



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA: KARAMAN VALİLİĞİ
VE İL ÖZEL İDARESİ ÖRNEĞİ**

Hazırlayan

Adnan TEZCAN

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Kamu Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

KARAMAN- 2012



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: KARAMAN VALİLİĞİ
VE İL ÖZEL İDARESİ ÖRNEĞİ**

Hazırlayan

Adnan TEZCAN

Danışman

Doç. Dr. Ercan OKTAY

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

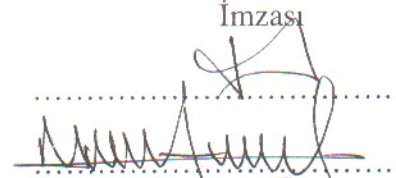
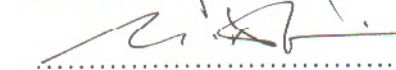



Kamu Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

KARAMAN- 2012

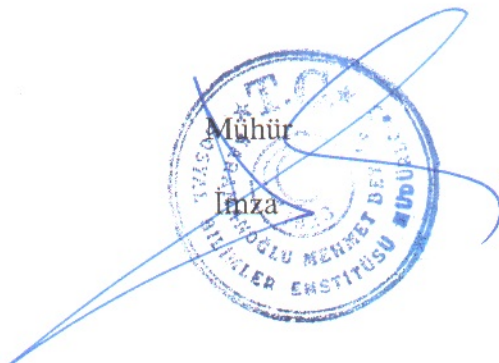
ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: KARAMAN VALİLİĞİ
VE İL ÖZEL İDARESİ ÖRNEĞİ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 03/02/2012

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)	İmzası
Başkan : Doç. Dr. Ercan OKTAY	
Üye : Yrd. Doç. Dr. Mehmet İNCE	
Üye : Doç. Dr. Mehmet KLEPÇİ	
Üye :	
Üye :	

Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 20/01/2012 tarih ve 02/15 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü : **Prof. Dr. Kemal ESENGÜN**
Müdür V.



ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının gerçekleştirilmesinde şüphesiz en çok teşekkür borçlu olduğum şahıs kıymetli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Ercan OKTAY beyefendidir. Tez konusunun belirlenmesinde ve hazırlanmasında bana gösterdiği sonsuz sabır, yakın ilgi ve desteklerinden dolayı kendisine şükran borçluyum. Aynı şekilde tez izleme komitemde yer alan, bilgi ve tecrübelerinden her zaman istifade ettiğim kıymetli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Mehmet İNCE ve Yrd. Doç. Dr. Hasan GÜL beyefendiler ile Yrd. Doç. Dr. Nuran KOYUNCU hanımefendiye teşekkür etmeyi kendime zevkli bir görev addederim.

Ayrıca tezin alan araştırmasının yapılmasında gösterdiği yakın ilgi, yardım ve desteklerinden dolayı Karaman Valiliği ve İl Özel İdaresi yönetici ve çalışanlarına da teşekkür ediyorum.

Herhalde en az yukarıda isimlerini zikrettiğim değerli şahıslar kadar teşekkürü hak eden bir diğer isim de sevgili hayat arkadaşımdır. Özellikle uzun tez yazım sürecinin her aşamasında gece gündüz kahrımı çeken ve sabır gösteren değerli eşime ve oğluma da burada teşekkür etmeyi kendime bir görev kabul ediyorum.

Adnan TEZCAN

Gemerek – Sivas

Ocak 2012

ÖZET

Bu tez çalışmasının amacı, çalışma ortamında bireylere üst yönetim veya mesai arkadaşları tarafından uygulanan davranışların işgörenler tarafından ne kadar adil olarak algılanıp algılanmadığını belirlemek ve örgütsel adaletin bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ne yönde etkide bulunduğunu tespit etmektir.

İnsanlar günlük zaman dilimlerinin büyük bir bölümünü bir işyeri çatısı altında geçirmektedirler. Dolayısıyla örgütsel huzur ve barışın sağlanmasında adalet algısı çok önemli bir çalışma faktörüdür. Bu bağlamda söz konusu çalışma kamu kurumlarında görev yapan kamu çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Örgütsel adalet işgörenlerin ödüller, ikramiyeler, terfi ve izinler gibi çıktılar ve kararların alınması sürecine katılımlarıyla ilgili algılarını içermektedir. Buna karşılık örgütsel vatandaşlık davranışları ise, iş tanımlarında formel olarak öngörülme, yapılması zorunlu tutulmayan, gerçekleştirildiğinde ödüllendirilmeyen, gerçekleştirilmediğinde ise cezalandırılmayan ve daha çok kişisel tercihe bağlı olarak gerçekleştirilen gönüllü davranışlardır. Her iki örgütsel değişken de örgütün huzuru, verimliliği ve etkinliği ile yakından alakalıdır.

Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; örgütsel adalet kavramı incelenmiştir. Günümüze kadar geliştirilmiş bulunan örgütsel adalet ile ilgili teoriler kısaca incelendikten sonra örgütsel adalet kavramı, benzer kavramlar, örgütsel adaletin türleri, önemi ve sonuçları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışları ele alınmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışları kavramının tanımı, benzer kavramlarla ilişkileri, örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen faktörler, literatürde yer alan vatandaşlık davranışları, etki ve sonuçları incelenmiştir.

Bu tez çalışmasının üçüncü bölümünde örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler masaya yatırılmıştır. Literatürde geniş kabul gören örgütsel adaletin üç önemli türü olan prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adaletin örgütsel vatandaşlığın beş farklı davranış kalıbını oluşturan örgütsel gelişime katkı, yardımseverlik, kişisel gelişim, sahiplenme ve centilmenlik davranışları ile olan ilişkileri ele alınmıştır.

Son bölümde araştırmada ileri sürülmüş olan hipotezleri test etmek amacıyla Karaman Valiliği ve Karaman İl Özel İdaresinde yapılmış olan anket çalışmasıyla ilgili bulgulara yer verilmiştir. İlk üç bölümde çalışma literatür kapsamında teorik bir çerçevede sunulduktan sonra, bu bölümde araştırmanın uygulama kısmını desteklemek için anket çalışması yapılmıştır. Araştırmada örgütsel adaleti ölçmek üzere Moorman tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek üzere ise Podsakoff ve arkadaşları (2000) ile Morrison tarafından (1994) geliştirilen ve Türker (2006) ile Yenerli ve Aksoy tarafından uyarlanmış Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde korelasyon, regresyon, t-testi ve Anova analizleri kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Kamu Çalışanları, Karaman.

ABSTRACT

The aim of this thesis is determine the working environment by individuals, senior management or colleagues just how much the behavior as detected by employees and what effect on organizational justice, organizational citizenship and that is to identify individuals.

Daily time periods, people spend a large portion of a under the workplace roof. Therefore, for provide the perception of organizational justice, peace is very important factor in a study. In this context, the work of public institutions working in the public employees' perceptions of organizational justice aims to examine the impact of organizational citizenship behavior. Organizational justice employees awards, bonuses, promotions, and permits the taking of decisions as the outcomes and perceptions about the process includes the participation. However, the Organizational Citizenship Behavior was unpredictable as formal job descriptions, which were not necessarily done, performed, rewarded, punished, and the more wasn't realized the voluntary behaviors, depending on personal preference. Both the organization's peace of organizational variables is closely tied to the efficiency and effectiveness.

Work consists of four main sections. In the first part explored the concept of organizational justice. Until recently developed theories about the organizational justice, after briefly reviewing the concept, similar to the concepts of organizational justice types, importance, and focused on results.

The second section, organizational citizenship behaviors are discussed. Definition of the concept of organizational citizenship behaviors, similar concepts, relationships, factors that affect organizational citizenship behavior, citizenship behaviors in the literature, examined the impact and results.

The third section of this thesis the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors deposited at the table. Organizational justice, which is widely accepted in the literature in three important procedural, interactional justice and organizational citizenship five different distributional pattern of behavior which contribute to organizational development, helping others, personal development, ownership and the relationship with the gentleman's behavior is discussed.

In order to test research hypotheses have been proposed in the final chapter of the Special Provincial Administration has been Karaman Governorship and the survey findings related to the operation are included. The first three chapters of a theoretical framework, following the submission of the scope of work of literature, part of the application of research to support the survey was conducted in this section. The study of organizational justice, Organizational Justice Scale was used to measure developed by Moorman. Organizational Citizenship Scale was used to measure organizational citizenship behavior in order to developed from Podsakoff et al (2000) and Morrison (1994) and adapted from Turker (2006) and short form by Yenerli. Evaluation of the data obtained from correlation, regression, t-test and ANOVA analysis were used.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Citizenship Behaviors, Public Employees, Karaman.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER DİZİNİ LİSTESİ	vi
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

I. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

I.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI.....	3
I.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ.....	7
I.3. ÖRGÜTSEL ADALET ALANINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR	9
I.3.1. Örgütsel Adalet Alanında Dünyada Yapılan Çalışmalar.....	9
I.3.2. Örgütsel Adalet Alanında Ülkemizde Yapılan Çalışmalar	13
I.4. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ İLKELER	16
I.5. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ	18
I.5.1. Prosedürel Adalet	19
I.5.2. Etkileşimsel Adalet.....	21
I.5.3. Dağıtımsal Adalet.....	23
I.6. ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ DAVRANIŞLARI	26
I.6.1. Örgütsel Adalet ve Performans	26

I.6.2. Örgütsel Adalet ve Devamsızlık.....	27
I.6.3. Örgütsel Adalet ve İşgücü Devir Oranı.....	28
I.6.4. Örgütsel Adalet ve İletişim.....	29
I.6.5. Örgütsel Adalet ve Stres.....	33
I.6.6. Örgütsel Adalet ve Sinizm.....	35

II. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI KAVRAMI

II.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI KAVRAMI.....	38
II.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ ÖNEMİ.....	41
II.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	43
II.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI İLE İLGİLİ TEORİLER.....	46
II.4.1. Sosyal Değişim Teorisi.....	46
II.4.2. Eşitlik Teorisi.....	47
II.4.3. Vekalet Teorisi.....	48
II.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ VE MUKAYESESİ.....	48
II.5.1. Örgütsel Bağlılık.....	48
II.5.2. Örgütsel Adalet.....	53
II.5.3. Motivasyon.....	56
II.5.4. İş Tatmini.....	58
II.5.5. Liderlik.....	61
II.5.6. Örgütsel Güven.....	66
II.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ BOYUTLARI.....	67
II.6.1. Örgütsel Gelişime Katkı.....	69

II.6.2. Yardımseverlik.....	70
II.6.3. Kişisel Gelişim.....	71
II.6.4. Sahiplenme.....	72
II.6.5. Centilmenlik.....	72
II.7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINI ORTAYA ÇIKARAN FAKTÖRLER.....	73
II.7.1. Kişisel Faktörler.....	74
II.7.1.1. Örgüte Bağlılık.....	74
II.7.1.2. İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini.....	75
II.7.1.3. Kişilik Özellikleri.....	76
II.7.1.4. Adalet Algılamaları.....	78
II.7.2. Çevresel Faktörler.....	79
II.7.2.1. Örgüt Değerleri.....	79
II.7.2.2. İşin Özellikleri.....	80
II.7.2.3. Liderin Özellikleri.....	80
II.8. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI.....	81

III. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİ

III.1. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	83
III.1.1. Prosedürel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi.....	85
III.1.2. Etkileşimsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi.....	87
III.1.3. Dağıtımsal Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi.....	87

IV. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI

ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

IV.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	91
IV.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI.....	91
IV.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	93
IV.4. ÖRNEKLEM KİTLESİ.....	94
IV.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLER	94
IV.5.1. Bağımsız Değişkenler.....	95
IV.5.2. Bağımlı Değişkenler	95
IV.6. ARAŞTIRMADA KULLANILACAK HİPOTEZLER VE MODEL	95
IV.7. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	97
IV.8. İSTATİSTİKSEL ANALİZLER VE BULGULAR.....	100
IV.8.1. Demografik Analizler	100
IV.8.2. Faktör Analizleri.....	106
IV.8.2.1. Örgütsel Adaletin Faktör Sonuçları	106
IV.8.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Faktör Sonuçları.....	109
IV.8.3. Güvenilirlik Analizleri.....	111
IV.8.4. Korelasyon Analizi.....	113
IV.8.5. Regresyon Analizleri ile Hipotezlerin Testi	116
IV.8.5.1. Prosedürel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki Regresyon Analizi	116
IV.8.5.2. Etkileşimsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki Regresyon Analizi	118

IV.8.5.3. Dağıtımsal Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki Regresyon Analizi	120
SONUÇ, DEĞERLENDİRME ve ÖNERİLER	129
KAYNAKÇA	132
EKLER- ANKET FORMU	155

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
KMO	: Kaiser - Meyer – Olkin
ÖAÖ	: Örgütsel Adalet Ölçeği
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları
ÖVÖ	: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği
ÖGK	: Örgütsel Gelişime Katkı
YRD	: Yardımlaşma
KG	: Kendini Geliştirme
SHP	: Sahiplenme
CNT	: Centilmenlik
PROADL	: Prosedürel Adalet
ETKADL	: Etkileşimsel Adalet
DAĞADL	: Dağıtımsal Adalet
CİNS	: Cinsiyet
MEDDUR	: Medeni Durum
EĞTDÜZ	: Eğitim Düzeyi
ÇLŞSRS	: Çalışma Süresi

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Tarihsel Gelişimi	44
Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	101
Tablo 4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Frekans Dağılımı	102
Tablo 4.3. Örgütsel Adalet Türlerinin Frekans Dağılımı	104
Tablo 4.4. Örgütsel Adalet Faktör Analizi	107
Tablo 4.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Faktör Analizi	109
Tablo 4.6. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri	112
Tablo 4.7. Örgütsel Adalet Türleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki Korelasyon Analizi ve Demografik Özellikler	115
Tablo 4.8. Prosedürel Adalet İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki Regresyon Analizi	117
Tablo 4.9. Etkileşimsel Adalet İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki Regresyon Analizi	119
Tablo 4.10. Dağıtımsal Adalet İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki Regresyon Analizi	120
Tablo 4.11. Hipotez Analizleri Sonuçları	121
Tablo 4.12. Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Algılama Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin T-Testi Sonuçları	123
Tablo 4.13. Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Algılama Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Analizi Sonuçları	124
Tablo 4.14. Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Algılama	

Düzelelerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Analizi Sonuçları.....	125
Tablo 4.15. Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Algılama Düzelelerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Analizi Sonuçları.....	126
Tablo 4.16. Çalışanların Örgütsel Adalet İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Algılama Düzelelerinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Analizi Sonuçları.....	127

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 4.1. Araştırma Modeli	96

GİRİŞ

Değişim, içerisinde bulunduğumuz yüzyılın temel belirleyici argümanlarından birisi olup, rekabetin ve başarının kaynağı olarak bilgiyi, birikimi, tecrübeyi ve bu yetkinliklere sahip olan bireyleri ön plana çıkarmaktadır. Bu bağlamda farklı alanlarda kendini yetiştirmiş ve türlü yetkinliklere sahip bireyleri bünyesinde barındıran işletmeler, kurumlar ve devletler rekabet yarışında bir adım öne çıkmış durumdadırlar. Toplumları ve örgütleri yönetmek, değişimi gerçekleştirmek, örgütlerin varlığını istikrarlı kılmak insan kaynağının etkin ve verimli kullanılmasına bağlı bulunmaktadır. Doğal olarak bu gelişim ve değişim toplumsal, siyasal, kültürel ve ekonomik yaşamın her alanında olduğu kadar örgütsel hayatın için de geçerlidir. Dolayısıyla rekabet dünyasında örgütlerin başarısı üzerinde etkili olan unsurlar, maddeden çok soyut değerler ile ilişkilendirilmektedir. Günümüzde üretilen ürün ya da hizmetten ziyade, o hizmetin ya da ürünün üretilmesine neden olan bilgi, beceri, değer, yetenek ve bunları yeniden üretebilme kapasitesi ve potansiyeli başarının temeli olarak kabul edilmektedir (Cropanzano vd., 2001: 173-174).

İçerisinde bulunduğumuz post endüstriyel dönem ve bilgi çağında karşılıklı güven, dayanışma, bilgi, yetenek, ekip ruhu, takım çalışması, yönetime katılma, örgüt iklimi ve kültürü gibi psiko-sosyal araç ve unsurlar örgütlerin temel rekabet silahlarıdır. Bu nedenle modern örgütlerde insan faktörünün önemi ve değerine bağlı olarak işgörenlerin düşünceleri, algıları, davranışları ve memnuniyetleri daha önce görülmedik düzeyde önemli hale gelmektedir (Doğan, 2002: 71).

Örgütlerde bireyin yetenek ve bilgilerinin, örgütün en önemli sermayesi haline gelebilmesi formel iş ve görev tanımlarına bağlı ilişkilerin kurulmasının ötesinde, birey ve

örgüt arasındaki psikolojik bir sözleşmenin kurulabilmesi halinde ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin değer ve amaçları ile örgütün değer ve amaçlarının aynı frekansta keşilebilmelerinde, işten ayrılma niyetlerinin ve devamsızlıkların azaltılmasında, personel devir hızının düşürülmesinde, çalışanların örgütlerine sadakat ve bağlılık göstermelerinde, işgören verimliliğinin artırılmasında en önemli faktörlerden biri, işgörenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.

Benzer bir şekilde işgörenlerin çalıştıkları örgütlerde tutulabilmesinde ve bağlılık duygusunun yaratılmasında en önemli yönetsel enstrümanların bir diğeri de hiç kuşkusuz adalete dayalı yönetim anlayışıdır. Adalet eksenli bir yönetim felsefesinin geliştirilmesi ve yerleştirilmesinde yöneticilerin işgörelere adaletli davranması kadar, yönetilenlerin böyle bir adalet algısına sahip olmaları da hayati önem arz etmektedir. İşgörenlerin örgütsel adaletle ilgili olarak, örgütün işleyişi esnasında yöneticileri tarafından adaletli bir uygulamaya tabi tutulup tutulmadıklarına dair inançları, örgütsel davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4-6). Bu bağlamda bu çalışmanın amacı işgörenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini belirlemektir. Ayrıca Türkiye’de Karaman Valiliği ve İl Özel İdaresinde yapılan bir alan araştırması ile geliştirilen model çerçevesinde söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek, bugüne kadar yapılmış olan genellemelere katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

I. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

I.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Son yıllarda örgütsel adalet insan kaynakları, yönetim, davranış bilimleri, endüstriyel ve örgütsel psikoloji gibi sosyal bilimler alanında önemli bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır (Eberlin ve Tatum, 2008: 311; Bolat, 2010: 117). İnsan kaynağının örgüt içerisindeki artan önemine paralel olarak örgütsel adalet konusuna hem teorisyenlerin hem de pratisyenlerin ilgisi giderek artma eğilimi göstermektedir. Zira örgütlerde sağlanan adalet, örgütlerin en temel değerlerinden birini oluşturmaktadır (Arslantaş, 2005: 205). Örgütsel adalet konusu kafa karıştırıcı tanım ve ayrımlar içeren oldukça karmaşık bir alandır. Henüz yeterince aydınlatılmayan birçok yönünün bulunmasına rağmen kabaca örgütsel adalet, bir örgüt içinde bireylerin adil ve etik muamele ile ilgili algılamaları anlamına gelmektedir.

İşgörenler örgütlerde birçok kararın alınmasında ve uygulanmasında giderek daha etkin bir rol oynamaktadırlar. Örgütlerde işgörelere yönelik diğer bir ifadeyle işgörenleri ilgilendiren kararların adil olup olmadığı zaman zaman tartışılmaktadır (Colquitt vd., 2001: 425). Adalet kavramının örgütlerde önemsenmeye başlaması ile adalet karşısında işgörenlerin davranışları incelenmeye başlanmıştır (Greenberg, 1990: 399).

Son yıllarda geliştirilen örgütsel teoriler temelde bireyler arası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan problemler üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda “sosyal adalet” kavramının da örgütsel konulara adapte edildiği ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı

olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramına dönüştürüldüğü görülmektedir (Özmen vd., 2007: 20). Benzer bir şekilde Tatum ve arkadaşları (2003) da adalet kavramındaki evrime dikkat çekerek, adalet kavramının örgütler için “örgütsel adalet” şekline dönüştürüldüğünü ve endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanında önemli bir araştırma alanı olarak ortaya çıktığını belirtmektedirler (Bolat, 2010: 117).

Örgütsel adaletin, işgörenlerin kişisel tatmini ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir zorunluluk olduğu konusunda literatürde görüş birliği bulunmaktadır (Yazdani ve Yaghoubi, 2011: 132). Buna karşın adaletsizliğin de örgütsel bir problem kaynağı olarak görülmesi gerektiği örgütsel adaletin temelini oluşturmaktadır. Son 20 yıldır adalet konusundaki çalışmalarda bir çeşitliliğin ve bolluğun yaşanılmasına rağmen, günümüzdeki geçerli teorik bulguların temeli çok eskilere dayanmaktadır.

Örgütsel adalet konusundaki çalışmaların esin kaynağı ve temeli Adams’ın 1965’li yıllarda geliştirdiği Eşitlik Teori’sine dayanmaktadır ancak kavram ilk kez 1970 yılında Greenberg tarafından kullanılmıştır (Karraker ve Williams, 2009: 114; Thurston Jr ve McNall, 2010: 204; Yazdani ve Yaghoubi, 2011: 132). Eşitlik kuramı, işgörenin çaba fayda karşılaştırması üzerine kuruludur. İşgören, işinde gösterdiği çabayı, sahip olduğu yeteneklerini, eğitimini ve iş performansını, elde ettiği “yarar” veya “sonuç” ile karşılaştırmaktadır. Burada sözü edilen yarar veya sonuçlar, ücret, terfi, takdir, başarı ve statü vb. işin tamamlanması sonucunda elde edilen ödüllerdir. Yapılan karşılaştırma sonucunda, kişinin çaba yarar orantısı diğer çalışanlardan düşük olabilir, aynı olabilir veya daha yüksek olabilir (Tutar, 2007: 99).

Eşitlik Teorisine göre örgütlerde bireyler sarf ettikleri ve elde ettiklerini her zaman başkalarının emeği ve elde ettikleri sonuçlarla kıyaslama eğilimindedirler. Diğer bir ifadeyle işgörenler örgütlerine kattıkları ve kazandırdıkları ile örgütlerinin kendilerine sunduklarını benzer çalışma arkadaşları ile karşılaştırma davranışı sergilemektedirler. Sonuçta bireyin örgüte ilişkin duygularının, davranışlarının ve tatmin duygusunun temelinde bu karşılaştırma sonucunda elde ettiği adalet algısının yattığı kabul edilmektedir. Birey yaptığı karşılaştırma sonucunda sergilemiş olduğu çaba ve karşılığında elde etmiş olduğu sonuçlarla diğerlerininkini eşit veya yüksek olarak algılayorsa tatmin duymakta ve örgütüne yönelik olumlu tutum ve davranışlar geliştirmektedir. Aksine çalışma arkadaşlarının kendisinden daha az veya kendisinininkiyle eş değer çaba sarf etmesine rağmen örgütsel çıktılardan daha fazla yararlandıkları algısına ulaşırsa tatmin seviyesi düşmekte ve olumsuz tutum ve davranışlar sergilemektedir.

Adams'ın Eşitlik Teorisi zamanla daha dar kapsamda ele alınarak örgütsel adaletin bir türü olan dağıtımsal adalet kavramına dönüşmüştür. Daha önce de ifade edildiği üzere Adams adalet algısını, bireyin girdi ve çıktılarının başkalarının girdi ve çıktılarıyla karşılaştırılmasına dayandırmaktadır. Eşitlik ya da dağıtımsal adalet, eğer bir çalışan girdi-çıkıtı oranı kavramsal olarak bir diğerinininkine eşit olduğunda oluşmaktadır (Berneth vd., 2007: 304-305).

Eşitlik Teorisinde vurgulanan karşılaştırmaya benzer bir model içeren bir diğer teori Crosby'nin 1976 yılında geliştirmiş olduğu "Görelî Yoksunluk Teorisi"dir (Relative Deprivation Theory). Görelî Yoksunluk Teorisine göre, örgütte alt kademelerde yer alan bir işgören, kendisinin elde etmiş olduğu faydayı, üst kademelerdeki işgörenlerin elde etmiş oldukları faydalarla sürekli kıyaslamaktadır ve bu farklı sınıflar arası kıyaslama

bireyde yoksunluk hissine sebebiyet vermektedir (Cowherd ve Levine, 2001: 173-174). Eşitlik Teorisinde olduğu gibi Görelî Yoksunluk Teorisinde de işgörenlerin algıları önemli bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla adalet konusunda ortaya konulan teorilerin tamamında, bireylerin adalet algılarının önemli bir yeri vardır (Yeniçeri vd., 2009: 84-85). Bu bağlamda örgütsel adalet algısı, örgütsel başarının artırılmasına yönelik davranışlarda belirleyici bir etken olabilmektedir. Örgütün bu anlamda değerlendirilmesi, adil ya da adil olmama algısına tepki olarak sonuçlanan iş davranışları türleriyle ilgilidir (Eskew, 1993: 185-194).

Örgütsel adalet, farklı yazarlarca farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Kavram olarak örgütsel adalet; doğruluğun, hakkaniyet ve haklılığın örgütlerde yönetim diğer bir ifadeyle otorite tarafından korunması ve gözetilmesidir (Pillai vd., 1999: 901). Bundan yıllar önce Bernard (1938), adaleti, örgütlerdeki ortak ve işbirliğine dayanan hareketlerin temel esaslarından biri olarak tanımlamıştır. Örgüt alanındaki araştırmalarda adalet, sosyal bir yapı olarak ele alınmıştır. Örgütsel adalet alanında, Folger, Konovsky, Greenberg gibi birçok araştırmacı çok önemli araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırmalarda örgütsel adalet, çok sayıda iş ve örgütsel çıktıyla ilişkili pozitif bir değer olarak tanımlanmıştır (Eroğlu, 2009: 62-63).

Greenberg'e (2000) göre, örgütsel adalet algısı örgütlerdeki işgörenlerin tatmini ve örgütsel performansın etkinliği için gereklidir (Yazdani ve Yaghoubi, 2011: 132). Fischer (2004) yapmış olduğu çalışmada örgütsel adaleti işgörenlerin sadakatlerini ödüllendirme aracı olarak ele almıştır (Yeniçeri vd., 2009: 85). Cropanzano ve Greenberg örgütsel adaleti, "örgütsel uygulamalar ile ilgili süreç ve sonuçların uygunluğu ile ilgili algılama ve değerlendirmelerdir" şeklinde tanımlamışlardır. Söz konusu araştırmacılar bu

tanımda işgörenlerin örgütsel uygulamaları ne denli tutarlı ve isabetli buldukları ya da algıladıkları noktasına vurgu yapmışlardır. Adaletin örgüt içerisindeki değer ve girdilerin hakkaniyete uygun olarak dağıtımına dikkatleri çeken bir diğer tanımda ise “işgörenlerin iş tutumlarını etkileyen, bireyin örgüt içerisinde iş bölümü, ücret, ödüllendirme ve dinlenme koşullarını da kapsayan uygulamalarla birlikte örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kalitesini belirleyen yapı” olarak ifade edilmiştir (Dinç ve Ceylan, 2008: 14). Ayrıca insanların örgüt yaşamındaki hak ve doğruluk algısı da örgütsel adalete ilişkin tanımlamalardan birisi olarak belirtilmiştir.

I.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ

Dünyanın giderek küçülerek küresel bir köy halini aldığı, ekonomik ve ticari sınırların esnekleştiği, geleceğin belirsizleştiği ve rekabetin şiddetlendiği bir zaman diliminde örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve daha da güçlenerek istikbale doğru sağlam ve emin adımlarla yürüyebilmelerinde örgütsel adalet kavramı oldukça önem kazanmıştır. 2007 yılında yaşanan finansal kriz gerek dünyada gerekse ülkemizde irili ufaklı birçok işletmenin işçi çıkarmalarına, küçülmelerine ve hatta kapanmalarına sebebiyet vermiştir. Böyle bir ortamda işgörenlerin tutum, davranış ve algıları üzerinde doğrudan etkiler meydana getiren örgütsel adalet kavramı daha fazla önem kazanmaktadır.

Son yıllarda işgörenlerin iş ve örgütlerindeki tutum ve davranışları çok önemli bir konu haline gelmiştir. Örgütsel adalet konusuna son yıllarda gösterilen yoğun ilginin temelinde araştırmacıların özellikle önemli örgütsel çıktılarla pozitif ilişkili olan davranışları açıklamaya çalışma gayretleri yer almaktadır. Örgütsel adalet ile ilgili çok sayıda araştırma bulunmasına rağmen, onun doğası, yapısı, türleri, öncelikleri, sonuçları ve

ilişkileri konusu hala muğlâk ve karışıktır. Buna rağmen söz konusu konuya olan ilgi azalmamış bilakis artmıştır. Artan bu popülaritede örgütsel adaletin işgörenlerin ve örgütlerin performansı üzerindeki etkileri önemli bir rol oynamaktadır.

Örgütsel adaletle ilgili olarak bugüne kadar yerli ve yabancı literatürde oldukça çok sayıda ve kapsamlı araştırmalar yapılmıştır. Bunun nedeni örgütsel adaletin iş tatmini, bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları, işten ayrılma, işe geç kalma, işgücü devir oranı, devamsızlık ve performans gibi önemli bireysel ve örgütsel sonuçlarının olmasıdır. Ayrıca literatürde yer alan çeşitli araştırmalarda örgütsel adaletin liderlik tarzı ve karar alma süreçleri ile de yakın bir ilişki içerisinde olduğu ileri sürülmektedir (Eberlin ve Tatum, 2005: 1041; Abu Elanain, 2010: 7-9).

Örgütsel kararların alınmasında işgörenler giderek daha fazla sorumluluk almakta ve rol oynamaktadırlar. Her ne kadar işgörenler örgütsel kararların şekillenmesinde daha fazla sorumluluk alsalar da, örgütlerde işgörenlerle ilgili alınan kararların adil olup olmadığı da sorgulanmaktadır (Colquitt vd., 2001: 425). Bu bağlamda örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramı giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştır (Özmen vd., 2007: 20).

Örgütlerde gerçekleştirilen adalet, örgütlerin temel değerlerinden birini oluşturmaktadır. Örgütsel kaynak ve ödüllerin dağıtımı ile kullanılan prosedürler ve süreçlerle ilgili işgörenlerin adalet algılamaları iş tutumları üzerinde çeşitli etkiler meydana getirmektedir (Colquitt, 2001: 388-389).

I.3. ÖRGÜSEL ADALET ALANINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Bu bölümde gerek ülkemizde gerekse tüm dünyada örgütsel adalet ile ilgili yapılmış çalışmalara ait özet bilgiler sunulmaktadır.

I.3.1. Örgütsel Adalet Alanında Dünyada Yapılan Çalışmalar

Örgütsel adalet üzerinde çalışmalar yürüten bilim adamları, özellikle örgütte alınan adil kararların nasıl formüle edildiği ve karar ve uygulamaların işgörenler tarafından nasıl algılandığı konusuna odaklanmışlardır (Cropanzano ve Rupp, 2002: 247). Ayrıca örgütsel adalet algısının çeşitli iş davranışları ile olan ilişkileri de literatürde üzerinde durulan bir diğer konu başlığını oluşturmaktadır. Bu çalışmalardan birinde Moorman, yöneticilerin adil davranmasıyla çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve yöneticileri tarafından adil muamele gördüklerine inanan çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla örgütsel adalet işgörenlerin örgüt lehine ekstra yararlı davranışlar sergilemelerinin bir fonksiyonu olarak görev yapmaktadır.

Wang, Liao, Xia ve Chang tarafından 2010 yılında Çin'de 793 işgören üzerinde yapılan bir araştırmada örgütsel adalet ile performans arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Bu çalışmada örgütsel adaletin iş performansı ile direkt örgütsel bağlılık ve lider-üye değişimi ile aracı değişken olarak endirekt ilişkili olduğu bulgusuna varılmıştır. Yine aynı araştırmada etkileşimsel adalet türünün iş performansı üzerinde diğer adalet türlerine göre daha fazla etkide bulunduğu gözlemlenmiştir (Wang vd., 2010: 660-677).

Konovsky ve Pugh tarafından yapılan bir araştırmada ise, işgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin, prosedürel adaleti ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla işgörenlerine adil muamalede bulunan ve prosedürleri adil bir şekilde uygulayan yöneticilerin, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranış sergilemelerinde önemli sahip olduğu gözlenmiştir (Hündür, www.ikademi.com).

McDowall ve Fletcher tarafından İngiltere ordusunda (silahlı kuvvetler) görev yapan 132 kişi üzerinde yapılan araştırmada gruplararası karşılatırmalarda 360 derece performans değerlendirme sistemi ile prosedürel adalet arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Söz konusu araştırmada işgörenlerin performansları hakkında geri bildirimde bulunmanın prosedürel adalet algısını olumlu yönde etkilediği verisi elde edilmiştir (McDowall ve Fletcher, 2004: 8-29).

