



Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü

*The Mediating Role of Distributive Justice in the Relationship Between
Leader Member Exchange and Organizational Identification*

Bilal ÇANKIR

İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi
İstanbul, Türkiye
orcid.org/0000-0001-5126-8769
bilal.cankir@medeniyet.edu.tr

Deniz PALALAR ALKAN

Yeditepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İstanbul, Türkiye
orcid.org/0000-0002-2204-7024
deniz.alkan@yeditepe.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın öncelikli amacı lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerine olan etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolünün incelenmesidir. Bu amaçla perakendecilik sektöründe satış danışmanı ve satış yöneticisinden oluşan toplam 238 kişi ile bir anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasında lider-üye etkileşimi için Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Gürboyoğlu (2009) tarafından yapılan “LMX” ölçeği, örgütsel özdeşleşme için Ashforth ve Mael (1996) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Polat (2009) tarafından yapılan “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” ve Colquitt’in (2001) geliştirdiği Özmen vd. tarafından (2007) Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Adalet Algısı” kullanılmıştır. Sonrasında veriler analiz edilmiş ve elde edilen bulgulara göre lider-üye etkileşimi çalışanların örgütleri ile özdeşleşmelerini ve dağıtım adaletine yönelik algılarını ve ayrıca dağıtım adaletinin de örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme ilişkisinde dağıtım adaletinin kısmi aracılık rolü de tespit edilmiştir. Sonuçlar lider üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasındaki doğrusal ilişkinin dağıtım adaleti ile daha iyi açıklanacağını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Özdeşleşme, Dağıtım Adaleti

Abstract

The purpose of the study is to examine the relation between leader member exchange, organizational identification and distributive justice variables. The study aims to find out the mediatory role of distributive justice between leader member exchange and organizational identification. A survey was conducted of 38 employees to determine the relationship between the variables. Leader member exchange (LMX) scale developed by Liden and Maslyn (1998) adapted by Gürboyoğlu (2009); organizational identification scale developed by Ashforth and Mael (1996), and organizational justice scale developed by Colquitt (2001) and adapted by Özmen vd.

(2007) were utilized. The results reveal that leader-member exchange has a significant and positive effect on employee's organizational identification and distributinal justice and distributinal justice has significant and positive effect on employee's organizational identification. The partial mediation role of distributinal justice exists on the relationship between leader-member exchange and organizational identification. And the relationship is better explained by distributinal justice.

Keywords: Leader Member Exchange, Organizational Identification, Distributinal Justice.

1. Giriş

Çalışma hayatıyla ilgili öngörülerin alt üst olduğu, değişim hızının git gide arttığı, rekabet koşullarının işletmeleri yenilik ve sürdürülebilir politikalara zorladığı bir dönemden geçmekteyiz. Ayrıca yeni bir fenomen olarak ortaya çıkan 'Ticaret Savaşları' henüz etkilerini işletmeler üzerinde göstermemiş ve bazı ülkeleri diğer ülkelerle yakınlaştırırken bazı ülkeleri birbirinden uzaklaştırmaktadır. Bu da işletmelerin uluslararası ticaret ve küreselleşme açısından daha da zorlayıcı unsurdur. Bu dönemin farklılık unsuru oluşturabilecek yegâne ve en önemli kaynağı insandır.

Örneklem olarak İstanbul'da perakende sektöründe istihdam edilmiş satış danışmanı ve satış yöneticisi seçilmiştir. Bu örneklem seçiminin sebebi hem bahsi geçen değişkenlerin özel sektörde karşılığını test etmek hem de kozmopolit bir şehir olan İstanbul'da çalışanların ne ölçüde karşılıklı etkileşim (lider-üye etkileşimi), özdeşleşme, adalet algısını hissettiklerini ortaya koymaktır. Örneklem perakende sektöründe seçilmiş olma nedeni bu sektörde çalışanların müşteri ile yüz yüze muhatap olup müşterilerin istek, şikâyet ve önerilerini yerine getirme ve yönetime aktarma görevlerinin de olmasıdır. Araştırma böyle bir örneklem üzerine yapılmış olmasıyla alan yazına katkıda bulunmakta ve belli bir öneme sahiptir.

Alan yazında dağıtım adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik fazla sayıda araştırma bulunmamaktadır. Ancak kısıtlı olsa da bazı araştırmalar sonucunda dağıtım adalet algısının bireylerin örgütsel özdeşleşmelerini olumlu yönde etkileyen bir değişken olduğu görülmektedir. Bu bağlamda dağıtım adalet algısı olumlu olan çalışanların daha yoğun örgütsel özdeşleşeceği düşünülmektedir. En basit ifade ile çalışanın kazanç/emek oranı ile diğerlerinin kazanç/emek oranlarını kıyaslaması ve olumlu bir eşitlik duygusu sonucuna varması örgütsel özdeşleşmenin bir öncülü olarak kabul edilmektedir (Cheung ve Law, 2008; Olkkonen ve Lipponen, 2006; Walumbwa et al., 2009; De Cramer, 2005: 8, De Cramer et al., 2006, Lipponen et al., 2004, Turunç, 2011).

Bununla birlikte bu çalışmanın bir başka değişkeni olan lider-üye etkileşimi ele alınmıştır. Söz konusu değişkenin başlıca seçilme sebebi liderliğin bir otoriteden ziyade liderliğin lider ve takipçileri arasındaki etkileşim kalitesi ile ilintili olmasıdır (Scandura et al., 1986; Liden ve Maslyn, 1998). Bu noktada lider-üye etkileşimi diğer liderlik teorilerinden farklılaşarak özellikle lider ve üye arasındaki ilişkiyi esas almaktadır. Lider ile üye arasında kaliteli bir ilişkinin varlığı çalışanın performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılıkları gibi farklı olumlu çalışan çıktıları üzerine anlamlı etkileri yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir (Gerstner ve Day, 1997; Vecchio ve Gobdel, 1984). Ayrıca lider-üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar yazında bulunmakta (Katrinli vd., 2008; DeConinck, 2011; Loi vd., 2014)

ve araştırmalarda her iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada önce Dansereau vd. (1975) tarafından alan yazına kazandırılan lider-üye etkileşimi kavramı anlatılacaktır. Literatüre March ve Simon tarafından (1958) kazandırılan örgütsel özdeşleşme kavramı bir sonraki kısımda tartışılacaktır. Bu kavramın da ardından örgütsel adaletten bahsedilecek olup dağıtım adaleti ile ilgili açıklayıcı bilgi verilecektir. Her değişkenin birbiriyle olan ilişkisini inceleyen araştırmalar bir meta-analiz çerçevesinde aktarılmaya çalışılacaktır. Sonrasında araştırmanın yöntemi, araştırmada elde edilen bulgular, araştırmanın sonuçları ve tartışma bölümleri yer alacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Lider-Üye Etkileşimi

