



**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN SANAL KAYTARMA ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE : ETKİLEŞİM ADALETİNİN ARACILIK ROLÜ**

Doktora Tezi

Adila Abdalla OSMAN

ESKİŞEHİR 2021

**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN SANAL KAYTARMA ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE ETKİLEŞİM ADALETİNİN ARACILIK ROLÜ**

Adila Abdalla OSMAN

DOKTORA TEZİ

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı/İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kasım 2021

ÖZET

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN SANAL KAYTARMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ETKİLEŞİM ADALETİN ARACILIK ROLÜ

Adila Abdalla OSMAN

İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kasım 2021
Danışman: Doç.Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ

Son yıllarda işletmeler lider ve liderlik kavramlarına oldukça önem vermişlerdir. Çalışanlarla sağlam bir ilişkinin kurulması üzerine geliştirilen bir yaklaşım olan lider-üye etkileşimi de liderlik bağlamında önem kazanan konuların başında gelmektedir. İşletmelerde yüksek kalitede lider-üye etkileşimi işletmelerin rekabet edilebilirliğini ve sürdürülebilirliğini arttırmaktadır. Ayrıca işletmelerde olumlu bir lider-üye etkileşimi, çalışanların işyerine yönelik davranışlarını da etkilemektedir.

Lider-üye etkileşiminin tam olarak sağlanamadığı işletmelerde, çalışanların işletmeye karşı adil olmayan tutumlar sergilediği düşüncesi güçlenmektedir. Bu durum, çalışanları işyerinde kaytarma ve sanal kaytarma gibi olumsuz davranışlara yönlentmektedir. İş dışında internet kullanımı olarak adlandırılan sanal kaytarma davranışı özellikle son yıllarda işletmeler ve çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Bu tezin amacı, lider -üye etkileşiminin sanal kaytarma davranışına etkisinde etkileşim adaletinin aracılık rolünün olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu çalışma, Somali/Hargeisa şehrinde bankacılık ve telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren özel işletmelerdeki beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yürütülmüştür. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik olarak değerlendirmeye alınan 260 anket IBM AMOS 26 istatistik programı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi (YEM) yöntemi ile analiz edilmiştir.

Bulgular, lider-üye etkileşiminin sanal kaytarma davranışlarını olumsuz etkilediğini, lider-üye etkileşiminin sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisinin etkileşim adaleti ile açıklandığını ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Lider-üye etkileşimi, Sanal kaytarma davranışları, Etkileşim adaleti.

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEADER-MEMBER EXCHANGE ON CYBERLOAFING BEHAVIOURS WITH THE MEDIATION ROLE OF INTERACTIONAL JUSTICE

Adila Abdalla OSMAN

Department of Business Administration
Programme in Management and Organization

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, November ,2021

Supervisor: Doç. Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ

Recently, businesses have given great importance to the concepts of leader and leadership. Leader-member interactions, which is an approach developed on establishing a strong relationship with employees, is one of the most important issues in the context of leadership. High-quality leader-member interaction in businesses increases the competitiveness and sustainability of businesses. In addition, a positive leader-member interaction in businesses affects the behaviour of employees towards the workplace.

In enterprises where leader-member interaction cannot be fully achieved, employee's' perception of unfair attitudes towards the company is strengthened. This situation leads the employees to negative behaviours such as loafing and cyberloafing in the workplace. Cyberloafing, which is called internet usage outside of work, has a significant impact on businesses and employees.

The main purpose of this study is to determine whether the leader-member exchange has an effect on cyberloafing behaviours with the mediate role of interactional justice. This study was carried out on telekom and banking sectors white-collar employees located in Somalia/Hargeisa province. The data from 260 employees were analyzed via structural equation modeling techniques (SEM) at the AMOS 26 statistical program.

The findings showed that leader member exchange has a significant negative effect on employee's cyberloafing behaviors. Also, it was found that the effect of leader member exchange on employee's cyberloafing behaviors is explained through interactional justice.

Keywords: Leader-member exchange, Cyberloafing, Interactional justice

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
ÖNSÖZ.....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİ	5
1.1. Liderlik Kavramı	5
1.2. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Tanımı	6
1.3. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Gelişim Süreci	7
1.4. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Boyutları.....	8
1.4.1. Katkı boyutu	9
1.4.2. Sadakat boyutu	10
1.4.3. Etki boyutu	11
1.4.4. Profesyonel saygı boyutu	11
1.5. Lider-Üye Etkileşiminin Öncülleri	12
1.5.1. Üyenin özellikleri	12
1.5.2. Beş faktör kuramına dayalı kişilik özellikleri.....	12
1.5.3. İçsel kontrol odağı.....	13
1.5.4. Pozitif duygusallık	14
1.5.5. Liderin Özellikleri	14
1.5.6. Kişilerarası ilişki değişkenleri	16
1.6. Lider -Üye Etkileşiminin Sonuçları	18
1.6.1. Duygusal ve normatif bağlılık	18
1.6.2. Ücret memnuniyeti	18
1.6.3. Etkileşim adaleti	19

1.6.4. Psikolojik güçlendirme	19
1.6.5. Politika algısı.....	20

İKİNCİ BÖLÜM

2. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARI	21
2.1. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	21
2.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Boyutları.....	23
2.3. Bir Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Olarak Sanal Kaytarma Kavramı	24
2.4. Sanal Kaytarmanın Yarattığı Fırsat ve Tehditler	26
2.5. Sanal Kaytarma Davranışlarının Sınıflandırılması.....	28
2.5.1. Geliştirme davranışı	28
2.5.2. Yenilenme davranışı	28
2.5.3. Sapkın davranış	29
2.5.4. Bağımlılık davranışı.....	29
2.6. Sanal Kaytarma Davranışlarının Sonuçları	29
2.6.1. İş performansı.....	29
2.6.2. İş yükümlülüğü	30
2.6.3. Tükenmişlik	30

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL ADALET.....	31
3.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi.....	31
3.2. Örgütsel Adalet Boyutları.....	32
3.2.1. Dağıtım adaleti.....	33
3.2.2. İşlem adaleti	33
3.2.3. Etkileşim adaleti	35
3.3. Örgütsel Adalet ile İlgili Teoriler	35
3.3.1. Reaktif- içerik teorileri	36
3.3.2. Proaktif -içerik teorileri.....	37
3.3.3. Reaktif -süreç teorileri.....	38

3.3.4. Proaktif- süreç teorileri	39
3.4 Örgütsel Adaleti Etkileyen Özellikler	39
3.4.1. Kişisel Özellikler	39
3.4.2. Örgütsel Özellikler.....	40
3.4.3. Örgütsel Olmayan Özellikler	40
3.5. Örgütte Adaletsizlik ve Sonuçları.....	41
3.5.1 Stres.....	42
3.5.2. Tükenmişlik	42

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	44
4.1. Lider-Üye Etkileşimi ile Sanal Kaytarma Arasındaki İlişki	44
4.2. Lider-Üye Etkileşimi ve Etkileşim Adaleti Arasındaki İlişki	45
4.3. Lider-Üye Etkileşim, Sanal Kaytarma ve Etkileşim Adaleti Arasındaki İlişki	46

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİNİN SANAL KAYTARMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ETKİLEŞİM ADALETİNİN ARACILIK ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	52
5.1. Problemin Tanımı	52
5.2. Araştırmanın Amacı	54
5.3. Araştırmanın Önemi.....	54
5.4. Araştırmanın Sınırları	55
5.5. Araştırmanın Yöntemi.....	55
5.5.1. Araştırma modeli ve hipotezleri	56
5.5.2. Araştırma evreni.....	57
5.5.3. Veri toplama aracı ve tekniği	57
5.5.4. Pilot test.....	58
5.5.5. Veri analizi	59
5.6. Bulgular ve Yorum	61

5.6.1. Katılımcıların demografik özellikleri.....	61
5.6.2. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)	62
5.7. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA).....	66
5.8. Ölçüm Modelinin Test Edilmesi	70
5.9. Geçerlilik Analizi	72
5.9.1. Birleşim Geçerliliği	72
5.9.2. Ayrışma Geçerliliği	72
5.10. Ölçeklerin Güvenirliliği	73
5.11. Değişkenler Arasındaki İlişkiler	74
5.12. Araştırma hipotezlerinin yapısal model ile test edilmesi	74
5.13. Sonuç ve Tartışma.....	79
5.14. Öneriler	82
5.14.1. İşletmeler için Öneriler.....	83
5.14.2. Araştırmacılar için öneriler.....	83
KAYNAKÇA.....	85
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

ÖNSÖZ

Uzun uğraşlar sonucu ortaya çıkan bu eserde pek çok kişinin emeği bulunmaktadır. Bu emeklerin karşılığını ödemek mümkün olmasa da kendilerine teşekkür etmeyi bir borç bilmekteyim.

Bu yolculukta benden dualarını hiç esirgemeyen anneme, babama ve kardeşlerime,

Bu süreçte bana tam destek sağlayan ve bu çalışmanın gerçekleştirilmesini mümkün kılan Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Bakanlığı'na (YTB),

Bu çalışmanın tamamlanmasında büyük katkıda bulunan, sürekli desteği ve deneyimleri ile beni yönlendiren, anlayış gösteren, değerli danışman hocam Sayın Doç Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ'a,

Konuya ilişkin değerli ve yapıcı yorumları sebebiyle tez jüri üyesi değerli hocam Sayın Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL'e,

Doktora tez komitelerinde yapıcı ve yol gösterici önerileri, bilhassa araştırmanın analizine ilişkin bölümündeki yardımlarıyla araştırmanın biçimlenmesine katkı sağlayan değerli hocam Sayın Prof. Dr. Erkan SEZGİN'e,

Verileri toplama sürecinde yardımları nedeniyle kuzenim Abdurashid İbrahim OSMAN'a ve araştırmaya katılan tüm işletme yöneticilerine,

Tez süresince tüm manevi destekleri için değerli yoldaşlarım Doungahiré Abdoul Karim ZANHOUE 'ya ve Erdal ARSLAN'a teşekkür ederim.

TABLÖLAR DİZİNİ

SAYFA

Tablo1. Lider-üye etkileşim teorisinin gelişimindeki aşamalar	7
Tablo2. Örgütlerde karşılaşılan üretkenlik karşıtı uygunsuz iş davranışları.....	23
Tablo 5.1. Pilot araştırma güvenirlik analizleri	60
Tablo 5.2. Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	61
Tablo 5.3. Katılımcılara ait demografik özellikler	62
Tablo 5.4. Lider-üye etkileşim ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi	64
Tablo 5.5. Etkileşim adalet ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi.....	65
Tablo 5.6. Sanal kaytarm davranışları ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi	66
Tablo 5.7. YEM analizlerinde kullanılan uyum indeksleri	68
Tablo 5.8. Lider -üye etkileşim ölçeğine ait uyum indeksleri.....	69
Tablo 5.9. Etkileşim adaleti ölçeğine ait uyum indeksleri	69
Tablo 5.10. Sanal kaytarm davranışları ölçeğine ait uyum indeksleri.....	71
Tablo 5.11. Ölçüm Modeline ait uyum indeksleri.....	72
Tablo 5.12. Değişkenlere ilişkin ait CR ve AVE Değerleri.....	73
Tablo 5.13. Faktörler arası korelasyon değerlere ve AVE'nin kareköklere ait değerler.....	74
Tablo 5.14. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analiz Sonuçları	75
Tablo 5.16 Değişkenlere ilişkin korelasyon değerleri	75
Tablo 5.17. Yapısal Modellere Ait Analiz Sonuçları	80

Şekil 5.1. Araştırma modeli	57
Şekil 5.2. Fakör analizinden sonra revize edilmiş araştırma model.....	67
Şekil 5.3. Lider-üye etkileşim ölçeğinin faktör yapısı	69
Şekil 5.4. Etkileşim adaleti ölçeğinin faktör yapısı.....	70
Şekil 5.5. Sanal kaytarma ölçeğinin faktör yapısı.....	71
Şekil 5.6. Ölçüm Modeline ait DFA sonuçları	72
Şekil 5.7. Lider-üye etkileşimi ile sanal kaytarma arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli	76
Şekil 5.8. Lider-üye etkileşimi ile etkileşim adalet arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli	77
Şekil 5.9. Etkileşim adalet ile sanal kaytarma arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli	78
Şekil 5.10. Lider- üye etkileşimi ile sanal kaytarma arasında etkileşim adaletinin aracı olduğu yapısal eşitlik modeli	79
Şekil 5.11. Araştırma modeline ilişkin yapısal model analiz sonuçları	80

SİMGELER VE KISALTMALAR

SPSS : The Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Paket)

α :Alpha

β : Beta

χ^2 : Chi-Square (Ki-Kare)

AMOS: Analysis of Moment Structures (Moment Yapılarının Analizi)

AVE : Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)

CFI : Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

CMIN : Minimum Value of the Discrepancy Function

C.R : Construct Reliability (Yapı Güvenirliği)

df : Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi)

GFI : Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)

NFI : Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

YEM : Yapısal Esitlik Modeli

LÜE : Lider -üye Etkileşimi

EA : Etkileşim Adalet

SDK : Sanal Kaytarma Davranışları

vd : Ve diğerleri

vs : Vesaire

GİRİŞ

Günümüzde örgütlerde verimliliğin ve başarıların arttırılmasında liderlik ve liderlik davranışları önemli rol oynamaktadır. Liderlik davranışları sergilenirken çalışanların örgüt içindeki tutum ve davranışları etkili olmaktadır. Çalışanların liderleri ve örgütlerine karşı olumlu düşünceler beslemesi örgütler hakkında bilgi vermektedir. Çalışan ve lider arasında ilişkiler ne kadar yüksek düzeyde olursa hedeflere ulaşmada da yüksek ilerleme görülmektedir (Liden ve Maslyn,1998).

Liderlik; belirli bir grup çalışanı, belirlenen hedefler etrafında birleştirmek ve bu hedeflere ulaşmak amacıyla çalışanların faaliyet alanını genişletmek için sahip olunması gereken kabiliyet ve deneyimlerin toplamıdır (Eraslan, 2006, s. 20). Liderlik üzerine yapılan araştırmalarda özellikler teorisi (Yukl, 1991,s. 183) dikkat çekmektedir. Ardından durumsal ve davranışsal yaklaşımlar öne çıkarak liderin kişisel ilişkilere göre değil de astlara göre bir anlayış benimsenmesi ifade edilmiştir. Ancak örgütsel faaliyetler insan faktörüne yani ikili ilişkilere dayanmaktadır. Bu sebeple örgüt içinde çalışanlar birbirleriyle ilişkilidirler. Örgütlerde çalışanlar arasında iletişim ve etkileşim olmazsa olmaz niteliğindedir. Buna bağlı olarak liderler ile çalışanların iletişimine vurgu yapan ve bunu açıklamaya yönelik çabalardan biri de lider-üye etkileşim teorisidir (Graen ve Uhl-Bien 1995).

Lider-üye etkileşimi çalışanların davranış ve tutumları üzerinde etkilere neden olabilmektedir. Çalışanların üretken, olumlu davranış ve tutumlara sahip olabilmesi lider-üye etkileşiminin olumlu olmasına bağlıdır. Liderlerin çalışanların duygusal yönünü şekillendirmede önemli rolü ve etkisi vardır. Liderde mevcut olan duygu ve düşüncelerin çalışanların algısına olan etkisi düşünüldüğü zaman lider-üye etkileşimi olumlu bir şekilde ortaya çıkacaktır. Teknolojide yaşanan hızlı değişimler ve gelişmelerle teknolojik ürünlere erişim insan yaşamının vazgeçilmez bir unsuru hâline gelmiştir. İnternet teknolojisinin bilgiye hızlı bir biçimde ulaştırması, üretkenliği artırma imkânı sunması ve iş yapma süreçlerini değiştirmesiyle örgütlerde internetin kullanılması zorunlu duruma gelmiştir. Örgütün amaçlarına ulaşmak için örgüt hedeflerine uygun biçimde kullanılması istenen internet kullanımının, çalışanlar tarafından alışveriş yapmak, film izlemek, sosyal medyada vakit geçirmek amacıyla gerçekleşmesi, işlerin zamanında bitirilmemesine, verim düşüklüğüne ve kaynakların aktif bir şekilde kullanılmamasına sebep olmaktadır.(Blanchard ve Henle,2008).Bu durum, örgütlerde ekonomik kayıplara,

marka imajının olumsuz etkilenmesine ve örgüt itibarının zarar görmesine yol açmaktadır. Örgüt kaynakları içinde önemli yer tutan teknolojik araçların kötüye kullanımına yönelik yaşanan üretkenlik kaybı sanal kaytarma tanımını ortaya çıkarmıştır. Örgütlerde çalışanları sanal kaytarmaya yönlendiren birçok faktör bulunmaktadır. Kişinin hedefi, değerleri ve beklentileri ile örgüt politika ve misyonu uyum içinde olan örgüt ikliminde kişilerin örgütsel hedefleri yerine getirdikleri ve yüksek performans sergiledikleri görülmektedir. Dolayısıyla örgüt üyeliğini sürdürme ve devam etme konusunda istekli bir tutum sergileyen çalışanlar, sanal kaytarma davranışından uzak durmaktadırlar (Sackett vd.2015) Tüm bunların yanı sıra lider-üye etkileşim yaklaşımına göre, çalışanlar ile olumlu iletişim ve etkileşim sağlamayan liderlerin örgüt içinde çalışanlara yaklaşımının olumsuz olduğu ve çalışanların sanal kaytarma davranışı gösterdikleri belirtilmektedir. (Le Roy vd. 2012; Fox vd., 2001; Henle, 2005; Kahn vd., 2013). Örgüte bağlı ve olumlu lider-üye etkileşiminin olmadığı örgütlerde bu tür davranışlar öne çıkmaktadır.

Ayrıca örgütsel adalet algısı, çalışanları sanal kaytarmaya sürükleyen unsurların başında gelmektedir. Bu bağlamda örgütsel adaleti açıklamak gerekirse örgütsel adalet, örgüt içinde oluşan kazanımların hangi işlemler sonucunda belirlendiği, hangi ölçütlerde dağıtıldığı ve dağıtım yapılırken adaletli davranılıp davranılmadığı ile ilgilidir. Örgüt içindeki kazanımların adaletsiz bir biçimde dağıtıldığı çalışanlar tarafından fark edildiğinde meydana gelen bu adaletsizliğe karşı çıkmak için sanal kaytarma yoluna gitmektedirler.(Fathonah ve Hartijastin ,2014). Bu şekilde gösterilen tepkilerle örgütlerde gelir kayıplarına neden olmaktadır. Lider-üye etkileşim teorisi, çalışan ile lider arasındaki ilişkinin önemini kapsamaktadır Teorinin temelinde, liderin örgüt içindeki her çalışana aynı yönetim davranışında bulunması gerektiği yer almaktadır (Graen ve Uhl-Bien ,1995) . Bu teoriye göre lider ve çalışanlar arasındaki ilişki, taraflar arasında karşılıklı birbirlerine sunulan kazanımlar ve kaynaklar arasında bir dengenin var olduğu düşüncesi devam ettiği sürece olumlu bir şekilde ilerlemektedir.

Diğer taraftan lider-üye etkileşimi, bu süreçte lider ve üye arasında gerçekleşmesi muhtemel olan ilişkilerin kalitesi üzerinde odaklanmaktadır. İfade edilen bu modele göre lider; kısıtlı zamana, enerjiye ve kaynağa sahip olduğundan belirlenen hedeflere ulaşmada kendisine en yüksek verimi sağlayan çalışanlarla yüksek seviyede etkileşimde bulunmakta ve kendisine yakın hissettiği çalışanı grup içerisine dahil etmektedir. Fakat bu faaliyete katılmakta istekli olmayan çalışanlar ise grupta yer

almamak için liderden uzak durmaktadırlar. Dolayısıyla liderle düşük nitelikte iletişim ve etkileşime girmektedirler. Bunun tam tersine lider ile yüksek düzeyde iletişim halinde olan, lider tarafından tam desteklenen çalışanlar ise ayrıcalıklı konumda olmakla birlikte daha fazla kazanç sağlamaktadırlar (Graen ve Uhl-Bien ,1995).Liderle yüksek veya düşük nitelikli ilişkide, çalışanlar aynı zamanda çalışma ortamındaki bireysel ilişkileri, kaynakların dağıtılma şekillerini, alınan kararları, örgütsel fonksiyonların yerine getirilmesinde takip edilen yöntem ve kuralları değerlendirmektedirler. Bu bağlamda, çalışanlarda örgütsel adalete bağlı olumlu veya olumsuz bir algılama oluşmaktadır. Bu noktada dış grupta yer alan çalışanlar, ödüllerden eşit yararlanamama, bilgilenme eksikliği duyma, olayın dışında kalma gibi duygulara kapılabilmekte ve lider tarafından adaletli davranılmadığını düşünmektedir (Erdoğan ve Liden,2006).

Yapılan çalışmada bağımsız değişken lider-üye etkileşimi, bağımlı değişken sanal kaytarma ve aracı değişken ise etkileşim adaletidir. Bu bağlamda liderlerin çalışanlarıyla olan ilişki ve etkileşimlerine vurgu yapılarak örgütlerde etkileşimin, adaletin ve sanal kaytarmanın önemine vurgu yapılmıştır.Çalışmanın birinci bölümünde lider-üye etkileşim teorisinin kavramsal analiziyapılarak boyutları ve gelişim süreci ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde üretkenlik karşıtı iş davranışı boyutlarından olan sanal kaytarma ve tanımı üzerinde durulmuştur. Sanal kaytarmanın tanımı yapılmış, sınıflandırılmasına ve sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, etkileşim adaletinin yani örgütsel adaletinkavramsal tanımlaması yapılmış, boyutları ve kuramsal temelleri anlatılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde çalışmanın kendisi olan lider-üye etkileşimi, sanal kaytarma davranışları ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler açıklanmış ve literatürde yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Lider-üye etkileşiminin sanal kaytarma davranışına etkisinde etkileşim adaletinin aracılık rolünü incelemeye yönelik gerçekleşen araştırmayabeşinci bölümde yer verilmiştir. İlk olarak araştırma problemi izah edilerek, araştırmanınhedefi, önemi ve kısıtlamaları ortaya konulmuştur. Araştırma bölümünde, araştırma modeline yönelik hipotezler geliştirilmiştir. Araştırma evreni, Somali/Hargeisa ilinde faaliyet gösteren telekomünikasyon ve bankacılık sektörlerinde çalışanlar beyaz yakalıları içermektedir.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Araştırmaya ait değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırılmasına yönelik değerlendirilen 260 anketin, yapısal eşitlik modellemesi tekniğinden yararlanarak, IBM AMOS 26 programı ile DFA ve yol analizleri gerçekleştirilmiştir. Bulgular, lider-ye etkileşiminin sanal kaytarma davranışları üzerinde olumsuz etkisinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca bu ilişkiye etkileşim adaletinin aracılık ettiği saptanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1.LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİ

Araştırmanın bu bölümünde ilgili alanyazın taraması yapılmıştır. Buna göre ilk olarak liderlik kavramı üzerinde durulmuş, lider üye etkileşimini bir araya getiren boyutlar detaylandırılmıştır. Bölüm son olarak lider üye etkileşim sonuçları beş temel altbaşlıkta tartışılarak sonlandırılmıştır.

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, belirlenen hedefe ulaşmak amacıyla bir grup insanı bir araya getirme ve bir araya getirilen grubun faaliyetlerine yön verme yeteneğidir (Budak ve Budak, 2004, s.379). Liderlik, hayal ettikleri amaçları gerçekleştirmek için insanları etkileme sanatıdır. Liderler, insan kaynağı dahil olmak üzere örgütün sahip olduğu bütün kaynakları en verimli şekilde idare ederek, yüksek düzeyde bir verim elde etmede ve öğütte meydana gelen değişimlere çalışanların uyum sağlamalarında etkin rol oynamaktadırlar (Karaaslan, 2011, s. 607).

Liderlik, geleneksel olarak doğuştan sahip olunan bir güç, hak ve imtiyaz sahibi olmanın yanında, daha sonra da kazanılabilen, öğrenilebilen ve geliştirilebilen yönetsel bir işlevidir. Örgütlerde liderlerin sahip olması gereken bazı özellikleri vardır. Bunlar (Aytürk, 2010, s. 99):

- Karizmatik olma,
- Vizyon ve misyon sahibi olma,
- Temsil niteliği taşıma,
- Girişimci ve yaratıcı olma,
- Hırslı ve heyecanlı olma,
- Etkili iletişim kurma,
- Güvenilir ve inanılır olma,
- Olumlu düşünme ve davranma,
- İnançlı ve azimli olma,
- Etkili imaja sahip olma,
- Açık sözlü ve güler yüzlü olma,
- Alçak gönüllü ve insan odaklı olma.

Liderliğin etkisi, akademide, politikada, askeriyede ve kâr amacı güden veya gütmeyen her örgütte görülmektedir.

1.2. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Tanımı

Geleneksel olarak bilinen liderlik teorilerinden farklı olan lider-üye etkileşim teorisi, lider ve üyeler arasındaki ilişkiden meydana gelmektedir. Bu teori, lider ile liderin çalışma grubunda yer alan astlar arasındaki iletişimi farklı bir bakış açısıyla ele almaktadır. Bu bağlamda, liderin grubunda yer alan her bir ast ile farklı bir sosyal etkileşimde bulunduğu bir diğer ifadeyle bütün astlarına karşı aynı davranışı sergilemediği düşüncesi yer almaktadır (Graen ve Uhl-Bien ,1995). Lider grubunda yer alan astları ile kurmuş olduğu ilişki özel bir olup ortaya koyulan bu ilişkinin kendine özgü bir gelişme şekli bulunmaktadır. Sözü edilen bu ilişki, iki farklı şekilde kendini gösterebilmektedir. Bunlar; olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek ilişkilidir. Diğer taraftan lider- üye arasında var olan ilişkinin düzeyi çalışanların ve örgütlerin performanslarında oldukça önem arz etmektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001,s.699)

Lider-üye etkileşim teorisi, tanımlayıcı bir teoridir. Liderler ile üyeler arasındaki ilişkilerin kalitesini tanımlamaktadır. Böylece çalışanlar ve çalışma grupları arasından hangilerinin daha az ya da daha fazla yarar sağladığı ile ilgili olarak belirleyici olmaktadır. Lider-üye etkileşimi teorik uzamda değerlendirildiğinde birey ve öteki ilişkiler tanımını liderlik olayının önemli bir parçası hâline getiren bu alandaki tek teori olarak nitelendirilmektedir (Karcığlu ve Kâhya, 2011, s. 340). Bu teori, örgütsel liderlik kapsamında liderlik süreci ile sürecin sonuçlarını karşılaştıran dikkat çekici teorilerden biridir. Graen ve arkadaşlarının 1975’te ilk kez ortaya koyduğu, başlangıçta “*Dikey İkili Bağlantı Modeli*” olarak adlandırılan liderlik teorisinde, üyelerin astları ile liderin yöneticileri arasındaki ilişki ikili yaklaşım şeklinde değerlendirilmiştir. Geliştirilen bu teori daha sonra lider-üye etkileşim teorisi adını almıştır (Özutku ve ark., 2008, s..194).

Tablo 1. Lider-üye etkileşim teorisinin gelişimindeki aşamalar(Özutku ve ark., 2008, s. 194)

Aşama 1: “Dikey ikili ilişki (Farklılıkların işyerindeki onayı)”
Aşama 2: “Yönetici-çalışan ilişkisi (Farklılıkların organizasyon çıkarları için onaylanması)”
Aşama 3: “Yönetici yapımı (İkili ilişki teorisinin anlatımı ve karşılıklı ilişki gelişimi)”
Aşama 4: “Ekip yapımı (Yeterli çalışanlar ile ikili ilişkiler daha büyük bir ekip hâline getirme çalışması)”

Graen ve Uhl-Bien'in (1995) çalışmalarında lider-üye etkileşimi bağımlı olan ve olmayan ilişkiler gözlemlenerek lider-üye arasındaki organizasyonların belli aşamaları olduğu tespit edilmiştir. Bu aşamalar Tablo 1'de gösterildiği gibi, lider-üye etkileşiminin örgütlere ve yönetim yapısına etkilerinin yüksek olduğu belirtilmiştir (Besen, 2017, s. 22). Lider-üye etkileşimi, örgütü yöneten lider ve çalışan arasındaki iletişime ve etkileşime odaklanmaktadır. Lider-üye etkileşimi, liderlerin çalışanları bölümlendirerek kimi çalışanlara daha fazla güvendiği ve kendini daha yakın hissettiği, verimlilik beklentisi içinde olduğu, çalışanın da liderden daha fazla destek ve güvende bulunduğu duyguların paylaşıldığı süreçtir. Bir örgütte lider-üye etkileşiminin varlığı hem yöneticinin hem de çalışanların birbirlerinin daha iyi tanınmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanlarını iyi tanıyan liderler, üyelere daha fazla performans elde etmek için çeşitli davranış şekillendirmektedir. Çalışanları iyi tanımak demek, çalışanların durumlarını iyi bilmek, yeteneklerini ve yeterliliklerini kavramak demektir. Çalışanını iyi tanımayan lider, durumlar ve olaylar karşısında doğru adım atmayabilir. Lider-üye etkileşimi, örgütler için yüksek düzeyde önemli olan bir iletişim şeklidir.

1.3. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Gelişim Süreci

Lider-üye etkileşim teorisinin gelişim sürecinin temelleri, Dikey İkili Bağlantı ile atılmıştır(Wayne ve Ferris, 1990 ; Dansereau vd., 1975). Dansereau vd.(1975), liderlerin astlarına yönelik standart bir ortalama liderlik tarzı sergilemediklerini, astlara karşı farklı bir tutumla yaklaştıklarını belirtmiştir. Bu gelişim sürecinde sergilenen ilişkisel farklılıkların nedeni ve yapısı araştırılmış ve lider-üye etkileşim teorisi ortaya atılmıştır. Süreç içinde, örgütlere faydasının belirlenmesi üzerine geliştirilerek lider-üye etkileşim teorisi ileri sürülmüştür.(Çöp,2015,s.37)

Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından öne sürülen liderlik yaklaşımları teorisi dört aşamada geliştirilmiştir. Bunlar; “dikey ikili bağlantı kuramı”, “lider-üye etkileşimi”,

“liderlik yapma” ve “takım oluşturma” ve “güç ağının meydana getirilmesi” olarak belirtilmiştir.

Birinci aşama olan *dikey ikili bağlantı kuramında*, grup içinde üyelerin tepkilerinin, liderlik davranışının ve lider-üye etkileşiminin kalitesinin belirlenmesi yer almaktadır (Cho, 2013, s. 20). Bu aşamada ast ile üst arasında ilişki oluşmaktadır. İkinci aşama *lider-üye etkileşim teorisi* vardır. Bu aşamada, lider-üye etkileşiminin sebepleri, gelişimi ve sonuçları araştırılmaktadır. Lider-üye aşamasını kapsayan süreçte, Graen ve Scandura (1987), lider-üye etkileşimini oluşturan form, rol yapma süreciyle açıklanmıştır. Üçüncü aşama olan *rol yapma aşaması*, lider ile üye arasındaki etkileşimin gruplar kapsamında bütün takıma karşı geliştirilmesidir. Bu aşamada, bütün çalışanlar ile etkileşime geçilmesi söz konusudur. Dördüncü aşamada ise lider-üye etkileşiminin takım ve gruptan öte örgütsel anlamda gerçekleştirilmesi ve örgütsel sonuçlara ulaşılması söz konusudur (Choi, 2013, s. 21).

Örgütlerde lider-üye etkileşimi genellikle dördüncü aşamada oluşmaktadır. Çünkü son aşamada oluşan lider ve üye arasındaki etkileşim, ilişkilerin bütün gruba ve ağa yayıldığı, etkileşimin nasıl değerlendirileceği, iletişim sürecinde kimlerin nasıl etkileneceği gibi konuları ortaya çıkarmıştır (Yıldız vd., 2008, s. 97).

1980’li yıllarda örgütlerde lider-üye etkileşiminin alt boyutları araştırılmaya devam etmiştir. Ardından lider-üye etkileşiminin tanımına etki için imkânlar, liderlik dikkati, denetleyiciye güven, sosyal değişim, rol yapma, tartışma serbesti, değişimin kalitesi, liderlik etkileşimi ve rol serbesti adıyla yeni boyutlar eklenerek gelişme göstermiştir (Schriesheim vd., 2001, s. 525).

Lider-üye etkileşim kuramının ortaya çıkışından itibaren bu teorinin nereye ve nasıl ilerleyeceği fikri belirsizliğini sürdürmüştür. 1990’lı yıllarda yapılan çalışmalarda lider-üye etkileşim kuramının alt boyutları konusunda belirsizlik yaşanırken, çalışmaların birçoğunda etkileşimin temelinde etkileşimin kalitesinin olduğu ile ilgili ortak görüşe varılmıştır. 1990’lı yıllardan günümüze dek gelinceye kadar ise yeni bir fikir ve düşüncenin ortaya çıkmadığı görülmüştür (Aksoy, 2019, s. 15).

1.4. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Boyutları

Lider-üye etkileşimin teorik olarak çok boyutlu bir yapısı vardır. Lider-üye etkileşiminin rol teorisine (Dienesch ve Liden, 1986) dayanması, rol teorisinin birçok

boyutlu olması lider-üye etkileşiminin de çok boyutlu bir yapıya sahip olmasına yol açmıştır. Lider ve üye, yer aldıkları örgütte hemen bir projeyi bitirme veya daha fazla çalışma isteğinde olabilirler. Ancak her ikisinin de etkileşim algısı çeşitli sebeplere ve sonuçlara bağlıdır. Biri bulunduğu işten zevk aldığı için fazla çalışırken, diğeri örgüt için fazla çalışmaktadır. Budurumda lider-üye etkileşiminin yapısı ve kapsamı gereği çok boyutlu olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Greguras ve Ford, 2006, s. 435).

Çok boyutlu bir sistem için lider-üye etkileşiminin değerlendirilmesi, lider ile üye arasındaki ilişkinin sürdürülmesini, anlaşılmasını ve geliştirilmesini sağlamaktadır (Liden ve Maslyn, 1998, s.45). Dienesch ve Liden (1986), literatürde kabul edilen üç boyutlu lider-üye etkileşim boyutları önermişlerdir. Bunlar (Özutku vd., 2008, s. 195):

- Göreve yönelik davranışları belirten **katkı boyutu**,
- Üçüncü kişiler önünde açık bir şekilde desteklenen **sadakat boyutu**,
- Basit bir biçimde lider-üye etkileşim ilişkisinde tarafların birbirine duyduğu sevgiyi ifade eden **etki boyutu**,
- Tarafların karşılıklı iş ile ilgili konularda sahip oldukları yeteneklere, yeteneklerin işleri başarma konusundaki yetkinliklerin algılanmasıyla ilgili **profesyonel saygı boyutudur**.

1.4.1. Katkı boyutu

Lider-üye etkileşim boyutlarından birincisi olan katkı boyutu, Dienesch ve Liden tarafından, “*ilişkinin taraflarının ortak hedefleri için her bir tarafın sergilediği iş ile ilgili faaliyetlerin algılanan miktar ve kalitesi*” olarak belirtilmiştir (Akt. Erdoğan, 2014). İş ile ilgili eylemlerin analizinde söz konusu karşılıklı ilişki içinde üyelerin sözleşmesinde ya da iş tanımında olmayan sorumlulukları yüklenme durumudur. Ayrıca katkı boyutu, iş tanımında yer almadığı hâlde işleri yerine getirme düzeyi ve üyenin faaliyetleri gerçekleştirmesi için kendisine lider tarafından gerekli desteğin verilmesini içermektedir (Erdaş, 2010, s. 42).