Colquitt, Conlon, Wesson ve Porter örgütsel adalet konusunda yapmış oldukları meta analiz çalışmalarında, dağıtımsal adaletin; bireylerin işyerlerinde elde ettikleri sonuçlara ilişkin tatmin düzeyleri, örgütsel bağlılık, güven, otoritenin değerlendirilmesi ve geri çekilme davranışlarıyla yüksek korelasyona sahip olduğunu bulmuşlardır. Yine Colquitt ve arkadaşları tarafından yapılan bir diğer araştırmada, kişilerarası adaletin, otoritenin değerlendirilmesi; bilgi verici adaletin ise hem yönetime odaklı otoritenin değerlendirmesi hem de sistemin değerlendirilmesiyle yüksek seviyede ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Irak, 2004: 33).

Cremer, Dijke ve Bos tarafından 2004 yılında Hollanda'da 257 katılımcı üzerinde yapılan bir çalışmada dağıtımsal adalet ve liderin kendisine güven duymasının

(özgüveninin) işgörenlerin bağlılık ve otokratik liderlik algıları üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Söz konusu araştırmada dağıtımsal adalet algısı düşükken liderin özgüveninin örgütsel bağlılığı pozitif, otokratik liderlik algısını ise negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Cremer vd., 2004: 466-475).

Folger, Konovsky ve Croponzono ise yapmış oldukları çalışmada, performans ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Söz konusu yazarlar performans değerlendirme sürecini adil olarak değerlendiren işgörenlerin bir takım eylemlerle değerlendirme sürecini etkileme eğilimine gitmeyecekleri bulgusuna ulaşmışlardır (Çakar ve Yıldız, 2009: 72). Yine performans ile adalet arasındaki ilişkilere yönelik bir diğer çalışma ise Brief ve Barr tarafından yapılmıştır. Brief ve Barr çalışmalarında, işgörenlerin yöneticilerine olan güveninin, performans değerlendirmelerinin adil olarak algılanmasında önemli bir belirleyici olduğu sonucuna varmışlardır (Irak, 2004: 33).

Abu Elanain tarafından 2009 yılında yapılan araştırmaya Dubai’de faaliyet gösteren beş büyük şirketten 350 işgören katılmıştır. Araştırmada dağıtımsal adalein aracı değişken (medyatör) olarak yetenek çeşitliliği, geri bildirim, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve devamsızlık gibi çeşitli iş özellikleri ve çıktıları ile ilişkili olduğu belirlenmiştir (Abu Elanain, 2009: 457-477).

Judge ve Colquitt, örgütsel adalet ile stres arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Bu araştırma sonucuna göre özellikle prosedürel adalet ile stres arasında yoğun bir ilişkinin olduğunu gözlemlemişlerdir (Judge ve Colquitt, 2004: 395). Çalışanlar örgütsel ve yönetsel karar ve uygulamaların işleyişi

konusuna duyarlı olup, bu konularda kendi görüşlerine başvurulmaması halinde veya süreçlerle ilgili konularda bilgilendirilmeleri durumlarda stres yaşamaktadırlar.

Thurston Jr ve McNall tarafından 2010 yılında yapılan araştırmada ise değerlendirme sisteminin başarısının yararlı davranışları iyileştirerek prosedürel adalet algısını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Aynı araştırmada yine değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin işgörenlerin dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algılarıyla, danışman ve yönetici memnuniyetinin ise bilgisel adalet ile pozitif olarak ilişkili olduğu belirlenmiştir (Thurston Jr ve McNall, 2010: 201-228).

Lind, Kray ve Thompson çalışmalarında etkileşimsel adalet ile sonuçları üzerinde durmuşlar ve adaletle ilgili oluşturulan bilginin, özellikle yeni bir yöneticiyle etkileşim halinde olduğunda ya da kişinin çok iyi tanımadığı bir kişiyle çatışma yaşadığı durumlarda güçlü bir etkiye sahip olduğu kanısına varmışlardır (Irak, 2004: 33).

Hoy ve Tarter'in 2004 yılında Amerika Birleşik Devletlerinin (ABD) Ohio eyaletindeki ortaokullarda 2600 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada güven ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Araştırmada örgütsel adalet ile güven arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla path analiz yöntemi kullanılmış ve güven ile örgütsel adalet arasında simbiyotik ilişkilerin altı çizilmiştir (Hoy ve Tarter, 2004: 250-259).

Alexander ve Ruderman'ın 2800 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada prosedürel adaletin değişik örgütsel değişkenlerle ilişkisi incelenmiştir. Söz konusu çalışmada yönetime güven, iş değiştirmeyi düşünme, yöneticinin değerlendirilmesi,

çatışma/uyum ve iş tatmini ile prosedürel adalet algısı arasında anlamlı bir korelasyonun olduğu tespit edilmiştir (Irak, 2004: 33).

Forret ve Love tarafından 2008 yılında ABD’de Midwestern şehrindeki altı küçük işletmede görev yapan 264 işgören üzerinde yapılan bir araştırmada prosedürel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algılarının çalışma arkadaşları algısıyla ilişkisi incelenmiştir. Araştırmada ödül dağıtımı, örgütsel politika ve prosedürler ve yöneticilerin kişilerarası ilişkilerinin çalışma arkadaşlarının moral ve güveniyle ilişkili olduğu gözlemlenmiştir (Forret ve Love, 2008: 248-260).

Örgütsel adalet konusunda uluslar arası literatürde yer alan bir diğer çalışma Poole tarafından yapılmıştır. Poole çalışmasında, alınan kararların adil olup olmadığını çalışanların sorguladıklarını ve değerlendirdiklerini ortaya koymuştur (Poole, 2007: 741). Bies ve Moag, örgütsel adaletle ilgili olarak yaptıkları araştırmada işgörenlerin, sonuçların ve prosedürlerin adil olmasına önem vermelerinin yanında, prosedürler uygulanırken karşı karşıya kaldıkları davranışların derecesine karşı da duyarlı olduklarını gözlemlemişlerdir (Irak, 2004: 33).

I.3.2. Örgütsel Adalet Alanında Ülkemizde Yapılan Çalışmalar

Ülkemizde örgütsel adalet konusunda yapılan gerek ampirik gerekse teorik çalışmalarda son on yılda gözle görülür bir artış yaşanmaktadır. Örgütsel adaletin çeşitli örgütsel çıktılarla olan ilişkileri anlaşıldıkça bu çalışmaların daha da artacağını tahmin etmek çok da zor değildir. Yerli literatürde yer alan çalışmalardan birinde Özer ve Urtekin, örgütsel adalet algısı boyutları ve iş tatmininin ilişkili olup olmadığını araştırmışlardır. Bu

çalışmada, örgütsel adaletin sağlanması ve çalışanların adalet algılarının olumlu yönde gelişmesi, iş tatmininin de olumlu yönde gelişmesine katkı sağlayacağı sonucuna varmışlardır (Özer ve Urtekin, 2007: 122).

Ertürk tarafından Türkiyedeki kamu üniversitelerinde görev yapan toplam 1018 akademisyen üzerinde 2008 yılında gerçekleştirilen bir araştırmada, yöneticiye güvenin hem örgütsel adaleti hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği görülmüştür (Ertürk, 2007: 257-270).

Erdoğan, Liden ve Kreimer tarafından yapılan bir çalışmada, prosedürel ve dağıtımsal adalet algılarının, örgüt kültürüne bağlı olarak yönetici-çalışan ilişkilerini farklı biçimde etkilediği ortaya konulmuştur. (Erdoğan vd., 2006: 395).

Yıldırım tarafından Adanadaki bir tekstil işletmesinde 280 kişi üzerinde yapılan araştırmada iş tatmini ile örgütsel adalet türleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Söz konusu çalışmada iş tatmini ile etkileşimsel adalet arasında yapılan işin yeteneğe uygunluğu açısından; dağıtımsal adaletin işe alınma sırasında başkalarına adil davranıldığı algısı açısından ilişkili olduğu belirlenmiştir. Yine aynı çalışmada örgütte kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığı algısının iş tatminini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Yıldırım, 253-278).

Özmen, Arbak ve Özer, algılanan örgütsel adaletle adaletle verilen değer arasındaki ilişkileri araştırdıkları çalışmalarında adalet konusunda hassas olan kişilerin bu hassasiyetin etkisi altında kaldığını ve bu durumun etkisiyle adalet algılarının olumsuzlaştığını ortaya koymuşlardır (Özmen vd., 2007: 18).

Özdevecioğlu, gerçekleştirdiği bir çalışmasında kurumlarda olumlu olarak algılanan dağıtımsal, prosedürel ve etkileşim adaletinin, çalışanların saldırgan davranışlarını azalttığını ortaya koymuştur (Özdevecioğlu, 2003a: 113). Yine Özdevecioğlu tarafından aynı yıl yapılan bir diğer çalışmada ise, davranışsal, etkileşimsel ve prosedürel adalet türleri ile dışmanca davranışlar, engelleme davranışları ve açık saldırgan davranışlar arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Bu araştırmada saldırgan davranışların en çok prosedürel adalet ile daha sonra da sırasıyla dağıtımsal ve etkileşimsel adalet ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Özdevecioğlu, 2003c: 77-96).

İşcan ve Naktiyok prosedürel ve dağıtımsal adalet algılarının örgütsel bağlılık ve örgütsel bağdaşımlık ile ilişkilerini incelemişlerdir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 181).

Poyraz, Kara ve etin tarafından 2009 yılında Afyonkarahisar il merkezindeki 4 ve 5 yıldıızlı termal otellerde çalışan işğörenler üzerinde yapılan çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Söz konusu çalışmada örgütsel vatandaşlığı açıklamada etkileşimsel adaletin etkisinin dağıtımsal ve prosedürel adaletten daha fazla olduğu görölmüştür (Poyraz vd., 2009: 71-91).

Arslantaş ve Pekdemir tarafından dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan bir araştırma sonucunda, yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel adalete yönelik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu anlamlı ilişkide, dönüşümcü liderliğin, karizma / ilham verme ve zihinsel teşvik boyutlarının etkileri olduğu görölmüştür (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 277).

Demircan ve Ceylan, adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinde güvenin ara değişken etkisini araştırırken Çakmak ve Biçer de, performans değerlendirmelerinde örgütsel adalet algılarının önemli yer kapsadığını ortaya koymuşlardır (Çakar ve Yıldız, 2009: 72).

Tan tarafından 2006 yılında yapılan ve ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet konusundaki görüşlerini belirlemeyi hedefleyen bir araştırmada, ilköğretim okullarında örgütsel adaletin gerçekleşme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyet, hizmet yılı ve eğitim bölgeleri açısından anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu çalışmada özellikle bayan öğretmenlerin örgütsel adaletin gerçekleşme düzeyi hakkında bay öğretmenlere göre daha olumlu düşündükleri sonucu ortaya çıkmıştır (Tan, 2006: 69).

İnce ve Gül tarafından 2011 yılında Karamanda 98 kişi üzerinde yapılan araştırmada, örgütsel iletişim düzeyi ile etkileşimsel adalet algısı arasında pozitif bir ilişki bulunmuşken, örgütsel iletişim ile prosedürel ve dağıtımsal adalet türleri arasında bir ilişki tespit edilememiştir (İnce ve Gül, 2011b: 119).

I.4. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ İLKELER

Örgütsel adalete ilişkin tanımlamalardan birisinin insanların örgüt yaşamıyla ilgili hak ve doğruluk algılarıyla ilgili olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla toplumların yaygın ve genel kabul gören adalet ilkeleri, insanların ve sosyal kurumların birbirleri arasındaki hak ve yükümlülüklerini tanıma ve tanımlamalarında önemli ipuçları

vermektedir. Hoy ve Tarter (2004: 251-253) örgütsel adalete ilişkin genel ilkelerin aşağıdaki gibi özetlenebileceğini belirtmektedirler:

- Eşitlik ilkesi: İşgörenler tarafından örgütten elde edilen gelir ve diğer kazanımların yaptıkları katkılar ile orantılı olması gerektiğini önermektedir. Bu ilke Adams'ın Eşitlik Teorisiyle benzerlik içermektedir ki temelinde girdi ve çıktılarının benzer işler gören mesai arkadaşları ile kıyaslanması yer almaktadır.
- Algı ilkesi: Bireysel değerlendirmelerin genel adalet algısının oluşmasında etkili olduğunu belirtmektedir. Algı konusunun subjektif olması ve bireye, zamana ve mekâna göre değişkenlik göstermesi bu ilkenin nesnellliğini tartışılır hale getirmektedir.
- Ses ilkesi: Bu ilke yönetime katılma diğer bir ifadeyle çalışanlara söz hakkı verilmesiyle ilgilidir. Söz konusu ilke çalışanların kararlara katılım düzeylerinde sağlanılacak artışın, adalet algısını aynı şekilde olumlu olarak etkileyeceğini varsaymaktadır.
- Kişilerarası adalet ilkesi: Bireyler arasındaki saygılı, duyarlı, kibar ve olgun davranışların adalet algısını güçlendirmek için gerekli olduğuna dayanmaktadır.
- Tutarlılık ilkesi: Bu ilke yöneticilerin söylem ve eylemlerindeki tutarlılığın alt pozisyonlardaki kişiler arasında bir adalet algısı yaratmak için gerekli olduğu görüşünü içermektedir.

- Eşitlikçilik ilkesi: Karar alma süreçlerinde hem ortak bir örgütsel misyonun paylaşılması ve hem de bireylerin bağımsız kişisel çıkarları doğrultusunda kararların alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Diğer bir ifadeyle bireysel ve örgütsel amaç ve değerler arasındaki uyum ve dengeyi kapsamaktadır.
- Düzeltme ilkesi. Bu yanlış veya kötü kararların iyileştirilmesi ve düzeltilmesiyle ilgilidir. Hatada ısrar etmenin yanlışlığı üzerinde duran düzeltme ilkesi, alınmış yanlış ve yanlış karar ve uygulamaların iyi bir geri besleme mekanizması sayesinde düzeltilebileceğini vurgulamaktadır.
- Doğruluk ilkesi: Alınan kararlar mümkün mertebe doğru, rasyonel, tarafsız ve sağlıklı bilgilere dayalı olmalıdır. Doğru karar alabilmenin yolu doğru enformasyon elde edilebilmesine bağlı bulunmaktadır.
- Temsil ilkesi: Kararlar, ilgili tarafların ve tüm paydaşların çıkarlarını temsil etmelidir. Örgüt sosyalleşmenin bir aracı olduğuna göre, alınan kararların çoğunluğun görüşüne uygun olması gerekmektedir.
- Etik ilkesi: Alınan kararlar ve çalışanların takip edilmesinde evrensel ahlaki ve etik standartlar dikkate alınmalıdır.

1.5. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ

Literatürde örgütsel adaletin sınıflandırılmasında genellikle üçlü tipolojinin kullanıldığı görülmektedir. Başlangıçta sadece dağıtımsal boyutu ile alınan örgütsel adalet,

daha sonra prosedürel boyutu ile değerlendirilmiş, son aşamada ise etkileşimsel adalet boyutu ile gündeme gelmiştir (Yeniçeri vd., 2009: 85). Bu bağlamda en sık kullanılan örgütsel adalet türleri şunlardır: Prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet. Aşağıdaki bölümlerde bu adalet türleri kısaca açıklanılmaya çalışılmıştır.

I.5.1. Prosedürel Adalet

Literatürde prosedürel adalete aynı zamanda işlem adaleti veya işlemsel adalet de denilmektedir. Prosedürel adalet kavramını örgütsel adalet yazımına katan kişiler Thibaut ve Walker isimli araştırmacılarıdır (Arslantaş, 2005: 206). Bir örgütün karar verme sürecinde kullandığı prosedürlerle alakalı adalet türüne prosedürel adalet adı verilmektedir. Prosedürel adalet, önyargılardan bağımsız hareket edebilme, kesinlik, kararlılık, ortak ve paydaşları temsil etme, hatalardan dönebilme, işgörelere söz hakkı verme, işgörelere dürüst davranma, onları bilgilendirme ve ahlaki kararlılık gibi davranışları içermektedir (Yazdani ve Yaghoubi, 2011: 132; Arslantaş, 2005: 207).

Benzer bir şekilde Leventhal tarafından yapılan bir araştırmada işgörelerin karar alma süreçlerini adil olarak değerlendirmeleri aşağıdaki kuralların varlığını gerektirmektedir (Colquitt, 2001: 388):

- Tutarlılık: örgüt içerisinde gerçekleştirilen prosedürler zaman ve kişilerden bağımsız, değişmez ve istikrarlı olmalıdır,

- Önyargıdan arınmışlık: Prosedürler, subjektif değerlendirmelerden, kişisel menfaat ve önyargılardan etkilenmemelidir,
- Doğruluk: Prosedürler, sağlıklı, geçerli ve güvenilir bilgilere dayandırılmalı ve en az hata ile gerçekleştirilmelidir,
- Kurallara uygunluk: Prosedürlerle ilgili kararlar esnek olup zaman içerisinde aksaklıklara yol açıyorsa değiştirilebilmelidir,
- Temsil edilebilirlik: Prosedürlerden etkilenen kişi veya grupların görüş ve düşünceleri dikkate alınmalıdır,
- Etik olmak: Prosedürler genel ve evrensel etik kodlar çerçevesinde düzenlenmelidir.

Prosedürel adalet, bireyin kendisine veya diğer işgörelere yönelik olarak yönetim tarafından kararların alınması sürecinde prosedürlerin birey açısından doğru olup olmadığı hakkındaki görüş ve değerlendirmelerine dayanmaktadır (Yavuz, 2010: 306). İşlem adaleti, karar alma sürecinde ve sürecin uygulanması aşamasında işgörelere söz hakkı verilmesini ifade etmektedir. Prosedürel adalet, işten ya da işgörelere kaynaklanan problem ve tartışmaların çözümünde üzerinde durulması gereken önemli bir konudur (Sheppard vd., 1992: 102).

Günümüzde işgörelere daha öncesiyle kıyaslanmayacak kadar örgütlerinde aktif olmayı tercih etmektedirler. Pasif, verilen emir ve görevleri yerine getiren, işinden ve

işyerinden bihaber işgören tipi günümüzde geçerliliğini yitirmiştir. Artık işgörenler daha fazla sorumluluk alan, aktif, karar sürecinin her aşamasında yer alan bir role bürünmek istemektedirler. Doğal olarak bu tür bir rol ve kimliğin üstlenilmesinde prosedürel adalet algısı giderek daha fazla önem kazanmaktadır. İşgörenler süreç üzerinde kontrol hakkına sahip olduklarında prosedürleri adil olarak algılamakta ve değerlendirmektedirler. Karar sürecine işgörenlerin dâhil edilmesi, yönetsel kararlardan etkilenecek kitlelere söz hakkının tanınması prosedürel adalete yönelik yargılamalarda önemli olmaktadır (Arslantaş, 2005: 206-207).

Prosedürel adalet ücret, terfi, prim ve ikramiye gibi işgörenleri elde edecekleri maddi yarar ve beklentileri ile sınırlı değildir. Örgütsel faaliyetlere ve çalışma koşullarına yönelik olarak alınan kararlarda izlenen strateji ve politikaların adil olma derecesi ile ilişkilidir (Jahangir vd., 2006: 23).

Prosedürel adalete yönelik yargılamalar yasal kurallara, iş tanımlarına, verilen görev ve alınan kararlara uyma şeklinde kendini göstermektedir. İşgörenler örgütlerinde yöneticiler tarafından işleme yönelik alınan karar ve uygulamaları adil olarak algıarlarsa bu durum görev kabulü ve performanslarına yönelik tutumlarını etkilemektedir.

I.5.2. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet insanların birbirleri arasındaki prosedürel davranışlarındaki hakkaniyet algısı ile ilgili adalet türüdür. Dolayısıyla etkileşimsel adalet daha çok örgütsel adaletin sosyal yönüne vurgu yapmaktadır (Kwak, 2006: 10). Etkileşimsel adalet kavramı, prosedürler yerine getirildikten sonra devam eden süreçte kişilerarası ilişkilerdeki kalitenin

önemine vurgu yapmaktadır (Arslantaş, 2005: 207). Diğer bir ifadeyle etkileşimsel adalet bireylerarası ilişkilere yapılan yatırımlar ve bu ilişkilerden elde edilecek çıktılara vurgu yapmaktadır (Ramamoorthy vd., 2004: 249).

Etkileşimsel adalet algısı da diğer adalet türlerinde olduğu gibi bireysel ve örgütsel etkinlikle doğrudan ilişkilidir. Krings ve Facchin (2009) yaptıkları çalışmada kişilik yapısındaki farklılıklar ve düşmanca davranışların işgörenlerin birbirlerine karşı gösterecekleri tepki tür ve düzeylerini etkileyeceğini ileri sürmektedirler. Bu bağlamda eğer bir örgüt çatısı altındaki işgörenler birbirlerine yalan söylerlerse, taraflı ve peşin hükümlerle yargırlarsa, mahrem bilgilerini ifşa ederlerse ve karşılıklı olarak saygı ve saygınlıklarını yitirirlerse etkileşimsel adalet problemleri ortaya çıkabilir veya artabilir (Yazdani ve Yaghoubi, 2011: 132).

Bir örgüt çatısı altında işgören ve yöneticiler arasında adaletin tesis edilmesinde sadece maddi unsurlar tek başına yeterli olamayacağından örgütsel ilişkilerin sosyo-psikolojik boyutuna yoğunlaşmıştır. Bu noktada kişiler arası ilişkilerin kalite düzeyinin yükseltilmesinde özellikle ast-üst ilişkilerinin iyileştirilmesinde bilgi paylaşımının önemi daha da artmaktadır (Yeniçeri vd., 2009: 86).

Etkileşimsel adalet dört boyuttan meydana gelmektedir. Etkileşimsel adaleti oluşturan boyutlar; sebep, doğruluk, saygı ve nezakettir. Örgütsel adalet yazınında daha sonraki çalışmalar bu dört boyutu duyarlılık ve açıklamalar olmak üzere iki boyuta indirgemıştır. Duyarlılık boyutu prosedürlerin yürütülmesinde işgörelere saygı ve nezaket çerçevesinde davranılması ve onlara değer verilmesi anlamına gelen kişiler arası adalet kapsamında değerlendirilmiştir. Açıklamalar boyutu ise işgörelere verilen kararların,

dağıtılan sonuçların ve kullanılan prosedürlerin nasıl belirlendiğine dair işgörenlerin bilgilendirilmesine dayanan bilgisel adalet çatısı altında şekillendirilmiştir (Greenberg, 1990: 561-568; Colquitt, 2001: 386-399).

Kwak tarafından yapılan benzer bir çalışmada da (2006: 10) etkileşimsel adaletin sağlanabilmesinin dört ölçütünün bulunduğu belirtilmektedir. Bu ölçütler şunlardır:

- Saygılı olmak,
- Gerekçeleme,
- Uygunluk ve
- Açık sözlülüktür.

Saygılı olmak, ast-üst veya işgörenlerin kendi aralarındaki ilişkilerinde nezaket kurallarına önem vermelerini içermektedir. Gerekçeleme, alınan kararların nedenlerini açıklamaya ve gerekli konularda işgörelere açıklama yapmaya özen göstermeyi ifade etmektedir. Uygunluk, yanlış söylemlerden kaçınmayı düzenlemektedir. Son olarak açık sözlülük ise, samimi ve doğru sözlü olmayı ve eylem ve söylem birliğini şekillendirmektedir.

I.5.3. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adalet türlerinin üçüncüsü dağıtımsal adalettir. Bu adalet türü, işgörenlerin örgütten elde ettikleri kazanımlar ile onların örgütteki sorumluluklarını, işteki uzmanlıklarını, gösterdikleri çabayı ve işle ilgili diğer katkılarını karşılaştırmalarına dayanmaktadır (Yavuz, 2010: 305). Dağıtımsal adalet işgörenlerin yaptıkları işe karşılık

elde ettikleri maddi çıkarla ölçülebilen karşılığın adaletli olduğuna ilişkin inanç ve algılamalarına odaklanmaktadır (Giap vd., 2005: 5).

Foley ve arkadaşları (2002: 473) dağıtımsal adaleti, ahlaki ve objektif olarak belli kural ve düzenlemelere göre örgütsel kaynakların işgörenlere eşit şekilde paylaşılması şeklinde tanımlamışlardır. İnce ve Gül (2005: 77) ise dağıtımsal adaleti, işgörenlerin örgüte kattıklarına inandıkları değere karşılık olmak üzere, almaları gereken maddi kazanç ve ödül miktarına ilişkin algılarının göstergesidir şeklinde tanımlamışlardır.

Dağıtımsal adalet Adams'ın Hakkaniyet Kuramına diğer bir ifadeyle Eşitlik Teorisine dayanmaktadır. Söz konusu teori eşit gayret ve çabanın eşit sonuç doğuracağı varsayımına dayanmaktadır (Arslantaş, 2005: 206). Diğer bir ifadeyle bir işgörenin kendi çıktılarını referans aldığı bir diğer işgörenle karşılaştırması sonucundaki algılarına dayanmaktadır. Statü, verimlilik, çaba ve ihtiyaç gibi girdilerin ücret gibi çıktılarla karşılaştırılması dağıtımsal adaletin temel karşılaştırma kriterleridir.

Organ, dağıtımsal adaletin hakkaniyete uygun olarak değerlendirilebilmesi ve algılanabilmesinin üç kuralının bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar: hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaçtır (Yazdani ve Yaghoubi, 2011: 132). Hakkaniyet kuralı, bireyin elde ettiği sonuçlar ile girdileri arasındaki oranı ifade etmektedir. Eşitlik ve ihtiyaç kuralları ise hakkaniyet kuralının genelleştirilmesini sağlamak amacıyla düzenlenmiş kurallardır (Arslantaş, 2005: 206).

Eğer örgütsel kaynaklar ya da çıktılar kıt ise, işgörenler ulaşmak istediklerine ya da çabaları karşılığında aynı sonuçlara ulaşamıyorlarsa veya işgörenler kaçınılmaz

olarak bir takım olumsuz duygular yaşıyorlarsa dağıtımsal adalet problemleri artış gösterebilir (Yazdani ve Yaghoubi, 2011: 132). Performansa dayalı olarak ödül ve cezaların işgörenler arasında eşit bir biçimde dağılımı dağıtım adaletinin algılanışı açısından önem arz etmektedir. Dağıtım adaletinde algılanan bir adaletsizlik iş performansında düşüş ve kayıpların yaşanmasına, iş kalitesinin düşmesine, işgörenler arasında yüksek düzeyde stresin baş göstermesine ve mesai arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapılmasına sebebiyet verebilmektedir (Arslantaş, 2005: 206).

Hackman ve Oldham (1975) geliştirmiş oldukları Job Characteristics Modelinde (JCM) yani İş Özellikleri Modelinde beş temel iş özelliği tanımlamışlardır. Bunlar; yetenek çeşitliliği, görev kimliği, görev belirginliği (açıklığı), otonomi ve geri beslemedir (Abu Elanain, 2009: 458). Bu iş özellikleri deneyimlerin anlamlandırılması, sorumluluk ve sonuçlarla ilgi geri besleme alma şeklinde kritik üç psikolojik yapı açısından önem arz etmektedirler.

Beceri veya yetenek çeşitliliği bir görevin tamamlanabilmesi için kaç tür beceriyi gerektirdiğini ifade etmektedir. Literatürde bir işin birden çok yeteneğe ihtiyaç göstermesinin başlı başına bir tatmin kaynağı olduğu dile getirilmektedir. Görev kimliği bir işin baştan sona bir bütün olarak tamamlanabilmesinde ne kadar önem arz ettiğidir. Görev belirginliği, bir işin sınırlarının ne kadar net çizilebildiği ile ilgili bir kavramdır. Otonomi bir işin onu yapana ne kadar bağımsızlık alanı tanıdığı ile ilgilidir. Geri besleme ise işgörenlerin iş performansları hakkında sağlıklı bilgilere ulaşabilme dereceleri. Bu beş iş özelliğinin tamamının işgörenlerin motivasyon, performans ve tatminleri ile ilişkili olduğu ilgili yazında kabul edilmektedir.

Literatürde iş özellikleri ile dağıtımsal adalet arasındaki ilişkileri test etmeye yönelik çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Robertson ve arkadaşları (1999), Elovainio ve arkadaşları ve Abu Elanain (2009) söz konusu değişkenleri inceleyen çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Yapılan çalışmalarda iş özelliklerinin ara değişken olarak dağıtımsal adalet ile ilişkili olduğu kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenleri örgütün iş tasarımı ile uygulamalarında bir adaletsizlik algılıyorsa bunun dağıtım adaleti üzerindeki etkisi iş tatmini ve bağlılığın azalması üzerinden gerçekleşmektedir.

1.6. ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ DAVRANIŞLARI

İnsanlar günlük yaşam dilimlerinin önemli bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedirler. Dolayısıyla işyerlerinden ve işlerinden beklentilerinin karşılanmış olmasının işgörenler psikolojik, sosyal ve ekonomik bir takım etki ve sonuçları bulunmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 6). İşgörenlerin iş, işyeri ve yöneticilerine karşı geliştirdikleri örgütsel adalet algıları performans, devamsızlık, stres ve sinizm gibi çeşitli örgütsel çıktılar ve iş davranışları üzerinde önemli sonuçlar meydana getirmektedir. Bu bölümde örgütsel adalet ile iş davranışları arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

1.6.1. Örgütsel Adalet ve Performans

Performans kavramı örgütsel bağlılık, iş tatmini, adalet ve işten ayrılma eğilimi ile ilgili pek çok araştırmada ele alınmıştır. Locke 1976 yılında yani bundan yaklaşık 35 yıl önce yayınlamış olduğu bir çalışmasında kendi zamanına kadar performans konusunda 3000 çalışmanın yapıldığını belirtmektedir. Söz konusu rakam performans konusuna gösterilen ilgiyi göstermek açısından kayda değerdir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık

yazınında iş tatmini ve örgütsel bağlılığın çalışanların performansına olumlu katkılar sağlayacağı görüşü hâkimdir. İşgörenlerin yüksek iş tatmin ve bağlılık seviyelerine yükselebilmelerinin temel ön koşullarından birisi ise olumlu adalet algısıdır. Özellikle iş tatmininin, işten ayrılma eğilimine etkisi düşük performansı olan kişilerde daha yüksek olarak ortaya çıkmaktadır (Rusbelt vd., 1988: 599).

Örgüt ve yöneticilerinin uygulamalarını, kurum içerisindeki prosedürlerin işleyişini, örgütsel kaynakların paylaşımını ve kişilerarası ilişkilerin kalite düzeyini adil olarak değerlendiren işgörenlerin daha yüksek performans göstermeleri beklenilmektedir. Buna karşın karar alma süreçlerine dahil edilmeyen, önerileri yöneticileri tarafından dikkate alınmayan, örgütsel kaynak, ödül ve cezaların dağıtımında performans, tecrübe ve liyakatin kriter olarak kabul edilmediğine inanan işgörenlerin gayri adil adalet algıları performanslarına da olumsuz olarak yansıtacak ve beklentilerin altında kalacaktır.

1.6.2. Örgütsel Adalet ve Devamsızlık

Devamsızlık niyeti ve iş tatmini pek çok endüstriyel psikolog, yönetim bilimcisi ve sosyologun ilgi alanlarının merkezinde yer almaktadır. Bunun sebebi deneysel araştırmaların devamsızlık niyetinin bir örgütün etkinliğinin tamamını olumsuz yönde etkileyeceğine yönelik önemli doneler ortaya koymasındandır (Samad, 2006: 113).

Çalışanların devamsızlığı konusundaki akademik araştırmalarda son yıllarda dikkate değer bir artış yaşanmaktadır. Zira devamsızlığın örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkilediği yönünde genel bir kabul bulunmaktadır. Devamsızlığı etkileyen unsurların belirlenmesiyle birlikte araştırmacılar devamsızlık davranışlarını önceden tahmin etmekte

ve açıklamakta, yöneticiler de potansiyel devamsızlıkları önlemek için tedbirler geliştirmektedirler (Hwang ve Kuo, 2006: 254). Çalışanların devamsızlığı yeteneklerin kaybı, ilave eleman toplama ve yönetim maliyetlerini artırma gibi pratik bir takım problemlere neden olmaktadır. Literatüre göre işgörenlerin bağlılık düzeyleri, adalet algılamaları ve işten ayrılma niyetleri çalışanların devamsızlıklarının önemli ön belirtileridir (Loi vd., 2006: 101).

Çalışanların devamsızlık niyetlerini etkileyen çevresel faktörler, örgüt kültürü ve değerleri, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, rol talep ve beklentileri ile kariyer geliştirme fırsatları ve otonomi gibi ödüllendirme yapılarıdır (Takase vd., 2005: 209).

Örgütsel adalet türleri ile devamsızlık arasındaki ilişkilere yönelik araştırmalarda işgörenlerin olumsuz adalet algılarının önemli bir devamsızlık nedeni olduğu belirtilmektedir. Örgütsel uygulama ve yönetsel kararlardan dolayı prosedürel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algıları olumsuz etkilenen işgörenler çalıştıkları örgütlerden soğumakta, yabancılaşmakta ve giderek artan dozajta devamsızlık eylemine girişmektedirler. Aslında bu işgörenlerin algıladıkları adaletsizliğe göstermiş oldukları bir tepkidir. Artan devamsızlık eğilimi ile birlikte işgörenler giderek daha fazla işten ayrılma niyeti taşımaya başlamaktadırlar.

