmesinin faydalı olabileceği değerlendirilmektedir.

### 3.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini, Çorum ilinde bulunan ortaöğretim seviyesindeki okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Kolayda örneklem yöntemiyle seçilen 20 farklı orta öğretim okulunda görevli 592 öğretmene

hazırlanmış olan anket formları dağıtılmış, 483'ünden cevap alınmış ancak 12 anket formu eksik doldurulduğu için araştırma dışında bırakılarak, 471 katılımcının doldurmuş olduğu anket formları çalışma kapsamında değerlendirilmiştir.

Çorum ili genelinde 6653 öğretmen görev yapmakta (Çorum İl Milli Eğitim Müdürlüğü, 2015) olup Ural ve Kılıç (2011) evren büyüklüğünün 7000 olması durumunda örneklem büyüklüğünün ( $\alpha=0,05$ , örnekleme hatası  $H=\pm 0,05$  ve oranlar  $p=0,5$ ;  $q=0,5$ ) en az 364 olması gerektiğini belirtmişlerdir. Buna göre elde edilen örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler incelendiğinde; katılımcıların, %58,6'sının (N=276) kadın, %41,4'ünün (N=195) erkek, % 63,2'sinin (N=298) evli, %32,5'inin (N=153) bekar ve %4,3'ünün (N=20) boşanmış olduğu görülmüştür. Ayrıca katılımcıların yaş ortalamasının 24,67 (ss=2,38), halen görevli oldukları okullarındaki çalışma süreleri ortalamalarının, 1,57 yıl (ss=1,80) ve toplam mesleki tecrübelerinin ortalamalarının 2,64 yıl (s=2,94) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların haftalık ders yükü ortalamaları 18,42 saat (ss=6,23) olup % 96,8'i (N=457) lisans, %3,2'si (N=14) ise lisansüstü eğitim almıştır.

### 3.3. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmakta olup birinci bölümde katılımcıların özelliklerine ilişkin tanımlayıcı bilgilerin elde edilmesine yönelik ifadeler, ikinci bölümde LÜE ölçeği, üçüncü bölümde ÖA ölçeği ve son bölümde ise İP ölçeği yer almıştır.

Lider Üye Etkileşimi Ölçeği (LÜEÖ): Katılımcıların tamamı öğretmenlerden oluştuğu için lider-üye etkileşimi kalitesinin ölçülmesinde Scandura ve Graen'in (1984:430) lider – üye etkileşim üye (LMX-7 Member) ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Özutku vd. (2008), Karcıoğlu ve Kahya (2011) ile Bolat (2011)'in çalışmalarında da yer almaktadır. Ölçekte; *“Yöneticimle iş ilişkim etkindir, Yöneticim benim potansiyelimi biliyor ve takdir ediyor, Yöneticim benim problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlıyor”* şeklinde 7 ifade bulunmaktadır.

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği (ÖAAÖ): Çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek için Colquitt (2001) tarafından geliştirilen Özmen vd. (2007) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır. Colquitt (2001)'in ortaya koyduğu ölçekte; dağıtım, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere toplam dört boyut bulunurken, Özmen vd. (2007) tarafından uyarlaması yapılan ölçekte orijinal ölçekte yer alan kişilerarası ve bilgisel adalet etkileşim adaleti olarak birleştirilerek; dağıtım, işlemsel ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyut ortaya konulmuştur. Ölçekte; *“Kazanımlarım çalıştığım kuruma yaptığım katkıyı karşılıyor, Yöneticim bana saygılı davranır, Yöneticim benimle olan diyaloglarında samimidir, Yaptığım işlerde aldığım sonuçlara ulaşmak için*

*kullanılan süreçler doğru ve tutarlı bilgilere dayandırılmıştır, Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygundur” şeklinde 20 ifade yer almaktadır.*

İşgören Performansı Ölçeği (İPÖ): Çalışanların kendi performansları ile ilgili değerlendirmelerinin belirlenmesinde Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Çöl (2008) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte, “İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum, Görevlerimi tam zamanında tamamlıyorum” şeklinde dört ifade yer almaktadır.

Her üç ölçek için de katılımcılar ifadelerine ne oranda katıldıklarını beşli likert ölçeği ile belirlemişlerdir (1=Kesinlikle Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum).