Lider, üyelerin performanslarına göre iş tanımını değerlendirmektedir. Görev tanımlarında yer alan işleri yerine getiren ve bu görevlerin yanında başka işlerde de çalışan üyeler, aynı örgütte çalışan ancak aynı performansı sergilemeyen çalışanlara göre daha avantajlı durumdadır. Dolayısıyla lider ve üye arasında daha derin bir ilişki

kuracaktır. Lider ile üye arasındaki ilişkinin düzeyi arttıkça liderin üyeye sağladığı imkânlar, kaynaklar ve tolerans da artış gösterecektir. Neticede üyeler daha önemli görevlerde sorumluluk alarak, lider ile olan ilişkileri ilerletme imkânına sahip olacaklardır (Liden ve Maslyn, 1998, s. 48). Yine ortaya koyulan performanslarla lideri etkileyen ve liderin davetini kabul eden üyeler, liderleriyle nitelikli ve kaliteli etkileşimde bulunmaktadır. Nitelikli ve kaliteli lider-üye etkileşimi ile çalışanlar, yazılı sözleşmelerde yer alan görev ve sorumluluklarını yerine getirmektedirler (Cevrioğlu, 2007, s. 41).

Lider ile üyenin birbirine sağladığı katkı, karşılıklı bir denge içinde yer almaktadır. Çünkü katkı, iş performansını içeren etkileşimdir. Lider ve üyenin karşılıklı ilgisine dayanan da bu etkileşim boyutudur. Lider-üye etkileşiminin yüksek olduğu grup içi üyeler, liderin formal iş tanımlarının yanı sıra informal katkı beklentisini yükseltmektedir. Grup dışı üyelere ise formal görevler fazla beklenmemektedir (Köy, 2011, s. 53).

1.4.2. Sadakat boyutu

Sadakat boyutu, lider-üye ilişkisinde her iki tarafın birbirlerinin hedeflerini ve karakterlerini karşılıklı bir biçimde açıkça desteklemeyi ifade etmektedir. Bu anlamda sadakat hem liderin hem de çalışanın birbirlerinin karakterlerini ve faaliyetlerini ne düzeyde desteklediğine yönelik boyutudur. Sadakat, ilk olarak tarafların çevrelerindeki dış güçlere yönelik, birbirini koruma düzeyine bağlıdır. Bundan dolayı, sadakat, kişinin durumdan duruma göre değişmeyen bağlılığını içermektedir. Ayrıca Dienesch ve Liden (1986) sadakat boyutunun, lider-üye etkileşiminin geliştirilmesinde ve korunmasında önemli rol oynadığını ifade etmişlerdir.

Sadakat, birbirleriyle karşılıklı etkileşimde olan tarafların güven ve inançlarıyla alakalı bir kavramdır. Lidere bağlı, lideri her koşulda koruyan, destekleyen, yarı yolda bırakmayan üyeler, liderler için ön plandadır (Dienesch ve Liden ,1986) . Dolayısıyla üyelerin varlığı örgüt içinde daha fazla anlaşılmaktadır. Sadakat boyutu, örgütün varlığının devam etmediği durumda bile yenisinin ortaya çıkmasında ya da tekrar oluşturulmasında diğer boyutlardan daha güçlü bir etkiye sahiptir (Dal, 2014, s.23). Sadakat, lider ile üye arasında uzun süre içinde gerçekleşmektedir. Sadakatin olmadığı örgütlerde lider ve üye olumsuz bir şekilde birbirini etkilemektedir. Yüksek etkileşimde bulunan örgütlerde sadakat boyutu önemli bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Şartlar ne olursa olsun üyelerin bağlılık göstermediği örgütlerde sadakat düzeyinden bahsedilememektedir.

1.4.3. Etki boyutu

Lider-üye ilişkisinde tarafların birbirleriyle etkileşimi ve birbirlerine karşı algısı kişilerarası etkileşimin temelini oluşturmaktadır. Lider-üye etkileşiminin kurulmasında farklı düzeylerde de olsa lider-üye ilişkilerinin olumlu durumu etki etmektedir (Özutku, vd., 2008,s.200). İşe yönelik katkı temelli etkileşimlerde etkinin rolü az veya yokken, kimi lider- üye etkileşimlerinde ise etkinin rolü oldukça fazladır. Etki boyutu, lider ile üye arasındaki duygu paylaşımından oluşmaktadır. Lider ile üyenin benzer hobilere, zevklere, ilgi alanlarına sahip olması ikili ilişkilerin daha kolay gelişmesini sağlamaktadır (Bader, 2007, s. 10).

Etki, lider-üye etkileşiminde, ilişkinin gücünün belirleyen önemli bir boyut hâlini alabilmektedir. Etki boyutu, sıcak ve arkadaşça yaklaşımdan oluşmakta ve lider-üye etkileşimini güçlendirmekte; örgütteki krizlerde ve sorunlarda, daha duygusal ve esnek davranış beklentisi içinde gerçekleşmektedir.(Özutku, vd., 2008,s. 200). Üye, etki boyutu kapsamında zaman planlaması ve görevde bağımsızlık beklentisine girmektedir (Özutku, vd., 2008,s. 200). Bu boyut, kişilerin karşılıklı olarak duygularını ön planda tutmasıyla ilgilidir. Özellikle örgüt içinde daha duygusal kişilerin yer aldığı örgütlerde, lider-üye etkileşiminin yüksek olduğu görülmektedir.

1.4.4. Profesyonel saygı boyutu

Lider-üye etkileşiminin dördüncü boyutu olan profesyonel saygı boyutu; örgütün bütün çalışanlarının işini doğru ve zamanında yapma, örgüt içinde ve dışında insanlardan oluşan izlenimin algılanma düzeyidir (Yıldız vd., 2008, s. 102).

Liden ve Maslyn (1998)'in yapmış oldukları çalışmaya göre profesyonel saygı, tarafların karşılıklı olarak yapmış oldukları iş ile ilgili konularda sahip oldukları becerilerin ve işleri başarma konusundaki yetkinliklerin algılanması ile ilgilidir. Bu algılama, işyerinde ya da dışarda kişiye yönelik yapılan yorumlar, kişi ile ilgili kişisel tecrübeler, kişinin almış olduğu ödüller veya diğer tanınma unsurları gibi kişiyle ilgili geçmişe yönelik bilgiler nedeniyle oluşabilmektedir (Liden ve Maslyn ,1998). Bundan dolayı profesyonel saygı kişi işyerinde çalışmaya başlamadan veya karşılaşmadan önce bile oluşabilmektedir.

1.5. Lider-Üye Etkileşiminin Öncülleri

Dulebohn vd., (2012) lider üye etkileşimi teorisinin neredeyse 40 yıldır var olduğunu, ancak teorisinin öncüllerinin ve sonuçlarının henüz neler olduğunun açıklanamadığını belirtmişlerdir. Bu kapsamda araştırmacılar (Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L. & Ferris, G.R. (2012) 290 örnek içeren 247 çalışmayı inceleyerek lider üye etkileşimi teorisinin 21 adet öncülünü ve 16 adet sonucunu tespit etmişlerdir. Bu bölümde lider üye etkileşimi kalitesinin öncülleri ve sonuçları sırasıyla açıklanacaktır.

1.5.1. Üyenin özellikleri

Lider ile üye arasında şekillenen etkileşimin türü başlangıçta bireylerin özelliklerine göre oluşur(Fiske, 1993). Ortaya çıkan etkileşimin kalitesi üyelerin fiziksel ve kişilik özelliklerine dayanır(Liden & Graen, 1980). Zaman içinde ikili arasında gelişen davranışlar ilişkisinin gelişimini belirler(Liden & Graen, 1980). Meydana çıkan etkileşimin türüne göre liderler;becerikli, yetenekli ve sorumluluk sahibi üyelerle yüksek kaliteli lider üye etkileşimi ilişkisi kurarlar.(Liden & Graen, 1980) Ayrıca liderler üyelere verecekleri görevleri belirleyebilmek için onların yeteneklerini sınavarak değerlendirirler. Üyelerin verilen ilk görevlerinde sergileyecekleri tutum ve davranışlar lider tarafından gözlemlenerek değerlendirilir.Görevinin gerektirdiği rolleri yerine getiren üyeler liderleriyle yüksek kaliteli ilişki kurarlar, aksi durumda bu rolleri yerine getirmekte yetersiz olan üyelere liderleriyle daha düşük kaliteli ilişkiler kurarlar (Dulebohn vd.,2012).

1.5.2. Beş faktör kuramına dayalı kişilik özellikleri

Beş faktör kuramında (Costa ve McCrae ,1985) kişiliğin temel özellikleri bazı sıfatlarla temsil edilerek kişilikle ilgili bir sınıflandırma yapılmaya çalışılmıştır. Bunlar sırasıyla sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık ve nevroziktir. Araştırmacılar tarafından bu beş kişilik özelliğinin lider üye etkileşiminin öncülleri olduğu belirtilerek lider üye etkileşimi ile olan ilişkileri aşağıda kısaca açıklanmıştır

- Sorumluluk Sorumluluk sahibi bireylerin düzenli ve çalışkan olma gibi özelliklerivardır (Chamorro-Premuzic, Furnham ve Lewis, 2007, s. 242). Lider üye etkileşimi kalitesi üyelerin yeteneklerinin yanında üyelerin sorumlu bireyler olup olmamasına da bağlıdır (Dulebohn vd.,2012).
- Dışadönüklük: Dışadönükler sosyal, neşeli ve aktiftirler (Chamorro-Premuzic,Furnham ve Lewis, 2007, s. 242). Sosyal ve girişken olduklarından dolayı dışadönük insanlar içe kapanık insanlara göre başkalarıyla daha çok etkileşim ve ilişki kurmak isterler. Dışadönük kişiler liderleriyle daha fazla etkileşime girerek liderleriyle yüksek etkileşim ilişkisine sahip olurlar (Dulebohn vd.,2012).
- Uyumluluk:Uyumlu bireyler merhametli, güvenilir ve empattirler (ChamorroPremuzic, Furnham ve Lewis, 2007, s. 242). Uyumlu bireylerin iş birliğine yatkın olduğu, yardımsever olduğu ve diğer sosyal davranışları yapmaya gönüllü olduğu görülür. Uyumluluk özelliği sosyal etkileşim ve lider üye etkileşim teorisinin odağında olan karşılıklılık yani mübadele davranışıyla da pozitif olarak ilişkilidir (Dulebohn vd.,2012).
- Deneyime Açıklık: Deneyime açık bireyler, hayalperestliğin yanı sıra sanatsal duyarlıgave entelektüel meraka sahip olma gibi özelliklere sahiptirler (ChamorroPremuzic, Furnham ve Lewis, 2007, s. 242). Yaratıcı, zeki ve geniş fikirlidirler. Eski kafalı çalışanların aksine deneyime açık üyeler daha fazla sosyal etkileşime sahip olmak amacıyla iş sözleşmelerinde yazan görev tanımlarının ötesinde roller isteyerek kabul ederler (Dulebohn vd., 2012).
- Nevrotiklik: Nevrotikler duygusal olarak dengesiz, endişeli ve kötümserdirler (Chamorro-Premuzic, Furnham ve Lewis, 2007, s. 242). Öfkeli, endişeli, morali bozuk, utanmış, kendine güveni olmama gibi kişilik özellikleriyle tarif edilmektedirler. Nevrotik bireylerin bağlılık, güven ve sosyal beceri gerektiren uzun dönemli ilişkilere daha az yatkın oldukları tespit edilmiştir (Dulebohn vd.,2012)

1.5.3.İçsel kontrol odağı

“İçsel kontrol odağı” kişinin etrafında gelişen durumları veya gelişmeleri kendi hareketlerinden, gösterdiği çalışmalardan ya da beceri gibi devamlılık gösteren bireysel özelliklerinden oluştuğuna dönük düşüncesidir (R. Martin vd., 2005). “Dışsal kontrol odağı” ise kişinin etrafında gelişen durumları veya gelişmeleri şans, görevin zorluğu ya da diğer kişilerin hareketleri gibi kendisinin kontrol etmesinin güç olduğu durumlar yüzünden

oluştüğünadönük düşüncesidir (Akin, 2010, s. 2). İçsel kontrol odağına sahip olan bireylerin iş ortamlarını kontrol edebilme ve diğer üyelerle var olan etkileşimlerine etkileyebilmeye olan inançları dışsal kontrol odağına sahip bireylerden daha fazladır(R. Martin vd., 2005). Bu kontrol duygusu bireylerin çevreyle rahatça bütünleşmesini kolaylaştırır. Bu nedenle içsel kontrol odağına sahip olan bireyler uysal bir şekilde hiçbirşey yapmadan beklemektense çevrede olup bitene karşı kayıtsız kalmayarak girişken bir şekilde durumu kontrol altına almaya çalışırlar. Böylelikle örgüt içindeki rolleriyle ilgili daha fazla müzakerede bulunarak liderle olan etkileşimin kalitesini daha yukarıya taşırlar(Graen and Scandura ,1987)

1.5.4. Pozitif duygusallık

Pozitif duygusallık yaşamı kuvvetli bir şekilde olumlu değerlendirmektir (Paradowski, 2000). Pozitif duygusallığı yüksek olan kişiler mutlu, istekli, canlı, keyifli, kendileri hakkında pozitif düşünen, çabuk odaklanan, hareketli ve heyecanlı biryaşayış sürdüren bireylerdir (Casciaro, 1999). Liderler de hoş giden işleri pozitif duygusallığı yüksek olan bireylere vererek onlarla yüksek kaliteli ilişkiler kurmak isterler (Dulebohn vd., 2012). Negatif duygusallık Negatif duygusallık dünyaya ve olaylara olumsuz gözle bakmaktır (Johnson, 2000). Korku, endişe, asabiyet, düşmanlık,yorgunluk ve uyuşukluk gibi duygular içerir. Negatif duygusallığı yüksek olan bireylerolayları, insanları ve durumları negatif biçimde görmeye çalışırlar. Bu nedenle bu bireyler çok büyük olasılıkla liderlerini ve liderleriyle olan karşılıklı ilişkilerini negatifbir şekilde algırlar. Bu bireyler kolay kolay etkili iş ilişkileri kuramazlar. Bu kişiler korkmaya meyilli oldukları için karşılıklı güven ve hoşlanmaya dayalı olan yüksek kaliteli ilişkiler kurmakta zorlanacaklardır. Ayrıca bu kişiler etraflarında pek istenilen bir kişi olmadığından dolayı lider üye etkileşim düzeylerinin de düşük olması beklenir(Dulebohn vd., 2012).

1.5.5. Liderin Özellikleri

Lider üye etkileşiminin öncülleri arasında liderin davranışları, algılamaları ve kişilik özellikleri sayılabilir. Liderin davranışlarının lider üye etkileşimin kalitesini belirleyen öncüllerden olduğu değerlendirilmektedir. Liderin davranışları üyelerin algılarını ve lidere karşı tepkilerini etkiler. Mevcut alanyazında en fazla dikkat çeken lider davranışı “liderin koşullu ödüllendirme davranışı” ve “dönüşümcü liderliktir” (Dulebohn vd., 2012).

1.5.5.1. Liderin koşullu ödüllendirme davranışı

Lider üye etkileşimi dönütler, ödüller ve başarıları onaylama gibi liderin koşullu ödüllendirme davranışlarından etkilenir (Avolio, Bass ve Jung, 1999). Bu davranışlar açıkça üyelere nelerin beklendiğini ve liderlerinin beklentilerini karşıladıklarında nasıl ödüllendirileceklerini açıklamaktadır. Yüksek lider üye etkileşiminin kalitesi güven, saygı ve karşılıklı zorunluluk esaslarına dayanır (Avolio, Bass ve Jung, 1999). Liderinden dönüt, açıklama, tanınırlık ve övgü alan üye liderine karşı bir zorunluk duygusu hissedecektir. Bunun sonucunda da lider ve üye arasında büyük bir olasılıkla yüksek kaliteli lider üye etkileşimi meydana gelecektir (Dulebohn vd., 2012).

1.5.5.2. Dönüşümcü liderlik

Dönüşümcü liderlik sayesinde yüksek kaliteli lider üye etkileşiminin ortaya çıktığı bir çevre oluşturulabilir. Üyeler kendilerine ilham veren ve onları motive eden liderlerine olumlu bir şekilde karşılık verirler (Maslyn & Uhl-Bien, 2001). Bu olumlu karşılık üyelerin liderleriyle daha yüksek kaliteli ilişkiler oluşturma arzusunu meydana çıkarabilir. Lider tarafından üyenin başarısının beklenmesi Lider, üyenin başarılı olacağını düşünüyorsa büyük olasılıkla üyeyle daha fazla sosyal etkileşim ilişkisine girecektir. Yürütülen bu tarz ilişkilerle lider üyeye önemli görevler verecek ve daha fazla destek sağlayacaktır. Karşılığında da lider ve üye etkileşimi kalitesinin artacağı beklenebilir (Dulebohn vd., 2012).

1.5.5.3 Liderin dışadönüklüğü ve uyumluluğu

Dışadönükler sosyal, konuşkan, kendinden emin ve statü kazanmaya eğilimlidirler (Gerhardt ,2002). Dışadönüklük özelliği dönüşümcü liderliğin en önemli göstergelerinden biri olduğu ve çalışanlarca dışadönük liderlerin etkili lider olarak algılandığı düşünülmektedir. Sonuç olarak dışadönük liderlik lider üye etkileşimi kalitesini olumlu olarak etkilemektedir .

1.5.5.4. Liderin uyumluluğu

Uyumluluk; arkadaşlık, sosyallik, sıcaklık, şefkat ve tatlılık gibi kişilik özellikleriyle temsil edilir (J. Hogan ve Holland, 2003; LePine ve Dyne, 2001). Uyumluluğu yüksek olan liderler astları tarafından daha ulaşılabilir olarak algılanacaktır. Uyumluluk ayrıca iş birliği ve yardımsever olma gibi davranışlarla da

olumlu ilişkilere sahiptir. Uyumlu olan liderlerin üyelerle olan lider üye etkileşimi kalitesinin yüksek olacağı değerlendirilmektedir (Erdogan & Liden, 2002).

1.5.6. Kişilerarası ilişki değişkenleri

Üyelerin ve liderin özelliklerinin ötesinde lider üye etkileşimi kalitesine katkıda bulunan bazı değişkenler vardır. Bu öncüller lider ve üye ilişkileriyle bağlantılı değişkenlerdir (Dulebohn vd., 2012). Bu değişkenler lider ve üyenin birbirlerinin algılayışlarına etki eden uyarıcıları temsil ederler. Bu nedenle bu değişkenlerin lider üye etkileşim kalitesini etkilemesi beklenir. Kişilerarası ilişki değişkenleri arasında algılanan benzerlik, duygulanım ya da hoşlanma, üyenin yukarıya yönelik etkileme davranışı ve güven değişkenleri sayılabilir (Dulebohn vd., 2012).

1.5.6.1. Algılanan benzerlik

Sosyal psikolojide benzerlik özelliğinin bireyleri birbirlerine çektiği ve karşılıklı beğeni oluşturduğu bilinmektedir (Fairhurst, 2001). Bireyler ikili ilişki halinde oldukları ortaklarıyla benzer ilgileri, değerleri ve tutumları paylaştıklarında kendilerini daha rahat hissederler (Fairhurst, 2001). Aksine lider ve üye arasındaki farklılıklar da engeller, kopma, uzaklık ve kişilerarası çekişmeler gibi sonuçlar doğurabilir. Bu sonuçlarda yüksek lider üye etkileşimi kalitesi için istenilmeyen durumlardır (Dulebohn vd., 2012).

1.5.6.2. Duygulanım ya da hoşlanma

Duygusal tepkiler veya hoşlanma duygusu lider üye arasındaki ilişkilerin kalitesinde oldukça önemlidir. İnsanlar sevdikleri insanların cazibesine kapılırlar ve çoğunlukla sevdikleri insanlarla olumlu ilişkiler kurmak isterler. Bu nedenle duygusal yargılar başkalarıyla ilgili değerlendirmeleri etkiler (Chi ve Lo, 2003; S. E. Murphy ve Ensher, 1999). Sonuç olarak hoşlanma duygusu lider üye etkileşiminin önemli bir öncülüdür (Dulebohn vd., 2012).

1.5.6.3. Kendini zorla kabul ettirme, kendi reklamını yapma ve iddiacılık

Lider üye etkileşimi kalitesini etkileyen davranışlardan bazıları da yukarıya yönelik etkileme (üye-lider) davranışlarıdır. Üyeler lider üye etkileşiminin kalitesini belirlemek amacıyla liderin algısını olumlu bir biçimde değiştirecek davranışlar sergilerler(Colella ve Varma, 2001). Üyelerin yukarıya yönelik etkileme amacıyla

başvurduğu üç önemli etkileme taktiği bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla; “kendini zorla kabul ettirme” (sıcakkanlılık aracılığıyla kendini sevdirmeye çabaları), “kendi reklamını yapma” (başarılarını vurgulayarak kendini yetenekli biri olarak gösterme çabaları) ve “iddiacılıktır” (iddiada bulunurken saldırgan ve ısrarcı davranışlar sergileme). Üyelerce başarılı bir şekilde lideri etkilemeye yönelik kullanılan taktiklerin liderin üyeye ilgili düşüncelerini ve çıkarımlarını olumlu yönde değiştirdiği görülmektedir(W. Lam, Huang, ve Snape, 2007). Kendini kabul ettirme ve kendi reklamını yapma davranışlarının lider üye etkileşimi ilişkisini olumlu olarak etkilediği, aksine iddiacılık davranışının da olumsuz olarak etkilediği değerlendirilmektedir(W. Lam, Huang, ve Snape, 2007). Liderlerin üyelerin saldırgan davranışlarından olumsuz olarak etkilendiği ve tasvip etmediği görülmektedir. İddiacılık ve zorlama davranışlarıyla menfaatlerinin peşinde saldırgan bir şekilde koşan üyeler liderlerince güvenilir olarak algılanacaktır. Bu durum düşük kaliteli lider üye etkileşiminin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Dulebohn vd., 2012).

1.5.6.4. Liderin güveni

Liderin üyeleriyle oluşturduğu ilişkilerin kalitesinde güven duygusunun önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Lider üye etkileşim teorisiyle ilgili yapılan ilk çalışmalarda lider tarafından seçilen iç grup üyelerinin becerikli, yetenekli, güvenilir ve sorumluluk duygusu taşıma isteklerine göre seçildiği bilinmektedir(Brower vd., 2009; Gomez ve Rosen, 2001). Lider üye etkileşim teorisiyle ilgili yapılan ilk çalışmalardan günümüze kadar yapılmış pek çok çalışmaya kadar lider üye etkileşim kalitesiyle liderin üyelerine duyduğu güven arasında olumlu bir ilişkinin olduğu birçok araştırmada tespit edilmiştir(Brower vd., 2009; Gomez ve Rosen, 2001). Liderler üyelerle yüksek kaliteli ilişkiler kurmadan önce genellikle üyelerinin performans ve yeteneklerine güvenme ihtiyacı duyarlar (Dulebohn vd., 2012).

1.6. Lider -Üye Etkileşiminin Sonuçları

Araştırmacılar (Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L. ve Ferris ve G.R. 2012), lider üye etkileşimi ile ilgili yapılan 247 çalışmayı inceleyerek lider üye etkileşiminin onaltı adet sonucunu tespit etmişlerdir. Bu sonuçlar davranışsal, tutumsal, rol durumu ve algısal önlemleri kapsamaktadır. Üyelerin liderüye etkileşim algıları; iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi davranışsal sonuçlar ile liderden

memnuniyet, iş memnuniyeti ve örgütsel adanmışlık gibi tutumsal sonuçlarla pozitif olarak ilişkilidir. Üyelerin lider üye etkileşim algıları; sanal kaytarma, işten ayrılma niyetleri ile rol belirsizliği ve rol çatışması gibi rol durumlarıyla negatif olarak ilişkilidir (Dulebohn vd., 2012).

1.6.1. Duygusal ve normatif bağlılık

Duygusal bağlılık kişinin duygusal olarak örgüte bağlanmasını, örgüt içinde olmaktan ve anılmaktan keyif almasını ve örgütle özdeşleşmesini ifade etmektedir (Wayne vd., 2009). Öte yandan normatif bağlılık kişinin örgütüne karşı taşımış olduğu sorumluluk inancıdır. Bu duygu örgütü amaçlarına ulaştıracak şekilde davranmayı gerektiren sorumluluk duygusudur. Lider üye etkileşiminin bağlılıkla olumlu olarak ilişkisinin olduğuna dair pek çok sebep bulunmaktadır. Yüksek kaliteli ilişkilerde liderler üyelerini örgütlerine bağlı olmaları için ikna ederler. Ayrıca yüksek kaliteli ilişkilerde üyeler liderlerine sadık ve bağlıdırlar (Dulebohn vd., 2012).

1.6.2. Ücret memnuniyeti

Tutumsal sonuçlardan birisi olan alınan ücretten memnuniyet üyenin aldığı ücret miktarından duyduğu olumlu ya da olumsuz duygular olarak tanımlanmıştır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Ücret memnuniyetini tespit etmede dikkat edilen ilk etken üyenin alması gerektiğini düşündüğü ücret ile gerçekte aldığı ücret arasındaki miktardır. Yüksek kaliteli lider üye etkileşimi sahibi üyelerin alması gerektiğini düşündüğü ücret ile gerçekte aldığı ücret arasındaki miktar arasında çok fazla bir fark olmadığı görülmektedir.(M. L. Williams, McDaniel ve Nguyen, 2006). Bu nedenle yüksek kaliteli lider üye etkileşimi sahibi üyelerin ücret memnuniyeti seviyelerinin daha fazla olacağı ifade edilmektedir. Bu konuyla ilgili yapılan pek çok çalışma da lider üye etkileşimi ile ücret memnuniyeti arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu desteklemektedir (Dulebohn vd., 2012).

1.6.3. Etkileşim adaleti

Bu çalışmada etkileşim adaleti lider üye etkileşimi ilişkisinin sonucu olarak değerlendirilmektedir. Bu çıkarımın gerekçeleri şunlardır: etkileşim adaleti ile ilgili değerlendirmeler çoğunlukla ilişkilerin sonunda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca lider üye etkileşimi ile ilgili yapılan pek çok çalışmada etkileşim adaleti lider üye etkileşiminin sonuçları olarak tespit edilmiştir. Son olarak eşitlik teorisi ve bilişsel teorilerce desteklenen farklı adalet anlayışları, düşük ya da yüksek kaliteli ilişkilerin sonucunda

ortaya çıkmaktadır. Adams (1965) bireyin adaletle ilgili çıktılarını, eşitlik kuralı çerçevesinde kendi eşdeğeri olan başka bir bireyle karşılaştırdıktan sonra değerlendirdiğini ileri sürmüştür. Birey bu karşılaştırma sonucu kıyasladığı kişi ile kendisi arasında dengesizlik görmemesi halinde bu durumu adil ve eşit, tersi durumda ise adaletsiz ve eşitsizlik olarak algılayacağı ifade edilmiştir. Yüksek veya düşük kaliteli lider üye etkileşimi bağlamında etkileşim adaleti ele alındığında ise yüksek kaliteli lider üye etkileşimi ilişkisinin süreçler ve çıktılarda daha adaletli, düşük kaliteli lider üye etkileşimi ilişkisinin de daha adaletsiz olacağı ileri sürülebilir. Süreç ve çıktıları adaletsiz olarak değerlendiren üyeler liderin süreç ve çıktıların paylaşımında tutarsız ve önyargılı olduğunu ve iç grup üyelerini daha fazla kayırdığına dikkat çekerler. İleri sürülen gerekçeler yüksek kaliteli lider üye etkileşimi ilişkilerine sahip üyelerin, düşük kaliteli lider üye etkileşimine sahip üyelerden daha fazla olumlu uygulama ve çıktı elde ettiklerini göstermektedir (Dulebohn vd., 2012).

1.6.4. Psikolojik güçlendirme

Lider üye etkileşiminin sonuçlarından bir tanesi de psikolojik güçlendirmedir. Psikolojik güçlendirme çalışanların işlerine güdülenmeleri, işin gereksinimlerini düşünebilmeleri, işlerini tereddütsüz yerine getirmeleri ve hatta daha yüksek düzeyde performans sergilemeleri şeklinde değerlendirilmektedir (Tekiner, 2014, s.174). Yüksek kaliteli lider üye etkileşimi ilişkilerine sahip üyeler zorlayıcı görevlere, daha fazla sorumluluğa, karar alma yeterliliğine, bilgi edinebilme imkânına ve liderlerinden daha fazla destek alma olanaklarına sahiptirler. Bu bahsedilen özellikler de üyelerin işlerine yükledikleri anlamı, işini doğru, düzgün ve yeterli bir şekilde başarabileceğine olan inancını, işinde kendi kendine kararlar alma ve sonuçlarını denetleme olasılığını ve

örgütün işleyiş ve yönetimine yönelik etkisini artıracaktır. Liderden aldığı destek, üyelerin başarılı olmalarına ve öz yeterlik duygusuna sahip olmalarına olanak sağlar. Böylece artmış olan yeterlik duygusu ve kendi işini belirleme becerisi kişinin kendi geleceğini belirleme ve işine etki etme duygusunu artıracaktır. Sonuç olarak yüksek kaliteli lider üye etkileşimi ilişkilerine sahip üyelerin psikolojik güçlendirme seviyeleri daha yüksek olacaktır (Dulebohn vd., 2012).

1.6.5. Politika algısı

Örgütsel politika algısı bireyin politik olarak gözlemlediği durum ve davranışları öznel olarak değerlendirmesidir (Chang, Rosen ve Levy, 2009). Bir başka ifadeyle politik davranışların sergilendiği ve teşvik edildiği, iş arkadaşları ve yöneticilerin oluşturduğu iş çevresinin öznel bir şekilde yorumlanmasıdır (Chang, Rosen, & Levy, 2009). Örgütsel politika algısı meşru performans göstergeleri dışında başka faktörlere dayanan olumsuzluk durumu, bencillik, içsel rekabet gibi davranışların yansımasıdır. Lider üye etkileşimi kalitesi örgütsel politika algısını pek çok nedenden dolayı etkiler. Daha düşük lider üye etkileşimi kalitesine sahip bireyler yüksek lider üye etkileşimine sahip olan bireylere lider tarafından iltimas edildiğini düşünürler. Böylece yüksek lider üye etkileşimine sahip olan bireylerin performans değerlendirmelerinin, ödülleri ve liderle olan etkileşimlerinin tarafsız unsurlara dayanmadığını daha çok politik unsurlara dayandığını değerlendirirler. Bu sebeple düşük lider üye etkileşimi kalitesinin daha yüksek örgütsel politika algısına neden olacağı düşünülebilir. Ters durumda da yüksek etkileşim kalitesine sahip olan üyeler lider tarafından sağlanan destek ve karar serbestisi dolayısıyla görevleri üzerinde daha fazla kontrol sağlarlar ve bu kontrol duygusundan elde edilen fayda sonucunda da örgütsel politika algı seviyeleri azalır. Sonuç olarak lider üye etkileşim kalitesi ile örgütsel politika anlayışı arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır (Dulebohn vd., 2012).

İKİNCİ BÖLÜM

2. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARI

Araştırmanın bu bölümünde amaca uygun bir yaklaşımla sanal kaytarma davranışı üzerinde durulmuştur. Buna göre üretkenlik karşıtı iş davranışı, boyutları, kavramı ele alınmış, sonrasında sanal kaytarma davranışlarının sınıflandırılması yapılarak son olarak sonuçları tartışılmıştır.

2.1. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, bir kurumun üyelerinin mutluluğu için risk oluşturan, saygılı, medeni ve uygun davranışlara yönelik kuralları ihlal eden faaliyetleri kapsamaktadır (Martinko vd., 2002, s. 37). Örgütler, üyelerinden örgütün hedef ve amacına uygun davranışta bulunmalarını beklemektedir. Fakat üyeler, daimî ve dönemsel olarak beklentilerin ve taleplerin tersine hareket etmekte ve örgütün hedefine ulaşmasına engel olan davranışlar sergilemektedir (Fox vd., 2001, s. 292). Bu davranışlar, hırsızlık veya saldırganlık gibi açık bir şekilde işlenen suçlar olabildiği gibi örgüt tarafından verilen emirlere uyumama, verilen işi yanlış yapma gibi faaliyetler de olabilmektedir (Fox vd., 2001, s. 292). Bir faaliyetin üretkenlik karşıtı olarak kabul edilebilmesi için bazı kriterler bulunmaktadır. İlk olarak bu davranışların sağlayacağı avantajların değil, dolaylı veya doğrudan olarak örgüte ve kişilere verilen zararın çoğunlukta olması, davranışların bilerek ya da isteyerek gerçekleştirilmesi ve kanunlara ters düşmesi gerekir (Marcus ve Schuler, 2004, s. 648).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, bireylerin mensup oldukları örgüte veya örgüt eylemlerinden olumsuz veya olumlu etkilenen paydaşlara karşı yıkıcı nitelikteki kasıtlı davranışları içermektedir (Spector ve Fox 2005, s. 30). Bu tarz davranışlar, örgüt normlarını ezecek, çalışanın motivasyonunu ve performansını etkilemektedir. Bundan dolayı bu davranışlar, örgüt üyelerine, kurallarına, değerlerine ve yapısına karşı gelen bütün paydaşları hedef alan türdendir (Spector ve Fox 2005, s. 30).

Farklı bir tanıma göre üretkenlik karşıtı iş davranışı, örgüt nezaketsizliği ve saygısızlığı olarak belirtilmektedir. Bu tanım, farklı bakış açısına sahip olmakla birlikte daha ılımlı ve makul bir yaklaşımı kapsamaktadır. Bilerek zarar verme amacı taşımasa

bile aynı iş ortamında bulunan çalışanların birbirlerine yönelik davranışlarında saygı unsurunun göz ardı edilmesi sonucunda örgütün zarar görme ihtimalinin bulunmasıdır. Örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları bu anlamda oldukça önem taşımaktadır. Örgüt üyelerinin verimliliği ve performansı açısından söz konusu bu davranışların kasıtlı olarak yapılmaması gerekmektedir.

Keashly (2001, s. 242) mülakat tekniğinden yararlanarak yaptığı çalışmasında örgütlerde görev alan çalışanların örgütsel iletişim kapsamında yaşadıkları birçok sorunun olduğunu tespit etmiştir. Yapılan çalışma sonucunda çalışanların uygunsuz davranışları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Örgütlerde karşılaşılan üretkenlik karşıtı uygunsuz davranışlar (Keashly, 2001, s. 242-245.)

ÖRNEKLER	
Örgütlerde karşılaşılan üretkenlik karşıtı uygunsuz davranışlar	• Kişiyi işle ilgili olmayan konular hakkında eleştirmek
	• İşle ilgili aşırı sert, önemsiz ya da yıkıcı yorumlarda bulunmak, Tehdit ederek baskı uygulamak
	• Dedikodu yapmak, iftira atmak,
	• Yerine getirilmesi zor veya gerçek dışı taleplerde bulunmak
	• Sahtekarlık yaparak gerçekleri manipüle etmek
	• Çalışanlarla diyalog kurulmaması, onların dinlenmemesi, bunun yerine hatırlatıcı notlardan veya başkalarından bilgi alınması
	• İşyerinde ayrımcılığın olması ve adaletsiz yönetimin varlığı,
	• Sert tepkiler vermek, bağırarak konuşmak
	• Küfür etmek ve alay etmek için isim takmak
	• Hedef alınan çalışanı, şikâyet edip onu zor duruma sokarak cezalandırmasına neden olmak
	• Net olmayan iletişim tarzının varlığı,
	• Çalışanlarla diyalog kurulmaması, onların dinlenmemesi, bunun yerine hatırlatıcı notlardan veya başkalarından bilgi alınması

Tablo 2’deki davranışlarda, örgüt içindeki çalışanların kendilerinin istismar edildiği konulardaki düşünceleri de yer almaktadır. Aynı zamanda bu kişiler, maruz kaldıkları

davranışlardan bahsederken bu iddialara destek veren deliller de sunmuşlardır.