1.6.3. Örgütsel Adalet ve İşgücü Devir Oranı

Çalışanların işten ayrılmalarına neden olan süreci anlamak örgütsel etkinliği artırmak açısından hayati önem taşımaktadır (Çekmecelioğlu, 2006: 157). Rusbelt ve arkadaşları (1988) işten ayrılma niyetini, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları

durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir şeklinde tanımlamaktadırlar (Rusbelt vd., 1988: 599). Devamsızlık davranışında olduğu gibi işgörenlerin olumsuz adalet algıları işgücü devir oranının artmasına sebebiyet vermektedir.

I.6.4. Örgütsel Adalet ve İletişim

En genel ifadesiyle bir bireyin, başka birinin zihninde bir değişiklik oluşturmak istediğinde gerçekleştirdiği eylemlerin tümüne iletişim adı verilmektedir. İletişim ifade etme, dinleme ve anlamayı içeren sistematik, planlı, kapsamlı, dinamik ve sürekli bir süreçtir (Banerji ve Dayal, 2005: 35).

Örgütsel iletişimin pek çok tanımı yapılmıştır. Örneğin Bovee ve Thill (2000) örgütsel iletişimi, örgüt içinde bilgilerin ve fikirlerin alış-verişi olarak tanımlarken, Argenti (2003) ise örgütsel iletişimi, örgüt içindeki bütün çalışanlar için olumlu bir atmosfer yaratmak olarak tanımlamıştır. Bu tanım örgütsel iletişimi mesaj trafiğinden daha geniş boyutlu bir anlama çekmektedir. Örgütteki iletişim, bir yöneticiden diğerine, bir çalışandan diğerine aktarılarak taşınmalıdır. Örgütler büyüdükçe ve karmaşıklaştıkça örgütsel iletişim zorlaşmakta ve örgütsel iletişimin kalitesine olan ihtiyaç artmaktadır (Kalla, 2005: 304).

Price örgütsel iletişimi, iş ile ilgili haberlerin örgüt tarafından örgüt üyelerine ve üyelerinin birbirleri arasında iletilmesi olarak tanımlamaktadır (Phattanacheewapul ve Ussahawanitchakit, 2008: 117; Chen vd., 2005: 243). Bell ve Martin (2008: 130) örgütsel iletişimin önemli bir boyutunu oluşturan yönetsel iletişimi “yöneticilerin hedeflerine ulaşmak için resmi ve gayri resmi kanallar aracılığıyla dikey, yatay, aşağı veya yukarı bilgi alışverişi ve anlam aktarımı” olarak tanımlamışlardır.

İletişim konusunda son yıllarda yapılan çalışmalar iletişimin örgütsel bağlılık, pozitif adalet algısı, performans, işten ayrılma niyeti, devamsızlık, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatmini gibi pek çok örgütsel çıktıyla pozitif ilişkili olduğunu gözler önüne sermektedir. Aksine iletişim sistemindeki başarısızlık stres, iş memnuniyetsizliği, düşük güven, tatminsizlik, örgüte bağlılıkta azalma, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi (Miller, Ellis, Zook ve Lyles 1990; Rodwell, Kienzle ve Shadur 1998; Malmelin 2007; Bastien 1987) olumsuz sonuçlara yol açabilmekte ve örgütsel başarıyı olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Zhang ve Agarwal, 2009: 679).

Son on yılda yapılan çalışmalarda örgütsel iletişimin çalışanların adalet algıları ile olan ilişkilerine de vurgu yapılmaktadır. Çalışanların örgütsel işlemlerin ve kaynakların dağıtımını konusunda algıladığı adalet duygusu ağırlıklı olarak iletişim düzeyi tarafından belirlenmektedir (İnce ve Gül, 2011b: 107-109). Örgütsel iletişim düzeyi işgörenin “birisiyle başarılı iletişim kurma veya kendisiyle başarılı iletişim kurulabilmesinin doğurduğu kişisel tatmin” seviyesi (Ruben, 1984: 11-18) olduğuna göre, bu iletişim düzeyi örgütsel adalet algısını doğrudan veya dolaylı olarak mutlaka etkileyecektir. Yapılan araştırmalar işgörene ulaşan bilgi miktarındaki artışın işgören tatmini ve adalet algılaması üzerinde olumlu etkiler yaptığını göstermektedir. Bu bağlamda işgörenler ile üst yönetim arasında iletişim ilişkisi kuran örgüt organları ve yayınları sadece bir iletişim aracı değil aynı zamanda işgörenler arasında çalışma şevki ve iş tatmini ile adalet hissinin oluşumunu ateşleyen güçlü birer stratejidir (Putti ve Aryee, 1990: 44).

Mueller ve Wynn (2000) otuz yılı aşkın bir süredir, adalet ile ilgili kuramsal ve uygulamalı pek çok çalışmalarda, bireyin algılanan adaletsizliğe göstermiş olduğu düşünsel ve davranışsal cevaplarının bulunduğunu, bu çalışmaların ortak noktalarının “insanların

adalet kavramına kayıtsız kalmadıkları” yani “adalete değer verdikleri” varsayımı olduğunu belirtmektedirler (Özmen vd., 2007: 24). Bu açıdan adalet ile örgütsel iklim ve iletişim arasında çok yakın ilişkiler bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2011b: 112).

İletişim sürecinin hızı ve serbestlik düzeyi daha özgür bir ortamda örgütsel adalet algılamalarının değerlendirilebilmesine yol açacaktır. Bilgi akışının serbest kalması, işgörenlerin adalet algılarını olumlu etkileyecek ve işi daha kolay benimsemelerini sağlayacaktır. Buna karşın örgütsel adaletsizlik örgütsel bütünlüğü yok etmektedir. Adalet bütün insani ilişkilerin merkezinde yer almaktadır (İnce ve Gül, 2011b: 113).

Algılanan adalet ya da adaletsizlik ile ilgili geçmişte yaşanan tecrübelerden veya iletişim taktiklerinden kaynaklanan bir duygu varsa, bu iletişim taktikleri ve güven arasındaki doğrudan bir ilişki olmadan güveni etkileyebilmektedir. Bu nedenle, belirli türde iletişim taktikleri veya algılanan prosedürel adalet, ya da her ikisi de, belirli türde güven üzerinde doğrudan bir etki yaratabilmektedir (Yamaguchi, 2009: 22).

Örgütsel iletişim ile prosedürel adalet arasındaki ilişkiler konusunda en temel çalışmalardan birisi Gopinath ve Becker (2000) tarafından yapılan çalışmadır. Söz konusu araştırmacılar geniş kapsamlı çalışmalarında iletişim ile prosedürel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Moideenkutty ve arkadaşları tarafından 2006 yılında yapılan bir araştırmada ise, yöneticilerle sağlanan iletişimden duyulan memnuniyet ile prosedürel adalet arasında güçlü bir korelasyon bulunmuştur. Yamaguchi (2005) kişilerarası iletişimin farklı yönlerinin prosedürel adaletin % 62'sini açıkladığını ileri sürmektedir. Araştırmacılar prosedürel adalet algısının çalışanların örgütsel ve yönetsel eylemlere yönelik besledikleri küskünlük ve tatmin duygularından

kaynaklandığını ileri sürmektedirler. Etkili kişilerarası iletişim, çalışanların prosedürel adalet algılarına etki etmektedir (Yamaguchi, 2005: 169-170).

Prosedürel adalet algısının olumlu hale getirilmesi, çalışanların karar verme sürecine katılmalarına ve önerilerde bulunmalarına destek vermek (Bies ve Shapiro 1988; Salancik ve Meindl 1984) için etkili yöntemlerdir. “Ses etkisi” adı verilen çalışanların alınan kararlara aktif katılımlarının sağlanması prosedürel adalet ile yakından ilişkilidir (Wang ve Nayir, 2010: 68). Örgütlerde yüksek kaliteli iletişim sadece çalışanlara karar alma süreçlerine örgütsel girdi sağlama imkânı vermemekte, aynı zamanda çalışanların alınan kararları anlamalarını da kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle, prosedürel adalet algısı ile iletişim arasında bir ilişki beklemek mantıklıdır. Buna rağmen literatürde iletişim ile prosedürel adalet arasındaki bağlantıya yönelik deneysel kanıt sunan çok az çalışma bulunmaktadır (Zhang ve Agarwal, 2009: 679-680).

İletişim ile prosedürel adalet arasındaki ilişkide olduğu gibi, iletişim ile dağıtımsal adalet arasında da yüksek düzeyde bir korelasyon bulunmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi, iletişim çalışanların adalet algılamalarının şekillendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Shaw, Wild ve Colquitt (2003) tarafından adalet etkilerinin açıklanması ile ilgili yapılan bir meta-analizde, çalışanlara sağlanan açıklamanın dağıtımsal adalet üzerinde önemli düzeyde etkili olduğu tespit edilmiştir (Gupta ve Kumar, 2010: 58).

Etkileşimsel adalet türü, prosedürel ve dağıtımsal adalet türüne göre daha insani ve sosyal özellikler içermektedir. Yöneticilerin çalışanları dinlemesi, onlarla empati kurmaya çalışması ve alınan kararları onlara açıklaması kişilerarası davranış örnekleri

olup, bu tür davranışlar etkileşimsel adalet algısına yol açmaktadır (Gupta ve Kumar, 2010: 59).

İnce ve Gül tarafından 2011 yılında Karaman Valiliği İl Tarım Müdürlüğünde toplam 98 kişi üzerinde yapılan araştırmada, örgütsel iletişim düzeyi ile etkileşimsel adalet algısı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel iletişim etkileşimsel adaletin şekillenmesinde önemli bir belirleyici konumundadır. Yöneticilerin çalışanlara göstermiş oldukları saygı ve nezaket, iletişimde gösterdikleri samimiyet, örgütsel işlemler ve hakları konusunda çalışanları bilgilendirilmeleri, önerilere rasyonel açıklamalar yapmaları, çıkarlarını gözetmeleri gibi davranışlar etkileşimsel adaletin olumlu olarak algılanmasına yol açmaktadır (İnce ve Gül, 2011b: 119). Ancak söz konusu çalışmada örgütsel iletişim ile prosedürel ve dağıtımsal adalet arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Literatürde örgütsel iletişimin gerek prosedürel adalet gerekse dağıtımsal adaletle pozitif olarak ilişkili (Ambrose and Harland, 1995; Moideenkutty et al., 2001; Yamaguchi, 2005) olduğuna dair var olan çok sayıdaki kanaatin aksine iletişim ile prosedürel ve dağıtım adaleti arasında genel kanaati destekler bir veriye ulaşılamamıştır (İnce ve Gül, 2011b: 119).

I.6.5. Örgütsel Adalet ve Stres

Stres örgüt yönetimleri tarafından dikkate alınması gereken önemli bir kavramdır. Çünkü stres, çalışanların verimlilik, performans, bağlılık, tatmin ve davranışları üzerinde doğrudan etkiler meydana getirmektedir. Stresin kaynağı bireysel olabileceği gibi örgütsel de olabilmektedir. Bireysel stres kaynakları, kişilik, rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır (Luthans, 1994: 404). Rol belirsizliği, çalışanın görevlerini yerine getirirken istenilen ve beklenen performans düzeyini yakalayabilmesi için gerek duyduğu bilgidir

yoksun olması halinde ortaya çıkmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48). Rol çatışması ise, çalışanın iş yerinde birbiriyle çelişen görev ve sorumluluklarla karşı karşıya kalması halinde ortaya çıkmaktadır. Her iki bireysel stres kaynağının da özellikle prosedürel adalet algısı ile yakından alakalı olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle işgörenlerin karar sürecine dâhil edilmemeleri ve performansları ile ilgili geri bildirim alamaması prosedürel adalet algısının olumsuz oluşmasına yol açacaktır. Yine işgörenin görev ve sorumluluk alanının yönetsel kararlarla net olarak belirlenmemesi de prosedürel bir eksiklik olup olumsuz adalet algısına yol açabilecektir.

Bir örgüt içerisinde yaşanan stres aslında yönetici ve çalışma arkadaşları arasında var olan güvensizliğin ve düşük moralin de aynı zamanda bir belirtisidir. Bir diğer ifadeyle çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle güvene dayalı bir ilişki geliştiremeyen ve düşük morale sahip olan işgörenlerin stres yaşamaları kaçınılmazdır. Tam aksine çalışma arkadaşlarına duyulan güven Boon ve Holmes'e (1991) göre olumlu duyguların gelişmesine neden olmaktadır. Araştırmacılara göre güven örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve düşük işten ayrılma niyeti gibi olumlu örgütsel sonuçlara yol açmaktadır (Forret ve Love, 2007: 250; Ertürk, 2007: 261). Benzer bir şekilde işgörenlerin yüksek morale sahip olmaları onların iyimser düşünceler ve tutumlar geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

Gerek moral gerekse güven işgörenlerin adalet algıları ile ilişkilidir. Dağıtımsal adalet işgörenlerin performansa dayalı ödülleri ve sorumluluk düzeyi ve tecrübe gibi diğer faktörlerin yeterince adil paylaştırıldığına dayanan algılarıyla şekillenmektedir. Eğer işgörenler ödül ve diğer örgütsel kaynakların hakkaniyet ölçüsünde ve adil olarak

dağıtıldığına dair güçlü inançları varsa bu onların yönetici ve çalışma arkadaşlarına yönelik güvenlerini pekiştirmekte ve moral seviyelerini artırmaktadır (Forret ve Love, 2007: 251).

Prosedürel adalet ise işgörenlerin yönetime katılmalarına fırsat verme, doğru bilgilendirme, karar ve kurallarda şeffaflık gibi uygulamalara ilişkindir. Etkileşimsel adalet ise diğer iki adalet türüne göre daha sosyal içerikli olup işgörenlerin diğer işgören ve yöneticilerle kurduğu ilişkilere dayanmaktadır. Dolayısıyla stressiz bir çalışma hayatının temel enstrümanlarından olan moral ve güven her iki adalet türü ile de ilişkilidir. Doğruluk ve samimiyet üzerine inşa edilecek ilişkiler ve prosedürler işgörenlerin olumlu adalet algılarının gelişmesine olanak tanıyacaktır.

I.6.6. Örgütsel Adalet ve Sinizm

Küreselleşme, değişim, art arda yaşanan ekonomik krizler ve örgüt yönetimlerinin birçok hatalı ve başarısız uygulamaları sonucunda ortaya çıkan örgütsel problemler, işgörenlerde örgütlerine yönelik ciddi şekilde güvensizlik, monotonluk, tedirginlik, kuşku, yabancılaşma ve benzeri bir takım olumsuz düşünce, tutum ve davranışların gelişmesine sebebiyet vermiştir. Bu olumsuz düşünce ve tutumların son yıllarda en yaygın görülenlerinin başında ise sinizm olgusu gelmektedir.

Literatürde sinizm umutsuzluk, yılma, engellenme, tükenme ve hayal kırıklığı ile karakterize edilen bir tutum olup, aşağılama, iğrenme ve güvensizlik ile ilişkilendirilmektedir. Sinizm hakkındaki yaygın kanaat; dürüstlük, doğruluk ve içtenlik gibi ahlaki ilkelerin kişisel çıkarlar için feda edildiği yönündedir (James, 2005: 1).

Sinizm konusunda yapılan çalışmaların artışına paralel olarak kişilik sinizmi, işgören sinizmi, mesleki sinizm, toplumsal sinizm, örgütsel sinizm ve örgütsel değişim sinizmi gibi farklı sinizm türleri geliştirilmiştir. Literatürde örgütsel sinizme yol açan birçok neden sıralanmıştır. Bu nedenlerin başında aşağıdaki tutum ve davranışlar yer almaktadır (Andersson ve Bateman, 1997: 451-452; Cartwright ve Holmes, 2006: 201; Özgener vd., 2008: 57; Ferres ve Connell, 2004: 62):

- Çalışan ile örgüt arasında var olduğuna inanılan psikolojik sözleşme ihlalleri,
- Gücün dengesiz dağılımı,
- Adaletsizlik,
- Klasik iş yöntemleri ve değerleri,
- Çok uzun çalışma süreleri,
- Mobbing,
- Kötü yönetim,
- Etkin olmayan liderlik,
- Örgütsel küçülme,
- Yeniden yapılanma,
- Yöneticilerin işten çıkarılması,
- Yüksek yönetici ücretleri,
- Ani ve acımasız şekilde yapılan işten çıkarmalar,
- Düşük örgütsel performans ve
- Örgütsel değişim yer almaktadır.

Örgütlerin değişim hamleleri kapsamında örgütsel adalet ile sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü değişim çabalarının büyük bir bölümü belirsizlik içermektedir ve işgörenler kendilerine biçilen yeni rollere ilişkin kafa karışıklığı yaşamaktadırlar (Bernerth vd., 2007: 311). Zira araştırmacıların birçoğu örgütlerin değişim programları çerçevesinde işgörenlerine yeterince bilgi aktarmadıkları görüşündedirler. Sinizm daha önce geçirilen tecrübelerle doğru orantılı bir duygudur. Eğer örgütün geçmişteki değişim programları istenilen düzeyde başarılı olamamışsa veya örgütsel liderler sürekli olarak yeni değişim projeleri geliştiriyorlarsa işgörenlerin sinizm duyguları ortaya çıkabilmektedir (Bernerth vd., 2007: 312).

Araştırmacılar sinizm ile adalet türlerinden prosedürel ve dağıtımsal adalet arasında yakın bir ilişkinin bulunduğunu ileri sürmektedirler (FitzGerald, 2002: 9-10). Özellikle değişimin dayandığı temel ilkeler, değişim işlemleri ve süreci konusunda işgörenlerin görüşlerinin alınmaması ile sinizm arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle değişim sürecine işgörenlerin dâhil edilmemesi, onların sinik davranışlar göstermelerine yol açmaktadır.

Andersson (1996) işgörenlerin sinik tutum ve davranışlar sergilemesini yönetsel ve örgütsel eylem ve işlemlere karşı gösterilen bir tepki olduğunu ileri sürmektedir (FitzGerald, 2002: 9). Daha önce de ifade edildiği üzere dağıtımsal adaletin temelinde Adams'ın Eşitlik Teorisi yer almaktaydı. Adams'a göre işgörenler örgüte kazandırdıkları ile örgütün kendilerine sunduklarını mukayese etmekte ve bu karşılaştırmanın sonucuna göre kendilerine adil ya da gayri adil davranıldığına hükmetmekteydiler. Eğer işgörenler değişim faaliyetleri neticesinde kendi kazanımlarında aleyhte bir gelişme olacağı beklentisindeyseler yine sinizm yaşamaktadırlar.

II. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI KAVRAMI

II.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI KAVRAMI

Yönetim ve davranış bilimleri literatüründe örgütsel performansa pozitif katkılar sağlayan ve işgörenlerin örgütlerindeki motivasyonlarının bir sonucu ve ürünü olan ekstra-rol davranışlarını belirlemeye yönelik araştırmalarda son yıllarda ciddi bir artış görülmektedir (Bolat, 2008: 117). Zira örgütsel vatandaşlık davranışları bireysel ve örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından oldukça hayati bir önem arz etmektedir (Ertürk, 2007: 257; Taşcı ve Koç, 2007: 374).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ilk kez Organ ve arkadaşları tarafından 1980’li yılların başında tanımlanmış ve literatüre kazandırılmıştır. Organ ve Bateman’ın 1982 yılında yayınladıkları “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship” adlı makalede ve 1983 yılında Smith, Organ ve Near’ın birlikte yayınladıkları “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents” başlıklı makalede ilk defa örgütsel vatandaşlık davranışları bir kavram olarak ortaya atılmıştır (Karaaslan vd., 2009: 138).

Aslında örgütsel vatandaşlık davranışları konusundaki bilimsel çalışmalar Dennis Organ’ın 1977 yılında ilk kez ortaya attığı “tatmin, performans sağlar” şeklinde özetlenebilen teorisi ile başlamıştır. Bu teori doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışları aşağıdaki unsurları kapsamaktadır (Buluç, 2008: 579; Yücel ve Samancı Kalaycı, 2009: 114-115):

- İşle ilgili ortaya çıkan sorunlarda işgörenlerin bu sorunların çözümü için arkadaşlarına yardım etme,
- Beklenmedik durumlarda ortaya çıkan yapılması gereken zorunlu görevleri sızlanmadan ve şikâyet etmeden yerine getirme,
- Çalışma ortamının temiz ve düzenli tutulmasına yardımcı olma,
- İş, örgüt ve yöneticileri hakkında örgüt dışındaki kişi ve kurumlara karşı olumlu şekilde söz etme,
- Çatışmaların ve dikkat dağıtıcı öğelerin olmadığı ya da asgari düzeye getirildiği bir iş iklimi oluşturma,
- Yöneticiler ile iyi geçinme ve sağlıklı ilişkiler kurma,
- Bir görevi yapmak zorunda olmadığı halde üstlenme ve
- Örgütsel kaynakları koruma.

Zamanla örgütsel vatandaşlık konusundaki çalışmaların çeşitlenmesi bir kavram kargaşasına yol açmıştır. Söz konusu kavramla eşanlamlı olarak “örgütsel spontanlık”, “prososyal örgütsel davranış”, “özgecilik”, “ekstra-rol davranışı”, “sosyal örgüt davranışları”, “sivil örgütsel davranışlar”, “gönüllü davranışlar” ve “gönüllülük” kavramları da kullanılır hale gelmiştir (Mahdiuon vd., 2010: 178; Bolat, 2008: 118; Bolat vd., 2009: 218). Schnake (1991)’de davranış niteliğinin yanı sıra davranışın yöneltildiği yeri de dikkate alarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının bireylere, gruplara veya örgütlere yöneltilmiş işlevsel davranışlar olduğunu belirtmiştir. İşin formel gereklerinin ötesinde, biçimsel ya da resmi görev tanımlarının üstünde bir anlama sahip olan örgütsel vatandaşlık davranışı, farklı çalışmalarda, “rol fazlası davranışlar”, “sosyal örgüt davranışları”, “örgütsel spontanlık” ya da “sivil örgütsel davranışlar” gibi değişik isimler de almıştır (Sezgin, 2005: 318). Dolayısıyla ekstra rol davranışları biçimsel rol

davranışlarından farklıdır ve örgütsel etkinliğe ciddi olumlu katkılarda bulunmaktadır (Bolat, 2008: 119).

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını, “örgütün resmi ödül sistemi tarafından doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan, ancak bir bütün olarak örgütün etkin ve verimli çalışmasına yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışı” olarak tanımlamıştır. Organ’a göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin bir bütün olarak örgütün işleyişini iyileştiren faaliyetlerini içermektedir (Rubin vd., 2010: 401). Organ’ın ortaya koyduğu örgütsel vatandaşlık tanımı, işgörenlerin kendilerine verilen görevlerden daha fazlasını yaparak örgüte daha fazla yarar sağlamaya yönelik davranışlarına işaret etmektedir (Yılmaz, 2010: 3).

Smith, Organ ve Near (1983) örgütsel vatandaşlık davranışlarını, “işyerinde işgörenler tarafından gerçekleştirilen rol ötesi bireysel katkılar ve sözleşme dışında ödüllendirilen iş başarılarıdır” şeklinde tanımlamaktadırlar (Asgari vd., 2008: 228). Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir iş ünitesinde işgörenler arasında ortaya çıkan ve gelişen karşılıklı bağımlılıktır (Wat ve Shaffer, 2005: 406). Bir diğer tanım da ise Levine (2010: 5) örgütsel vatandaşlık davranışlarını “sosyal davranışlar, yardım etme veya içerik performansı olarak adlandırılmış bir dizi davranıştır” şeklinde tanımlamaktadır. Gautam ve arkadaşları (2004) ise, örgütsel vatandaşlık davranışlarını “ihtiyari, içeriksel ve ekstra rol davranışları” olarak tanımlamışlardır. Greenberg ve Baron (2000: 372), örgütsel vatandaşlık kavramını “bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması” olarak tanımlamışlardır.

Yukarıda sıralanan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde gönüllülük ve ekstra-rol davranışları bulunmaktadır (Bateman ve Organ, 1983: 588). Gönüllülük kavramı ile bu davranışın iş tanımları çerçevesinde ortaya çıkan, bireyin rolü gereği yapmak zorunda olduğu bir davranış değil, kendi arzu ve istekleri doğrultusunda kişisel tercihe bağlı olarak gelişen bir davranış şekli olduğu anlatılmaktadır (İşbaşı, 2000: 359). Ekstra-rol davranışları ise, görevin gereklerini yerine getirirken çok önemsenmeyen ve üstler tarafından astlarca yapılması zorunlu olarak görülmeyen, ancak örgüt açısından fayda sağlayan gönüllü davranışlardır. Bu davranışlar, örgütün sosyal yapısını güçlü kılarken, görev başarısı için doğrudan bir etkiye sahip değildir (Taşçı ve Koç, 2007: 374).

Ersoy ve arkadaşları tarafından 2010 yılında yapılan bir araştırmada ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının üç farklı boyutunun bulunduğu ileri sürülmektedir. Bu boyutlar; karşılıklı yardım, işe adanma ve örgütsel destektir. Karşılıklı yardım, bir işgörenin iş arkadaşlarına yardım gerektiğinde onlara yardım etmesini ifade etmektedir. İşe adanma, istenen görevin ötesindeki görevlere belirli bir performans gösterebilecekleri kadar kişinin kendisini adanması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlığın sonuncu boyutu olan örgütsel destek ise ağır zorluklara karşı bile organizasyonu desteklemeyi ifade etmektedir (Ersoy vd., 2010: 5).

II.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINI ÖNEMİ

Vatandaşlık davranışları nitel ve nicel anlamda yüksek performans sağlayarak örgütün etkinliğini artırmaktadır (Truckenbrodt, 2000: 235). Örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek olarak; işlerin yapılmasında perde arkasında olanlara yardımcı olmak,

örgütünden gurur duymak, yapıcı olmayan çatışmaları çözüme kavuşturmak (Abu Elanain, 2010: 171), iş ve örgüt için gönüllü olarak fazla mesai yapmak ve küçük rahatsızlıklardan şikâyetçi olmamayı saymak mümkündür (Moideenkutty, 2009: 110). Podsakoff ve MacKenzie (1997: 135) vatandaşlık davranışlarının örgütün sosyal makinesini yağlayarak, sürtünmeyi azaltarak ve etkinliği artırarak örgütsel performansı olumlu yönde etkileyebildiğini ileri sürmektedirler (Gül ve İnce, 2011: 535).

Örgütsel vatandaşlık, işgörenlerin tercihlerine bağlı olarak oluşan davranışlardır. Birey, örgüt açısından işlevselliği olan aktif ya da pasif nitelikli bu davranışları gösterip göstermemeye kendisi karar vermektedir.

Hem profesyonel hem de akademik yönetim literatüründe son yıllarda örgütsel performansa çok olumlu katkılarda bulunan ekstra-rol davranışlarının dinamiklerini anlamaya çalışan araştırmalarda ciddi artışlar görülmektedir.

Williams (1988) örgütsel vatandaşlık davranışlarının faydaları açısından iki boyutlu olduğunu ifade etmektedir. Bunlar (Ertürk, 2007: 259):

a) Gerekli olmayan ancak örgütsel imaj ve performansı iyileştiren ve genellikle örgüte fayda sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışları,

b) Ağır iş yükü bulunan mesai arkadaşlarına yardım etmek ve fedakârlık gibi daha çok örgütteki bireylere fayda sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.

II.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının ilk kez 1980’li yıllarda Organ ve arkadaşları tarafından literatüre kazandırıldığı daha önceki bölümlerde dile getirilmişti. Bununla birlikte örgüt lehine gönüllü davranışları, ekstra çaba sarf edilmesini içeren vatandaşlık davranışlarının felsefesi 1930’lu yıllara kadar geriye götürülebilmektedir. Aşağıdaki Tablo 2.1.’de bu gelişimin tarihsel serüveni gösterilmektedir.

Ünlü yönetim bilimcisi ve düşünür Barnard 1938 yılında kaleme aldığı kitabında ilk kez “ekstra rol davranışları” kavramından bahsetmektedir. Barnard “Functions of the Executive” isimli söz konusu kitabında örgütlerin işbirliği yapma istekliliği sonucunda ortaya çıkan kolektif yapılar olduğunu belirtmektedir (Bolat, 2008: 120). Barnard ayrıca çalışanlar arasındaki işbirliği ve dayanışmanın örgütün başarısı noktasında sinerji meydana getireceğini ileri sürmektedir. Ancak Barnard beklenen sinerjinin ortaya çıkabilmesinin ön koşulu olarak tüm bu çabaların “gönüllülük” çerçevesinde yapılmasını dile getirmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramının tarihsel gelişim sürecindeki bir diğer önemli kilometre taşı Katz ve Kahn tarafından yapılan çalışmalardır. Katz ve Kahn 1966 yılında yayınladıkları “Sosyal Psikoloji” isimli eserlerinde bir örgütün etkin ve verimli çalışabilmesi için işgörenlere düşen üç görevin bulunduğunu belirtmektedirler. Bunlar; işgören örgüte katılmalı ve örgüt üyeliğini sürdürmeli, kendisinden beklenen rol ve sorumlulukları yerine getirmeli ve son olarak da işgören resmi rol gereklerinin üstünde ve ötesinde davranışlarda bulunmalıdır. Özellikle bu sonuncu işgören görevi vatandaşlık

davranışları ile paralellik arz etmektedir. Katz ve Kahn “biçimsel-resmi rol davranışları” ile “yaratıcı-spontane rol davranışlarını” birbirinden ayırt etmekte ve ikinci tür davranışların örgütsel etkinlik açısından önemine vurgu yapmaktadırlar (Bolat, 2008: 121).

Tablo 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Tarihsel Gelişimi

Yazarlar	Görüşleri
Organ (1988-1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Diğerlerini düşünme • Nezaket tabanlı bilgilendirme • Destekleme ve barışı koruma • Gönüllülük ve centilmenlik • İleriyi görme bilinci • Örgütün gelişimine destek verme
Graham (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel sadakat • Örgütsel itaat
George ve Brief (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışma arkadaşlarına yardım • Diğerlerine yardım etme ve birlikte çalışma • İyi niyetin yayılması • Önerilerde bulunma • Örgütü koruma • Kendini geliştirme
Moorman ve Blakely (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Kişilerarası yardım • Sadakatin artışı • Personel çalışkanlığı • Bireysel inisiyatif
Podsakoff vd. (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Yardım davranışı • Gönüllülük ve centilmenlik • Örgütsel sadakat • Örgütsel kabullenme • Bireysel inisiyatif • Örgütün gelişimine destek • Bireysel gelişim

Kaynak: ACAR, A. Z., (2006). “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 7(1): 6.

Katz ve Kahn ekstra rol davranışlarını, örgütsel vatandaşlık davranışına benzer bir davranış yapısı olarak ele alıp incelemişlerdir. Söz konusu yazarlara göre bu tip davranışlar yeniliği ve spontaneliği içeren aşağıda belirtilen beş boyuttaki davranışları kapsamaktadır. Bu davranışlar şunlardır (Acar, 2006: 5):

- Başkalarıyla birlikte çalışma,
- Yapıcı fikirlere gönüllü olma,
- Örgütü koruma,
- Kendini geliştirme,
- Örgüte karşı uygun tavır takınma.

Daha önce de ifade edildiği üzere, örgütsel vatandaşlık kavramını literatürde ilk kez kullanan kişi Organ isimli araştırmacıdır. Organ yaptığı çalışmalarda Barnard'ın "işbirliği yapma istekliliği ve gönüllülük" ve Katz ve Kahn'ın "yaratıcı-spontane rol davranışları" diğer bir ifadeyle ekstra rol davranışları kavramlarından geniş ölçüde yararlanmıştı (Bolat, 2008: 121).

Katz ve Kahn'ın 1964 yılında geliştirmiş oldukları ekstra rol fikrinden yola çıkan Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını isteğe bağlı doğrudan ve yararlı ekstra rol davranışları ya da açık bir şekilde biçimsel ödül sistemi tarafından öngörülmemiş ve bireylerin seçimlerinde olumlu etkiler sergilemiş davranışlar bütünü şeklinde tanımlamıştır (Zeinabadi, 2010: 998).

II.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI İLE İLGİLİ TEORİLER

Örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda geliştirilen teoriler; sosyal değişim teorisi, eşitlik teorisi ve vekâlet teorisi olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Aşağıdaki bölümlerde bu teorilere kısaca değinilmiştir.