### 3.4. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda; lider üye etkileşimi ölçeği ile işgören performansı ölçeklerinin tek faktörlü yapıda oldukları ve orijinal ölçekle paralellik gösterdikleri belirlenmiştir. Colquitt (2001) tarafından oluşturulan orijinal örgütsel adalet ölçeğinin dört faktörlü yapısına karşılık Özmen vd. (2007) tarafından yapılan Türkçe uyarlamasında üç faktörlü bir yapı gösterdiği ifade edilmiştir.

Bahse konu ölçeğin bu çalışma kapsamında elde edilen verilere göre yapılan faktör analizinde ise ölçeğin Türkçe uyarlamasından farklı, orijinaline uygun olarak dört faktörlü bir yapısının bulunduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre ölçeklerin geçerli olduğu görülmüştür.

Ayrıca ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin yapılan analizler sonucu elde edilen cronbach alpha katsayıları incelendiğinde ölçeklerin güvenilir olduğu ifade edilebilir. Ölçeklerin yapılan faktör analizleri sonucunda elde edilen faktör yükleri özetleri ile cronbach alpha katsayıları Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1: Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri Özetleri**

Ölçek	Faktörler	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha
Lider Üye Etkileşimi (LÜE)	Lider Üye Etkileşimi (Tek Faktörlü)	0,697-0,755	0,83
Örgütsel Adalet (ÖA)	İşlemsel Adalet (İA)	0,557-0,720	0,83
	Dağıtım Adaleti (DA)	0,730-0,834	0,87
	Kişilerarası Adalet (KA)	0,477-0,734	0,79
	Bilgisel Adalet (BA)	0,534-0,802	0,85
İşgören Performansı (İP)	İşgören Performansı (Tek Faktörlü)	0,794-0,885	0,86

#### 4. Bulgular

Araştırmada öncelikle değişkenlere ve boyutlara ait ortalamalar hesaplanmıştır (Tablo-2). Sonuçlar incelendiğinde katılımcıların liderleriyle etkileşim düzeylerinin (Ort=3,70, ss=0,77) ve çalıştıkları kurum ile ilgili adalet algılarının (Dağıtım Adaleti Ort=3,45, ss=1,02; İşlemsel Adalet Ort=3,58, ss=0,75; Kişilerarası Adalet Ort=3,44, ss=0,79; Bilgisel Adalet Ort=3,60, ss=0,90) ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların performansları ile ilgili görece daha yüksek bir değerlendirme yaptıkları görülmektedir (Ort=4,18, ss=0,72).

Boyutlar arası korelasyonlar incelendiğinde (Tablo-2); lider üye etkileşimi ile işgören performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, bunun yanı sıra lider üye etkileşiminin ve işgören performansının, örgütsel adaletin dört boyutuyla (dağıtım adaleti, işlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) da anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerinin bulunduğu görülmüştür. Ayrıca, örgütsel adalet algısı boyutlarının kendi aralarında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki içinde oldukları görülmektedir.

**Tablo 2: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

	Ort.	s.s.	1	2	3	4	5
1. LÜE	3,70	0,77					
2. DA	3,45	1,02	0,38**				
3. İA	3,58	0,75	0,44**	0,49**			
4. KA	3,44	0,79	0,34**	0,40**	0,45**		
5. BA	3,60	0,90	0,36**	0,40**	0,43**	0,60**	
6. İP	4,18	0,72	0,30**	0,31**	0,44**	0,42**	0,38**

\*\* p<0,01

Lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet ve işgören performansı arasındaki ilişkileri açıklamak amacıyla SPSS 16 paket programında hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Bu amaçla; yaş, eğitim ve mesleki tecrübe kontrol değişkenleri, lider-üye etkileşimi bağımsız değişken, örgütsel adalet algılamaları boyutları (dağıtım adaleti, işlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) ara değişkenler, işgören performansı ise bağımlı değişken olarak regresyon modeline dahil edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3’de verilmektedir.