İngilizce *leader* kelimesinden Türkçe'ye geçen lider ve liderlik, *lead* fiil kökünden gelmekte olup bu kelime de yol göstermek, öncülük etmek, yüklemek, başında olmak anlamlarına gelmektedir. Lider izleyicilerine olan davranışlarını ve tutumunu örgütsel güçten alan kişidir (Etzioni, 1965). Grean vd. (1973) mevcut performans değerlendirme yöntemlerindeki hataları bertaraf etmek için lider-üye etkileşimi ile ilgili ilk çalışmaları başlatmıştır. Haga vd. (1974) dikey-yatay ilişkileri ve görevlerde yaşanan hataları gidermek amacıyla liderlik çalışmalarını yürütmüştür. Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) adı verilen yeni yaklaşım Dansereau vd. (1975) tarafından lider ve üyeler arasındaki etkileşimi ortaya çıkarması açısından yeni bir yaklaşım olarak literatüre kazandırılmıştır. Gerstner ve Day (1997)'e göre geleneksel liderlik yaklaşımları liderlerin üyelerine aynı tarzda ve aynı bakış açısıyla baktıklarını düşünülmektedir. Salt liderin davranışlarını değil lider ve üyelerinin de birbiri ile olan etkileşimini de ortaya çıkarması açısından lider-üye etkileşimi diğer geleneksel liderlik teorilerinden farklı bir özelliğe sahiptir (Baş, vd., 2010'dan aktaran Çankır, 2016).

Lider-üye etkileşimi kavramı alan yazında bazı teorilerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Bunlardan birisi olan Eşitlik teorisi lider-üye etkileşiminin dayandığı teorilerden birisidir. Eşitlik teorisi Adams (1965) tarafından kişinin başkasından kazanımların çıktığına göre oransal eşitlik algısı şeklinde ifade edilmektedir. Burada bahsi geçen eşitlik, bireyin örgüte olan katkılarını ve de örgütün bireye katkısını içermektedir. Örgütün kişiye katkısı olarak kişinin mübadele sonrasında kendi başarısı sonucunda aldığı maaş, statü, ödül vs. şeklinde olup birey bu teori kapsamında bu kazanımlarını örgütte çalışan diğer kişilerle kıyaslamaktadır. Daha öz bir şekilde eşitlik, iki tarafın da benzer şekillerde ve miktarlardaki mübadele ilişkisinin harcanan çaba ve örgütten sağlanan fayda doğrultusunda kıyaslamasıdır (Oğuzhan, 2015).

Gouldner (1960) tarafından ortaya konulan karşılıklılık norm teorisi lider-üye etkileşiminin bir diğer temel dayanaklarından biridir. Bu teoriye göre kişinin kendisine faydası dokunan başka bir kişiye bu faydanın karşılığını vermesi gerekmektedir. Bu yaklaşımın dayandığı teorilerden bir diğeri de rol teorisidir. Roller, örgüt içerisinde belirli bir pozisyonu işgal eden kişilerden beklenen davranışlar dizisini ifade etmektedir (Erdaş, 2010). Rol teorisi bireylerin sosyal mevkilerinin olduğunu ve hem kendilerinin hem de başkalarının davranışlarına dair beklentilere sahip olduklarını kabul etmektedir. Rol teorisinin doğası itibarıyla gerekli ve faydalı olduğunu bunun yanında lider-üye

etkileşiminin temel dayanaklarından biri olmasına rağmen bu yaklaşımı tam olarak açıklayamamaktadır (Dienesch ve Liden, 1986).

Lider-üye etkileşiminin Demerouti vd., (2001) geliştirdiği iş gereklilikleri-kaynakları modeli ile de (Altunel, Koçak ve Çankır, 2015) ilişkisi bulunmaktadır. Bunun yanında algılanan örgütsel destek (Settoon, Bennett ve Liden, 1996), iş performansı ve tatmini (Janssen ve Van Yperen, 2004), vatandaşlık davranışı (Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007), yöneticiye olan güven (Aslan ve Özata, 2009), örgütsel adalet algısı (Selekler-Gökşen, Yıldırım-Öktem ve İnelmen, 2016) ile lider-üye etkileşimi arasında ilişki alan yazında incelenmiştir.

Lider-üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki akademik yazında belirli bir ölçüde yer almaya başlamıştır. Bu araştırmalardan örgütsel özdeşleşme ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (Walumbwa et al., 2011). Başka bir araştırma kapsamında gerçekleştirilen regresyon analiz sonucu lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu ortaya koymuştur (Sluss, Klimchak ve Holmes, 2008). Lider-üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki ölçmek amacıyla Carmeli ve arkadaşları çalışma sonuçlarına göre her iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Carmeli, Atwater ve Levi, 2011).

2.2. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme tüm analiz düzeyinde (birey/grup/örgüt/meslek) bireyin örgütüne yönelik aidiyetidir. Diğer bir ifade de örgütsel özdeşleşme bireyin örgüt ile bilişsel ve davranışsal düzeyde bir kimliğini oluşturma sürecidir (Dutton et al., 1994). Örgütsel bağlılığın ötesinde psikolojik bir süreç olarak nitelendirilen örgütsel özdeşleşme, örgüt ile kişi arasında sosyal bir bağın kurulmasında etkilidir ve örgütsel uyumun yaratılmasında önem kazanmaktadır (Haslam et al, 2000). Örgütsel özdeşleşme üzerine ilk detaylı çalışma March ve Simon tarafından (1958) gerçekleştirilmiştir. Yazarlar örgütsel özdeşleşmeyi bireyin örgüt değerlerini içselleştirmesi ve bu içselleştirme süreci sonucunda sergiledikleri adanmışlık olarak nitelendirmiştir. Kelman (1958) tarafından yazına kazandırılan bir başka çalışmada ise örgütsel özdeşleşme özdeşilen yapı ile birey arasındaki duygusal bağlama odaklanmıştır. Böylelikle örgütsel özdeşleşme sadece bilişsel değil aynı zamanda duygusal bir nitelik kazanmıştır. Bunun yanı sıra örgütsel özdeşleşme, bireylerin kendilerini örgütsel özellikler ile tanımlamalarının yanı sıra ait olunan örgüte yüklenen değer ve duygusal önemi de kapsamaktadır (Tajfel, 1978).