II.4.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal Değişim Teorisi ilk kez 1964 yılında yayınladığı “Exchange and Power in Social Life” yani “Sosyal Hayatta Güç ve Değişim” isimli eseriyle Blau tarafından ortaya konulmuştur (Bolat, 2008: 122). Sosyal Değişim veya diğer adıyla Sosyal Mübadele Teorisi, örgütteki üst düzey yöneticilerin adaletli davranışı sonucunda işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceği temeline dayanmaktadır. Dolayısıyla bu teorinin temelinde karşılıklı bir mübadele söz konusudur. Bu teoriye göre işgörenler, örgütlerin kendilerine sunduğu imkânlar dâhilinde, örgütlerine duygusal, normatif ve devam bağlılığı duymakta bu bağlılıklarını da örgütlerine katkı sağlayacak vatandaşlık davranışlarına dönüştürmektedirler (Keleş ve Pelit, 2009: 26). Görüldüğü üzere basit bir değişim veya takas mantığı söz konusu olup, çalışanlar örgütün kendilerine sunduğu maddi ve manevi yararlar göre vatandaşlık davranışları sergilemektedirler. Diğer taraftan örgütler de çalışanlarının kendilerine yapmış olduğu katkılar düzeyinde çalışanlarına imkanlar sunmaktadırlar.

İlgili literatür incelendiğinde birçok araştırmacın Sosyal Değişim Teorisiyle ÖVD (Örgütsel Vatandaşlık Davranışları) arasında çeşitli açılardan ilişki kurdukları

görülmektedir. Cropanzano ve arkadaşlarına (2003) göre sosyal değişim teorisi, örgütteki çalışanların yöneticilerine yönelik yükümlülüklerini, bağlılıklarını ve özdeşleşme eğilimini artırmaktadır. Konovsky ve Pugh (1994) ise sosyal değişim teorisi bağlamında, işgörenlerin görevlerine ilişkin daha fazla zaman ve enerji harcayarak, kendilerine verilen görev ve sorumluluklardan daha fazlasını yaptıklarını ileri sürülmektedirler. Bu ve benzeri çalışmalar, örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada sosyal değişim teorisinden yararlanılabileceğini göstermektedir (Bolat, 2008: 123).

II.4.2. Eşitlik Teorisi

Daha önce de ifade edildiği üzere Eşitlik Teorisi J. Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre işgörenin başarısı ve tatmin düzeyi iş ortamından algılanan eşitlik düzeyine bağlı bulunmaktadır. Adams'a göre çalışanlar kendisinin sarf ettikleri çaba ve bunun sonucunda aldıkları ödül ile aynı iş ortamında görev alan çalışma arkadaşlarının sergiledikleri çaba ve aldıkları ödülleri karşılaştırmaktadır. Eğer bu karşılaştırma sonucunda bir eşitsizlik varsa çalışanlar bu eşitsizliği ortadan kaldırmak için; etkin çalışmama diğer bir ifadeyle iş yavaşlatma, istifa etme, devamsızlık yapma, işe geç kalma, bölüm değiştirme gibi iş ve sorumluluklarını aksatmaya ve direniş göstermeye yönelik bir takım davranışlar sergilemektedirler (Bolat, 2008: 123- 124).

Çalışanlar algıladıkları eşitsizlik düzeyine paralel olarak daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecek, örgüte olan katkıları azalacak ve örgütten uzaklaşacaklardır. Bunun sonucunda örgüt yöneticileri iş tatminsizliği yaşayan çalışanların eşitsizliklerini gidererek motivasyonlarını üst düzeye çıkartmaya çalışacaklardır (Keleş ve Pelit, 2009: 27).

II.4.3. Vekalet Teorisi

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer teori de Vekâlet Teorisidir. Bu teori, değer, amaç, beklenti ve çıkarları farklı bireylerin yardımlaşması durumunda ortaya çıkan sorunları incelemektedir. Aynı örgütsel mekân içinde görev icra eden işgörenlerin karşılıklı dayanışmaları, motivasyonlarını, birbirlerini kontrol etmelerini ve aralarındaki bilgi akışının gelişmesini sağlamaktadır. Aslında vekâlet teorisi adından da anlaşılacağı üzere bir tarafın diğer tarafa yetkilerini aktarmasıyla birlikte ortaya çıkan vekâlet ilişkisini açıklamaktadır. Bu teoriyle yetkilerini devreden, ücretlendirme ve ödüllendirme, politika belirleme, bilgi akışını sağlama, vekilin alacağı kararları kontrol etmeye imkân sağlayacak bir örgüt yaratma, ikili görüşme gibi araçlarla vekilin davranışlarını etkilemeye çalışacaktır (Güven, 2006: 25).

II.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ VE MUKAYESESİ

Bu bölümde kavramların doğru anlaşılmasını sağlamak, örgütsel vatandaşlık davranışının diğer kavramlarla ilgili olan yanlarını ortaya koymak amacıyla anlam benzerliği olan kavramlar incelenmiştir.

II.5.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması hem tanım bolluğuna hem de kargaşasına sebebiyet vermektedir (Sökmen, 2000: 28). Morrow bundan yaklaşık yirmi yıl önce

literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yirmi beşin üzerinde değişik tanımın bulunduğunu ileri sürmektedir (Oliver, 1990: 10). Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmektedir:

- Örgütsel bağlılık konusundaki ilk tanımlamalardan birisini yapan Grusky örgütsel bağlılığı, “bireyin örgüte olan bağının gücüdür” şeklinde tanımlamaktadır (Wahn, 1998: 256).
- Kişinin kimliğini örgüte iliştiiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yöneliştir (Sheldon, 1971: 143).
- Bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür (Dubin vd., 1975: 411-421).
- Bağlılık davranışları, resmi kurallar ve normlara dayalı beklentileri aşan, sosyal olarak genel kabul görmüş davranışlardan oluşmaktadır (Weiner ve Gechman, 1977: 48).
- Kişinin çalışmış olduğu örgüt ve yağımış olduğu iş tatmin edici olmasa bile bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir (Rusbult ve Farrel, 1983: 429-438).
- Örgüte ve örgütsel role gösterilen bağlılıktır (Biggart ve Hamilton, 1984: 540).
- Bir örgütün üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve toplum gibi paydaşlarının amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir (Reichers, 1985: 465).
- Çalışanın örgütüne karşı hissettiği psikolojik bağlanmadır. Örgütün bakış açısı ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini göstermektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-499).

- Bağlılık, öncelikle kişisel özellikleri, kıdemi, başarı ihtiyacı, yetki ve sorumluluk duygusu ve profesyonellik duygusunu kapsamaktadır (Thornhill vd., 1996: 15).
- Kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilen bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki vardır (Mc Donald ve Makin, 2000: 86).
- Çalışanların ilgi ve bağlılıklarını örgüte yönelmeleridir (Valentine vd., 2002: 351).

Örgütsel bağlılık, “kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri olarak” tanımlanmakta ve şu öğelerden oluşmaktadır (Porter vd., 1974: 603-609; Mowday vd., 1979: 224-247; Allen and Meyer, 1990: 848; Agarwal vd., 1999: 728-729):

- a. Örgütün amaç ve değerlerini benimseme,
- b. Örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcamaya istekli olma,
- c. Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma.

Çalışanın örgüte olan bağlılığı, çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. İşgören bağlılığını, örgütün bir üyesi olarak kalabilmek için güçlü istek duyarak, örgütün yararı için yüksek düzeylerde efor harcayarak veya örgüt değerlerini ve hedeflerini benimseyerek gösterebilir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık işgörenin örgütüne karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi düzeyidir (Baysal ve Paksoy, 1999: 7-15).

Bir örgüte duyduğumuz bağlılık, yapmak zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü ifade etmektedir. Sakamura ve Salancik örgütsel bağlılığı, işgörenlerin bağlılık

tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemler olarak ifade etmektedirler (Mercan, 2006: 10). Bu bağlamda örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan işgörenler, örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlarını oluşturan fedakârlık, nezaketen bilgilendirme, sivil erdem ve yüksek görev bilinci gibi davranışları da yüksek düzeyde gösterme eğilimindedirler (Dilek, 2005: 52).

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç türde ele alıp incelemiştir. Bu bağlamda, işgörenlerin kendi istekleri doğrultusunda örgütte kalması duygusal bağlılık, ihtiyaçları doğrultusunda örgütte kalması devamlılık bağlılığı ve örgütte kalmak zorunda oldukları için örgütte kalması ise normatif bağlılık olarak ifade edilmiştir (Gürbüz, 2006: 59).

School (1981) örgüte bağlılığın sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarını bir model olarak ortaya koymuştur. Yazara göre örgütte çalışanların beklentileri örgüt tarafından yerine getirilmese dahi bağlılık, kişilerin bazı faaliyetleri devam ettirmesine yol açmaktadır. Organ (1990) kavramsal olarak örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının birbirinden farklı olduğunu açıklamıştır. Örgüte bağlılık esas olarak örgüte psikososyal bir bağlılıktır. Oysa örgütsel vatandaşlık davranışları eylemsel alandaki faaliyetleri ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık mental ve ruhsal bir olgu iken, örgütsel vatandaşlık davranışları daha dinamik ve eyleme dönüktür. Örgüte bağlılık davranışı geçici bir süreliğine örgütsel vatandaşlık davranışlarından daha önde de olsa, Organ, geçici ilişkilerin ettirgen olarak anlaşılmasında gerektiğinin üzerinde durmuştur. Örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışlarına katkı sağlayabilir, fakat örgütsel vatandaşlık davranışları diğer değişkenleri de içinde barındırmaktadır (Çetin, 2004: 57).

Literatürde pek çok araştırmacı örgütsel bağlılık ile vatandaşlık davranışları arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunu ileri sürmektedir. Bu araştırmacılarından Einsenbenger, Fasolo ve Davis La Mastro (1990) örgütsel bağlılık davranışının yardım etme davranışına sebep olarak karşılıklılık doğuracağını, bu yüzden de örgüte karşı bağlılık geliştirmiş kişilerin bağlılık geliştirmemiş olanlara göre örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma ihtimallerinin daha fazla olacağını belirtmektedirler.

Yine literatürde Williams ve Anderson (1991) örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında, Moorman ve arkadaşları (1993) duygusal ve devamlılık bağlılığı ile ÖVD boyutları arasında, Rifai (2005) duygusal bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki belirlemişlerdir (Bolat, 2008: 133-134). Benzer bir şekilde Morrison (1994) da örgüte olan bağlılık ne kadar yüksekse örgütsel vatandaşlık davranışlarının da örgütte görölme oranının o kadar artacağını ifade etmiştir (Atalay, 2010: 37).

Bir diğer araştırmada Gautam ve arkadaşları (2005) örgütsel bağlılığın türlerinden olan duygusal ve normatif bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından biri olan özgecilik boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ileri sürmektedirler (Bolat, 2008: 134). Yapmış oldukları araştırmada, normatif bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişki, duygusal bağlılık ile özgecilik arasındaki ilişkiden daha güçlü bulunmuştur. Devamlılık bağlılığı ile özgecilik arasında ise herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır. Fakat duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı ile vicdanlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Bolat ve Bolat, 2008: 81). Yine ölkemizde 2008 yılında Demirer, Bilgin, Özcan ve İşleyen tarafından yapılan bir araştırmada ise işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma düzeyleri arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir

(Atalay, 2010: 37). Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık boyutları arasında güçlü ve pozitif ilişkiler bulunduğunu ileri süren ve yukarıda zikredilen çalışmaların yanı sıra az da olsa söz konusu değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin bulunmadığını iddia eden çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin Tansky (1993) örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlığın hiçbir boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını ileri sürmektedir (Bolat, 2008: 133).

Ülkemizde Kamer (2001) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven arasındaki ilişki incelenmiştir. Söz konusu çalışmada örgütsel bağlılığın işyerinin sorunlarına duyarlılık, benimseme ve işyerine bağlılık boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak; örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında çeşitli farklılıklar bulunmasına ve söz konusu kavramların eş anlamlı olmamalarına rağmen, birbirleriyle yakın ilişki içerisindedirler. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılığın bazı boyutlarından pozitif yönde etkilenmekle birlikte ondan daha geniş bir anlama sahiptir ve örgütsel bağlılığı da içine almaktadır (Çelik, 2007: 103).

II.5.2. Örgütsel Adalet

Bu tez çalışmasının birinci bölümünde örgütsel adalet konusu etraflıca ortaya konulmuştu. Ayrıca üçüncü bölümde örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler kapsamlı bir şekilde ele alınacaktır. Bu bağlamda söz konusu başlıkta çok fazla ayrıntıya girilmeden örgütsel adalet ile vatandaşlık davranışları arasındaki benzerlik ve farklılıklar üzerinde çok kısaca durulacaktır. Daha öncede defaten belirtildiği üzere “Adalet Teorisi” Adams tarafından ortaya konulmuştur. Adams adalet teorisini

işgörenlerin emek, tecrübe ve bilgileri ile örgüte sağladıkları katkıya karşılık, kendilerine örgüt tarafından sağlanan faydaları karşılayacakları varsayımına dayandırmaktadır (Demirel vd., 2009: 84).

Yıldırım (2007) örgütsel adaleti, örgütlerde ortaya çıkan ödül ve cezaların ne şekilde dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak tanımlamaktadır. Bu kurallar, kişilerarası uygulamalar ve dağıtımla ilişkili kararlarının ne şekilde alındığını belirten kurallar ve normlardır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4).

Greenberg (1990) adaleti; dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç türde sınıflandırmıştır (Polat ve Celep, 2008: 309). Cohen, dağıtımsal adaleti, görevler, hizmetler, fırsatlar, ödüller, cezalar, ücretler, terfiler ve benzeri kazanımların işgörenler yönünden adil olarak algılanması şeklinde tanımlamaktadır. Folger, prosedürel adaleti, örgütte hedeflenen amaca ulaşmak için alınacak kararlarda kullanılacak işlemlerin adil olması şeklinde tanımlamaktadır. Niehoff ve Moorman etkileşimsel adaleti; yöneticilerin prosedürleri kabul ettirme ve uygulamaları sürecinde gösterdikleri adil davranışlar olarak ifade etmektedirler (İşbaşı, 2000: 50- 54).

Organ (1988), adalet kavramı ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri, özellikle de örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki yerini araştırmış ve sonucunda adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında ve gelişmesinde katkı sağlayan önemli bir etken olduğunu belirlemiştir (İnce ve Gül, 2011a: 138).

Bir diğerk araştırmada Farh ve arkadaşları (1990) örgütsel adalet kavramının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etki düzeyinin tam olarak bilinmediğini fakat güven unsurunun etkili bir arabulucu değişken olduğunu iddia etmektedirler. Sözkonusu araştırmacılar işgören üzerindeki güven duygusunun arttırılmasında örgütsel adaletin önemli bir rol oynadığını ve bunun sonucunda ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıktığını belirlemişlerdir (Atalay, 2010: 36). Moorman ise (1991) eğer işgörenler yöneticileri tarafından kendilerine adil muamele edildiğine inanmışlarsa daha yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediklerini ileri sürmektedir (Çetin, 2004: 65).

Ertürk, Yılmaz ve Ceylan (2004) yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık ve iş tatminine göre dağıtımsal ve prosedürel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde daha etkili olduğunu belirlemişlerdir (Bolat, 2008: 138). Yapılan bir diğerk çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından olan özgecilik ve vicdanlılık davranışı ile dağıtım adaleti arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu belirtilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından gönüllülük ve nezaket tabanlı bilgilendirme ile prosedürel adaletin ilişkili olduğu saptanmıştır. Etkileşimsel adaletin ise özgecilik davranışı ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı araştırmanın bir başka sonucu ise örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sivil erdemin hiçbir örgütsel adalet boyutu ile anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığıdır (Poyraz vd, 2009: 86).

Genel olarak değerlendirildiğinde literatürde örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ilişkilerin bulunduğuna yönelik görüşler ağrılık kazanmaktadır. Örneğin Moorman, Niehoff ve Organ (1990) prosedürel adalet ile ÖVD arasında, Tansky (1993) bütünsel olarak örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlığın

özgecilik ve vicdanlılık boyutları arasında, Acquino (1995) prosedürel adalet ile örgütsel vatandaşlığın uyum ve özgecilik boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin bulunduğunu belirtmişlerdir (Bolat, 2008: 134-137).

Buna karşın örneğin Bachrach ve Jex'de (2000) oluşu gibi ilgili yazındaki çok az sayıdaki araştırmada örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında herhangi anlamlı ve pozitif bir ilişkiye ulaşılamamıştır (Bolat, 2008: 137-139).

Örgütsel açıdan gerekli ve istendik davranışların sergilenmesinde işgörenlere uygulanan muamelenin, ödül ve algılanan adaletten daha önemli olduğu ve çalışanlara adil davranan, prosedürü adil olarak yerine getiren yöneticilerin, işgörenlerin büyük ölçüde örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine neden olduklarını ileri sürmek mümkündür. Buna ek olarak, yöneticilerin astlarıyla adalet ilkesi çerçevesinde ilişki kurması örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında büyük etkiler meydana getirmektedir (Uslu, 2011: 24-25).

II.5.3. Motivasyon

Motivasyon kelimesi İngilizce motivation kelimesinden dilimize aktarılmış olup etimolojik anlamda kökeni Latince harekete geçirme anlamına gelen motum kelimesine dayanmaktadır. Motiv, bir davranışı başlatan ve bu davranışın yön ve sürekliliğini belirleyen içsel bir güç olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon veya dilimizdeki karşılığı olan güdülenme ise içten gelen itici kuvvetlerle belirli bir amaca doğru doğru yönelme sürecini ifade etmektedir (Solmuş, 2004: 151). Gellarman (1970) motivasyon kavramını, bir kişinin davranışlarını, o kişinin seçim ve kararlarına bağlı

olarak etkileyebilen güçlerin ölçüsünü değiştiren bir öğe olarak tanımlamaktadır (Eroğlu, 2009: 408).

Motivasyon kavramı, dilimizde teşvik etme, harekete geçirme veya güdüleme olarak kullanılmaktadır. İşęörenlerin örgüt amaçlarına yakınlaşmasını sağlayacak, inandırıcı ve özendirici olan tüm hareket ve uğraşlardan motivasyon olarak bahs etmek mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 85). Dolayısıyla kişiyi harekete geğiren güç olarak ele alınan motivasyonun ortaya çıkabilmesi için amaca yönelik bir işin yapılması ve bu işin yapılabilmesi için bireyin istekli olması, işi benimsemesi, yeterli çabayı göstermesi gerekmektedir. Bireyin motivasyon düzeyi bu isteği sağlayan en önemli faktördür (Fındıkçı, 2000: 373).

Motivasyon ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkileri ele alan çalışmasında Clary (1998) motivasyonu üst düzeyde olan bir örgütte iş tanımlarının etkin ve verimli bir biçimde yerine getirileceği ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının en önemli boyutu olan gönüllülük davranışlarının sergileneceği ileri sürülmektedir Penner (2002)'e göre, örgüt içerisinde yüksek derecedeki motivasyon işęörenlerin birbirleriyle ve yöneticileriyle olan ilişkilerini olumlu yönde etkilemekte bunun sonucunda ise işęörenler kendilerine verilen görevlerden daha fazlasını yapma yani ekstra rol davranışları sergileme gayreti içerisine girmektedirler (Atalay, 2010: 39).

Bagler ve Somech (2005) tarafından öğretnenler üzerinde yapılan bir çalışmada, öğretnenlerin yöneticileri tarafından güçlendirilmesi sonucunda motivasyonlarının yüksek seviyede olduğu ve buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek düzeyde ortaya çıktığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bir diğer araştırmada

Chen ve Carey (2009) motivasyonun türlerinden olan içsel motivasyon ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından biri olan vicdanlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğunu, motivasyonsuzluk ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise negatif bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir (Bulut, 2011: 39).

Aslında literatürde yer alan araştırmalarda motivasyonun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığı, motivasyonun işgörenlerin görevlerini daha gönüllü olarak yapmalarını sağlayan dolaylı bir etken olduğunu, fakat bu iki kavram arasında yakın bir ilişkinin bulunduğuna yönelik genel bir görüş bulunmaktadır. İşgörenlerin çalışma ve gönüllü davranışlar sergileme olasılık ve potansiyeli artıran bir unsur olarak motivasyon olmadan örgütsel vatandaşlık davranışları gösterilememekte, ancak örgütsel vatandaşlık davranışı için de tek başına motivasyon unsuru yetersiz kalmaktadır (Çelik, 2007: 107).

II.5.4. İş Tatmini

İş tatmini çok uzun zamandan beri çok sayıda araştırmacı tarafından ele alınmaktadır. Özellikle endüstri ve örgüt psikoloji alanında hakkında en fazla araştırma yapılan konuların başında gelmektedir (Keser, 2007: 224). Bazı teorisyenlere göre iş tatmini veya doyumunu, bireyin işine yönelik olumlu duygu ve tutumlarını ifade etmektedir. Örgütsel literatürde uzun ve verimli bir geçmişe sahip olan iş tatmininin çok sayıda tanımı yapılmıştır. Bunlardan birinde iş tatmini, çalışanın sahip olduğu iş rolüne yönelik duygusal yönelimi veya onun, işine karşı gösterdiği duygusal bir tepki olarak ifade edilmektedir (Balcı, 1985: 3). Bir başka tanıma göre iş tatmini, çalışanın işini ve iş yaşamını değerlendirmesi sonucu elde ettiği tatmin duygusudur (Glisson ve Durick, 1988: 64). Bir

diğer çalışmada ise iş tatmini çalışanın işini ne kadar severek yaptığı ile ilgilidir şeklinde ele alınmıştır (Cherrington, 1983: 271).

Genel anlamda iş tatmini işgörenin işini ya da işle ilgili yaşantılarını değerlendirdiğinde hissettiği tatmin edici ya da olumlu duygulanım olarak tanımlanmaktadır (Solmuş, 2004: 186). Literatürde iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışları konusunda çok sayıda araştırma bulunmasına rağmen, bu iki kavramın birbirine bağımlı mı, bağımsız mı olduğu konusunda henüz bir görüş birliğine varılamamıştır. Mrayyan'a göre iş tatmini, işgörenin işiyle ne ölçüde mutlu olduğunun belirlenmesidir. Eren ise iş tatminini, işin farklı taraflarına karşı gösterilen tutumların toplamı ve sonuçta elde edilenlerin beklentileri ne ölçüde karşılandığı şeklinde ifade etmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 48).

İş tatmini kişinin işe veya onun belirli yönlerine olan duygusal tepkisini yansıtırken, örgütsel vatandaşlık davranışları bir bütün olarak genel bir duyguyu ve davranışlar setini yansıtmaktadır. Örgütsel vatandaşlık daha geniş bir kavramken, iş tatmini daha dar bir kavramdır. Ayrıca, vatandaşlık davranışları örgüt yararına ekstra rol davranışları sergilemeyi ifade ederken, tatmin ise kişinin görevlerini yerine getirdiği bir iş veya çalışma ortamını ifade etmektedir.

İş tatmini bir tutum iken, örgütsel vatandaşlık sadece bir tutum değil aynı zamanda bir davranıştır. Yine iş tatmini daha pasif bir anlama sahipken, örgütsel vatandaşlık daha aktif bir anlama sahiptir. Örgütsel vatandaşlığın gelişmesi daha zaman alıcıdır. Yavaş ama istikrarlı bir şekilde gelişir. İş tatmini ise daha değişkendir.

Baysal ve Tekarslan iş tatminini etkileyen faktörleri; ücret, işin kendisi, gözetim, çalışma grubu ve koşulları ile genel yönetim şekli olarak sıralamışlardır (Gül vd, 2008: 1-2). Organ ve Konovsky (1989) örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen en önemli faktörlerden birinin iş tatmini olduğunu ileri sürmektedirler. Bu görüşü destekler şekilde Bateman ve Organ da yaptıkları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında güçlü bir etkileşimin olduğunu ortaya koymuşlardır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 50).

Bateman ve Organ (1983); Moorman ve arkadaşları (1993); Rifai (2005) iş tatmini ile ÖVD arasında, Tansky (1993) iş tatmini ile vicdanlılık boyutu hariç ÖVD arasında, Organ ve Ryan (1995) iş tatmini ile özgecilik ve uyum arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulmuşlardır (Bolat, 2008: 131-132). Literatürdeki genel kanaatin aksine Rauch (2002) iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık hakkında yaptığı çalışmada bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamıştır. Jones ve Schaubroeck (2004) ise yaptıkları çalışmada, yönetici değerlendirmelerinde iş tatmini ile uyum davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadırlar. Buna karşın örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişki olmadığını belirtmektedirler. Fakat bu çalışmada iş gören değerlendirmelerinde özgecilik boyutu ve iş tatmini arasında bir ilişki olduğu, uyum davranışı ile iş tatmini arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanamadığı belirtilmektedir.

Chiu ve Chen (2005) ise çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İş tatmininin, hem beceri çeşitliliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında hem de görevin önemi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında gözlenen ilişkide aracı konumunda olduğu ifade

edilmektedir. Buna ek olarak içsel iş tatmininin, beceri çeşitliliği ve görevin önemi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ayrı ayrı değerlendirildiğinde bunlar arasındaki ilişkilerde aracı konumunda olduğu, dışsal iş tatmininin ise böyle bir aracı konum özelliğine sahip olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır (Bolat, 2008: 132).

II.5.5. Liderlik

Liderlik sosyal bilimlerin hakkında en fazla araştırma yapılan konularının başında gelmektedir. Tarih boyunca insanlık liderlik konusuna ilgi göstermiş ve bundan sonra da göstermeye devam edecektir. Zaman zaman liderlik kavramı yöneticilik kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılsa da liderlik, gücünü statüden elde eden ve sadece biçimsel yetkiye dayalı olarak gerçekleştirilen yöneticilikten farklıdır.

Liderlik ikna yeteneği, başkalarını etkileyebilme, güdüleme ve amaçların içtenlikle benimsetilmesi sürecidir. Bu bağlamda lider yönettiği insanları akıl yönünden olduğu kadar duygu ve gönül yönünden de harekete geçirebilmelidir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların, rol tanımlarının ötesinde ve gönüllülük temelinde, zorunlu oldukları için değil de istedikleri için üretime ve/veya hizmete katılımlarının sağlandığı durumda etkin liderlikten bahsetmek mümkündür. Bu gönüllülük temeline dayalı, ekstra-rol davranışı ise örgütsel vatandaşlık davranışı temelinde değerlendirilmektedir (Aslan, 2009: 257; Oğuz, 2010: 1190).

Liderlik, insanları belirli amaçlar doğrultusunda bir yere yönlendirme ve onları ikna etme yeteneğidir (Doğan, 2007: 32). Hempfill ve Cons liderliği bir grubun davranışlarını ortak bir amaçta birleştirmek için kişinin gösterdiği davranışların bütünü

olarak tanımlamaktadırlar. Bir diğ er tanım da Katz ve Kahn liderliğ i, etki fazlalığı yaratmak için örgütte çalışanları performans göstermeye teşvik etmek şeklinde ifade etmektedirler. House ve Aditya ise liderliğ i, “örgütte çalışan astların etkinliklerinin artması yönünde ve örgütün amaçlarına ulaşması doğrultusunda kişileri etkileme, yönlendirme ve teşvik etme yeteneğ i ne sahip olmak” şeklinde ifade etmektedirler (Akbaba ve Erenler, 2008: 22).

Bir örgütte örgütsel vatandaşlık kültürü ancak liderlerin görüşleri, inançları, tutumları, davranışları ve kararlılıkları sonucunda oluşturulabilir. Adalet algısının doğru, güven duygusunun sağlam, ilham verebilme düşüncesinin yeterli olmadığı bir örgütte aidiyetten söz etmek mümkün olamayacaktır (Toktamışoğ lu, 2002: 228). Bu bağlamda liderlerin özellikleri astların düşünce, davranış ve bağlılıkları üzerinde son derece önemli bir belirleyici özellik taşımaktadır. Çalışanların bir örgütte ekstra-rol üstlenme istekleri, örgütün bireylerin psikolojik, ekonomik ve kültürel ihtiyaçlarını karşılayabilmesine bağlıdır. Örgütlerde bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen en önem etkenlerin başında güven, değer, kişisel gelişimi destekleme ve adalet olgusu gelmektedir. Örgüt kültürü o kurumun bir kişiliğ i dir. Örgütlere kişiliğ ini kazandıran liderlik olgusudur ve her çalışanın seçim ve kararları üzerinde etkilidir. Öyle ki astların iş yapma biçiminden çalışma ilişkilerine, iletişimden paylaşım a, ücretten kariyer sistemine kadar, çalışanların düşünce, davranış, sadakat, bağlılık ve iş tatmini düşüncelerini belirlemektedir (Gül ve İnce, 2011, 536).

Literatürde liderlik türleri ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Özellikle dönüşümcü liderlik davranışları üzerinde yapılan araştırmalarda, bu liderlik türünün birçok bireysel ve örgütsel çıktı üzerinde olumlu etkiler meydana getirdiğ i görülmektedir (İnce ve Gül, 2011: 537).

Dönüşümcü liderliğin örgütsel yenilik (Jung vd., 2003), yardım davranışları, (Rafferty ve Griffin, 2004), grup bağlılığı ve uyumu (Charbonneau, Barling ve Kelloway, 2001), örgütsel bağlılık (Rafferty ve Griffin, 2004), iş tatmini (Podsakoff vd., 1990) ile ilişkileri geniş bir şekilde araştırmacılar tarafından ele alınmıştır (Hardy vd., 2010: 20-22).

Dönüşümcü liderler, çalışanların beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlayarak, onların rol ve davranışlarında etkin bir rol oynamaktadır (Podsakoff vd., 1990: 109). Çalışanların beklenenin üstünde performans göstermelerinin en önemli göstergelerinden biri örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleridir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 262).

Dönüşümcü lider, diğer insanlardan, izleyicilerden ve mevcut durumdan ciddi boyutta farklılaşan bir vizyona sahiptir (Conger ve Kanungo, 1987: 639). Bu farklı ve sıra dışı vizyonu nedeniyle, izleyiciler kendilerini liderleri ile özdeşleştirir, onun görüşlerinden yararlanır ve kendi görüşlerini gerçekleştirebilecek motive edici gücü onda bulmaktadırlar (İnce ve Gül, 2011: 535-536).

Dönüşümcü lider, izleyicilerinin kendisine güvenmelerini sağlar, iş tatminlerini artırır ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştirir (Podsakoff vd., 1990: 109). Podsakoff ve arkadaşlarına (1990: 107-142) göre dönüşümcü liderlik için çalışanların rolün gerektirdiği performansa ulaşmaları, çalışanların ekstra rol ya da örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri kadar önem ifade etmez. Asgari ve arkadaşları (2008) tarafından Malezya'da Putra Jaya şehrindeki bazı bakanlıklardaki kamu hizmeti departmanlarında görevli 162 çalışan üzerinde dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları ($r:0,724$ ve $p<0,01$) arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur (Asgari vd., 2008: 233-236). Cho

ve Dansereau (2010) tarafından Güney Kore’de bir bankada 159 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada da dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Podsakoff ve arkadaşlarının (1990) yaptıkları araştırmalarda dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki ve beklenen ampirik destek bulunmuştur (Asgari vd., 2008: 228).

Araştırma bulguları dönüşümcü liderliğin örgütsel çıktılar üzerinde çok açık pozitif etkiler yaptığını göstermektedir. Örneğin; dönüşümcü liderliğin örgütten ayrılma niyetini azalttığı, örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığı (Bycio, Hackett ve Allen, 1995) ve güçlü örgütsel bağlılık (Bycio vd., 1995; Podsakoff vd., 1996) sağladığı bilinmektedir. Aynı zamanda dönüşümcü liderliğin çalışanların potansiyellerini ve performanslarını hem bireysel hem de örgütsel düzeyde artırdığı (Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997; Sosik, Avolio ve Kahai, 1997) iddia edilmektedir (Ferres vd., 2002: 243).

Podsakoff ve diğerleri (1995) dönüşümcü liderliğin boyutlarından olan vizyon oluşturma ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından olan sportmenlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ileri sürerlerken, örgütsel vatandaşlık davranışının diğer boyutlarıyla olumlu bir ilişki belirlenmemiştir. Yine dönüşümcü liderliğin grup amaçlarının benimsenmesini sağlama ve entelektüel uyarım boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi olmadığı ifade edilmektedir. Yüksek performans beklentisi ile nezaket arasında olumlu bir ilişkiye rastlanmakta fakat diğer boyutlarla herhangi bir ilişkiye rastlanmamaktadır. Bireysel destek ile vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem boyutları arasında olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir (Bolat, 2008: 152).