İlk aşamada LÜE ile örgütsel adalet boyutları (DA, İA, KA ve BA) arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan regresyon analizleri sonuçlarına göre kontrol değişkenleri olarak analize dahil edilen demografik faktörlerin örgütsel adalet boyutlarının üzerinde anlamlı etkileri tespit edilemezken, LÜE’nin; DA ( $\beta = .382$ ,  $p < .001$ ), İA ( $\beta = .430$ ,  $p < .001$ ), KA ( $\beta = .332$ ,  $p < .001$ ) ve BA ( $\beta = .358$ ,  $p < .001$ ) üzerinde anlamlı ve pozitif etkilerinin olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre sadece  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$  ve  $H_{1d}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırmanın ikinci aşamasında LÜE'nin İP üzerindeki etkisi incelenmiştir (Tablo 3). Analiz sonuçlarına göre LÜE ( $\beta = .290$ ,  $p < .001$ ), İP'yi pozitif ve anlamlı olarak etkilemekte olup  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü aşamasında, aracı değişkenler de regresyon modeline dahil edilmiştir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında; LÜE'nin İP üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı, örgütsel adalet boyutlarından DA haricindeki; İA ( $\beta = .257$ ,  $p < .001$ ), KA ( $\beta = .201$ ,  $p < .001$ ) ve BA'nın ( $\beta = .108$ ,  $p < .05$ ) İP'yi pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Bu sonuçlara göre;  $H_{3b}$ ,  $H_{3c}$  ve  $H_{3d}$  hipotezleri kabul edilmiştir. Bunun yanı sıra aynı regresyon modeli sonucunda; kontrol değişkenleri olarak analize dahil edilen demografik faktörlerden yaşın ( $\beta = -.156$ ,  $p < .05$ ) negatif yönde ve anlamlı olarak, eğitim ( $\beta = .098$ ,  $p < .05$ ) ve tecrübenin ( $\beta = .164$ ,  $p < .05$ ) pozitif yönde ve anlamlı olarak İP'yi etkilediği belirlenmiştir.

**Tablo 3: Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Test 1	DA		İA		KA		BA		İP	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t		
Yaş	-,111	-1,676	,097	1,502	-,010	-,147	,025	,378		
Eğt.	,029	,590	-,017	-,363	,038	,752	,048	,963		
Tec.	,073	1,158	,023	,371	,037	,575	,036	,568		
LÜE	,382***	8,859	,430***	10,296	,332***	7,552	,358***	8,253		
R <sup>2</sup>	,153		,203		,116		,140			
$\Delta R^2$	,146		,196		,108		,132			
F	21,050***		29,600***		15,235***		18,909***			
Test 2									$\beta$	t
Yaş									-,133*	-1,969
Eğt.									,107*	2,126
Tec.									,184**	2,868
LÜE									,290***	6,610
R <sup>2</sup>									,121	
$\Delta R^2$									,113	
F									15,971	
Test 3									$\beta$	t
Yaş									-,156*	-2,534
Eğt.									,098*	2,156
Tec.									,164*	2,851
LÜE									,063	1,383
DA									,029	,607
İA									,257***	5,170
KA									,201***	3,949
BA									,108*	2,120
R <sup>2</sup>									,295	
$\Delta R^2$									,283	
F									24,156***	

\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$



Örgütsel adalet boyutlarının (DA, İA, KA ve BA), lider-üye etkileşimi ile işgören performansı arasındaki aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı model kullanılmıştır. Bu modele göre, aracılık etkisinden söz edilebilmesi için üç şartın gerçekleşmesi gerekmektedir:

(1) Bağımsız değişken (LÜE) aracı değişken (DA,İA,KA,BA) üzerinde etkili olmalıdır.

(2) Bağımsız değişken (LÜE) bağımlı değişken (İP) üzerinde etkili olmalıdır.

(3) Aracı değişken (DA,İA,KA ve BA) ikinci adımdaki regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin (LÜE) bağımlı değişken (İP) üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin (DA,İA,KA ve BA) de bağımsız değişken (İP) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Katılımcıların DA,İA,KA ve BA algılarının, LÜE-İP ilişkisinde aracılık rolünün bulunup bulunmadığının belirlenmesine yönelik olarak elde edilen sonuçların Baron ve Kenny (1986) modeline göre analiz edilmesi ile birlikte; modelin birinci şartının,  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$  ve  $H_{1d}$  hipotezlerinin kabul edilmesi ile, ikinci şartının ise  $H_2$  hipotezinin kabul edilmesi ile sağlandığı görülmüştür. Üçüncü şarta yönelik olarak dört aracı değişken (DA, İA, KA ve BA) modele dahil edildiğinde, LÜE'nin İP üzerindeki etkisi ortadan kalmış ve aracı değişkenlerden İA, KA ve BA'nın bağımlı değişken İP üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre İA, KA ve BA aracı değişkenleri açısından üçüncü şartın da sağlandığı belirlenmiştir. LÜE'nin İP üzerindeki etkisinin de ortadan kalktığı dikkate alındığında aracı değişkenlerden İA, KA ve BA'nın LÜE-İP ilişkisinde tam aracılık rollerinin bulunduğu ifade edilebilir.