2.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Boyutları

Örgüte zarar veren tutum ve davranışlar, örgütün işleyişi ve mülkiyetine yönelik olabileceği gibi aynı zamanda örgüt içindeki üyelerin üretkenliklerini azaltacak şekilde de meydana gelebilmektedir. İlgili yazında gerek bireysel gerekse de örgütsel düzlemde çok sayıda araştırmancının üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ele aldığı görülmekte (Berry, vd., 2007; Spector, 2011) söz konusu araştırmalarda konuya ilişkin iki davranış boyutunun ortaya konulduğu dikkat çekmektedir. Bunlardan birincisi, örgüte yönelik davranışları; ikincisi ise, örgüt içindeki üyeleri hedef alan zararlı davranışları içermektedir.

Robinson ve Bennet'in (1995) ortaya koyduğu örgüt içinde sapkın davranışlar ile üretkenlik karşıtı iş davranışları birbiriyle bağdaşmaktadır. Buna karşın Robinson ve Bennet'in söz konusu davranışların ortaya çıkmasının sebebiyle ilgili olarak daha fazla çalışma gerçekleştirmiştir. Bu eksikliğin giderilmesi için öne sürülen model dört farklı davranış ve boyutu kapsamaktadır. Literatürde genel olarak Kelloway ve arkadaşlarının geliştirdiği dört farklı üretkenlik karşıtı iş davranışı boyutları yer almaktadır. Bunlar (Kelloway vd., 2010, s. 22-23):

- Bireysel hareket, örgütsel hedef,
- Kolektif hareket, örgütsel hedef,
- Bireysel hareket, bireysel hedef,
- Kolektif hareket, bireysel hedeftir.

“Bireysel hareket, örgütsel hedef”: İş davranışları boyutunda örgütü hedef alan kişilerin örgütle özdeşleşme düzeyleri düşük seviyelerde kalmaktadır (Kelloway vd., 2010, s. 22-23). Ayrıca kişiler, örgüt tarafından gerek kendilerine gerekse de iş arkadaşlarına karşı haksızlık yapıldığını düşünmektedirler. Bunun sonucunda da eşitliği geri getirmek ve adaleti sağlamak amacıyla örgüte zarar vermeyi düşünmektedirler. Bundan dolayı zarar verme eylemleri araç olarak kullanılmaktadır. Sonuç olarak bu boyut, kişilerin aşırarak kendilerine fayda sağladıklarını ve örgütsel malzemeleri kırarak örgütten intikam almayı düşündüklerini göstermektedirler (Doğan ve Kılıç, 2014, s. 119).

“Kolektif hareket, örgütsel hedef”: Örgütsel amaç seviyesindeki üretkenlik iş davranışları, grup olarak temelde örgütü hedef alan davranış biçimlerinden oluşmaktadır. Bu gruplar; sendika, çalışma grubu vb. gibi örgüt içinde formel yapı olabileceği gibi

Çalışma arkadaşlarından meydana gelen enformel topluluktan da oluşabilmektedir(Doğın ve Kılıç, 2014, s. 119). Bu boyutun temel özelliğine bakıldığında, grup üyelerinin birbirlerine ve gruba karşı özdeşleşme düzeylerinin yüksek olduğu görölmektedir. Fakat örgütsel özdeşleşme seviyeleri oldukça düşüktür (Doğın ve Kılıç, 2014, s. 119).Grup üyelerine veya gruba karşı adaletsizlik yapıldığında, grup tepkisini ve statüsünü ortaya koyarak, yaşanan eşitsizliğin giderilmesi için üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileyebilmektedirler. Bu ortamlarda meydana gelen davranışların etkisi de oldukça büyüktür. Örgüt; uzun molalar, iş yavaşlatma ve toplu grev verme gibi faaliyetler ile protesto edilmektedir (Hanaylı, 2020, s. 57).

“Bireysel hareket,bireysel hedef”: Kişiyi hedef alan üretkenlik karşıtı iş davranışları, kişiler arasında yaşanan saldırı, nezaketsizlik ve şiddeti ortaya koymaktadır. Bu boyutta, kişilerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri yüksektir, fakat kendi aralarındaki ilişkileri düşüktür. Böyle bir ortamda kendilerine haksızlık yapıldığı algısına sahip olan kişiler, eşitliğin gerçekleştirilebilmesi amacıyla hem kendilerinin hem de örgütün iyiliği için protesto yapmaktadırlar.(Hanaylı, 2020, s. 57)

“Kolektif hareket, bireysel hedef”: Son olarak bu boyutta ise grup üyelerinin hem örgüte hem birbirlerine karşı özdeşleşme düzeyleri yüksektir. Fakat grup üyesi olmayan diğer kişiler, bu grubu veya örgütü çok benimsememektedirler. Algılanan adaletsizliğin kaynağı olarak görölen bir kişiye karşı bir araya gelip grup olan diğer üyeler, eşitliği sağlamaya yönelik psikoloik şiddet eylemlerinde bulunabilir ve zorbalık yapabilmektedirler.(Hanaylı, 2020, s. 57)

2.3. Bir Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Olarak Sanal Kaytarma Kavramı

Üretkenlik karşıtı bir iş davranış türü olan sanal kaytarma kavramı, örgüt içindeki sapkın davranışlardan biridir. Ulusal ve uluslararası literatürde sanal kaytarma kavramına yönelik farklı adlandırmalar yer almaktadır. Ulusal literatür değerlendirmelerinde sanal kaytarma ile ilgili dört tip adlandırılmaya rastlanılmıştır. Bunlar; *“siber aylaklık”*, *“sanal sapkınlık”*, *“sanal kaytarma”* ve *“siber kaytarmadır.”* Uluslararası literatürde ise bunlar;

“cyberslacking”, “cyberloafing”, “cyberbludging”, “cyber deviancy” gibi kavramlardır (Mills, vd., 2001; Weatherbee, 2010).

Sanal kaytarma; çalışma bilgisayarlarının bireysel kullanımı, mobil teknoloji ya da internetin çalışma sırasında bireysel amaçlarla kullanımı, interneti kötüye kullanma, gereksiz yere bilgisayar kullanımı ve iş ile alakalı olmayan sanal sapkınlık olarak ifade edilmektedir (Gorsuch, 2014).

Literatürde sanal kaytarmaya yönelik birçok tanım yapılmaktadır. Ancak bu tanımlamalardan en önemlisi sanal kaytarma ölçeğini de geliştiren Vivien Lim (2002) ’e aittir. Lim (2002) sanal kaytarmayı, “çalışanların çalışma saatlerinde, iş ile ilgili olmayan internet sitelerini ziyaret etme ve e-postalarını kontrol etmelerini içeren internetin kötüye kullanılması” olarak ifade etmiştir.

Sanal kaytarma, örgüt içinde teknolojilerden yararlanma isteğinin çalışanın kendisine verilen internet haklarını suiistimal ederek çalışma saatlerinde örgüte ait interneti kullanmasıdır. Teknolojik gelişmelerin artış hızı, sanal kaytarmanın sadece örgütün internet erişim imkânları ile değil, bireysel ve örgütsel internet imkânı sağlayan tüm araçlarla yapılan kaytarma tutumlarını kapsamaktadır (Kaplan ve Ögüt, 2012, s. 4). Geçmiş tarih boyunca bütün zamanlarda, bilhassa sanayi devrimi ve sonrasında makinelerin insan yerini almasıyla çalışanlar farklı biçimlerde işleri ihmâl etmişlerdir. Teknolojik gelişmelerin ve dijitalleşmenin fazla olduğu günümüz dünyasında bu durum sanal kaytarma kavramına dönüşmüştür (Yıldırım, 2016, s. 42).

İnsanların başlıca sanal kaytarma davranışları; film, dizi veya maç izleme, internetten alım-satım işlemleri yapma, oyun sayfalarında gezinme ve oyun oynama, bankacılık işlemleri yapma, e-postaların kontrolü, mesajlaşma, sosyal ağlarda dolaşma, çevrimiçi kitap, gazete veya dergi okuma, müzik dinleme gibi davranışlardır (Lim ,2002) . İnternet üzerinden yapılan bu davranışların sanal kaytarma olması için çalışma ortamında gerçekleşmesi ve bireyin işini ertelemesi veya aksatması gerekmektedir (Tan ve Demir, 2018, s. 52). Ayrıca sanal kaytarma yetişkin kişilerin eğlence amaçlı sayfalarda gezmelerini de içermektedir. Bundan dolayı sanal kaytarmaya uygun olmayan davranışların içinde yer almaktadır. Örgütler, işle alakası olmayan bireysel amaçlarına yönelik interneti kullandıkları, sanal alemde kaydardıkları için çalışanlarına uyarıdan işten çıkarma cezasına kadar çeşitli cezalandırma yöntemi uygulayabilmektedirler (Candan ve İnce, 2016, s. 231-232).

2.4. Sanal Kaytarmanın Yarattığı Fırsat ve Tehditler

Örgütlerde bilişim teknolojisinin kolaylaşması ve yaygınlaşması sonucunda çalışanların işten kaytarmalarına pekçok olanak sağlamaktadır. Çalışanların işten kaytarmalarına olanak sağlayan bir diğer neden ise teknolojik araçlara kolay ulaşılabilir olmasıdır((Hartijasti ve Fathonah, 2014). Günümüzde internete erişimin bu denli kolay ulaşılabilir olması iştenkaytarmalarda çağ altlanmasına neden olmuştur. Bununla birlikte hem örgütler hem de çalışanlar, gelişme kaydeden bilişim teknolojisi ile birlikte yapısal değişikliklere gitmektedirler. Geçmişten farklı olarak günümüzde artık bilişim teknolojisi ile birlikte örgüt çalışanları mekana ve zamana bağlı olmaksızın istedikleri işi, istedikleri yerde ve istedikleri zamanda yapma fırsatı bulmaktadırlar. İstenilen bilgiye istenilen zamanda ulaşma imkanı sunan sanal ortamlarda, sanal ortam çalışanları sanal örgütleri oluşturmaktadır. Sanal örgütlere bakıldığında birbirlerinden uzak ve farklı mekanlarda, birbirlerinden farklı yönetim biçimleri ve farklı çalışma tarzları biçimlerinden meydana geldiği görülmektedir(Hartijasti ve Fathonah, 2014). Fakat sanal ortamın sağlamış olduğu faydaların bulunduğu gibi beraberinde bazı sorunları da getirmektedir. Örneğin, sanal örgütlerin çalışabilecekleri ortak bir mekanları olmadığından dolayı, yöneticilerin sanal çalışanların performanslarını nasıl değerlendireceği ve onları nasıl yöneteceği gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Büyük problemlerle karşı karşıya kalınmamak için sanal örgütlerde, örgüt kuralları ve yapısı iyibelirlenip çalışanlara başarılı bir şekilde benimsetilmelidir. Sanal kaytarma, bu problemlerin en büyüğü olarak karşımıza çıkmaktadır (Arık, 2016). Bilişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmelerin devam etmesi, çalışanlar tarafından iş dışında farklı amaçlar için kullanmaya yönelik çeşitli yollar keşfetmelerine yol açacaktır. Bundan dolayı sanal kaytarma kavramı örgütler açısından tartışılmaya açık bir konu olarak devam edecektir. Sanal kaytarma ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında çalışanların %82'sinin sanal kaytarma eylemini gerçekleştirdiğini günlük mesai saatleri içinde yaklaşık 2.5 saate kadar sanal kaytarma yapabildiğini göstermektedir (Rajah ve Lim ,2011). Bilişim teknolojilerinin gelişmesi sonucunda internetin hızlanması sanal kaytarmayı cazip hale getirmektedir. İnternetin hızında meydana gelen gelişmeye bağlı olarak örgüt çalışanları daha fazla internette zaman harcamalarına yol açmıştır (Ünal, Tekdemir ve Yaldızlıbaş, 2015). Sanal kaytarma ile ilgili olarak iki farklı yaklaşımın bulunduğu ifade edilmektedir. Bunlardan birinisi; bu alanda çalışma yapan bazı araştırmacılara göre, sanal kaytarma örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Örneğin, çalışanlar işe ayırmaları gereken zamanlarını verimli bir şekilde harcayabileceklerken boşa harcadıklarından dolayı verimliliğin düşebileceğini savunmaktadırlar (Doorn, 2011, s. 7). Bunlardan ikincisi ise; bazı araştırmacılara göre, sanal kaytarma, olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Şöyleki, çalışanlara yaratıcılık ve esneklik gibi sanal kaytarma yolu ile elde edebilecekleri benzersiz ve çeşitli gelişme ve yeniliklere anında ulaşip öğrenme sunacağı savunmaktadır. “İş Yaşamında Kolaylaştırma Kavramı ve Sanal Kaytarma İlişkisi” isimli çalışmalarında Köse, Oral ve Türesin (2012), çalışanlar tarafından yapılan sanal ve sosyal kaytarmaların hepsinin örgüt için benzer seviyede zararı olmayacağını ifade etmişlerdir. Ayrıca, kişinin örgüte fayda sağlayabileceği zamanlarda sanal olarak kaytarma söz konusu olduğundan dolayı bu konuya dikkat edilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Çalışmanın yazarları tarafından savunulan bir diğer düşünce ise, herbir çalışana özel oda vermek yerine, aynı odada birden fazla çalışanın bulundurulması sanal kaytarma düzeyini azaltmakta ve bunun sonucunda da verimliliği arttırdığıdır (Arık, 2016).

Stanton (2002) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel konuları, interneti çok sık ve daha az kullanan çalışanların işe yönelik tutumları ele alınmıştır. Çalışmanın iş tutumları sonuçları incelendiğinde interneti çok sık kullanan çalışanların destekleyici örgüt, iş tatmini, çalışan ve gözetmen memnuniyeti, örgüte olan duygusal bağlılık ve promosyon fırsatları bakımından yüksek puanlar aldığı görülmüştür. Bir diğer konu olan örgütsel konular açısından sonuçlar incelendiğinde ise çok sık interneti kullanan çalışanların yönetimin kalitesi, sorumluluk, otonomi, iş-yaşam dengesi, çalışma arkadaşları, ilginç/zorlayıcı iş ve organizasyonu başarılı kabul etme açısından yüksek puanlar aldığı görülmüştür (Örücü ve Yıldız, 2014).

İnce ve Gül (2011) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre, içsel kontrol odağına sahip örgüt çalışanlarının sergilemiş oldukları sanal kaytarma davranışları verimliliği arttırmakta ve işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Ancak bu faydalar, çalışanın internette harcadığı zamana ve işe bağlı olmaktadır (İnce ve Gül (2011). Sanal kaytarmaya bağlı olarak üç temel problemle karşılaşilmektedir(Örücü ve Yıldız, 2014). Bunlar; Örgüt kaynaklarının kapsamlı kullanımı.

- Üretim ve finansal kayıplar.
- Yasal sorumluluklar.

Günümüzde pekçok işletme, çalışanlarının interneti sınırlı kullandığını düşünmekte, kişisel siparişlere ve kişisel e-postalarını kontrol etmelerini anlayışla

karşılamaktadır (Serttaş ve Şimşek, 2017).

2.5. Sanal Kaytarma Davranışlarının Sınıflandırılması

Literatür taramalarında sanal kaytarma davranışlarıyla ilgili farklı uygulamaların olması araştırmacıların farklı sanal kaytarma sınıflandırması yapmasına neden olmuştur. Ancak genel olarak bakıldığında bu sınıflandırmalardan en yaygın sanal kaytarma davranışları dört kategoride yer almaktadır. Bunlar; geliştirme davranışı, yenilenme davranışı, sapkın davranış ve bağımlılık davranışdır (Doorn, 2011, s. 7).

2.5.1. Geliştirme davranışı

Geliştirme davranışında sanal kaytarma, iş görenleri eğiten, çalıştıran, geliştiren, iş görenlerin yeteneklerini ortaya çıkartan ve iş ile ilgili farklı konularda çalışanların bilgi edinmesine katkı sağlayan potansiyel bir kaynak olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda sanal kaytarma, çalışanların hem örgüte hem kendilerine yönelik yarar sağlamasının yanında bireyin edindiği yetenekleri ve becerileri gelecekte de sürdürmesi sebebiyle birçok yönden avantaj sağlamaktadır (Belanger ve Van Slyke, 2002, s. 64).

2.5.2. Yenilenme davranışı

Yenilenme davranışı, çalışanın sağlığını temel alan yaklaşım sergilemektedir (Doorn, 2011, s. 7). Bu anlamda sanal kaytarma, çalışma ortamında çalışanların stres düzeyini ve rahatsızlıklarını azaltarak, bireyin mesai saati boyunca edindiği zihinsel yorgunluğun uzaklaştırılmasına katkıda bulunabilir (Doorn, 2011, s. 7). Bu nedenle çalışan, yorgunluk durumundan uzaklaşarak, görevini istekli ve verimli bir biçimde yerine getirmekte ve üst düzey performans sergilemektedir. Bundan dolayı sanal kaytarma davranışının örgüt ve çalışanlar üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır (Lim ve Chen, 2009, s. 12; McLean vd., 2001, s. 230).

2.5.3. Sapkın davranış

Sanal kaytarmanın sapkın davranış olarak ifade edildiği bu durumlar, örgütlerde yaşanması istenmeyen bir davranış niteliğidir (Weatherbee, 2010, s. 38). Bu kapsamda sanal kaytarma davranışları, örgütlerde zamanının etkili kullanılmaması, verimin azalması, uygunsuz davranışlar sergilenmesi, işin ikinci plana atılması, çalışanın gereken özeni göstermemesi, devamlı olarak internette vakit geçirilmesi gibi olumsuz

durumların yaşanmasına neden olmaktadır (Weatherbee, 2010, s. 38).

2.5.4. Bağımlılık davranışı

Bağımlılık davranışı, bireyin sanal kaytarmayı alışkanlık hâline getirerek devamlı yapmak istediği bir uğraş olarak gördüğü için problemli davranış olarak değerlendirilmektedir. Bağımlılığın temelinde, çalışanın geçmişindeki dürtü bozuklukları ve bağımlılığa yol açacak birtakım sorunlar yer almaktadır. Aynı zamanda özel hayata dair tatminsizliği giderme ve işe yönelik problemler gibi can sıkıcı sorunlara karşı cevap verme ihtiyacını da içermektedir (LaRose vd., 2010, s. 70).

İnternet bağımlılığı işyerinde ciddi problemlere neden olmaktadır. Özellikle sorunlu internet faaliyetlerine sebep olan bu davranışlar, sosyal etkileşimli eylemlerden oluşmaktadır (Yellowlees ve Marks, 2007, s. 1449).

2.6. Sanal Kaytarma Davranışlarının Sonuçları

Sanal kaytarma davranışlarının sonuçları üç kategoriye ayrılarak incelenmiştir. Bunlar; iş performansına etkisi, tükenmişliğe etkisi ve iş yükümlülüğüne etkisidir (Özdemir, 2016, s. 28).

2.6.1. İş performansı

Performans, üretim yapılan örgütlerde nicel veriler göz önünde bulundurularak tespit edilebilen çabanın, bireyin düşük ya da yüksek başarı düzeyi hakkında fikir vermektedir. Sanal kaytarmanın, iş performansı üzerinde de önemli etkileri vardır. Bilgisayarların çalışma hayatına girmesiyle iş gören performansının düştüğü görülmüştür (Kidwell, 2010, s. 545). Sanal kaytarma uygulamaları, örgüt içindeki verimsizliğin önemli göstergeleri olarak belirlenmiştir.

Sanal kaytarmanın bireysel e-ticaret, bireysel bilgi, bireysel veri indirme ve örgüt içindeki verimsizlikle olumlu ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Ramayah, 2010, s. 31). Yine bunlara ek olarak sanal kaytarma davranışlarından internette sohbet etme ve birbirine e-posta göndermenin iş performansı ile negatif ilişkisi tespit edilmiştir (Li ve Chung, 2006; Bock ve Ho, 2009).

Belanger ve Van Slyke (2002) yaptıkları çalışmada, sanal kaytarma davranışlarının bilginin daha iyi anlaşılmasına ve daha fazla bilgiye ulaşmasına imkân sağladığını belirtmişlerdir. Ayrıca sanal kaytarma davranışlarının bireyin sahip olduğu bastırılmış ya da engellenmiş yaratıcı özelliklerin yeniden keşfedilmesi üzerinde etkili olduğuna vurgu

yapılmıştır. Dolayısıyla sanal kaytarmanın iş performansına etkisi üzerinde yapılan bazı çalışmalarda olumlu kazanımlar sağladığı bazılarında ise performansı düşürdüğü yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçların, sanal kaytarma davranışının niteliğine bağlı olarak geliştiği ifade edilebilmektedir.

2.6.2. İş yükümlülüğü

İş yükünün fazla olması sanal kaytarma davranışlarını azaltmaktadır. Ancak iş yükünün çok olmasından dolayı yorulan çalışan, yorgunluğu gidermek ve motive olmak için sanal kaytarma davranışında bulunabilmektedir(Lim ve Chen, 2009).

İş yükümlülüğü, örgütsel amaçların devamlılığının sürdürülmesi amacıyla çalışan ve yöneticinin faydasına olacak şekilde oluşan ilişki şeklindedir. Yapılan çalışmalara göre, sanal kaytarma faaliyetlerinin iş yükümlülüğü üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırmalara göre, tarama faaliyetleri iş yükümlülüğü üzerinde olumlu yönde etki etmektedir (Lim ve Chen, 2009; Özcan, 2019, s. 29).

2.6.3. Tükenmişlik

İş taleplerinin, işin sunduğu imkânlardan daha fazla olduğu zamanlarda tükenmişliği önlemek için çalışanların dinlenmesi gerekmektedir. Bu gibi durumlarda, sanal kaytarma uygulamaları çalışanın kendisini toparlaması ve dinç hissetmesi için istirahat görevi üstlenmektedir(Özdemir, 2016, s. 28). Bireyin çalışma aralarında oyunlar oynaması, kendisini toparlamasına ve bireyin daha canlı kalmasına yol açmaktadır. Sanal kaytarma davranışlarının çalışanın tükenmişlik yaşamasını engellemesi, sanal kaytarma davranışlarının sağladığı faydalardan olduğu düşünülmektedir (Özdemir, 2016, s. 28).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL ADALET

Araştırmanın bu bölümünde, mevcut araştırma için önem taşıyan örgütsel adalet kavramı kapsamlı bir biçimde incelenmiştir. Tüm yönleriyle açıklanmaya çalışılan bu bölümde öncelikle örgütsel adalet kavramı ve önemine dikkat çekilmiş, örgütsel adalet boyutları ve ilgili kuramlara yer verilmiştir. Bu bölümde ayrıca, örgütsel adaleti etkileyen özellikler üzerinde durularak örgütte adaletsizlik ve sonuçları ele alınarak bölüm sonlandırılmıştır.

3.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi

Adalet kavramı, araştırmacıların uzun dönem boyunca dikkatini çekmiştir. Sosyal bilimler alanında farklı bakış açılarına sahip olan birçok araştırmacının çalışmalarına konu olan adalet kavramı, insan davranışlarını motive eden, eşitlik, ayrımcılık gibi kavramlarla birlikte kullanılan sosyal bir değerdir (Aksoy, 2019, s. 28).

Günümüzde çalışanlara yönelik örgütsel adalet kavramı günümüz şartlarına göre farklı ve yeni anlamlar kazanmaya başlamıştır (Robinson, 2004). Özellikle iş görenlerin tutum ve davranışlarına yönelik olan insan kaynakları yönetiminde, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanlarında önemli hâle gelmiştir. Yapılan çalışmalarda farklı örgütsel faaliyetlerin iş görenler açısından adaletli bir şekilde nasıl algılandığının incelenmesi, son yıllarda örgütler arası etkileşimlerde adalet algısının önem kazanmasına sebep olmuştur (Wasti, 2001; Cropanzano ve Randall, 2000).

Örgütsel adalet, örgütsel çevreye yöneltilen adaletin psikolojisi olarak belirtilmektedir (Aksoy, 2019, s. 28). Örgüt yöneticileri, adil davrandıklarında çalışanlar örgüte karşı fedakârlıkta bulunmakta ve bu inanç ile örgüte yönelik pozitif tutum ve davranışlar sergilemektedirler. Bu tutum ve davranışlar, “antisosyal davranışlardan kaçınma”, “işlerini iyi yapma”, “bağlılık gösterme”, “iş tatmini”, “mutluluk ve sağlık” olarak belirtilmektedir (Tepper, 2001, s. 68). Çalışanlar örgütte adaletsiz uygulamalara maruz kaldıklarında ise bu durum çalışanlarda memnuniyetsizlik, düşük motivasyon ve öfke duyguları oluşturmaktadır (Omar vd., 2007, s. 329).

Örgütsel adalet, örgüt içinde ekonomik ve sosyal olarak gerçekleşen bütündeğişimleri kapsamaktadır. Çünkü örgütsel adalet, çalışma arkadaşları, bireylerin astlarıyla

ilişkilerini içine alan sosyal sistemdir. Bu kapsamda çalışanlar örgütlerde kendilerini diğer çalışanlar ile kıyaslayıp, kuralların herkese eşit ve adil bir şekilde uygulanmasını, eşit izin hakkına sahip olunmasını, kimi sosyal olanaklardan kendisinin de diğerleriyle benzer şekilde faydalanmalarını istemektedir (Özdevecioğlu, 2003, s. 78).

İşcan ve Naktiyok (2004) adaletli bir örgütte çalışanlar, liderlerinin davranışlarını hak ve hukuka uygun, etik ve akla uygun bir şekilde değerlendirdiklerini öne sürmektedir. Örgütsel adalet aynı zamanda örgüt çalışanlarının kuruma karşı davranış ve tutumlarını da şekillendirmektedir. Adil algılar, olumlu davranışları etkilerken, haksız yaklaşım ve tutumlar, olumsuz davranışlara yol açabilmektedir (Beugre, 2002, s. 71). Adaletli örgütsel işlemler ve uygulamaların temeli olan tecrübe ve kazanımlar, liderlerin çalışanların hukuklarına, haklarına ve bireysel değerlerine saygısının önemli bir kanıtıdır (İşbaşı, 2001). Bu kapsamda örgütlerdeki faaliyetlerin adaletli olması, çalışanların yönetici ve meslektaşlarıyla güvene yönelik uyum ve ilişkiler geliştirmesine yardımcı olmaktadır.

3.2. Örgütsel Adalet Boyutları

Örgütsel adalet kavramının karmaşıklığı birçok sorunu ortaya çıkarmıştır. Örnek olarak, örgüt içinde kararların nasıl alındığının, yöneticiler tarafından ne tür muameleye tabi olunması, nasıl ücret alındığına dair tüm sorular örgütsel adalet kavramının dahilindedir. Bu hususta yapılan ilk çalışmalarda örgütsel adalet, üç türde incelenmiştir. Bunlar; dağıtım adaleti, işlem (prosedür) adalet ve etkileşim adaletidir. (Özkalp ve Kirel, 2013, s. 54).

- **“Dağıtım adaleti”**: Kazanımların algılanan adalet ile ilişkilendirilmesidir.
- **“İşlem(prosedür) adaleti”**: Kazanımların belirlenmesinde kullanılan işlemlerin adaletidir.
- **“Etkileşim adaleti”**: Örgütsel süreçlerin uygulanmasında bireylerin karşılaştığı davranışların kalitesinin algılanan adaletidir.

3.2.1. Dağıtım adaleti

Dağıtım adaleti, nesnel ve ahlakî olarak tanımlanan özellikler kapsamında, birbirlerine benzer olan bireylere benzer, farklı olan bireylerin de sahip oldukları farklılıkları oranında diğerlerinden farklı davranılması gerektiğini açıklamaktadır. Bir diğer ifadeyle, fırsatlar, mallar, roller, görevler, terfiler, statüler, cezalar/ödülleri ve

ücretler gibi karşılaşılan ödüllerin ve sonuçların hakkaniyeti ile ilgili adalet algısı olarak belirtilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2013, s. 54). Eşitlik teorisinde yer alan dağıtım adaletinin temelinde, sergilenen eşit çabanın eşit sonuç getirmesi bulunmaktadır. Dağıtım adaletine göre hareket eden yöneticiler, çalışanların sergiledikleri performansa göre eşit ve adil olarak ödül ve ceza dağıtmaktadırlar. Ancak bu durum örgütte bulunan bütün çalışanların eşit derecede ödül ve ceza alacağı anlamına gelmemektedir. Bunun aksine örgüt içerisinde yer alan çalışanlar, örgütün hedeflerine ulaşmasında sağlamış oldukları katkı düzeyine ya da örgütün amaçları dışında faaliyetlerde bulunma deresine bağlı olarak ödüllendirilirler ya da cezalandırılırlar. Bir yöneticinin dil, din, ırk, cinsiyet ve yaş gibi unsurlar nedeniyle öznel kararlar alarak sistematik şekilde insanlara karşı ayrımcı olmaması gerekmektedir (İşcan, 2001, s. 156).

Dağıtım adaleti özetle, çalışanların ücret, terfi vb. hak ve kazanımlarının dağıtımına yönelik yönetsel kararların adil olmasıyla ilişkilidir (Eker, 2006, s. 12). Örgütsel adaletin bu boyutu, Adams'ın eşitlik teorisi ile benzerlik göstermektedir. Her ikisinin de kuramında kazanımların dağıtımıyla ilgilenme sorunsalı vardır (Eker, 2006, s. 12).

Örgüt içinde çalışanlar olumlu ve adil kazanımları birbirinden ayırt edememektedirler. Adil kazanımların etkilerinin incelenmesine yönelik yapılan çalışmalarda kazanımların adil olmasından çok, olumluluklarını ölçen çalışmaların (Beugre ve Baron, 2001) yer aldığı da görülmektedir. Bir kazanımın olumlu olması, kişinin olumsuz bir sonuçtan ziyade olumlu bir sonuç elde etmesiyle; kazanımın adil olması ise, kazanımın tutarlılığı ve haklılığıdır. Adalet ve doğruluğun birlikte sağlanması için olumlu adaletsizliği, adaletten ve başarı memnuniyetinden ayıran farkı bilmek gerekmektedir (Erdoğan, 2002).

3.2.2. İşlem adaleti

İşlem (prosedür) adaleti, kazanımların dağıtım kararlarında kullanılan süreçlerin adil olmasıyla ilgilidir. İşlem adaleti kavramı çerçevesinde, çalışanlar ile örgütsel kararların adaletini belirlerken, yalnızca bu kararların ne olduğu ile ilgilenilmediği aynı

zamanda bu kararları belirleyen prosedürlerle de ilgilenildiği savunulmaktadır (Çakmak, 2005, s. 31).

Örgütsel olarak işlem adaleti, dağıtım kararlarında uygulanan tekniklerin ne düzeyde adil bir şekilde algılanıp algılanmadığına yönelik yargılardır (Aykut, 2007, s. 13). Kazanımları belirlemede kullanılan araçlar, süreçler ve yöntemlerin algılanan adaletinden oluşmaktadır.

Çalışanın aldığı aylık veya haftalık ücret miktarı dağıtım adaleti kavramında incelenmekteyken, ücretin belirlenmesinde örgüt veya yöneticinin izlediği yöntem ve politikaların adil olma seviyesi ise işlem adalet kavramında incelenmektedir (Doğan, 2005, s. 302). Bu özelliğiyle işlem adaleti, dağıtım adaleti kavramının üstünde olup daha geniş anlam ve içeriği kapsamaktadır (Doğan, 2005, s. 302).

İşlem adaletine ilişkin olumsuz algılar, çalışanların örgütlerine ve yöneticilerine hissettikleri bağlılığı azaltarak performanslarının düşmesine yol açmaktadır (İşbaşı, 2001, s. 52).

İşlem adaleti, örgüt içinde meşruiyet kavramıyla doğrudan ilgili olan kavramdır. Farklı bir ifadeyle örgüt içinde meşruiyetin varlığından bahsetmek için, prosedürel adaletin sağlanması gerekmektedir (Cropanzano vd., 2007, s. 38). Örgüt içinde örgüt çalışanları ile ilgili her kararda çalışanların kazanımları göz önünde bulundurulması gereklidir. Bu sayede hem çalışanların süreçlere yönelik adalet algıları artacak hem de örgüt için meşruiyet sağlanacaktır. Dolayısıyla lidere ve örgüte karşı bağlılık artış gösterecektir (Cropanzano vd., 2007, s. 38).

İşlem adaletinin düşük olduğu durumlarda kazanımların olumsuz olma durumu ile bireylerin sergiledikleri tepkiler arasında güçlü bir ilişki söz konusu olacaktır (Anderson ve Shiner, 2003). İşlem adaleti düşük olduğunda, kazanımlardaki olumsuzluk ile insanların verdiği tepki arasında ilişki güçlü olacaktır. Dolayısıyla işlem adaleti sağlandığında ve yüksek olduğunda adaletsiz dağılımın çalışan üzerindeki olumsuz etkisi azalacaktır. Çalışanların olumsuz tepkileri hem dağıtım hem işlem adaletin düşük olmasını ortaya çıkarmaktadır. Örgüt içinde beklenmedik durumlarla karşılaşan çalışan çeşitli yöntemlerin uygulanmasıyla durumun daha iyi bir sonucun olup olmayacağına bakacaktır. Yönetimin adil olduğunu düşünen çalışanlar, kararları makul ve kabul edilebilir olarak algılayacaktır (Anderson ve Shiner, 2003).

3.2.3.Etkileşim adaleti

Çalışanların kararların adaletsiz olup olmadığını algılamaları üç şekilde olmaktadır. Bunlar; ödüllerin dağıtımına yönelik sonuçlar; sonuçlara sebep olan süreçler, süreçlerin yöneticiler tarafından adaletsiz şekilde uygulandığına yönelik algılanma durumlarıdır (Yperen vd., 2000, s. 292).

Örgütsel faaliyetlerin insani boyutu ile ilgili olan etkileşim adaleti, süreç adaletine bağlı olarak geliştirilmiştir. Çünkü etkileşim adaleti, süreçlerin yürütülmesinden sorumlu bireylerin diğer tarafa gösterdikleri tutum ve davranışlarla ilgilidir (Söyük, 2007, s. 13).

Etkileşim, örgüt tarafından bireylerarası ilişkinin kalitesine ya da üst yönetimin adaletten yararlanacak olanlara nasıl davrandığına odaklanır (Colquitt vd., 2001). Karar verme sürecinde üyelere nasıl davranıldığına yönelik algılar, çalışanlar arasındaki eşitlik düzeyini belirtmektedir. Etkileşim adaleti, yöneticilerin çalışanları arasındaki tutum ve davranışları kapsamaktadır. İşlem adaletinin aksine etkileşim adaletinde, algı üst yöneticinin tutum ve davranışlarına yöneliktir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Etkileşim adaleti örgütsel adaletin sosyal tarafına vurgu yapmaktadır. Kişilerarası ilişkilere yatırım yapmakta ve bu ilişkilerden çıkan sonuçlara vurgulamaktadır. Yönetici ve çalışanlar arasındaki adaletin oluşturulmasında yalnızca maddi unsurlar yeterli değildir. Bu nedenle çalışmalar, örgütsel adaletin sosyal ve psikolojik yönüne yoğunlaşmıştır. Bu çerçeveden ele alındığında, etkileşim adaletinin geçerlilik ve işlerlik kazanmasında bilgi paylaşımının önemi oldukça büyüktür. Bu durum ayrıca örgütsel güven ortamı oluşturulması bakımından da önem taşımaktadır (Kwak, 2006, s. 10).

Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insanî yönüyle ve yöneticilerin çalışanlara karşı davranış biçimleriyle de ilgilenmektedir. Etkileşim adaleti, adaleti sağlamakla yükümlü kişi ve karşı taraf arasındaki iletişimin nasıl görüldüğüyle ilgilidir. İletişim esnasındaki davranışların saygılı, nazik ve dürüst olması bu duruma örnek verilebilir. Yöneticilere yönelik gerçekleşen duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkilerle ilişkili olan etkileşim adaleti, yöneticilerin bireylerarası davranışları tarafından belirlenmektedir (Charash ve Spector, 2001, s. 281).

3.3.Örgütsel Adalet ile İlgili Teoriler

Örgütsel Adalet teorileri, reaktif-proaktif ve süreç-içerik olarak ifadeedilebilecek iki boyuttan faydalanılarak oluşturulmuştur. Reaktif-proaktif boyut ayrımını

Van Avermaet, McClintock ve Moskowitz (1977) ortaya atmıştır. Bu ayrım adaletsizliği giderme çabası ve adalete ulaşma çabası arasında yer almaktadır. Reaktif teori insanların adaletsiz bir durumla ilgili kaçma ya da bu durumu önleme çabalarını incelerken, proaktif teori, adaleti teşvik etmek için tasarlanan davranışlara odaklanmaktadır. Süreç boyutu örgüt ile ilgili çeşitli çıktılar, yani, örgütsel kararlar ve bu kararların uygulanması için kullanılan prosedürlerin nasıl belirlendiği ile alakalı olmaktadır. İçerik boyutu ise, çıktıların dağılımının adilliği üzerine yoğunlaşmaktadır. Reaktif-proaktif boyut ve Süreç-içerik boyutları birleştirilerek dört boyut şeklinde incelenmektedir (İçerli, 2010, s. 70).

3.3.1. Reaktif- içerik teorileri

Reaktif içerik teorileri, örgüt üyelerinin adaletsiz durumlara nasıl tepki verdiklerine odaklanan kavramsal teorilerdir. Greenberg'in yaptığı bu sınıflandırma, adalet konusunda araştırma yapan bilim adamlarının yaptığı kavramsallaştırmalara oldukça benzemektedir. Homans'ın (1961) dağıtımsal adalet teorisi, Adams'ın (1965) ve Walster ve arkadaşlarının (1973) eşitlik teorisi yapılan araştırmalara örnek olarak verilebilmektedir (Greenberg, 1987, s. 11). Reaktif içerik teorileri olarak adlandırılan kuramların bu grupta yer almasının nedeni, bu kuramların; çalışanların adil olmayan durumlara belirli negatif duygularla cevap vermeleridir. Aynı zamanda, adil olmayan uygulamaları düzelterek uygulamalara giderek bu durumdan kaçınmaya çalışma çabalarını belirten görüş etrafında birleşmeleri de söz konusudur. Başka bir ifadeyle, bu kuramlar çalışanların, çıktıların ve kaynakların adaletsiz dağıtımına nasıl tepki verdikleri konusuna yoğunlaşmaktadır (Özen, 2002, s. 108).

Homans (1961) dağıtımda eşitliliği esas alan bir uygulamanın adaleti sağlayamayacağını ancak dağıtımda denklik baz alınarak adaletin sağlanabileceğini ileri sürmüştür. Bu bağlamda, dağıtımda denkliği; kazanç, yatırım ve kârın hesaplanması ve karşılaştırılması vasıtası ile belirleyebilmenin mümkün olduğunu ifade etmiştir. Adams'ın (1963) eşitlik teorisinin temelinde, çalışanların çabalamaları sonunda elde ettikleriyle kendileri ile aynı düzeyde çalışanların elde ettikleri arasında, kişinin bir denge araması yatmaktadır ve eğer bu denge sağlanamazsa olumsuz sonuçlar oluşabilmektedir. Çalışanlar eşitliği girdi ve çıktılarla değerlendirmektedirler. Bu bağlamda, girdiler çalışanın kendi özellikleri ve emeği iken, çıktılar finansal-sosyal ödüller ve küçük görev ödülleri olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 62). Walster ve

arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmaya göre, eşitlik teorisi dört temel görüşten oluşmaktadır (İçerli, 2010, s. 72).:

1. Çalışanlar kendilerine verilen ödülleri maksimize etmeye çabalamaktadırlar.

2. Ödülü maksimize edebilmek için çıktılarını grup üyeleri arasında eşit bir şekilde paylaştırabilen ve üzerinde hemfikir olunan bir sistem geliştirilebilir. Böylece eşit davranan kişiler ödüllendirilebilirken eşit davranmayan kişiler ise cezalandırılabilir.

3. Çalışanlar içinde bulundukları ortamda adil olmayan ilişkiler içinde hissettiklerinde stres yaşamaktadırlar. Ayrıca kişinin içinde bulunduğu ilişki ne kadar adillikten uzaklaşırsa kişi o kadar strese girmektedir.

4. Eşitliksizlikten dolayı strese giren çalışanlar, bu stresi gidermeye çalışırlar.

Kişinin kendi elde ettiği kazanımların veya girdilerin değiştirilerek “gerçek eşitlik” ve çalışanların kazanımlarına veya bireyin kendi algılamalarına uygun anlamlar yüklenerek “psikolojik eşitlik” sağlanabilmesi olarak ifade edilebilecek iki yöntem eşitlik ilişkilerinin kurulması için seçilebilir (İçerli, 2010). Berger tarafından yazına katılan “statü değeri” teorisi de bir diğer reaktif içerik teorisi içerisinde yer almaktadır. Bu teoriye göre, kişinin eşitsizlikle ilgili duyguları ve eşitlikten yoksun bir duruma verdikleri tepki kendileri ile aynı statüde çalışan bir diğer kişi ile karşılaştırma sonucu olmamaktadır. Kişi bu karşılaştırmayı bir meslek grubuna göre yapmaktadır (Greenberg, 1987, s. 12). Reaktif içerik teorilerinden bir diğeri ise, Crosby’nin (1976) “Görelî Yoksunluk” teorisidir (Özen, 2002, s. 109). Bu kuram, alt kademe çalışanlar ile üst kademe çalışanlar arasında yapılan karşılaştırmaları ifade etmektedir. Bu bağlamda, yapılan farklı sınıflar arası karşılaştırma, kişide adaletsizlik duygusunun oluşmasına sebep olmaktadır. Eşitlik teorisinde aynı düzey çalışanlar arasında karşılaştırma yapılırken, görelî yoksunluk teorisinde bireyin kendisinden üst düzeyde olanlarla karşılaştırma yapılması nedeniyle görelî yoksunluk teorisi, eşitlik teorisinden bu noktada ayrılmaktadır (Karademir ve Çoban, 2010, s. 53).

3.3.2. Proaktif -içerik teorileri

Proaktif içerik teorileri, adil ve adil olamayan çıktı dağılımına çalışanların verdikleri tepkileri inceleyen reaktif içerik teorilerinden farklı olarak, çalışanların çıktı

dağılımını adil bir şekilde algılamasını sağlamak için sarf etmiş oldukları çabalar üzerine odaklanmaktadır. Yapılan bu kategorileştirme, Leventhal'ın "Adalet Yargı Kuramı" olarak adlandırılan teorisinin üzerine temellenmektedir (Greenberg, 1987, s. 12). Leventhal'ın adalet yargı kuramına göre, çalışanlar kazanımların adil dağıtımını için aktif biçimde çaba sarf etmektedirler. Adil dağıtım ifadesi, yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen kazanımların çalışanın sarf etmiş olduğu çabası ile orantılı bir şekilde bir diğer ifadeyle oransal eşitlik ilkesine göre tanımlanması yapılmakta ve uzun vadede düşünüldüğünde taraflar için en kazançlı durum olduğu ifade edilmektedir. Kazanımların dağıtımına ilişkin belirlenen prosedürler bireylerin karşılaştıkları durumlara göre farklılık gösterebilmektedir (Özen, 2002, s. 109-110). Lerner tarafından geliştirilen "Adalet Güdüsü" teorisi bir başka proaktif içerik teorisi olarak karşılaşılmaktadır. Yazara göre dağıtım kararları alınırken dikkate alınması gereken temel nokta adalet ilkesidir. Buna göre adalet ilkesi, karşılıklı ilişki kuran çalışanlar arasındaki ilişkiye göre bireylerin birbirlerini kişisel şekilde mi yoksa pozisyonu meşgul eden bir çalışanlar olarak mı algıladığı ile ilgilidir. Bu kapsamda dağıtım kararı alan bir yönetici karar alma aşamasında çalışanlar arasında bir yakın arkadaşı var ise onun ihtiyaçlarına ağırlık verceği belirtilmektedir (Lerner ,1977). Bir çalışanın elde ettiği çıktıları, hak etme çabası ile diğer çalışanların hak ettikleri çıktıları, ne ölçüde elde edebildikleri arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Bir örgüt üyesinin, bir diğer üyenin hak ettiği şeyi aldığını görmesi, kişinin motivasyonu açısından son derece önemli olmaktadır. Bu perspektifte, "Adalet Güdüsü Teorisi"nin adaleti, daha çok motivasyon yönü ile ele aldığı sonucuna varılabilmektedir (İçerli, 2010).

3.3.3. Reaktif -süreç teorileri

Reaktif süreç teorileri, hukuk kurallarından ortaya çıkartılarak, örgütlerde karar verilirken kullanılan süreçlerin adil olup olmadığıyla ilgilenmiştir. Thibaut ve Walker'(1978)in İşlem Adaleti Kuramı'ndan temel alınmıştır.Thibaut ve Walker(1978) taraflar arasında anlaşmazlıkları gidermek için geliştirilen tekniklere karşı ortaya çıkan tepkileri inceleyen çalışmalar yürütmüşlerdir. Anlaşmazlıkları çözmek için kullanılan kanıtların seçim aşamasındaki kontrolü; kanıtın derleme sürecine yönelik süreç kontrolü ve anlaşmazlığın belirlenmesine yönelik karar alma sürecini kontrol eden karar kontrol süreci şeklinde ifade edilmiştir (Özen, 2002).

Reaktif süreç teorisine göre, hukuki işlemlerde yer alan hükümlerin özelliğine bakılmadan, kullanılan tekniklerin süreç kontrolünü içine alması koşuluyla alınan kararların tamamı adil olarak düşünülmektedir (Eker, 2006, s. 10).

3.3.4. Proaktif- süreç teorileri

Bireylerin adaleti oluşturmak için ne gibi uygulamalar yapacaklarını araştıran proaktif süreç teorileri (Greenberg, 1987, s. 14), reaktif süreç teorilerinin tam tersine, dağıtım yöntemlerini temel almaktadır. Bu grupta yer alan yaklaşımlar, adil uygulamaları gerçekleştirmek için hangi yöntemlerin kullanılması gerektiğine cevap aramaktadır. Dağıtım Tercihi yaklaşımı, dağıtıcının örgüt içinde adil bir dağıtım yapmasına zemin hazırlayan dağıtım yöntemlerinin seçilme olanaklarının yüksek olduğunu savunan proaktif süreç kuramında yer almaktadır.

Dağıtım tercihi yaklaşımına göre, eğer dağıtıcıya adil bir uygulama gerçekleştiriyorsa o dağıtım yöntemlerinin tercih edilme olasılıkları oldukça yüksektir. Bu bağlamda, bireylere haklarında karar verecek birini seçme imkânı tanıyan, eksiksiz ve doğru bilgileri temel alan, tutarlı kurallara dayanan, karar alma gücünün yapısını belirten, bireyleri önyargılara karşı koruyan, yöntemlerin yapısında değişiklik yapmayı olanaklı kılan, bireylere bilgi alma hakkı veren, kabul görmüş etik kurallara uyan teknikler kullanılmalıdır (Eker, 2006, s. 11). İşlemlerin adil olma durumu, bu unsurların uygunlukları göz önüne alarak belirlenmektedir (Eker, 2006, s. 11).

3.4 Örgütsel Adaleti Etkileyen Özellikler

Bireylerin örgütsel adalet ile ilgili algılamalarını etkileyen üç temel özelliğin bulunduğu ifade edilmektedir. Bunlar; kişisel, örgütsel ve örgütsel olmayan özelliklerdir.

3.4.1. Kişisel Özellikler

Her bir bireyin sahip olduğu kişisel özellikleri birbirinden farklı olduğundan dolayı, adalet algıları da doğal olarak birbirinin aynısı olmayacaktır. Örneğin, işyerinde yürürlüğe sokulan bir uygulama veya bir karar bir çalışana adaletli gelebiliyorken bir diğerine ise aynı uygulama ve karar adaletsiz gelebilmektedir (Kılıçaslan, 2010, s. 68). Bir önceki paragrafta da belirtildiği gibi bunun temel nedeni her bir bireyin sahip olduğu

kişilik farklılıklarıdır. Konu cinsiyet açısından ele alındığında ise, erkeklerin eşitlik kuralını önemsediklerini yani çalışanın örgüte sağlamış olduğu katkı oranında kazanım sağlaması gerektiğini savunurken; kadınların ise erkeklerden farklı olarak çalışanın örgüte sağladığı katkı oranında değilde herkese eşit kazanım sağlanması gerektiğini savunmaktadırlar (Şahin, 2006, s. 59). Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalara göre, erkek çalışanlara kadın çalışanlardan daha fazla önem ve yetki verilmektedir (Kılıçaslan, 2010, s. 68-69). Bu konuda araştırılan diğer bir kişisel özellik ise eğitimidir. Eğitimle ilgili yapılan çalışmalara göre, eğitim seviyesi yüksek çalışanların adaletle ilgili konulara daha duyarlı ve de kendi haklarını koruma ve yapmış oldukları iş ile ilgili alınan kararlara katılma istekeleri yüksek ve daha çok beklentide olmaktadır. (Kılıçaslan, 2010, s. 68-69)

3.4.2. Örgütsel Özellikler

Çalışanların adalet algılamaları oluşurken, örgütün amacına yönelik yapılan örgütsel politika ve uygulamaların ve ayrıca süreçsel bir bilgilendirme ve iyi bir iletişim etkisi olduğu ifade edilmektedir (Kılıçaslan, 2010, s. 71-72). İşyerinde uygulanan ücret sistemi çalışanların adalet algılamalarını etkileyen bir diğer önemli etkidir. Yapılan çalışmaların ortaya çıkarmış olduğu sonuçlara göre de çalışanların performanslarına dayalı olarak yapılan bir ücretlendirme sistemi gerek çalışanlar gerekse de örgütler tarafından en fazlata tercih edilen yöntemdir. Burada performansa dayalı bir ücretlendirme sistemi olduğundan dolayı çalışanların işyerinde daha yüksek bir performans sergiledikleri ortaya çıkmıştır (Kılıçaslan, 2010, s. 71-72). Buradan da anlaşıldığı gibi çalışanlar performansa dayalı bir ücretlendirme sistemiyle çalışmak istemektedirler. Diğer taraftan çalıştıkları örgütte istedikleri gibi bir ücretlendirme sistemiyle istihdam edildiklerinde örgüte daha fazla fayda, katkı ve verim sağlamaktadırlar.

3.4.3. Örgütsel Olmayan Özellikler

Örgütsel adaleti etkileyen etmenlerden bir diğeri ise kültürdür. Kültürü kısaca tanımlamak gerekirse kültür, bir toplumun sahip olduğu yaşam tarzı olarak tanımlanmaktadır (Bülbül, 2010, s. 24-25). Toplumun hareket, duygu ve düşüncelerinden oluşan kalıplar kültürü oluşturmaktadır. Örgütlerin toplumsal çevre koşullarını oluşturan unsurlardan en önemlilerinden biri kültürdür. Bundan dolayı örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri gelişimleri üzerinde etkili olmaktadır. Kültürün aynı

zamanda örgütsel adaleti açıklayan bir kavram olduğu da belirtilmektedir. İnsanların adalet olgusuna vermiş oldukları değerkültürel inançlar ile bir bütündür (Bülbül, 2010, s. 24-25). Örgütsel olmayan diğer bir önemli unsur ise ahlakî değerlerdir. Ahlak, kişinin içinde bulunduğu toplumda uyması gereken değerler bütünü olarak ifade edilmektedir (Bülbül, 2010, s. 24-25). Bu bağlamda ahlakî değerlerise, bireylerin karşılaştıkları olayları değerlendirme şekli ve bu değerlendirmelere bağlı olarak yaptığı açıklama yöntemidir. Adalet ve değerlerle ilgili yürütülen çalışmaların sonuçlarına göre, kazanımlar ve yapılan işlemler kişinin ahlaki değerleriyle uyuyorsa adaletli, uyumuyor ise de adaletsiz olarak algılanmaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında ancak ahlakî uygulama ve işlemlerin egemen olduğu bir örgütte örgütsel adaletten söz edilebilir. Çalışanlar, örgütte adaletin var olduğunu düşündüklerinde yöneticilerin davranışlarını rasyonel, adil ve ahlaki olarak değerlendirmektedirler (İşcan ve Naktiyok, 2004, s. 187).

3.5. Örgütte Adaletsizlik ve Sonuçları

Örgüt çalışanlarının örgütte adaletsizliğin olduğunu düşünmeleri onların psikolojik olarak stres yaşamalarına ve bundan dolayı sağlık sorunlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte adaletsiz ortamda çalışanlar daha sık ve uzun süren devamsızlıklık eğilimleri göstermeye başlarlar ve yaşanan bu durum örgüt için önemli oranda iş gücü kaybı anlamına gelmektedir. Örgütün böyle bir sorunla karşılaşmaması için çalışanların ruh ve beden sağlıklarını yüksek tutması önem arz etmektedir (Şahin, 2016, s. 124). Bundan dolayı, örgütlerde örgütsel adaletin dengede tutulması oldukça önemli olduğu belirtilmektedir(Şahin, 2016, s. 124). Örgütsel adaletin az olması, örgüt değerleri ile çalışanın değerleri arasında uyumsuzluk olduğu anlamına gelmektedir. Çalışanların örgütten ayrılma eğilimi arttıran etmenlerden birisidir örgütsel adaletsizlik. Çünkü bulunduğu ortamda adaletin olmadığını düşünen bir çalışan örgütten uzaklaşma çabasına girecektir (Yeloğlu ve Paşamehmetoğlu, 2013). Bir diğer ifadeyle zaman geçtikçe örgüte olan bağlılığını ve motivasyonunu kaybederek artık bulunduğu örgütten ayrılmaya çalışacaktır. Ayrıca çalışanlar yapmış oldukları işin karşılığında elde etmiş oldukları maddi ve manevi kazanımları örgüte sağlamış oldukları kazanımlara oranla daha az ya da yetersiz bulurlarsa, bu durum onlarda duygusal anlamda bir yıkama neden olmaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009, s.83-99). Yukarıda ifade edilenlere göre adil olmayan bir dağıtım söz konusu olduğunda çalışanlarda da olumsuz örgütsel algısı ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Diğer taraftan, örgüt içerisinde oluşan adaletsizlik

algılamaları bereaberin pek çok sorun meydana getirmektedir. Tükenmişlik (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009, s.83-99) stres (Gümüştekin ve Gültekin, 2009, s. 147-158) ve saldırganlık(Kıray, 2011, s. 25-29)bu alanda yapılan çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlardandır.

3.5.1 Stres

Kişinin psikolojik dengesini bozan stres, iş hayatında çalışanın üzerindeki baskının artmasına bağlı olarak kişinin kendisine verilen görevden uzaklaşmasına ve sergilediği iş performansının azalmasına yol açmaktadır (Gümüştekin ve Gültekin, 2009,s. 147-158). Ağır stres koşulları altında çalışan kişilerde iş tatminsizliğine bağlı olarak birtakım sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bunlar, karar verirken sorun yaşama ve işyerinde saldırganlık gibi. Stresin temel unsurunun adalet olduğu ve kontrolsüzlüğü ve kararsızlığı azalttığı üzerine durulmaktadır(Gümüştekin ve Gültekin, 2009,s. 147-158). Eşit teorisini buna örnek vermek mümkündür. Eşitlik teorisine göre, kişilerin kaynak dağıtımı adaleti, kendi kazanımlarını, diğerlerinin kazanımlarıyla karşılaştırarak değerlendirdiğini vurgulamaktadır. Walster ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmalarında bu durumu, “İnsanlar kendilerini eşitsizliklerin olduğu ilişkiler içinde gördüklerinde, kendilerini sıkıntılı hissederler. İlişkiler ne kadar eşitlikten uzak olursa, stres de o kadar artar” şeklinde açıklamıştır (Gümüştekin ve Gültekin, 2009, s. 147-158).

3.5.2. Tükenmişlik

Tükenmişlik, kişinin yaşamamış olduğu stresle başa çıkamama durumu olarak tanımlanmaktadır (Freudenberger,1974). Ayrıca tükenmişlik, çalışanların mesleki açıdan kendilerine koymuş oldukları hedeflere ulaşamamaları ve beklentilerini karşılayamadıkları durumlarda ortaya çıkan bir yorgunluk duygusudur. Çalışanlarda olumsuz örgütsel algısının meydana gelmesi durumunda kendini gösteren stres, kırgınlık ve kızgınlık gibi tepkiler de çalışanların tükenmişlik eğilimine neden olmaktadır.(Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009, s. 83-99) Çalışanların örgütsel adaletleri üzerinde etkisi bulunan psikolojik uyumsuzluk, enerjilerinin, işe karşı göstermiş oldukları tutum ve davranışlarının, yeterlilik ve aidiyet duygularının zarar görmesine sebep olmakta ve tükenmişliğe yol açmaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009, s. 83-99). Bu bağlamda çalışanların tükenmişlik duygusu yaşamamaları açısından alınacak önemli

önlemlerden biri, bireylerin sosyal bir ortamı hâline gelen işyerlerinde adaletin sağlanmasıdır.

- **“Saldırganlık”**: Yok edici ve hırpalayıcı amaç güden bütün davranışlar saldırganlık olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların bağlı oldukları örgüte karşı örgütsel adaletsizlik hissine kapılmaları sonucunda örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyecek şekilde hırsızlık ve saldırganlık gibi davranışlar sergileyebilmektedirler (Kıray, 2011, s. 25-29).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın temel amacıyla ilgili olarak bu bölümde konuyla ilgili araştırmalara yer verilerek bütüncül bir resim çizilmiş dahası mevcut konuya ilişkin alan yazındaki boşluk gözler önüne serilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın uygulama aşaması öncesinde dördüncü bölümde sırasıyla; lider-üye etkileşimi ile sanal kaytarma, lider-üye etkileşimi ve etkileşim adaleti, lider-üye etkileşim, sanal kaytarma ve etkileşim adaleti arasındaki ilişkileri konu alan araştırmalar üzerinde durulmuştur.

4.1.Lider-Üye Etkileşimi ile Sanal Kaytarma Arasındaki İlişki

İşletmelerde temel olan üretkenliktir(Ören,2016). Günümüzde işletmelerin en önemli problemlerinden biri de üretkenliğin temeli olan performanstır. Rekabet koşullarının artmasıyla işletmelerin çalışanlardan beklentileri artmakta, bu durum çalışanların istenmeyen davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır(Korkmaz, 2020, s. 4). Üretken olmayan davranışlar sergilemek, insan emeğinin ilk tarihinden itibaren söz konusudur. Ancak emeğin ücretlendirilmesi ve işletmelerin ortaya çıkmasıyla bu davranışlara karşı sistematik çözümler de üretilmiştir (Korkmaz, 2020, s. 4).

Kişinin içinde yer aldığı işletmeye karşı yaptığı kaytarma davranışı olarak sergilenen sanal kaytarma, işletmelerde sık rastlanılan bir sorun olmaktadır. Hızlı gelişen teknoloji ile dijitalleşme sürecinin yaşanması internet kullanımını arttırmıştır. İşletmelerde internet kullanımının yaygınlaşması nedeniyle dikkat çekici bir şekilde sanal kaytarma davranışı da artış göstermiştir (Blanchard ve Henle, 2008).

Çalışanlar, sanal kaytarma davranışları ile işletmenin amaç ve hedeflerine aykırı, norm ve değerleri ile uyuşmayan davranışlar sergilemektedirler. Bu tür davranışlar, işletmenin işleyişini aksatmakta, işletme çalışanlarına zarar vermekte ve liderler ile etkileşimi olumsuz etkilemektedir. İnternet ortamında fazla vakit geçirmek, sosyal mecralara takılmak, arkadaş gruplarıyla muhabbet etmek

işletmenin verimini düşürdüğünden, liderin çalışanlarıyla kurduğu olumlu ilişkiyi bozmaktadır (Polatçı veÖzçalık, 2015, s. 217). Bu negatif davranışlar hem işletme yapısına hem de toplumsaldinamiklere zarar vererek lider-üye etkileşimini kesintiye uğratmaktadır. Sanalkaytarmanın gittikçe artmasının, işletmelerde negatif

davranışların yaygınlaşmasına ve maliyetlerin artmasına neden olduğu tahmin edilmektedir (İyigün ve Çetin, 2012, s. 16).

Bir işletmenin kültürü, başarısı, geçmişi, başarısızlık modeli, kurucusu, politikaları ve uygulamaları sayısız kaynaktan gelişmektedir. Liderler, işletme kültürünün en güçlü belirleyicisidir (Demir,Uğruloğlu ve Ürek). Yani liderler, işletmenin tonunu belirleyen, norm ve değerlerini tanıyan, işletmenin neye benzediğine dair tutumlar sergileyen önemli kişilerdir. Liderler, örgüt içinde büyük roller üstlenmektedirler. Liderlerin sorumlulukları yalnızca çalışma sistemi ile ilgili değil, çalışanların duruşuyla da ilgilidir. Çalışanın olumsuz davranışı, işini aksatmasına yol açabileceği gibi lider ile istenmeyen durumların yaşanmasına da yol açabilmektedir.

Son yıllarda sanal kaytarma ve lider ilişkisini araştırmak amacıyla yapılan çalışmalarda dikkat çekici bir artış söz konusudur. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarından biri olan sanal kaytarma, bu davranışın bireyler ve işletmeler açısından sonuçlarının ne olduğu ile ilgili çalışmaların (Yıldız vd.,2020) yürütülmesine neden olmuştur. Sanal kaytarma, çalışanların diğer çalışanlara ve işletmeye kasıtlı olarak zarar vermesine, işletme yapısının bozulmasına, lider ve çalışan arasındaki havayı olumsuz yönde etkilemesine neden olmaktadır. Bu sebeple, işletmeler sadece bu davranışı nasıl önleyeceklerini değil, aynı zamanda çalışanlardan hangilerinin bu davranışları sergilemeye yatkın olduklarını da belirlemelidir (Bolton, vd., 2010, s. 537).

4.2. Lider-Üye Etkileşimi ve Etkileşim Adaleti Arasındaki İlişki

Son yıllarda yapılan çalışmalarda lider ve üyeleri arasındaki sosyal mübadelede liderlerin adil olduğu yönünde bir çabanın algılanmasının önemi keşfedilmiştir (Cropanzano vd., 2001). Etkileşim adaletin oluşmasında lider önemli biri olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla etkileşim adaleti ile ilgili farklı iş tutumları ve davranışları, liderin davranış ve tavırlarıyla ilişkilidir. Lider-üye etkileşim teorisinde lider ve üyeleri arasındaki yüksek kalite iş ilişkilerinin geliştirilmesinde örgütsel adaletin önemli bir katkısı vardır. (Erdoğan ve Liden, 2006). Örgüt içinde lider-üye etkileşimi belirginleşip

kutuplaşmalar oluştukça liderin davranışları çalışanların etkileşim adalet algıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Liderler ve çalışanlar arasındaki karşılıklı ilişkinin doğasına uygun olarak örgütsel adalet lider-üye etkileşiminde büyük bir etkiye sahiptir. Özellikle grup içindeki çalışanların, liderlerin adil uygulamalarına ilişkin düşünceleri grup dışındaki üyelerin düşüncelerine nazaran daha yüksektir (Turunç ve Tabak, 2010, s. 45).

Literatürde yer alan çalışmalar, lider-üye etkileşimi ile örgütsel adalet arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir (Lee vd., 2010; Park vd., 2015; Williams vd., 2016). Özellikle liderlerin örgütsel kaynaklar üstünde geniş yetkilere sahip olması, liderlerin kaynak dağıtımı ve karar alma süreçlerinde söz sahibi olması lider-üye etkileşimine işaret etmektedir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlara saygılı davranmasıyla lider-üye etkileşimi arasında da güçlü ilişki yer almaktadır (Erdoğan vd., 2006, s. 72). Lider-üye etkileşimi, türü, grup yapısı ve kalitesi lider ile çalışan arasında gelişen etkileşime bağlı olarak değişmektedir.

Lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler sosyal değişim teorisi temelinde incelenmiştir. Şöyle ki, bu teoriye göre kişiler sosyal ilişkilerini, kimi davranışlarının ödüllendirileceği, öngörüsüyle başlatmakta ve sürdürmektedir (Lambe vd., 2001). Kişiler sosyal ilişkilerini karşılıklılık ilkesine göre düzenlemektedir. Bu kapsamda lider, bir çalışana adil davrandığında çalışan karşılıklılık ilkesine göre, liderin bu davranışı bağlılık, işe adanmışlık gibi farklı çıktılara karşılık vermektedir (Agarwal, vd., 2012).

4.3. Lider-Üye Etkileşim, Sanal Kaytarma ve Etkileşim Adaleti Arasındaki İlişki

Literatürde lider-üye etkileşimi, sanal kaytarma ve etkileşim adaleti değişkenlerini ele alan bir çalışma bulunmamaktadır. Ancak ayrı ayrı değişkenler ile yapılmış birçok çalışma yer almaktadır. Bu çalışmalar incelendiğinde, konunun önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

Liden ve Maslyn (1998) yaptıkları çalışmada lider-üye etkileşimi (LÜE) ölçeğini geliştirmiştir. Bu ölçek aynı zamanda bu çalışmada da kullanılmıştır. Ölçekte on iki soru ve dört boyut bulunmaktadır. Bunlar; etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygıdır. Bu ölçek, lider-üye etkileşiminin tek boyutlu mu yoksa çok boyutlu bir yapı mı olduğunu,

çok boyutlu bir ölçümün geliştirilmesi ve doğrulanması yoluyla değerlendirilmiştir. Liden ve Maslyn'in (1998) çalışmasında 302 öğrenciyi ele alan madde analizi, iki kurumu temsil eden 249 çalışanın kullanıldığı yapı ve ölçütü ilgili doğrulama, çok boyutlu bir LÜE ölçeği ile sonuçlanmıştır.

Niehoff ve Moorman (1993) yaptıkları çalışmada örgütsel adalet ölçeğini geliştirmiştir. Araştırmacıların Türkçeye uyarladığı örgütsel adalet ölçeği üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; dağıtım, etkileşim ve işlem adaletidir. Dağıtım adaleti boyutunda beş; işlem adaleti boyutunda altı ve etkileşim adaleti boyutunda ise dokuz ifade yer almaktadır. Çalışmada; üç lider izleme yöntemi, çalışanların işletme adaleti algıları ve çalışanların vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Lider izleme yönteminin örgütsel vatandaşlığı olumsuz etkilediği varsayımlarında bulunulmuştur. Değişkenler arasında doğrudan ve dolaylı ilişkilerin test edilmesi için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Bunun sonucunda, gözlem yöntemi vatandaşlığı olumsuz bir şekilde etkilerken, adalet algısını olumlu bir şekilde etkilediği belirtilmiştir.

. Blanchard ve Henle (2008) sanal kaytarma üzerinde ölçek geliştirerek sanal kaytarma davranışlarını önemsiz ve ciddi olmak üzere iki boyutta ele almışlardır. Toplam 22 maddeden oluşan sanal kaytarma ölçeği, çalışanların yaratıcılık düzeylerini arttırabileceğini ve bireylere yaşanan durumlara göre değişik yönden bakma ve öğrenme imkanı sağlayarak esneklik kazandırabileceğini ifade etmişlerdir..

Wayne, Shore, Bommer ve Tetrick (2002) tarafından geliştirilen ve lider-üye etkileşimi (LÜE), örgütsel adalet ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışma; Fortune 500 şirketleri arasında yer alan iki metal fabrikasında 211 çalışan ve yöneticiyle gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda dağıtım adaleti ile algılanan örgütsel destek arasında olumlu yönde anlamlı ilişki tespit edilirken, dağıtım adaleti ile LÜE arasında istatistiksel anlamlılık tespit edilmemiştir.

Tatum, Eberlin, Kottraba ve Bradberry (2003) çalışmalarında, dönüştürücü liderlik tarzının baskın olduğu işletmelerde örgütsel adaletin daha yüksek olduğu fakat etkileşimli liderlik tarzının görüldüğü işletmelerde örgütsel adaletin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Thompson (2004) tarafından yürütülen çalışmada, örgütsel adalet üzerinde lider davranışlarının etkisi incelenmiş ve değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konmuştur. Buna göre, örgütsel adalet algısı üzerinde lider davranışlarının önemli etkileri

olduğu saptanmıştır.

Kang (2004) araştırmasını sağlık sektöründe çalışanlar ile gerçekleştirmiş ve lider-üye etkileşimi ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptamıştır. Bhal ve Ansari (2006) Hindistan’da lider-üye etkileşimi ile örgütsel adalet etkisinin belirlenmesiyle ilgili yapılan çalışmada, LÜE’in etki ve katkı boyutlarının dağıtım adaletine yol açtığı hipotezi reddedilmiştir. Yani LÜE ve örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Erdoğan, Liden ve Kraimer (2006) tarafından yapılan çalışmada adalet algıları ile LÜE arasındaki ilişkide işletme kültürünün aracılık etkisi incelenmiştir. Çalışma Türkiye’de liselerde toplam 516 öğretmenin örneklem alınmasıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, örgütsel kültürde insana saygının, etkileşim adaleti ve LÜE arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini, takım odaklılığın ise aynı ilişkiyi zayıflattığı belirtilmiştir. Dağıtım adaleti ve LÜE arasındaki ilişkiyi güçlendirirken takım odaklılığı zayıflatmıştır.

Piccolo, Bardes, Mayer ve Judge’ın (2008) çalışmalarında, yüksek kaliteli LÜE ilişkisinin, işlem adaleti ve etkileşim adalet arasındaki ilişkinin çıktılarını ve gücünü artırdığı düşüncesi desteklenmiştir. Özellikle işlem adaleti ve bireylerarası adalet algıları, sadece çalışanın yöneticileri ile yüksek kaliteli LÜE ilişkisine sahip olduğu durumda, işletmeye karşı duyulan sorumluluk hissi ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

Asgari, Silong, Ahmad ve Samah (2008), yaptıkları çalışmada lider-üye etkileşimi, örgütsel destek ve güvenin aracılık ettiği, dönüşümsel liderlik davranışları ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmanın sonucuna göre, dönüşümsel liderlik davranışları ile örgütsel adalet ve lider-üye etkileşimi arasında olumlu ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Demirel (2009) tarafından yapılan çalışmada üç farklı sektörde faaliyet gösteren üç işletmede 212 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örgütsel adalet boyutları ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin incelendiği çalışma sonuçlarına göre, örgütsel adalet boyutları ile lider-üye etkileşimi arasında olumlu yönde ve güçlü bir ilişki vardır. Örgütsel adaletin lider-üye etkileşimini olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Örgütsel adalet ile ilgili boyutlarında dağıtım adaletinin yönetici çalışan ilişkisi üzerindeki etki düzeyinin etkileşim ve işlem adaletine kıyasla daha güçlü olduğu tespit edilmiştir.