Bir diğerk önemli liderlik türü olan işlemci liderliğe gelince, bu liderlik türünün temelinde değış-tokuş mantığı yatmaktadır. İşlemci liderlik etki-tepki anlayışına dayanmaktadır. Dolayısıyla işlemci liderler karşılıklı alış-verişe önem verdikleri için her zaman durumsal faktörleri ve izleyicilerinin beklentilerini önemsemektedirler. Onların ihtiyaçlarını doğru tanımlamaya ve zamanında karşılamaya özen göstermektedirler. Dolayısıyla karşılıklı menfaat ilkeleri doğrultusunda çalışanları motive edip, onların etkinliklerini artırmaya çalışmaktadırlar (Gül ve İnce, 2011: 538). Zira liderin beklentilerini yerine getirmek izleyicilere de çıkar sağlamaktadır (Popper ve Zakkai, 1994: 3-7). Bu bakımdan işlemci liderlikte örgütsel vatandaşlık davranışları dönüşümcü ve karizmatik liderlikte olduğu gibi gönüllük doğrultusunda değil, şarta bağlı ödüllendirme kapsamında ortaya çıkabilecektir. Koh ve diğerkleri (1995) özgecilik ve uyum davranışı ile etkileşimci liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

Dönüşümcü liderlik ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye benzer bir şekilde karizmatik liderlik ile vatandaşlık davranışları arasında da pozitif ilişkiler bulunmaktadır (Gül ve İnce, 2011: 537). Karizmatik liderlerin, çalışanların gönüllü ekstra rol davranışlarını sergilemelerinde olumlu katkılar yağıacağı ileri sürülmektedir. Özellikle karizmatik liderlerin sıra dışı davranışlar sergileme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve kişisel risk üstlenme özelliklerinin çalışanların örgütsel amaçları ve vizyonu belirleme, lideri örnek alma ve örgüt için karşılıksız olumlu roller üstlenme davranışlarını artıracığı düşünülmektedir. Bu bağlamda Jung ve Sosik (2006) örgütsel vatandaşlık davranışı ile karizmatik liderlik arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmektedirler. Yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri gösterme düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında doğru orantı olduğu ileri sürülmektedir (Bolat, 2008: 153).

II.5.6. Örgütsel Güven

Güven kavramı, bir kişinin algılarına bağlı olarak oluşan ve yine kişi tarafından anlamlı hale getirilen bir kavramdır. Kişiler arası ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesinde güven en önemli unsurlardan birisidir. Örgütsel güven, örgütteki karşılıklı ilişkilere dayalı olarak ortaya çıkan kolektif güvene dayanmaktadır. Örgütsel güven örgütün tamamını kapsarken, güven kişiye özgü bireysel bir kavramdır (Demirel, 2008: 180-181). Güven örgüt içi ilişkileri ve çalışanları birbirine kaynaştıran bir tutkal görevi görmektedir. Bu bağlamda güvenin, örgüt içi ilişkilerin temeli olduğu ve bireyleri bir arada tutan bir fonksiyona sahip olduğu ifade edilmektedir (Taşkın ve Dilek, 2010: 38).

Nyhan ve Marlowe (1997) yapmış oldukları çalışmada lidere güven ile örgüte güven kavramlarının birbirinden farklı olmasına rağmen aralarında yine de bir ilişki olduğunu ve her ikisinin bir bütün olarak örgütsel güven kavramını ortaya çıkardığını ileri sürmektedirler (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

Deluga (1994) yöneticilerin güven veren karar, tutum ve davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide adil olmanın daha etkili olduğundan bahsetmektedir. Bu boyut ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve özgecilik boyutları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki belirlenirken sivil erdem boyutuyla aralarında herhangi bir ilişki belirlenmemektedir. Bir diğer araştırmada Love (2001) yöneticiye güven ile örgütsel vatandaşlık boyutları olan vicdanlılık, sportmenlik, nezaket, sivil erdem ve özgecilik arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmektedir (Bolat, 2008: 139).

Öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel güven algısı arasında orta seviyede bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin kendilerine ve okullarına güven düzeylerinin arttırılması ve okul yöneticilerinin adil davranması, örgütsel güvenin oluşmasını sağlamakta bu da örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme oranını arttırmaktadır (Polat ve Celep, 2008: 323-326).

II.6. ÖRGÜTSEL VATANDAşLIK DAVRANIşLARININ BOYUTLARI

Organ, örgütsel vatandaşlık davranışlarını beş farklı boyutta ortaya koymuştur. Bu boyutlar şunlardır (MacKenzie vd., 1993; MacKenzie vd., 1999; Allison vd., 2001; Asgari vd., 2008: 228):

- Sivil erdem,
- Özgecilik,
- Vicdan sahibi olma,
- Sportmenlik ve
- Nezaket.

Farh ve arkadaşları (1997: 421-444) yapmış oldukları bir araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışlarını beş farklı boyutta ortaya koymuşlardır. Söz konusu araştırmacıların sınıflandırmasında yer alan örgütsel vatandaşlık boyutları şunlardır:

- Örgüt ile özdeşleşme,
- Çalışma arkadaşlarına yönelik özgecilik,
- Vicdanlılık,
- İşgörenler arası uyum ve
- Örgütsel kaynakları koruma

Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000: 513-563) ise, yaptıkları çalışma ile otuz farklı potansiyel örgütsel vatandaşlık davranışını yedi ana başlık altında toplamışlardır. Söz konusu yazarlar örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlarını aşağıdaki şekilde sıralamışlardır:

- Yardım etme davranışı,
- Sportmenlik,
- Örgütsel sadakat,
- Örgütsel itaat,
- Bireysel inisiyatif,
- Sivil erdem ve
- Öz gelişim.

Örgütsel vatandaşlık davranışı alanında yapılan araştırmalara bakıldığında, Organ'ın sivil vatandaşlığın gerektirdiği sorumluluklardan yola çıkarak geliştirdiği beş boyutlu; özgecilik (fedakarlık), vicdanlılık, centilmenlik (sportmenlik), nezaket ve sivil erdem şeklindeki sınıflandırmanın en fazla kullanılan sınıflandırma olduğu görülmektedir (MacKenzie vd., 1993; Allison vd., 2001; Köse et al., 2003; Asgari vd., 2008: 228).

Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına ilişkin yaptığı bu sınıflandırmadan sonra, birçok araştırmacı bu davranış türlerini araştırmış ve aynı boyutlar için farklı terimler kullanmışlardır (Evans, 2001). Bazı araştırmacıların bu beş boyutlu ölçeğin çeşitli varyasyonlarını kullandıkları da görülmektedir (Allison vd., 2001). Örneğin, yardım etme davranışı, centilmenlik davranışı, örgütsel sadakat davranışı, örgütsel uyum davranışı, bireysel inisiyatif davranışı, sivil erdem davranışı ve kişisel gelişim davranışı gibi (Köse vd., 2003).

II.6.1. Örgütsel Gelişime Katkı

Azami ölçüde örgüte bağlılığı, sadakati ve ilgiyi, örgütsel yaşama aktif ve gönüllü olarak katılmayı ifade eden bu vatandaşlık boyutu literatürde sivil erdem olarak da tanımlanmaktadır (Podsakoff ve Mackenzie, 1994; Organ ve Ryan, 1995; Konovsky ve Organ, 1996). Örgütsel gelişime katkı diğer ifadeyle sivil erdem boyutu, işgörenlerin tüm toplantı, etkinlik ve faaliyetlere sorumluluk duygusuyla gönüllü olarak aktif katılımlarını ifade etmektedir (Arslantaş, 2005: 208).

Örgütsel gelişime katkı boyutundaki örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek olarak, kişisel olarak büyük maliyetleri bulunsa da yönetime katılma konusundaki istekliliği (toplantılara katılma, izlenmesi gereken stratejilerle ilgili fikir bildirme, vizyon geliştirme, izlenecek politikalarla ilgili tartışmalara girme vb.), örgütün önüne çıkabilecek fırsat ve tehlikeleri gözlemlemeyi (örgütün içinde yer aldığı sektörü ve meydana gelen değişiklikleri takip etme), örgüt için en iyiyi yapmaya çalışmayı (yangın tehlikesini, hırsızlık ya da şüpheli durumları rapor etme, kapıları kilitleme vb.) gibi davranışları saymak mümkündür (Konovsky ve Organ, 1996; Podsakoff vd., 2000; Köse vd., 2003). Sivil erdem, organizasyonun yaşamına sorumlu bir şekilde katılımı ifade etmektedir (Dimitriades, 2007: 473).

Bir bütün olarak en üst düzeyde örgüte bağlılığı ve ilgiyi, örgütsel yaşama aktif ve gönüllü olarak katılımı ifade etmektedir (Podsakoff and Mackenzie, 1994; Organ and Ryan, 1995; Konovsky and Organ, 1996). Kişisel olarak maliyetli olsa da, yönetime katılma konusundaki isteklilik (toplantılara katılma, örgütün izlenmesi gereken stratejisiyle ilgili fikir bildirme gibi), örgütün önündeki fırsatları ve tehditleri takip etmek (sektörü ve

meydana gelen değişiklikleri izleme), örgüt için en iyiyi yapmaya çalışmak (yangın, hırsızlık, kaza tehlikesini ya da şüpheli durumları bildirme, kapıları kilitleme) gibi davranışlar bu boyutu oluşturmaktadır (Konovsky and Organ, 1996; Podsakoff et al., 2000; Köse et al., 2003). Yukarıda sıralanan örnekler dikkate alındığında sivil erdem, örgütün yaşamına sorumlu bir şekilde katılımı içermektedir (Dimitriades, 2007: 473).

II.6.2. Yardımseverlik

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının bu boyutuna yazında özgecilik ve fedakârlık adı da verilmektedir. Özgecilik, bir işgörenin herhangi bir karşılık beklemezsizin diğer örgüt üyelerine gönüllü olarak yardımcı olmasıdır (Arslantaş, 2005: 208). Diğer bir ifadeyle yardımseverlik boyutu işgörenlerin mevcut ve potansiyel problemler karsısında doğrudan ve gönüllü olarak diğer bir çalışma arkadaşına yardım etmesini içermektedir.

Bu tür örgütsel vatandaşlık davranışları bir işgörenin işe yeni başlayan bir diğer işgörenin oryantasyonuna, ağır iş yükü olan iş arkadaşına yada hasta olan mesai arkadaşına yardımcı olması, araç-gereç ve ekipmanı kullanmasını öğretmesi, sunumlar hazırlamasına veya bir bilgisayar programının nasıl çalıştığını kavramasına destek olması gibi eylemlerden oluşmaktadır (Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff vd., 2000; Allison vd., 2001). Bu bağlamda yardımseverlik bir işgörenin ekstra rol davranışı sergileme gibi kişisel davranışlarından oluşmaktadır (Barksdale ve Werner, 2001: 146; Konovsky ve Organ, 1996: 255).

Yardımsverlik normal iş sözleşmesinde öngörülmeven, çalışan tarafından ekstra olarak sergilenen iş arkadaşı, müşteri ya da yöneticilerine yardım etme amacıyla yapılan gönüllü davranışlardır (Truckenbrodt, 2000: 235). Bu nedenle bu tür davranışlara aynı zamanda diğergamlık ve fedakârlık da denilmektedir. Dolayısıyla fedakârlık bir bireyin yardımsverlik ve ekstra rol davranışı sergileme gibi kişisel davranışlarından oluşmaktadır (Barksdale ve Werner, 2001: 146).

II.6.3. Kişisel Gelişim

Çalışanların bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini geliştirmeye, artırmaya yönelik istemsel faaliyetlerde bulunması şeklinde tanımlanmaktadır (Organ vd., 2006: 310). Kişisel gelişim veya diğerv bir ifadeyle kendini geliştirme, kendini eğitime ve kendi kendine öğrenme olarak da adlandırılan bu boyut, kişinin kendi bilgisini ve iş becerisini artırma yoluna başvurması olarak da ifade edilmektedir (Farh vd., 2004: 247). Birey özellikle kendi uzmanlık alanındaki gelişmeleri yakından takip etmek suretiyle bir taraftan bireysel anlamda yetkinlik kazanırken, diğerv taraftan bu yetkinliğiyle hem çalışma arkadaşlarına hem de örgütüne pozitif olumlu katkılar sağlayabilecektir.

Bilgi toplumunda öğrenen örgütlerin rekabet yarışında ayakta kalma ihtimallerinin diğerv örgütlere nazaran yüksek olduğu dikkate alındığında örgütsel vatandaşlığın kişisel gelişim boyutunun ne kadar önemli olduğu daha fazla anlaşılabilir. Zira örgütsel öğrenme sürecinin ilk aşamasında bireysel öğrenme gelmektedir. Bireysel öğrenme grup ve örgütsel öğrenmeye dönüştürülebildiğinde ve kolektif bir ruhla kolektif amaçlar için kullanılabilir olduğunda bir anlam kazanabilmektedir.

II.6.4. Sahiplenme

Örgütsel vatandaşlık davranışının bir diğer boyutu olarak ele alınan sahiplenme, örgütsel gelişime katkı boyutunda olduğu gibi örgütsel bağlılık veya sadakat davranışlarını içermekte olup, çalışanların örgütü dış çevreye tanıtılmalarına, üçüncü kişilere karşı örgütü gururla savunmalarına ve örgütsel amaçların bireysel amaçlardan üstün tutulmasına yönelik çalışan davranışlardan meydana gelmektedir (Organ vd., 2006; Podsakoff vd., 2000).

II.6.5. Centilmenlik

Sportmenlik veya nezaket de denilen bu örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu işten kaynaklanan ve kaçınılmaz olan rahatsızlık ve zorlamalara karşı hoşgörülü olma ve diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikâyet etmeme türündeki davranışları içermektedir. Bir başka ifadeyle sportmenlik, işin yol açtığı sıkıntılara ve zorluklara karşı dayanılmasını ve olumsuz davranışlardan kaçınılmasını ifade etmektedir (Arslantaş, 2005: 208). Ayrıca işler yolunda gitmediğinde dahi yapıcı ve olumlu tutumunu muhafaza etme, diğer kişiler kendisi gibi düşünmediğinde onlara kızmama, iyi bir ekip çalışması için kendinden fedakârlık yapabilme ve diğerlerinin düşüncelerine saygı duyma türündeki davranışlar da centilmenlik davranışlarına örnek olarak gösterilmektedir.

Hemen hemen her örgüt ortamında işin ve işyerinin özelliğinden kaynaklanan kaçınılmaz türlü zorluklar bulunmaktadır. Centilmen kişi bunlara severek ve memnuniyetle katlanır ve küçük meseleleri fazla büyütmez (Özdevecioğlu, 2003b: 122). Örgütle direkt veya dolaylı olarak ilişkili olan, işgörenlerin hem kendi aralarında hem de üstleriyle olan

ilişkilerinde ortaya çıkan problemlerin ve hoşnutsuzlukların şikâyetçi olmadan hoşgörü ile karşılanması en temel sportmenlik davranışları olarak karşımıza çıkmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 515). Dolayısıyla centilmenlik, örgüt içinde bireyler arasında gerginlik yaratacak her türlü olumsuzlukları tolere etme anlamına gelmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 122; Yoon ve Suh, 2003: 598; Podsakoff vd., 2000: 515).

İşgörenlerin, mesai arkadaşları için problem oluşturabilecek hususları önceden belirleyerek, çözüm için önerilerde bulunma, yardımcı olma ya da sorunun ortaya çıkmasına engel olma türündeki önleyici ve proaktif nitelikteki davranışları da bu kapsamda ele alınmaktadır (Organ ve Ryan, 1995; Konovsky ve Organ, 1996). Bir başka centilmenlik ya da nezaket, işbölümünün bir gereği olarak birbirine bağlı olan işgörenler arasındaki olumlu iletişimi ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003b). Centilmenlik, insanların iş yerinde gösterdikleri jestleri tanımlamaktadır (Konovsky ve Organ, 1996: 255). Çalışanlar ortak kaynakları kullanırken diğer kişilerin haklarını çiğnemekten kaçınarak, meslektaşlarına sorun yaratmamaya çalışırlar.

II.7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINI ORTAYA ÇIKARAN FAKTÖRLER

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkaran faktörler bu çalışmada ikili bir gruplandırma ile ele alınmışlardır. Birinci grup faktörler işgörenlerin örgütlerine duymuş oldukları bağlılık düzeyleri, iş tatmin seviyeleri, kişilik özellikleri ve adalet algılamalarından oluşan kişisel faktörlerden oluşmaktadır. İkinci grup faktörler ise, örgüt, iş ve liderlerin özelliklerinden oluşan çevresel faktörlerden meydana gelmektedir. Aşağıdaki bölümlerde bu faktörler genel hatlarıyla ele alınmaktadır.

II.7.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olan bireysel değişkenler iş tatmini, örgütsel bağlılık, lidere güven, kişilik, başarı ihtiyacı, öz benlik saygısı ve yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik özelliklerden oluşmaktadır (Bolat, 2008: 129). Bu özelliklerden en önemlileri olarak kabul edilen bağlılık, tatmin, kişilik ve adalet algısı aşağıda kısaca değerlendirilmektedir.

II.7.1.1. Örgüte Bağlılık

Literatürde örgütsel bağlılık ile vatandaşlık davranışları arasındaki çalışmalarda genel olarak bu iki değişken arasında anlamlı ve güçlü bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmaların tarihi yaklaşık yarım asır öncesine kadar gitmektedir. Konu ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker, Salancik gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. 1956 yılından beri süre gelen araştırmalar, işgörenlerin bağlılıkları ile ilgili çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bunlardan en çok kullanılan bazıları şunlardır: Protestan iş ahlakı; mesleki bağlılık; sadakat; adanma; itaat; örgütsel bağlılık ve işe sarılma. Bu kavramlar birbirine denk kavramlar olmayıp, önemli ölçüde farklılıklar içermektedir (Morrow ve McElroy, 1986: 139-145). Örgütsel bağlılık genellikle “kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri olarak” tanımlanmaktadır.

Williams ve Anderson (1991) tarafından yapılan araştırmada örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yine Tansky (1993) tarafından yapılan bir çalışmada da örgütsel bağlılık ile ÖVD'nin (Örgütsel Vatandaşlık Davranışları) hiçbir boyutu arasında anlamlı bir korelasyon kurulamamıştır. Benzer bir şekilde Alotaibi (2001) tarafından yapılan araştırma da prosedürel ve dağıtımsal adalet ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki belirlenememiştir (Bolat, 2008: 133).

Buna karşın Moorman, Niehoff ve Organ (1993); Schappe (1998); Deckop, Mangel ve Cirka (1999); Rifai (2005) ve Chu, Lee ve Hsu'nun (2006) yapmış oldukları araştırmalarda örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur (Bolat, 2008: 113-114). Tutar tarafından 2007 yılında ölkemizde kamuda çalışan sağlık personeli üzerinde yapılan bir araştırmada algılanan prosedürel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde % 25 oranında etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Tutar, 2007: 111).

II.7.1.2. İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini

İş tatmini en basit bir ifadeyle işgörenin işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir (Mrayyan, 2005: 41). Weiss (2002: 174) ise iş tatminini işgörenlerin işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkilerdir şeklinde tanımlanmaktadır. İş tatmini, işgörenin işe ya da işin belirli yönlerine olan tepkisini yansıtmaktadır. Bu bağlamda çalışanların çalışma yaşamından beklentileri ile buldukları birbiriyle örtüştüğü zaman iş tatmini oluşmaktadır (Eroğlu, 2000: 251). Diğer bir ifadeyle çalışanın gereksinim, istek ve değer yargıları iş ile uyumlu olduğunda iş tatmini gerçekleşmektedir (Erdoğan, 1999: 231-232).

İş tatmini çalışanın mutluluğunu artırmakla beraber, çalışanın işine bağlanmasına, verimli çalışmasına, defolu ve hatalı ürün oranının azalmasına, işgücü devir oranının düşmesine neden olmaktadır (Querstein vd., 1992: 860; Rusbelt vd., 1988: 599). Aksi durumda yani iş tatmininin olmadığı durumlarda yüksek iş gören devir hızı, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti artmakta, örgütsel bağlılık zayıflamakta, yabancılaşma, stres, makine ve tesislere zarar verme, zihinsel ve bedensel rahatsızlıklar ile verimsizlik artmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 281).

İş tatmini çalışanın işe yönelik genel tutumlarının sonucudur (Greenberg ve Baron, 2000: 170) ve çalışanın fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olduğunu ifade etmektedir (Oshagbemi, 2000: 88). Çalışanların fiziksel ve zihinsel açıdan sağlıklı olmaları hem kendileri hem de üyesi oldukları örgütler açısından hayati önem taşımaktadır (Yüksel, 68).

II.7.1.3. Kişilik Özellikleri

Tarihsel süreç içerisinde kişiliği, kişiliğin faktör ve boyutlarını açıklayan çok sayıda kuram geliştirilmiştir. Ancak özellikle son 20 yıl içerisinde kişiliğin dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık olmak üzere beş temel faktörden oluştuğu görüşü yaygınlık kazanmaya başlamıştır (Solmuş, 2007: 381).

Beş faktör kişilik modeli olarak bilinen bu yapıda dışa dönüklük, sosyallik, atılganlık ve kendini ifade edebilmenin bir bileşeni olarak ele alınmaktadır (Solmuş, 2007: 382). Dışadönük kişilik özelliğine sahip çalışanlar dış dünyaya ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı olduklarından, içedönüklerden daha aktif, heyecan arayan, sempatik ve

konuskan olduklarından örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme eğilimleri daha yüksektir.

Beş faktör kişilik modelinin bir diğer kişilik örüntüsü sorumluluk özelliğidir. Sorumluluk, dikkatliliği, organize olmayı, planlı hareket etmeyi, yoğun çalışmayı, başarıya odaklanmayı, sorunlarla baş edebilmek için hazırlıklı olmayı ve başlanan bir işi tamamlayabilmeyi içermektedir. Sorumluluk düzeyi yüksek işgörenlerin iş tatmin ve motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu kabul edilmektedir (Solmuş, 2007: 383). Bu bağlamda bu tür kişilerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergiyeceğini ileri sürmek mümkündür.

Bir diğer beş faktör modeli bileşeni olan uyumluluk özelliği; esneklik, alçak gönüllülük, destekleyicilik ve duygusal yakınlık ile ifade edilmektedir. Bu tür kişilik özelliğine sahip işgörenlerin özellikle fedakârlık, sivil erdem ve centilmenlik türünde örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemsi muhtemeldir.

Duygusal denge bir diğer kişilik özelliğidir. Bu kişilik özelliği aslında daha çok tersi bir özelliği ortaya koyan nevroitiklik boyutu ile bilinmektedir. Duygusal dengesizliği ifade eden nevroitiklik, uzun süre olumsuz duygulanımlar yaşamayı ve davranış bozuklukları sergilemeyi içermektedir. Nevrotik kişilik özelliğine sahip işgörenler ise kendi endişeleriyle çok fazla meşgul olmaları ve ilgisiz diğer çalışanların sorunlarıyla veya genel sistem gerekleriyle ilgilenmek için gerekli düzeyde duygusallığa sahip olmamaları nedeniyle vatandaşlık davranışları göstermemektedirler. Ayrıca çalışanlar kişilik özellikleri ile örgüt arasındaki uyum örgütsel vatandaşlık davranışı oluşumunda önemli bir etkiye sahiptirler.

Beş faktör kişilik modelinin sonuncu bileşeni ise deneyime ve gelişime açıklıktır. Bu tür kişilik özelliğine sahip bireyler kurallar konusunda esnekler, geleneksel cinsiyet rollerini reddederler, sınınmaya mizahi ve alaycı bir tarzla yaklaşırlar ve yeni deneyimlere son derece açıktırlar (Solmuş, 2007: 386). Doğal bu tür kişilikteki işgörenlerin özellikle yüksek düzeyde kişisel gelişime önem verme boyutunda örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyecekleri açıktır.

II.7.1.4. Adalet Algılamaları

Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki kişisel faktörler incelendiğinde çalışanların adalet algılamalarının büyük öneme sahip olduğu dikkatleri çekmektedir. Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları konusunda yapılan çalışmaların çoğunluğunda bu iki değişken arasında anlamlı bir korelasyonun bulunduğu kabul edilmektedir (Bolat, 2008: 134).

Örgüt bünyesinde görev, hizmet, fırsat, ücret, sosyal imkân, ödüllendirme ve cezalandırma, makam ve terfilendirme gibi konularda sağlanılacak adalet örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyecektir. Yine örgüt içerisinde prosedürlerin adil bir biçimde uygulanması ve üst yöneticilerin kuralları kabul ettirme ve uygulama aşamalarında adil olmaları konularını da vatandaşlık davranışları üzerinde önemli etkiler meydana getirecektir. Eğer çalışanların adalet algıları olumsuz ise gönüllü davranış biçimi olan örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmeyecektir. Aksine çalışanlar adalet ile yargı ve değerlendirmelerinde olumlu bir algıya sahiplerse örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme düzeyleri yükselecektir (Atalay, 2010: 46-47).

II.7.2. Çevresel Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen çevresel faktörler örgüt değerleri, işin özellikleri ve liderin özelliklerinden oluşmaktadır. Aşağıdaki bölümler bu faktörler genel hatlarıyla ele alınmaktadır.

II.7.2.1. Örgüt Değerleri

Örgütsel değerler bir örgütün iskeletini şekillendiren ve görevlerin yerine getirilmesindeki kurallardan örgüt kültürüne kadar uzanan geniş bir yelpazeyi oluşturmaktadırlar. Örgüt bünyesindeki gruplararası uyum, örgütün biçimsellik derecesi, örgütsel esneklik, bürokratik örgüt yapısı, hiyerarşi ve ödüllerin dağıtımını gibi konular belli başlı örgütsel değerleri oluşturmaktadır. Örgütlerde paylaşılan bu tür maddi ve manevi değerler bireyler için oldukça önemlidir. Eğer işçilerin değer yargıları örgütsel değerler uyumlu olursa bireylerin örgütlere katılımı daha yüksek olacak böylece kişiler gönüllü olarak örgütsel vatandaşlık davranışında bulunacaklardır. Örgüt değeri ile çalışanların değerlerinin uyuşması üye tatminini artırmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasına olanak tanımaktadır.

Literatürde Podaskokoff, MavKenzie ve Bommer tarafından 1996 yılında yapılan bir çalışmada grup uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının centilmenlik ve nezaket boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yine aynı yazarlar örgütün biçimsellik derecesi ile örgütsel vatandaşlığın özgecilik, vicdanlık, centilmenlik ve sivil erdem boyutları arasında da anlamlı ancak negatif bir korelasyon tespit etmişlerdir (Bolat, 2008: 150).

II.7.2.2. İşin Özellikleri

İşin mahiyeti, görevin önemi, tatmin edici olup olmaması ve işle ilgili geri bildirim en önemli iş özellikleri olarak sayılmaktadır. İşgörenlerin yaptıkları görevlerle ilgili düzenli geri bildirim almaları ve işin otonomi sağlayacak şekilde düzenlenmesi onların kontrol duygusu geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Literatürde söz konusu değişkenlerle örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu dair çalışmalar bulunmaktadır. Bazı araştırmacılara göre anlamlı görev, otonomi ve geri bildirim gibi sorumluluk hissini tetikleyici iş özellikleri iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını üst düzeye çıkarmaktadır. İş özelliklerinin etkisiyle oluşan sorumluluk duygusu örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmaktadır.

İşgörenler tarafından yapılan görevlerin önemli olması ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında Chiu ve Chen (2005) tarafından anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996) ise işle ilgili geri bildirim ile örgütsel vatandaşlık davranışlarından sivil erdem arasında pozitif bir ilişki belirlemişlerken, diğer örgütsel vatandaşlık boyutları arasında herhangi bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşamamışlardır (Bolat, 2008: 148).

II.7.2.3. Liderin Özellikleri

Liderlerin sergilemiş oldukları davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermede önemli rol oynamaktadır. Liderin, işgörenlere yardımcı olması, onlara yol göstermesi, onların kişisel istekleriyle ilgilenmesi ve gerektiğinde kişisel risk üstlenmesi hem kendisi hem de kendisini izleyen işgörenler için bir vatandaşlık davranışı

sayılmaktadır. Böylelikle örgütte liderin yanında çalışanların da örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine yardımcı olacaktır (Güven, 2006: 31-32).

II.8. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının gerek işgörenler, gerek yöneticiler, gerekse örgütler üzerindeki sonuçlarını ele alan birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalar temelde örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel faaliyetlerinin etkinliğini, müşteri şikâyetleri, müşteri memnuniyeti, çalışanların performansı, iş tatmini, devamsızlık, işten ayrılma niyeti, adalet algısı, örgütsel bağlılık ve verimlilik gibi bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde ne tür sonuçlar doğurduğunu belirlemeye yöneliktir (Atalay, 2010: 51).

Bu çalışmalardan birinde Chen ve arkadaşları (1998), bir örgütte sergilenecek yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışları sonucunda iş gücü devrinin düşeceğini ifade etmektedir. Böylece kendini örgüte adanmış kişilerin işten ayrılma niyetleri azalmakta ve örgütte daha uzun süre çalışmakta böylece örgütün başarısına katkıda bulunmaktadır (Gürbüz, 2006: 57).

Örgütsel vatandaşlık davranışları işgörenlerin verimliliğini artırmaktadır. Özellikle tecrübeli işgörenlerin yardım etme davranışı sergilemeleri tecrübesiz ve acemi işgörenlerin daha verimli olmalarında, en az hata ile üretimde bulunmalarına ve en kısa sürede örgüte uyum sağlamalarında etkili olmaktadır (Bolat, 2008: 155).

Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün satış hacmine ve ticari başarısına da yardımcı olmaktadır. Bu konuda Podsakoff ve MacKenzie tarafından 1994 yılında yapılan

bir çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışının satış verimliliği üzerinde % 17 oranında bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Podsakoff ve arkadaşları tarafından yapılan bir diğer araştırmada (1997) ise, örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütün çıktıları üzerinde nicel boyutta % 25, nitel boyutta ise % 17 oranında bir etki yaptığı belirlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışları sadece örgütsel çıktıların kalitesi üzerinde değil aynı zamanda çalışma hayatının kalitesi üzerinde de önemli iyileşmeler sağlamaktadır (Bolat, 2008: 156). Walz ve Niehoff (1996), örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt faaliyetlerinin etkinliği üzerinde % 15, müşteri şikâyetleri üzerinde % 37, müşteri memnuniyeti üzerinde % 39, işgörenlerin performansı üzerinde ise % 20 oranında bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır (Atalay, 2010: 51-52).

Cohen ve Vigoda ile Podsakoff ve MacKenzie örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel başarıya katkılarını ve sonuçlarını aşağıdaki biçimde sıralamışlardır (Köse vd., 2003: 10; Bolat, 2008: 155-157):

- İşgörenlerin ve üst yöneticilerin verimliliğini artırması,
- Bireysel ve örgütsel kaynakların daha verimli ve etkili amaçlar için kullanılması,
- Grup içerisindeki bireylerin koordinasyonunu sağlaması,
- Bakım fonksiyonları için kıt kaynakların kullanım ihtiyacını azaltması,
- Örgütün üstün yetenekli kişileri elinde tutmak ve örgüte kazandırma yeteneğini kuvvetlendirmesi,
- Örgütün çevresel değişikliklere uyum sürecini kuvvetlendirmesi,
- Örgüt performansının artmasına süreklilik kazandırması

III. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİ

III.1. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Örgütsel adalet işgörenler tarafından ciddiye alınan ve son derece önem verilen konuların başında gelmektedir. Bunun nedeni, kavramın örgütsel vatandaşlık, bağlılık, motivasyon, örgütsel iklim, tatmin, devamsızlık, üretkenlik ve işten ayrılma gibi örgütsel çıktı ve değişkenlerle ilişkili olmasından kaynaklanmaktadır (Forret ve Love, 2008: 248). Örgütsel adalet ve vatandaşlık literatüründe adalet ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilere yönelik çok sayıda araştırma mevcuttur (Organ, 1990: 43-72; Organ ve Konovsky, 2989: 157-164; Moorman, 1991: 845-855). Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık kavramlarının yoğun bir şekilde ilişkilendirilmesinin sebebi, bir örgütte örgütsel vatandaşlık bilincinin oluşmasının temel koşulunun o örgütte örgütsel adaletin yerleşmesine bağlı olmasındandır (Yavuz, 2010: 305).

Williams ve arkadaşları tarafından 2002 yılında yapılan bir çalışmada, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinin bir takım önşartları ve öncüllerinin bulunduğu belirtilmektedir. Bu ön koşulların başında da işgörenlerin örgütlerindeki karar ve uygulamaları ile ilgili adalet algılamaları gelmektedir (Aryee vd., 2002: 269). Örgütsel adalet algıları öncelikle çalışanların güvenlerini harekete geçirmekte daha sonra da vatandaşlık davranışlarını pekiştirmektedir. İnsanların daha fazla adalet algısına sahip olmaları, onları daha olumlu bir ruh haline sokmaktadır. Zira yapılan araştırmalarda eğer yöneticiler işgörelere adaletli bir şekilde davranırlarsa ve işgörelerde

bu yönde bir algı oluşursa, işgörenlerin daha fazla vatandaşlık davranışları sergiledikleri gözlenmiştir (Yavuz, 2010: 305).

Williams, Pitre ve Zainuba (2000) çalışanların olumlu bir ruh haline girmelerinin belirli örgütsel vatandaşlık davranışlarını gerçekleştirme olasılığını artırdığını ileri sürmektedir. Bu bağlamda çalışanların psikolojik durumları ve büründükleri ruh halleri örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirleyen ve etkileyen en önemli unsurlardan birisidir.