## 5. Sonuç

Liderin astlarıyla geliştirdiği farklı ikili ilişkilerin hem liderin hem de izleyicilerin davranışlarını ve liderlik sürecinin sonuçlarını etkileyeceği ifade edilmekte (Yaşlıoğlu vd., 2013) olup bahse konu sonuçların arasında çalışanların adalet algılamaları ile performanslarının da bulunduğu değerlendirilmektedir. Buna göre bu çalışmada, ilk olarak çalışanların liderleri ile kurmuş oldukları etkileşim düzeyinin kendi performanslarını ne yönde etkilediği incelenmiş daha sonra örgütsel adalet algılarının bu ilişkide rolünün bulunup bulunmadığına bakılmıştır. Bu kapsamda, Çorum'da ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlere yönelik olarak yapılan araştırma sonuçlarına göre lider-üye etkileşiminin işgören performansı üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiş, ayrıca çalışanların kurumlarındaki işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet algılamalarının bu ilişkide aracılık rolüne ilişkin önemli bulgular elde edilmiştir.

Yapılan analizler sonunda, ilk olarak, lider-üye etkileşiminin işgören performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Liderler

özellikle yoğun etkileşim içinde buldukları grup içi üyeleri ile karşılıklı güven ve saygıya dayalı bir ilişki geliştirebilmektedir. Bu sayede liderlerinden güven kazanarak beklentileri karşılanan grup-içi üyelerin performanslarının da arttığı belirlenmiştir (Deluga ve Perry, 1994). Buna karşılık liderler grup-dışı üyeler ile daha resmi ve sözleşmeye dayalı bir ilişki içerisinde bulduklarından bu üyelerle daha düşük kaliteli bir etkileşim içerisinde bulunmaktadırlar (Gerstner ve Day, 1997). Bunun sonucu daha az destek, daha az ödül ve sınırlı iletişim olarak ifade edilebilir. Liderin astları ile kuracağı karşılıklı güvene dayalı yüksek kalitede etkileşimin astların performanslarını olumlu yönde etkilediğine yönelik bu çalışmada elde edilen sonuç yazında yer alan bir çok çalışma ile desteklenmektedir (Liden vd., 1997; Bauer vd., 2006; Özutku vd., 2008; Akkoç, 2012).

Çalışmanın ikinci aşamasında lider-üye etkileşiminin, örgütsel adalet boyutlarının tamamını (dağıtım adaleti, işlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Liderlerin astları ile geliştireceği karşılıklı güven ve saygıya dayalı yüksek kaliteli etkileşimin sonucunda örgütte sunulan kaynakların dağıtımının daha adil yapıldığı yönünde dağıtım adaleti algılarının yüksek olacağı ifade edilmektedir (Erdoğan, 2002). Liderin astları ile yüksek düzeyli çok yönlü etkileşim kurmaları durumunda; çalışanların örgüt içi politika ve uygulamalarla ilgili karar alma süreçlerine daha fazla katılmaları, bu süreçlerle ilgili daha fazla bilgilendirilmeleri imkanını doğurmakta bu durum da çalışanların işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet algılamalarını daha üst seviyeye taşımaktadır. Çalışmada elde edilen bu sonuçlar yazında yer alan çalışmalarda elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir (Erdoğan, 2002; Kang, 2004; Katrinli vd., 2010; Tatum vd., 2003).

Çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algılarının kendi performansları üzerinde etkilerinin olup olmadığı da incelenmiş olup örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaleti haricinde işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet boyutlarının işgören performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Yazında yer alan çalışmalarda örgütsel adalet algılarının gerek bütünsel gerekse alt boyutları bazında işgören performansının önemli öncüllerinden birisi olduğu ifade edilmiştir (Charash ve Spector, 2001; Irak, 2004; Chaiv e Ussahawanitchakit, 2008; Chien vd, 2010; Turunç ve Tabak, 2010; Cheng, 2013; Gillet vd., 2013) Bu çalışmada elde edilen sonuçlar incelendiğinde dağıtım adaleti haricindeki işlemsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet açısından yazındaki çalışmalarda örtüşmektedir (Beugre, 2002). Dağıtım adaleti açısından ise yazında elde edilen sonuçlardan farklılık göstermektedir. Yazındaki çalışmalarda dağıtım adaletinin işgören performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiş olmasına rağmen bu çalışmada anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir. Bunun sebebinin çalışmanın örnekleminde kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Çalışma kamuda görevli öğretmenlere yönelik yapıldığından kaynakların (ücret, izin, terfi vb.) dağıtımını kanun ve yönetmeliklerle büyük oranda belirlenmiş olup

yöneticiler kanun ve yönetmeliklerle belirlenen hususların uygulayıcısı konumundadırlar. Bu sebeple katılımcılar için diğer örgütsel adalet boyutlarının performanlarını etkilemede dağıtım adaletine göre daha fazla öne çıktığı değerlendirilmektedir.

Çalışmada son olarak lider-üye etkileşiminde örgütsel adalet boyutlarının aracılık rolünün bulunup bulunmadığına bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adaletin, kişilerarası adaletin ve bilgisel adaletin bu ilişkide tam aracılık etkisine sahip oldukları görülmüştür. Dağıtım adaletinin işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi belirlenememiş olup Baron ve Kenny (1986) modeline göre gerekli aracılık şartlarını taşımadığı görülmüştür. Yazında yapılan incelemede lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet ve işgören performansı değişkenlerini bir arada ele alan az sayıda çalışmanın bir kısmında lider-üye etkileşimi aracı değişken (Wang vd., 2010), bir kısmında ise örgütsel adalet aracı değişken (Scandura ve Tejada, 2003) olarak ele alınmıştır. Özellikle Scandura ve Tejada (2003)'nın çalışmalarında işlemsel adaletin lider-üye etkileşimi (lider) ile işgören performansı arasında aracılık etkisinin bulunduğu görülmüştür. Gerek bu üç değişkenin bir arada ele alındığı çalışmalardan gerekse ikili olarak ele alındıkları çalışmalardan yola çıkılarak bu çalışmada elde edilen sonuçların beklenen sonuçlar olduğu görülmüştür.

Aracılık analizleri ile ulaşılan sonuçlar, örgütlerde işgören performansı için liderlerin sadece astları ile kuracakları üst düzeyli etkileşimin yeterli olmayacağı bunun yanı sıra özellikle çalışanların işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet algılarının da yüksek tutulmasının önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet ve işgören performansını birlikte ele alan uluslararası yazında az sayıda çalışmaya ulaşılmış, ulusal yazında herhangi bir çalışma belirlenememiştir. Kamuda görevli öğretmenlere yönelik olarak yürütülmüş olan bu çalışmada elde edilen sonuçların yazına katkı sağladığı ifade edilebilir. Bunun yanı sıra bu çalışmada elde edilen sonuçların çalışanlarının performans ve verimliliklerini üst düzeylere taşıma arayışı içerisinde olan yöneticilere de ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

### **Kaynakça**

- Akal, Z. (2011). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, 7.Baskı, Ankara: MPM Yayınları.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2009). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 49-71.
- Akkoç, İ., (2012). Grup ve Hiyerarşik Alt Kültürlerinin İş Performansına Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 17-44.

- Ansari, M.A., Hung, D.K.M. ve Aafaqi, R. (2007). Leader-Member Exchange and Attitudinal Outcomes: Role of Procedural Justice Climate, *Leadership and Organization Development Journal*, 28, 690-709.
- Avolio, B.J. ve Bass, B.M. (1995). Individualised Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership, *Leadership Quarterly*, 6, 199-218.
- Baek-Kyoo, J. (2012). Leader-Member Exchange Quality and In-Role Job Performance: The Moderating Role of Learning Organization Culture, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 25-34.
- Barling, J. ve Michelle, P. (1993). Interactional, Formal, and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study, *The Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ.S. (2010). Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi, *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- 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), 298-310.
- Benligiray, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Beugre, C.D. (2002). Understanding Organizational Justice and its Impact on Managing Employees: An African Perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, 13, 1091-1104.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bolat, O.İ. (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255-266.
- 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), 225-248.