Bilişsel yaklaşım çerçevesinde sosyal kimlik kuramıyla örgütsel özdeşleşme tanımlanmaya çalışılır (Tajfel ve Turner, 1979). Sosyal kimlik kuramı çerçevesinde bireylerin sosyal sınıflandırmaya ayrılmış gruplara aidiyetiyle kendilerini tanımlama eğiliminde oldukları iddia edilir. Sosyal sınıflandırma kuramına da dayandırılabilir bu durumda bireylerin aidiyet kurmak istedikleri sosyal gruplar çerçevesinde kendilerini tanımladıkları ifade edilmektedir (Hogg ve Terry, 1991). Sosyal sınıflandırma kuramına göre bireyler sosyal bağlam, demografik özellikler vb. boyutlar çerçevesinde oluşturulan gruplardan aidiyet duymak istediklerini seçerek kendilerini de bu grupların özelliklerine göre tanımladıkları iddia edilir. İletişim yaklaşımı çerçevesinde özdeşleşmenin iletişim süreciyle oluştuğu iddia edilirken bilişsel yaklaşımda özdeşleşmenin bireysel algılar, yorumlamalar ve değerlendirmeler çerçevesinde özdeşleştiği iddia edilir (Çankır ve Yener, 2017).

2.3. Dağıtım Adaleti

Örgütsel etkinlik ve verimlilik arayışında ön plana çıkan örgütsel adalet kavramı işletmelerin en önemli değeri olan beşerî sermayenin yönetimi ile ilişkilidir. Çağdaş yönetim düşüncesi ile paralel olarak çalışanın motivasyonu, birey-örgüt hedeflerinin uyumlaştırılması ve yaratılan örgütsel sinerjinin sürekliliği örgütsel adaletin gerekliliğini vurgulamaktadır. Örgütler yönüyle incelendiğinde adalet, doğruluğun isyerindeki rolü ve haklılığın korunmasında yönetimin işlevi ile ilgili bir kavram olarak tanımlanabilmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 1). Örgütsel adalet, çalışma ile ilgili koşullarda adaletin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve çalışanların nasıl tepkiler gösterdiği ile alakalı bir kavramdır (Polyhart ve Ryan, 1997: 309'den aktaran Özer ve Urtekin, 2007). Örgütsel adalet üzerine en kapsamlı tanımda kavram örgütsel kaynakların dağıtımı, bu dağıtım kararlarının belirlenmesinde kullanılan süreçleri ve bu süreçlerin işleyişi ile ilgili kişilerarası normları içermektedir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007:35).

Örgütsel adalet sosyal adalet teorilerinin işletmelere uyarlanması sonucu yönetim alanında gelişme göstermiştir. Bu teorilerden bazıları Homans'ın dağıtım adaleti ile yukarıda ifade edilen Adams'ın eşitlik teorisidir (Meydan, 2010). Adams'ın eşitlik teorisi kapsamında tanımlanan örgütsel adalet, çalışanın örgüte yönelik eşitlik ve eşitsizlik algısıdır. Kavram, bunun yanı sıra bireyin elde ettiği başarı ve tatmin duygusu arasındaki ilişkiyi de ele almaktadır. Birey, elde ettiği kazanımları farklı örgütteki benzer durumdaki kişiler ile de kıyaslamaya tabii tutmaktadır. Kıyaslama sonucunda birey, eşitsizlik ile karşılaştığını düşünür ise örgüte yönelik çabalarını azaltarak bazı durumlarda örgütten ayrılmayı seçecektir. Eşitliğin olduğu durumlarda ise birey, verimli olarak görevini sürdürecektir. Bu yaklaşımdan ele alındığında örgütsel adalet bireyin örgütündeki uygulamalara yönelik adalet algısı olarak ifade edilebilmektedir.

Örgütsel adaletin 3 farklı boyutu bulunmaktadır (Aryee, Budwar ve Chen, 2002; Lim, 2002). Bunlar dağıtım adaleti, süreç (prosedürel) adaleti ile etkileşim adaletidir. Bu çalışma kapsamında ele alınacak olan alt boyut dağıtım adaleti olup; bireyin ücret ve terfi benzeri kararlara yönelik eşitlik algısını ifade etmektedir (Cohen – Charash ve Spector, 2001). Diğer bir ifade ile dağıtım adaleti, yönetimin kazançların dağıtımına ilişkin aldığı kararlarda adalet esasına uygunluğu ile ilişkilendirilmektedir. İş gören sergilediği performansın karşılığında elde ettiği kazanımları diğer çalışanların katkı ve kazanımları ile kıyaslayarak dağıtım adaletine yönelik algısını oluşturmaktadır (McShane ve Von Glinow, 2009). Dağıtım adaleti bireyin kazançları üzerine odaklandığından kavramı bilişsel, duygusal ve davranışsal temelleri olduğu söylenebilir. Örgütte dağıtım adaletinin var olmaması bireylerin motivasyonlarına olumsuz etki ederek iş gören verimliliğine olumsuz yönde etki etmektedir.

Çalışmada yukarıda da ifade edildiği üzere örgütsel adaletin yalnızca dağıtım adaleti ele alınmıştır. Bu seçimin yapılmasındaki başlıca neden yapılan çalışmalarda özellikle süreç adaleti ile dağıtım adaleti arasında yüksek korelasyonun varlığıdır (Folger, 1987; Sweeney ve McFarlin 1997; Welbourne, Balkin ve Gomez Mejia 1995; Martocchio ve Judge 1995; Cropanzano ve Ambrose 2001; Colquitt vd., 2001). Bu yüksek korelasyonun sebebi kazanımlara ilişkin süreçlerin aynı zamanda bir sonuç olarak değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Araştırma sonuçları adil olmayan bir dağıtımın, adil olmayan süreçlerin bir sonucu olduğu düşüncesinden kaynaklanmaktadır (De Cremer, 2002). Literatürde etkileşim adaletinin de etkileşim adalet ile aynı şekilde

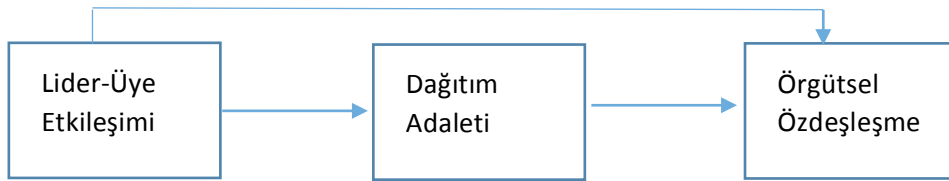
değerlendirildiği çalışmalar bulunmaktadır (Colquitt, 1999; Cropanzano ve Prehar, 1999; Moorman, 1991; Charash ve Spector, 2001).

Örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla yapılan bir araştırma sonuçları örgütsel adaletin iki alt boyutu olan dağıtım ve süreç adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır (De Cremer, 2005). Başka bir çalışmada da benzer şekilde süreç adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Michel, Stegmaier ve Sonntag, 2010). Örgütsel adalet, lider-üye etkileşimi ve özdeşleşmenin beraber incelendiği bir çalışmanın sonuçlarına göre (Walumbwa, Cropanzano ve Hartnell, 2009) dağıtım adaleti ile lider-üye etkileşimi, lider-üye etkileşimi ile özdeşleşme ve dağıtım adaleti ile özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın sorunsalı perakendecilik sektöründe çalışan satış danışmanı ve satış yöneticilerinin lider üye etkileşimi kalitesinin örgütsel özdeşleşmeleri ile olan ilişkisi ve bu ilişkide dağıtım adaletinin aracılık rolünün olup olmadığının incelenmesidir. Bu doğrultuda çalışanların lider üye etkileşimi, örgütsel özdeşleşme ve dağıtım adaletine ilişkin algıları arasındaki ilişkilerin varlığı çalışma kapsamında belirlenen hipotezler aracılığı ile test edilmiştir.

Yukarıda verilen teorik çerçeve ve literatürdeki araştırmalara bağlı olarak Şekil 1'de çalışmanın hipotezleri ve araştırma modeli yer almaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

H₁: Lider-Üye etkileşimi çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H₂: Lider-Üye etkileşimi çalışanların dağıtım adalet algılarını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H₃: Çalışanların dağıtım adalet algısı örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H₄: Lider-Üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasında dağıtım adaletinin aracılık etkisi vardır.

4. Araştırmanın Yöntemi ve Bulgular

Modelin test edilmesi amacı ile araştırmanın örnekleme belirli bir organizasyonda görev alan çalışanlar ile sınırlandırılmamıştır. Verilerin analizinde kolayda örnekleme metodu ile perakende sektöründe çalışan satış danışmanları ve yöneticiler ile araştırma yürütülmüştür. Anket formundan 238 adedi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin ölçülmesi bir anket formu aracılığı ile

gerçekleştirilmiştir. Anket formunun birinci bölümünde çalışanların lider-üye etkileşim düzeyini belirlemeye yönelik olarak Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Gürboyoğlu (2009) tarafından yapılan “LMX” ölçeği ($\alpha=0.865$), ikinci bölümde çalışanların örgütleri ile özdeşleşmelerine yönelik olarak Ashforth ve Mael (1996) tarafından geliştirilen ve Polat (2009) tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapılan “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” ($\alpha=0.855$), üçüncü bölümde Colquitt’in (2001) geliştirdiği Özmen ve arkadaşları tarafından (2007) Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Adalet Algısı” ($\alpha=0,931$) ölçeği yer almıştır. Beşinci bölümde ise araştırmaya katılanların demografik bulgularını belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Araştırmanın katılımcılarını İstanbul ilinde perakendecilik sektöründe çalışan satış danışmanı ve satış yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların demografik bilgilerine ilişkin yüzde/frekans dağılımları şu şekildedir (N=238). Cinsiyet durumuna göre örneklemin %44’ünü kadınlar (n=105), %57’sini ise erkekler oluşturmaktadır (n=133). Araştırmaya katılanların %49,15’i satış yöneticisi (n=117), %50,84’ü (n=121) ise satış danışmanlarıdır. Örnekleme katılanların çoğunluğu 30 ile 33 yaş aralığındadır (%76,9). Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun iş yerinde bulunma süreleri ise 3-4 yıl arasındadır (%63).

Tablo 1. Demografik Değişkenler

Değişkenler	Gruplar	Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	102	42.9
	Erkek	136	57.1
Yaş Grubu	21-25	48	20.2
	26-29	63	26.5
	30-33	72	30.3
	34-40	46	19.3
	41 ve üzeri	9	3.8
Deneyim	5 aydan az	4	1.7
	6 ay-1 yıl	3	2.9
	1-2 yıl	36	15.1
	3-4 yıl	150	63
	5-7 yıl	24	10.1
	8-10 yıl	9	3.8
	10 yıl ve üzeri	12	5
Unvan	Satış danışmanı	121	50.84
	Yönetici	117	49.15

Araştırma değişkenlerinin alt boyutlarının ortalama değerleri ve standart sapmalar aşağıdaki Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 2. Araştırma Değişkenlerinin Ortalama Değerleri ve Standart Sapmaları

	Ortalama	Standart Sapma
LMX	2,15	,47
Örgütsel Özdeşleşme	2,64	,65
Dağıtım Adaleti	2,69	,71

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerinin ortaya konması amacı ile faktör analizi yapılmıştır. Bir çalışmada faktör analizi yapabilmenin ön koşulu değişkenler arası belli bir düzeyde ilişkinin olmasıdır. Bu amaçla gerçekleştirilen faktör analizinde Barlett küresellik testi ile KMO (Keiser-Meyer-Olkin) değerlerine bakılmaktadır. Çalışmada kullanılan değişkenlerden lider üye etkileşiminin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir (KMO=,754; p=,000). Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel özdeşleşmenin ise benzer şekilde faktör analizine uygunluğu analiz sonuçları ile ortaya konulmuştur (KMO=,814; p=,000). Son olarak çalışmada kullanılan dağıtım adaletinin ölçümlendiği ölçeğin de benzer şekilde faktör analizine uygundur (KMO=,821; p=,000). Araştırma bulguları on iki sorudan oluşan lider-üye etkileşimi dört, altı sorudan oluşan örgütsel özdeşleşme ve dört sorudan oluşan dağıtım adaletini ise tek faktör altında toplandığını göstermektedir. Ölçeklerin güvenilirliklerini ölçümlemede Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır.

Bağımsız değişken olan lider üye etkileşiminin alt boyutlarının güvenilirliğinin hesaplandığı analiz sonucunda sadakat (bağlılık) boyutu $\alpha=0,89$, duygu boyutu $\alpha=0,78$ katkı boyutu $\alpha=0,59$ ve profesyonel saygı boyutu $\alpha=0,82$ olarak hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında aracı değişken olan ve tek boyut altında toplanan dağıtım adaletinin güvenilirliği ise $\alpha=0,850$ olarak saptanmıştır. Son olarak çalışmanın bağımlı değişkeni olan ve tek boyut altında toplanan örgütsel özdeşleşme ölçeğinin güvenilirliği ise $\alpha=0,814$ olarak bulunmuştur.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları Tablo 2’de belirtilmiştir.