Organ tarafından yapılan çalışmalarda da belirtildiği üzere çalışanlar kendilerine adil davranıldığını algıladıklarında uygunsuz rol davranışlarını daha az gerçekleştirmektedirler (Giap vd., 2005: 12; Asgari vd., 2008: 228).

Örgütsel vatandaşlık davranışını güdüleyen faktörlerin incelendiği çalışmalarda en çok vurgulanan bilişsel faktör, çalışanların adaletle ilişkin algılamalarıdır (İşbaşı, 2000: 50). Örgütte çalışanların adalet algılamaları pozitif yönde ise, örgüte bağlılıkları artmakta ve performansları yükselmektedir. Bu doğrultuda verimlilik de artmaktadır.

Örgütsel adalet algılamaları negatif yönde olduğu zaman çalışanların örgütsel bağlılık ve performanslarının düşmesinin yanında adaletsizliği ortadan kaldırmak için, yöneticilerine, iş arkadaşlarına karşı olumsuz davranabilmektedir. Çalışanlar algıladıkları yönde tutum geliştirmekte ve bu tutumları davranışa dönüşmektedir. Örgütsel adaletsizliği algılayan birey, biçimsel iş tanımında belirtilen görevleri tam olarak yerine getirmediği

takdirde biçimsel ödüllerden mahrum kalabileceğini bildiği için örgütsel vatandaşlık davranışlarından vazgeçmektedir (İşbaşı, 2000: 84).

III.1.1. Prosedürel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

Örgütsel adalet, özellikle kaynakların adil dağıtımına dayanmakta olup, örgütsel vatandaşlık davranışının bir belirleyicisidir (Farh vd., 1997). Özellikle prosedürel adalet, işgörenleri vatandaşlık davranışları sergilemeye yönlendirir ve yönetici, çalışma arkadaşları ve örgüte yönelik güvenin artmasına sebebiyet vermektedir (Arslantaş, 2005: 209). Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri inceleyen uluslararası alanda yapılan araştırmalardan; Moorman ve arkadaşları (1993), TV şirketindeki çalışanlar ve yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada, işlemsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Moorman tarafından 1991 yılında yapılan bir başka araştırmada ise prosedürel adaletin vatandaşlık davranışlarının tüm boyutlarını etkilediğini ancak dağıtımsal adaletin aynı etkiyi meydana getirmediği ileri sürülmektedir (Moorman, 1991: 845-855).

Tansky (1993) sendikaya üye olmayan işçiler üzerinde yaptığı araştırmada adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik ve vicdanlılık boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Moorman'a göre örgütsel adalet, örgütsel davranışlar ile ilgilidir. Çalışanların, yöneticileri tarafından değerlendirilme biçimleri yani adil olup olmamasına ilişkin algıları, onların örgütsel davranışlarının belirleyicisidir. Moorman'ın teorisine göre, çalışanlara

karşı yöneticilerin gösterdiği adil davranışlar çalışanlara genel prosedürlerle ilgili adil değerlendirmelerden daha fazla anlam ifade etmektedir. Örgütün tamamına ilişkin biçimsel prosedürle ilgili adalet, örgüte genel olarak odaklanırken, bireylerarası adalet çalışanlara kendilerini birey olarak değerli ve önemli olduklarını görme imkânı sunmaktadır. Moorman'ın (1991) araştırmasına göre, yöneticileri tarafından adil muamele gördüklerine inanan çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemektedirler.

Ortiz'e göre ise bir örgütte, örgütsel vatandaşlık bilincinin oluşabilmesi her şeyden önce örgütsel adalet algısına bağlıdır. Kelimenin gerçek anlamı ile örgütsel vatandaşlığın olduğu yerlerde örgütsel adaletten de söz edilebilir. Yine Konovsky ve Pugh yöneticilere duyulan güvenin de prosedürle ilgili adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği sonucuna ulaşmışlardır (Konovsky ve Pugh, 1994). Dolayısıyla literatürde yer alan çalışmalarda genel olarak örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu yönünde genel bir kanaat vardır. Literatüre göre yöneticiler tarafından adil davranışların sergilenmesini, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları izlemektedir (Asgari vd., 2008: 228).

Dittrich ve Carroll (1979) ve Scholl, Cooper ve McKenna (1987) çalışanların iş ve ödeme eşitliği ile ilgili algılarının ekstra rol davranışları ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Konovsky ve Folger (1991) prosedürel adalet ile örgütsel davranışın yardımseverlik boyutu arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu yönünde deliller var olduğunu ileri sürmektedirler.

Lind ve Earley ise 1991 yılında yapmış oldukları bir çalışmada prosedürel adalet ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi grup değer modeli ile açıklamışlar ve

eğer işgören üyesi bulunduğu grup tarafından saygı görmekte ve kendisine değer verilmekte ise süreçleri adil olarak algılamaktadır (Arslantaş, 2005: 209). Söz konusu yazarlar prosedürel adalet algısının grup ilgisini destekleyici bir argüman olarak değerlendirmektedirler.

III.1.2. Etkileşimsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

Robert H. Moorman (1991) ise özellikle etkileşimsel adalet algılarının vatandaşlık davranışlarının oluşumunu tahmin etmede önemli bir araç olduğunu belirtmektedirler (Giap vd., 2005: 7).

Örgüt üyeleri prosedürel adalet ve dağıtım adaletine yönelik olumsuz duygular gösterdiklerinde daha düşük performans, artan işe gitmeme, sapkınlık, bağlılığı azaltma ve vatandaşlık davranışlarını azaltma gibi tutum ve davranışlar sergileyebilmektedirler (Abu Elanain, 2010: 7).

III.1.3. Dağıtımsal Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

Literatürde yer alan genel kanaate göre dağıtımsal adalet türünde, işgörenlerin örgütsel kaynak ve hakların eşit dağıtıldığına ilişkin inanç, güven ve algıları vatandaşlık davranışlarını ve düzeyini etkilemektedir (Arslantaş, 2005: 209).

Organ'a (1990: 43-72) göre dağıtım adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini anlamamanın yolu, işgörenlerin ekonomik etkileşimler ve sosyal etkileşimlerden hangisine ağırlık verdiklerinin belirlenmesidir. Eğer çalışanlar örgüt ve

yöneticileriyle olan ilişkilerinde sadece ekonomik etkileşimlere değer veriyorlarsa dağıtımsal adaletin vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi son derece sınırlı olacaktır. Buna karşın çalışanlar ekonomik etkileşimlerin yanı sıra hatta ondan daha fazla sosyal etkileşimleri önemsiyorlarsa işgörenler formel rol tanımlarının ötesine geçeceklerdir.

Organ (1990) adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığını ileri sürmektedir. Organ (1997: 86) örgütsel vatandaşlık davranışlarını, “biçimsel ödül mekanizması tarafından açık bir biçimde tanımlanmayan ve bir bütün olarak örgütün etkinliğini artıran gönüllü bireysel davranışlardır” şeklinde tanımlamaktadır. Örgütsel adaletin türlerinden olan dağıtımsal ve prosedürel adalet ile kendilerini daha fazla örgütsel destek alıcısı olarak algılayan işgörenler arasındaki örgütsel vatandaşlığı beslemek çok daha kolaydır. Çalışanlar adil olmayan muamelelerle karşılaştıklarında örgütsel davranış sergileme konusunda daha az istekli olabilirler. Çünkü bu tür davranışlar çalışanların biçimsel rollerinin dışına çıkmaktadır (Hündür, www.ikademi.com).

Aquino (1995) Midwestern İşletme Okulu MBA programı öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmada, kişilerarası adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmektedirler. Farh ve arkadaşları (1997) Tayvan’da en büyük 500 işletmenin üyeleri olan elektronik endüstrisindeki 8 işletmedeki yöneticiler ve astları üzerinde yaptıkları araştırmada, dağıtımsal ve işlemsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Moorman ve arkadaşları (1998) Midwest’deki bir askeri hastanede sivil çalışanlar ve yöneticileri üzerinde yaptıkları

araştırmada, işlemsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Williams ve arkadaşları (2002) Birleşik Devletlerin güneybatısındaki bir şehirde imalat, finans, bilgi teknolojileri, banka ve diğer endüstrilerde çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada, dağıtım adaleti, biçimsel işlem adaleti ve etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı niyetleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Bir diğer araştırmada Blakely ve arkadaşları (2005) farklı organizasyonlarda tam zamanlı olarak çalışan işgörenler üzerinde yaptığı araştırmada, algılanan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmektedirler. Chiaburu ve Lim (2008) Birleşik Devletlerdeki bir işletmede çalışan işgörenler ve onların en yakın yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Türkiye’de ise; Arslantaş tarafından (2005: 214-215) iletişim ve dış ticaret alanında uzmanlaşmış bir firmada çalışan büro personeli beyaz yakalılar üzerinde yapılan araştırmada, algılanan adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, prosedürel adaletin örgütsel vatandaşlığı yüksek düzeyde etkilerken dağıtımsal adaletin anlamlı bir etkisinin görülmediği bulgusuna ulaşılmıştır. Erkutlu (2008) 10 devlet üniversitesinde çalışan akademik personel üzerinde yaptığı araştırmada, etkileşimsel, işlemsel ve dağıtımsal adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Gürbüz tarafından 2008 yılında yapılan bir araştırmada örgütsel adalet algısının vatandaşlık davranışlarını etkilediği belirlenmiştir. Ancak söz konusu araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde adalet algısının etkisinin, iş tatminine göre daha düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Gürbüz, 2008: 76).

İnce ve Gül tarafından 2011 yılında Karaman Valiliğine bağlı kamu kurumlarında görev yapan 83 kamu görevlisi üzerinde yapılan bir araştırmada işgörenlerin örgütsel adalet algıları ile çeşitli örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında ilişkilerin var olduğu belirlenmiştir. Söz konusu çalışmada prosedürel adaletin örgütsel gelişime katkı ve işe özen gösterme davranışları ile ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada elde edilen bir diğer bulgu ise, etkileşimsel adalet ile işe özen gösterme arasındaki ilişkilerdir. Araştırma kapsamında ulaşılan bir diğer sonuç ise dağıtımsal adaletin örgütsel vatandaşlık davranışlarının birçok boyutuyla ilişkili olduğudur (İnce ve Gül, 2011a: 142).

IV. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI

ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

IV.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölüm araştırmanın metodolojisine yönelik olup, öncelikli olarak araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, sınırları ve örneklem yapısı açıklanmıştır. Daha sonra değişkenlere ait ölçekler ve elde edilen verilerin analiz sürecine değinilmiştir. Araştırmada faktör, frekans, regresyon ve Anova gibi çok sayıda istatistikî yöntem kullanılmıştır. Son olarak da elde edilen bulgular ışığında sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

IV.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Son yıllarda hem örgütsel adalet hem de örgütsel vatandaşlık davranışları teorik ve ampirik anlamda dikkat çeken konuların başında gelmektedir. İçerisinde bulunduğumuz bilgi çağında güven, dayanışma, bilgi, yetenek, işbirliği, ekip ruhu, takım çalışması, örgüt iklimi ve kültürü gibi psiko-sosyal faktörler örgütlerin giderek şiddetlenen küresel rekabet ortamında en önemli ve en çok güvendikleri rekabet silahlarıdır. Bu bakımdan modern organizasyonlarda insan faktörünün artan değerine binaen çalışanların düşünceleri ve memnuniyetleri hiç olmadığı kadar önemli hale gelmektedir.

İnsan kaynaklarına verilen önemin artmasıyla birlikte örgütsel davranış, yönetim bilimi, endüstriyel ve yönetim psikolojisi gibi disiplinlerde söz konusu konularla ilgili çalışmalarda ciddi bir artış gözlemlenmektedir. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, kamu kurumlarında görev yapan personelin örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini incelemektir.

Örgütsel adalet çalışanların ödüller, örgütsel çıktılar ve yönetim süreçlerine katılımlarıyla ilgili mevcut ve potansiyel algılarını içermektedir. Öte yandan örgütsel vatandaşlık davranışları ise, iş tanımlarında öngörülme, zorunlu tutulmayan, çalışanlardan formel anlamda beklenilmeyen, gerçekleştirildiğinde ise ödüllendirilmeyen, gerçekleştirilmediğinde cezalandırılmayan ve daha çok kişisel tercihe bağlı olan davranışlardır. Dolayısıyla her iki örgütsel değişken de örgütün verimliliği ve etkinliği ile doğrudan ve yakından ilgili bulunmaktadır.

Çalışanların amaçları ile örgütün amaçları arasında uyum ve dengenin kurulmasında, işgücü devir hızının düşürülmesinde, örgütsel bağlılığın artırılmasında, işgören verimliliğinin artırılmasında en önemli faktörlerden biri işgörenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık düzeyleridir. Son yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının çeşitli örgütsel çıktılarla ilişkilerine yönelik çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Çalışanların örgütte tutulabilmesinde, işten ayrılma niyetlerinin ortadan kaldırılmasında ve bağlılık duygusunun yaratılmasında en önemli yönetsel araçların başında, şüphesiz adalete dayalı yönetim anlayışı gelmektedir. Bu sürecin oluşturulması ve yönetilmesinde yöneticilerin çalışanlara adaletli davranması kadar, yönetilenlerin böyle bir adalet algısına sahip olmaları da büyük önem arz etmektedir. Çalışanların örgütsel adaletle

ilgili olarak, örgütün işleyişi esnasında yöneticileri tarafından adaletli bir uygulamaya tabi tutulduklarına veya tutulmadıklarına dair inançları örgütsel davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini belirlemektir. Karaman Valiliği ve Karaman İl Özel İdaresinde yapılan bir alan araştırması ile geliştirilen model çerçevesinde söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek, bugüne kadar yapılmış olan genellemelere katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

IV.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Yaptığımız alanyazın taramasında ülkemizde kamu kurumlarında örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri ele alan çok fazla sayıda araştırma bulunamamıştır. Ancak her araştırmada bulunduğu gibi bu araştırmanın da bir takım kısıtları bulunmaktadır. Bu kısıtların ilki araştırmanın örneklem kitlesi ile ilgilidir. Araştırmada örneklem olarak Karaman Valiliği ve Karaman İl Özel İdaresi çalışanlarının seçilmiş olması daha büyük bir denek kitlesine ulaşılmasına engel olmuştur.

Araştırmanın bir diğer önemli kısıtı ise çalışanların verdikleri cevapların samimiyeti ve doğruluğu ile ilgilidir. Çalışanlar soru formlarında ad-soyad gibi bilgilerin bulunmaması ve her türlü cevabın gizli tutulacağına belirtilmiş olmasına rağmen yeterince samimi davranmamışlardır.

Araştırmanın diğer kısıtları şunlardır:

- Bu araştırmanın farklı sektörlerde, farklı sonuçlar göstermesi doğaldır. Dolayısıyla araştırmanın sonuçları değerlendirilirken bu gerçek gözden uzak tutulmamalıdır.

- Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları sektöre karşı duyarlı olduğu gibi, zamana karşı da duyarlıdır. Dolayısıyla aynı örneklem grubu üzerinde belli aralıklarla yapılacak olan çalışmalarda farklı bulgulara ulaşılması mümkündür.

- Örgütsel adalet ve vatandaşlık davranışlarının bireylerin algılamaları ile ilgili bir konu olduğu ve sübjektiflik arz ettiği unutulmamalıdır.

VI.4. ÖRNEKLEM KİTLESİ

Araştırmanın evrenini Karaman Valiliğine bağlı İl Özel İdaresi ve Valilik çalışanları oluşturmaktadır. Çalışan personel sayısı ile orantılı olarak araştırma kapsamında söz konusu kurumlarda 170 anket formu dağıtılmıştır. Geri dönen anket sayısı ise 153'tür. Daha önce de ifade edildiği üzere araştırmanın evrenini oluşturan kamu kurumlarında örneklem oranı n/μ : 153/170: 0,90 olarak belirlenmiştir. Rastgele yöntemle belirlenen örneklem sayısı bu tür bir araştırma için yeterli görülmektedir.

VI.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLER

Araştırmada kullanılacak değişkenlerin tespitine başlamadan önce örgütsel adalet türleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilere yönelik geniş bir

literatür taraması yapılmıştır. Bu çalışma çerçevesinde araştırma modelini oluşturacak değişkenler tespit edilmiştir. Modele ait bağımlı ve bağımsız değişkenler aşağıda kısaca belirtilmiştir.

IV.5.1. Bağımsız Değişkenler

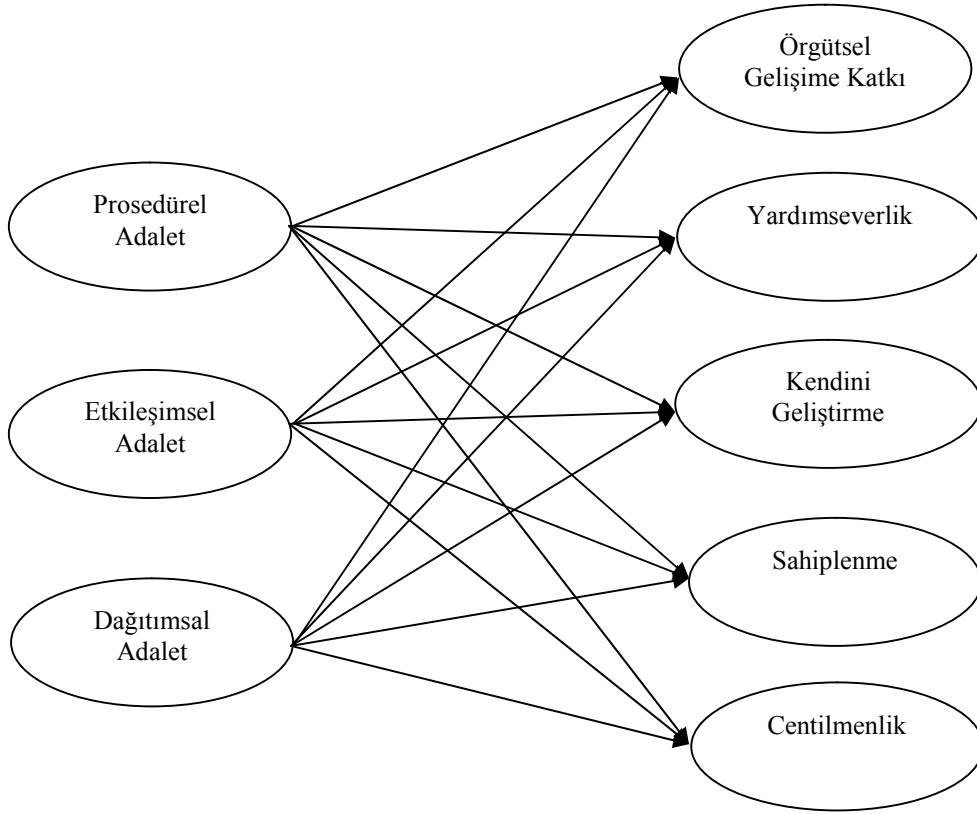
Araştırma modelinde belirtilen bağımsız değişkenler örgütsel adalet türleridir. Bunlar; prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet başlıkları altında ele alınan değişkenlerdir.

IV.5.2. Bağımlı Değişkenler

Araştırmada bağımlı değişken olarak örgütsel vatandaşlığın beş farklı davranış kalıbı kullanılmıştır. Bunlar; örgütsel gelişime katkı, yardımseverlik, kişisel gelişim, sahiplenme ve centilmenlik başlıkları altında ele alınan değişkenlerdir.

IV.6. ARAŞTIRMADA KULLANILACAK HİPOTEZLER VE MODEL

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler doğrultusunda bir model kurulmaya çalışılmıştır. Bu modelin örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı olmak üzere iki unsuru bulunmaktadır. Ayrıca temel unsurlara ait alt boyutlar birleştirildiğinde Şekil 1’de gösterilen algoritmaya sahip model oluşturulmuştur. Oluşturulan model doğrultusunda bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik çok sayıda hipotez oluşturulmuştur.



Sekil 4.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli doğrultusunda çeşitli istatistiki yöntemlerle test edilecek hipotezler şunlardır:

H₁: Çalışanların prosedürel adalet algıları ile örgütsel gelişime katkı sağlamaları türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂: Çalışanların prosedürel adalet algıları ile yardımseverlik türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₃: Çalışanların prosedürel adalet algıları ile kendini geliştirme türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₄: Çalışanların prosedürel adalet algıları ile sahiplenme türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₅: Çalışanların prosedürel adalet algıları ile centilmenlik türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₆: Çalışanların etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel gelişime katkı sağlamaları türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₇: Çalışanların etkileşimsel adalet algıları ile yardımseverlik türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₈: Çalışanların etkileşimsel adalet algıları ile kendini geliştirme türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₉: Çalışanların etkileşimsel adalet algıları ile sahiplenme türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₀: Çalışanların etkileşimsel adalet algıları ile centilmenlik türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₁: Çalışanların dağıtımsal adalet algıları ile örgütsel gelişime katkı sağlamaları türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₂: Çalışanların dağıtımsal adalet algıları ile yardımseverlik türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₃: Çalışanların dağıtımsal adalet algıları ile kendini geliştirme türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₄: Çalışanların dağıtımsal adalet algıları ile sahiplenme türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₅: Çalışanların dağıtımsal adalet algıları ile centilmenlik türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.

IV.7. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir alan yazın taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en iyi bir biçimde ortaya koyacak ölçekler belirlenmeye

çalışılmıştır. Araştırmada veri toplamak için 5’li Likert ölçeğine dayalı toplam 48 sorudan oluşan üç bölümlü bir anket formu kullanılmıştır. Tüm ölçeklerde birden fazla değişken (soru) kullanılmış olup, katılımcıların bu değişkenlere birden beşe kadar bir değer atamasında Likert tipi eşit aralıklı ölçüm şekli (interval) kullanılmıştır. Likert tipi ölçeklerde en küçük değer (1) “kesinlikle katılmıyorum” ve en büyük değer (5) “kesinlikle katılıyorum” algısına karşılık gelmektedir. Likert ölçeğinin amacı, kişilerin bir olay ya da bir konu hakkındaki düşüncelerini geniş bir değerlendirme yelpazesi içerisinde sınıflandırmak veya derecelendirmektir. Aynı fikirde olmak, kabul etmek veya tamamıyla reddetmek gibi (Arıkan, 1995: 108).

Anketin birinci bölümünde demografik değişkenler ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum gibi kişisel ve demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bu bölümde bulunmaktadır.

İkinci bölümünde örgütsel adalet ve üçüncü bölümünde ise örgütsel vatandaşlık ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Araştırmada örgütsel adaleti ölçmek üzere Moorman tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği (Organizational Justice Scale) kullanılmıştır. Literatürdeki bilgilerle paralellik arz edecek bir şekilde bu ölçek, örgütsel adaleti prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal olmak üzere üç boyutta değerlendirmektedir. Kullanılan bu ölçek 25 ifadeden oluşmaktadır. Bu 25 ifadenin 7’si prosedürel adalet, 10’u etkileşimsel adalet ve 8’i ise dağıtımsal adaleti ölçmek üzere geliştirilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek üzere ise Podsakoff ve arkadaşları (2000) ile Morrison tarafından (1994) geliştirilen ve Türker (2006) ile Yenerli ve Aksoy tarafından uyarlanmış örgütsel vatandaşlık ölçeğinin tarafımızca kısaltılmış kısa formu

kullanılmıştır. Bu ölçek 18 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği 5 alt boyuttan oluşmaktadır. 18 ifadenin 7'si örgütsel gelişime katkı, 4'ü yardımseverlik, 2'si kendini geliştirme, 3'ü sahiplenme ve 2'si ise centilmenlik davranışlarını değerlendirmektedir.

Anket formunun düzenleniş biçiminin geri dönüş oranı açısından önemli olduğu bilinmektedir. Bu nedenle anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen hususlara dikkat edilmeye özen gösterilmiştir. Bu amaçla anketin üst kısmına çalışmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydası, amacı ve elde edilen bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır. Ayrıca anketi cevaplamamanın kişiye mal olacağı ortalama zaman süresi ile ilgili bilgiye yer verilmiştir. Bu metnin altına çalışmayı yürüten kişinin adı-soyadı, unvanı, çalıştığı kurum ve iletişim bilgileri eklenmiştir. Anket sorularının sıkıcı olmaktan kurtarılması ve kolay anlaşılabilir olması amacıyla basit, anlaşılır ve kısa cümlelerden oluşmasına dikkat edilmiştir.

Alan araştırmasının amacı, doğrudan bir gruba sorular sormak yoluyla analiz edilebilecek, karşılaştırmalar yapılabilecek ve yorumlar getirilebilecek veriler elde etmektir. Araştırmada anketin uygulanacağı örneklem kitlesi de göz önüne alınarak veri toplama yönteminin nasıl olması gerektiği belirlenmiş ve daha sonra veri toplama aşamasına geçilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket sosyal bilimlerde kullanılan en yaygın veri toplama yöntemlerinden birisidir. Anketler örneklem grubuna, daha az maliyetli, daha yüksek geri dönüşlü ve yanlış anlama ve hata olasılıklarını yerinde ve ivedilikle giderme ihtimali nedenleri ile yüz yüze görüşülerek bizzat elden dağıtılmış ve toplanılmıştır.

IV.8. İSTATİSTİKSEL ANALİZLER VE BULGULAR

Bu bölümde model ve hipotez testlerinin sonuçları sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre 15 hipotezin 6 tanesi kabul edilmiştir.

Tümü Likert tipinde olan ve geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış olan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan 43 sorudan elde edilen veriler SPSS 16 for Windows adlı istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik t-testi, Anova ve regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

IV.8.1. Demografik Analizler

Ankete katılanların demografik özelliklerine ait bilgiler frekans tabloları ve yüzdelerle dağılım şekilleri aracılığıyla aşağıda gösterilmiştir. Tablo 4.1'de katılımcıların yaş, cinsiyet gibi demografik özellikleri ile ilgili genel bilgilere yer verilmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan bireylerin 87'si erkek ve 66'sı ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Bunların toplam içerisindeki yüzdeler sırasıyla % 56.9 ve % 43.1'dir. Görüldüğü üzere erkek ve kadın işgörenlerin dağılımları arasında çok büyük farklılıklar bulunmamaktadır.

Tablo 4.1.Katılımcıların Demografik Özellikleri

		SIKLIK	YÜZDE (%)	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLÂTİF YÜZDE
CİNSİYETİNİZ	ERKEK	87	56,9	56,9	56,9
	KADIN	66	43,1	43,1	100,0
	Toplam	153	100,0	100,0	
YAŞ GRUBU	20-25	13	8,5	8,5	8,5
	26-30	29	19,0	19,0	27,5
	31-35	29	19,0	19,0	46,4
	36-40	39	25,5	25,5	71,9
	41 ve üzeri	43	28,1	28,1	100,0
	Toplam	153	100,0	100,0	
MEDENİ DURUM	BEKÂR	22	14,4	14,4	14,4
	EVLİ	129	84,3	84,3	98,7
	DUL	2	1,3	1,3	100,0
	Toplam	153	100,0	100,0	
EĞİTİM DÜZEYİ	LİSE	10	6,5	6,5	6,5
	ÖNLİSANS	14	9,1	9,1	15,6
	LİSANS	120	78,4	78,4	94,0
	LİSANSÜSTÜ	9	6,0	6,0	100,0
	Toplam	153	100,0	100,0	
ÇALIŞMA SÜRESİ	1 yıldan az	9	5,9	5,9	5,9
	1-5	26	17,0	17,0	22,9
	6-10	28	18,3	18,3	41,2
	11-15	17	11,1	11,1	52,3
	16-20	50	32,7	32,7	85,0
	21 ve üzeri	23	15,0	15,0	100,0
	Toplam	153	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan kamu personelinin % 28.1'i 41 ve üzeri yaş grubuna girmektedirler. % 8.5'i 20-25, % 19'u 26-30, % 19'u 31-35 ve % 25'i de 36-40 yaş dilimine giren çalışanlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla ulaşılan bu bulgular doğrultusunda çalışanların ağırlıklı olarak gençlerden oluştuğunu ileri sürmek mümkündür. Tablo 4.1'de görüldüğü üzere ankete cevap veren kişilerin % 14.4'ü bekâr, % 84.3'ü evli ve % 1.3'ü ise dullardan oluşmaktadır.

Tablo'da görüldüğü üzere bireylerin % 6.5'i lise, % 9.1'i önlisans, % 78.4'ü lisans ve % 6'sı ise lisans üstü eğitim düzeyine sahiptir. Katılımcıların % 5.9'u 1 (bir) yıldan daha kısa bir süredir bu teşkilatta çalışmaktadır. Çalışanların % 17'si 1-5 yıllık bir kıdeme, % 18.3'ü 6-10 yıllık, % 11.1'i 11-15 yıllık, % 32.7'si ve % 20'si 16-20 yıllık ve % 15'i ise 15 yıldan daha uzun bir kıdeme sahiptir.

Tablo 4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Frekans Dağılımı

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI FREKANS DAĞILIMI	ORT.	STN SPM.
Örgütsel Gelişime Katkı		
<i>Bölümler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olurum.</i>	4,0131	,78629
<i>Önemli olduğunu düşündüğüm toplantılara, görevim dışında olsa bile gönüllü katılırım.</i>	4,1307	,74950
<i>Kurumla ilgili çevredeki değişim ve gelişmeleri takip ederim.</i>	4,0065	,86979
<i>Kurum için neyin iyi olduğu konusundaki değerlendirmelere katılır, görüşlerimi bildiririm.</i>	4,1634	,83868
<i>Kurumsal duyuruları okur ve takip ederim.</i>	4,0850	,90283
<i>İşimle ilgisi olmasa bile, kurum içi sorunların çözümünde sorumluluk alırım.</i>	4,0392	,91682

<i>Kurum performansını arttırmak için diğer çalışanlarla iletişim ve işbirliği içinde olurum.</i>	4,0523	,90169
Yardımseverlik		
Başkalarının işle ilgili problemlerini halletmelerine yardımcı olmak için zaman ayırıyorum.	4,0784	,86244
Benden istenmeden, yeni gelen çalışanların işe ve işyerine alışmasına yardım ederim.	4,1307	,92972
Benden istenmemesine rağmen bir şeylerin yapılmasına gönüllü olurum.	4,0523	,85679
Ağır iş yükü olanlara yardım ederim.	3,8562	,99617
Kişisel Gelişim		
<i>Yeni teknik ve gelişmeleri görevimi yerine getirirken kullanırım.</i>	3,9085	1,04730
<i>İş arkadaşlarımla yeni teknik ve gelişmelerle ilgili fikir ve bilgiyi paylaşıyorum.</i>	2,1373	1,23042
Sahiplenme		
Çalıştığım kurumu, dışarıya karşı çalışanlarını destekleyen bir kurum olarak tanıtırım. Kurum hakkında olumsuz fikri olan kişilere karşı kurumu savunurum.	3,4183	1,21186
Kurumun çıkarlarını, kendimin ve çalışma arkadaşlarımla çıkarlarından üstün tutarım.	3,8562	,99617
İşe sürekli erken gelerek, zamanında işe başlamaya hazır olurum.	4,0261	,99966
Centilmenlik		
<i>İşle ya da kurumla ilgili problemleri olduğundan fazla gösterir ve abartırım.</i>	1,9739	,93152
<i>İş ve kurumla ilgili yakınırım.</i>	1,8889	,79103

Yukarıdaki tablo incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili ifadelerin ortalamalarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel vatandaşlığın örgütsel gelişime katkı, yardımseverlik, kişisel gelişim ve sahiplenme boyutlarının

ortalamalarının 4 civarında olması katılımcı kamu personelinin ağırlıklı olarak söz konusu davranışları sergilediklerini göstermektedir. Zira Likert ölçeğinde 4'ün karşılığı "katılıyorum" anlamına gelmektedir. Sadece örgütsel vatandaşlığın kişisel gelişim alt boyutundaki "İş arkadaşlarımla yeni teknik ve gelişmelerle ilgili fikir ve bilgiyi paylaşırım" ifadenin ortalaması 2,1373 seviyesinde olup "katılmıyorum" anlamına karşılık gelmektedir. Örgütsel vatandaşlığın son boyutunu oluşturan centilmenlik davranışı ile ilgili "İşle ya da kurumla ilgili problemleri olduğundan fazla gösterir ve abartırım" ve "İş ve kurumla ilgili yakınırım" ifadelerin ortalamalarının 2'nin altında olması ifadelerin reverse yani ters ölçekli olmasından kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle söz konusu iki ifadenin anlamının olumsuz olması katılımcıların "kesinlikle katılmıyorum" ve "katılmıyorum" seçeneklerinde yoğunlaşmalarına sebebiyet vermiştir.