- Chai, A.K. ve Ussahawanitchakit, P. (2008). Roles of Human Resource Practices and Organizational Justice in Affective Commitment and Job Performance of Accountants in Thai Firms, *Review of Business Research*, 8(2), 47-58.
- Charash, Y.C. ve Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Cheng, S.Y. (2013). The Mediating Role of Organizational Justice On The Relationship Between Administrative Performance Appraisal Practicesand Organizational Commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1-18.
- Chien, M.S., Lawlerb, J.S. ve Uenc, J., (2010). Performance-Based Pay, Procedural Justice and Job Performance For R&D Professionals: Evidence From The Taiwanese High-Tech Sector, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2234–2248.
- Cohen, R.L. (1987). Distributive Justice: Theory And Research, *Social Justice Research*, 1(1), 19-40.
- Colquitt, J.A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. ve Ng, K.Y. (2001). Justice at The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., Rodell, J.B., Long, D.M., Zapata, C.P., Conlon, D.E. ve Wesson, M.J. (2013). Justice at The Millennium, a Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives, *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R. ve Rupp, D.E. (2001). Morale Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice, *Journal of Vocational Behavior*, 58, 173-174.
- Çapraz, B. (2013). Örgütlerde Performans Yönetim Sistemleri Tasarımında Karşılaşılan Sorunlar, *Journal of Yaşar University*, 8(32), 5392-5408.
- Çelik, M., Turunç, Ö. ve Demirkaya, H., (2011). Çalışanların Adalet Algılarının İş Performansına Etkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Görgül Bir Çalışma, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi (SOİD)*, 8(2), 40-57.
- Çorum İl Milli Eğitim Müdürlüğü (2015). <http://corum.meb.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 22.03.2015).

- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Dansereau, F., Graen, G. ve Haga, W. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach To Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of The Role-Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Davis, W.D. ve Gardner, W.L. (2004). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective, *The Leadership Quarterly*, 15, 439–465.
- Deluga, R.J. ve Perry, J.T. (1994). The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchanges, *Group & Organization Studies*, 19(1), 67-86.
- 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), 618-634.
- Erdoğan, B., Kraimer, M.L. ve Liden, R.C. (2001). Procedural Justice As a Two-Dimensional Construct: An Examination in The Performance Appraisal Context, *Journal of Applied Behavioral Science*, 37, 205-222.
- Erdoğan, B. (2002). Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals, *Human Resource Management Review*, 12(4), 555-578.
- Erdoğan, B. ve Liden, R.C. (2006). Collectivism As a Moderator of Responses to Organizational Justice: Implications for Leader-Member Exchange and Ingratiation, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1-17.
- Fiedler, F.E. (1972). How Do You Make Leader More Effective?, *Organizational Dynamics*, 1(2), 2-18.
- Gerstner, C.R. ve Day, D.V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues, *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Gillet, N., Colombat, P., Michinov, E., Pronost, A. ve Fouquereau, E. (2013). Procedural Justice, Supervisor Autonomy Support, Work Satisfaction, Organizational Identification and Job Performance: The Mediating Role of Need Satisfaction and Perceived Organizational Support, *Journal of Advanced Nursing*, 69(11), 2560–2571.
- Gouldner, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Gough, H. (1984). A Managerial Potential Scale Forth California Psychological Inventory. *Journal of Applied Psychology*, 69, 233-241.

- Graen, G. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of LMX Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi Domain Perspective, *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The Intellectual Adolescence of Organizational Justice, *Social Justice Research*, 6(1), 135-148.
- Greenberg, J. ve Colquitt, J.A. (2005). *Handbook of Organizational Justice*. USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Irak, D.U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar Ve Bugünkü Durumu, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. ve Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley & Sons.
- 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.
- Karacıoğlu, F. ve Kahya, C. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 337-352.
- Kasemsap, K. (2013). Innovative Human Resource Practice: A Synthesized Framework and Causal Model of Leader-Member Exchange, Organizational Justice, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 3(1), 13-17.
- Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G. ve Cangarlı, B.G. (2010). Perception of Organizational Politics and LMX: Linkages in Distributive Justice and Job Satisfaction, *African Journal of Business Management*, 4(14), 3110-3121.
- Liden, R.C. ve Graen, G. (1980). Generalizability of The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T. ve Wayne, S.J. (1997). Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future, *Research in Personnel and HRM*, 15, 47-119.
- Liden, R.C. ve Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development, *Journal of Management*, 24, 43-72.