Tablo 3. Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3
1 LMX	1,00		
2 Örgütsel Özdeşleşme	,358**	1,00	
3 Dağıtım Adaleti	,208**	,354**	1,00

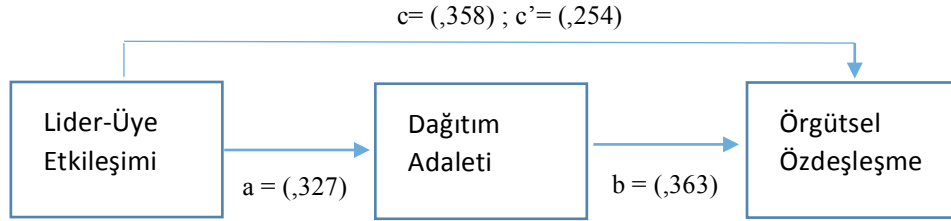
**Korelasyon katsayıları $p<0.05$ seviyesinde değerlidir.

Tablo 2 incelendiğinde lider-üye etkileşim düzeyinin çalışanların örgütleri ile özdeşleşmeleri ile adalet algıları ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Benzer şekilde örgütsel özdeşleşme ile çalışmanın bağımlı değişkeni olan dağıtım adaleti üzerinde de anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmada örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolüne ilişkin analiz Baron ve Kenny’nin (1986) yöntemine göre yapılmıştır. Baron ve Kenny tarafından literatüre kazandırılan aracı değişken analizi için bazı koşulların varlığı gerekmektedir. Bunlar:

- Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı,
- Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı,
- Aracı değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı,
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi aracı değişkenin etkisi ile azalmalı veya tamamen ortadan kalkması gereklidir. Bu etkinin azalması kısmi aracılık ilişkisi, tamamen ortadan kalkması ise tam aracılık etkisinin varlığını ifade etmektedir.

Araştırmada söz konusu aracılık etkisinin test edilmesi amacı ile lider üye etkileşiminin bireylerin örgütleri ile özdeşleşmeleri üzerindeki etkisi regresyon analizi ölçümlenmiştir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları Şekil 2’de belirtilmektedir.



Şekil 2. Araştırma Regresyon Analiz Sonuçları

Şekil 2’den de anlaşılacağı lider üye etkileşiminin dağıtım adaletini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ($\beta=0,32$; $p<0,01$); dağıtım adaletinin de anlamlı ve pozitif yönlü olarak örgütsel özdeşleşmeyi etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,36$; $p<0,01$). Analiz sonuçları hipotez 2 ve hipotez 3’ün kabul edildiğini göstermektedir. Bunlarla birlikte dağıtım adaletinin modele dâhil edilmesiyle lider üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerine olan etkisi ise düşmüştür ($\beta=0,25$; $p<0,01$). Bu sonuçlar dağıtım adaletinin, lider üye etkileşimi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde “kısmi aracılık” rolüne sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4. Lider-Üye Etkileşiminin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmeleri Üzerindeki Etkisinde Adaletin Aracı Rolü

Değişkenler	Örgütsel Özdeşleşme β	Dağıtım Adaleti β	Örgütsel Özdeşleşme β
Model 1			
Lider-Üye Etkileşimi	,358*		
F	34,707		
R ²	,128		
Düzeltilmiş R ²	,125		
Model 2			
Lider-Üye Etkileşimi		,327*	
F		31,286	
R ²		,342	
Düzeltilmiş R ²		,340	
Model 3			
Lider Üye Etkileşimi+			,254*
Dağıtım Adaleti			
F			68,601
R ²			,369
Düzeltilmiş R ²			,363

* $p<0,001$ Not: Standart beta değerleri kullanılmıştır.

Tablo 3 incelendiğinde lider-üye etkileşiminin çalışanların örgütleri ile özdeşleşmelerini %35,8 oranında pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Lider-üye etkileşimi aynı zamanda çalışanların örgütleri ile özdeşleşmelerini %12,8 oranında açıklamaktadır. Dağıtım adaleti değişkeninin lider-üye etkileşiminin çalışanların örgütleri ile özdeşleşmeleri üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolüne sahip olduğu

gözlemlenmektedir. Gerçekleştirilen regresyon analizinde üçüncü modelde lider-üye etkileşimi beta katsayısındaki azalma söz konusu aracılık etkisine işaret etmektedir. Üçüncü modelde adaletin kısmi aracılık rolünün olduğu ve çalışanların örgütleri ile özdeşleşmeleri üzerinde açıklama düzeyini %36,3'e yükselttiği görülmektedir. Çalışmada son olarak kısmi aracılık etkisinin teyit edilmesi amacıyla Sobel Testi uygulanmış, sonuç anlamlı bulunmuştur ($z=10,06$; $p<.001$). Bu sonuca göre H_4 kabul edilmiştir.

5. Sonuç

Lider üye etkileşimi ile çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri ve dağıtım adaleti algısı arasındaki ilişkilerin ele alındığı bu çalışmada teorik çerçeveden hareketle dört temel hipotez geliştirilmiştir. Çalışmanın temel hipotezi ise çalışanların örgütleri ile özdeşleşmelerini arttırmada lider üye etkileşimi ile dağıtım adaletinin etkili olacağı düşüncesidir. Çalışanların olumlu lider üye etkileşimine sahip olması ile birlikte örgütte dağıtım adaletinin varlığına ilişkin algıları bireylerde “biz” kimliğini pekiştirecektir. Biz kimliğinin yaratılması ile birlikte birey örgütüne yönelik etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasına katkıda bulunacaktır.

Çalışma doğrultusunda öncelikli olarak lider üye etkileşimi ile çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir (Hipotez 1). Korelasyon analizi sonucu değişkenler arasında anlamlı pozitif yönde bir etkiyi ortaya koymaktadır. Benzer şekilde lider üye etkileşiminin çalışanların dağıtım adaletine yönelik algıları arasındaki ilişkilerin analiz sonuçları da anlamlı pozitif yönde etkiyi ortaya koymaktadır (Hipotez 2). Bu durum lider üye etkileşiminin kalitesi ile bireylerin örgütlerine yönelik proaktif olarak katılımını ve biz kimliğinin yaratılmasında lider üye etkileşiminin bir öncül olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte dağıtım adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerin araştırıldığı korelasyon analizi sonuçları anlamlı pozitif bir ilişkiyi ispatlamaktadır (Hipotez 3). Böylece yapılan analizlerle geliştirilen üç hipotez de kabul edilmiştir.