Karacoğlu ve Cingöz (2009) altı farklı sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada, liderlik davranışı ile örgütsel adalet boyutlarının

analizini yapmışlardır. Liderlik davranışları ile örgütsel adalet boyutları arasında zayıf ve zıt yönlü ilişki tespit edilmiştir. Örgütlerde adaletli uygulamaların artması ve liderlik davranışlarının yaygınlaşmasının çalışanlarda sessiz kalma olasılığının azalmasına sebep olduğu görülmüştür.

Lee, S. Murrmann, K. Murrmann ve Kim (2010) tarafından yapılan çalışmada hem prosedürel hem dağıtımsal adaletin LÜE ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Sonuçlar LÜE ilişki kalitesinin, ön hat çalışanlarının adalet algılarında arttırıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Erdoğan ve Bauer (2010) tarafından yürütülen çalışma, Türkiye’de bir giyim perakende zincirinin yirmi beş mağazasında çalışan 276 kişi ile gerçekleştirilmiştir. LÜE farklılaşmasının; geri çekilme davranışları, iş tutumları ve çalışma ortamındaki arkadaşlık ilişkileri gibi çalışan çıktıları üzerindeki etkilerinin dağıtım ve işlem adaleti iklim düzeyine bağlı olacağı öngörüsüne dayanmaktadır. Çalışma sonucunda LÜE farklılaşmasının sadece düşük adalet ikliminde, daha negatif çalışma arkadaşlığı ilişkisi ve iş tutumlarıyla yüksek düzeydeki geri çekilme davranışlarıyla ilişkili olduğu saptanmıştır.

Wang, Liao, Xia ve Chang (2010) yaptıkları çalışmada örgütsel adaletin performansa etkisini belirleyen bir model geliştirmişlerdir. Lider-üye etkileşiminin ve örgütsel bağlılığın, örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişkisinde aracı rolünü incelemişlerdir. Çalışma sonuçlarına göre, örgütsel adalet ile performans arasındaki ilişki, dolaylı olarak örgütsel bağlılığın ve lider-üye etkileşiminin aracı olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet boyutlarından etkileşim adaletinin performansın en iyi göstergesi olduğu belirtilmiştir.

Ishaq, Hussain, Nawaz, Asim ve Cheema (2012) yaptıkları çalışmada, lider-üye etkileşiminin aracı rolünü incelemişlerdir. Lider-üye etkileşiminin yönetsel adalet ve örgütsel vatandaşlık ilişkisine aracılık yaptığı tespit edilmiştir.

Kaplan ve Ögüt’ün (2012) örgütsel adaletin boyutları ile ilgili yaptıkları çalışmada, örgütsel adalet boyutlarından dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti ile sanal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Fein, Tziner, Lusky ve Palachy (2013) tarafından yapılan çalışmada etkileşim adaleti ile LÜE kalitesi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca LÜE ile algılanan adalet türleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Omilion-Hedges ve Baker (2013) yaptıkları çalışmada, LÜE üzerinde daha önceden yapılan çalışmalarda lidere odaklanan ilgiyi çalışma grubuna kaydırarak 336 lisans öğrencisi üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda, dağıtım adaletinin, LÜE ile çalışanların kendi aralarındaki etkileşim ilişkileri arasındaki nedensel ilişkiyi aracı değişken olarak etkilediği ve çalışma arkadaşları arasında kaynakların daha fazla paylaşılmasına yol açtığı belirtilmiştir.

Haynie, Cullen, Lester, Winter ve Svyantek (2014) çalışmalarında liderlerin, çalışanları ile farklı seviyede lider-üye etkileşimi olduğu belirlenmiştir. Bu farklılaşma, çalışanların davranışları ve tutumları üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Çalışmada dağıtım adaleti ikliminin değil, işlem adaletinin, çalışanların iş performansını olumlu olarak etkilediği tespit edilmiştir. Aynı zamanda etkileşim adaleti iklimi yüksek olduğunda ilişki pozitif, etkileşim adaleti iklimi düşük olduğunda ilişki negatif olmaktadır.

Chernyak-Hai ve Tziner (2014) İsrail’de bir kamu elektrik şirketinde 114 çalışan ile yaptıkları çalışmada, çalışanların etkileşim adaleti algılarının yıkıcı iş davranışları ile negatif yönde oldukları tespit edilmiştir. Aynı zamanda LÜE ilişki kalitesi, örgütsel etkileşim adaletinin yıkıcı iş davranışı üzerindeki etkisinde aracı rolü oynadığı bulunmuştur. Yalnızca düşük kaliteli LÜE ilişki düzeyinde, dağıtım adaleti yıkıcı iş davranışıyla negatif anlamlılık içindedir. Buna karşın yüksek kaliteli LÜE düzeyinde değişkenler arasında istatistiksel anlamlılık tespit edilmemiştir.

Fathonah ve Hartijastin (2014) tarafından Endonezya’da farklı alanlarda çalışanlar üzerinde yapılan çalışma neticesinde, örgütsel adaletsizliğin işyerinde sanal kaytarmayı arttırdığı ve üretkenliği düşürdüğü belirlenmiştir.

Yıldız vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adalet ve sanal kaytarma arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda örgütsel adaletin sanal kaytarmayı açıklamadığı belirtilmiştir.

Turgut, Tokmak ve Ateş (2015), çalışanların örgütsel adalet algısına ve performanslarına lider-üye etkileşiminin etkilerini ve örgütsel adalet ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi belirlemiştir. Öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada, lider-üye etkileşimi, örgütsel adaletin boyutları ve çalışan performansı arasındaki ilişki de incelenmiştir. Bireylerarası adaletin ve bilgi adaletinin, çalışanların performansı ile ilgili

olarak işlem performansının üye etkileşimini önemli düzeyde etkilediği saptanmıştır. Aynı zamanda bilgi adaletinin aracılık rollerinin olduğu belirtilmiştir.

He, Fehr, Yam, Long ve Hao (2016) tarafından yapılan çalışmada iki farklı örneklem üzerinde çalışma yapılmış ve ortak sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, etkileşim adaletinin daha adil uygulandığı işletmelerde adalet ile LMX arasındaki bağın daha güçlü olduğu saptanmıştır.

Torka ve Goedegeburge (2017) yaptıkları çalışmada, lider-üye etkileşiminin, dağıtım adaleti algısı ile sözleşme durumu arasındaki ilişkiyi etkileyip etkilemediğini incelemişlerdir. Çalışma sonuçlarına göre, dağıtım adaleti algısı ve sözleşme durumu arasında doğrudan ilişki olduğu, lider-üye etkileşimine aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanlar yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi algıladıklarında, çalışan gruplar arasında katılım, ücret ve sesle ilgili algılanan adalet farklılıkları değişmektedir.

Ulusoy ve Benli (2017) çalışmalarında kamu üniversitesinde çalışan 123 akademisyenin sanal kaytarma davranışlarını araştırmışlardır. Kâhya (2018) ise 212 akademisyen üzerinde yaptığı çalışmada sanal kaytarma davranışlarının performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Sanal kaytarma ve performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİNİN SANAL KAYTARMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ETKİLEŞİM ADALETİNİN ARACILIK ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın son bölümünde, ilk olarak araştırma problemi ortaya konularak araştırmanın amacı, önemi ve sınırları belirtilmiştir. Daha sonra, araştırmanın yöntemi kapsamında araştırma modeli, evreni, veri toplama tekniği ve aracı, veri analizine ait bilgiler ortaya konularak elde edilen bulgular ve yapılan yorumlar aktarılmıştır. Son olarak araştırmanın sonuçları tartışılarak bu konuda gelecekte yapılabilecek çalışmalara öneriler sunulmuştur.

5.1. Problemin Tanımı

Günümüz işletmelerinde teknolojik ve dijital sisteme uyumlu, yeni yönetim yaklaşım ve süreçlerine yönelik yapılar kurulmaktadır. Değişen teknoloji ve artan rekabet sebebiyle işletmeler, dinamik, esnek, katılımcı yönetim tarzını benimsemektedir. Bu süreçte işletmelerin önem verdikleri konuların başında liderlik gelmektedir. Çünkü oluşan yeni ekonomik düzende işletmelerde uygulanan liderlik yaklaşımları rekabet avantajı sağlayan önemli unsurlardandır. Ayrıca yeni ekonomik düzende sürdürülebilir ve rekabet edebilir başarının ortak bileşeni liderlerin üyeleriyle kurduğu ilişkidir. İşletmelerin yenilik yapması ve yeni fikirler üretmeye yönelmesi yüksek düzeyde lider-üye etkileşimi ile sağlanmaktadır.

İşletmelerde lider-üye etkileşimi son zamanlarda oldukça önem verilen konuların başında gelmektedir. Bunun temel sebeplerinden biri liderin çalışanları dinamikleştiren önemli bir rolünün olmasıdır. İyi bir lider, çalışanları motive eden, işletmede iletişimin ve ilişkilerin pozitif yönde gelişmesini sağlayan önemli bir aktördür. Bu nedenle liderlerin işletmenin amaç ve hedeflerine yönelik olarak istihdam edilmesi gerekmektedir. Yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi işletme için performansı, verimliliği, adalet algısını ve motivasyonu sağlamaktadır. Ancak lider-üye etkileşiminin düşük olduğu işletmelerde çalışanların işletmeye karşı algıları bütünüyle değişmektedir. (Thompson, 2004)

Örgütsel adalet algısı çalışanlarda önemli bir kavram olarak görülmektedir. Örgütsel adaletin yüksek düzeyde yaşandığı işletmelerde olumlu davranışlar ortaya çıkmaktadır. (Yıldız, 2010). Bu durum lider-üye etkileşiminin olumlu yansımasıyla da

gerçekleşebilmektedir (Chernyak-Hai ve Tziner, 2014). Lider-üye etkileşiminin sağlanmadığı durumlarda işletme içinde adaletsizlik ortaya çıkabilmekte; çalışanların adalet algıları bozularak, işletmeye olan güvenleri sarsılabilmektedir. İşletmelerde ortaya çıkan negatif davranışları, tamamıyla ortadan kaldırmak liderin üyeye etkileşimine bağlıdır.(Erdoğan ve Liden,2006)

İşletmelerde görülen sapkın davranışlar, işletme içi, çalışanlar, yöneticiler ve liderler üzerinde birtakım olumsuz etkilere neden olmaktadır. Sanal kaytarma olarak adlandırılan bu sapkın davranış, işletmelerde bazı sorunlara yol açmaktadır. Lider-üye iletişimsizliğinde ortaya çıkan adaletsiz durumlarda, çalışanın interneti işletme amaçlarına uygun şekilde kullanmaması, kişisel menfaatleri doğrultusunda sanal ortamda vakit geçirmesi işletme performansını ve verimliliğini etkilemektedir.(Fathonah ve Hartijastin ,2014)

Etkileşim adaleti algısı kavramının, diğer pek çok kavramla olumlu veya olumsuz yönde ilişkisi vardır. Literatürde etkileşim adaletinin iş performansı, örgütsel bağlılık gibi değişkenlerle olumlu ve olumsuz yönde ilişkisi olduğuna dair pek çok araştırma bulunmaktadır. Tüm bunların yanı sıra örgütsel bir faktör olan etkileşim adaletinin olmaması durumunun sanal kaytarma davranışlarını artırıcı yönde etki yaptığı da alan yazında görülmektedir (Le Roy vd. 2012; Fox vd., 2001; Henle, 2005; Kahn vd., 2013). Daha önemlisi Jones (2004) sanal kaytarma davranışlarını “örgütsel adaletsizlik sonucu örgüt üyelerinin bilinçli olarak örgütsel amaçları desteklememeleridir” şeklinde tanımlamıştır. Bu noktadan hareketle, örgütün başarısını etkileyen lider-üye etkileşiminin, örgütsel iklimi etkileyen sanal kaytarma davranışları üzerinde etkisinin olduğu düşünülmektedir. Buna ek olarak araştırmada etkileşim adaletinin, lider-üye etkileşimi ve sanal kaytarma davranışları arasındaki muhtemel ilişkide aracılık rolünün bulunup bulunmadığı incelenecektir. Çünkü birçok çalışmada etkileşim adaletinin lider-üye etkileşimi ve üretkenlik karşısı iş davranışları ile ilişkili oldukları saptanmıştır (Yıldız vd., 2015, s. 56; Kwak, 2006).

5.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, lider-üye etkileşiminin sanal kaytarma davranışları üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Daha sonra lider-üye etkileşimi ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkide etkileşim adaletinin aracılık rolünün olup olmadığını araştırmaktır.

5.3. Araştırmanın Önemi

Örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artırılması kapsamında yürütülen faaliyetlerden birisi lider ile üye arasındaki etkileşimdir. Lider-üye etkileşimlerinin doğru ve adil bir şekilde yürütülmesi etkileşim adaletinin sağlanmasına neden olmaktadır. Lider-üye etkileşiminin örgütsel başarıyı etkileyen sanal kaytarma davranışları, etkileşimadaleti gibi birçok faktör ile ilişkisi dikkat alındığında mevzunun örgütsel açıdan taşıdığı önem ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan örgütler etkinlik ve verimliliğin artırılması adınasadece lider-üye etkileşimi üzerinde değil, insan unsuruna ilişkin diğer konularda araştırmalar yapmaktadır. Bu araştırmalardan birisi de bireylerin iş performanslarını olumsuz şekilde etkileyen sanal kaytarma davranışlarına yönelik olanlardır.

Ulusal ve uluslararası alanyazında lider-üye etkileşimi ile ilgili yapılmış araştırmalar incelendiğinde, daha çok lider-üye etkileşimini etkileyen faktörlerin çalışmalara konu olduğu, buna karşın lider-üye etkileşiminin sonuçlarına yönelik sınırlı sayıda araştırmanın olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda literatürde lider-üye etkileşimi, etkileşim adaleti ve sanal kaytarma davranışlarının ayrı ayrı diğer bazı değişkenlerle aralarındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar olmasına rağmen lider-üye etkileşimi, etkileşim adaleti ve sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Bu sebeple örgütsel hedeflere etki edebileceği bu değişkenler arasındaki ilişkinin ilk kez bir çalışmaya konu olması çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Bu araştırma, lider-üye etkileşiminin sanal kaytarma davranışlarını etkileyip etkilemediğini, ayrıca lider-üye etkileşimi ile sanal kaytarma davranışları arasında etkileşim adaletinin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı saptanarak liderlik ve örgütsel davranış literatürüne mütevazı bir katkı sağlayacağı için önemlidir. Ayrıca araştırmanın Somali/Hargeisa ilinde özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerdeki beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiş olması, üretkenli

karşıtı iş davranışlarından biri olarak sanal kaytarmanın örgütler üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak için gereken uygulamaları belirleyerek örgüt verimliliğini ve performansını yükseltme olasılığını arttırabilir. Son olarak yöneticilerin örgütsel adaleti destekleyen politikaları geliştirmeye dikkat etmelerini sağlayacaktır.

5.4. Araştırmanın Sınırları

Bu çalışmanın en mühim sınırı, Somali/Hargeisa ilinde özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerdeki beyaz yakalı çalışanlar ile sınırlanmış olmasıdır. Bu bağlamda, çalışma sonuçlarının yalnızca bu sektörlerle genelleştirilebileceği anlamına gelmektedir. Araştırmanın en önemli kısıtlamalarından bir diğeri, sanal kaytarma davranışlarına verilen yanıtların bireysel açıklamalarla sınırlı olmasıdır. Anketi dolduracak olan çalışanlar, isimlerinin kimseyle paylaşılmayacağı bildirilse de sanal kaytarma davranışları ile ilgili soruları anlatmaktan kaçınmaları beklenmektedir. Araştırmanın kesitsel olmasından dolayı, veri toplama süreci Haziran 2020-Ekim 2020 aylarla sınırlıdır. Bu tarz araştırmalarda araştırma konusu uzun süreli planlanmadığından ortaya çıkabilecek değişimlerin saptanması pek mümkün olmamaktadır. İleride nedensel ilişkileri incelemeye çalışan benzer çalışmaların tekrarlanmasıyla bu problem çözülebilecektir. Son olarak ölçeğin geçerliliğinin sağlanması sürecinde teorik olarak en sağlıklı yöntem AFA için toplanan veriye analiz yapıldıktan sonra aynı katılımcılardan DFA için veri toplanmasıdır. Ancak sosyal bilimlerle ilgili çalışmalarda aynı katılımcıya her iki analiz aşamasında peş peşe ulaşma imkânı sınırlıdır. Dolayısıyla araştırmacılar bunun yerine; her iki analiz aşamasında farklı veri setini kullanarak, topluca veri toplayıp bir bölümünü AFA bir bölümünü DFA için kullanarak ya da aynı veri setini hem AFA hem de DFA için kullanarak analiz yaparlar. Bu çalışmada sözü edilen yöntemlerden üçüncüsü olan aynı veri setine hem AFA hem de DFA uygulanmıştır.

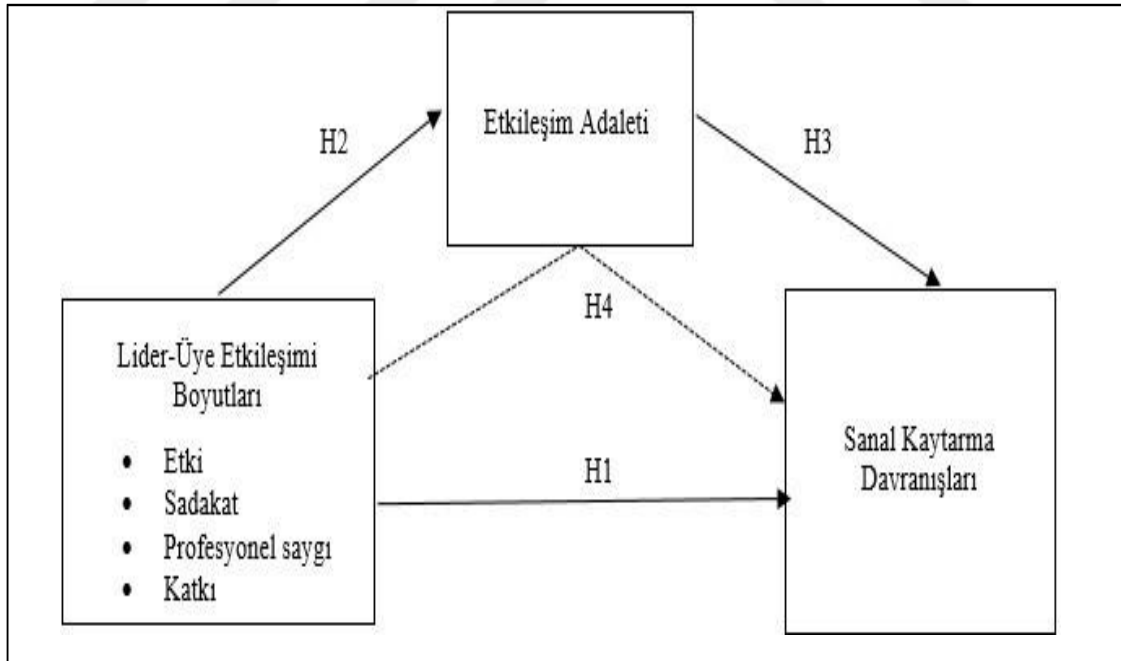
5.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, benimsenen temel felsefe açısından *temel*, amacı açısından *açıklayıcı*, benimsenen yöntem açısından *nicel*, süre açısından *kesitsel*, analiz birimi açısından *birey* düzeyindedir. Temel araştırmaların amacı var olan bilgiye yenilerini katmaktır. Sosyal dünyadaki olaylar arasındaki ilişkileri keşfetmek ve yeni kuramlar geliştirmek için yapılan araştırmalardır. Araştırılan konuya ait değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisinin oluşturulduğu çalışmalar ise açıklayıcı araştırmalardır. Açıklayıcı araştırmalarda nedensel ilişkilere yönelik geliştirilen hipotezler sınanmaktadır. Nicel araştırmalarda,

olay ve olgular dışarıdan ölçümlenerek nedensellik yoluyla gerçeklere ulaşılmaya çalışılmaktadır. (İslamoğlu ve Alınacı, 2014) Pozitivist sosyal bilim anlayışının bir sonucu olarak bu araştırmalarda sayısal veriler kullanılmakta olup kesin ve genellenebilir sonuçlara ulaşmak hedeflenmektedir. Nicel araştırmalarda başlıca veri edinme tekniği olarak çok sayıda veriyi ekonomik olarak elde etmeyi mümkün kılmasından dolayı anket kullanılmaktadır. (Çoşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2012, s. 64-71). Kesitsel araştırmalar ise incelenen olgunun belirli bir zamandaki durumunu ortaya koymaya çalışmaktadır. Telekomünikasyon ve bankacılık işletmelerindeki çalışanların liderleri ile olan etkileşiminin sanal kaytarma davranışlarına etkisi incelendiği için bu çalışma birey düzeyindedir. (Altunışık, Çoşkun; Arıkan, 2013, s. 27).

5.5.1. Araştırma modeli ve hipotezleri

Araştırma, "Lider-üye etkileşiminin sanal kaytarma davranışları üzerinde etkisi var mıdır?". Şayet varsa, "etkileşim adaletinin bu ilişkide aracılık rolü var mıdır?" soruları çerçevesinde modellenmiştir. Araştırmada; bağımsız değişken lider-üye etkileşimi, bağımlı değişken sanal kaytarma davranışları, aracı değişken ise etkileşim adaletidir.



Şekil 5.1. Araştırma modeli

Yukarıdaki araştırma modelinden yola çıkarak, araştırma hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir:

H₁: Lider-üye etkileşiminin boyutları, sanal kaytarma davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

H_{1a}: Etki boyutu, sanal kaytarma davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

H_{1b}: Sadakat boyutu, sanal kaytarma davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

H_{1c}: Katkı boyutun, sanal kaytarma davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

H_{1d}: Profesyonel saygı boyutu, sanal kaytarma davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

H₂: Lider-üye etkileşiminin, etkileşim adaleti üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H₃: Etkileşim adaletinin sanal kaytarma davranışları üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.

H₄: Lider-üye etkileşiminin sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin aracılık etkisi vardır.

5.5.2. Araştırma evreni

Araştırma evrenini, Somali/Hargeisa şehrinde bankacılık ve telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren özel işletmelerdeki beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma evreni kapsamında üç banka ve beş telekomünikasyon işletmesinin faaliyet gösterdiği ve 300 beyaz yakalı çalışanın bulunduğu tespit edilmiştir. Evrendeki tüm çalışanlara ulaşılması nedeniyle tam sayıma gidilmiştir.

5.5.3. Veri toplama aracı ve tekniği

Araştırmaya ait veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formu oluştururken değişkenler ile ilgili literatür taraması yapılarak sıklıkla atıf alan ölçekler saptanmıştır. Ulusal yazında söz konusu ölçeklerin Somaliceye uyarlaması bulunmaması ve araştırma evreni kapsamındaki çalışanların İngilizce bilmeleri nedeniyle ankette ölçeklerin orijinal halleri kullanılmıştır. Ölçekleri geliştiren yazarlardan e-posta yoluyla ölçek kullanım izinleri alınmış olup Ek-2’de belirtilmiştir. Anket; demografik özellikler, lider-üye etkileşimi ölçeği, sanal kaytarma davranışları ölçeği ve etkileşim adalet ölçeği olmak üzere toplam dört bölüm olarak tasarlanmıştır. Anketin yanıtlanmasında Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri “1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2.

Katılmıyorum, 3. Kısmen Katılıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

Ankette öncelikle katılımcılara araştırmanın yapısı, hedefi ve önemi, kimlik bilgilerinin istenmediği, gizlilik garantisi, anketi doldurma talimatı, tez danışmanı ve araştırmacı ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra kişilere cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, teknoloji kullanımı, çalışılan sektör, istihdam tipi ve hizmet süresi kapalı uçlu olarak sorulmuştur.

Çalışanların liderlerle etkileşimlerini değerlendirmesi için Liden & Maslyn (1998) tarafından geliştirilen on iki ifadeden dört boyuttan oluşan ölçek kullanılmış ve katkı, sadakat, etki ve profesyonel saygı ile ilgili sorular sorulmuştur. Etkileşim adaletini ölçmek için, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen tek boyutlu dokuz ifadeden oluşturulan ölçekten faydalanılmıştır. Sanal kaytarma davranışlarını ölçmek için, Blanchard ve Henle (2008) tarafından geliştirilen sanal kaytarma davranışları ölçeğinden yararlanılmıştır. Alan yazında Blanchard ve Henle (2008a) “*Correlates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms and External Locus of Control. Computers in Human Behavior*” adlı makalesinde, sanal kaytarmayı önemsiz (minor) sanal kaytarma ve ciddi/önemli (serious) sanal kaytarma olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Önemsiz sanal kaytarma (minor cyberloafing), işyerinin internet imkânını şahsi e-mail almak ve göndermek, haber sitelerini ziyaret etme, ekonomi ve finans sitelerini gezme ve işlem yapma, internet üzerinden alışveriş yapma ve web sitelerinde sörf yapmak gibi faaliyetlerdir. Ciddi sanal kaytarma (serious cyberloafing) ise, cinsel içerikli web sitelerine girmek, kişisel web sayfası tasarlamak ve yönetmek, çevrimiçi sohbet sitelerinde kalmak, bahis ve kumar amaçlı interneti kullanmak, müzik ve yazılım indirmek gibi davranışları kapsamaktadır (Blanchard ve Henle, 2008a, s. 1078).

Bununla birlikte bu araştırmacılar (Blanchard ve Henle, 2008b) aynı ölçeği kullandıkları “*The Interaction of Work Stressors and Organizational Sanctions on Cyberloaf*” isimli başka bir çalışmada, sanal kaytarmayı sınıflandırmaksızın bütün bir yapıda ele almışlardır. Literatürde sanal kaytarma davranışlarının bu ölçek kullanılarak gerçekleştirildiği bazı çalışmalarda (örn.: Demir Uslu ve Çavuş, 2014; Lim ve Chen, 2009) sanal kaytarmanın sınıflandırma yapılmadan bütün bir yapıda incelenebileceği istatistiksel olarak ispatlanmıştır. Bu nedenle araştırmada sanal kaytarma davranışları tek boyut altında inceleyerek test edilecektir.

5.5.4. Pilot test

Geçerlilik ve güvenilirlik, toplanan verilerin kalitesinin ve elde edilecek sonuçların kilit göstergeleridir. Bir pilot çalışması yapmanın temel amacı, bir anketteki her bir maddenin doğruluğunu, anketin tamamlanma süresini ve içerik geçerliliğini belirlemektir (Doody & Doody, 2015). Buna ek olarak ana çalışmayı engelleyebilecek etik ve pratik konuları da ortaya çıkarabilir (Doody & Doody, 2015). Pilot çalışma yoluyla, doğru ifade ve düzen kullanımı gibi enstrümanların uygunluğu iyileştirilebilir. Pilot çalışma aynı zamanda katılımcılara anketlerin açıklığı ve anlaşılabilirliği konusunda bir danışma aracı olarak hizmet eder ve bu, katılımcıların katkı ve tavsiyesine göre iyileştirilmelidir.

Bu bağlamda araştırmada, kullanılan ölçeklerin maddelerinin doğruluğunu ve içerik geçerliliğini belirlemek amacıyla bir pilot çalışma yapılmıştır. Beş telekomünikasyon şirketine 40 anket gönderilmiştir. Geri dönen 33 anket olup değerlendirmeye alınmıştır. Toplanan anketler SPSS 23 programı ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, ölçeklerin cronbach alpha katsayıları kabul edilebilir düzeylerde olduğundan, ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

Alınan geri bildirimlere göre, sanal kaytarma davranışlarının anket başlığı değiştirilmiştir. Örneğin “Bu anket işyerinde sanal kaytarma davranışlarınız ile ilişkin” cümlesinin yerine “Bu anket mesai saatleri içerisinde kişisel amaçlı internet kullanımınız ile ilgilidir. Lütfen aşağıdaki ifadeleri size uygun olacak şekilde işaretleyiniz” cümlesi kullanılmıştır. Pilot araştırma sonucunda elde edilen güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 5.1’de gösterilmiştir.

Tablo 5.1. Pilot araştırma güvenilirlik analizleri

DEĞİŞKENLER	CRONBACH’S ALPHA	İFADE SAYISI
Lider- üye Etkileşimi	0.723	12
Etkileşim Adaleti	0.850	9
Sanal Kaytarma Davranışları	0.745	22
Genel	0.774	43

Elde edilen sonuçların ardından araştırmanın uygulama kısmına geçilmiştir. Araştırmaya ilişkin 300 anket telekomünikasyon ve bankacılık çalışanlarının müsait olma durumlarına göre çeşitli dönemlerde onlara ulaştırılmıştır. Bu süreçte toplam 260 anket yanıtlanmış olup anketlerin tümü kullanılabilir durumda olduğundan analizler bu anketler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

5.5.5. Veri analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS 23 ve AMOS 26 paket programları ile çeşitli analizler yapılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcılara ait cinsiyet, yaş, çalışılan sektör, medeni durum, eğitim seviyesi, teknoloji kullanımı, hizmet süresi ve istihdam tipi gibi demografik özellikler frekans analizine tabi tutulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal ve faktöriyel geçerliliği için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktöriyel yapısı belirlenen ölçek ve ölçüm modelinin doğruluğunu toplanan veri ile teyit etmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin güvenirliğini tespit etmek için iç tutarlılık analizi kapsamında Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkilerin sınanabilmesi için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen verilere uygulanacak istatistiksel analizlerin belirlenmesi için önce verilerin normal dağılıp dağılmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda değişkenlerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Tabachnick ve Fidell'e (2001) göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında bir değerde olması, verilerin normal dağılım gösterdiğini ifade etmektedir. Etkileşim adaleti değişkeninin, sanal kaytarma değişkeninin ile lider-üye etkileşimi değişkeninin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında verilerin normal dağılım gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle verilerin analizlerinde parametrik testler kullanılmıştır. Ayrıca verilerin normal dağılım göstermesi sebebiyle en çok olabilirlik (Maximum Likelihood) hesaplama yöntemi tercih edilmiştir (Schumacker ve Lomax, 2004, s. 67; Harrington, 2009, s. 27). Değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 5.2'de verilmiştir.

Tablo 5.2. Değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerleri

Sanal Kaytarma Davranışları	İstatistik	Std. Hata
Çarpıklık (Skewness)	0,321	0,238
Basıklık (kurtosis)	0,070	0,472
Etkileşim Adaleti	İstatistik	Std. Hata
Çarpıklık (Skewness)	0,231	0,238
Basıklık (kurtosis)	0,247	0,472
Lider- üye Etkileşimi	İstatistik	Std. Hata
Çarpıklık (Skewness)	0,142	0,238
Basıklık (kurtosis)	0,432	0,472

YEM temelli analizlerde araştırmada hangi uyum indekslerinin belirtmesi gerektiği mevzusunda alanyazında araştırmacılar fikir birliğine varmamışlardır. Brown (2006), χ^2 , SRMR, RMSEA ile TLI, CFI ve NNFI indekslerinin belirtmesinin gerektiğini öne sürerken; Kline (2016) ise araştırmalarda χ^2 , χ^2/df , CFI, SRMR ve SMSEA uyum iyilik değerlerine yer verilmesini önermektedir (Harrington, 2009, s. 51-53). Bununla alakalı bir sınırlama bulunmamasından araştırmacı alanyazında en sık kullanılan uyum indekslerini kullanmıştır. Bu araştırmada χ^2 , χ^2/df , NFI, GFI, CFI, RMSEA ve SRMR uyum iyilik değerleri kullanılmıştır. Aracılık etkisine ait hipotez, Baron ve Kenny (1986) yönteminden daha güvenli sonuçlar veren ve son zamanlarda kullanımı artan bootstrap tekniği ile sınanmıştır (Preacher ve Hayes, 2008; Williams ve MacKinnon, 2008). Bootstrap, dolaylı etkiyi sınamak üzere çok sık kullanılan ve uygulaması kolay olan bir yeniden örnekleme yöntemidir. Bu teknikte, aracılık etkisi ya da dolaylı etkiyi tahmin etmek için orijinal veri setindeki gözlemlerden rastgele yeni gözlem setleri oluşturulmaktadır (Byrne, 2010). Bootstrap analizi neticesinde %95 güven aralığındaki edinen değerlere göre aracılık rolünün olup olmadığına karar verilmektedir. Buna nazaran, bootstarpping tekniğinden ele edilen alt ve üst güven aralık değerleri sıfır (0) değerini içermiyorsa aracılık etkisinden söz etmek mümkündür (Hayes, 2009; Efron ve Tibshirani, 1993).

5.6. Bulgular ve Yorum

Araştırmada yapılan analizler takip eden konu başlıklarında aktarılmıştır. Söz konusu analizlerde elde edilen bulgular ve bu bulgulara ait yorumlar ilgili konu başlığı altında detaylandırılmıştır.

5.6.1. Katılımcıların demografik özellikleri

Çalışmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ait frekans analizi Tablo 5.3'te sunulmuştur. Tablo 5.3'te sunulduğu gibi, çalışmaya katılan çalışanların %66,9 'u erkek, %32,7'si kadın olarak dağılmaktadır. Medeni durumuna gelince katılımcıların %62,7'si evli iken, %35,6'sı bekârdır. Katılımcıların 29-38 yaşları aralığında olanlar örneklemin %48'ini temsil etmektedir. Katılımcıların %57,3'ü telekomünikasyon sektöründe çalışmaktadır. Çalışanların hizmet süresi açısından en büyük grup 2-4 yıl arası çalışanlardır. İstihdam tipine gelince katılımcıların %88,7'si tam zamanlı çalışmaktadır. Çalışanların %68,5'i lisans mezunu kişilerden oluşmaktadır. Bankacılık ve telekomünikasyon işletmelerinde çalışanların bilgisayar, cep telefonu ve tablet gibi araçların kullanılıp kullanılmadığını sorulduğunda tamamı evet yanıtını vermiştir.

Tablo 5.3. Katılımcılara ait demografik özellikleri

ÖZELLİKLER	VERİLER	FREKANS	YÜZDE
Yaş	19-28 yaş	51	19,6
	29-38 yaş	127	48,8
	39-45 yaş	39	15,0
	46-53 yaş	19	7,3
	54 yaş ve üstü	24	9,3
Medeni Durum	Evli	163	62,7
	Bekâr	95	36,5
	Belirtilmemiş	2	0,8
Cinsiyet	Kadın	85	32,7
	Erkek	175	66,9
	Belirtilmemiş	1	0,4
Eğitim	İlköğretim	5	1,9
	Ortaöğretim	18	6,9
	Lise	9	3,5

Tablo 5.2. (Devam) *Katılımcılara ait demografik özellikler*

ÖZELLİKLER	VERİLER	FREKANS	YÜZDE
Eğitim	Lisans	178	68,4
	Yüksek lisans	48	18,5
	Doktora	1	0,4
	Belirtilmemiş	1	0,4
Teknoloji Kullanımı	Evet	100	100
	Hayır	0.00	0.0
İstihdam Tipi	Yarı zamanlı	43	16,6
	Tam zaman	210	80,8
	Geçici	5	1,9
	Belirtilmemiş	2	0,7
Sektör	Bankacılık	149	57,3
	Telekomünikasyon	110	42,3
	Belirtilmemiş	1	0,4
İşletmedeki Hizmet Süresi	0-1 yıl	38	14,6
	2-4 yıl	99	38,1
	5-7 yıl	72	27,7
	8-10 yıl	41	15,8
	11 ve üstü	10	3,8

5.6.2. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Açıklayıcı faktör analizinin temel özelliklerinden biri değişkenler arası ilişkilerin hangi ölçüde anlamlı bir biçimde ayrıştığını ortaya koymasındır (Albayrak 2003, s. 111). Çok değişkenli istatistiksel test tekniklerinden biri olan AFA, çok sayıda değişkeni girdi olarak alarak bunlar arasındaki ilişkileri değerlendirmek suretiyle az sayıda yeni değişken oluşturma metodudur (Kalaycı 2010, s. 321). Araştırma çerçevesinde elde edilen verilerin AFA değerlendirmesine ne ölçüde uygun olduğunu belirlemek için ise uygulanan açıklayıcı faktör analizine yönelik “*Kaiser Mayer Olkin*” (KMO) ve “*Barlet Küresellik*” testlerinden elde edilen sonuçlar Tablo 5.4’te sunulmuştur.