Tablo 4.3. Örgütsel Adalet Türlerinin Frekans Dağılımı

ÖRGÜTSEL ADALET FREKANS DAĞILIMI	ORT.	STN SPM.
<i>Kurumumuzdaki karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.</i>	3,6732	,98562
<i>Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir.</i>	3,5229	1,05185
<i>Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan herkesin dikkate alınmasını sağlar.</i>	3,4641	1,11819
<i>Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.</i>	3,5294	1,03275
<i>Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınması sağlar.</i>	3,4118	1,10340
<i>Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karara ve kararın uygulanışına ilişkin sorunların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.</i>	3,5098	1,05829
<i>Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir.</i>	3,5948	1,06027
Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır.	3,5556	1,11738

Yöneticimiz taraf tutmaz.	3,5359	1,20866
Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır.	3,9412	1,06521
Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir.	3,7516	1,14869
Yöneticim işimi ne derecede iyi yaptığıma ilişkin geribildirim verir.	3,5098	1,12459
Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir.	3,5556	1,16917
Yöneticim karşılaştığım zorlukları aşmam için destek verir.	3,7255	1,02749
Uygulanan ödüllendirme sistemine ilişkin görüşlerimi yöneticime aktarabilirim.	3,7582	1,14723
İşimle ilgili hedef ve planlarımı yöneticimle paylaşabilirim.	3,8693	,98470
Yöneticim performansımı en doğru ve gerçekçi bir biçimde değerlendirmeye özen gösterir.	3,5359	1,14148
<i>Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım ödüller birbirine uygundur.</i>	3,3660	1,22878
<i>Sahip olduğum deneyimim ile aldığım ödüller birbirine uygundur.</i>	3,3660	1,24473
<i>Gösterdiğim çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirilmekteyim.</i>	3,1503	1,30168
<i>İyi bir iş yaptığımda hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.</i>	3,1634	1,34974
<i>İşimdeki stres ve gerginliğe göre hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.</i>	3,1569	1,27794
<i>Benimle benzer yetenek ve eğitime sahip diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.</i>	3,1176	1,36662
<i>Bu kurumda benimle aynı işi yapan diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.</i>	3,0719	1,33330
<i>Diğer kurumlarda benimle aynı işi yapan çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.</i>	3,0588	1,33887

Yukarıdaki Tablo 4.3’de çalışanların adalet türleri ile ilgili ölçeğe verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları gösterilmektedir. Görüldüğü üzere katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları 3,5 civarındadır. Bu bulgu çalışanların adalet algılarının “fikrim yok” ve “katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığını göstermektedir.

IV.8.2. Faktör Analizleri

Aşağıdaki tablolarda araştırma değişkenleri ile ilgili değişkenlerin faktör analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

IV.8.2.1. Örgütsel Adaletin Faktör Sonuçları

İlk aşamada araştırmada her bir ölçeğin ayrı ayrı faktör analizi yapılmıştır. Belirli anlam düzeyinde katsayı anlamlılık sınamaları yapılmış ve Tablo 4.4'de örgütsel adalet ölçeğinin faktör yükleri özet olarak sunulmuştur. Verilerin faktör çözümlemesine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri uygulanmıştır.

KMO ve Barlett testlerinin sonuçlarının faktör analizi yapmaya olanak tanınması nedeniyle, faktör analizi uygulamaya karar verilmiştir. Faktörlerin hesaplanmasında Eigen değerleri 1 kullanılmıştır. Ölçeğin faktör yüklerinin alt kesme noktası olarak 0.50 alınmıştır. Faktör yükleri hesaplanan ifadelerin güvenilirliklerini ölçmek üzere Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Tablo'da görüldüğü gibi, her üç adalet boyutunda da başlangıçta beklenen faktör yüklerine (3 faktöre) ulaşılmıştır.

Örgütsel adalet verilerinin açıklanan toplam varyansı, % 79'dur. Prosedürel adalet verilerinin faktör yükleri 0.772 ile 0.861 arasında; etkileşimsel adalet verilerinin faktör yükleri 0.683 ile 0.876 arasında; dağıtımsal adalet verilerinin faktör yükleri ise 0.813 ile 0.892 arasında değişmektedir. Bu oranlar örgütsel adalet faktörlerinin birbirleriyle iyi derecede ilişkili olduğunu göstermektedir. Örgütsel adalet ölçeği ile ilgili

KMO değeri 0,956 olarak bulunmuştur. Faktör analizinde KMO ölçütü, 0,80-0,89 arasında bulunduğunda çok iyi kabul edilmektedir. Barlett testi ise (4,980; $p < 0.001$) anlamlı çıkmıştır.

Tablo 4.4. Örgütsel Adalet Faktör Analizi

İFADELER	Component		
	1	2	3
<i>PROSEDÜREL ADALET</i>			
Kurumumuzdaki karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.	,772		
Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir.	,853		
Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan herkesin dikkate alınmasını sağlar.	,833		
Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.	,824		
Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınması sağlar.	,861		
Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karara ve kararın uygulanışına ilişkin sorunların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.	,839		
Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir.	,834		
<i>ETKİLEŞİMSEL ADALET</i>			
Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır.		,810	
Yöneticimiz taraf tutmaz.		,870	
Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır.		,766	
Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir.		,843	

Yöneticim işimi ne derecede iyi yaptığıma ilişkin geribildirim verir.		,858	
Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir.		,821	
Yöneticim karşılaştığım zorlukları aşmam için destek verir.		,736	
Uygulanan ödüllendirme sistemine ilişkin görüşlerimi yöneticime aktarabilirim.		,683	
İşimle ilgili hedef ve planlarımı yöneticimle paylaşabilirim.		,710	
Yöneticim performansımı en doğru ve gerçekçi bir biçimde değerlendirmeye özen gösterir.		,876	
DAĞITIMSAL ADALET			
Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım ödüller birbirine uygundur.			,846
Sahip olduğum deneyimim ile aldığım ödüller birbirine uygundur.			,813
Gösterdiğim çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirilmekteyim.			,885
İyi bir iş yaptığımda hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.			,892
İşimdeki stres ve gerginliğe göre hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.			,881
Benimle benzer yetenek ve eğitime sahip diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.			,847
Bu kurumda benimle aynı işi yapan diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.			,832
Diğer kurumlarda benimle aynı işi yapan çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.			,859
AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS			79,171

Örgütsel adalet ölçeği ile ilgili KMO ve Barlett testlerinden sonra yapılan faktör analizinde dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel olmak üzere üç alt boyut

bulunmuştur. Faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den büyük üç boyut bulunmuş olup, bu üç boyut toplam varyansın 0,79171'ini açıklamaktadır.

IV.8.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Faktör Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ile ilgili KMO değeri 0,764 olarak bulunmuştur. Barlett testi anlamlı çıkmıştır (1,548; $p < 0,001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür.

Tablo 4.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Faktör Analizi

İFADELER	Component				
	1	2	3	4	5
ÖRGÜTSEL GELİŞİME KATKI					
<i>Bölümler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olurum.</i>	,522				
<i>Önemli olduğunu düşündüğüm toplantılara, görevim dışında olsa bile gönüllü katılırım.</i>	,672				
<i>Kurumla ilgili çevredeki değişim ve gelişmeleri takip ederim.</i>	,655				
<i>Kurum için neyin iyi olduğu konusundaki değerlendirmelere katılır, görüşlerimi bildiririm.</i>	,576				
<i>Kurumsal duyuruları okur ve takip ederim.</i>	,546				
<i>İşimle ilgisi olmasa bile, kurum içi sorunların çözümünde sorumluluk alırım.</i>	,702				
<i>Kurum performansını arttırmak için diğer çalışanlarla iletişim ve işbirliği içinde olurum.</i>	,528				

YARDIMSEVERLİK				
Başkalarının işle ilgili problemlerini halletmelerine yardımcı olmak için zaman ayırırım.		,532		
Benden istenmeden, yeni gelen çalışanların işe ve işyerine alışmasına yardım ederim.		,645		
Benden istenmemesine rağmen bir şeylerin yapılmasına gönüllü olurum.		,545		
Ağır iş yükü olanlara yardım ederim.		,741		
KİŞİSEL GELİŞİM				
<i>Yeni teknik ve gelişmeleri görevimi yerine getirirken kullanırım.</i>			,581	
<i>İş arkadaşlarımla yeni teknik ve gelişmelerle ilgili fikir ve bilgiyi paylaşıyorum.</i>			,704	
SAHİPLENME				
Çalıştığım kurumu, dışarıya karşı çalışanlarını destekleyen bir kurum olarak tanıtırım. Kurum hakkında olumsuz fikri olan kişilere karşı kurumu savunurum.				,754
Kurumun çıkarlarını, kendimin ve çalışma arkadaşlarımla çıkarlarımdan üstün tutarım.				,705
İşe sürekli erken gelerek, zamanında işe başlamaya hazır olurum.				,572
CENTİLMENLİK				
<i>İşle ya da kurumla ilgili problemleri olduğundan fazla gösterir ve abartırım.</i>				,552
<i>İş ve kurumla ilgili yakınırım.</i>				,673
AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS			53,125	

Faktör analizi sonucunda öz değeri birden büyük beş boyut belirlenmiştir. Beş boyut, toplam varyansın 0,53125'ini açıklamaktadır. Faktör 1'i oluşturan maddeler "örgütsel gelişime katkı", faktör 2'yi oluşturan maddeler "yardımseverlik", faktör 3'ü

oluşturan maddeler “kendini geliştirme”, faktör 4’ü oluşturan maddeler “sahiplenme”, faktör 5’i oluşturan maddeler ise “centilmenlik” boyutunu oluşturmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin en düşük faktör yüküne sahip değerini 0.522 ile “*Bölümler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olurum*” şeklindeki örgütsel gelişime katkı ile ilgili bir ifade oluşturmaktadır. Buna karşın örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili en yüksek değere sahip ifade “*Çalıştığım kurumu, dışarıya karşı çalışanlarını destekleyen bir kurum olarak tanıtırım. Kurum hakkında olumsuz fikri olan kişilere karşı kurumu savunurum*” şeklindeki sorudur. Bu ifadenin faktör yükü 0.754 olarak bulunmuştur.

IV.8.3. Güvenilirlik Analizleri

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon analizleri ve ileri sürülen hipotezlerin t testi, Anova ve regresyon analizleri ile test edilmesinden önce, faktör analizleri sonuçlarına göre gruplanan sorular güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Güvenilirlik kısaca, bir ölçümün hatadan ne kadar bağımsız kaldığının derecesini göstermektedir. Bir başka ifadeyle, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün iç tutarlılığını ortaya koymaktadır. Güvenilirliğin üç göstergesi bulunmaktadır. Bunlar ölçeğin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olmasıdır. Birincisi tutarlı olmasıdır ki; ölçeğin ölçme kurallarına, veri kayıt ve kodlamasına uygun olması anlamına gelmektedir. İkincisi dengeli olmasıdır ve kullanılan ölçeğin diğer değişkenlerin aynı kalması koşuluyla zaman içinde değişmemesini ifade etmektedir. Sonuncusu ise tekrarlanabilir olmasıdır ki, ölçeğin tek bir zamandaki tek bir testle sınırlı

kalmaması, tekrar uygulanabilmesi ve zaman içinde güvenilir olmasını göstermektedir (Erdoğan, 1998: 118).

Güvenilirliğin hesaplanması için Cronbach Alfa Katsayısı, Split Half Yöntemi, Guttman Katsayıları ve Paralel Yöntem gibi değişik yöntemler kullanılmaktadır. Bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında alan yazındaki benzer çalışmalar da göz önünde bulundurularak en sık kullanılan güvenilirlik ölçümü olan Cronbach α değeri kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Özdamar, 1999: 513). Tablo 4.6’da ilgili değişkenler ve Cronbach Alfa Katsayıları görülmektedir.

Tablo 4.6. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri

ÖLÇEK	N	Cronbach's Alpha
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI	18	,792
ÖGK	7	,755
YRD	4	,717
KG	2	,723
SHP	3	,722
CNT	2	,756
ÖRGÜTSEL ADALET	25	,980
PROADL	7	,966
ETKADL	10	,949
DAĞADL	8	,974

Tablo 4.6’da görüleceği üzere örgütsel adalet türlerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışları türlerinin her birinin ayrı ayrı SPSS’de Cronbach Alpha güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0.717 ve 0.980 arasında bulunmuştur. Dolayısıyla tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0.70’lik Cronbach α düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir. Kullanmış olduğumuz ölçeklerin güvenilirlikleri konusunda literatür çalışması yaptığımızda, bizim çalışmamızla benzer çalışmaların bulguları arasında benzerliklerin bulunduğu tespit edilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik katsayısı vatandaşlık ölçeğinden daha güçlü bulunmuştur.

IV.8.4. Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini belirlemeye yardımcı olan istatistiki yöntemle korelasyon analizi adı verilmektedir (Özdamar, 1999: 407). Bir diğer ifadeyle korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson korelasyonundan iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. Pearson katsayısı “**r**” harfiyle sembolize edilmektedir. Bu katsayı $r-1$ ile $r+1$ arasında değişmekte ve 1’e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu ortaya koymaktadır (Erdoğan, 1998: 129). Korelasyon analizi için örgütsel adaletin alt değişkenleri ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını temsil eden alt ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Genellikle, eğer $n > 100$ ve $r > 0.70$ ise, değişkenler arasında “*güçlü ilişki*” bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer $r = 0.40$ ile 0.70 arasında ise, “*orta derecede*”, $r = 0.20$ ve 0.40 arası ise “*zayıf bir ilişki*” olduğu söylenir. Eğer $r < 0.20$ ise “*ihmal edilecek ilişki*” olarak nitelendirilmektedir (Sökmen, 2000: 85).

Yapılan korelasyon analizinde adalet türlerinden prosedürel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışlarından sahiplenme arasında 0.690 değeri ile $p < 0.01$ düzeyinde güçlü bir ilişki bulunmuştur. Prosedürel adalet ile örgütsel vatandaşlığın “centilmenlik” haricindeki tüm boyutları ile % 99 güven aralığında bir korelasyon belirlenmiştir.

Örgütsel adalet türlerinden prosedürel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışlarından örgütsel gelişime katkı arasında ($r: ,408$) $p < 0.01$ düzeyinde; yardımseverlik arasında ($r: ,499$); kişisel gelişime arasında ($r: ,219$) $p < 0.01$ düzeyinde ve sahiplenme arasında ($r: ,690$) $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışlarından örgütsel gelişime katkı, yardımseverlik, kişisel gelişim ve sahiplenme arasında $p < 0.01$ düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmuşken; etkileşimsel adalet ile centilmenlik şeklindeki örgütsel vatandaşlık davranışları arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Benzer şekilde çalışanların dağıtımsal adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının centilmenlik alt boyutu hariç diğer tüm boyutları ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu bağlamda centilmenlik (sportmenlik) davranışlarının herhangi bir adalet algısıyla ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılamamıştır. Literatürde de centilmenlik (sportmenlik), çok fazla ilgi görmeyen bir örgütsel davranış türüdür. Sportmenlik çalışma ortamından ve işten kaynaklanan kaçınılmaz rahatsızlık, sıkıntı ve zorlamalara gönüllü olarak müsamaha göstermektir. Ancak bu tanım centilmenlik kavramından daha dar bir anlamı içermektedir. Zira centilmenlik daha geniş anlamlıdır ve centilmen kişi sadece başkalarının rahatsız edici davranışlarından dolayı şikâyet etmeyen değil, aynı zamanda işler yolunda gitmediğinde de olumlu tutum ve davranışlarını sürdüren kişidir.

Tablo 4.7. Örgütsel Adalet Türleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki Korelasyon Analizi ve Demografik Özellikler

	ORT.	STD. SAPMA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.CİNS	1,4314	,49689	1												
2.YAŞ	3,4575	1,30781	-,285**	1											
3.MEDDUR	1,8693	,37509	-,084	,458**	1										
4.EĞTDÜZ	3,9804	,42100	,072	-,199*	-,016	1									
5.ÇALSRS	3,9281	1,52654	-,271**	,900**	,386**	-,207*	1								
6.PROADL	3,5294	,96514	-,146	,114	-,020	,005	,100	1							
7.ETKADL	3,6739	,92415	-,038	,026	-,042	,007	,020	,842**	1						
8.DAĞADL	3,1814	1,20178	-,111	,047	-,044	,001	,027	,745**	,853**	1					
9.ÖGK	4,0700	,38713	-,148	,027	-,072	,043	,021	,408**	,427**	,368**	1				
10.YRD	4,0294	,55082	-,053	-,007	,035	,010	,003	,499**	,566**	,525**	,385**	1			
11.KG	3,0229	,85713	-,023	,090	-,011	,074	,077	,219**	,308**	,303**	,215**	,324**	1		
12.SHP	3,7669	,86102	,032	,072	-,034	-,097	,054	,690**	,773**	,696**	,462**	,510**	,260**	1	
13.CNT	1,9314	,69552	-,095	,096	,091	-,038	,144	,056	,014	,016	-,020	-,048	-,006	-,089	1
**. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.					ORT.:Ortalama										
*. Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.					STD. SAPMA: Standart Sapma										

CİNS: Cinsiyet; MEDDUR: Medeni Durum; EĞTDÜZ: Eğitim Düzeyi; ÇALSRS: Çalışma Süresi; PROADL: Prosedürel Adalet; ETKADL: Etkileşimsel Adalet; DAĞADL: Dağıtımsal Adalet; ÖGK: Örgütsel Gelişime Katkı; YRD: Yardımseverlik; KG: Kendini Geliştirme; SHP: Sahiplenme; CNT: Centilmenlik.

Sportmenlik örgütsel ortamın adeta doğası olan zorluklarla beraber yaşamayı öğrenmeyi, bu zorluklara memnuniyetle katlanmayı ve problemleri fazla büyütmemeyi gerektirmektedir (Deluga, 1998: 189-217). Bu bağlamda yapılan korelasyon analizinde çalışanların adalet algıları ile centilmenlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunamamış olmasında araştırma yapılan kurumların yapısal özelliklerinin ön plana çıktığını ileri sürmek mümkündür.

IV.8.5. Regresyon Analizleri ile Hipotezlerin Testi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir. Yukarıda sıralanan regresyon modelleri SPSS 16.0 for Windows adlı istatistik paket programı ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

IV.8.5.1. Prosedürel Adalet Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 4.8'de kamu çalışanlarının prosedürel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Diğer bir ifadeyle araştırma modeli kapsamında kurulan 1., 2., 3., 4. ve 5. hipotezlerin test edilmesi bu regresyon analizi ile belirlenmeye çalışılmaktadır.

Modelde örgütsel vatandaşlık davranışları bağımlı, prosedürel adalet algısı ise bağımsız değişkenleri oluşturmaktadır. Daha önce de ifade edildiği üzere örgütsel vatandaşlık davranışları beş alt boyuttan oluşmaktadır.

Tablo 4.8. Prosedürel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler (Prosedürel Adalet)		
	Standardize Edilmiş Beta	t	Sig.
ÖGK	,076	1,156	,249
YRD	,184	2,668	,008**
KG	-,005	-,081	,935
SHP	,573	8,094	,000**
CNT	,117	2,053	,042
<i>F</i>	32,311		
<i>R</i>	,724		
<i>R</i> ²	,524		
** p < 0,01			

Yaptığımız araştırmada kurulan regresyon modellerindeki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir. Prosedürel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla oluşturulan modelin F değerinin 32,311 olması modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Tabloda görüldüğü üzere prosedürel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışlarından yardımseverlik (p: ,008**) arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Prosedürel adalet algısına sahip bireyler, “Başkalarının işle ilgili problemlerini halletmelerine yardımcı olmak için zaman ayırım”,

“Benden istenmemesine rağmen bir şeylerin yapılmasına gönüllü olurum” ve “Ağır iş yükü olanlara yardım ederim” gibi örgütsel gelişime katkı sağlamayı amaçlayan vatandaşlık davranışları sergilemektedirler.

Aynı regresyon modelinde prosedürel adalet ile sahiplenme ($p: ,000$) arasında da pozitif bir ilişki bulunmuştur. Prosedürel adalet algısına sahip çalışanlar, “Çalıştığım kurumu, dışarıya karşı çalışanlarını destekleyen bir kurum olarak tanıtırım. Kurum hakkında olumsuz fikri olan kişilere karşı kurumu savunurum”, “Kurumun çıkarlarını, kendimin ve çalışma arkadaşlarımdan üstün tutarım” ve “İşe sürekli erken gelerek, zamanında işe başlamaya hazır olurum” gibi işe özen gösterme davranışları sergilemektedirler. Dolayısıyla bu veriler doğrultusunda ileri sürülen 2. ve 4. hipotezler kabul edilirken, 1., 3. ve 5. hipotezler reddedilmiştir.

IV.8.5.2. Etkileşimsel Adalet Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 4.9’da kamu işgörenlerinin etkileşimsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Kurulan bu modelle 6., 7., 8., 9. ve 10. hipotezler test edilmiştir.

Etkileşimsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla oluşturulan bu modelin F değeri 54,541 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.9. Etkileşimsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler (Etkileşimsel Adalet)		
	Standardize Edilmiş Beta	t	Sig.
ÖGK	,039	,698	,486
YRD	,207	3,492	,001
KG	,066	1,276	,204
SHP	,639	10,540	,000
CNT	,082	1,678	,096
<i>F</i>	54,541**		
<i>R</i>	,806		
<i>R</i> ²	,650		
** p < 0,01			

Tabloda görüldüğü gibi, etkileşimsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışlarından yardımseverlik ve sahiplenme arasında sırasıyla (p: ,001 ve p: ,000) düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel adalet ve vatandaşlık literatüründe yer alan bazı çalışmalarda etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir korelasyonun bulunduğu ileri sürülmektedir (Moorman, 1991: 845-855). Moorman (1991) etkileşimsel adaletin çalışanlara yöneticilerinin adaletini değerlendirme fırsatı verdiğini belirtmiş ve çalışanların yöneticilerinin adaletine yönelik algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Etkileşimsel adalet algısına sahip çalışanlar, olumsuz şartlarda dahi mesai arkadaşlarına ve yöneticilerine yardım etme ve çalıştıkları kurumu sahiplenme davranışları

sergilemektedirler. Dolayısıyla bu veriler doğrultusunda ileri sürülen 7. ve 9. hipotezler kabul edilirken, 6, 8 ve 10. hipotezler reddedilmiştir.

IV.8.5.3. Dağıtım Sal Adalet Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 4.10'da çalışanların dağıtım sal adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Kurulan bu sonuncu regresyon modeli ile 11, 12, 13, 14 ve 15. hipotezler test edilmektedir. Bu modelin F değeri 34,010 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.10. Dağıtım Sal Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler (Dağıtım Sal Adalet)		
	Standardize Edilmiş Beta	t	Sig.
ÖGK	,008	,128	,898
YRD	,207	3,028	,003
KG	,087	1,446	,150
SHP	,571	8,180	,000
CNT	,078	1,383	,169
F	34,010**		
R	,732		
R ²	,536		
** p < 0,01			

Dağıtımsal adalet algısı ile beş örgütsel vatandaşlık davranışlarından yine ikisiyle pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer regresyon modellerinde olduğu gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarından yardımseverlik ve sahiplenme ile dağıtımsal adalet arasında (p: ,003 ve p: ,000) düzeyinde bir ilişki bulunmuştur.

Dağıtımsal adalet ile örgütsel gelişime katkı, kendini geliştirme ve centilmenlik arasında pozitif bir ilişki bulunamamıştır. Çalışanların dağıtımsal adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediğine dair literatürde birçok delil bulunmaktadır (Organ, 1997: 85-97). Örgütsel ödül, kaynak ve hakların eşit dağıtıldığına ilişkin çalışanların inancı ve güveni örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerini pekiştirmektedir. Bu bağlamda dağıtımsal adalet algısına sahip çalışanlar, çalıştıkları örgütleri sahiplenmiş ve çalışma arkadaşlığına önem veren vatandaşlık davranışları sergilemektedirler. Bu veriler doğrultusunda ileri sürülen 12 ve 14. hipotezler kabul edilirken, 11, 13 ve 15. hipotezler reddedilmiştir. Aşağıdaki tabloda ileri sürülen hipotezlerin kabul ve red durumları toplu olarak gösterilmektedir. Tabloda da görüleceği üzere ileri sürülen 15 hipotezin 6'sı kabul, 9'u ise red edilmiştir.

Tablo 4.11. Hipotez Analizleri Sonuçları

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL VEYA RED DURUMU
H ₁ : Çalışanların prosedürel adalet algıları ile örgütsel gelişime katkı sağlamaları türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H ₂ : Çalışanların prosedürel adalet algıları ile yardımseverlik türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL

H ₃ : Çalışanların prosedürel adalet algıları ile kendini geliştirme türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H ₄ : Çalışanların prosedürel adalet algıları ile sahiplenme türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H ₅ : Çalışanların prosedürel adalet algıları ile centilmenlik türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H ₆ : Çalışanların etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel gelişime katkı sağlamaları türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H ₇ : Çalışanların etkileşimsel adalet algıları ile yardımseverlik türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H ₈ : Çalışanların etkileşimsel adalet algıları ile kendini geliştirme türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H ₉ : Çalışanların etkileşimsel adalet algıları ile sahiplenme türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H ₁₀ : Çalışanların etkileşimsel adalet algıları ile centilmenlik türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H ₁₁ : Çalışanların dağıtımsal adalet algıları ile örgütsel gelişime katkı sağlamaları türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H ₁₂ : Çalışanların dağıtımsal adalet algıları ile yardımseverlik türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H ₁₃ : Çalışanların dağıtımsal adalet algıları ile kendini geliştirme türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H ₁₄ : Çalışanların dağıtımsal adalet algıları ile sahiplenme türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H ₁₅ : Çalışanların dağıtımsal adalet algıları ile centilmenlik türündeki vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED

Yukarıdaki korelasyon ve regresyon analizlerinin yanı sıra çalışanların yaş, cinsiyet gibi demografik özelliklerinin örgütsel adalet algılarını ve örgütsel vatandaşlık

davranışları ne yönde etkilediğini belirleyebilmek amacıyla t-testi ve Anova analizleri de yapılmıştır. Aşağıdaki tablolarda bu analizlerle ilgili sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 4.12. Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Algılama Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi Sonuçları

	CİNSİYET	N	\bar{X}	S.S.	S. HATA ORT.	F	SİG.
PROADL	ERKEK	87	3,6519	,91854	,09848	2,275	,134
	KADIN	66	3,3680	1,00768	,12404		
ETKADL	ERKEK	87	3,7046	,97562	,10460	1,072	,302
	KADIN	66	3,6333	,85725	,10552		
DAĞADL	ERKEK	87	3,2974	1,21286	,13003	,000	,984
	KADIN	66	3,0284	1,17870	,14509		
ÖGK	ERKEK	87	4,1199	,39085	,04190	,639	,425
	KADIN	66	4,0043	,37502	,04616		
YRD	ERKEK	87	4,0546	,57747	,06191	1,582	,210
	KADIN	66	3,9962	,51607	,06352		
KG	ERKEK	87	3,0402	,88993	,09541	1,047	,308
	KADIN	66	3,0000	,81807	,10070		
SHP	ERKEK	87	3,7433	,91739	,09835	1,975	,162
	KADIN	66	3,7980	,78638	,09680		
CNT	ERKEK	87	1,9885	,76241	,08174	,801	,372
	KADIN	66	1,8561	,59333	,07303		

Çalışanların adalet algıları ile vatandaşlık davranışları sergilemelerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin yapılan t-testi sonuçları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Tablo 4.12’de erkek ve kadın çalışanların söz konusu değişkenlerle ilgili

birbirine yakın ortalamalara sahip oldukları görülmekte olup, cinsiyet açısından çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 4.13. Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Algılama Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	Sig. (p)
PROADL	Gruplar arasında	3,992	4	,998	1,073	,372
	Gruplar içinde	137,595	148	,930		
	Toplam	141,587	152			
ETKADL	Gruplar arasında	1,756	4	,439	,507	,730
	Gruplar içinde	128,060	148	,865		
	Toplam	129,815	152			
DAĞADL	Gruplar arasında	1,694	4	,423	,288	,886
	Gruplar içinde	217,836	148	1,472		
	Toplam	219,529	152			
ÖGK	Gruplar arasında	,536	4	,134	,892	,470
	Gruplar içinde	22,244	148	,150		
	Toplam	22,780	152			
YRD	Gruplar arasında	,360	4	,090	,291	,884
	Gruplar içinde	45,758	148	,309		
	Toplam	46,118	152			
KG	Gruplar arasında	2,302	4	,575	,779	,541
	Gruplar içinde	109,368	148	,739		
	Toplam	111,670	152			
SHP	Gruplar arasında	1,393	4	,348	,463	,763
	Gruplar içinde	111,293	148	,752		
	Toplam	112,686	152			
CNT	Gruplar arasında	6,186	4	1,547	3,399	,011
	Gruplar içinde	67,343	148	,455		
	Toplam	73,529	152			

Yukarıdaki tabloda çalışanların yaşları açısından örgütsel adalet ve vatandaşlık davranışlarını algılama düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçları gösterilmektedir. Tablo 4.13 incelendiğinde çalışanlar açısından yaş ile örgütsel adalet türleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Sadece yaş grupları açısından çalışanların vatandaşlık davranışlarından centilmenlik alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Centilmenlik ile yaş arasında $F = 3,399$ ve $p: ,011$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Tablo 4.14. Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Algılama Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	Sig. (p)
PROADL	Gruplar arasında	,083	2	,042	,044	,957
	Gruplar içinde	141,504	150	,943		
	Toplam	141,587	152			
ETKADL	Gruplar arasında	,318	2	,159	,184	,832
	Gruplar içinde	129,498	150	,863		
	Toplam	129,815	152			
DAĞADL	Gruplar arasında	,444	2	,222	,152	,859
	Gruplar içinde	219,085	150	1,461		
	Toplam	219,529	152			
ÖGK	Gruplar arasında	,289	2	,145	,964	,384
	Gruplar içinde	22,491	150	,150		
	Toplam	22,780	152			
YRD	Gruplar arasında	,317	2	,159	,519	,596
	Gruplar içinde	45,800	150	,305		
	Toplam	46,118	152			
KG	Gruplar arasında	1,331	2	,665	,905	,407
	Gruplar içinde	110,339	150	,736		

	Toplam	111,670	152			
SHP	Gruplar arasında	,203	2	,102	,135	,873
	Gruplar içinde	112,482	150	,750		
	Toplam	112,686	152			
CNT	Gruplar arasında	1,511	2	,755	1,573	,211
	Gruplar içinde	72,019	150	,480		
	Toplam	73,529	152			

Tablo 4.14’de kamu çalışanlarının medeni durumları açısından adalet ve vatandaşlık davranışlarını algılama düzeylerine göre karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçları gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde çalışanlar arasında medeni durum ile söz konusu değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 4.15. Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Algılama Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ort.	F	Sig. (p)
PROADL	Gruplar arasında	,414	3	,138	,146	,932
	Gruplar içinde	141,173	149	,947		
	Toplam	141,587	152			
ETKADL	Gruplar arasında	1,272	3	,424	,492	,689
	Gruplar içinde	128,543	149	,863		
	Toplam	129,815	152			
DAĞADL	Gruplar arasında	1,388	3	,463	,316	,814
	Gruplar içinde	218,141	149	1,464		
	Toplam	219,529	152			
ÖGK	Gruplar arasında	,704	3	,235	1,583	,196
	Gruplar içinde	22,077	149	,148		
	Toplam	22,780	152			
YRD	Gruplar arasında	,609	3	,203	,665	,575

	Gruplar içinde	45,508	149	,305		
	Toplam	46,118	152			
KG	Gruplar arasında	2,438	3	,813	1,108	,348
	Gruplar içinde	109,232	149	,733		
	Toplam	111,670	152			
SHP	Gruplar arasında	3,276	3	1,092	1,487	,220
	Gruplar içinde	109,410	149	,734		
	Toplam	112,686	152			
CNT	Gruplar arasında	,744	3	,248	,508	,678
	Gruplar içinde	72,785	149	,488		
	Toplam	73,529	152			

Yukarıdaki Tablo 4.15’de çalışanların eğitim düzeyleri açısından örgütsel adalet türlerini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını algılama düzeylerine göre karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçları gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde çalışanlar arasında eğitim düzeyi açısından adalet türleri ve vatandaşlık davranışlarını sergileme açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 4.16. Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Algılama Düzeylerinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	Sig. (p)
PROADL	Gruplar arasında	7,304	5	1,461	1,599	,164
	Gruplar içinde	134,283	147	,913		
	Toplam	141,587	152			
ETKADL	Gruplar arasında	6,574	5	1,315	1,568	,173
	Gruplar içinde	123,241	147	,838		
	Toplam	129,815	152			
DAĞADL	Gruplar arasında	5,698	5	1,140	,783	,563
	Gruplar içinde	213,832	147	1,455		

	Toplam	219,529	152			
ÖGK	Gruplar arasında	,533	5	,107	,705	,621
	Gruplar içinde	22,247	147	,151		
	Toplam	22,780	152			
YRD	Gruplar arasında	,819	5	,164	,531	,752
	Gruplar içinde	45,299	147	,308		
	Toplam	46,118	152			
KG	Gruplar arasında	6,384	5	1,277	1,783	,120
	Gruplar içinde	105,286	147	,716		
	Toplam	111,670	152			
SHP	Gruplar arasında	1,900	5	,380	,504	,773
	Gruplar içinde	110,786	147	,754		
	Toplam	112,686	152			
CNT	Gruplar arasında	5,347	5	1,069	2,306	,047
	Gruplar içinde	68,182	147	,464		
	Toplam	73,529	152			

Yukarıdaki Tablo 4.16’da görüldüğü üzere çalışanların kıdemleri ile adalet ve vatandaşlık davranışları sergileme düzeylerine göre karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçları gösterilmektedir. Söz konusu değişkenlerden yalnızca örgütsel vatandaşlık davranışlarından centilmenlik davranışı çalışanların çalışma süreleri açısından farklılık arz etmektedir.

SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Örgütsel adalet türleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen bu tez çalışmasında, bu iki kavram arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi amacıyla Karaman Valiliği ve Karaman İl Özel İdaresinde görev yapan çalışanlar üzerinde anket yöntemiyle uygulama yapılmıştır.

Uygulama sonucunda elde edilen veriler, örgütsel adalet algıları ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki yönünden analiz edilmiştir. Toplam 153 kamu görevlisi üzerinde yapılan bu araştırmada çalışanların örgütsel adalet algıları ile çeşitli örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında ilişkilerin var olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel adalet türlerinin üçünün de yardımseverlik ve sahiplenme davranışları ile ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Örgüt çalışanları prosedürel adalete yönelik olumlu duygular gösterdiklerinde daha yüksek yardımseverlik ve örgütü benimseme davranışlarını artırma yönünde tutum ve davranışlar sergileyebilmektedirler. Çalışanlar, ücretlerin dağıtımından alınan kararlara kadar yönetsel ve örgütsel süreçleri adil olarak algıladıklarında çalıştıkları kurumlardaki iş arkadaşlarına daha fazla yardım için çaba harcamakta ve kurumu daha fazla sahiplenme özen göstermektedirler.

Bu çalışmada ulaşılan bir diğer sonuç ise, etkileşimsel adalet ile yine yardımseverlik ve sahiplenme arasındaki ilişkilerdir. Literatür kısmında da ifade edildiği üzere etkileşimsel adalet çalışanların karşılaştıkları kişilerarası davranışın kalitesine ilişkin algılarına dayanmaktadır (Yılmaz, 2004: 27). Dolayısıyla örgütsel ortamda insani

ilişkilerde iyi muamele gören çalışanlar özellikle mesai arkadaşları ile var olan dostluk düzeylerini yükseltmektedirler.

Araştırma kapsamında ulaşılan bir diğer bulgu ise dağıtımsal adaletin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yine yardımseverlik ve sahiplenme boyutlarıyla ilişkili olduğudur. Örgütsel kaynak, ödül ve hakların adil pay edildiğine inanan çalışanlar da örgütü sahiplenmek ve mesai arkadaşları ile ilişkilerine özen göstermek türünden davranışlar sergilemektedirler. Sonuç olarak literatürde yer alan birçok çalışmada da belirtildiği gibi çalışanların örgütsel adalet algıları ile vatandaşlık davranışları arasında ilişkiler bulunmaktadır.

Yapılan bu çalışmada elde edilen en önemli sonuçlardan birisi örgütsel adalet türlerinin hiçbiri ile örgütsel vatandaşlık davranışlarından örgüte katkı sağlama, kişisel gelişim ve centilmenlik arasında herhangi bir ilişkinin bulunamamış olmasıdır. Aslında vatandaşlık davranışlarından centilmenlik boyutu her ne kadar literatürde fazla rağbet gören bir değişken değildir.

Özetle bu çalışmanın ortaya koyduğu sonuç ve katkılar şunlardır:

1. Örgütsel adalet algısı ile vatandaşlık davranışları arasında ilişkiler bulunmaktadır,
2. Çalışanlar olumlu adalet algılarına sahip olduklarında ağırlıklı olarak yardımseverlik ve sahiplenme yönünde davranışlar sergilemektedirler,

3. Örgütsel ve kişisel gelişime katkı ve centilmenlik çalışanların olumlu adalet algılarından en az etkilenen vatandaşlık davranışlarıdır.

Her çalışmada olabileceği gibi bu çalışmanın da bir takım kısıtları bulunmaktadır. İlk olarak araştırma Türkiye’de Karaman Valiliği ve bağlı kurumlarda çalışan 153 çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırmada kullanılan örneklem sayısı genellemelerde bulunmak için yetersizdir. İkinci olarak çalışanların adalet algıları zamana duyarlıdır. Dolayısıyla farklı zamanlarda aynı örneklem grubu üzerinde yapılacak araştırmalar farklı sonuçların elde edilmesine imkân sunabilecektir.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda araştırmacıların yukarıdaki kısıtları da dikkate alarak farklı ölçekler kullanılmak suretiyle çalışanların adalet algıları ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri incelemeleri önerilmektedir. Ayrıca Türkiye’de bu konuda henüz yapılan araştırmaların yetersizliği de dikkate alınarak bu iki değişkenin bağlılık, kişilik, liderlik, yönetici tarzları, örgütsel kültür ve çalışanların demografik özellikleri gibi farklı değişkenlerle olan ilişkileri de incelenmelidir. Ayrıca eğitim, eğlence, konaklama, sağlık, üretim gibi farklı alanlardan özel ve kamu kurumlarında yapılacak alan araştırmaları ve karşılaştırmalar ile literatüre katkı sağlanılmalıdır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Arıkan, R., (1995). Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma, Tütibay Yayıncılık, Ankara.
- Atalay, G. C., (2010). Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E., (1996). Davranış Bilimleri, 2. Bası, İstanbul.
- Bolat, T., (2008). Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- Cherrington, D. J., (1983). Personnel Manegement: The Management of Human Resources, Dubugue, Iowa.
- Cropanzano, R. and Rupp, D. E., (2002). “Some Reflections on The Morality of Organizational Justice”, Stephen W. Gilliland, Dirk D. Steiner, and Daniel P. Skarlicki (Ed.), “Emerging Perspectives on Managing Organizational Justice” içinde, *Information Age Publlising*, Greenwich, pp. 225-278.
- Çetin, Ö. M., (2004). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Nobel Yayınları, Ankara.
- Doğan, S., (2007). Vizyona Dayalı Liderlik, Kare Yayınları, II. Baskı, İstanbul.
- Erdoğan, İ., (1998). Araştırma Dizaynı ve İstatistikî Yöntemler, Emel Matbaası, Ankara.
- Erdoğan, İ., (1999). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü, Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın No:5, İstanbul.
- Eroğlu, F., (2000). Davranış Bilimleri, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Fındıkçı, İ., (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, II. Baskı, İstanbul.

- Greenberg, J. and R. A. Baron (2000). Behavior in Organizations (Seventh Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- İnce, M. ve Gül, H., (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Keser, A., (2007). “İş Tatmininden Yaşam Tatminine Bireysel Tatmin”, Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi, (Edt: Tarık Solmuş), Beta Yayınları, İstanbul.
- Luthans, F., (1992). Organizational Behavior, 6th ed., McGraw Hill Inc., New York.
- Özdamar, K., (1999). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, 2.Baskı, Eskişehir.
- Özgener, Ş., Öğüt, A. ve Kaplan, M., (2008). “İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm”, (Edt: M. Özdevecioğlu ve H. Karadal), Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar, İlke Yayınevi, Ankara.
- Ruben, B., (1984). Communication and Human Behavior, Macmilan Publishing Comp., New York.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (1995). Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Solmuş, T., (2004). İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Beta Yayınları, 1. Bası, İstanbul.
- Solmuş, T., (2007). “İş Yaşamı, Kontrol Odağı ve Beş Faktör Kişilik Modeli”, Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi, (Edt: Tarık Solmuş), Beta Yayınları, İstanbul.
- Toktamışoğlu, M., (2002). Kot Pantolonlu Yönetici, Mediacat Kitapları, İstanbul.

Makaleler

- Abu Elanain H. M., (2009). "Job Characteristics, Work Attitudes and Behaviors in a Non-Western Context", *Journal of Management Development*, 28(5): 457-477.
- Abu Elanain H. M., (2010). "Testing the Direct and Indirect Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes in a non-Western Context of the UAE", *Journal of Management Development*, 29(1): 5-27.
- Abu Elanain H. M., (2010). "Work Locus of Control and Interactional Justice as Mediators of the Relationship between Openness to Experience and Organizational Citizenship Behavior", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(2), pp. 170-192.
- Acar, A. Z., (2006). "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), pp. 1-15.
- Agarwal, S., DeCarlo, T. E. and Vyas, S. B., (1999). "Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salaspersons", *Journal of International Business Studies*, 30(4), p. 727.
- Akbaba, A. ve Erenler, E., (2008). "Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi", *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), pp. 21-36.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P., (1990). "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation", *Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 847-858.
- Altaş, S. S. ve Çekmecelioğlu, H. G., (2007). "İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma", *Öneri Dergisi*, 7(28), pp. 47-57.

- Andersson, L. M. and Bateman, T. S., (1997). "Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects", *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), pp. 451-452.
- Arslantaş, C. C., (2005). "Algılanan Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma", *Akademik Fener*, 2(4): 205-218.
- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I., (2007). "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), pp. 261-286.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. ve Z. X. Chen (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: 267-285.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A. and B. A. Samah, (2008). "The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors", *European Journal of Scientific Research*, 23(2), pp.227-242.
- Aslan, Ş., (2009). "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: "Kurumda Çalışma Yılı" ve "Ücret" Değişkenlerinin Rolü", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), pp. 256-275.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T., (2004). "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, pp. 1-30.

- Banerji, A. and A. Dayal, (2005). "A Study of Communication in Emergency Situations in Hospitals", *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 9(2), pp. 35-45.
- Barksdale, K. and J. M. Werner, (2001). "Managerial Ratings of in Role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors, and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship", *Journal of Business Research*, 51, pp. 145-155.
- Bateman, T. S. and D. W. Organ, (1983). "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, 26(4), pp. 587-595.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M., (1999). "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), pp. 7-15.
- Bell, R. L., and J. Martin, (2008). "The Promise of Managerial Communication as a Field of Research", *International Journal of Business and Public Administration*, 5(2), pp. 125-142.
- Berneth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S. and H. J. Walker, (2007). "Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Changes Variables", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), pp. 303-326.
- Biggart, N. W. and Hamilton, G. G., (1984). "The Power of Obediance", *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 540-549.
- Bolat, İ. O., Bolat, T. ve O. Seymen Aytemiz, (2009). "Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mücadele Kuramından Hareketle İncelenmesi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), pp. 215-239.

- Bolat, O. İ ve Bolat, T., (2008). “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), pp. 75-94.
- Bolat, O. İ., (2010). “The Relationships between Leader-Member Exchange and Organizational Justice in Hotels”, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 26, pp. 115-125.
- Buluç, B., (2008). “Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), pp. 571-602.
- Cartwright, S. and Holmes, N., (2006). “The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism”, *Human Resource Management Review*, 16, p. 201.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H., (2006). “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), pp. 48-58.
- Chegini, M. G., (2009). “The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior”, *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), pp. 171-174.
- Chen, J. C., Silverthone, C. and J. Y. Hung, (2005). “Organizational Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America”, *Leaderships and Organization Development Journal*, 27(4), pp. 242-249.
- Colquitt, J. A., (2001). “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure”, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp. 386-400.

- Colquitt, J. A., D. E. Conlode, M. J. Wesson., C. Porter and K. N. G. Yee, (2001). "Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp. 425-445.
- Conger, J. A. and R. N. Kanungo, (1987). "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", *Academy of Management Review*, 12(4), pp. 637-647.
- Cowherd, D. M., I. D. Levine, (1992). "Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation Of Distributive Justice Theory", *Administrative Science Quarterly*, 37(2), pp. 303-304.
- Cremer, D. D., Dijke, M. V. and Bos, A., (2004). "Distributive Justice Moderating The Effects of Self-Sacrificial Leadership", *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(5), pp. 466-475.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. and D. E. RUPP, (2001). Morale Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice, *Journal of Vocational Behavior*, 58: 173-174.
- Çakar, N. D. ve Yıldız, S., (2009). "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: 'Algılanan Örgütsel Destek' Bir Ara Değişken mi?", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), pp. 68-90.
- Çekmecelioğlu, H., (2006). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), pp. 153-168.
- Deluga, R. J., (1998). "Leader-member Exchange Quality and Effectiveness Ratings", *Group and Organization Management*, 23(2), pp.189-217.

- Demirel, Y., (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), pp. 179-194.
- Demirel, Y., (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), pp. 115-132.
- Dimitriades, Z. S., (2007). “The Influence of Service Climate and Job Involvement on Customer Oriented Organizational Citizenship Behavior in Greek Service Organizations: A Survey”, *Employee Relations*, 29(5), pp. 469 491.
- Dinç, A. ve A. Ceylan, (2008). “Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve İş Memnuniyeti ile İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar”, *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(2), pp. 13-29.
- Doğan, H., (2002). “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), pp. 71 78.
- Dubin, R., Champoux, J. E. and Porter, L. W., (1975). “Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers”, *Administrative Science Quarterly*, 20, pp. 411-421.
- Eberlin, R. J. and B. C. Tatum, (2005). “Organizational Justice and Decision Making, When good intentions are not enough”, *Management Decision*, 43(7/8), pp. 1040-1048.
- Eberlin, R. J. and B. C. Tatum, (2008). “Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership”, *Management Decision*, 46(2), pp. 310-329.
- Erdoğan, B., Liden, R. C. ve Kraimer, M. A., (2006). “Justice and Leader Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture”, *Academy of Management Journal*, pp. 395-406.

- Erkutlu, H., (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Örgütsel Adalet Kavramları Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 16 18 Mayıs: 224 230.
- Ersoy, N. C., PH. Born, M., Derous, E. and Molen, H. T., (2010). “Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Among Blue- and White- Collar Workers in Turkey”, *International Journal of Intercultural Relations*, 12, pp. 1-12.
- Ertürk, A., (2007). “Increasing Organizational Citizenship Behaviors of Turkish Academicians Mediating Role of Trust in Supervisor on the Relationship between Organizational Justice and Citizenship Behaviors”, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), pp. 257-270.
- Eskew, E. D., (1993). “The Role Of Organizational Citizenship Behavior”, *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 6(3).
- Farh, J. L., Earley, P. C. and S. Lin, (1997). “Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society”, *Administrative Science Quarterly*, 42: 412 444.
- Farh, J. L., Zhong, C. B. and D. W. Organ, (2004). “Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China”, *Organization Science*, 15(2), pp. 241-254.
- Ferres, N. ve Connell, J., (2004). “Emotional Intelligence in Leaders: An Antidot Efor Cynicism Towards Change?”, *Strategic Change*, 13(2), p. 62.
- Foley, S., L. K. Deborah and N. P. Gary (2002). The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates, *Journal of Management*, 28(4): 471-496.

- Forret, M. and M. S. Love, (2008). "Employee Justice Perceptions and Coworker Relationships", *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3): 248-260.
- Gallie, D., Kostova, D. and Kuchar, P., (1999). "Employment Experiences and Organisational Commitment: An East-West European Comparison", *Work, Employment & Society*, 13(4), pp. 621-641.
- Giap, B. N., Hackermeier, I., Jiao, X. And Wagdarikar, S. P., (2005). "Organizational Citizenship Behavior and Perception of Organizational Justice in Student Jobs", *Workplace Behavior in Student Jobs*, pp. 1-14.
- Glisson, C. and Durick, M., (1988). "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 33(1), pp. 61-81.
- Greenberg, J., (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Journal of Management*, 16(2), pp. 399-432.
- Gupta, M. A. and R. Kumar, (2010). "Look Who's Talking! Impact of Communication Relationship Satisfaction on Justice Perceptions", *VIKALPA*, 35(3), pp. 55-65.
- Gül, H. and İnce, M., (2011). "An Empirical Research from Turkey to Determine the Relations between Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior", *European Journal of Scientific Research*, 52(4), pp. 528-552.
- Gül, H., İnce, M. and Özcan, N., (2011). "The Relationship between Workplace Mobbing and Burnout among Academics at a Turkish University", *Research Journal of International Studies*, 18, pp. 118-134.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H., (2008). "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *Akademik Bakış Dergisi*, 15, pp. 1-11.

- Gürbüz, S., (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), pp. 48-75.
- Gürbüz, S., (2008). “İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 41, Sayı: 4, pp. 49-77.
- Hardy, L., Arthur, C. A., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, K., Isaacs, I., and A. J. Allsopp, (2010). “The relationship between transformational leadership behaviors, psychological, and training outcomes in elite military recruits”, *The Leadership Quarterly*, 21, pp. 20-32.
- Hoy, W. K. and C. J. Tarter, (2004). “Organizational justice in schools: no justice without trust”, *International Journal of Educational Management*, 18(4), pp. 250-259.
- Hwang, I. S. and Kou, J. H., (2006). “Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations”, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 8(2), pp. 254-255.
- Irak, D. U., (2004). “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, *Türkiye Psikologlar Derneği, Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), pp. 25-43.
- İnce, M. and Gül, H., (2011a). “The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions”, *International Journal of Business Management*, 6(5), pp. 134-149.
- İnce, M. and Gül, H., (2011b). “The Role of the Organizational Communication on Employees' Perception of Justice: A Sample of Public Institution from Turkey”, *European Journal of Social Sciences*, 21(1), pp. 106-124.

- İşbaşı, J. Ö., (2000). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Erciyes Üniversitesi, pp. 359-372.
- 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), pp. 181-200.
- Jahangir, N., Akbar, M. and Begum, N., (2006). “The Role of Social Power, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction to Engender Organizational Citizenship Behavior”, *ABAC Journal*, 26(3), pp. 21-36.
- Judge, T. A. and Colquitt, J. A., (2004). “Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict”, *Journal of Applied Psychology*, 89(3), pp. 395-404.
- Jung, D. I., Chow, C., and A. Wu, (2003). “The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings”, *The Leadership Quarterly*, 14, pp. 525-544.
- Kalla, H. K., (2005). “Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective”, *Corporate Communications: An international Journal*, 10(4), pp. 302-314.
- Karaaslan, A., Özler, E. D. ve Kulaklıoğlu, A. S., (2009). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), pp. 135-160.
- Karriker, J. H. and M. L. Williams, (2009). “Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model”, *Journal of Management*, 35(1), pp. 112-135.

- Keleş, Y. ve Pelit, E., (2009). “Otel İşletmesi İş Görenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), pp. 24-45.
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ., (2011). “Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), pp. 46-57.
- Konovsky, M. A. and D. W. Organ (1996). “Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, 17, pp. 253 266.
- Konovsky, M. A. and S. D. Pugh (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange, *Academy of Management Journal*, 37: 656-669.
- Köse, S., Kartal, B. ve N. Kayalı, (2003). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, pp. 1-19.
- Levine, E. L., (2010). “Emotion and Power (As Social Influence): Their Impact on Organizational Citizenship and Counterproductive Individual and Organizational Behavior”, *Human Resource Management Review*, 20, pp. 4-17.
- McDonald, D. J. and Makin, P. J., (2000). “The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction Of Temporary Staff”, *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), pp. 84-91.
- McDowall, A. and Fletcher, C., (2004). “Employee Development: An Organizational Justice Perspective”, *Personnel Review*, 33(1), pp. 8-29.
- Moideenkutty, U., (2009). “Moderating Effect of Supervisory Role Definitions and Employee Impression Management on the Relationship between

- Organizational Citizenship Behavior and Individual Outcomes: A Conceptual Framework”, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* 13(1), pp. 109-119.
- Moorman, R. H., (1991). “Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, *Journal of Applied Psychology* 76, pp. 845–855.
- Morrow, P. C. and McElroy, J. C. (1986). “Research Notes on Assessing Measures of Work Commitment”, *Journal of Vocational Behaviors*, 7, pp. 139-145.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W., (1979). “The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247.
- Mrayyan, M. T., (2005). “Nurse Job Satisfaction and Retention: Comparing Public to Private Hospitals in Jordan”, *Journal of Nursing Management*, 13, p. 41.
- Nijhof, W. J., De Jong, M. J. and Beukhof, G., (1998). “Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration”, *Journal of European Industrial Training*, 22(6), pp. 243–248.
- O’Reilly, C. and Chatman, J., (1986). “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalisation on Prosocial Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 492-499.
- Oğuz, E., (2010). “The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviours of teachers”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, pp. 1188-1193.
- Oliver, N., (1990). “Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development”, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), pp. 19-31.

- Organ, D. W. ve Konovsky, M. (1989). "Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology* 74(1), pp. 157-164.
- Organ, D. W., (1997). "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean Up Time", *Human Performance*, 10(2), pp. 85-97.
- Oshagbemi, T., (2000). "Satisfaction with Co-Workers' Behaviour", *Employee Relations*, 22(1), p. 88.
- Özdevecioğlu, M., (2003a). "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18, pp. 113-130.
- Özdevecioğlu, M., (2003b). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri Ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), pp. 117-135.
- Özdevecioğlu, M., (2003c). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, pp. 77-96.
- Özer, P. S. ve Urtekin, G. E., (2007). "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *E.Ü. İİBF Dergisi*, 28, pp. 107-125.
- Özmen, Ö. N., Arbak, Y. T. ve P. S. Özer, (2007). "Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 7(1), pp. 17-33.
- Phattanacheewapul, A. and P. Ussahawanitchakit, (2008). "Organizational Justice Versus Organizational Support: The Driven-factors of Employee Satisfaction and

Employee Commitment on Job Performance”, *Journal of Academy of Business and Economics*, 8(2), pp. 114-123.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. and R. Fetter, (1990). “Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers’ Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors”, *Leadership Quarterly*, 1(2), pp. 107-142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. and D. G. Bachrach, (2000). “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, *Journal of Management*, 26(3), pp. 513-563.

Polat, S. ve Celep, C., (2008). “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54, pp. 307-331.

Poole, W. L., (2007). “Organizational Justice as a Framework for Understanding Union - Management Relations in Education”, *Canadian Journal of Education*, 30(3), pp. 725 748.

Popper, M. and E. Zakkai, (1994). “Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to Their Predominance”, *Leadership & Organization Development Journal*, 15(6), pp. 3-7.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V., (1974). “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians”, *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp. 603-609.

Poyraz, K., Kara, H., ve Çetin, S. A., (2009). “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3), pp. 71-91.

- Putti, J. M. and S. Aryee, (1990). "Communication in Organizations", *Group & Organization Management*, 15(1), pp. 44.
- Querstein, V., McAfee, R. B. and Glassman, M., (1992). "The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction", *Human Relations*, 45(8), p. 860.
- Ramamoorthy, N. and Flood, P. C., (2004). "Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions", *British Journal of Management*, 15, pp. 247-258.
- Reichers, A. E., (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 10(3), pp. 465-476.
- Rubin, R. S., Bommer, W. H. and D. G. Bachrach, (2010). "Operant leadership and employee citizenship: A question of trust?", *The Leadership Quarterly*, 21, pp. 400-408.
- Rusbult, C. A. and Farrell, D., (1983). "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments", *Journal of Applied Psychology*, 68(3), pp. 429-438.
- Rusbult, C. A., Farrell, D., Rogers and Mainous, (1988). "Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31(3), pp. 599-627.
- Samad, S., (2006). "Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Government Doctors", *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 8(2), pp. 113-119.

- Scott, D. C., (1993). "Assessing The Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach", *The Prison Journal*, 74(3), pp. 279-305.
- Sezgin, F., (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1): 317-339.
- Sheldon, M. E., (1971). "Investments and Involvements as Mechanisims Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 143-150.
- Takase, M., Maude, P. and Manias, E., (2005). "Nurses' Job Dissatisfaction and Turnover Intention: Methodological Myths and an Alternative Approach", *Nursing and Health Sciences*, 7, pp. 209-217.
- Taşçı, D. ve U. Koç, (2007). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma", *Anadolu University Journal Social Sciences* 7(2), pp. 373-382.
- Taşkın, F. ve Dilek, R., (2010). "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), pp. 37-46.
- Thornhill, A., Lewis, P., and Saunders, M. N. K., (1996). "The Role Of Employee Communication In Achieving Commitment And Quality In Higher Education", *Quality Assurance in Education*, 4(1), pp. 12-20.
- Thurston Jr, P. W. and L. McNall, (2010). "Justice Perceptions of Performance Appraisal Practices", *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), pp. 201-228.
- Truckenbrodt, Y. B., (2000). "The Relationship between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior", *Acquisition Review Quarterly*, pp. 233-244.

- Tutar, H., (2007). "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), pp. 97-120.
- Valentine, S., Gokdin, L. and Lucero, M., (2002). "Ethical Context, Organizational Commitment and Person-Organization Fit", *Journal of Business Ethics*, 41, pp. 349-360.
- Wahn, J. C., (1998). "Sex Differences In The Continuance Component or Organization Commitment", *Group & Organizational Management*, 23(3), pp. 256-268.
- Wang, K. Y. and D. Z. Nayir, (2010). "Procedural Justice, Participation and Power Distance Information Sharing in Chinese Firms", *Management Research Review*, 33(1), pp. 66-78.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D. and Chang, T., (2010). "The Impact of Organizational Justice on Work Performance", *International Journal of Manpower*, 31(6), pp. 660-677.
- Wat, D. and Shaffer, A. M., (2003). "Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behaviors", *Personal Review*, 34(4), pp. 406-422.
- Weiner, Y. and Gechman, A. S., (1977). "Commitment: A Behavioral Approach to Job Involvement", *Journal of Vocational Behavior*, 10, pp. 44-53.
- Weiss, H. M., (2002). "Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences", *Human Resource Management Review*, 12, pp. 174.
- Yamaguchi, I., (2005). "Interpersonal Communication Tactics and Procedural Justice for Uncertainty Management of Japanese Workers", *Journal of Business Communication* 42(2), pp. 168-194.

- Yamaguchi, I., (2009). "Influences of Organizational Communication Tactics on Trust with Procedural Justice Effects: A Cross-cultural Study between Japanese and American Workers", *International Journal of Intercultural Relations* 33, pp. 21-31.
- Yavuz, E., (2010). "Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), pp. 302-312.
- Yazdani, B. D. O. and Yaghoubi, N. M., (2011). "The Relationship between Social Capital and Organizational Justice", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 30, pp. 130-135.
- Yazıcıoğlu, İ. ve İ. G. Topaloğlu, (2009). "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 3-16.
- Yener, M. ve Aykol, S. E., (2009). "Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), pp. 255-271.
- Yeniçeri, Ö., Y. Demirel ve Z. Seçkin, (2009). "Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *KMÜ İİBF Dergisi*, 11(16), pp. 83-99.
- Yıldırım, F., "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), pp. 253-278.
- Yoon, M. H. and J. Suh, (2003). "Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees", *Journal of Business Research*, 56, pp. 597-611.
- Yücel, C. ve G. Samancı Kalaycı, (2009). "Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), pp. 113-132.

- Yüksel, İ., (2002). “Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Ögelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), pp. 67-68.
- Zeinebadi, H., (2010). “Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, pp. 998-1003.
- Zhang, H. and N. C. Agarwal, (2009). “The Mediating Roles of Organizational Justice on the Relationships between HR Practices and Workplace Outcomes: An Investigation in China”, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), pp. 676-693.

Tezler

- Balcı, A., (1985). Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Bulut, Ş. M., (2011). İlköğretim Okullarındaki Performans Yönetimi Uygulamaları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Çelik, M., (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi, Erzurum.
- Dilek, H., (2005). Liderlik, Tarzlarının ve adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma,

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gebze.

Eroğlu, Ş. G., (2009). “Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma”, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Denizli, pp. 1-223.

FitzGerald, M. R., (2002). “Organizational Cynicism: Its Relationship to Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style”, University of Cincinnati, UMI Microfilmed 2002, pp. 1-70.

Güven, M., (2006). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

İşbaşı, Ö. J., (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

James, M. S. M., (2005). “Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of potential Positive and Negative Effects on School Systems”, Unpublished Doctoral Dissertation, College of Business, The Florida State University, USA.

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.

Mercan, M., (2006). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi

İlköğretim Anabilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Afyon.

Sökmen, A., (2000). Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2000.

Tan, Ç., (2006). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Konusundaki Algıları, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.

Türker, M., (2006). Çalışanların Rol Tanımlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Uslu, B., (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Manisa İl Örneği, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Yılmaz, G., (2004). “İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İnternet Kaynakları

Hündür, B., “Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler”, <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1104-orgut-ve-orgutsel-vatandaslik-iii.html>, ET: 10.07.2011.

EKLER

ANKET FORMU

Değerli Çalışan, hazırlanan bu anket, Örgütsel adalet kavramının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırmadır. Bu anketteki veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Dolayısıyla anketimizi doldurmanızda bir sakınca yoktur. Bu anketimizin bütün maddelerini dikkatlice okuyup cevaplandırmanız araştırmamıza kolaylık sağlayacaktır. Ayrıca isminizi yazmanıza gerek yoktur. Şimdiden katkılarınız için teşekkür ederim.

Doç. Dr. Ercan OKTAY

Adnan TEZCAN

Tez Danışmanı

Yüksek Lisans Öğrencisi

1. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ

Cinsiyet	Erkek () Kadın ()
Yaşınız	20 ve altında () 21-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46 ve üzeri ()
Medeni durumunuz	Bekâr () Evli () Dul ()
Eğitim düzeyiniz	İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisans Üstü ()
Kurumdaki pozisyonunuz
Kurumda çalışma süreniz	1 Yıldan Az () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21 Yıl ve üzeri ()

2. BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ (ÖAÖ)

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu fikrin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. Cevaplarınızı verirken; her bir ifadenin yanındaki ölçekleri kullanın. Ölçekler “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğinden “Tamamen Katılıyorum” seçeneğine doğru sıralanmıştır. Her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.			1	2	3	4	5
Prosedürel Adalet	1	Kurumumuzdaki karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.					
	2	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir.					
	3	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan herkesin dikkate alınmasını sağlar.					
	4	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.					
	5	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınması sağlar.					
	6	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karara ve kararın uygulanışına ilişkin sorunların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.					
	7	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir.					
Etkileşim Adaleti	8	Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır.					
	9	Yöneticimiz taraf tutmaz.					
	10	Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır.					

	11	Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir.					
	12	Yöneticim işimi ne derecede iyi yaptığıma ilişkin geribildirim verir.					
	13	Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir.					
	14	Yöneticim karşılaştığım zorlukları aşmam için destek verir.					
	15	Uygulanan ödüllendirme sistemine ilişkin görüşlerimi yöneticime aktarabilirim.					
	16	İşimle ilgili hedef ve planlarımı yöneticimle paylaşabilirim.					
	17	Yöneticim performansımı en doğru ve gerçekçi bir biçimde değerlendirmeye özen gösterir.					
Dağıtım Adaleti	18	Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım ödüller birbirine uygundur.					
	19	Sahip olduğum deneyimim ile aldığım ödüller birbirine uygundur.					
	20	Gösterdiğim çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirilmekteyim.					
	21	İyi bir iş yaptığımda hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.					
	22	İşimdeki stres ve gerginliğe göre hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.					
	23	Benimle benzer yetenek ve eğitime sahip diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.					
	24	Bu kurumda benimle aynı işi yapan diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.					
	25	Diğer kurumlarda benimle aynı işi yapan çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.					

3. BÖLÜM ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ (ÖVÖ)

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
ÖRGÜTSEL GELİŞİME KATKI	1	Bölümler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olurum.				
	2	Önemli olduğunu düşündüğüm toplantılara, görevim dışında olsa bile gönüllü katılırım.				
	3	Kurumla ilgili çevredeki değişim ve gelişmeleri takip ederim.				
	4	Kurum için neyin iyi olduğu konusundaki değerlendirmelere katılır, görüşlerimi bildiririm.				
	5	Kurumsal duyuruları okur ve takip ederim.				
	6	İşimle ilgisi olmasa bile, kurum içi sorunların çözümünde sorumluluk alırım.				
	7	Kurum performansını arttırmak için diğer çalışanlarla iletişim ve işbirliği içinde olurum.				
YARDIMSEVERLİK	8	Başkalarının işle ilgili problemlerini halletmelerine yardımcı olmak için zaman ayırırım.				
	9	Benden istenmeden, yeni gelen çalışanların işe ve işyerine alışmasına yardım ederim.				
	10	Benden istenmemesine rağmen bir şeylerin yapılmasına gönüllü olurum.				
	11	Ağır iş yükü olanlara yardım ederim.				

	12	Yeni teknik ve gelişmeleri görevimi yerine getirirken kullanırım.					
	13	İş arkadaşlarımla yeni teknik ve gelişmelerle ilgili fikir ve bilgiyi paylaşıyorum.					
SAHİPLENME	14	Çalıştığım kurumu, dışarıya karşı çalışanlarını destekleyen bir kurum olarak tanıtırım. Kurum hakkında olumsuz fikri olan kişilere karşı kurumu savunurum.					
	15	Kurumun çıkarlarını, kendimin ve çalışma arkadaşlarımla çıkarlarımdan üstün tutarım.					
	16	İşe sürekli erken gelerek, zamanında işe başlamaya hazır olurum.					
CENTİLMENLİK	17	İşle ya da kurumla ilgili problemleri olduğundan fazla gösterir ve abartırım.					
	18	İş ve kurumla ilgili yakınırım.					