Dağıtım adaleti ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerin araştırıldığı korelasyon analizi sonuçları anlamlı pozitif bir ilişkiyi ispatlamaktadır. Bu durum bireylerin dağıtım adaletine yönelik algılarının varlığında değişimi esas kılan yaratıcı fikirlerin beyan edilmesi gibi davranışları olumlu yönde etkilediğini desteklemektedir. Bununla birlikte araştırma bulguları dağıtım adaleti ile örgütsel özdeşleşme ile pozitif yönde anlamlı ilişkiyi ispatlamıştır. Dağıtım adaletinin ise lider üye etkileşimi ilişkisinde kısmi aracılık etkisi yapılan regresyon analizi ile ortaya konmuştur. Ayrıca, lider üye etkileşiminin çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin kısmi aracılık etkisi de araştırma bulguları ile desteklenmektedir (Hipotez 4). Söz konusu bulgular lider-üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme (Sluss, Klimchak ve Holmes, 2008), dağıtım adaleti (Walumbwa, Cropanzano ve Hartnell, 2009, De Cremer, 2005) arasındaki ilişkiyi ölçen araştırmalarla da uyumlu niteliktedir.

Lider-üye etkileşiminin etkin ve sağlıklı işlediği örgütlerde çalışanların pozitif telkinlerde bulunması, sorunları dile getirmesi ve çözüm önerileri geliştirmesi daha olanaklıdır. Adalet ile yönetilmeyen bir örgütte etkinlik ve verimliliğin olmasının imkânı bulunmamaktadır. Örgütsel özdeşleşme ise örgüt ile birey arasında sosyal bir bağın kurulmasında etkili olmakla beraber örgütsel uyumun oluşturulmasında oldukça faydası bulunmaktadır. Yapılan araştırma günümüzde önemi gitgide artan bu üç kavramın ayrı ayrı birbiriyle anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu göstermesi

açısından 3nemlidir. Bunun yanında lider-3ye etkileşiminin 3zdeşleşme ile pozitif ilişkişi liderler ve onların izleyicileri olan çalışanlar arasındaki iletişimin güçlü olmasının çalışanların bağlı buldukları 3rg3t ile kendilerinin tanımlamalarına yardımcı olmaktadır sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmanın 3nemli bir sonucu olarak bulunan adaletin aracılık rol3 ile bu ilişkinin artıyor olması da adalet ile y3netilen bir 3rg3tte iletişimin ve sahiplik duygusunun daha da artan derecede hissedildiğini g3stermiştir. Araştırma bu 3zellikleri ve sonuçları ile hem alanyazın açısından hem işlemler ve y3neticiler hem de danışmanlık hizmeti verenler açısından belirli bir 3neme sahip olduğu d3ş3n3lmektedir.

Çalışmanın perakende sekt3r3nde yapılmış olması çalışmanın 3nemli sınırlılıklarındandır. Bu sebeple ortaya konulan analiz sonuçları araştırma çerçevesinde geliştirilen modelin genellenebilirliğini g3stermemektedir. Araştırma modelinin genelleştirilebilmesi ve geliştirilmesi adına farklı sekt3rlerde ve k3lt3rlerde uygulanması gerekmektedir. Ayrıca araştırma kapsamı sadece T3rkiye ve 238 kişilik bir 3rneklem grubu ile sınırlandırılmıştır.

Kaynakça

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2(267-299).
- Altunel, M. C., Koçak, O. E., & Çankır, B. (2015). “The Effect of Job Resources on Work Engagement: A Study on Academicians in Turkey”. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(2), 409-417.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. and Chen, Z. X. (2002), “Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model”. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (1), 267–285.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1996). “Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual”. *Advances in Strategic Management*, 13, 19-64.
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2009). “Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi”. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(9), 95-118.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). “The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Baş, T., Keskin, N., & Mert, I. S. (2010). “Lider Üye Etkileşimi (Lüe) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlik Ve Güvenilirlik Analizi”. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013.
- Brotheridge, C. M., Lee, R. T. (2003), “Development and Validation of the Emotional Labour Scale”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365–379.
- Carmeli, A., Atwater, L., & Levi, A. (2011). “How Leadership Enhances Employees’ Knowledge Sharing: The Intervening Roles of Relational and Organizational Identification”. *The Journal of Technology Transfer*, 36(3), 257-274.
- Cohen–Charash, Y. & 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. (2001). “On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure”. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386.
- Colquitt, J. A., J. Greenberg & C. P. Zapata-Phelan. (2005). “What is Organizational Justice? A Historical Overview”, In J. Greenberg, J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp 3–56). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). “Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda”. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 119-151). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). “The Management of Organizational Justice”. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Çankır, B. & Yener, S. (2017) *İş’te Pozitif Davranış*. Çizgi Kitapevi: Konya.

- Çankır, B. (2016). “Psikolojik Sözleşme İhlalinin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi Ve Bir Araştırma”. *Eurasian Business & Economics Journal*, 1, 513-522.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- De Cramer, D. (2005). “Procedural and Distributive Justice Effects Moderated by Organizational Identification”, *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4 – 13.
- De Cremer D. (2002). “Respect and Cooperation in Social Dilemmas: The Importance of Feeling Included”. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 28, 1335-1341.
- DeConinck, J. B. (2011). The effects of leader–member exchange and organizational identification on performance and turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(1), 21-34.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). “The Job Demands-Resources Model of Burnout”. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dutton, J., Dukerich, J. M., Harquail, C. V. (1994). “Organizational Images and Member Identification”. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 239-263.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdaş, K. D. (2010). *Lider-Üye Mübadelesi, Algılanan Örgütsel Destek ve Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Etzioni, A. (1965). Dual leadership in complex organizations. *American Sociological Review*, 688-698.
- Folger, R. (1987). “Reformulating the preconditions of resentment: A referent cognitions model”. In (Eds.) J. C. Masters & W. P. Smith, *Social comparison, justice, and relative deprivation: Theoretical, empirical, and policy perspectives* (pp. 183-215). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). “Meta-Analytic review of Leader–Member Exchange Theory: Correlates and construct issues”. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.
- Golger, R. & Konovsky, M. A. (1989). “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions”. *Academy of Management*, 31(1), 115-130.
- Gouldner, A. W. (1960). “The norm of reciprocity: A preliminary statement”. *American Sociological Review*, 161-178.
- Graen, G., D., F., Minami, T., & Cashman, J. (1973). “Leadership behaviors as cues to performance evaluation”. *Academy of Management Journal*, 16(4), 611-623.