5.6.2.1. Lider-üye etkileşim ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi

Araştırmada lider-üye etkileşimi ölçeğinin faktör yapısını belirlemek üzere açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Telekomünikasyon ve bankacılık sektörlerindeki çalışanlardan toplanan verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını sınamak üzere SPSS 22. paket programı ile (KMO) ve Bartlett testleri gerçekleştirilmiştir. Açıklayıcı faktör analiz neticesinde KMO=.778 ve Bartlett testi =525.84 ($P<0,05$) anlamlı

olarak elde edilmiştir. KMO değerinin yüksek, Bartlett testinin anlamlı çıkması araştırmaya ait veri setinin AFA için uygun olduğunu göstermektedir. Daha sonra her bir maddenin faktör yüklerine bakılmıştır. Maddelerin faktör yüklerine bakıldığında beş maddenin 0,3'ün altında olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle (LÜE8, LÜE11, LÜE10, LÜE1, LÜE2) maddeleri ölçekten çıkartılmıştır. İlgili maddeler ölçekten çıkartıldığında cronbach alfa değeri $\alpha = ,79$ olarak elde edilmiş ve ölçek maddelerinin faktör yükleri 0,61-0,85 arasında değerler almıştır. Lider-üye etkileşimi için yapılan AFA analiz sonucuna göre, toplam varyansın %65'sini açıklayan tek faktör elde edilmiştir. Tablo 5.4.'te lider-üye etkileşim ölçeğine ait açıklayıcı faktör analiz sonuçları sunulmuştur.

Graen, Danserau ve Haga tarafından 1975 yılında ileri sürülen Lider-Üye Etkileşim Teorisinin çok boyutlu ya da tek boyutlu bir yapı olması araştırmacılar tarafından sürekli tartışıla gelmiştir (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Liden ve Maslyn, 1998). AFA sonucunda elde edilen model, lider-üye etkileşiminin tek boyutlu olarak kavramsallaştırılması (Graen ve Cashman, 1975) ile uyumlu olan bir modeldir. Benzer şekilde Türkiye'de KOBİ'lerdeki çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, lider üye etkileşimi ilgili çok boyutlu faktör yüklerine ulaşılmayıp tek faktör altında toplanmıştır (Aslan ve Özata, 2009). Yıldız, Özutku ve Cevrioğlu (2008) tarafından yapılan farklı bir çalışmada, lider-üye etkileşim modelinin etki, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere üç boyuta sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Tablo 5.4. *Lider-üye etkileşim ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi*

Maddeler	Faktör Yükleri	Varyansın Açıklama Oranı %
LÜE4: Yöneticim için sıkı çalışmaktan rahatsızlık duymam.	,832	65%
LÜE3: Yöneticim, herkesin arkadaş olmak isteyeceği biridir.	,750	
LÜE5: Yöneticim başkaları bana saldırsa bile beni savunur.	,855	
LÜE6: Yöneticimi insan olarak çok severim.	,617	
LÜE7: Yöneticim için işimde benden beklenenin ötesinde iş yaparım.	,630	
LÜE9: Yöneticim, konuyu bilmeseydi bile üstlerine karşı benim savunur.	,828	
LÜE12: Yöneticimin, iş konusundaki bilgisini etkileyici bulmaktayım	,825	
KMO değeri 0.778; Bartlett küresellik testi 525.84; (P<0,05); (α) =.79; Öz Değer 6,545		

5.6.2.2. Etkileşim adaleti ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi

Araştırmada etkileşim adaleti ölçeğinin faktör yapısını belirlemek üzere açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Telekomünikasyon ve bankacılık sektörlerindeki çalışanlardan toplanan verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını sınamak üzere SPSS23. paket programı ile KMO ve Bartlett testleri gerçekleştirilmiştir. AFA neticesinde KMO=.817 ve Bartlett testi=557.42 ($P<0,05$) anlamlı olarak elde edilmiştir. KMO değerinin yüksek, Bartlett testinin anlamlı çıkması araştırmaya ait veri setinin AFA için uygun olduğunu göstermektedir. Etkileşim adaleti için yapılan AFA analiz sonucuna göre, toplam varyansın %72'sini açıklayan tek faktör elde edilmiştir. Daha sonra ölçek maddelerin faktör yüklerine bakılmıştır. Maddelerin faktör yüklerine bakıldığında iki maddenin 0,3'ün altında olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle EA3 ve EA9 maddeleri ölçekten çıkartılmıştır. İlgili maddeler ölçekten çıkartıldığında cronbach alfa değeri $\alpha=.77$ olarak elde edilmiş ve ölçek maddelerinin faktör yükleri 0,93-0,58 arasında değerler almıştır. Aşağıdaki Tablo 5.5'te etkileşim adaletine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.5. Etkileşim adalet ölçeğine ait açıklayıcı faktör analiz sonuçları

Maddeler	Faktör Yükleri	Varyansın Açıklama Oran%
EA1: Yönetim işle ilgili kararları verirken bana karşı ilgili ve naziktir.	,722	
EA2: Yöneticim işimle ilgili kararlar verirken kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.	,935	
EA4: Yöneticim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle paylaşır.	,830	
EA5: İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana açıklamalar yapar.	,580	
EA6: Yöneticim işimle ilgili kararlar alınırken uygun gerekçeler gösterirler	,830	
EA7: Yöneticim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	,810	
EA8: İşimle ilgili bir karar alınırken bana karşı saygılı ve önem verir.	,828	
72%,		
KMO değeri =.817; Bartlett küresellik testi=557.42		
(P<0,05) ;(α) =.77; Öz değer=3000		

5.6.2.3. Sanal kaytarma davranışları ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi

Araştırmada sanal kaytarma ölçeğinin faktör yapısını belirlemek üzere açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Telekomünikasyon ve bankacılık sektörü çalışanlarından toplanan verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını sınamak üzere SPSS23. paket programı ile KMO ve Bartlett testleri gerçekleştirilmiştir. AFA neticesinde KMO=.764 ve Bartlett testi=457.21($P<0,05$) anlamlı olarak elde edilmiştir. KMO değerinin yüksek, Bartlett testinin anlamlı çıkması araştırmaya ait veri setinin AFA için uygun olduğunu göstermektedir. Sanal kaytarma için yapılan AFA analiz sonucuna göre,

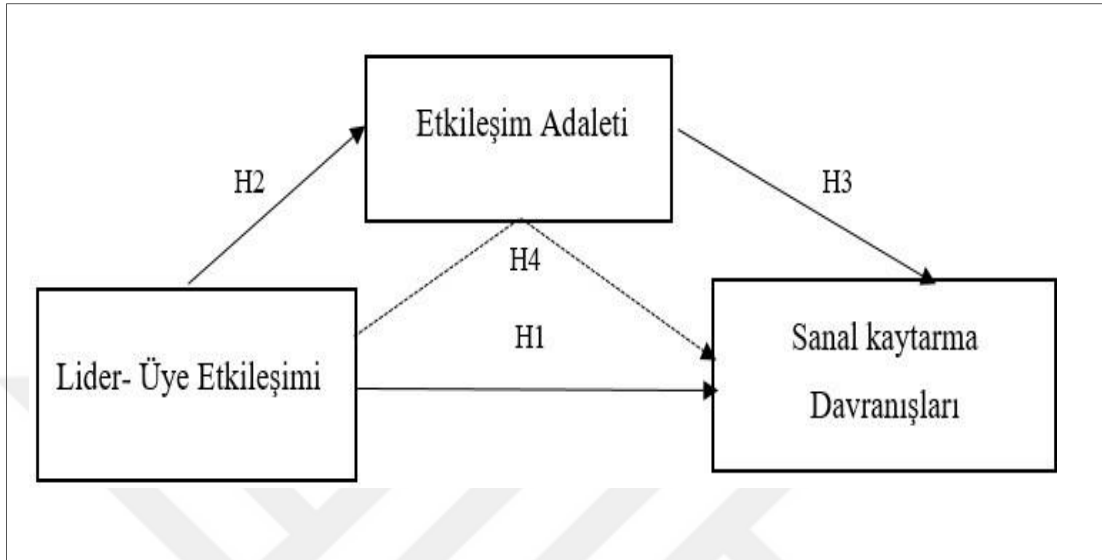
toplam varyansın %53'sini açıklayan tek faktör elde edilmiştir. Bu değer alan yazında kabul edilebilir değer olan 0,50'nin üzerindedir (Streiner, 1994; Yaşlıoğlu, 2017). De Lara (2007) çalışmasında Lim'in (2002) ölçeğini kullanarak tek boyuta sahip olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca Özkara, Taş ve Aydın'ın (2020) tarafından yapılan farklı bir çalışmada Blanchard ve Henle (2008) tarafından geliştirilen 22 maddelik ölçeği kullanarak tek faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır. Daha sonra ölçek maddelerin faktör yüklerine bakılmıştır. Ölçeğe ait maddelerin faktör yüklerine bakıldığında 15 maddenin 0,3'ün altında olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle 15 madde ölçekten çıkartılmıştır. (Tabachnick ve Fidell, 2001, s. 622). Maddeler ölçekten çıkartıldığında cronbach alfa değeri $\alpha=.73$ olarak elde edilmiş ve ölçek maddelerinin faktör yükleri 0,81-0,59 arasında değerler almıştır. Tablo 5.6.'da sanal kaytarma ölçeğine ait açıklayıcı faktör analizi sonuçları özetlenmiştir.

Tablo 5.6. Sanal kaytarma ölçeğine ait açıklayıcı faktör analiz sonuçları

Maddeler	Faktör Yükleri	Varyansın Açıklama Oranı%
SK3: İş arama ve istihdam ile ilişkili siteleri ziyaret ederim.	,764	
SK4: Anlık mesaj alır ve gönderirim.	,731	
SK5: Ebay gibi online açık artırma sitelerini ziyaret ederim.	,599	
SK6: Borsa ve yatırım ile ilişkili web sitelerini ziyaret ederim.	,815	
SK8: İnternet üzerinden online haber sitelerini ziyaret ederim.	,724	
SK7: Spor sitelerini ziyaret ederim.	,718	
SK9: Haber ya da bülten gruplarını ziyaret ederim.	,763	%53
KMO değeri =.764; Bartlett küresellik testi=457.21 (P<0,05); α =.73; Özdeğer=3000		

Sonuç olarak, araştırma kapsamında toplanan verilere yönelik yapılan AFA sonucunda lider-üye etkileşimi, etkileşim adaleti ve sanal kaytarma ölçeklerinin tek faktörlü yapılarının geçerliliği sağlanmıştır. Lider-üye etkileşimi ölçeğinde beklenen çok boyutlu faktör yapısının aksine tek boyutlu faktör yapısı elde edilmiştir. Bu farklılık, başka bir kültürde geliştirilen bir ölçeğin diğer kültürel bağlamlarda kullanımında ortaya çıkan tipik bir durumu yansıtmaktadır (Taşçı ve Koç, 2007). Nitekim bu konu, lider ve takipçileri arasındaki ikili ilişkileri esas alan tek boyutlu yaklaşım ile rol teorisi ve sosyal değişim teorisi tarafından desteklenen çok boyutlu yaklaşım tarafından günümüzde hala tartışılmaktadır.

Dolayısıyla lider-üye etkileşimi değişkeninin alt boyutlarına ait hipotezler (H1a, H1b, H1c ve H1d) modelden çıkartılmış ve tek boyut olarak ele alınmıştır. Şekil 5.2.'de açıklayıcı faktör analizinden sonra revize edilmiş araştırma modeli gösterilmektedir.



Şekil. 5.2. Revize edilmiş araştırma modeli

5.7. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA)

DFA, kuramsal altyapısı önceden belirlenmiş olan ölçeğin yapısal doğruluğunu test eden bir analiz tekniğidir. Bu teknik, daha önce keşfedilmiş ve farklı çalışmalarda kullanılmış ölçeklerin orijinal yapısının, araştırmacının kendi araştırmasındaki veriler ile doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymak için kullanılmaktadır (Brown, 2006; Harrington, 2009). Araştırmada lider-üye etkileşimi, etkileşim adaleti, sanal kaytarma davranışları değişkenlerine ilişkin ölçekler teker teker doğrulayıcı faktör analize tabi tutulmuştur. Ardından geliştirilen yapıyı doğrulamak için bir ölçüm modeli oluşturulmuş ve doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir.

Yapısal eşitlik modeli ile sınanan modelin örneklemden toplanan verilerle doğrulanıp doğrulanmadığı, yapılan analizler neticesinde üretilen uyum indeks değerlerine bakılarak karar verilmektedir (Hair Jr vd, 2014, s. 576). Literatürde yaygın olarak kullanılan uyum indeks değerleri ve değerlerin genel kabul görmüş sınırları Tablo 5.7'de özetlenmiştir.

Tablo 5.7. YEM analizlerinde kullanılan uyum indeksleri (Hair Jr vd, 2014, Meydan ve Şeşen, 2015)

UYUM İNDEKSİ	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM
χ^2/df (CMIN/df)	≤ 3	≤ 5
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
SRMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$

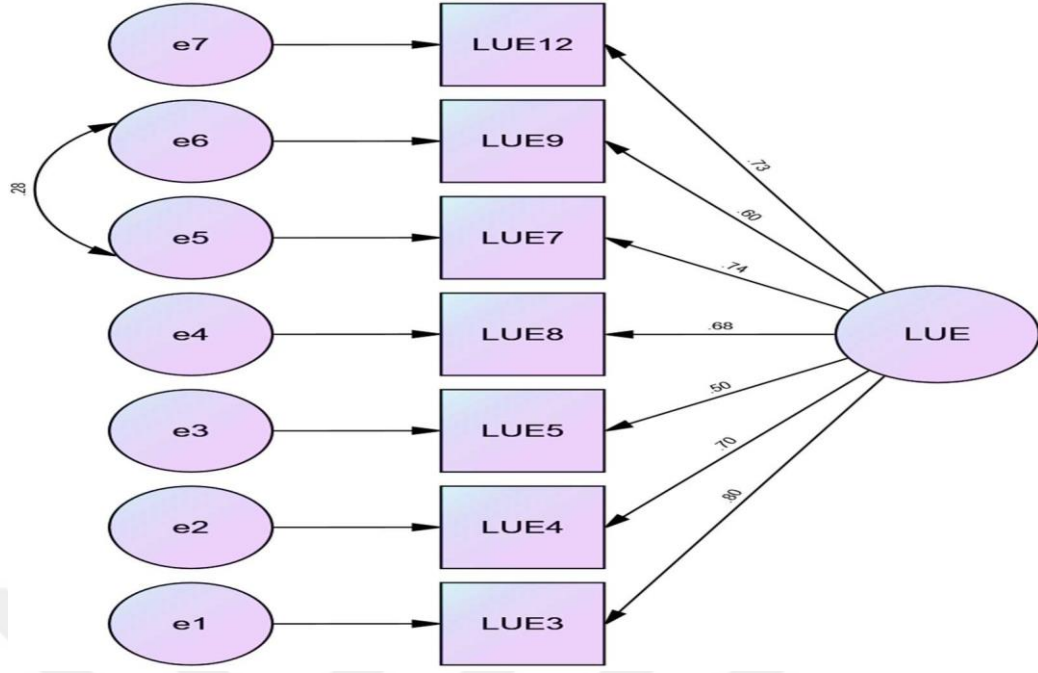
İlk olarak bağımsız değişken olan lider-üye etkileşim ölçeğinin tek faktörlü yapısı DFA ile test edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde, uyum iyilik değerleri istenilen sınırlar (Hair Jr vd, 2014, Meydan ve Şeşen, 2015) içinde bulunmadığından e5 ile e6 maddeleri arasında modifikasyon yapılmasına karar verilmiştir. Nihai analizde elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri, tek faktörlü lider- üye etkileşim ölçeğinin doğrulandığına işaret etmiştir ($p>0,01$; $\chi^2/df=2,77$; RMSEA=0,08; SRMR=0,05; NFI=0,90; GFI=0,90; CFI=0,92).

Tablo 5.8. Lider -üye etkileşimi ölçeğine ait uyum indeksleri

χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	SRMR	NFI	GFI	CFI
88,80	32	2,77	0,08	0,05	0,90	0,90	0,92

“ $p<0,01$ ”, “ χ^2 = Chi-Square (Ki-Kare)”; “df= Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi)”; “RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)”; “NFI=Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)”; “SRMR= Standardized Root Mean Square Residual(Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü)”; “GFI= Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)”; “CFI= Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)”.

Yapılan analiz neticesinde lider üye etkileşim ölçeğine ilişkin tek faktörlü yapı ve standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 5.3’te sunulmuştur. Buna göre, ölçek maddelerinin faktör yükleri 0,80 ile 0,50 arasında değişmektedir.



Not: Şekildeki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır.

Şekil. 5.3 LÜE Ölçeğinin faktör yapısı

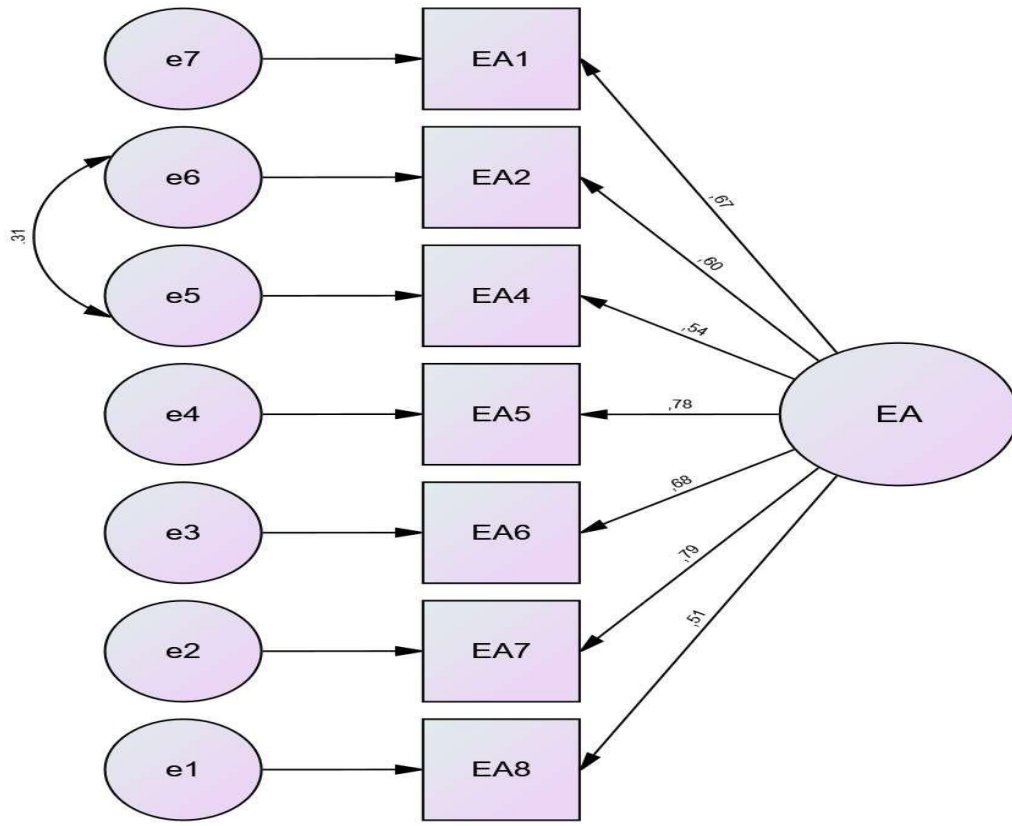
Aracı değişken olan etkileşim adaleti ölçeğinin tek faktörlü yapısının geçerliliği DFA ile sınanmıştır. Yapılan analiz sonucunda,uyum iyilik değerleri istenilen sınırlar (Hair Jr vd, 2014, Meydan ve Şeşen, 2015) içinde bulunmadığından e5 ile e6 maddeleri arasında modifikasyon yapılmasına karar verilmiştir. Tablo 5.9’da gösterildiği üzere nihai analizde elde edilen uyum iyiliği indeksdeğerleri tek faktörlü etkileşim adalet ölçeğinin doğrulandığına işaret etmiştir ($p>0,01$; $\chi^2/df=1,81$; RMSEA=0,07; SRMR=0,05; NFI=0,92; GFI=0,91; CFI=0,90).

Tablo 5.9. Etkileşim adaleti ölçeğine ait uyum indeksleri

χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	SRMR	NFI	GFI	CFI
54,56	30	1,81	0,07	0,05	0,92	0,91	0,90

“ $p<0,01$ ”, “ χ^2 = Chi-Square (Ki-Kare)”; “df= Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi)”; “RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)”; “NFI=Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)”; “SRMR= Standardized Root Mean Square Residual(Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü)”; “GFI= Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)”; “CFI= Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)”.

Yapılan analiz neticesinde etkileşim adaleti ölçeğine ilişkin tek faktörlü yapı ve standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 5.4’te sunulmuştur. Buna göre, maddelerinin faktör yükleri 0,51 ile 0,78 arasındadır.



Not: Şekildeki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır.

Şekil 5.4. Etkileşim adaleti ölçeğinin faktör yapısı

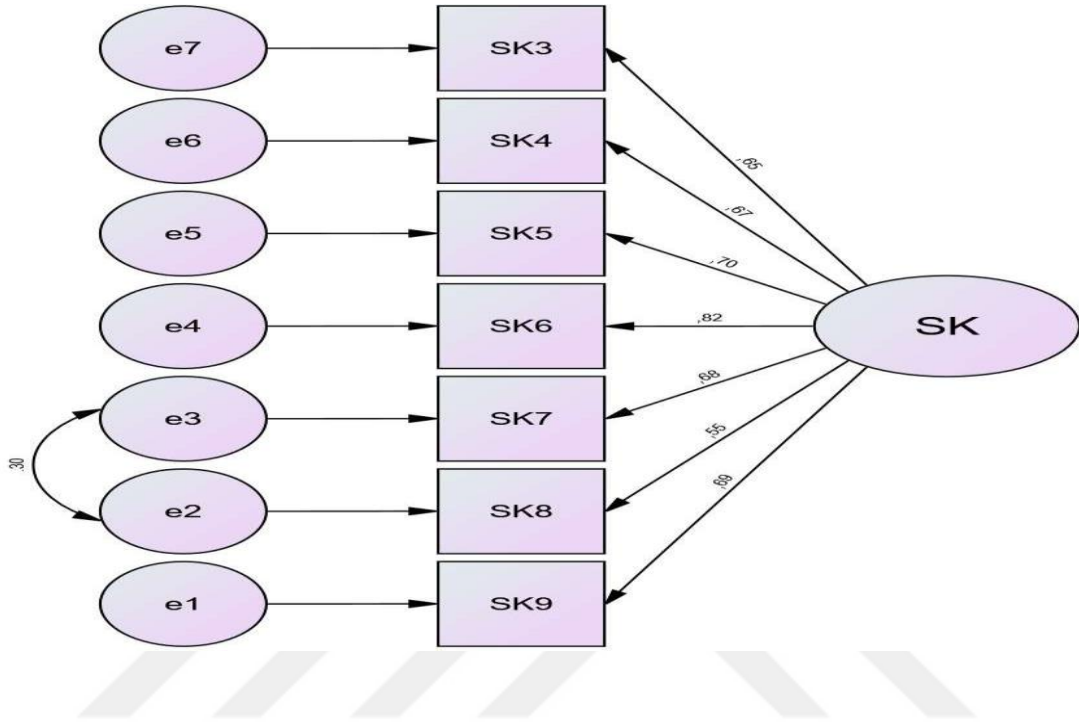
Son olarak, bağımlı değişken olan sanal kaytarma ölçeğinin tek faktörlü yapısının geçerliliği DFA ile test edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde, uyum iyilik değerleri istenilen sınırlar içinde bulunmadığından (Hair Jr vd, 2014, Meydan ve Şeşen, 2015) e2 ile e3 maddeleri arasında modifikasyon yapılmasına karar verilmiştir. Tablo 5.10’da gösterildiği üzere nihai analizde elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri tek faktörlü sanal kaytarma ölçeğinin doğrulandığına işaret etmiştir ($p > 0,01$; $\chi^2/df = 1,40$; RMSEA=0,07; SRMR=0,05; NFI=0,92; GFI=0,92; CFI=0,94).

Tablo 5.10. Sanal kaytarma davranışları ölçeğine ait uyum indeksleri

χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	SRMR	NFI	GFI	CFI
58,88	42	1,40	0,07	0,05	0,92	0,92	0,94

“ $p < 0,01$ ”, “ χ^2 = Chi-Square (Ki-Kare)”; “df= Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi)”; “RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)”; “NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)”; “SRMR= Standardized Root Mean Square Residual (Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü)”; “GFI= Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)”; “CFI= Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)”.

Yapılan DFA neticesinde sanal kaytarma ölçeğine ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 5.5'te sunulmuştur. Buna göre, maddelerinin faktör yükleri 0,51 ile 0,78 arasında değişmektedir.



Not: Şekildeki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır.

Şekil 5.5. Sanal kaytarma davranışları ölçeğinin faktör yapısı

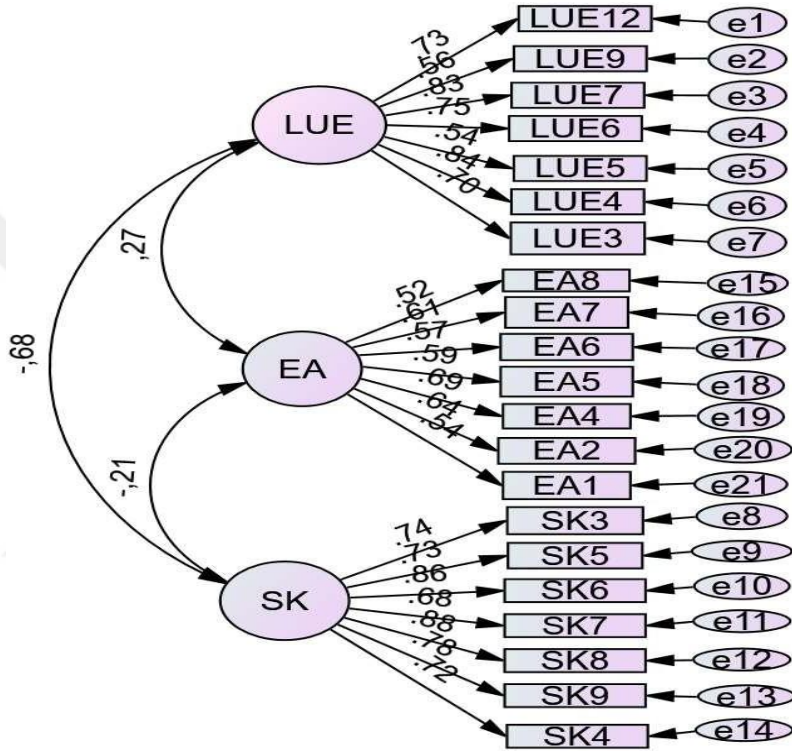
5.8. Ölçüm Modelinin Test Edilmesi

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) iki temele dayanmaktadır. Bunlar ölçüm modelinin testi ve yapısal model testidir.(Anderson ve Gerbing, 1988) Ölçüm modeli değişken ve o değişkene ait ölçek maddeleri/ölçek ifadeleri arasındaki ilişkiyi, yapısal model ise araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemektedir.YEM kapsamında ölçüm modeli, doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) yöntemiyle değerlendirilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1988). Bu bağlamda geliştirilen yapıyı doğrulamak amacıyla bir ölçüm modeli oluşturulmuş ve doğrulayıcı faktör analiz ile test edilmiştir. Ölçüm modelinden elde edilen neticelere göre uyum iyilik değerleri Tablo 5.11'de yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre ölçüm modelinin kabul edebilir uyum değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir.(Hair Jr vd, 2014, Meydan ve Şeşen, 2015).

Tablo 5.11. Ölçüm modeline ait uyum iyilik değerleri

χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	SRMR	NFI	GFI	CFI
93,87	32	2,93	0,08	0,05	0,90	0,91	0,90

“ $p < 0,01$ ”, “ χ^2 = Chi-Square (Ki-Kare)”; “df= Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi)”; “RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)”; “NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)”; “SRMR= Standardized Root Mean Square Residual (Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü)”; “GFI= Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)”; “CFI= Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)”.



Not: Şekildeki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır.

Şekil 5.6. Ölçüm modeline ait DFA sonuçları

5.9. Geçerlilik Analizi

Ölçeklerin geçerliliğinin sınanması ile ilgili olarak birleşim geçerliliği ve ayrışma geçerliliği şeklinde iki kriterin sağlanması koşulu aranmıştır.

5.9.1. Birleşim Geçerliliği

Yapısal eşitlik modellemesinin başvurulduğu nicel araştırmalar için Hair ve arkadaşları (1998) birleşik güvenirlik (CR), ölçütünün değerlendirilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Bu ölçüt, gizil değişkene gözlenen değişkenlerin iç güvenirliğini sağlamaktadır (Hair vd., 1998, s. 612). Mevcut araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik

birleşik güvenirlilik değerlendirme sonuçları tablo 5.13'te yer almaktadır. Açıklanan ortalama varyans ölçütü (AVE) ise gizil değişkenlere ait gözlenen değişkenlerde açıkladığı toplam varyans değerini yansıtmaktadır. Gözlenen değişkenlerin gizil değişkeni doğru açıklaması durumunda AVE değeri yüksek olmaktadır. Diğer ölçütlerden birleşim geçerliliğinin sağlanabilmesi için ölçeklere ait ortalama AVE değerleri 0.5 in buna ek olarak birleşik güvenirlilik katsayı ise 0.7'nin üzerinde olması gerekmektedir (Bagozzi ve Yi 1988, Gefen, Straub ve Boudreau, 2000).

Bu kapsamda, değişkenlere ait CR ve AVE değerleri hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan tüm değişkenlerin AVE ve CR değerlerinin istenilen seviyede oldukları gözlemlenmiştir. Ölçeklerde yer alan değişkenlere ait CR ve AVE değerleri Tablo 5.13'te sunulmaktadır. Kalın fontla belirtilen değer ilgili değişkenin ortalama açıklanan varyansının kareköküdür.

Tablo 5.13. Değişkenlere ait CR ve AVE değerleri

DEĞİŞKENLER	CR	AVE
1. Lider- Üye Etkileşimi	0.85	0.62
2. Etkileşim Adaleti	0.85	0.63
3.Sanal Kaytarma Davranışları	0.77	0.55

CR: Bileşik Güvenirlilik; AVE: Ortalama Açıklanan Varyans.

5.9.2. Ayrışma Geçerliliği

Bir araştırmada ayrışma geçerliliğinin ölçütünün sağlanabilmesi, değişkenlerin her birinin açıklanan ortalama varyans değeri karekökünün, ilgili değişkenin diğerleriyle olan ilişki (korelasyon) değerlerinden yüksek olması temel bir koşul olarak öne çıkmaktadır. Tablo 5.14'te lider -üye etkileşimi, sanal kaytarma ve etkileşim adaleti ölçeklerinden elde edilen değerler bulunmakta kalın fontla dikkat çekilen değerler söz konusu değişkenin AVE karekökünü yansıtmaktadır. Tabloda verilen diğer değerler ise ilgili faktörler arası korelasyon matrisini ifade etmektedir (Gefen vd., 2000).

Tablo 5.14. Faktörler arası korelasyon değerlere ve AVE'nin kareköklere ait değerler

DEĞİŞKENLER	1	2	3
1. Lider- üye Etkileşimi	(0,78)		
2. Etkileşim Adaleti	0,34	(0,79)	
3.Sanal Kaytarma Davranışları	0,38	-0,41	(0,74)

Tabloda gösterilenlerden de anlaşılacağı gibi mevcut araştırma çerçevesinde ele alınan değişkenlerin tamamının açıklanan ortalama varyanslarının karekökü modelde yer alan diğer değişkenlerin ilgili değişken ile olan korelasyon katsayısından yüksektir. Bu neticeler araştırmamızda yer alan değişkenlerin yeterli düzeyde ayrışma geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir (Gefen vd., 2000).

5.10. Ölçeklerin Güvenirliliği

Güvenilir bir ölçeğin, benzer şartlarda yeniden uygulandığında benzer sonuçlar vermesi beklenmektedir. Bir ölçeğin güvenirliliğini ölçmede kullanılan yaklaşımlardan birisi iç tutarlılık analizidir. İç tutarlılık testi, ölçekte yer alan ifadelerin kendi aralarındaki tutarlılığına gönderme yapmaktadır. Sosyal bilimler alanında iç tutarlılığın değerlendirilmesinde sıklıkla kullanılan *Cronbach's α* olarak bilinen *alfa katsayısı*dır. Söz konusu değer 0 ile 1 arasında değişen değerler almaktadır. Değerler 1'a yaklaştıkça, ölçekteki maddelerin yüksek iç tutarlılığı gösterdiği anlamına gelmektedir. Alfa katsayısının kabul edilebilir olması için 0,70'in üzerinde olması gerektiği belirtilmiştir (Altunışık vd., 2012, s. 124-126). Yapılan güvenilirlik analizi neticesinde elde edilen değerleri Tablo 5.14'te verilmiştir. Elde edilen sonuçlar, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.15. Ölçeklere ilişkin güvenilirlik analiz sonuçları

DEĞİŞKENLER	CRONBACH'S ALPHA	İFADE SAYISI
1. Lider- Üye Etkileşimi	0,79	7
2. Etkileşim Adaleti	0,77	7
3.Sanal Kaytarma Davranışları	0,73	7

5.11. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve gücü hakkında araştırmacılara önemli ipuçları vermektedir. Korelasyon katsayı değeri ilişkinin gücü açısından -1 ile +1 değerleri arasında değişmektedir. Değerin +1'e yaklaşması değişkenler arasında pozitif yönlü ve doğrusal bir ilişkinin varlığı anlamını taşıırken, -1'e yaklaşması negatif ve doğrusal olmayan yani ters yönlü bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir (Altunışık vd., 2012, s. 228-233). Değişkenler arasındaki ilişkiyi değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon test sonuçları aşağıda yer alan Tablo

5.12’de gösterilmektedir. Analiz sonucu, etkileşim adaleti değişkeninin sanalkaytarma davranışları ve lider-üye etkileşimi değişkenleriyle ($r=-0,34$, $r=0,21$) anlamlı pozitif ve negatif ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Lider-üye etkileşimi sanal kaytarma davranışları ile anlamlı ve negatif ilişki olduğu da bulunmuştur ($r=-0,30$).