- Lind, E.A., Greenberg, J., Scott, K.S. ve Welchans, T.D. (2000). The Winding Road From Employee to Complainant: Situational and Psychological Determinants of Wrongful-Termination Claim. *Administrative Science Quarterly*, 45, 557-590.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. ve Taylor, M.S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Özmen, N.T., Arbak, Y. ve Özer, P.S. (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(1), 17-33.
- 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), 193-210.
- Rousseau, D.M. ve Mclean, P.J. (1993). The Contracts of Individuals and Organizations. L.L.Cummings ve B.M.Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* içinde (1-43), Greenwich, Ct: Jai Pres.
- Saunders, M. ve Thornhill, A. (2003). Organizational Justice, Trust and The Management of Change. *Personnel Review*, 32(3), 360-375.
- 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(3), 428-436.
- Scandura, T.A. ve Schriesheim, C.A. (1994). Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1588-1602.
- Scandura, T.A. (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective. *Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Scandura, T.A. ve Tejada, M.J. (2003), *An Investigation of Leader-Member Exchange, Organizational Justice and Performance*, Society of Industrial & Organizational Psychology Meetings, Orlando, FL, [http://scholarlyrepository.miami.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=management\\_articles](http://scholarlyrepository.miami.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=management_articles) (Erişim Tarihi:25.03.2015)
- Schriesheim, C.A., Neider, L.L., Scandura, T.A., ve Tepper, B.J., (1992). Development and Preliminary Validation of New Scale (LMX-6) to Measure Leader-Member Exchange in Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 135-147.



- Schriesheim, C.A., Castro, S.L. ve Cogliser, C.C. (1999). Leader-Member Exchange Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices, *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Schyns, B., Paul, T., Mohr, G. ve Blank, H. (2005). Comparing Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange in A German Working Context to Finding in The US, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 1-22.
- Sigler, T.H. ve Pearson, C.M. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment, *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Tatum, B.C., Bradberry, T., Eberlin, R. ve Kottraba, C. (2002), Organizational Justice and Performance As Measured By A 360-Degree Feedback Instrument, *Poster Presented at The Organizational Justice and Decision Making, 14th Annual Convention of the American Psychological Society*, 6-9 June, New Orleans, LA.
- Tatum, B.C., Eberlin, R., Kottraba, C. ve Bradberry, T. (2003). Leadership, Decision Making, and Organizational Justice, *Management Decision*, 41(10), 1006-1016.
- Tsui, A.S. ve O'Reilly, C.A. (1989). Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads, *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
- Turgut, H. ve Tarhan, M. (2012). 360 Derece Geri Besleme Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilirliği: Bir Tugay Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal of Busuiness Research-Türk)*, 4(1), 118-131.
- Turunç Ö. ve Tabak, A. (2010). İş Performansının Artırılmasında Prosedür Adaleti, Dağıtım Adaleti, Etkileşim Adaleti ve İçsel Motivasyonun Rolü, *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 8(1), 15-35.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 195-218.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Vecchio, R.P. (1987). Situational Leadership Theory: An Examination of a Prescriptive Theory, *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 444-451.

- Vecchio, R.P. ve Gobdel, B.G. (1984). The Vertical Dyadic Linkage Model of Leadership: Problems and Prospective, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5-20.
- 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, 420-432.
- Yakoub, F. (2008). The Ageing Workforce and The Leader-Member Exchange Theory: The Influence of Need For Leadership and Stereotypes Concerning Elderly Employees on The Working Relationship Between Employees and Their Supervisor. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of Leiden: Social and Organization Psychology Faculty of Social Science.
- Yaşlıoğlu, M.M., Pekdemir, I. ve Toplu, D. (2013). Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 191-220.
- Yıldız, G., Özutku, H. ve Çevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Akademik İncelemeler*, 3(1), 95-123.
- Yukl, G.A., O'Donnell, M. ve Taber, T. (2009). Influence of Leader Behaviors on the Leader-Member Exchange Relationship, *Journal of Managerial Psychology*, 4(4), 289-299.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D. ve Chang, T (2010), The Impact Of Organizational Justice On Work Performance, *International Journal of Manpower*, 31(6), 660-677.