- Gürboyoğlu, J. (2009). *Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı Ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Haga, W. J., Graen, G., & Dansereau Jr, F. (1974). "Professionalism and role making in a service organization: A longitudinal investigation." *American Sociological Review*, 122-133.
- Haslam, A. S., Powell, C., & Turner, J. C. (2000). "Social Identity, Self Categorization, and Work Motivation: Rethinking The contribution of the Group to Positive and Sustainable Organizational Outcomes". *Applied Psychology: An International Review*, 39(3), 319-339.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2001). Social identity theory and organizational processes. In M. A. Hogg and D. J. Terry (Eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (pp. 1-12). Philadelphia, PA: Psychological Press.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). "Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269.
- İşcan, Ö. F., & Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). "Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction". *Academy Of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G., & Guneri, B. (2008). Leader-member exchange, organizational identification and the mediating role of job involvement for nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 64(4), 354-362.
- Kelman, H. C. (1958). "Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change". *Journal of Conflict Resolution*, 51-60.
- 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.
- Loi, R., Chan, K. W., & Lam, L. W. (2014). Leader-member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 87(1), 42-61.
- March, J. G., Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York, N.Y: John Wiley & Sons.
- Martocchio, J. J., & Judge, T. A. (1995). "When We Don't See Eye to Eye: Discrepancies Between Supervisors and Subordinates in Absence Disciplinary Decisions". *Journal of Management*, 21, 251-278.
- McShane, S., & Von Glinow, M.. (2009). *Organizational Behavior*, New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Meydan, C. H. (2010). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü.

- Michel, A., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010). "I scratch your back—you scratch mine. Do procedural justice and organizational identification matter for employees' cooperation during change?". *Journal Of Change Management*, 10(1), 41-59.
- Oğuzhan, T.(2015). *Algılanan Etik İklim Boyutları, Lider Üye Etkileşimi ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımı Üzerindeki Etkileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Kara Harp Okulu.
- Ozmen, O. N., Arbak, Y., & Ozer, P. S. (2007). "Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma". *Ege Academic Review*, 7(1), 19-35.
- Özer, P. S., & Urtekin, G. E. (2007). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28), 107-125.
- Palalar Alkan, D., & Arıkboğa, F. Ş. (2016). "Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi ve Bir Uygulama", *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 349-369.
- Ployhart, R. E., & Ryan, A. M. (1997). Toward an explanation of applicant reactions: An examination of organizational justice and attribution frameworks. *Organizational behavior and human decision processes*, 72(3), 308-335.
- Selekler-Gökşen, N., Yıldırım-Öktem, Ö., & İnelmen, K. (2016). "Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Örgütsel Adalet Algısının Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi". *Eğitim ve Bilim*, 41(184).
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). "Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity." *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219.
- Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). "Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification". *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457-464.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). "The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification". *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Sweeney, P.D., & McFarlin, D. B. (1997). "Process and outcome: Gender Differences in assessment of justice". *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98.
- Tajfel, H. (1978). "Social categorization, Social Identity and Social Comparison". In *Differentiation Between Social Groups: Studies in The Social Psychology of Intergroup Relations*, London: Academic Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrated theory of intergroup conflict. In W. G. Austin and S. Worchel (Eds.), *The social psychology of group relations*. Monterey, CA: Brooks-Cole, 33-47.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). "Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects

of identification and leader-member exchange”. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126.

- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). “Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
- Welbourne, Theresa, Balkin, D. B., & Gomez- Meija, L. R. (1995). “Gainsharing and mutual monitoring: A Combined agency-organizational justice interpretation”. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 818-834.

The Mediating Role of Distributive Justice in the Relationship Between Leader Member Exchange and Organizational Identification

Bilal ÇANKIR

İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Faculty of Political Sciences
İstanbul, Turkey

orcid.org/0000-0001-5126-8769

bilal.cankir@medeniyet.edu.tr

Deniz PALALAR ALKAN

Yeditepe University
Faculty of Economic and Administrative
Sciences, İstanbul, Turkey

orcid.org/0000-0002-2204-7024

deniz.alkan@yeditepe.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

The business world is going through a period where the pace of change is rapid and brutal competition. Through the time of unknown, as once declared by Drucker as “terra incognita”, companies are faced with never ending search for innovative and sustainable policies to stay in the game. Thus, the human capital is the only source of a company that can create a difference in these circumstances. With this respect it becomes an important issue to study the relation exist between management and employees in the field of organizational behavior. Also understanding the perception of employees towards the organization including its practices on governing also plays a key role in differentiating oneself in the race of sustainability.

Leader member exchange theory basis its conceptual context in the Vertical Dyad Linkage Model (Dansereau et al., 1975) in which leadership occurs depending on the quality of exchange between leaders and followers. High quality of exchange yields to many positive job-related consequences including organizational identification, organizational citizenship behavior (Ilies, Nahrgang and Morgeson, 2007) and job performance and satisfaction (Janssen and Van Yperen, 2004). Organizational identification is the belonging of the individual to the organization at all levels of analysis (individual / group / organization / profession). In other words, organizational identification is the process by which an individual identifies himself / herself with the organization both the cognitive and behavioral level (Dutton et al., 1994). The first detailed study on organizational identification was carried out by March and Simon (1958). The authors describe the organizational identification as an internalization of the organizational values and the dedication they exhibit as a result of this internalization process. In order to attain a high quality of leader and follower relationship, the relationship should be characterized by mutual trust and perception of organizational justice (Selekler-Gökşen, Yıldırım-Öktem and İnelmen, 2016) along with other variables. However, last variable studied within the context of this study is distributional justice. The concept of organizational justice, which is one of the crucial concepts in the search for organizational efficiency and productivity, is related to the management of human capital that is considered as the most important asset of organizations.

In parallel with contemporary management thought, the harmonization of the individual-organizational goals and the continuity of the created organizational synergy emphasizes the need for organizational justice. There are three different dimensions of

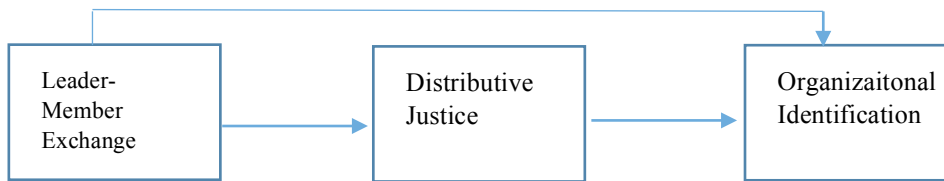
organizational justice (Aryee, Budwar and Chen, 2002; Lim, 2002). These are distributive, procedural, and interactional justice. The sub-dimension to be considered in this study is distributive justice. Distributive justice refers to distribution of resources fairly and equally. Equal distribution occurs when an employee receives a fair outcome (tangible or intangible) for the effort he/she contributes to the organization. Tangible resources could be pay, promotion and intangible resources can be in the form of a praise. Therefore, distributive justice is described as the perception of employees towards the equality of managerial decision regarding allocation of resources (Cohen – Charash and Spector, 2001).

There are certain studies show that distributive justice is a variable that affects the organizational identification of individuals positively (Cheung and Law, 2008; Turunç, 2011;). In this context, it is considered that an employee who has a positive sense of distributive justice will reflect a higher level of organizational identification. A positive perception of distributive justice can be enhanced through allocation of such resources fairly and equally to the members of an organization by management. One of the consequences of the positive perception of distributive justice is organizational identification (Cheung and Law, 2008; Olkkonen and Lipponen, 2006; Walumbwa et.al., 2009; De Cramer, 2005: 8, De Cramer et al., 2006, Lipponen et al., 2004, Turunç, 2011). Also, as mentioned earlier the quality of relationship between the leader and the member has been identified in various studies lead to significant effects on positive employee outcomes such as employee performance, job satisfaction, organizational commitment (Gerstner and Day, 1997; Vecchio and Gobdel, 1984).

Scope of the Study

The scope of this study is to investigate the quality of relationship between sales managers and representatives in the retail sector. The impact of the relation on representatives' identifications with their organization along with the role of mediation of distributive justice is examined. In this respect, the relationship between employees' perceptions of leader member interaction, organizational identification and distribution justice has been tested through hypotheses within the scope of the study.

Figure 1 contains hypotheses and research model of this study.



H1: Perception of quality of leader-member exchange affects organizational identification of employees in a meaningful and positive way.

H2: Leader-member interaction affects employees' perception of distributive justice in a meaningful and positive way of distribution.

H3: The perception of distributive justice of employees affects employee's organizational identification meaningfully and positively.

H4: There is an intermediary effect of distribution justice between leader-member exchange and organizational identification.

Method

The quantitative research method was utilized in the research. The sample of the study with the purpose of testing the model was not confined to the employees who worked in a particular organization. In the analysis of the data, research was conducted with the sales consultants and managers working in the retail sector with convenience sampling method. In the research 238 of the questionnaire forms were evaluated. The measurement of the variables studied in the scope of the research was carried out through a questionnaire. In the first part of the questionnaire, "LMX" scale ($\alpha = 0.865$) developed by Liden and Maslyn (1998) and adapted to Turkish language by Gürboyoğlu (2009) was used. In the second part, "Organizational Identification Scale" ($\alpha = 0.855$), developed by Ashforth and Mael (1996) and adapted to Turkish by Polat (2009) was utilized to measure employees' identification with their organizations. The third section of the questionnaire the "Organizational Justice Perception" scale ($\alpha = 0.931$), which developed by Colquitt (2011) and adapted to Turkish by Özmen et al. (2007) used. The last part of the questionnaire there were questions about demographic findings of the participants.

Findings

The percentage / frequency distributions of the demographic information of participants, according to gender status, 44% of the sample is women ($n = 105$) and 57% is male ($n = 133$). 49.15% of the respondents were sales managers ($n = 117$) and 50.84% ($n = 121$) were sales consultants. The majority of sample participants are between 30 and 33 years of age (76.9%). The vast majority of participants tenure for 3 to 4 years (63%).

The mean values and standard deviations of the subscales of the research variables are given in Table 2 below.

Table 2. Mean Values and Standard Deviations of Research Variables

	Mean	Standard Deviation
LMX	2,15	,47
Organizational Identification	2,64	,65
Distributive Justice	2,69	,71

The results of the correlation analysis showing the relationship between the research variables are given in Table 2.

Table 3. Results of Correlation Analyses

	1	2	3
1 LMX	1,00		
2 Organizational Identification	,358**	1,00	
3 Distributive Justice	,208**	,354**	1,00

**Correlation coefficients significant at $p < 0.05$.

When Table 2 is examined, it can be concluded that the level of leader-member exchange has a meaningful and positive relation with the employees' perceptions of distributive justice and their organizational identification. Similarly, there is a positive

relationship between organizational identification with, the dependent variable of the study, perception of distributive justice.

The main purpose of the study is to examine the mediating effect of distributive justice on the effect of the leader member exchange on employees' organizational identification. For this purpose, a regression analysis is conducted and the results are shown in Table 3.

Table 4. Mediating Role Of Distributive Justice In The Relationship Between Leader-Member Exchange And Organizational Identification

Variables	Organizational Identification β	Distributive Justice β	Organizational Identification β
Model 1			
LMX	,358*		
F	34,707		
R ²	,128		
Adjusted R ²	,125		
Model 2			
LMX		,327*	
F		31,286	
R ²		,342	
Adjusted R ²		,340	
Model 3			
LMX+ Distributive Justice			,254*
F			68,601
R ²			,369
Adjusted R ²			,363

According to the results of the Table 3, it is seen that leader-member exchange effects employees' identification with organizations by 35.8% positively. Leader-member exchange also accounts for 12.8% of employees' identification with their organizations. It is observed that the distributive justice variable has a partial mediating role on the effect of the leader-member on employees' organizational identification. In the regression analysis, the decrease in the beta-coefficient of leader-member exchange in the third model indicates the partial mediation effect (an increase of R square score to 36.3%). Lastly, Sobel test was implemented to test out the partial mediation and the result was meaningful ($z=10,06$; $p<.001$). Thus, from the results of the analysis we can say that distributive justice has a partial mediation effect on the relationship between LMX and organizational identification. Therefore, Hypothesis 4 was accepted.

Conclusion and Suggestions

In this study, four hypotheses have been developed from the theoretical framework to examine the relationship between leader member exchange, perception of distributive justice and organizational identification. The main objective of this study to examine the role of distributive justice in the proposed model since the creation of high leader member relation along with positive perception of distribution justice in the organization will reinforce the "oneness". Creation of employees' organizational identification will contribute to the efficiency and productivity of the organization.

The relationship between the leader member interaction and the organizational identification of employees was tested by correlation analysis (Hypothesis 1). And the result reveals a significant positive relation among the variables. Similarly, the leader member exchange and employees' perceptions of distribution justice have also shown a significant positive effect (Hypothesis 2). Also, the results of the correlation analysis on the relationship between distributive justice and organizational identification, demonstrate a significant positive relationship (Hypothesis 3). Lastly, regression analysis results indicated the partially mediating effect of distributive justice (Hypothesis 4). The findings of the study are consistent with the results of previous studies (Sluss, Klimchak and Holmes, 2008; Walumbwa, Cropanzano and Hartnell, 2009, De Cremer, 2005).

It can be said that an organization with a high leader member exchange exist, employees tend to work effectively and reflect proactive behaviors such as voicing opinions and voluntary participation. Distributive justice, on the other hand, is another important variable in organizational setting since it reflects the fairness and equality of the managerial procedures and policies that has direct effect on employee productivity. Lastly, organizational identification creates a connection between the organization and the individual and it is vital in forming organizational collaboration and harmony. Due to the fact that the study was conducted only in the retail sector is an important limitation. The results of the analysis and the model developed, therefore, cannot be generalized. The research model needs to be conducted in various sectors and cultures in order to be generalized. Furthermore, the research was limited since the sample group consisted of 238 employees reside in Turkey.