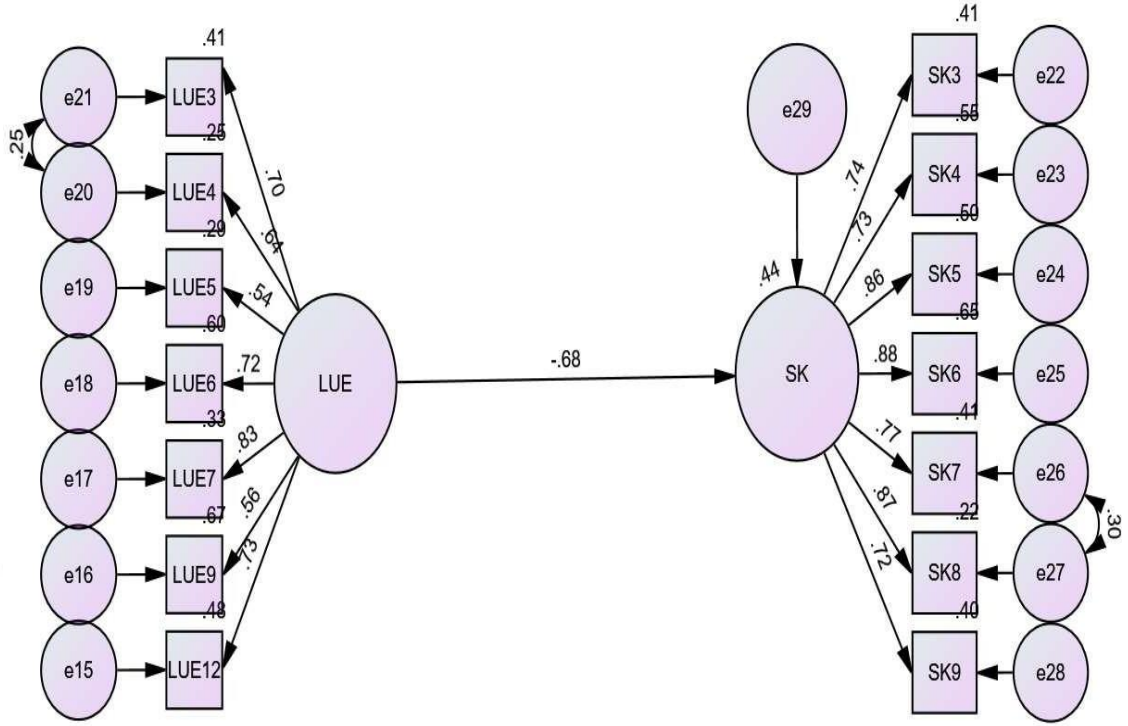
Tablo 5.16 *Değişkenlere ilişkin korelasyon değerleri*

Değişkenler	1	2	3
1.Lider -üye Etkileşimi	1		
2.Etkileşim Adaleti	** .30	1	
3..Sanal Kaytarma Davranışları	**-. .34	**-.21	1
** $p<0,01$			

5.12. Araştırma hipotezlerinin yapısal model ile test edilmesi

Yapısal eşitlik modellemesi, kuramsal bir temele dayalı olarak örtük ve gözlenen değişkenlerin nedensel ve ilişkisel bir model içerisinde tanımlanmasına dayanan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir (Schumacker ve Lomax, 2004; Meydan ve Şeşen, 2015). Hipotezler doğrultusunda geliştirilen modelin örneklemden edinen verilerle ne ölçüde desteklendiğini belirlemek amacıyla tüm değişkenlerin eş zamanlı olarak test edilmesine olanak vermektedir (Byrne, 2010, s. 3; Hair Jr vd, 2014, s. 546). Bu çalışmada da değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkilerin sınaması için YEM tabanlı yapısal modeller kullanılmıştır.

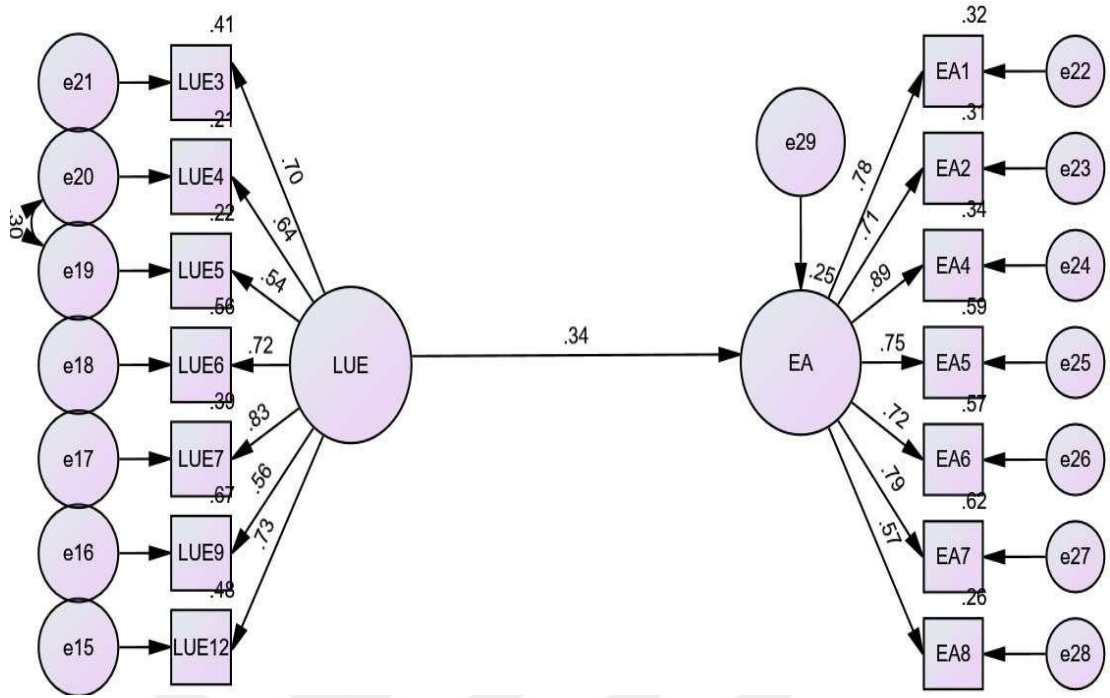
Çalışma ölçeklerinin faktöriyel yapılarının doğrulanmasından sonra, örtük değişkenli yapısal model üzerinden araştırma hipotezleri test edilmiştir. İlk olarak H_1 (lider-üye etkileşimi→sanal kaytarma davranışı) hipotezini sınamak amacıyla lider-üye etkileşiminin bağımsız, sanal kaytarma davranışının ise bağımlı değişken olduğu örtük değişkenli yapısal bir model kurulmuştur (Şekil5.7). Elde edilen uyum indeksdeğerlerinin literatürde kabul edilebilir sınırlar içinde olması (Hair Jr vd, 2014, Meydan ve Şeşen, 2015), modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir ($p<0.01$; $\chi^2/df=2,58$; RMSEA=0,07; SRMR=0,05; NFI=0,92; GFI=0,91; CFI=0,90). Şekil 5.7’de sunulduğu üzere, YEM sonuçlarına göre lider-üye etkileşiminin, sanal kaytarma davranışlarını olumsuz yönde etkilediği ($\beta=-,68$; $p<0,01$) saptanmıştır. Lider-üye etkileşimi, sanal kaytarma davranışındaki değişimin (varyansın) %44’ünü açıklamıştır. Bu sonuçlara göre H_1 desteklenmiştir.



Not: Şekildeki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır.

Şekil 5.7 Lider-üye etkileşimi ile sanal kaytarma arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli

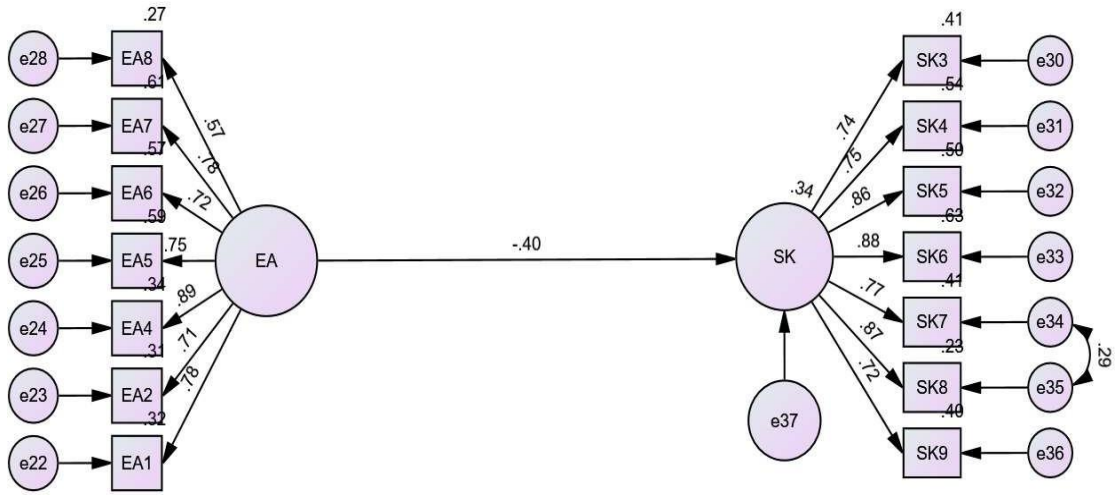
Araştırmanın H₂, H₃ ve H₄ test etmek amacıyla ayrı ayrı yapısal modeller kurulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 5.15'te verilmiştir. H₂ (lider-üye etkileşimi → etkileşim adaleti) hipotezini sınamak amacıyla lider-üye etkileşimi ve etkileşim adaleti arasında yapısal bir model kurulmuştur (Şekil 5.8). YEM analizi sonuçlarına göre lider-üye etkileşiminin, etkileşim adaletini olumlu yönde etkilediği ($\beta = .34$; $p < .01$) ve etkileşim adaleti değişiminin %25'ini açıkladığı saptanmıştır. Elde edilen uyum indeks değerlerinin alan yazında kabul edilebilir sınırlar içinde olması, modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir ($p < 0.01$; $\chi^2/df = 2,54$; RMSEA = 0,07; SRMR = 0,05; NFI = 0,94; GFI = 0,94; CFI = 0,90). Bu bulgulara göre H₂ desteklenmiştir.



Not: Şekildeki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır.

Şekil. 5.8 Lider-üye etkileşimi ile etkileşim adaleti arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli

H₃ (etkileşim adaleti → sanal kaytarma) hipotezini sınamak amacıyla etkileşim adaleti ve sanal kaytarma arasında yapısal bir model kurulmuştur (Şekil5.9). YEM analizi sonuçlarına göre etkileşim adaletinin, sanal kaytarma davranışları üzerinde anlamlı ve olumsuz düzeyde etkisinin olduğu ve sanal kaytarm değişimin %34'ünü açıkladığı saptanmıştır ($\beta = -.40$; $p < 0,01$). Elde edilen uyum indeks değerlerinin alanyazında kabul edilebilir sınırlar içinde olması, modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir ($p < 0.01$; $\chi^2/df = 2,38$; RMSEA=0,07; SRMR=0,05; NFI=0,91; GFI=0,91; CFI=0,90). Bu bulgulara göre H₃ desteklenmiştir.



Not: Şekildeki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır.

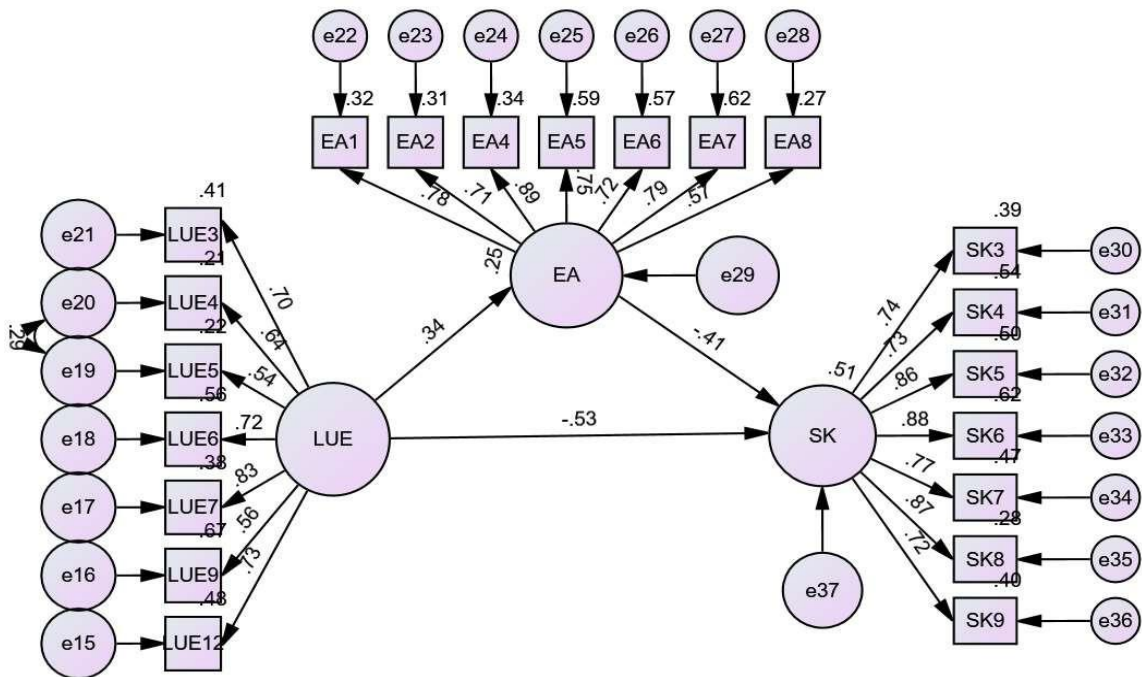
Şekil. 5.9 Etkileşim adaleti ile sanal kaytarma arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli

Lider-üye etkileşimi ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkide, etkileşim adaleti değişkeninin aracılık rolü olup olmadığını test etmek amacıyla bootstrap tekniğini temel alan yol analizi yapılmıştır. Bootstrap yönteminin, Baron ve Kenny'nin (1986) yaygın olarak bilinen yönteminden ve Sobel testinden güvenilirlik düzeyi daha yüksek sonuçlar verdiği öne sürülmektedir. Bootstrap tekniği ile yapılan analizde 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir. Bu teknik ile yapılan aracılık etki testlerinde, hipotezlerin kabul edilebilmesi veya desteklenebilmesi için test sonucu elde edilen %95 güven aralığındaki (GA) ve değerlerin sıfırı (0) içermemesi bir gerek koşul olarak nitelendirilmektedir (Hayes, 2009). Bu kapsamda araştırma modeli bütüncül olarak yapısal model üzerinden test edilmiştir.

Bulgularda dikkat çeken nokta ise lider-üye etkileşimi değişkeninin sanal kaytarma ile olan ilişkisini gösteren standartlaştırılmış regresyon katsayısında etkileşim adaleti değişkeninin modele eklenmesiyle bir düşüş yaşanmasıdır. Lider-üye etkileşimi değişkeninin standartlaştırılmış regresyon katsayısı, -0,68'den -0,534'e düşmektedir. Bu

durum, etkileşim adaleti değişkeninin lider-üye etkileşimi değişkeni ile sanal kaytarma arasındaki ilişkide kısmi bir aracı rolünün olabileceğine, bir başka ifadeyle lider-üye etkileşiminin sanal kaytarma davranışları etkileşim adaleti üzerinden dolaylı olarak etkileyebileceğine işaret etmektedir (Baron and Kenny, 1986).

Yapılan bootstrap analizi sonucunda, lider-üye etkileşiminin; etkileşim adaleti vasıtasıyla sanal kaytarma davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. ($\beta=.173$; %95 GA [.073; .260]). Zira yüzdelik yöntem ile elde edilmiş bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerini içermemektedir. Yol analizi sonucunda elde edilen uyum indekslerinin literatürde kabul edilebilir sınırlar içinde olması, modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir. ($P<0,01$; $\chi^2/df=2,35$; RMSEA=0,07; SRMR=0,05; NFI=0,92; GFI=0,90; CFI=0,90). Bu neticeler, lider-üye etkileşimi ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkide iş etkileşim adaletinin değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda H4 desteklenmiştir.



Not: Şekildeki değerler standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır.

Şekil. 5.10 Lider-üye etkileşimi ile sanal kaytarma arasında etkileşim adaletinin aracı olduğu yapısal modeli

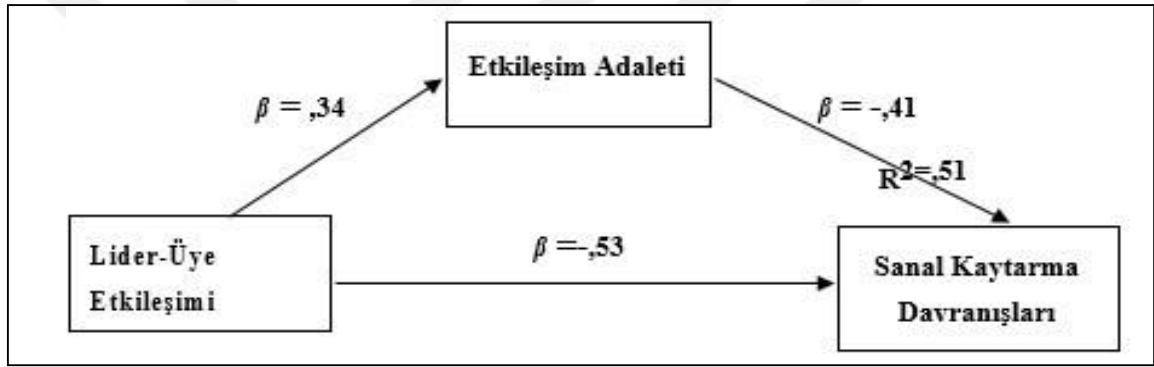
Tablo 5.16 Yapısal modellere ait analiz sonuçları

	Etkileşim Adaleti	Sanal Kaytarma Davranışları
	β	β
<i>LÜE → SK (H1) Toplam etki</i>	-	-,68**
<i>R²</i>	-	,44
<i>LÜE → EA (H2)</i>	,34**	
<i>R²</i>	,25**	
<i>EA → SK</i>	-	-,41**
<i>Lider-Üye Etkileşimi (H3) Doğrudan etki</i>	-	-,53**
<i>R²</i>		,51**
<i>LÜE → EA → SK (H4)</i>	,173; GA%95(,073; ,260)	
<i>Dolaylı etki</i>		

** p<0,01

5.13.Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın bu bölümünde, çalışma neticesinde elde edilen bulgular yorumlanacaktır. Çalışma hipotezleri doğrultusunda değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler alanyazında yapılan ilişkili araştırmalarla beraber ele alınacaktır. Daha sonra gelecekte yapılacak benzer araştırmalara farklı öneriler sunulacaktır. Araştırmada lider-üye etkileşiminin sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi ve bu ilişkide etkileşim adaletinin aracılık etki rolü incelenmiştir. Araştırma bulgularının, araştırma problemi doğrultusunda geliştirilen hipotezleri desteklediği görülmüştür. Şekil 5.11 araştırma modeline ilişkin yapısal model analiz sonuçları gösterilmektedir.



GA: ,173; GA%95(,073; ,260)

Not: Standartlaştırılmış beta katsayısı değerleri raporlanmıştır. R² değeri açıklanan varyansı göstermektedir. GA: güven aralığı.

Şekil 5.11. Araştırma modeline ilişkin yapısal model analiz sonuçları

Araştırmanın birinci hipotezi kapsamında lider üye etkileşiminin sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu bağlamda oluşturulan YEM tabanlı yapısal model sonucunda, lider-üye etkileşiminin sanal kaytarma davranışları üzerinde olumsuz etkisi ortaya konulmuştur. Diğer bir deyişle, üstleriyle düşük kaliteli ilişkiye sahip astların; daha fazla sanal kaytarma davranışlarında bulunduğu, üstleriyle yüksek kaliteli ilişkiye sahip astların ise daha az sanal kaytarma davranışlarında bulunduğu tespit edilmiştir. Alanyazında lider-üye etkileşimi ile sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya rastlanmamakla birlikte, lider üye etkileşiminin üretkenlik karşıtı iş davranışları (Yıldız vd.,2020), çalışan tutumları (Gündüz vd.,2014), yıkıcı iş davranışları (Chernyak-Hai ve Tziner,2014) gibi örgütü yakından ilgilendiren pek çok değişkenlerle olan ilişkileri incelendiğinde araştırma sonuçlarını destekler

niteliktedir. Gelecekte bu konuda yapılacak araştırmalar sayesinde ilgili değişkenler arasındaki ilişkinin genellenebilirliğinin artacağı değerlendirilmektedir.

Lider-üye etkileşiminin etkileşim adaleti üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik oluşturulan ikinci hipotez test sonuçları, lider-üye etkileşiminin, etkileşim adaletini olumlu etkileri olduğunu göstermiştir. Diğer bir deyişle, liderlerin üyelerle etkileşim kurma düzeyi ne kadar yüksek ise üyelerin örgüt içi uygulama ve politikalarla ilgili karar alma süreçlerine daha yüksek düzeyde dahil olmaları, söz konusu süreçlerle ilgili daha yüksek seviyelerde bilgilendirilmeleri olanağını yaratmakta bu durum ise üyelerin etkileşim adalet algılarını daha yüksek düzeylere çıkarmaya katkı sağlamaktadır. Mevcut araştırmadan elde edilen bu sonuçların ilgili yazında yer alan benzer araştırma sonuçlarıyla da paralellik gösterdiği görölmüştür (Erdoğan, 2002; Tatum vd., 2003; Katrinli vd., 2010; Kang, 2004). Demirel (2009) tarafından yapılan çalışmada üç farklı sektörde faaliyet gösteren üç işletmede 212 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, etkileşim adalet boyutu ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönde ve anlamlı bir korelasyon tespit edilmiştir. Kang (2004) ise araştırmasında sağlık sektöründe çalışanlar ile gerçekleştirmiş ve lider-üye etkileşimi ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptanmıştır.

Etkileşim adaletinin sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik oluşturulan üçüncü hipotez sonuçlarına göre, etkileşim adalet algısının (SKD) üzerinde olumsuz yönde etkilerinin olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, çalışanların etkileşimadaletsizliği algıladıklarında, daha fazla sanal kaytarma davranışı sergileme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle lider-üye iletişimsizliğinden kaynaklan etkileşim adaletsizlik algısı, çalışanın işletme amacına yönelik interneti kullanılmaması, kişisel menfaatleri doğrultusunda sanal alemde vakit geçirmesi, film dizi ve ma izleme, mesajlaşma, sosyal ağlarda dolaşma, oyun sayfalarında gezinme ve oynama gibi davranışlarda artışa neden olmaktadır. Elde edilen bu bulgular, alanyazında etkileşim ile SKD arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmaların sonuçları ile örtüşmektedir. Lim (2002) iş yerinde internet kullanan çalışanlarla gerçekleştirdiği bir çalışmada, örgüt iş görenlerinin, işlem adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti açısından adaletsizlik algılandıklarında, daha fazla sanal kaytarma tespit etmişlerdir. Polatcı ve Özçalık (2010)Çorum'da dokuz işletmenin çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, etkileşim adaleti ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında kuvvetli olumsuz bir korelasyon bulmuşlardır. Chernyak-Hai ve Tziner (2014) İsrail'de bir kamu elektrik

şirketinde 114 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada, çalışanların etkileşim adaleti algılarının yıkıcı iş davranışları ile negatif yönde oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmanın dördüncü hipotezinde lider-üye etkileşiminin, sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkide etkileşim adaletinin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı irdelenmiştir. Bootstrap yöntemini esas alan yol analizi sonuçları, lider-üye etkileşimi ile sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkide etkileşim adaletinin aracılık rolünün olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, Liderle yüksek veya düşük nitelikli ilişkide çalışanlar aynı zamanda çalışma ortamındaki bireysel ilişkileri, mevcut kaynakların dağıtılma biçimlerini, alınan kararları, örgütsel fonksiyonların yerine getirilmesinde izlenen yöntemleri ve kuralları değerlendirirler. Bu durumla bağlantılı olarak, çalışanlarda etkileşim adaletine bağlı olumlu veya olumsuz bir algılama oluşmaktadır. Bu noktada dış grupta yer alan çalışanlar, bilgilenme eksikliği duyma, olayın dışında kalma gibi duygulara kapılmakta ve lider tarafından kendilerine adaletli davranılmadığını düşünmektedir. Bu da sanal kaytarma davranışlarında bulunmalarına neden olmaktadır. Alanyazın incelemelerde iki değişken arasında etkileşim adaletinin aracılık rolünü araştıran benzer bir araştırmaya rastlanmadığından bu araştırmanın bulguları üzerinden bir kıyas yapma imkânı elde edilememiştir.

Araştırmanın sonuçları Somali'deki kültürel ve toplumsal yapısından kaynaklanmaktadır. Somali'deki klan sistemi ülkede ekonomik, sosyal ve siyasi yaşamın önemli bir özelliğidir. Somali'deki temel toplumsal kimlik farklılaşmaları din ,kültür ve dilden ziyade etnik köken ve klan bölümlenmeleri şeklindedir. Somali toplumsal yapısında önemli bir yere sahip olan klan sistemini anlamak günümüzdeki sorunları anlamak açısından önemlidir. Akrabalarıyla derin bağları bulunan Somali toplumu, klanlar ve alt klanlardan oluşan karmaşık bir yapıdadır. Somalililer klan sisteminin kendilerini yabancılardan koruduğunu düşünmektedir. Ancak belirtilen “yabancı” kavramı karmaşık bir yapıyı ifade etmektedir. (Abbink, 2009,s. 2). Bu bağlamda Somali toplumu için yabancılar, bir klan içinde yer alan ailenin dışında kalan aileler, Somali'de bir klanın dışında kalan klanlar ve dünya genelinde Somalili olmayanlar olarak nitelendirilmektedir. (Abbink, 2009,s. 2).

Bu nedenle de iş yerinde liderler çalışanlarıyla ortak klansal kimliği paylaşp paylaşmadıklarına dikket ederler. Liderler ikili ilişki halinde oldukları ortaklarıyla aynı klansal kimlik paylaştıklarında kendilerini samimi ,rahat ve güvende hissederler .Bu durum ikili ilişkilerin daha kolay gelişmesini sağlamakta ve astlarla benzersiz ve özel bir

ilişki kurmaktadır. Bir başka ifadeyle lider astı ile aynı klandan geliyorsa, astlara yani (iç-gruba) lider tarafından daha fazla dürüstlük, saygı ve alınan kararlar hakkında açık ve uygun açıklamalar bulunmaktadır.

Aksine lider ve üye arasındaki klansal farklılıklar (liderden farklı klan kimliği sahip olmak) ikili ilişkilerin gelişmesini zorlamakta ve astlara (dış-gruba) lider tarafından önyargılı davranması, saygılı davranmaması ve alınan kararlar hakkında yeterli açıklamalar yapmaması söz konusudur. Bu durum, astların dikkatini çekmekte ve liderin yarattığı adaletsizlik algı ile birlikte sanal kaytarma davranışlarında bulunmalarına neden olmaktadır.

Alanyazında lider-üye etkileşimi ile öncüllerine yönelik çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiş olmasına karşın, lider üye etkileşimi ve ardıllarıyla ilgili sınırlı sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalarda, lider-üye etkileşiminin iş tatmini, performans gibi değişkenlerle arasındaki ilişkiye yönelik yapılmış araştırmalara rastlanılmakla birlikte sanal kaytarma davranışı üzerindeki doğrudan etkisine yönelik yapılmış bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla lider-üye etkileşiminin sanal kaytarma üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin aracılık etkisini ortaya koyan ve Somali bağlamında yapılan ilk çalışma olma özelliğini taşımaktadır.

Analiz sonuçları, lider üye etkileşiminin sanal kaytarma davranışı üzerinde olumsuz yönde anlamlı düzeyde etkisinin bulunduğunu, ayrıca bu ilişkide etkileşim adaletinin aracılık rolünün olduğunu göstermiştir. Bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada önem arz eden lider üye etkileşimi ile örgütün üretkenliğinin üzerinde büyük etkisi olan sanal kaytarma davranışlarıyla ilişkili bu sonucun örgütsel davranış ve liderlik yazınına önemli bir katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

5.14. Öneriler

Araştırmanın bulgularından ve bu bulguların yorumlanması ile ulaşılan sonuçlardan hareketle hem yöneticiler için hem de araştırmacılar için aşağıda bazı öneriler sunulmuştur.

5.14.1. İşletmeler için Öneriler

Lider-üye etkileşimi ve sanal kaytarma davranışları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlarla kuracakları ve geliştirecekleri etkileşim biçimlerine önem vermeleri gerektiği önerilebilir. Liderin

işletme içinde sergilediği liderlik tarzı sanal kaytarma davranışlara sevketmemeli ancak etkileşimin niteliğini arttırması gerektiği ifade edilebilir. Ek olarak liderin hemen her üye için kabilesel kimlik ve etniğine bakılmaksızın yüksek nitelikte ilişki gerçekleştirebilme olanağı sağlaması gerekmektedir. Bunun için liderlerin destekleyici bir örgütsel ortam oluşturması yanı sıra ortak klansal kimliği paylaştığı çalışanlar(iç grup) kadar liderden farklı klansal kimliği sahip olanlar(dış grup)için de standartları yüksek seviyelerde tutarak olumlu geri bildirimlerde bulunmalıdır. Bu önerinin yapılmasındaki temel argüman, lider üye etkileşiminin kalitesi ve çalışanların algılarının linear bir ilişkide olması diğer bir anlatımla lider ile etkileşimin artması çalışanların örgütsel adalet algılarının arttırmaktadır. Son olarak, adaletin algısının inşa edilebilmesi için lider iletişim esnasındaki davranışların adil, saygılı, nazık ve dürüst olmalı dahası sahip olduğu yetkilerini kötü yönde kullanmayacağına ilişkin bir güven ortamı yaratmalı, üyelerine karşı tarafsız davranış sergilemelidir.

5.14.1. Araştırmacılar için öneriler

1. Gelecekte aynı konu üzerinde çalışma yapılacaksa çalışanların sanal kaytarmaya yönelik düşüncelerini daha kapsamlı bir şekilde değerlendirebilmek amacıyla katılımlı gözlemin temel alındığı bir araştırma gerçekleştirilebilir. Bu sayede daha gerçekçi ve daha geçerli sonuçların elde edilmesi mümkün olabilir.

2. Çalışmadaki konu ve anket yöntemi kullanılacaksa araştırmanın örneklemini artırılarak daha farklı illerde yer alan kamu ve özel işletmeler arasında karşılaştırma yapılarak bir araştırma yapılabilir.

3. Mevcut araştırma Somali/Hargeisa ilinde faaliyet gösteren telekomünikasyon ve bankacılık sektörlerindeki beyaz yakalı çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. İleride yapılacak olan çalışmalarda, farklı alanlarda çalışanlardan elde edilen verilerin kullanılmasının, sonuçların genellenebilirliğini artıracığı değerlendirilmektedir.

4. Alan yazında lider-üye etkileşimine yönelik çok boyutlu ve tek boyutlu yaklaşımların bulunması nedeniyle söz konusu ölçeğin Somali’de farklı örneklemelerde yapısal geçerliliğinin test edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Mümkünse söz konusu değişkene ait ölçeğin Somali kültürüne yönelik geliştirilmesi ya da mevcut ölçeklerin Somali diline ve kültürüne uyarlanmasına yönelik araştırmalara ağırlık verilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

5. Gelecekte yapılacak araştırmalarda liderlerin din,etnik köken ve kabile gibi

toplumsal değerleri sanal kaytarma davranışları ile ilişkisi ele alan bir araştırma yapılabilir.

6. İleride yapılacak araştırmalarda işten ayrılma niyeti,normatif bağlılık,iş tatminsizliği ifade biçimleri olan kayıtsızlık davranışları ve kaçış davranışları, örgütsel sessizlik ve çalışanların demografik özellikleri gibi farklı örgütsel değişkenlerin aracılık etkisinin incelenmesi, LÜE ile sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkinin daha geniş çerçevede açıklanmasına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir .

7. Ayrıca etkileşim adaleti farklı kişilik tipleri tarafından farklı şekillerde agılanabilir. Bundan sonraki araştırmalarda çalışanların kişilik tipleri aracılık etkisinin incelenmesi önerilmektedir.

8. Bu araştırmada aynı veri setine hem AFA hemde DFA uygulanmıştır. İleride yapılacak araştırmalarda teorik olarak en ideal yöntem (AFA için toplanan veriye analiz yapıldıktan sonra aynı katılımcılardan DFA için veri toplanması) kullanılmasını önerilmektedir .

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *advancesin experimental psychology* pp. 267-299. New York: Academic Press.
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17 (3), 208-230.
- Albayrak, İ. (2003); “Kültepe Belgelerine Göre Karum Dairesinin İdari ve Politik Yapısı” *Anadolu Medeniyetleri Müzesi 2002 Yıllığı* s. 342-356 Ankara 2003
- Aksoy, M. (2019). *Lider-üye etkileşiminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde örgütsel adaletin rolü: Hatay’da bir araştırma*. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Akin, A., Hamedoglu, M. A., Kaya, Ç., & Sarıçam, H. (2013). Turkish version of the Work and Meaning Inventory (WAMI): Validity and reliability study. *Journal of European Education*, 3(2), 11-16.
- Anderson, D.M. ve Shinen, K.J. (2003). Gender Equity in the Context of Organizational Justice: A Closer Look at a Reccuring Issue in the Field. *Journal of Leisure Research*, 35(2), 228-247.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A. ve Samah, B. A. (2008). The Relationship Between LeaderMember Exchange, Organizational Inflexibility, Perceived OrganizationalSupport, Interactional Justice and Organizational Citizenship Behaviour. *African Journal of Business Management*, 2(8): 138-145.
- Arık, F. & Arık, I. A. (2016). Grounded teori metodolojisi ve Türkiye’de grounded teori çalışmaları. *Akademik Bakış Dergisi*, 58, 285-309.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2009). Lider-üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9 (17) , 94-116 .
- Altunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (7.baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411-423

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
- Aykut, S. (2007). *Örgütsel Adalet, Birey -Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aytürk, N. (2015). *Örgütsel ve Yönetmel Davranış Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Yönetmel Davranış Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bader, B. M. (2007). *Leader-member exchange and work outcomes: A multiple leadership perspective*. Yüksek Lisans Tezi. University of Lethbridge, Faculty of Management, Lethbridge, Alberta, Canada.
- Belanger, F. ve Van Slyke, C. (2002). Abuse or learning? *Communications of the ACM*, 45(1): 64-65.
- Berry, C. M., Ones, D. S. ve Sackett, P. R. (2007). Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 410-424.
- Besen, E. (2017). *Birey-örgüt uyumu ve yöneticiye duyulan güven ile lider-üye etkileşimi bağlamında Bursa 'da otomotiv sektörü çalışanları üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- 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.j
- Byrne, B.M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd edition). New York: Taylor and Francis Group.
- Bhal, K. T. ve Ansari, J. (2006). LMX-Citizenship behavior relationship: Justice as a mediator *Leadership & Organization Development Journal*, 27(2), 106-117.
- Blanchard, A. L., & Henle, C. A. (2008a). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior*, 24(3), 1067-1084.
- Blanchard, A. L., & Henle, C. A. (2008b). "The Interaction of Work Stressors and Organizational Sanctions on Cyberloafing." *Journal of Managerial Issues*, vol. 20, no. 3,

- Pittsburg State University, 2008, pp. 383–400,
- Bock, G. W. ve Ho, S. L. (2009). Non-Work Related Computing (NWRC). *Communications of the ACM*, 52(4), 124-128.
- Bolton, L. R., Becker, L. K., ve Barber, L. K. (2010). Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. *Personality and Individual Differences*, 49(5), 537-541.
- Bagozzi RP, Yi Y. (2011): Specification, Evaluation, Interpretation of Structural Equation Models. *Academy of Marketing Science*, 40, 8-14.
- Budak, G., & Budak, G. (2004). İşletme yönetimi. İzmir: Fakülteler.
- Bülbül, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi., s. 24-25.
- Brown, T.A. (2006). Confirmatory factor analysis for applied research. New York: The Guilford Press.
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A. and Dineen, B. R. (2009). “A Closer Look at Trust between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes”. *Journal of Management*, 35, 327-347
- Beugre, C. D., & Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(2), 324- 339.
- Candan, H. ve İnce, M. (2016). Siber Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Emniyet Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(1), 229-235.
- Çakmak, K.Ö. (2005). Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı Ve Bir Örnek Olay Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Cevrioğlu, E. (2007). Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Çekmecelioğlu, Hülya G. (2011). “Rol Stresi Kaynaklarının İş Tutumları Açısından Değerlendirilmesi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 3, No: 1, s:33-43.
- Chernyak-Hai, L., & Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work

- behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 1-12.
- Choi, D. (2013). *Differentiated leader-member exchange and group effectiveness: A dual perspective*. Doctoral Thesis, Business Administration in the Graduate College of the University of Iowa, Iowa.
- Chamorro-Premuzic, T., Furnham, A. & Lewis, M. (2007). Personality and approaches to learning predict preference for different teaching methods. *Learning and Individual Differences*, s. 242).
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A MetaAnalysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2): 278-321.
- Cohen-Charash, Y., and P.E. Spector. 2001. The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86 (2): 278–321
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & 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): 425-445.
- Cropanzano, R. ve Randall, M. L. (2000). *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., Bowen, D. E. ve Gilliland, S.W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), s.34-48.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M.S. (2005) Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Çöp, S. (2015). *Lider-Üye Etkileşim Algısı ile Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasında Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Aracılık Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi) Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Chi, S., & Lo, H. 2003. Taiwanese employees' justice perceptions of co-workers' punitive events. *Journal of Social Psychology*, 27:143-158.
- COŞKUN, Recai, ALTUNIŞIK, Remzi ve YILDIRIM, Engin (2017), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, 9. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık., s. 64-71).

- Chang, C.-H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 779–801.
- Cosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, Colella, A., DeNisi, A. S., & Varma, A. 1998. The impact of ratee's disability on performance judgments and choice as partner: The role of disability-job fit stereotypes and interdependence of rewards. *Journal of Applied Psychology*, 83: 102-111.
- Colella, A. Varma, A. (2001). The Impact of Subordinate Disability on Leader-Member Exchange Relationships. GLADNET Collection.
- Costa, Paul & McCrae, Robert. (2012). The Five-Factor Model, Five-Factor Theory, and Interpersonal Psychology. *Handbook of Interpersonal Psychology: Theory, Research, Assessment, and Therapeutic Interventions*. 91-104. 10.1002/9781118001868.ch6.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1985). Updating Norman's "adequacy taxonomy": Intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(3), 710–721.
- Dal, L. (2014). *Hizmetkar Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 11(17), 137.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader–member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*, 11(3), s.618–634.
- Doğan, H. (2005). İşgörenlerde İş Tatminiyle İlişkilendirilmiş Stres ve Prosedürel Adalet Algılamaları Analizi: Gazi Hastanesinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 10(1), 301–312.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2): 103-132.
- Doorn, O.N. (2011). *Cyberloafing: A multi-dimensional construct placed in a theoretical framework*. TUE. Department Industrial Engineering and Innovation Sciences. Series Master

- Doody, O., & Doody, C. M. (2015). Conducting a pilot study: Case study of a novice researcher. *British Journal of Nursing*, 24(21), 1074-1078.
- Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L. & Ferris, G.R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye toward the Future, *Journal of Management*, 38(6): 1715-1759.
- Demir Uslu , Y. & Çavuş M. F.(2014) Örgütsel adalet ve kaytarma davranışları .Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları ,4(9),51-54.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir,
- Erdaş, K. D. (2010). *Lider-üye mübadelesi, algılanan örgütsel destek ve öz denetim kişilik özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, B. (2002). Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals. *Human Resource Management Review*, USA, 12, s.555- 578.
- Erdoğan, B., & Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader–member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 95 (6), 1104- 1120.
- Erdogan, B. ve R. C. Liden (2002). Social exchanges in the workplace. *Leadership*: 65- 114.
- 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.
- Erdoğan, S. (2014). *Lider ve Astların Duygusal Zekâ Faktörleri ile Lider Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fairhurst, G. T. 2001. Dualisms in leadership research. In L. L. Putnam & F. M. Jablin (Eds.), *The new handbook of organizational communication*: 379-439. Sage: Newbury Park, CA. Thousand Oaks, CA: Sage
- Fein, E. C., Tziner, A., Lusky, L., & Palachy, O. (2013). Relationships Between Ethical Climate, Justice Perceptions, And LMX. *Leadership & Organization Development Journal*, 34 (2), 147-163

- Fiske, Susan. (1993). Controlling Other People: The Impact of Power on Stereotyping. *The American psychologist*, 48. 621-8.
- Fox, S., Spector, P. E. ve Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests For Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3): 291-309.
- Gefen, D. (2000) “Lessons Learnt from the Successful Adoption of an ERP: The Central Role of Trust,” in S. D. Zanakis, G. and C. Zopounidis (Eds.) *Recent Developments and Applications in Decision Making*: Kluwer Academic.
- Gorsuch, J. L. (2014). *The effects of contral and work/family centrality on the personel use of work computers*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Pennsylvania
- Graen, G. And Cashman, J. F. (1975): “A Role-Making Model Of Leadership İn Formal Organizations: A Developmental Approach”, J. Hunt And L. Larson (Eds.), *Leadership*: 143-165. Kent Oh: Kent State University Press.
- Graen, G., 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. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational Psychology*, 79, 433-465.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12, s.9-22.
- Gümüştekin, G. E. ve Öztemiz, A. B. (2005). “Örgütlerde Stresin Verimlilik Ve Performansla Etkileşimi”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, , C.XIV, S.1, Adana., s. 147-158.
- Gomez, C. and Rosen, B. (2001). “The Leader-Member Exchange as a Link between Managerial Trust and Employee Empowerment”. *Group and Organization Management*, 26, 53-69.
- Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780
- Hanaylı, B. (2020). *Örgütsel bağlılığın sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Homans, George C. (1961) *Social Behaviour: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World, Inc.
- Hogan, J., & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 100–112
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5/1, 68-92. İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- 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.
- İşbaşı, J.Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), s.51-90.
- İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), s.181- 201.
- İslamoğlu, A.H. ve Alınışık, Ü. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*(4.baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- İyigün, Ö., Çetin, C. (2012). Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi Ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*. 10.37, 15-29.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T., & Stanne, M. B. (2000). *Cooperative learning methods: A meta-analysis*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Kahya, C. (2018). Kurumsallaşma Sürecinde Sanal Kaytarma Davranışlarının İş Performansı Üzerindeki Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 11(61), 860-871.
- 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.
- Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G. ve Cangarli, 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.

- Kaplan, M. ve Öğüt, M. (2012). Algılanan Örgütsel Adalet İle Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 13(1), 1-13.
- Karaaslan, Ö. (2011). *Motivasyonel dilin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisinde lider-üye etkileşiminin etkisinin incelenmesi: Yapısal eşitlik modelinde biruygulama*. 19. Ulusal ve Yönetim Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). *İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Osmangazi Üniversitesi.
- Karcıoğlu, F. ve Kâhya, C. (2011). Lider-Uye Etkileşimi ve Catışma Yonetim Stiliİlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2): 337-352
- Karademir, T. ve Çoban, B. (2011).Spor Alanında Örgütsel Adalet ve Duygusal Zeka. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10/36, 25-41.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (5. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım., s. 321).
- Keashly, L. (2001) Interpersonal and Systemic Aspects of Emotional Abuse at Work: The Target's Perspective. *Violence and Victims*, 16(3): 233-268.
- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M. ve Cameron, J. E. (2010). Counterproductive Work Behavior as Protest. *Human Resource Management Review*, 20(1): 18-25
- Kidwell, R. E. (2010). Loafing in the 21st Century: Enhanced Opportunities and Remedies for Withholding Job Effort in the New Workplace. *Business Horizons*, 53(6): 543-552.
- Kılıçaslan S. (2010)., Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişikereÖrgütsel Yaklaşım, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir., s. 68.
- Kıray, A. (2011). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi , 25-29.
- Korkmaz, A.s. (2020). *Liderin fiziksel mesafesi, sanal kaytarma ve sosyal kontrol ilişkisinde hiyerarşi kültürünün etkisi: Bir düzenlenmiş aracılık modeli*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Köy, A. K. (2011). *Yöneticiye güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü: İstanbul ve Kocaeli illerinde beyaz yakalıları üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kwak, A. (2006). *The Relationships of Organizational Injustice with Employee Burnout and Counterproductive Work Behaviors: Equity Sensitivity as A Moderator*, Ph.D. Thesis, Central Michigan University.
- Köse, S., Oral, L., Türesin, H. (2011). Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 12(2), 165-185.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001) Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8 (3), 1-36.
- LaRose, R., Kim, J. ve Peng, W. (2010). Social Networking: Addictive, Compulsive, Problematic, or Just Another Media Habit? A Networked Self (pp. 67-89). Routledge.
- Le Roy vd. 2012; Fox vd., 2001; Henle, 2005; Kahn vd., 2013).
- Lee, H. R., Murrmann, S. K., Murrmann, K. F., & Kim, K. (2010). Organizational justice as a mediator of the relationships between leader-member exchange and Employees' turnover intentions. *Journal of Hospitality Marketing-Management*, 19 (2), 97-114.
- Leventhal, Gerald S., James W. Michaels and Charles Sanford; (1972), "Inequity and Interpersonal Conflict: Reward Allocation and Secrecy About Reward as Methods of Preventing Conflict", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.23, No.1, ss. 88-102
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. & Graen, G.. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*. 23. 451-465.
- Lim, V. K. G. (2002). The it way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of organizational behavior* 23, 675 – 694.
- Liden ve Maslyn"ın dört boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinin psikometrik özelliklerine yönelik görgül bir araştırma. *Akademik İncelemeler*, 3(1), 95-123.
- Lim, V. K. G. ve Chen, D. J. Q. (2009). Impact of Cyberloafing on Affect, Work Depletion.

- Facilitation and Engagement. *Conference Paper SIOP*, (2009): 1-20.
- Lerner, M.J. (1977). The justice motive. Some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of Personality*, 45, 1–32.
- Marcus, B. ve Schuler, H. (2004). Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective, Chemnitz University of Technology. *Journal of Applied Psychology*, 89(4): 647–660.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J. ve Douglas, S. C. (2002). Toward An Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective. *International Journal Of Selection and Assessment*, 10(1-2): 36-50.
- Maslyn, J. M., & 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, 697–708.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sanchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633–659.
- Murphy, Susan & Ensher, Ellen. (2001). The Role of Mentoring Support and Self-Management Strategies on Reported Career Outcomes. *Journal of Career Development*.
- McLean, L., Tingley, M., Scott, R. N. ve Rickards, J. (2001). Computer Terminal Work and the Benefit of Microbreaks. *Applied Ergonomics*, 32(3): 225-237.
- McClintock, C. G., Moskowitz, J. M., & McClintock, E. (1977). Variations in preferences for individualistic, competitive, and cooperative outcomes as a function of age, game class, and task in nursery school children. *Child Development*, 48(3), 1080–1085.
- Mills, J. E., Hu, B., Beldona, S. ve Clay, J. (2001). Cyberslacking! A Wired-Workplace Liability Issue. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(5): 34-47.
- Niehoff, B. P. & 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), 527 – 556
- 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.
- Omillion-Hogges, L. M., & Baker, C. R. (2013). Contextualizing LMX within the workgroup: The effects of LMX and justice on relationship quality and resource sharing among peers. *The Leadership Quarterly*, 24, 935-951.
- Örücü, E., Ve Yıldız, H., (2014), İşyerinde Kişisel İnternet Ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14(1), 99-114
- Özcan, H.M. (2019). *Kişilik Özellikleri ile Sanal Kaytarma Davranışı Arasındaki İlişkide Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun (GKK) Rolü*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir.
- Özen, J. (2002). *Örgütsel Adalet Türleri*. HFSA, Haziran, 5, s.107-117
- Özdemir, A. (2016). *Sanal Kaytarmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Aksaray Üniversitesi Örneği*. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- 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.
- Özkalp, E. ve Kirel, A.Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özkara, Z. Taş, A. ve Aydın, B. (2020). Örgütsel Adalet ile Yüksek Görev Bilincinin Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkileri / The Effects of Organizational Justice and Conscientiousness on Cyberloafing. 55.
- Ören ,K., (2013). İşletmelerde Verimlilik Ve Performansın Arttırılmasında Zaman Yönetimi. *Hak-İş Uluslararası Emek Ve Toplum Dergisi*
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Uye Etkileşim Teorisi Cercevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Orgutsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (2): 193-210.
- Paradowski, J., 2000. Positive Affectivity, Negative Affectivity, and Job Satisfaction. PhD, United States International University.
- Paşamehmetoğlu, A. & Yeloğlu, H.O. 2013. “Motivasyon”, Örgütsel Davranış içinde, Sıgır, Ü. & Gürbüz, Ü. (Ed)., s.137-174, İstanbul: Beta Yayınları

- Preacher, K.J. and Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40 (3), 879-891.
- Piccolo, R. F., Bardes, M., Mayer, D. M., & Judge, T. A. (2008). Does high quality leader–member exchange accentuate the effects of organizational justice?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (2), 273-298.
- Polatçı, S. ve Özçalık, F. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algıları ile üretkenlik karşıtış davranışları etkileşiminde pozitif ve negatif duygusallığın aracılık etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2).
- De Lara. (n.d.). Relationship between Organizational Justice and Cyberloafing in the Workplace: Has “Anomia” a Say in the Matter? *CyberPsychology and Behavior*., 10(3), 464–470.
- Ünal, Ö.F., Tekdemir, S. (2015). Sanal Kaytarma: Bir Kamu Kurumunda Ampirik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(2): 95-118.
- Ramayah T. (2010). Personal Web Usage and Work Inefficiency. *Business Strategy Series*, 11(5): 295-301.
- 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.
- Rajah, R., and Lim, V. K. G. (2011). Cyberloafing, neutralization, and organizational citizenship behavior. Pacific Asia Conference on Information Systems 2011 Proceedings, article 152.
- Sabuncuoğlu, Z.(2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. 1.B.Bursa:Ezgi Kitabevi Yayınları (Şahin, 2006, s. 59).
- Stanton, J. M., Sinar, E. F., Balzer, W. K., Julian, A. L., Thoresen, P., Aziz, S., Fisher, Sackett, P. R., Berry, C. M., Wiemann, S. A. veLaczo, R. M. (2006), “Citizenship and Counterproductive Behavior: Clarifying Relations Between the Two Domains”, *Human Performance*, 19 (4), 441-464.

- G. G., & Smith, P. C. (2002). Development of a compact measure of job satisfaction: The abridged Job Descriptive Index. *Educational and Psychological Measurement*, 62(1), 173–191.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *The Leadership Quarterly* 10(1): 25-40.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X. T., & Yammarino, F. J. (2001). The folly of theorizing “A” but testing “B”: A selective level-of-analysis review of the field and a detailed leader-member-exchange illustration. *Leadership Quarterly*, 12(4), 515-551.
- Schumacker, R.E. and Lomax, R.G. (2004). *A beginner’s guide to structural equation modelling* (2nd edition). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Serttaş, O. ve Şimşek, G. (2017). Konaklama işletmelerinde siber aylaklık: çalışanların demografik özellikleri ile siber aylaklıkları üzerine bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (1), 20-34.
- Spector, P. E. (2011). The Relationship of Personality to Counterproductive Work Behavior (CWB): An Integration of Perspectives. *Human Resource Management Review*, 21 (4), 342-352.
- Spector, P. E. ve Fox S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. S. Fox ve P. E. Spector, (Ed.). *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets içinde*. Washington DC: American Psychological Association, 151-174.
- Streiner, D. L. (1994). Figuring Out Factors: The Use and Misuse of Factor Analysis. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 39(3), 135–140.
- Tan, M. ve Demir, M. (2018). İşgörenlerin kişilik özelliklerinin sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 4(1), 49-68.
- Tatum, B.C., Eberlin, R., Kottraba, C. ve Bradberry, T. (2003). Leadership, Decision Making, and Organizational Justice, *Management Decision*, 41(10), 1006-1016.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2001) *Using Multivariate Statistics*. 4th Edition, Allyn and Bacon, Boston
- Taşcı, Deniz ve Koç, Umut. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma. 13. Ulusal Yönetim ve

Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 167 - 172, Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Yayınları, İstanbul.

Thompson, L.L. (2004). *Making the team: A guide for managers*(2nd. Ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

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.

Tekiner, M. A. (2014). Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık: Emniyet Teşkilatı Örnekleme, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14. Sayı. s.172-.203.

Thibaut, John and Laurens Walker; (1978), “A Theory of Procedure”, California Law Review, Vol.66, Issue.3, ss.541- 566. Torka, N., & Goedegebure, I. (2017). Perceived distributive justice and leader-member exchange: An exploration among Dutch and Polish (agency) workers. *Industrielle Beziehungen 1-2017*, 100-123.

Turgut, H., Tokmak, İ., Ateş, F. (2015). Lider-üye etkileşiminin işgören performansına etkisinde çalışanların örgütsel adaletin rolü. *Çankırı Karatekin üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 417-442.

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.

Ulusoy, H. ve Benli, D. G. (2017). Akademisyenlerin sanal kaytarma davranışları: Bir kamu üniversitesi örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(54), 924-934.

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), , .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., Bommer, W.H., Tetrick, L.E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598.

- Weatherbee, T. G. (2010). Counterproductive Use of Technology at Work: Information and Communications Technologies and Cyberdeviancy. *Human Resource Management Review*, 20(1): 35-44.
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151–176.
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A metaanalysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91, 392– 413.
- W.Lam, Wing & Huang, Xu & Snape, Ed. (2007). Feedback-seeking behavior and leader-member exchange: Do supervisor-attributed motives matter?. *Academy of Management Journal*. 50. 348-363. 10.2307/20159858.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulamalı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 74-85 .
- Yellowlees, P. M. ve Marks, S. (2007). Problematic Internet Use or Internet Addiction? *Computers in Human Behavior*, 23(3): 1447-1453.
- 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.
- Yperen, N. W., & vd. (2000). Injustice and Employees' Destructive Responses: The Mediating Role of State Negative Affect. *Social Justice Research*, 13 (3): 291- 312., s. 292.
- Yıldırım, K.S. (2016). *Etik İklim Ve Örgütsel Kontrol Mekanizmalarının Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü (Dalı doktora tezi)*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yıldız, M. (2008). Farklı liglerde yer alan futbolcuların kişilik tipleri ile sürekli öfke- öfke ifade tarzlarının incelenmesi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldız, H., Yıldız, B., ve Ateş, H. (2015). Sanal kaytarma davranışlarının sergilenmesinde örgütsel adalet algısının rolü var mıdır? *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 10(11), 55-66.
- Yıldız, G., Özutku, H., & Ceviroğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşimine çok boyutlu yaklaşım:

Ek-1. Veri Toplama Aracı

Değerli katılımcı,

Bu anket formu Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon, Doktora program kapsamında ve devam etmekte olan “Lider Üye Etkileşimi ve Sanal Kaytarma Arasında Etkileşim Adaletinin Aracılık Rolünün İncelenmesi: Telekom ve Bankacılık İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı çalışma için hazırlanmıştır. Bu ankete verilen cevaplar gizli tutulacak olup üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Ankette hiçbir katılımcıdan ad ve soyad bildirmesi beklenmemektedir. Anketi doldurmak yalnızca 5 dakikanızı alacaktır. Cevaplarınızın samimiyeti, gerçek koşulları betimlemede çok önemlidir. Araştırma sonuçlarının sizinle de paylaşılmasını isterseniz aşağıda verilen bilgilerden iletişime geçebilirsiniz.

Doç. Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ
Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.
İşletme Fakültesi (Tez Danışmanı)
dpsaoglu@anadolu.edu.tr
+902223350580

Adila Abdalla OSMAN
Anadolu Üniversitesi
Yönetim ve Organizasyon Bölümü
adila_abdalla2015@hotmail.com
+905538794496

Lütfen her soru için uygun seçeneğin önüne (X) işareti koyunuz	
1	Cinsiyet Erkek ☐ Kadın ☐
2	Medeni Durum Evli ☐ Bekâr ☐
3	Yaş 19-28 ☐ 29-38 ☐ 39-45 ☐ 46-53 ☐ 54 ve üstü ☐
4	Bu firmadaki çalışma süreniz 1 yıl veya az ☐ 2- 4 yıl ☐ 5-7 yıl ☐ 8- 10 yıl ☐ 11 yıl ve üstü ☐
5	Çalışma şekli Tam zamanlı ☐ yarı zamanlı ☐ Geçici ☐
6	Eğitim Durumu İlköğretim ☐ Ortaöğretim ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐
7	Çalıştığınız sektör Telekomünikasyon ☐ Bankacılık ☐

EK-1.(Devam)Veri Toplama Aracı

Aşağıdaki ifadeler **lider-üye ilişkileriyle ilgilidir**. Grup üyesi olarak bağlı olduğunuz lider (üst) ile ilişkileriniz açısından aşağıdaki ifadelerden size göre en uygun olan seçeneği **(X)** işareti koyunuz.

Yöneticim, herkesin arkadaş olmak isteyeceği biridir.	()	()	()	()	()
Yöneticimi insan olarak çok severim.	()	()	()	()	()
Yöneticimle birlikte çalışmak zevklidir.	()	()	()	()	()
Yöneticim, konuyu tam olarak bilmese bile üstlerine karşı benim davranışlarımı savunur.	()	()	()	()	()
Yöneticim başkaları bana saldırırsa bile beni savunur.	()	()	()	()	()
Yöneticim, işyerinde istemeden bir hata yaptığımda, diğerlerine karşı beni savunur.	()	()	()	()	()
Yöneticimin, iş konusundaki hedeflerini karşılamak için normalde gerekenden daha fazla çaba sarfetmeye hazırım.	()	()	()	()	()
Yöneticimin iş hakkındaki bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım.	()	()	()	()	()
Yöneticimin, profesyonel yeteneklerine saygı duyarım.	()	()	()	()	()
Yöneticim için sıkı çalışmaktan rahatsızlık duymam.	()	()	()	()	()
Yöneticimin, iş konusundaki bilgisini etkileyici bulmaktayım.	()	()	()	()	()
Yöneticim için işimde benden beklenenin ötesinde iş yaparım.	()	()	()	()	()

Aşağıdaki sorular çalışanların algılanan **etkileşim adalet ile ilgilidir**. Bu ifadelerden her biri için size en uygun olan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

Yönetim işle ilgili kararları verirken bana karşı ilgili ve naziktir.	()	()	()	()	()
İşimle ilgili bir karar alınırken bana karşı saygılı ve önem verir.	()	()	()	()	()
Yöneticim işimle ilgili kararlar verirken kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.	()	()	()	()	()
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana karşı dürüst ve samimidir.	()	()	()	()	()
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim çalışan olarak haklarımı gözetir.	()	()	()	()	()
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana açıklamalar yapar.	()	()	()	()	()
Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	()	()	()	()	()
Yöneticim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle paylaşır.	()	()	()	()	()
Yöneticim işimle ilgili kararlar alınırken uygun gerekçeler gösterirler..	()	()	()	()	()

Mesai saatleri içerisinde bireysel internet kullanımına ilişkin aşağıda bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen mesai saatleri içerisinde bireysel internet kullanımını dikkate alarak ifadelere katılma derecenizi kutucuklara “X” işareti koyarak belirtiniz.

EK-1. (Devam) Veri Toplama Aracı

Anlık mesajlaşma uygulamalarıyla mesaj alır veya gönderirim.	()	()	()	()	()
Online oyunlara katılırım.	()	()	()	()	()
Sohbet odalarına katılırım.	()	()	()	()	()
Haber gruplarını veya ilan panolarını ziyaret ederim.	()	()	()	()	()
Tatil veya seyahat rezervasyonu yaptırırım.	()	()	()	()	()
Sanal toplulukları (ekşi sözlük vb.) ziyaret ederim.	()	()	()	()	()
Kişisel web sayfasının idamesini(devamlılık) işyerinden sürdürürüm.	()	()	()	()	()
Müzik indiririm.	()	()	()	()	()
İş bulma/istihdam ile ilgili siteleri ziyaret ederim.	()	()	()	()	()
Kumar sitelerini ziyaret ederim	()	()	()	()	()
Blogları okurum.	()	()	()	()	()
İnternette dizi/film izlerim.	()	()	()	()	()
İşle ilgili olmayan e-maillerimi kontrol ederim.	()	()	()	()	()
İşle ilgili olmayan e-maillerimi gönderirim.	()	()	()	()	()
Genel haber sitelerini ziyaret ederim.	()	()	()	()	()
Hisse senedi veya yatırım ile ilgili web sitelerini ziyaret ederim.	()	()	()	()	()
Sosyal medya ya da başka kişisel hesaplarla interneti kullanırım.	()	()	()	()	()
Sporla ilgili web sitelerine göz gezdiririm.	()	()	()	()	()
İşle ilgili olmayan e-mail alırım.	()	()	()	()	()
Bankacılık veya finansla ilgili siteleri ziyaret ederim.	()	()	()	()	()
İnternet üzerinden iş ile ilgisi olmayan kişisel eşyalar satın alırım.	()	()	()	()	()
Çevrimiçi açık artırma sitelerini ziyaret ederim.	()	()	()	()	()

EK-1. (Devam) Veri Toplama Aracı

Dear participant,

This questionnaire was prepared for my ongoing Ph.D. thesis titled the relationship between Leader Member Exchange and Cyberloafing with the Mediate Role of Interactional Justice: The Case of Somali Telecom and Banking Firms at Anadolu University, Organization and management Department. The answers to this survey will be kept confidential and will not be disclosed to anyone. Answers to questions will be used only for scientific purposes. Please take 5 minutes to complete this survey. Thank you in advance for taking your time to complete this survey. If you want to contact us, you can contact us by phone or e-mail.

Sincerely,

Doç. Dr. Didem PAŞAOĞLUBAŞ
Anadolu University,
Faculty of Business
dpsaoglu@anadolu.edu.tr
+902223350580

Adila Abdalla OSMAN
Anadolu Uni.
D. of Management and O.
a_a_o@anadolu.edu.tr
+905538794496

⊕ PART – 1 DEMOGRAPHIC INFORMATION:

	Please mark (X) in front of the appropriate option for each question.	
1	Gender:	Male ☐ Female ☐
2	Marital Status:	Married ☐ Single ☐
3	Age:	19-28 ☐ 29-38 ☐ 39-45 ☐ 46-53 ☐ 54 and above ☐
4	Number Of Years You Have Been Working In This Organization:	1 and less ☐ 2-4 ☐ 5-7 ☐ 8-10 ☐ 11 and over ☐
5	Your Latest Level Of Education:	Elementary school ☐ Secondary school ☐ High school ☐ Bachelor Degree ☐ Master's Degree ☐ Ph.D. Degree ☐
6	The Sector You Working In:	Telecommunication ☐ Banking ☐

EK-1. (Devam) Veri Toplama Aracı

Leader - Member Exchange

Please Mark (X) in front of the option that is most appropriate for you in terms of your relations with the leader (in the following set of questions, think of your immediate manager (or team leader))

	Strongly disagree	Disagree	Partly agree	Agree	Strongly agree
I respect my manager's knowledge of and competence on the job.	☐	☐	☐	☐	☐
My manager would defend me to others in the organization if I made an honest mistake.	☐	☐	☐	☐	☐
My manager is the kind of person one would like to have as a friend.	☐	☐	☐	☐	☐
I do not mind working my hardest for my manager.	☐	☐	☐	☐	☐
My manager would come to my defense if I were "attacked" by others.	☐	☐	☐	☐	☐
I like my manager very much as a person	☐	☐	☐	☐	☐
I do work for my manager that goes beyond what is expected of me in my job.	☐	☐	☐	☐	☐
I admire my manager's professional skills.	☐	☐	☐	☐	☐
My manager defends (would defend) my work actions to a superior, even without complete knowledge of the issue in question.	☐	☐	☐	☐	☐
My manager is a lot of fun to work with.	☐	☐	☐	☐	☐
I am willing to apply extra efforts, beyond those normally required, to meet my manager's work goals.	☐	☐	☐	☐	☐
I am impressed with my manager's knowledge of his/her job.	☐	☐	☐	☐	☐

EK-1. (Devam) Veri Toplama Aracı

Interactional Justice

Please read each of the following statement carefully and see whether you agree with one of the options in the assessment range from strongly agree to strongly disagree by marking (X) in front of the option that is most appropriate for you.

When decisions are made about my job, the manager treats me with kindness and consideration.	☐	☐	☐	☐	☐
When decisions are made about my job, the manager is sensitive to my personal needs	☐	☐	☐	☐	☐
When decisions are made about my job, the manager deals with me in a truthful manner.	☐	☐	☐	☐	☐
Concerning decisions made about my job, the manager discusses with me the implications of the decisions.	☐	☐	☐	☐	☐
The manager offers adequate justification for decisions made about my job.	☐	☐	☐	☐	☐
When making decisions about my job, the manager offers explanations that make sense to me.	☐	☐	☐	☐	☐
My manager explains very clearly any decisions made about my job.	☐	☐	☐	☐	☐
When decisions are made about my job, the supervisor treats me with respect and dignity.	☐	☐	☐	☐	☐
When decision are made about my job, the supervisor shows concern for my rights as an employee.	☐	☐	☐	☐	☐

Cyberloafing Scale

This survey is about your personal internet use during working hours. Please read each of the following statement carefully marking (X) in front of the appropriate box and see whether you agree with one of the options in the assessment range from always to never.

Checked non-work-related email	☐	☐	☐	☐	☐
Sent non-work-related email	☐	☐	☐	☐	☐
Received non-work-related email	☐	☐	☐	☐	☐
Visited general news sites	☐	☐	☐	☐	☐
Visited stock or investment-related web sites	☐	☐	☐	☐	☐
Checked online personals	☐	☐	☐	☐	☐
Viewed sports-related web sites	☐	☐	☐	☐	☐
Visited banking or financial-related web sites	☐	☐	☐	☐	☐
Shopped online for personal goods	☐	☐	☐	☐	☐
Visited online auction sites (e.g., Ebay)	☐	☐	☐	☐	☐

EK-1. (Devam) Veri Toplama Aracı

Sent/received instant messaging	()	()	()	()	()
Participated in online games	()	()	()	()	()
Participated in chat rooms	()	()	()	()	()
Visited newsgroups or bulletin boards	()	()	()	()	()
Booked vacations/ travel	()	()	()	()	()
Visited virtual communities	()	()	()	()	()
Maintained a personal web page	()	()	()	()	()
Downloaded music	()	()	()	()	()
Visited job hunting or employment-related sites	()	()	()	()	()
Visited gambling web sites	()	()	()	()	()
Readblogs	()	()	()	()	()
Viewed adult-oriented	()	()	()	()	()

EK-2. Etik Kurul Kararı

Ana.Üni.: 12/03/2020-E.16278



T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı : 66166206-050.99-E.16278
Konu : Etik Kurul Kararı Hk.

12/03/2020

Sayın Adila Abdalla OSMAN

Dilekçeniz ile istenilen, "Lider Üye Etkileşimi ve Sanal Kaytarma Arasında Algılanan Etkileşim Adaletin Aracılık Rolünün İncelenmesi: Telekom ve Bankacılık İşletmelerinde Araştırma" başlıklı doktora tez çalışmasına ilişkin talebiniz Etik Kurulu tarafından değerlendirilmiş olup konuya ilişkin karar yazımız ekinde gönderilmektedir.
Bilgilerinizi rica ederim.

e-imzalıdır

Doç. Dr. Mustafa KARACA
Müdür

Ek: Etik Kurul Kararı

12/03/2020 Memur
12/03/2020 Enstitü Sekreteri

: Sedef YARICI
: Talat DEMİR

Evrakı Doğrulamak İçin: <http://belgedogrulama.anadolu.edu.tr/enVision-Sorgula/BelgeDogrulama.aspx?V=BE8A6DDJV> Pin Kodu: 66022

Yunus Emre Kampüsü Tepebaşı/Eskişehir
Telefon No: +90 222 335 08 95/3243/1261 Faks No: +90 222 335 05 95
E-Posta: sosens@anadolu.edu.tr İnternet Adresi: www.sosbilens.anadolu.edu.tr

Bilgi İçin: Sedef YARICI
Unvan: Memur



Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır

EK-2. Ölçek Kullanım İzinleri

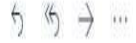
Fw: The permission for leader member exchange scale



Adila Abdalla

Wed 12/18/2019 4:49 PM

To: Didem PAŞAOĞLU BAŞ



2 attachments (30 KB) Download all Save all to OneDrive

From: Robert Liden <bobliden@uic.edu>

Sent: Monday, December 2, 2019 9:20 PM

To: Adila Abdalla <adila_abdalla2015@hotmail.com>

Subject: Re: The permission for leader member exchange scale

Dear Adila,

Yes, you may use our scale and it is attached in English and Turkish.

Best of luck with your research,

Bob

On Mon, Dec 2, 2019 at 11:57 AM Adila Abdalla <[redacted]> wrote:

Dear Dr. Robert C Liden ,

I am a student of Anadolu University, Management and Organization Ph.D. Programme in Eskişehir -Turkey.

I want permission to use your leader - member exchange (LMX-MDM, Liden & Maslyn 1998) scale in my thesis. Thank you in advance for your help.

EK-2. (Devam) Ölçek Kullanım İzinleri

FW: Permission of cyberloafing scale

From: Anita Blanchard <Anita.Blanchard@uncc.edu>

Sent: Wednesday, December 4, 2019 10:17 PM

To: Adila Abdalla <adila_abdalla2015@hotmail.com>

Subject: Re: Permission of cyberloafing scale

absolutely!! You have our permission. Also, I look forward to hearing how the study turns out!

Dr. Blanchard

On Tue, Dec 3, 2019 at 1:14 PM Adila Abdalla <adila_abdalla2015@hotmail.com> wrote:

Dear Dr. Anita L. Blanchard,

I am a student of Anadolu University, Management and Organization Ph.D. Programme in Eskişehir -Turkey .
I want permission to use your cyberloafing scale in my thesis. Thank you in advance for your help

Cyberloafing scale is : *Blanchard, Anita L. and Christine A. Henle (2008), "Correlates of Different Forms of Cyberloafing: the Role of Norms and External Locus of control", Computers in Human Behavior, Vol.24, pp.1067-1084.*

Sincerely,

Adila Abdalla OSMAN

PhD. Candidate

Graduate School of Social Science

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Adila Abdalla OSMAN

Yabancı Dil : İngilizce,Arapça,Somalice ve Türkçe

Doğum Yeri ve Yılı :

E-Posta :

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2014, Sudan uluslararası Üniversitesi, MBA.
- 2011, Uluslararası Afrika Üniversitesi,İşletme bölümü.

Yayınları ve/veya Bilimsel/Sanatsal Faaliyetleri:

Ödülleri:

Mesleki Birlik/Dernek/Kuruluş Üyelikleri: