

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN
ARACILIK ROLÜ:
AFYONKARAHİSAR İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Sevcan ÇİMENCİ

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Melek ÇETİNKAYA

Haziran, 2013

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ:
AFYONKARAHİSAR İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan
Sevcan ÇİMENÇİ

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Melek ÇETİNKAYA

AFYONKARAHİSAR 2013

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

18/06/2013
Sevcan ÇİMENÇİ

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

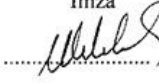
JÜRİ ÜYELERİ

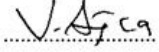
Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Melek ÇETİNKAYA

Jüri Üyeleri : Doç.Dr. Veysel AĞCA

: Yrd.Doç.Dr. Berfu İLTER

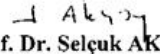
İmza







İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Sevcan ÇİMENCI'nin "**Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma**" başlıklı tezini değerlendirmek üzere 18.06.2013 günü saat 13:30'da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir


Prof. Dr. Selçuk AKÇAY
MÜDÜR

ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ: AFYONKARAHİSAR İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Sevcan ÇİMENÇİ

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Haziran 2013

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Melek ÇETİNKAYA

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemektir. Çalışma Afyonkarahisar'da bir alışveriş merkezinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 160 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi, One Way Anova Analizi ve T- Testi uygulanmıştır.

Yapılan analizler sonucu, prosedür ve etkileşim adaletinin özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem algıları üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin önemli bir aracılık rolü olduğu görülmüştür. Dağıtım adaletinin özgecilik üzerine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolüne sahip olmadığı ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION: A STUDY IN AFYONKARAHİSAR

Sevcan ÇİMENCİ

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

June 2013

Advisor: Assist. Prof. Dr. Melek ÇETİNKAYA

The purpose of this study is to analyse the relationship between the organizational justice perception and organizational citizenship behavior of the employee and to determine the mediating role of organizational identification on this relationship. The study is conducted with 160 employees working fields of a shopping center in Afyonkarahisar. In the data analysis, it was applied Pearson Moment Correlation Analysis, One-Way ANOVA Analysis and T-Test Analysis.

As result of the analyses, the examination of organizational justice and organizational citizenship behavior in terms of sub-dimensions; the effects of procedural justice and interactional justice on altruism, conscientiousness, courtesy, civil virtue and sportsmanship is significant on mediating role of organizational identification. The effect of distributive justice on alturism has no mediating role of organizational identification.

Key Words: Organizational Justice Perception, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Identification.

ÖNSÖZ

Tezime başladığım ilk günden teslim ettiğim zamana kadar yardımlarını esirgemeyen değerli danışmanım Yrd.Doç.Dr. Melek Çetinkaya'ya teşekkürlerimi sunuyorum. Bu vesileyle sizinle tanıştığım için ve sizin güzel fikirlerinizden faydalandığım için kendimi şanslı hissediyorum.

Önlisans, lisans ve bu yüksek lisans sürecinde de bana her türlü destek olan, benle birlikte üzülp benle birlikte sevinen, bana hep inanan ve benim her zaman yanımda olan anneme, kardeşime ve özellikle hiçbir desteği esirgemeyen benle birlikte sabreden biricik babama sonsuz teşekkürler. Yüreği güzel ailem, iyi ki varsınız.

Haziran 2013
Sevcan ÇİMENÇİ

İÇİNDEKİLER

| | Sayfa |
|---|-------|
| YEMİN METNİ | ii |
| TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI | iii |
| ÖZET..... | iv |
| ABSTRACT | v |
| ÖNSÖZ..... | vi |
| İÇİNDEKİLER | vii |
| TABLOLAR LİSTESİ | xii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xiv |
| | |
| GİRİŞ | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI: KURAMSAL ÇERÇEVE

| | |
|--|-----------|
| 1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI..... | 3 |
| 1.1. ÖRGÜTSEL ADALET SÜRECİ..... | 5 |
| 1.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ | 7 |
| 1.3. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI | 8 |
| 1.3.1. Dağıtım Adaleti..... | 8 |
| 1.3.2. Prosedür Adaleti..... | 9 |
| 1.3.3. Etkileşim Adaleti | 11 |
| 1.4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İLİŞKİLİ OLDUĞU UNSURLAR | 12 |
| 1.4.1. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini | 12 |

| | |
|--|-----------|
| 1.4.2. Örgütsel Adalet ve Güven | 13 |
| 1.4.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık | 14 |
| 2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI | 15 |
| 2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARI | 17 |
| 2.1.1. Özgecilik/Diğerlerini Düşünme | 17 |
| 2.1.2. Vicdanlılık-İleri Görev Bilinci | 18 |
| 2.1.3. Nezaket | 19 |
| 2.1.4. Gönüllülük ve Centilmenlik-Sportmenlik..... | 19 |
| 2.1.5. Sivil Erdem/Örgütün Gelişimine Destek Verme | 20 |
| 2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TEORİLERİ | 21 |
| 2.2.1. Sosyal Alışveriş Teorisi | 21 |
| 2.2.2. Chester Barnard'ın Yönetim Fonksiyonları | 23 |
| 2.2.3. Gouldner'ın Yaptığı Araştırmalar | 24 |
| 2.2.4. Katz ve Kahn'ın Araştırmaları | 24 |
| 2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖZELLİKLERİ..... | 25 |
| 3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI | 26 |
| 3.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖNEMİ | 29 |
| 3.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMININ ÖZELLİKLERİ | 32 |
| 3.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME MODELLERİ | 33 |
| 3.3.1. Kreiner ve Ashforth'un Örgütsel Özdeşleşme Modeli | 34 |
| 3.3.2. Scott, Corman ve Cheney Yapısal Özdeşleşme Modeli | 35 |
| 4. ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİLER..... | 36 |
| 4.1. ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİ | 36 |

| | |
|---|----|
| 4.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ | 38 |
| 4.3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ..... | 40 |
| 4.4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ | 41 |

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜNÜN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

| | |
|---|-----------|
| 1. YÖNTEM..... | 44 |
| 1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI | 44 |
| 1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ | 45 |
| 1.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ | 45 |
| 1.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI | 50 |
| 1.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ | 51 |
| 1.6. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ | 52 |
| 1.7. ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEM | 53 |
| 1.8. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ | 53 |
| 2. BULGULAR VE YORUM..... | 54 |
| 2.1. ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİ | 54 |
| 2.1.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi | 55 |
| 2.1.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi | 56 |

| | |
|---|-----------|
| 2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi | 56 |
| 2.2. ÖRNEKLEME ALINAN ÇALIŞANLARIN FREKANS VE YÜZDELİK DAĞILIMLARI İLE İLGİLİ BULGULAR | 57 |
| 2.3. TEMEL DEĞİŞKENLERE YÖNELİK TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER | 59 |
| 2.3.1. Çalışanların Örgütsel Adalet Alguları ile İlgili Değerlendirmeleri | 59 |
| 2.3.2. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Değerlendirmeleri | 62 |
| 2.3.3. Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme ile İlgili Değerlendirmeleri | 64 |
| 2.4. ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİLER | 67 |
| 2.5. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ | 72 |
| 2.5.1. Örgütsel Adalet Algısının Özgecilik Üzerine Etkisi | 73 |
| 2.5.2. Örgütsel Adalet Algısının Vicdanlılık Üzerine Etkisi | 74 |
| 2.5.3. Örgütsel Adalet Algısının Nezaket Üzerine Etkisi | 75 |
| 2.5.4. Örgütsel Adalet Algısının Centilmenlik Üzerine Etkisi | 76 |
| 2.5.5. Örgütsel Adalet Algısının Sivil Erdem Üzerine Etkisi | 77 |
| 2.6. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ | 79 |
| 2.6.1. Örgütsel Adalet Boyutlarının örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi | 80 |
| 2.7. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ | 81 |

| | |
|---|------------|
| 2.7.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi | 82 |
| 2.8. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ | 84 |
| 2.8.1. Örgütsel Adalet Algısı İle Özgecilik Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü | 86 |
| 2.8.2. Örgütsel Adalet Algısı İle Vicdanlılık Arasındaki ilişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü | 87 |
| 2.8.3. Örgütsel Adalet Algısı İle Nezaket Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü | 89 |
| 2.8.4. Örgütsel Adalet Algısı İle Centilmenlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü | 91 |
| 2.8.5. Örgütsel Adalet Algısı İle Sivil Erdem Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü | 92 |
| 2.9. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ CİNSİYET DURUMUNA GÖRE FARKLILIĞI | 94 |
| 2.10. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ MESLEKİ KIDEM DURUMUNA GÖRE FARKLILIĞI | 96 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 100 |
| KAYNAKÇA | 106 |
| EKLER..... | 117 |

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

| | |
|---|----|
| Tablo 1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri | 55 |
| Tablo 2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri | 56 |
| Tablo 3. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri | 56 |
| Tablo 4. Çalışanların Frekans ve Yüzdelik Dağılımları İle İlgili Bulgular | 57 |
| Tablo 5. Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları İle İlgili Değerlendirmeleri | 60 |
| Tablo 6. Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme İle İlgili Değerlendirmeleri | 62 |
| Tablo 7. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Değerlendirmeleri | 64 |
| Tablo 8. Değişkenler Arası Korelasyonlar | 69 |
| Tablo 9. Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Regresyon Analizi | 72 |
| Tablo 10. Prosedür, Dağıtım ve Etkileşim Adalet Algısı İle Özgeçilim Üzerine Etkisi: Regresyon Analizi | 73 |
| Tablo 11. Prosedür, Dağıtım ve Etkileşim Adalet Algısı İle Vicdanlılık Üzerine Etkisi: Regresyon Analizi | 74 |
| Tablo 12. Prosedür, Dağıtım ve Etkileşim Adalet Algısı İle Nezaket Üzerine Etkisi: Regresyon Analizi | 75 |
| Tablo 13. Prosedür, Dağıtım ve Etkileşim Adalet Algısı İle Centilmenlik Üzerine Etkisi: Regresyon Analizi | 76 |
| Tablo 14. Prosedür, Dağıtım ve Etkileşim Adalet Algısı İle Sivil Erdem Üzerine Etkisi: Regresyon Analizi | 78 |
| Tablo 15. Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Regresyon Analizi | 79 |
| Tablo 16. Prosedür, Dağıtım ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Regresyon Analizi | 80 |
| Tablo 17. Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Regresyon Analizi | 81 |

| | |
|---|----|
| Tablo 18. Örgütsel Özdeşleşmenin Özgecilik, Vicdanlılık, Nezaket, Centilmenlik ve Sivil Erdem Üzerine Etkisi: Regresyon Analizi | 82 |
| Tablo 19. Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi | 85 |
| Tablo 20. Örgütsel Adalet Algısı İle Özgecilik Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi | 86 |
| Tablo 21. Örgütsel Adalet Algısı İle Vicdanlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi | 88 |
| Tablo 22. Örgütsel Adalet Algısı İle Nezaket Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi | 89 |
| Tablo 23. Örgütsel Adalet Algısı İle Centilmenlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi | 91 |
| Tablo 24. Örgütsel Adalet Algısı İle Sivil Erdem Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi | 93 |
| Tablo 25. Çalışanların Örgütsel Adalet İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılığı | 94 |
| Tablo 26. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Kıdemlerine Göre Farklılığı..... | 96 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | Sayfa |
|--|-------|
| Şekil 1. Örgütsel Adalet Süreci | 6 |
| Şekil 2. Kreiner ve Ashforth Örgütsel Özdeşleşme Modeli | 34 |
| Şekil 3. Araştırma Modeli | 52 |

GİRİŞ

Teknoloji ne kadar hızlı gelişse de örgütlerde insana olan ihtiyaç önemini korumaktadır. İşletmeler için örgütün amaçlarını gerçekleştirmede ve başarısını arttırmada işgörenlerin bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını öne çıkarmak önemli hale gelmiştir.

Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemek için sarf edilen işlemlerin uygulanması sırasındaki tutumlarının nasıl olması gerektiği ile ilgili kaideler bütünü olarak tanımlanmaktadır. İşgörenler çevrelerinde olan bitenleri gözlemleyerek ne kadar adil olduğunu değerlendirirler ve davranışlarını bu yönde gerçekleştirirler. Bir işyerinde, işgörenlerin örgütsel adalet algısına sahip olması işletmenin başarısının artmasında önemlidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, birey için tanımlanan standartların ve tariflerin üstünde harcamış olduğu çaba ve davranışların sergilenmesi olarak tanımlanmıştır. Örgütsel vatandaşlığın bir örgütün etkinliğinin artırılmasında ve geliştirilmesinde önemli yere sahip olan bir faktör olduğu belirtilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının düşük düzeyde olması, örgütü meydana getiren en değerli kaynak olan insan kaynağının istenilen durumdan daha az verim almasına neden olmaktadır.

Günümüzde birçok işgörenin örgütte kalış süreleri azalmaktadır. Bu noktada örgütsel özdeşleşme organizasyonlarda çalışanların daha fazla motive olmasını, en iyi şekilde performans sergilemelerini sağlayan ayrıca önemi yeni fark edilen bir kavramdır.

Örgütle özdeşleşme ve örgüt bünyesinde kalma arzusunun göstergesi anlamına gelen bu bağlılık hissini oluşumunda mesuliyet örgüt yönetimindedir. Çünkü yönetimin ve örgütün bağlı olduğu politika ve yöntemlerin adilliğine inanma, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme konusunda daha istekli olmalarında ve işgörenlerin örgütle özdeşleşmesinde belirleyici rol oynamaktadır.

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşme kavramı, modeli, önemi, boyutları ve örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilere yer verilmiştir. İkinci bölüm uygulama kısmına ayrılmış ve bu bölümde

Çalışanların rgtsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel zdeşleşmenin aracılık rolü araştırılmıştır.

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde çok çalışılmış bir konu olmasına rağmen örgütsel özdeşleşme ile birlikte incelenmesi oldukça yenidir. Örgütsel zdeşleşme konusu yurt dışındaki literatürde geniş yer bulmasına karşın Türkiye'deki literatürde yeterince çalışılmamış olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışmanın akademik literatüre katkı sağlaması ve uygulayıcılara yol göstermesi umulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI: KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu başlık altında, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşme kavramları, modelleri, boyutları, önemi ve aralarındaki ilişkiler üzerinde durulacaktır.

1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Yönetim literatürüne bakıldığında, “adalet” kavramının Aristo, Plato, Socrates, Nozick ve Rawls gibi felsefeyle alakadar olanların üstünde araştırma gerçekleştirdikleri bir konu olduğu göze çarpmaktadır (Colquitt vd., Greenberg ve Bies, akt. İçerli, 2010:68). Örneğin; John Rawls, adaleti, toplumsal kurumların ilk erdemi olarak tanımlamışlardır (Fırat, 2003:123). Adalet kavramı, ortaya çıktığı zamanlarda daha çok psikolojik içerikli bir kavram olarak değerlendirilmiştir. Psikolojik açıdan adalet, bireyin vicdani bakış açısı veya kabulündeki objektifliği esas almaktadır. Bu durum daha sonraları Adams’ın Hakkaniyet teorisi ile farklı bir boyut kazanmıştır. Adalet kavramının, söz konusu teoriye göre hem ekonomik hem de sosyal boyutuyla değerlendirilmesi gereken bir kavram olduğu vurgulanmıştır. Hakkaniyet teorisine göre adalet, üretim sürecinde kullanılan girdi kaynakları ile çıktı değerlerinin herkesin katkısı oranında paylaşılmasıdır (Demirel ve Dinçer, 2011: 30).

Nitekim adalet kavramı insanlık tarihi süresince ilgilenilen, üzerinde pek çok kuramlar meydana getirilen hem de ahlaksal ve politik manada insanlığın erişeceği ideal durumu anlatan ve tarif edilmesi zor olan kavramların başındadır. Hem de felsefe tarihinin mühim kavramlarından hem de zengin bir tarihsel gelişim süreci yaşamıştır (Topakkaya, 2008: 28). Son yıllarda literatürde işyerinde örgütsel adalet rolü ile ilgili konulara ilgi artmıştır (Greenberg, 1990:400).

Adalet kavramının zaman içerisinde kapsamı sadece sosyal olmaktan çıkıp yönetimsel ve örgütsel açıdan da ele alınmaya başlanmıştır. Adalet, bir sistemin dayandığı, temel ilke, değer ve inançların o sistem içerisinde yer alan bireylere

negatif ayrımcılık yapmadan uygulanmasıdır. Adalet algılaması bireyden bireye farklılık gösterebilir. Etik ve ahlaki değerler ise insanların davranışlarında ölçü olarak aldıkları standartlardır (Demirel ve Dinçer, 2011: 30). Genel olarak bir tutumun, adalete uygunluğunu ve kişilerin dürüstlüğünü anlatmak için “adalet” kavramı kullanılırken; örgütsel ortamlarda, örgütlerle ilgili olarak yöneticilerin adaletli ya da adil olma durumunu anlatmak için “örgütsel adalet” kavramı kullanılmaktadır (İçerli, 2010: 69). Örgütsel adalet, çalışma alanları ile doğrudan ilgisi bir terim olarak tanımlanmaktadır (Moorman, 1991: 845).

Homans (1961)’e göre, örgütsel adalet, ödül ve cezaların nasıl dağıtılması gerektiğini önerir ve dağıtım kararlarındaki prosedürlerin nasıl kullanılması gerektiğini içerir. Sonuç olarak örgütsel adalet, çalışma yaşamında giderek önem arz eden bir konu olmakla birlikte adil, ahlaki uygulama ve muamelelerin örgüt bünyesinde hakim kılınmasını ve özendirilmesini ifade eder (Leventhal vd., akt. Alper, 2007: 5). Greenberg (1987) ise örgütsel adaleti, insan kaynaklarının işletme yönetimi tarafından maruz kaldıkları davranışlara bakış açıları ile ilgili bir kavram olarak açıklar (Blakely, akt. Özler, 2012: 42). Pillai (1999)’a göre ise kavram, doğruluğun ve haklılığın işyerinde otorite tarafından korunması olarak açıklanmaktadır. Cropanzano ve Greenberg (1993) de kavramı insan kaynaklarının örgütte etik ve adil davranması olarak açıklamıştır (Eberlin ve Tatum., akt. Özler, 2012: 42). Barnard (1938) adaleti örgütlerdeki birlik ve beraberliğe dayanan tutumların ana unsurlarından biri olarak tanımlamıştır (Colquitt, Cropanzano ve Greenberg, akt. Yerlikaya, 2008: 4). Örgütsel adalet, örgüt bünyesinde işgörenlerin üstleriyle, işyerindeki arkadaşlarıyla ve toplumsal bir bütün olarak örgütle olan bağlarını anlatan bir kavramdır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4). Kısaca, örgütsel adalet kavramı, örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı ve bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin çalışanlarca algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010:69).

Örgütsel adalet kavramı Adams’ın Eşitlik teorisi üzerine kurulmuştur. Kişiler kendi kazandıkları ödülleri diğer kişilerin elde ettiği ödüllerle karşılaştırırlar ve bu karşılaştırma neticesinde kendilerine karşı yapılan bir adaletsizlik görürlerse ve bu adil olmayan durumlar artarsa gerginlikler baş göstermeye başlar. Böyle bir durumda

birey ilk önce kendi elde ettiği ödülleri arttırmak için çaba harcar eğer bunu başaramazsa bu kez işyerinde gösterdiği performansını düşürme yoluna gider (İncir, 1990:13-14). Eşitlik teorisi kısaca, kişinin kendi kurumuyla aynı olan başka bir kişiyle kendisini ve durumunu karşılaştırması sonucunda algıladığı eşitlik ve eşitsizlik konusuyla ilgilenir (Davis, akt. Efil, 2010: 167). Sonuç olarak kişiye göre eşitsiz olan bir konu varsa kişi örgütte huzursuzluklar çıkarmaya başlayacaktır. Böyle bir durumda özellikle yöneticilerin değerlendirme hususunda tarafsız olmaları; eşit gösterilen gayreti eşit şekilde ödüllendirmeleri gerekmektedir (Efil, 2010: 167).

Eşitlik teorisi, insan kaynaklarının örgüte sağladıkları yararlar ile örgütten sağladıkları kazanımlarını içermektedir. Örneğin, insan kaynakları örgüte sahip oldukları eğitim, çaba, deneyim gibi girdiler sağlamaktadırlar ve bunların karşılığında ücret, prim, özel ödüller ve örgütsel tanınma gibi getiriler elde etmek istemektedirler (Lambert, akt. Özler, 2012: 42). Eşitlik teorisinde anlatılmak istenen yatırım, çalışanların kıdemleri, deneyimleri, bedensel, zihinsel yetenekleri, yaşları, cinsiyetleri, bilgi ve becerileri gibi işe kattıkları girdilerdir (İçerli, 2010: 72).

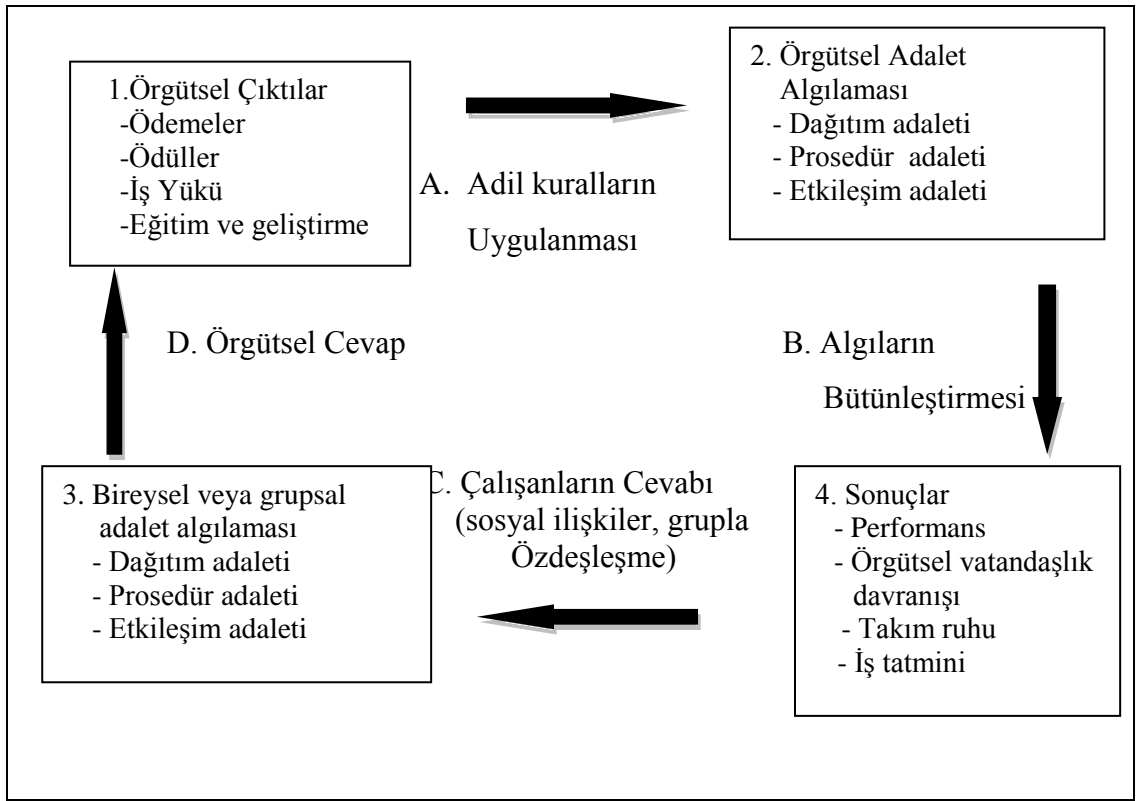
Bu bağlamda eşitlik teorisi, işgörenlerin eşitlik ya da eşitsizlik algılamaları, bireylerin çalıştığı alandaki başarısı ve bundan tatmin olma düzeyi çalıştığı ortamla ilgilidir. Ayrıca işgörenler kendi örgütündeki çalışmalar sonucu sağladığı kazanımlarla diğer örgütlerde benzer pozisyondakilerin sahip olduğu kazanımları karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonunda örgütüyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirmektedirler. Burada, kişinin örgütündeki adalet ile ilgili algıları oldukça önemli bir hal almaktadır (Özdevecioğlu, 2003b: 78). Bu nedenle Eşitlik Teorisi'ni incelemeye başlayan araştırmacılar örgütsel adalet konusu üzerinde durmaya başlamışlardır (Mowday, akt. Erkuş, Turunç ve Yücel, 2011: 246).

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET SÜRECİ

Bireyin tek başına adil olması örgütsel düzeyde adaletin sağlanmasında yeterli olmamaktadır. Bu nedenle adaletin örgütsel boyutta ele alınması ve değerlendirilmesi gerekir. Örgütsel adalet bir bütün olarak değerlendirildiğinde örgütsel adaletin bir süreç içerisinde anlam kazandığını görmekteyiz (Demirel ve Dinçer, 2011: 32).

Şekil 1’de örgütsel çıktılarına (ödemeler, ödüller, iş yükü, eğitim, görev ve sorumluluklar, yönetim uygulamaları) ilişkin adil kuralların (dağıtım, prosedür ve etkileşim adalet ilkelerinin) uygulanması sonucu bireylerin, grupların ve örgütün gösterdiği tepkilerin (performans, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık vb) toplamını ifade eden Örgütsel Adalet Süreci yer almaktadır.

Şekil 1: Örgütsel Adalet Süreci



Kaynak: Cropanzano vd., akt, Demirel ve Dinçer, 2011: 32.

Örgütsel adalet, çalışanların çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımların dağıtılması ve bununla ilgili kararların alınmasında uygulanan politikalar ile çalışanlar arası ilişkiler sonucu geliştirilen sosyal paylaşım ve kaideler bütünü olarak tanımlanabilir (Koopman, akt. Erkuş vd. 2011: 246).

1.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ

Son zamanlarda örgütsel adalet kavramı örgütsel davranış içerisinde en önemli konu olarak ele alınmaktadır. Örgütsel adalet üzerine çok sayıda çalışmanın yapılmış olması da bu konunun önemine olan dikkati daha da artırmaktadır. Çünkü çalışanların örgütsel adalet algılamaları hem onların geleceğini hem de örgütün geleceğini yakından etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel adalet konusunun daha anlaşılır hale getirilmesi gerekir.

Örgütsel adalet hem işletmeler hem de çalışanlar için güçlü faydaları yaratma potansiyeline sahiptir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007: 34). Örgütsel adalet algısına sahip olan çalışanlar daha fazla güven, bağlılık, gelişmiş iş performansı ve daha yararlı vatandaşlık davranışı, gelişmiş müşteri memnuniyeti ve azalmış çatışma ortamında işlerini sürdürürler. Çünkü örgütsel adaletle ilgili algılamaların örgütsel bağlılık, yönetsel tatmin, ücret tatmini, liderlik ile ilgili yargılar, iş başarısı ve iş tatmini gibi pek çok davranış ve tutumu; ayrıca işçilerin işten çıkartılmasına tepkileri, eleştirilere gösterilen tepkiler, örgütteki haksızlıklara karşı tepkiler vb. gibi hususlardaki niyetleri etkilediği ortaya konulmuştur (Eroğlu, 2009: 62).

Örgütlerde adalet algısının pozitif olmasının sağlayacağı faydaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Demirel ve Dinçer, 2011: 33):

- Çalışanların çalışma programlarına olan bağlılık ve güveni artar.
- Emeğin karşılığının alınıp alınmamasına yönelik tereddütler ortadan kalkar.
- Çalışanın iş yükünün adil olduğuna ilişkin inanç güçlenir.
- Dağıtılan ödül ve teşviklerde “objektiflik” ilkesinin ölçü alındığına dair düşünce oluşur.
- Görev ve sorumlulukların oluşturulmasına yönelik çalışanların beklentileri karşılanır.
- Alınan kararlar şüphe uyandırmaz.
- Karar alma sürecinde doğruluk, tarafsızlık ve zaman ilkesinin işlediğine dair güven düzeyi yükselir.
- Alınan kararların ihtiyaçların giderilmesine yönelik olduğuna olan inanç tamdır.
- Yönetici ve çalışanlar arasında güven ve saygı düzeyi güçlenir.
- Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim artar.

- Alınan tüm kararların gerekçesi ve sonuçları hakkında her türlü bilgi alış-verişi sağlanır.

- Örgüt içi bilgi paylaşımı artar.
- Çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyi yükselir.
- Örgüt içi dayanışma ve işbirliği gelişir.

Sonuç olarak örgütsel adalet; kaynakların paylaşımında adil olmanın yanı sıra alınan kararlar ve sosyal ilişkilerde de tarafsız ve adil olmayla ilgilidir. Özellikle yöneticilerin örgütsel süreçlere ve bireylere yönelik belirledikleri strateji ve politika uygulamalarında objektif davranmaları ile yakından ilgilidir. Örgütsel adalet, çalışanlar arasında yaş, cinsiyet, eğitim görev ve ücret bakımından herhangi bir negatif ayırım gözetmeden onlarla olan ilişkilerin geliştirilmesi, kişilik haklarının korunması ve kültürel değerlerine saygılı davranmayı öngörmektedir (Cremer, akt. Demirel ve Dinçer, 2011: 32-33).

1.3. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI

Sosyal bilim teorisyenleri, önceleri örgütsel adaleti Adams'ın "Eşitlik Teorisi" ve Crosby'nin "Görelî Yoksunluk Teorisi" ile açıklamaya çalışmışlardır. Fakat zaman içinde bu teorilerin örgütsel adalet algısını açıklamada yetersiz kalması nedeniyle yeni adalet boyutları ortaya çıkmıştır. Adalet ile ilgilenen teorisyenler, adalet algılamasında çalışanın üç ana noktayla ilgilendiğini ifade etmektedirler. Bu noktalar; sonuçların dağıtımı, dağıtım kararının verilmesi, dağıtım sırasında kullanılan yöntemler ve kişiler arası ilişkiler şeklinde ifade edilmektedir. İşte bu üç bileşen örgütsel adalet boyutlarını oluşturmaktadır (Söyük, 2007:8).

1.3.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, Adams'ın Hakkaniyet (Eşitlik) teorisine dayanmaktadır. Hakkaniyet Teorisi, iş görenin kendisine diğerlerine kıyasla nasıl davranıldığına dair anlayışını vurgular. Hakkaniyet Teorisine göre çalışanlar işlerine göre, eğitim, çaba ve deneyim gibi bir takım girdiler sunarlar ve mesleklerinde çalışmalarını sonucunda ise maaş ve terfi gibi birtakım çıktılar elde ederler. Çalışanın işinden elde ettiğinin, işine verdiği orana, hakkaniyetin ya da adaletsizliğin belirlenmesine yardımcı olur

(Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 202). Adams (1965) dağıtım adaletini kişiler arasında ödül ve kazanımların eşitliğinin sağlanması olarak tanımlamaktadır (Finkelstein vd., akt. Özler, 2012:43). Adams dağıtım adaletinin eşitlik teorisi çerçevesinde, işletmede çalışan bir bireye sağlanan girdilerin ve gelirlerin, diğer çalışan bireylere sağlanan girdiler ve gelirlerle karşılaştırılması sürecinin doğru bir şekilde yürütülmesini kapsadığını ileri sürmektedir (Berneth vd., akt. Özler, 2012: 43).

İşgörenler, örgüt içinde gösterdikleri performans sonucu elde ettikleri kazanımlarla, sahip oldukları nitelikleri işyerinde yaşadığı stres ile karşılaştırarak kendilerine adil davranılıp davranılmadığıyla ilgili algıya kapılırlar. Bu algı bireylerin davranışlarını etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2004: 185). Bir örgütte dağıtım adaletinin sağlanabilmesi için, çalışanların belirli aralıklarla performans değerlendirmeye tabi tutulmaları gerekmektedir. Önemli olan değerlendirme süreci sonunda her bir çalışanın sağlayacağı faydaların, işletme tarafından adil olarak kendilerine verilmesidir (Demirel, 2009:141).

İşgörenler elde ettikleri sonuçları (prim, gelir, sosyal haklar ve terfi gibi) adaletli ya da adaletsiz şeklinde algılayabilir. Bu adalet boyutunda temel alınan, kişilerin dağıtılan kaynaklardan adil şekilde paya sahip olduğunu algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2003b: 78). Ayrıca dağıtım adaleti, oransal payları belirli standartlara, fonksiyonel kaidelere ve sonuçlara göre ifade edilen kaynakların bireylere pay edilmesidir (Kılıçlar, 2011: 25). Kısaca dağıtım adaleti, örgütsel kaynakların paylaşılmasında işgörenlerin algıladıkları adillik düzeyi şeklinde tanımlanmaktadır (Altıntaş, 2006: 20).

1.3.2. Prosedür Adaleti

Prosedür adaleti; terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans gibi öğelerin değerlendirilmesinde uygulanan yöntemin, işleyişin ve politikaların adil olma düzeyi şeklinde ifade edilmektedir. Örneğin gösterilen performans sonucu alınan ödüllerin dağıtımının adil olması dağıtım adaleti boyutunun konusu iken aynı performans ödüllerinin tespit edilmesinde uygulanan yöntemin adil olması ise prosedür adaleti boyutunun konusu ile ilişkilidir. Prosedür adaleti örgütsel boyutta geniş bir anlam ifade etmekte iken, dağıtım adaleti ise ücret gibi kişisel düzeydeki çıktılarla alakalıdır (Kılıçlar, 2011: 25).

Leventhal'dan (1980) aktarıldığına göre, insan kaynaklarının karar alma aşamasının adil şekilde ölçülmesinde prosedür işlemlerle ilgili aşağıdaki kurallara sahip olunmasını gerektirmektedir.

Tutarlı Olmalı: Prosedürler, zamana ve bireylere bağımlı olmadan, değişmez ve istikrarlı olmalıdır.

Önyargıdan Uzak Olmalı: Prosedürler, kişisel menfaatlerden ve önyargılardan uzak durmalıdır.

Kurallara Uygun olmalı: Prosedürlerle ilgili alınan kararları değiştirebilme imkanı olmalıdır ve ayrıca bu konuyla ilgili şikayetler dikkate alınmalıdır.

Temsil Edilebilir Olmalı: Prosedürlerden etkilenen kişi ya da alt grupların problemleri, fikirleri ve değerleri dikkate alınmalıdır.

Etik Olmalı: Prosedürler, genel etik kurallar çerçevesinde oluşturulmalıdır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 86).

Prosedür adaletinin, dağıtım adaleti ile ilgisi, örgütsel faydanın dağıtılması aşamasında, adaletten uzak kalınmasında, çalışanların dağıtım düzeninin mantığını anlamalarında, daha mantıklı davranışlar sergileyecekleri algısına dayanır (Eroğlu, 2009: 72). Yöneticilerin işle ilgili kararları tarafsız olarak alması, karar vermeden önce herkesin görüşünün alınması, yine karar vermeden önce bilgilerin doğru ve eksiksiz bir şekilde toplanması, alınan kararların açıklanması, talep edilirse ek bilgi verilmesi ve işle ilgili kararların herkese aynı şekilde uygulanması prosedür adaletine örnek olarak verilebilir (Kuşçuoğlu, akt. Özler, 2012: 45). Prosedür adaleti, kazanımları belirlemede kullanılan araçların algılanan adaletidir. Yasal ve politik bağlamlardaki araştırma sonuçlarına göre; dağıtım adaleti, daha çok spesifik kazanımların değerlemesiyle ilişkiliyken, prosedür adaleti bir sistemin veya bir kurumun karakteristikleriyle yakından ilişkilidir (Karaman, 2009: 19). Sonuç olarak prosedür adaletine ilişkin yukarıdaki açıklamalar incelendiğinde karar verme süreci üzerine yoğunlaştığı görülmektedir.

1.3.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti, işgörenlerle yöneticiler arasındaki etkileşimdeki adalet algılamasıyla, yani dağıtım sonucundan etkilenenler ve dağıtım kaynağı arasındaki etkileşimle ilgilidir. Bies (2001) etkileşim adaletini, örgütsel metotlar uygulanırken kişilerin karşılaştığı davranışlarının ve tepkilerinin niteliği olarak ifade etmiştir (Özdevecioğlu, 2003b: 79). Bu noktada etkileşimsel adalet, işletmelerde örgütsel işlemler sırasında insan kaynaklarının karşılaştıkları davranışların niteliğini kapsamakta ve bireylerarası iletişimi, insan kaynaklarının kararlara katılımını içermektedir.

Etkileşim adaleti örgütsel adaletin sosyal yönüdür. Ayrıca örgüt içindeki ilişkilere yapılan yatırımın ve sonucunda meydana gelecek olan çıktılar üzerinde durur. Kişiler arası ilişkilere yapılan yatırımlar ve bu ilişkilerden elde edilecek çıktılara vurgu yapar. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkide adaletin sağlanmasında maddi unsurların dışında, örgütsel adaletin sosyo-psikolojik yönüne yoğunlaşmıştır. Bu bağlamda etkileşim adaletinin işleyişinde bilgi paylaşımının önemli olduğu da unutulmamalıdır (Kılıçlar, 2011: 25).

Çalışanlar arası ilişkilerin niteliğini gösteren etkileşim adaleti, prosedür adaletini tamamlayan bir unsurdur. Prosedür adaletinin bir devamı niteliğinde olan etkileşim adaletinin iki yönü bulunmaktadır (Erdinç, 2009:166). Birincisi, “kişiler arası duyarlılık” ikincisi ise, “açıklamalar” ya da “sosyal sorumluluk” boyutudur. Birinci yönü, kararın uygulanması ile ilgili olan kişiler ile karar sonucunda etkilenen kişilere saygın ve kibar davranılıp davranılmaması ile ilgilidir. İkinci yönü ise, dağıtım kararlarının verilmesindeki mantığın karardan etkilenen kişilere şeffaf ve yeterli şekilde açıklanıp açıklanmamasıyla ilgilidir. Çünkü kişiler arzu edilmeyen bir neticeyle ilgili kendilerine olması gerektiği gibi bir anlatımla ifade edildiğinde daha toleranslı olabilmektedirler (Yürür, akt. Eroğlu, 2009: 72).

Etkileşim adaletine örnek olarak; işi ile ilgili karar verirken yöneticinin; insan kaynaklarına nazik davranması, saygılı olması ve itibar etmesi, insan kaynaklarının ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi, insan kaynaklarına doğru sözlü ve içten davranması, insan kaynaklarının haklarını göz önünde bulundurması, alınan kararların olası sonuçlarını insan kaynakları ile görüşmesi, iş hakkında verilen

kararları insan kaynaklarına detaylı bir şekilde açıklaması, işi ile ilgili verilen kararları insan kaynaklarına net bir şekilde açıklaması verilebilir (Kuşcuoğlu, akt. Özler, 2012: 46).

1.4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İLİŞKİLİ OLDUĞU UNSURLAR

Örgütsel adalet algısı, son yıllarda çok sayıda araştırmanın konusu olmuştur ve örgütsel davranış alanında birçok değişkenle ilişkisi ve etkisi araştırılmıştır. Örgütsel adaletin ilişkili olduğu unsurlardan bazıları sırasıyla iş tatmini, güven ve örgütsel bağlılık davranışları başlıkları altında aşağıda yer almaktadır.

1.4.1. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini

Örgütlerde iş tatmininin sağlanmasında örgütsel adaletin önemi büyüktür. Boyutları bakımından değerlendirmeye aldığımızda örgütsel adalet ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanların iş tatmininin gerçekleştirilmesinde dağıtım ve paylaşımın adil veya objektif olması, çalışanların beklentisidir. Benzer şekilde prosedür adaleti de kaynakların dağıtımını ve paylaşımında ölçü alınabilecek standartları ortaya koymaktadır. Standartlar kişiye özgü değil örgüte özgüdür ve herkes bu standartlar ölçüsünde değerlendirilir. Bu şekilde bir değerlendirme, çalışanların iş tatminine de pozitif katkı sağlar. Etkileşim adaleti ise yöneticilerin örgüt içi sosyal ilişkilerde çalışanlara tarafsız bir şekilde davranması ile ilgilidir (Demirel ve Dinçer, 2011: 38). Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. İncelenen araştırmalarda, örgütsel adalet algısının fazla olduğu bireylerde, iş tatmininin de fazla olduğu görülmüştür (Söyük, 2007: 25). Yapılan araştırmalar dağıtılan adaletin çalışanın iş tatmininde daha büyük etkisi olduğunu, prosedür adaletinin ise çalışanın örgütsel bağlılığını, yöneticilerine olan güvenini ve işten ayrılma niyetini etkileme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, yöneticiler ödüllerin nasıl dağıtıldığına ilişkin bilgiyi açık bir şekilde paylaşmalı tarafsız ve tutarlı süreçler izlemeli ve süreçsel adaletin algılanması için benzer uygulamaları tekrarlamalıdır (Robbins, akt. Semerci, 2005: 25).

Genel olarak bakıldığında örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında direkt bir ilişki olduğu ve yüksek algılanan adaletin iş tatminini arttırdığı üzerinde

durulmaktadır (Özler, 2012: 53). Dolayısıyla bir bireyin işinden tatmin olabilmesi için aşağıdaki hususların dikkate alınmasında yarar vardır.

- İşin Kendisi: İşgören için işin ilginç olması, kişiye öğrenme imkanı vermesi, sorumluluk alma ve iş gerekleri ile bireyin nitelikleri arasında anlamlı bir ilişkinin olması,

- Eşit Ücret İlkesi: Eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanarak iş yükü ile orantılı ücret düzeyinin bireyi tatmin edecek miktarda olması,

- Kariyer ve Terfi Fırsatı: Çalışanlara özgü bireysel kariyer yol haritalarının objektif kriterlere göre belirlenerek, bireyin nitelik ve deneyim artışı ile birlikte işte hiyerarşik yükselme fırsatının olması,

- Yönetim Anlayışı: Bireyin işi konusunda yetkin kılınması, işine yönelik her türlü beceri ve yeteneklerini kullanmasına olanak vermesi, çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin verme, örgütün çalışanlara sosyal, teknik ve davranışsal destek sağlama düzeyi,

- Sosyal İlişkiler: Örgüt içi ilke, değer ve inançların paylaşılması, örgütsel yapı içerisinde çalışan ve yöneticilerin birbirleriyle olan iletişim/etkileşim durumu ile sosyal destek derecesi (Tutar,2007:103).

1.4.2. Örgütsel Adalet ve Güven

Örgütsel adaletin ilişkili olduğu diğer bir unsur güvendir. Kişiye olan güvenle örgüte olan güven birbirlerinden farklı kavramlar olmalarına rağmen, güven hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşur. Kişisel güven ve örgütsel güven arasındaki fark ise kişiye güven, bireye özel iken örgütsel güven örgütün kişiye sağladığı destek ile ilgili algılar ve yöneticinin dürüst olması inancı olarak tanımlanır. Yani örgütsel güven bu manada hem yatay hem de dikey boyutta bütün örgüt ile ilişkilerin esasını oluşturur (Demirel ve Dinçer, 2011: 43).

Çalışanların yönetime karşı algıladıkları örgütsel adalet ile güven arasında olumlu ilişki olduğu düşünülmektedir. Örgütlerde çalışanların birbirleriyle,

yöneticileriyle ve üst yönetimle karşılıklı güven ilişkisi içinde olması, başka bir deyişle örgüt kültürünün güven ilişkisi üzerine oturması, örgütleri bir bütün olarak amaçlarına ve vizyonlarına ulaştırmada en önemli etkenlerden biridir (Söyük, 2007: 25). Örgütsel güven kişilerden çok kurumlara odaklıdır. Örgüt tarafından daha önceden ve sürekli olarak yerine getirilen davranış ve ilişkilerdeki tutarlılık ve adillik, örgütsel güvenin sağlanmasında önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

Bir kişinin çalıştığı örgütün kendisiyle ilgilendiğini ve desteklediğini algılaması, işe devam, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatmini ve özellikle örgüte duygusal bağlılık ile ilişkilidir (Söyük, 2007: 26). Sonuç itibariyle örgütlere güven duyan çalışanların performansları daha verimli olmakla beraber örgüte daha fazla katkı sağlarlar. Aralarındaki güven duygularının oluşması için, adaletli uygulamaların, örgütlerinin ilkesi olarak benimsenmiş olması gerekir. Örgütsel güven işgörenlerin işlerine daha sıkı bağlanmalarını sağlayacağı gibi, çalışanların performanslarını ve motivasyonlarını da olumlu yönde etkileyecektir. Ayrıca, söz konusu örgütsel güvenin belirlenmesinde örgüt kültürü, yetenek, bilgi ve iletişim gibi unsurların da önemli bir yeri bulunmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003:143). Yöneticilerin karar alma sürecinde işgörelere söz hakkı tanıyıp onların fikirlerinin alınmasıyla işgörenin yöneticilerine olan güvenlerinin artacağı düşünülmektedir ve bu durumda örgütlerde örgütsel adalet algısının yükselmesi beklenmektedir.

1.4.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle olan ilişkileri sonucu ortaya çıkmaktadır ve çalışanların örgütle olan ilişkilerini sürdürmedeki tavırlarına dayanmaktadır (Demirel ve Dinçer, 2011: 39). Örgütsel adaletin ilişkili olduğu unsurlardan üçüncüsü örgütsel bağlılıktır. On beş yıl öncesine kadar yapılan çalışmalarda iş tatminine karşı olan ilginin yerini, günümüzde örgütsel bağlılık almıştır. Örgütler açısından olumlu sonuçları olan örgütsel bağlılık, çalışanlarda örgütsel adalet duygusu yaratılarak artırılabilir. Bu nedenle örgütsel adalet, örgütsel bağlılık yoluyla bu tür olumlu davranışları etkileme potansiyeline sahiptir (Söyük, 2007: 22). Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığın üç farklı unsuru

olduğunu belirtmekte ve bu unsurları; duygusal, sürekli ve normatif bağlılık olarak açıklamaktadırlar (Özler, 2012: 51).

Duygusal bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesi veya örgüte güçlü sadakat duygusuyla bağlanmasıdır. Sürekli bağlılık, insan kaynaklarının örgütten ayrılma maliyetlerinin örgütte kalma maliyetlerinden daha fazla olduğunu yani gerekliliği ve sürekliliği ifade etmektedir. Normatif bağlılık ise çalışanın üyesi olduğu örgüte kendini borçlu hissetmesinden doğan bağlılıktır (Özler 2012: 51; Demirel ve Dinçer, 2011: 39).

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

Genel bir ifadeyle örgütlerin başarı ve devamlılık sağlayabilmeleri için belirlenen kuralların haricinde sergilenen gönüllü davranışlara örgütsel vatandaşlık davranışı denilmektedir.

Herhangi bir emre dayalı olmayan örgüt açısından yararlı davranışlar, çalışanların biçimsel rol davranışlarından ayrılır. Biçimsel olmayan davranışlar literatürde “ekstra rol davranışı” ya da “prososyal davranış” olarak kullanılmış, Dennis Organ ve arkadaşları tarafından ilk kez 1983 yılında “Örgütsel Vatandaşlık” olarak tanımlanmıştır. Organ daha sonraki çalışmalarında ise örgütsel vatandaşlık davranışı tanımını oluşturmuş ve bu davranışı “İyi Asker Sendromu” (good soldier) olarak ifade etmiştir (Basım ve Şeşen, 2006: 84-85). Askeri örgütlerde iyi bir asker ait olduğu birliğin iyiliği için kendisine verilen işi en iyi şekilde yapar ve birliğine bağlılık duyar. Ayrıca emir komuta zincirini bağlılıkla takip etmek bir asker için çok önemlidir. Fakat bu durum askerin yaratıcılığını gösterememesinde ve iş tanımlarının dışında davranış sergilemelerinde engel değildir. Dolayısıyla iyi işgörenler örgüt için değer katabilecek ve aynı zamanda örgüte etkinlik kazandırabilecek davranışlar gösterir (Gürbüz, 2006:50-51).

Organ (1988)’e göre örgütsel vatandaşlık davranışı, gönüllülüğe dayalı olan, bir bütün olarak örgütün işlevlerini etkin bir biçimde oluşmasını sağlayan birey davranışlarıdır (İşbaşı, 2000:4). Ayrıca bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilememesi bir cezayı da gerektirmez (Karabey, 2005: 61).

Greenberg ve Baron (2000) ise örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını, “işgörenin örgütte biçimsel yolla belirlenen yapılması zorunlu olanların ötesine geçmesi ve beklenenden fazlasını yapmalarıdır” şeklinde ifade eder (Greenberg ve Baron, 2000:372; Özdevecioğlu, 2003a: 118). Örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmenin işlevlerini etkin şekilde yerine getirmesine destek olan, isteğe bağlı bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Tanımda isteğe bağlı ifadesiyle anlatılmak istenen davranışın bireyin rol ya da iş tanımında yer alan bir gereklilik olmayışıdır yani davranışın yerine getirilmemesi durumunda bireyin cezalandırılma ile karşı karşıya kalmayacağını açıklamaktadır. Birey bu davranışını işletmeyle yaptığı psikolojik anlaşma doğrultusunda kişisel bir tercih olarak sergilemektedir (Atalay, 2010: 28).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgüte ya da örgütteki diğer çalışanlara yönelik olarak rol gerekleri ötesinde, görev tanımlamaları dışında gösterilen davranışlar olarak ifade edilmektedir (Yeşiltaş, Türkmen ve Ayaz, 2011: 174). Diğer bir tanım ise, işgörenlerin örgüte katkıda bulunmak için arzulu bir şekilde sergiledikleri rol fazlası davranışlar olarak nitelenmektedir (Sezgin, 2005: 318-319).

Örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllük esasına dayandığı için yöneticiler bu tür davranışların ortaya çıkarılmasında zorluk yaşamaktadırlar. İş arkadaşına işle ilgili bir sorunda yardım eden ya da müşteri şikayetini çözebilmek için formal iş tanımının dışına çıkan çalışanla her yönetici çalışmak istemektedir. Çalışanın bu tür davranışları sergileyebilmesini sağlamak yönetici açısından kolay değildir. İsteğe bağlı bu bireysel davranışlar örgütün formal ödül sisteminde de yer almamaktadır (Söyük, 2007: 20).

Tanımlardan da çıkarılan sonuca göre, örgütsel vatandaşlık davranışının temelini gönüllülük esası oluşturur. Peki, örgüt içinde yapılan her türlü pozitif davranış, gönüllü davranış, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilebilir mi? Bu soruya cevap olarak, eğer davranış örgüt ve örgütteki diğer işgörenler ve yöneticiler bakımından da olumluluk gösteriyorsa ve aynı zamanda kabul edilebilir nitelik taşıyorsa bu davranış vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebilir (Özdevecioğlu, 2003a: 118). Araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışının bir

organizasyonun başarısı üzerindeki önemli etkisini kabul etmişlerdir. Bazı araştırmacıların ifade ettiği gibi, formal iş tanımları vasıtasıyla organizasyonlar örgütsel amaçların başarılması için ihtiyaç duyulan bütün davranışları öngöremeyeceğinden dolayı örgütsel vatandaşlık davranışı organizasyonlar için önemlidir (Yücel ve Demirel, 2012: 24).

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Podsakoff ve diğerleri (2000) örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlarını; yardımlaşma davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve bireysel gelişim şeklinde tanımlamışlardır (Atalay, 2010: 41). Bazı araştırmacılar farklı anlam içerecek gruplamaya gitse de genellikle araştırmacıların daha anlaşılır bir gruplamayı seçtikleri görülmektedir (Somech ve Drach, akt. Mert, 2011: 120).

Williams ve Anderson (1991) ise, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını; diğer insan kaynaklarına yardım etme ve genel olarak işletmeye yardımcı olma şeklinde belirlemişlerdir. Organ'ın genel kabul görmüş sınıflandırmasına göre ise, örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu bulunmaktadır. Bunlar; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdemdir (Organ, akt. Atalay, 2010: 41). Örgütsel vatandaşlık davranışı beş boyutta ele alınmıştır.

2.1.1. Özgecilik/Diğerlerini Düşünme

Özgecilik, örgütte işgörenlerin belirgin bir biçimde gönüllü olarak diğer işgörenele yardım etme yoluyla onların performanslarını ve etkililiğini artırmaya yönelik davranışta bulunmalarını ifade eder (Sezgin, 2005: 323). Özgecilik, örgüte ilişkin görev veya problemlerde diğer bireylere yardım etmeyi hedefleyen gönüllü davranışların bütünüdür. Örneğin, örgütteki bu bireylerin, iş yükü ağır olan ya da işiyle ilgili problemleri olan çalışma arkadaşlarına ya da örgüte yeni katılan bireylere yardımcı olmaları gibi davranışlar göstermeleridir (Altınbaş, 2008: 26).

Diğergamlık, diğerlerini düşünme, altruizm ve özgecilik olarak isimlendirilen bu davranış şekli; gereksinimi olan bir kimseye gönüllü olarak ve ödül beklemezsizin

karşılıksız olarak yapılan yarar sağlayıcı davranış anlamına gelmektedir. Kişinin, örgütle ilgili bir görev veya bir problemde çalışma arkadaşlarına içinden gelerek, isteyerek yardım etmesine yönelik davranışlarıdır. Hastalanan bir iş arkadaşının işe gelememesi durumunda onun müşterisine yardımcı olması ya da bir örgüt üyesinin işe yeni katılan arkadaşına bilgisayar programını etkin kullanması konusunda yardımcı olması özgeciliğe örnek gösterilebilir (Atalay, 2010: 42). Kısaca diğergamlık veya özgecilik, diğer çalışma arkadaşlarına örgütle ya da işle ilgili konularda yardım etmeyi amaçlayan gönüllü davranışlar şeklinde ifade edilir (Mert, 2011: 121).

2.1.2. Vicdanlılık / İleri Görev Bilinci

Organ'ın yaptığı tanıma göre vicdanlılık; örgüt üyelerinin bazı biçimsel rol davranışlarını kendilerinden beklenenin ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmaktır (Oğuz, 2009: 20). Örgüt üyelerinin kötü hava şartlarında da işlerine zamanında gelmeye çaba göstermeleri, çay, kahve ve yemek arası sürelerini geçirmemeleri, örgüt içinde düzenlenen toplantılara zamanında ve düzenli olarak katılmaları örnek olarak verilebilir (Altınbaş, 2008: 26). Diğer bir örnek ise kişinin mesai saatleri bitmesine rağmen bitirmesi gereken iş henüz bitmemiş ise ve işini bitirmek için çalışmaya devam ediyorsa bu davranışlar vicdanlılık boyutuna örnek gösterilebilir.

Vicdanlılık, işletme üyelerinin rol davranışlarını kendilerinden beklenenin üstünde yerine getirmeleri olarak açıklanabilir. İşe devam etme, fazla mesaiye kalma, kendilerinden beklenenin üzerinde bir çaba gösterme, zamanı etkin kullanma, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde kullanma ve bu zamanları uzatmama, görevleri süresinde ve uygun bir şekilde yerine getirme, davranışları izlenmese ve denetlenmese bile örgütün kurallarına uyma davranışları vicdanlılığa örnek olarak verilebilir. Organize olma, güvenilir olma ve başarmaya isteklilik gibi bir takım özellikleri içeren vicdanlılık temelde insan kaynağının genel itaatini yansıtsa da, aslında önemli olan insan kaynağının kimsenin kendisini izlemediği durumda da örgütün kurallarına uygun hareket etmesidir (Atalay, 2010: 43). Sonuç olarak vicdanlılık, işgörenlerin kimsenin kendini izlemediğinde, gönülden istemeleri sonucunda gerçekleşen görev yerine zamanında gelme, dinlenme

sürelerine uyma ve asgari rol gereklerinden daha fazlasını gerçekleştiren davranışlarını içermektedir (Farh vd., akt. Yeşiltaş ve Keleş, 2009: 21).

2.1.3. Nezaket

Nezaket, kişinin herhangi bir sorun çıkmadan örgüt üyelerini uyarmasına yönelik davranışlarını kapsar. Bu kapsamın içinde örgütte alınan kararlar işgörenleri etkileyecek olmasından dolayı işgörenlerin önceden fikirlerini almak ve önemli hususlarda işgörelere bilgi vermek nezaket kavramına örnek verilebilecek davranışlardır (Mert, 2011: 121). Yani başkalarının işlerini etkileyecek kararlar almadan önce onları bilgilendirmeyi esas alan davranışları kapsar. Bu davranışlar işletme içerisinde sorunların çıkmasını önler ve bunun sonucu olarak bireyler işyerinde istekli şekilde çalışmaya devam ederler. Yeni bir siparişin, yeni düzenlemeler getireceğini önceden insan kaynaklarına söyleyen satış temsilcisinin davranışı, herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceğini düşündüğü insan kaynaklarının fikirlerini alan, işletme içinde önemli konularda düzenli bilgi akışı sağlamaya çalışan ya da çalışma arkadaşlarına problem yaratmaktan kaçınan insan kaynağının bu davranışları nezaket boyutuna örnek olarak verilebilir (Atalay, 2010: 43).

Özgecılık ve nezaket boyutları yardımseverlik temeline dayandıkları için, birbirlerinden ayırt edilmeleri zor olan boyutlardır. En belirgin fark, yardım etme davranışının gerçekleştiği zamana ilişkindir. Özgecılık boyutunda bireylerin birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra onla ilgili çözümler bulmak için yardım etmeyi ifade eder fakat nezaket boyutu ise problemin ortaya çıkmasına engel olmak ya da etkilerini azaltmak amacıyla önceden atılan somut adımlardır (Atalay, 2010: 44). Örneğin, bir yöneticinin bir karar almadan önce vereceği karardan etkileneceğini düşündüğü kişiyle oturup yapıcı konuşmalar yapması yöneticinin nezaket davranışı gösterdiği şekilde açıklanabilir (Altınbaş, 2008: 27).

2.1.4. Centilmenlik-Sportmenlik

Centilmenlik; örgütteki çalışanlar arasında gerginlik oluşturabilecek her türlü olumsuzluğu görmezden gelme, küçük sorunları büyütme veya şikâyet

etmeden sorunların önlenmesini içeren davranışlar olarak ifade edilmektedir (Yeşiltaş ve Keleş, 2009: 22). Literatür içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından centilmenlik boyutuna diğer boyutlarına göre daha az ilgi gösterilmiştir.

Centilmenlik, insan kaynaklarının sıkıntı ya da huzursuzluk veren olaylar karşısında şikâyet etmeden, hoşgörü göstererek görevlerini en iyi biçimde yerine getirmelerini temel alan davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutu, insan kaynaklarının işletmenin liderine tam olarak bağlılığını içermektedir. İnsan kaynaklarının işletmelerini her durumda ve her yerde savunmaları, yöneticiler olmadan da işletmenin çıkarları için çalışmaları, sorunları olduğundan daha büyük görme eğiliminde olmamaları ve olayların olumsuz yanlarından çok olumlu yanlarına odaklanmaları centilmenlik boyutuna örnek olarak verilebilir (Atalay, 2010: 44).

Organ (1988) centilmenlik kavramını, işler yolunda gitmediğinde, herhangi bir rahatsızlık, zorlamalarla karşı karşıya kalındığında bu tür olaylara katlanmadaki istekli tavırlar sergilenmesi olarak ifade etmiştir. Bu şekildeki tanım sportmenlik ya da centilmenlik kavramının kelime anlamından daha dar anlamını ifade etmektedir (Köse vd., 2003: 4). Kısaca kişilerin ağır yük ve rahatsızlıklara katlanma konusunda istekli olması, işler yolunda olmadığında da olumlu tavır göstermesi işgörenlerin ilgilerini örgütün yararı için kullanması anlamını içermektedir. Ayrıca çalışanların olumsuzluklara karşı yapıcı şekilde yaklaşarak oluşan problemleri sorun çıkartmadan ve şikâyet etmeden kabullenmesi iyi niyetini gösterebilmesi şeklinde ifade edilebilir (Oğuz, 2009: 22). Örneğin, sportmen bir kişi diğer kişilerin kendisinden farklı düşüncelerde olsa bile kızmayan, bir takım çalışması içerisinde de fedakarlık yapan ve diğer çalışanlarında fikirlerine saygı gösteren bir bireydir (Köse vd., 2003: 4).

2.1.5. Sivil Erdem / Örgütün Gelişimine Destek Verme

Diğer bir boyut olan sivil erdem, çalışanların örgüt vatandaşı olmasından kaynaklanan sorumluluklarıyla ilgili geliştirilen bir kavramdır. Sivil erdem bir bütün olarak örgüte bağlılığı ya da makro seviyede ilgiyi anlatmaktadır (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003: 5). Sivil erdem kişinin, örgütün politik yaşamına aktif ve sorumluluk alacak şekilde katılımını ifade eder. Örgütün gelişimine destek verme ya da sivil

erdem, örgütü etkisi altına alan olaylara karşı kişilerin kendisini eğiterek, kararlara sorumlu bir şekilde katılması olarak açıklanabilir (Altınbaş, 2008: 28).

Sivil erdem, insan kaynağının örgütün politik yaşamına aktif ve sorumlu bir şekilde katılmayı, insan kaynaklarının komitelere hizmet etmesini ve bunlara benzer diğer işlemlere gönüllü olarak katılarak, kendilerini bilgili kılmalarını ve hazırlamalarını temel alan davranışlardır. İyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca işletmenin gündelik yaşamıyla uyum sağlamaya çalışan bir birey olmaması, iş yöntemleri ve işletme politikalarıyla ilgilenecek bilgi sahibi olması, işletmeye ilişkin tüm konularda fikir geliştirmeye çalışması, geliştirdiği fikirlerini dürüstlikle ifade etmekten kaçınmaması, işletme ile ilgili konularda düşüncelerini paylaşması ve örgütün isminin en iyi şekilde anılmasında çaba göstermesi hususlarını içermektedir (Atalay, 2010: 44). Kişisel maliyeti fazla olarak görülse de işgörenlerin toplantılara katılma isteği, örgütün alacağı stratejik kararlar ile ilgili fikrini söylemede istekli olması ve kendi örgütünün konumunu değerlendirmesi, örgütün karşılaştığı fırsat ve tehditleri gözlemesi yani örgütün menfaatini üstün tutmayı amaçlaması gibi tutumlar sergilemesi bu boyut içinde yer alır (Podsakoff vd., akt. Köse vd., 2003: 5).

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TEORİLERİ

Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişinin kendisi için tanımlanan standartların üzerinde harcamış olduğu çaba ve davranışların sergilenmesi olarak tanımlanmıştır (Gürbüz, 2006:50-51). Burada örgütsel vatandaşlık davranışları alanında geliştirilen teorilerden bazıları incelenecektir.

2.2.1. Sosyal Alışveriş Teorisi

Simmel, kişilerin birbirleriyle etkileşim şekillerinin sebebinin ihtiyaçları tatmin ve bireysel amaçlarıyla ilişkilendirir. İnsanların bu etkileşimlerinin bir karşılıklılık niteliği taşıdığını ileri sürerken bir şekilde alışveriş kuramına öncülük etmiş olmaktadır (Günay, 2006: 536-537). Sosyal Alışveriş Teorisi (Social Exchange Theory) 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiştir. Sosyal Alışveriş Teorisi, örgütsel vatandaşlık davranış ile ilgili çalışmaların temelini oluşturmaktadır. Blau, Sosyal Alışveriş Teorisi'nin sosyal alışveriş ilişkisi ve ekonomik alışveriş ilişkisi

şeklinde iki çeşidi olduğunu ortaya koymaktadır. Sosyal alışveriş ilişkisinde, taraflar arasındaki ilişkilerde belirgin bir zorunluluk bulunmamaktadır (Gürbüz, 2008: 51-52).

Blau'nun yaklaşımına göre sosyal etkileşim, ilk önce sosyal gruplarda gerçekleşir. Gruplarda ödül mekanizması bulunduğu için kişiler gruplara kabul edilmek isterler. İnsanlar gruplara kabul edilebilmek için grup üyelerine ödüller teklif etmek zorundadır. Grup üyeleri arasındaki ilişkiler, grup üyeleri grubu etkiledikleri ve üyeler bekledikleri ödülleri aldıkları zaman güçlenir. Sosyal alışveriş kuramının önemli sayıltıları vardır (Özkalp, 2004: 36):

-İlk sayıltı, insan davranışlarının akılcı olmasıdır. Buna göre bireyler çeşitli seçenekler arasında kendisi için en uygun ve ödüllendirici olanı seçer ve zarardan kaçınır ya da en az zararla altından kalkabileceği alternatifleri seçer. İnsanların bu kararları yanlış olabilir, bu durumda çeşitli durumları analiz ederek zararını en aza indirger ve kendi ilgisini ödüllendirir. Hatta insanlar kendi ilgi alanlarındaki bir şeyi elde etmek için, yine kendisi için önemli olan, değer taşıyan bir şeyden vazgeçebilirler.

-İkinci önemli sayıltı, ekonomistlerden ödünç alınan azalan marjinal yarar yasasıdır. Yani insanların sosyal ilişkilerinde azalan marjinal yarar yasası geçerlidir. Diğer bir deyimle, kişiler ödüllere doymuş olabilir. Eğer bir kişi kendisi açısından önemli olan bir şey elde ettiyse, onun üstündeki değerler artık onun için en azından kısa dönemde önem taşımamaya başlar. Yani diğer şeyler giderek anlamını yitirebilir veya önemleri azalır. Bunun en güzel örneği yiyecektir. Eğer bir kişi birkaç gündür yemek yememişse, yiyecek onun için çok önemli hale gelmiştir. Buna karşın karnı tok bir birey yiyecek konusunda daha seçicidir.

-Üçüncü sayıltıya göre, sosyal alışveriş durumunda insanlar verdikleri ile aldıkları arasında bir denge beklentisi içindedirler. Diğer bir deyimle insanlar arasındaki ilişkiler verme ve geri almanın dengelenmesine dayanır. İnsanlar diğer insanlarla olan ilişkilerinde verdiklerinin karşılığında adil bir geri beklenti içinde bulunurlar. Yani hep verip, yeterince alamıyorlarsa tatminsizlik duyarlar. Ancak, bu beklenti adil ölçüde karşılanırsa, bu ilişkiden mutluluk duyar ve tatmin olurlar. Eğer

dengesizlik devam ederse, yani ilişkiden daha az şey elde ediyorlar ise bu ilişkiyi keserler.

Organ (1990), çalışanların bir örgüte başlarken sosyal alışveriş teorisini kabul ederek başladıklarını ve vatandaşlık davranışı sergileme konusunda da hevesli olduklarını açıklamıştır. Yani örgütteki işgörenler, örgütün kendilerinden beklenen davranışı, ekonomik alışveriş davranışı göstermeleri için zorlayana kadar örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeyi sürdüreceklerdir (Gürbüz, 2008: 51-52).

Sosyal mübadelenin getireceği kazancın niteliği bireylerin isteğine bağlıdır yani sosyal mübadelede elde edilen kazançlar parasal olarak ifade edilemez. Burada elde edilen kazanç karşılıklı desteğin ve arkadaşlığın göstergesi olarak kabul edilir. Ekonomik mübadele işlemlere dayanır ancak sosyal mübadele hesaplara dayanmaz, ayrıca sosyal mübadelede ilişki içinde olan tarafların uzun vadede yükümlülüklerini yerine getirecek olmaları güven esasına dayanır (Oğuz, 2009: 13).

2.2.2. Chester Barnard'ın Yönetim Fonksiyonları

Chester I. Barnard, davranışsal düşünceye yapmış olduğu katkılarla bilinen bir bilim insanıdır. Organizasyon yapısını, pratiğe dayalı deneyimini de katarak analiz eden ve birçok sosyolojik kavramı irdeleyerek eserlerinde açıklayan Barnard, yönetim kuramının gelişmesinde çok önemli bir paya sahiptir (Öğüt ve Öztürk, 2007: 31). Barnard örgütü “toplu işbirliği çabaları” şeklinde ifade etmektedir. Ona göre bir örgütün oluşumunda önemli olan bireylerin işbirliği içinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışlarıdır yani burada ifade edilmek istenen bireylerin işbirliğine yönelik çaba harcama eğilimleridir. Bu eğilim kişilerin etkileşimine dayanan çekicilikle meydana gelen tatmin düzeyine göre değişiklik göstermektedir. Gönüllülüğe dayalı yapılan davranışlar, biçimsel otoritenin devamını sağlar ayrıca bireylerin gönüllülük düzeyinin yüksek olması da formal organizasyon yapısında ortaya çıkabilecek problemleri azaltır ve böylece işgörenlerin bu yapıyı kabul etmesi sağlanmaktadır (İşbaşı, 2000: 7-8).

Barnard'ın kullandığı gönüllülük kavramı, bireylerin gönüllü olarak örgüte katkı sağlamalarında toplu işbirliği sistemleri için hayati öneme sahiptir (Organ, akt. Akbaş, 2011: 62).

2.2.3. Gouldner'in Yaptığı Araştırmalar

Gouldner “karşılıklılık normu” ile ilgili 1960 yılındaki “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement” adlı makalesinde bireylerin kendilerine karşı yardım eden bireylere yardım etmeleri, ayrıca bireylerin kendilerine yardım edenleri kırmamaları gibi birbiriyle ilişki içinde olan iki durum ortaya konmuştur (Oğuz, 2009: 11). Yöneticilerin işgörenlere karşı adil tutum ve davranış sergilemeleri sonucu işgörenler karşılık verme ihtiyacı içinde olurlar ve böylece örgütsel vatandaşlık davranışı oluşmuş olur (İşbaşı, 2000: 12-13).

Gouldner, karşılıklılık normunun evrensel olduğunu ancak karşılaştıkları durumun şartlarına göre, bireylerin karakter özelliğine göre farklılaşabileceğini ifade ettiğini belirtmiştir (Gouldner, akt. Gürbüz, 2006: 53).

2.2.4. Katz ve Kahn'ın Araştırmaları

Katz ve Kahn; sistem ödülllerinin örgüt üyeleri arasındaki işbirliğini arttırabileceğini söylemişler ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini “vatandaşlık duyarlılığı” şeklinde ifade etmişlerdir. İşbirliğinin artması ise ödüllerin adil olarak algılanmasına bağlıdır. Vatandaşlık duyarlılığı, kişiler ve örgüt arasında yapılan sözleşmelerinin ötesinde vatan için katkı sağlama çabalarıdır fakat bireyin vatandaşlık davranışı sergilemesi, kendisine vatandaş gibi davranıldığını algılamasına bağlıdır (İşbaşı, 2000: 11-12).

Katz ve Kahn (1966) çalışmalarında örgütsel fonksiyonların bağlı olduğu pek çok önemli alt-rol davranışın olduğunu ve bu davranışların verilen bir iş için gerekli olduğu veya emredilerek yapılması önceden söylenmemiş davranışlar olduğunu belirtmiştir. Buna göre çalışanlar, zorunlu rollerine paralel olarak gelişen ve bu zorunlu rollerin dışında örgütün işleyişine katkı sağlayan bazı faaliyetlerin içine girmektedir. Bunlar; iş arkadaşlarıyla sistemin gelişmesi için orijinal fikirler ortaya atmak, daha fazla destek verebilmek için kendini geliştirmek ve örgütün dış çevre içinde olumlu olarak tanınması için bir iklim yaratmaktır (Erdem, 2003: 31).

2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖZELLİKLERİ

Örgütsel vatandaşlık davranışının bir örgütün etkinliğinin artırılmasında ve geliştirilmesinde önemli yere sahip olan bir faktör olduğu belirtilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının azalması, örgütü meydana getiren en önemli kaynak olan insan kaynağının etkinliğinin düşmesine neden olmaktadır (Dönder, 2006: 5). Bu noktada örgütsel vatandaşlık davranışının temel özelliklerinin incelenmesi büyük önem taşımaktadır.

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel özelliği olduğunu ileri sürmüştür. Bu özellikler (Atalay, 2010: 29):

-Davranışların kişinin kendi takdir yetkisine bağlı olarak oluşması gerekir.

-Davranışların doğrudan ya da dolaylı olarak biçimsel ödül sistemi içerisine girmemesi gerekir.

- Davranışların işletmenin etkin bir şekilde işleyişini desteklemesidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, ödül sistemiyle doğrudan alakalı değildir. Örgütsel vatandaşlık davranışının altında fedakârlık, sahiplenme duygusu ve karşılık beklemeksizin gösterilmek istenen davranışlar yatmaktadır (Yeşiltaş ve Keleş, 2009: 20). Bu kapsamda örgütsel vatandaşlığın kapsamı ve özellikleri de farklı açılardan ele alınabilir.

Başka bir sıralamaya göre örgütsel vatandaşlık davranışının özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Çelik, 2007: 121-122):

-Çalışanların sözleşmelerinde yazan ve tanımlanan işler, onların rol davranışlarıdır. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllü olarak yapılan işlerdir ve çalışanların sözleşmelerinde geçmediği halde örgüte yarar sağlayan davranışlardır.

-Örgütsel vatandaşlık davranışı ödül beklentisi ve ceza korkusu ile yapılan davranışlar değildir.

-Örgütsel vatandaşlık davranışı verilen eğitimler ile de edinilecek bir davranış değildir.

-Örgütsel vatandaşlık davranışı isteğe bağlı davranışlardır. Çalışanlar bu davranışı üstlerinden emir almadan ve kendi istekleri ile yerine getirmektedirler.

-Örgütsel vatandaşlık davranışının sınırları (subjektiftir) gün geçtikçe kişiden kişiye değişir bir hal almıştır. Organ (1988) günümüzde örgütsel vatandaşlık olarak kabul edilen bir kavramın ileride rol davranışı olabileceğini belirtmiştir.

-Örgütün işleyişi açısından örgütsel vatandaşlık davranışı önemlidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt verimliliğine ve çalışanların huzuruna fayda sağlamaktadır. Çalışanların sıkıntılı zamanlarda birbirlerine yardım etmeleri, örgütü ve arkadaşlarını ileride ortaya çıkabilecek sorunlar konusunda uyarmayı görev bilmeleri, örgüte her zaman ve her yerde sahip çıkmaları, kararlara katılmaları ve gönüllü sorumluluk almaları, örgütün sosyal faaliyet ve toplantılarına katılmaları örgütün verimliliğine yarar sağlayabilecek davranışlardır.

-Örgütsel vatandaşlık davranışı insanların inanç ve değerlerine dayanması sebebi ile de insancıl bir davranıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının gerekliliği işletmeler açısından ufak bir ayrıntı olarak görülse de, işletmelerin etkili olarak faaliyetlerini yerine getirmeleri açısından büyük bir öneme sahiptir. İşletmelerde örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda yapılması gereken ilk şey, insan kaynaklarının bireysel amaçlarıyla işletme amaçları arasındaki uyumun sağlanmasıdır. Bu davranış şeklinin oluşumu için önemli unsur ise bireyin bu konuda istekli olmasıdır (Love, akt. Atalay, 2010: 31). Sonuç olarak örgütsel davranış örgüt içerisindeki sosyal ortamda oluşmakta ve devam etmektedir. İşgörenler tarafından sergilenen davranışlar örgütün yapısal özelliklerini biçimlendirir. Yani iş görenin aldığı eğitim, sahip olduğu özellikler, etiksel anlayışı ve kişisel özellikleri örgütün yapısal özelliklerine uygun ise kişinin örgütsel davranışlar edinmesi ve böylece örgütle bütünleşme süreci daha kolay olur.

3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI

Bu bölümde ise işletmeler açısından önemi giderek artan örgütsel özdeşleşme ele alınmıştır. Çalışanların işletmeleri ile gönül bağı kurmaları ve bu sayede

verimliliklerini artırma konusundaki çalışmalar 19. yy. sonlarında başlamıştır (Kreiner ve Ashforth, 2004:11). Örgütsel davranış alanında, örgütsel özdeşleşme ile ilgili ilk çalışma 1943 yılında Edward Tolman'ın çalışmasıdır. Tolman çalışmasında, örgütün geleceği bireyin geleceği, örgütün amacı bireyin amacı, örgütün başarısı bireyin başarısı olarak açıklamaktadır (Köse, 2009:2). Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin örgütlerde ele alınmasıyla ortaya atılmış bir kavramdır. Sosyal özdeşleşme ise bir gruba ait olma algısıdır (Ashforth ve Mael, 1989:21). Birey kendisini grubun gerçek veya sembolik bir üyesi olarak algılar. Böylece sosyal özdeşleşme 'ben kimim' sorusuna kısmen cevap verir (Karabey ve İşcan, 2005:232). Buradan yola çıkılırsa, örgütsel özdeşleşme bir örgütle birlik olma veya bir örgüte ait olma algısı olarak tanımlanmıştır (Ashforth ve Mael, 1989:34).

Günümüzde örgüt yapılarına bakıldığında iş yapma biçiminin değiştiği görülmektedir. Örgüt yapıları daha küçük yapılara dönüşmeye başlamış hiyerarşik yapılar farklı biçimlere yerini bırakmıştır. Örgüt yapılarında yapılan bu değişiklikler insan faktörünün önemini arttırmıştır. Tüm bunların sonunda insan unsuru, en önemli ve temel üretim faktörü olarak ele alınmaktadır. Organizasyonlar da kendileri için hayati önemi olan, onları diğer organizasyonlardan ayırıp farklılık yaratacak insandan, maksimum performansı elde etmek için sürekli çalışmaktadır (Köse, 2009:1). Araştırmacılar tarafından özdeşleşme ile ilgili birçok tanım yapılmasına rağmen kavramlar birbirinden oldukça farklı şekilde ele alınmıştır ve bundan dolayı kavram üzerinde görüş birliği olduğunu ifade etmek zordur.

Bazı tanımlar örgütsel özdeşleşmeye sosyal özdeşleşmeden oldukça uzak anlamlar yüklemektedir. Buna karşılık araştırmacılar arasında yaygın kabul gören tanımların örgütsel özdeşleşmeyi bu kavramdan hareketle açıkladığı gözlenmektedir (Karabey, 2005: 14). Örgütsel özdeşleşme, örgütün başarıları ve başarısızlıkları bütün olarak algılanmasıdır (Mael ve Ashfort 1992: 103). Örgütsel özdeşleşme, çalışanların olumlu davranışlarını açıklamakta önemli bir belirleyici ve örgütlerin iç ve dış çevreleri ile bağlantıyı sağlayan bir temel olarak ifade edilebilir.

Özdeşleşmenin, bireyin, çalışanın ve örgüt üyelerinin örgüt, grup ve işyerlerine karşı olan davranış ve tutumlarındaki etkilerinin farkına varılması nedeniyle, günümüzde özdeşleşme alanında yapılan çalışmalarda artış görülmektedir

(Günbek, 2007: 6). Örgütsel özdeşleşmeyle ilgili yapılan tanımlardaki ortak yön, kişinin örgütteki üyeliğini, örgütün değerlerini içselleştirmek gibi ya bilişsel olarak ya da bu üyelikten gurur duyması gibi duygusal olarak iki şekilde ilişkilendirmesinden söz etmesidir (Özdemir, 2007: 68). Bilişsel süreç, bireylerin örgütün üyeleri olarak kendileri hakkındaki düşünce ve inançlarını kuşatır. Bireylerin kendilerini sosyal anlam temelinde tanımladıkları boyut hakkındaki düşünce ve inançlarıdır. Duygusal süreç ise bireyin üyeliği hakkındaki olumlu hisleriyle bağlantılıdır. Bu hisler gururu, şevki ve diğerleriyle olan ilişki ve aidiyet duygusunu kapsar (Özdemir, 2007: 39).

Son yıllarda örgütlerde çalışan işgörenlerin örgütte kalma sürelerinin azalması sebebiyle örgüt yönetimi işgörenlerinden istikrarlı bir biçimde uzun süre çalışmaları, sadakat hissi ile hareket etmeleri konusunda tutumlar göstermelerini hatta örgütle kimliklerini özdeşleştirmeleri gerektiğini beklemektedirler. İşgörenlerde örgütlerde sahiplenme ihtiyacını gidermek ve belirsizliği kaldırmak için özdeşleşirler (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011: 91).

Miller ve arkadaşlarına göre örgütsel özdeşleşme örgüte her konuda destek olmayı ve örgütle dayanışma duyguları içinde olmayı ayrıca örgüt üyelerinin paylaştığı fark edilebilir özelliklerin algılanmasını içermektedir. Ashforth ve Mael ise örgütsel özdeşleşmeyi; örgütün amaçlarıyla çalışanların amaçlarının zamanla daha çok bütünleşme süreci şeklinde tanımlamışlardır (Özdemir, 2007: 68). Kişiler, örgütlerin politikalarını, stratejilerini benimsiyorsa ayrıca kendilerini de örgüte bağlı hissediyorlarsa özdeşleşmenin olduğundan söz edilebilir.

Özdeşleşme, kişilere çekici geldiği için bu durumdan hoşnut olabilirler fakat çekiciliğin kolayca kaybolabilir olması da özdeşleşmenin diğer bir yanıdır. Kaybolmasını önlemek de kişinin kendini örgüte bağlı hissetmesiyle gerçekleşebilir (Çakınberk vd., 2011: 91). Çalışanın motivasyonu üzerindeki etkisinden dolayı, örgütsel kimliğin denetim ve eşgüdümeye yönelik maliyeti azalttığı söylenebilir (Tüzün, 2006: 73).

Bir başka açıdan, bireyin kendisini örgütle bütünleşmiş olarak hissetmesi örgütün başarısını ve başarısızlığını kendisininmiş gibi görmesine sebep olur.

Özdeşleşme, bu bütünleşme algısından kaynaklanan kişisel bakış açısıdır (Çakınberk vd., 2011: 91).

Ayrıca örgütsel özdeşleşme, kişinin kendisini tanımladığı unsurlarla bir örgütü tanımladığı unsurlar arasındaki benzerlik derecesi olduğu şeklinde açıklanmıştır (Dutton vd., akt. Karabey ve İşcan 2007:232). Dolayısıyla bireyler, örgüt kimliği aracılığıyla kendini tanımlayabildiklerinde örgütsel özdeşleşme ortaya çıkmaktadır, aksi takdirde yani örgüt kimliğinin kendilerini tanımlamadığı süreçte örgütsel özdeşleşme söz konusu olmaz (Ravishankar, Pan, akt. Mustafayeva, 2007: 74).

3.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖNEMİ

Belirsiz çevre ortamında faaliyet gösteren ve yoğun rekabete karşı başarılı olmak isteyen işletmeler açısından çalışanların çabası belirleyici bir konumdadır (Dilek ve Bilgin, 2012: 183). Geleneksel örgüt yapılarındaki değişiklik örgüt prosedürlerinin kurumsallaşma çabası, örgütlerin işgörenlerinin kalbinde ve zihninde yer edinme zorunluluğunu getirmiştir. Kısacası örgütün nasıl bir duruş ortaya koyduğu ve içsel ve bilişsel yapıları daha önemli duruma gelmiştir ve böylece örgütsel kimlik hissini ortaya çıkarmıştır. Mikro açıdan günümüz çağdaş örgütleri için kimlik ve özdeşleşme önemlidir (Albert, Ashfort ve Dutton, 2000:13).

Özdeşleşme kavramı bireysel ve örgütsel düzeyde değişim ilişkisini anlamak için yararlı bir merceğe sağlar. Örgütüyle özdeşleşen işgörenler, örgüt dışındaki insanlarla etkileşimde bulduklarında kendilerini örgütün temsilcisi şeklinde görme eğiliminde olurlar ve örgütün menfaatini önde tutarlar bunun aksini düşünenlerden de kendilerini uzak tutarlar (Miller vd., akt. Tüzün, 2006: 76).

Çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin algılanması birçok sebepten dolayı önemlidir. Çalışan ve örgütlerinin algılamalarındaki benzerlik ve farklılıkları bilmek, bu iki yapı arasındaki ilişkinin doğasını bilmek anlamına da geleceğinden, bireyin organizasyonel hedeflere yönelik algı ve tutumlarını tahmin edebilmenin yolu olarak gözükmektedir ve davranışlarını tahmin etmede bir yol olarak gözükür. Bu nedenle organizasyonların uzun dönemli başarıları için kritik başarı faktörlerinden birisi, bugün, örgütün iç müşterilerinin örgütsel amaçları benimsemelerini sağlamaktır.

Böylece çalışanların örgüte aidiyet duygusu geliştirilip, onların örgütleriyle özdeşleşmeleri artırılarak daha az kaynakla daha uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmak mümkün olabilecektir (Polat, 2009: 16).

Örgütsel özdeşleşme özellikle günümüz çağdaş işletmeleri için pek çok yönden önem taşır. Makro açıdan bakıldığında; çevrenin daha dinamik ve çapraşık hale gelmesi karşısında, işletmeler de değişime uyum sağlamak için daha fazla organik ve dinamik yapılara dönüşmektedir (Karabey, 2005: 18). Günümüz işletme yaşamında özdeşleşme konusu üzerinde çalışılması da giderek daha önemli hale gelmektedir. Hiyerarşik düzeyler azalmakta, takım çalışması ve güçlendirme artmakta, işletmenin temel yeteneği dışında kalan faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Böylece yukarıdan aşağıya emir yapıları ve kontrol sistemlerinin yerine yatay iletişim ve takım çalışması almaktadır. Bütün bu uygulamalar geleneksel örgüt formlarını bozduğundan, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için kullandıkları araçlar da değişmek zorunda kalmıştır. Kısacası bürokratik yapının yokluğunda, işletmenin ne için var olduğu ve nereye varmak istediği ile ilgili bilişsel bir yapının oluşturulması daha önemli hale gelmiştir. Bunun içinde işletmeler çalışanlarının zihninde ve kalbinde bir yer edinmek zorundadır (Çırakoğlu, 2010: 12). Bu değişiklikler ile birlikte, insanlara verilen önem işletmelerin odağı haline gelmiştir (Van Dick, Hirst, Grojean ve Wieseke, 2007:133).

Örgütsel özdeşleşmenin örgüt üyeleri ve örgütün üzerindeki olumlu etkisi uzun zamandır fark edilmektedir. Şirket birleşmelerinin ve yeniden yapılanmaların çalışanın sadakatini erozyona uğrattığı günümüzde örgütsel özdeşleşme kavramı canlanmış ve örgütleri çalışanlarının özdeşleşmelerini etkilemek için harekete geçirmiştir (Çırakoğlu, 2010: 11). Öte yandan geleceğin belirsizlik ve kaos ortamında ayakta kalmayı hedefleyen organizasyonların, farklı özellik, yetenek ve birikime sahip nitelikli işgücünü elinde bulundurması gerekecektir. Bu nitelikli işgücünü elde tutmak için örgütlerin izlemesi gereken stratejiler de bu çerçevede önem kazanmaktadır. Bu stratejilerden birisi de bireylerin örgüt faaliyetleri esnasında tabi oldukları kontrol rejimidir. Bu çerçevede Barker ve Tompkins (1994) günümüzün belirsizlik ortamına karşı, organizasyonların yüksek seviyede çalışan özdeşleşmesini sağlayan kontrol sistemlerini hayata geçirmek zorunda olduklarını

ifade etmektedirler (Polat, 2009: 17). Bu nedenle, çalışanların performanslarının pozitif yönde gelişmesine yönelik uygulamalar önem kazanmaktadır.

Örgütlerin dış çevrelerindeki büyük değişimler işgörenler ile örgüt arasındaki psikolojik ilişkiyi önemli hale getirmiştir ve örgütler işgörenlerin sadakat ve bağlılık duygusunun ötesine geçmelerini beklemekte ve ayrıca örgütü kimlikleriyle özdeşleştirmesini istemektedir (Polat, 2011:155).

Çalıştıkları örgütte paylaşılan ortak inançları, tutumları, değerleri ve amaçları tam anlamıyla benimseyerek kendilerini özdeşleştiren, yani örgütsel özdeşleşmeleri yüksek olan çalışanların, örgüte gönüllü olarak her türlü desteği verip çeşitli platformlarda savunacağı ve amaçlarına ulaşması için elinden gelen çabayı göstereceği kabul edilmektedir (Karabey, 2005: 20).

İşile bütünleşen bir işgören, enerjisini yüksek düzeyde hisseder ve bu yaptığı işte anlam bulur hatta etrafındaki hiçbir şeyi görmeden kendini işine verir (Erben ve Ötken, 2010: 94). Sonuç olarak, çeşitli araştırmacılar örgüt üyelerinin çalıştıkları örgütle özdeşleşmesinin şirketin performansını, çalışanların mutluluğunu (well-being) ve değişim dönemlerinde hem şirketin hem de çalışanların esnekliğini etkileyebilecek güce sahip bir bütünlük duygusu yarattığını ifade etmiştir. Bu bakımdan bireyin benliği ve davranışları üzerinde etkili olan örgüt üyeliğinin ve özdeşleşmenin araştırılması birey-örgüt ilişkisini, örgüt içerisinde ve örgütler arasında gruplar arası ilişkileri anlamaya yardımcı olacaktır (Karabey, 2005: 20).

Yönetici ve liderlerin yönetim uygulamalarında özdeşleşmeye önem vermelerinin örgütsel başarıyı artıracığı düşünülmektedir (Turunç ve Çelik, 2010: 201). Dolayısıyla bir işgören örgütüyle ne kadar özdeşleşirse, örgütün amaçlarını o derecede benimseyecek ve buna karşılık davranışlar sergileyecektir. Çünkü kendisini örgütle ortak paydada olduğunu düşünmektedir (Bulutlar ve Öz, 2009: 455).

Sonuç itibariyle, örgütsel özdeşleşme, işletmenin amaçlarına daha kolay şekilde ulaşmasını sağlamakta, çalışanları işletmeye bağlayarak tutum ve davranışlarını da olumlu şekilde etkilemekte ve çalışanların işyerlerinde kendilerini daha mutlu hissetmelerine katkıda bulunmaktadır.

3.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMININ ÖZELLİKLERİ

Örgütsel özdeşleşme kavramına yönelik genel kabul görmüş olan yorum, örgütsel özdeşleşmenin bilişsel, duygusal ve davranışsal öğelerden oluşmasıdır (Cheney ve Tompkins., akt. Tüzün ve Çağlar, 2008: 1016). Yani bireyin kendisiyle örgütü bir olarak algılaması ve örgütteki bütün başarı ve başarısızlıkları kendisininmiş gibi algılamasıdır. Bu açıklamalara göre örgütsel özdeşleşmenin temel özellikleri üzerinde durmak daha doğru olacaktır.

Edwards (2005)'ın çeşitli bilim adamlarından derlediği örgütsel özdeşleşmenin temel özellikleri aşağıdaki gibidir (Tokgöz, 2012: 33-34).

-Brown (1969); ilişkinin dört yönünü, örgütsel çekim, bireyin ve örgütün amaçlarında tutarlılık, örgüte karşı sadakat, bireyin kendisinden örgüt üyesi olarak açıklamaktadır.

-Lee (1971); ait olma, diğerleri ile paylaşılan ortak amaçların olması ya da çalışanların örgütteki işlevlerinin kişisel ihtiyaçlarını tatmin ettiğini hissetmelerinin sonucudur.

-Patchen (1970); örgüt üyeleri ile oluşturulan ya da oluşmuş ortak çıkar ve amaçlar, örgüte sadakat hissi, o örgüte ait olma hissi ve bireylerin örgüt amaç ve ilkelerini destekleyip savunmaları anlayışıdır.

-Hall (1970); amaç ve değerlerin kabulü, örgüte duygusal bağlılık olarak açıklar.

-Cheney (1983); bir insan, bazı hedeflerle (insanlar, aileler, gruplar, ortaklarla) kendisini özdeşleştirir. Böylece bir insan, özel bir gruba ait olduğunu düşünebilir.

-Ashforth ve Mael (1989); sosyal özdeşleşme bileşenleri; kendini sınıflama, bireyin kendisini psikolojik olarak örgütün kaderi ile sarılma ve örgütün tutum ve değerlerinde işbirliği yapma algısıdır.

-Pratt (1998); bir kişinin inanışları ile örgütünün bütünleşmesini içerir. Özdeşleşme ise, kişinin kimliğini sosyal bakış açısı ile açıkça ifade etmesidir.

-Rousseau (1998); özdeşleşme, örgütle aradaki bilişsel ve kişisel ilişkidir.

-Van Dick (2001); özdeşleşme, duygusal bileşen, gruba olan duygusal bağlılığı; kavramsal bileşen, üye olduğunun bilgisini; değerlendiren bileşen, örgütün olumlu değerlendirmesini; davranışsal bileşen, gerçek davranışı içerir.

Örgütsel özdeşleşmenin temelinde “sosyal kimlik kuramı” bulunmaktadır. Sosyal kimlik kuramı; kişilerin kendilerini ve başkalarını çeşitli sosyal kategorilere ait olarak görmeleridir. Böylece, cinsiyet, ırk, milliyet, din, meslek, yaş ve diğer sosyal ve demografik gruplara göre ayırım yapılmaktadır. Bu kategoriler ise taşıdıkları anlamlı özellikler nedeniyle bireylerin kendilerini tanımlayabilmelerine neden olmaktadır (Balcı, Baltacı, Fidan, Cereci ve Acar, 2012: 51). Diğer taraftan örgütsel özdeşleşme işle ilgili tavır ve davranışlarla birleştirilebilir. Kariyerleriyle, çalışma gruplarıyla, örgütleriyle ya da mesleğiyle daha çok özdeşleşen bireyler, kariyerleri, çalışma grupları, örgütleri ya da meslekleri adına daha çok eylem gerçekleştirmekte ve düşünmektedirler (Van Dick vd., akt. Tüzün, 2006: 83).

3.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME MODELLERİ

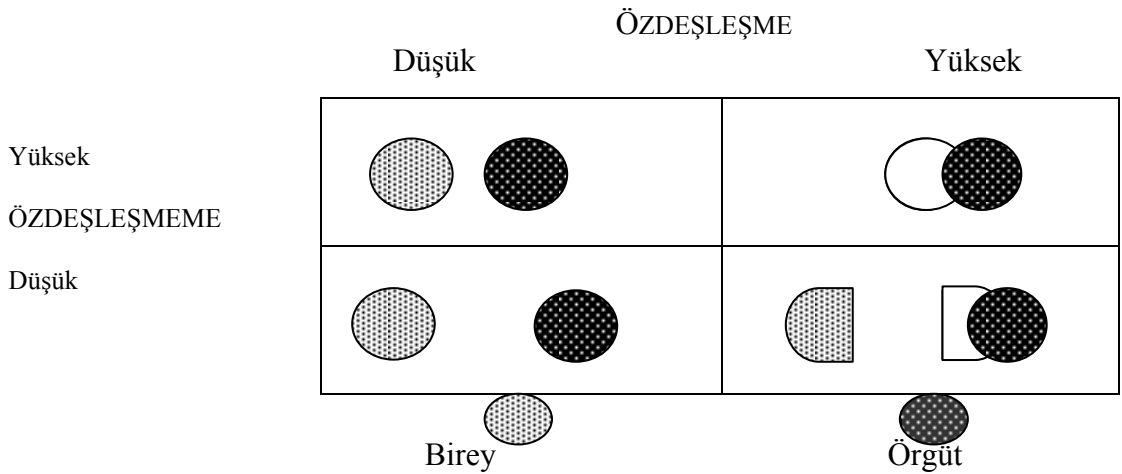
Araştırmacıların örgütsel özdeşleşmeye yükledikleri anlam doğrultusunda kavramı farklı boyutlar içinde ele aldıkları ve kavramın ölçümü konusunda farklı görüşler benimsedikleri görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme üzerine yapılan son çalışmalar, bireyin kimliğini örgütten türetmesinin yollarını daha net gösterecek iyileştirmeleri içeren genişletilmiş bir özdeşleşme modeli ortaya koymaya çalışmışlardır. Örgütsel özdeşleşme modelleri bireyin örgütle bağını açıklamaya ve özdeşleşmenin hangi durumlarda nasıl farklılaştığını anlatmaya çalışmıştır (Çırakoğlu, 2010: 13). Örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek için çok sayıda ölçek geliştirilmiş, sosyal veya gruba özdeşleşme ölçekleri de örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek için uyarlanmıştır. Birçok ölçek özdeşleşmenin birbirinden ayrı yönlerini ölçen maddeler içerir (Karabey, 2005: 20). Örgütsel özdeşleşmenin ölçümü konusunda literatürde önemli bir yere sahip olan ve konuyla ilgilenen araştırmacılar tarafından sıkça kullanılan bazı ölçüm araçları vardır. Aşağıda bu modeller incelenmiştir.

3.3.1. Kreiner ve Ashforth'un Örgütsel Özdeşleşme Modeli

Kreiner (2004), örgütsel özdeşleşme araştırmaları üzerine yapılan çalışmaların eksikliği konusuna değinerek, genişletilmiş özdeşleşme modeli ile konuya farklı bir açıdan bakmıştır. Yazar bu konuda yazdığı makalesinde, örgüt kuramları alanında araştırma yapan bilim insanlarının, örgütlerin daha geniş alanlarda anlaşılabilmeleri için temel örgütsel özdeşleşme konularının ötesine geçmeye başladıklarını; ancak araştırmaların özdeşleşmeyi kişinin kendisi için ürettiği sadece tek yönlü bir güç duygusu şeklinde incelediğini belirtmiştir. Kreiner, kişinin nasıl örgütten farklı veya örgütle çatışma içinde olabileceği veya kişinin bir parçasının örgütle aynı veya örgütten farklı nasıl görebileceği sorularını yanıtlayan araştırmaların olmadığına değinmektedir (Kreiner ve Ashforth., akt. Tokgöz, 2012: 52).

Kreiner ve Ashforth özdeşleşmenin, bireyin örgüte göre benlik anlamı kazanmasının yalnızca bir yolu olduğunu, ancak gerçekte bireylerin kendilerini örgütsel bağlar aracılığıyla çeşitli yollarla tanımlayabileceğini öne sürmüş ve görüşlerini açıklamak için bir model geliştirmiştir (Karabey, 2005: 28). Benlik bağlamının ve tek olma algısının göstergesi özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık gibi ilişkili yapılardan ayrılmaktadır (Solmaz, 2010: 11). şekil 2'de Kreiner ve Ashforth' un geliştirdiği özdeşleşme modeli gösterilmiştir.

şekil 2: Kreiner ve Ashforth Örgütsel Özdeşleşme Modeli



Kaynak: Kreiner ve Ashforth, 2004:6.

3.3.2. Scott, Corman ve Cheney Yapısal Özdeşleşme Modeli

Scott, Corman ve Cheney (1998) tarafından Giddens'in 1984 yılında ortaya koyduğu ilişkiyel süreçlerin sonunda geliştirdiği yapısal kuram, Scott ve arkadaşlarının modelinin temellerini oluşturmuştur. Konusu geçen yapısal kuram, tüm sosyal ilişkilerin zaman ve mekan temeli üzerine kurulduğu şekilde açıklanır. Yapısal kelimesi, sosyal ilişki içindeki tarafların o anki içeriksel durumundan yansır. İçeriksel durum ise ilişkinin olduğu yer veya mekan olarak tanımlanır. Örgütsel hayatta bu mekanlar işgörenin çalışma ofisi, örgüte ait kafeterya, yemek salonu, ticaret konferansı veya toplantı salonu şeklinde örneklendirilebilir. Bu örgütsel alanlar insanların etkileşimleri ile şekillenir veya insanların davranışlarına şekil verir (Scott, akt. Tokgöz, 2012: 50).

Cheney, örgütsel özdeşleşmeyi iletişim alanında incelemiştir. Cheney iletişimin, örgütsel özdeşleşmenin oluşmasına neden olduğunu belirtmiştir. Buna bağlı olarak 1983 yılında yaptığı çalışmasında, çalışanların doğal olarak organizasyonları ile özdeşleşme yeteneğinin olmasına rağmen, bireylerin özdeşleşme süreci tarafından çoğu defa organizasyondaki çalışanlarla anlaşmasıyla bu yeteneği kolaylaştırdığını ve organizasyonun bu teşviki, karar verme mantığı biçimine; amaçları, değerleri ve bilgileri iletme süreciyle başlattığını belirtmiştir (Köse, 2009: 6). Scott, Corman ve Cheney (1998) örgütsel yaşamla ilgili özellikle dört kimlik yapısı belirlemiştir; bireysel, grupsal (takım, bölüm), örgütsel (örgütün özelliklerinin belirgin olma durumu) ve mesleki kimlik. Örgütsel kimlik anlamında bu dört kimlik yapısı örtüşebilir. Her kimlik yapısı analiz düzeyinde farklı ama hepsi önemlidir (Tüzün, 2006: 94). Örgütsel özdeşleşme buradaki kuramsal yapıda kimlik görünümlü süreçtir. Özdeşleşme, özellikle sembolik terimler olarak, gücü temsil eden, kişi ve gruplar arasındaki bağı tutan ve değişiklik yapan olarak ifade edilmiştir. Daha çok sosyal ilişkilerde ortaya çıkan yapısal duygu içindeki özdeşleşme, kimlik tarafından üretilen bir davranış çeşidini temsil eder. Böylece özdeşleşmeler diğer sosyal aktörlerin de bulunduğu etkileşimler (yansımalar veya yer almalar gibi) ile yapısal bir durum alır (Tokgöz, 2012: 51).

4. ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Örgütsel davranış alanının önemli konularını oluşturan bu kavramlar arasında etkileşim olması kaçınılmazdır. Örgütsel adalet doğası gereği örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde bir etkiye sahiptir. Örgütsel özdeşleşme ise hem örgütsel adalet hem de örgütsel vatandaşlık davranışı ile yakından ilgilidir. Bu başlık altında örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiler kısaca ele alınmaktadır.

4.1. ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen unsurların araştırıldığı çalışmalarda çokça vurgulanan kavram, işgörenlerin adalete ilişkin algılamalarıdır (Moorman ve Organ, akt. İplik, 2009:111). Örgütsel adaletle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki temel olarak çalışan ve örgüt arasındaki sosyal mübadele ilişkisi ile açıklanmaktadır. Çalışanlar, örgüt uygulamalarını ve elde edecekleri kazanımları adil olarak değerlendirdiklerinde, örgütün kendilerine değer verdiğini ve saygılı davrandığını düşüneceklerdir. Çalışanda oluşan, bu tutum ya da davranış ön eğilimi, çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanması ve örgütün yararına birtakım olumlu, gönüllü ve işbirlikçi davranışlar yani örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi ile sonuçlanabilecektir (Gürbüz, 2008: 57). Örgütteki adil olmayan uygulamalar çalışanların gönüllülüğe dayalı birey davranışı olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışlarından uzaklaşmalarına yol açmaktadır. Bu durum örgütteki faaliyetlerin etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesini engellemekte ve amaçlara ulaşılmasını büyük ölçüde zorlaştırmaktadır (İplik, 2009:107-108). Özünde, işgörenlerin adalet değerlendirmesi, örgütsel vatandaşlık davranışının bir fonksiyonu olabilir (Moorman, 1991: 853).

Örgütsel adalet kavramı temelde isteğe bağlı adalet, prosedür adaleti ve dağıtımsal adalet olarak tanımlanmaktadır. İsteğe bağlı adalet, insan kaynağının aldığı gelirdeki adaleti tanımlarken; prosedür adaleti ise bu gelirleri saptamada kullanılan adalet olarak tanımlanmaktadır. Prosedür adaleti, liderin performans değerlendirmelerinde ve insan kaynağının lidere karşı olan güveninin

belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. İnsan kaynaklarının liderlerinin kendilerine adil davrandıklarını düşünmeleri, onların belirlenen iş tanımlarından çıkarak fazladan rol sergilemelerine, liderlerine güvenmelerine ve böylece örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine neden olmaktadır (Atalay, 2010: 35). İşbaşı'nın (2001) araştırması örgütsel adalet, güven ve vatandaşlık davranışı faktörleri arasında bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkileri araştıran bir başka çalışmada prosedür adaleti ile örgütsel gelişime katkı ve işe yönelik özen arasında olumlu ilişki rapor edilmiştir (Tokgöz, 2011: 368).

Polat ve Celep (2008: 325)'in yaptığı çalışma sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının “yüksek düzeyde” olduğu saptanmıştır. Bunu “çok yüksek düzeye” taşıma yollarının aranmasının gerekli olduğu belirtilmiştir. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel güven algısı arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilme algısının da artmakta olduğu görülmüştür. Bu nedenle örgütsel adalet ve örgütsel güveni artıran özelliklerin, örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesini de doğrudan ve dolaylı olarak artıracakları belirtilmiştir.

Örgütlerde dağıtım adaleti üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların elde ettikleri örgütsel sonuçların eşitliği konusunda duydukları algılara odaklanmıştır. Dağıtım adaleti, örgüt içinde çalışanların elde ettikleri çeşitli kazanımların (ücret, ödül, terfi vs.) adil olup olmadığına ilişkin algılamalarıdır (Gürbüz, 2008: 55). Organ (1988) Adams'ın eşitlik teorisine dayanan çıkarımlarına göre, dağıtımsal adalet algısının insan kaynaklarının örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerini etkilediğini ileri sürmüştür. Eğer insan kaynakları eşitliğe dayanmayan uygulamalarla karşılaşılırsa, örgütsel vatandaşlık davranışları göstermekte ilgisiz kalacaklardır. Çünkü bu tür davranışlar insan kaynağının rol ya da görev tanımının bir gereği olmayan davranışlardır. Eşitliğe dayanmayan uygulamalara bir tepki olarak insan kaynakları, kendilerinden beklenen fakat zorlayıcı olmayan, örgütsel etkinliği arttırıcı davranışlarda bulunmak için gönüllü olmayacaklardır (Atalay, 2010: 36).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan çalışmalar da görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık, moral faktörü, çalışanların kişilik özellikleri, iş tatmini,

örgütsel adalet, liderin özellikleri ve örgüte duyulan güven, yaş, kıdem ve hiyerarşik düzey vb. gibi kavramlar örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler arasında yer almaktadır (Oğuz, 2009: 1).

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda adalet unsurunu incelemiş ve adaletin algısının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasına veya gelişmesine yardımcı olma anlamında önemli bir rol oynadığını ileri sürmüştür (Atalay, 2010: 36). Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı için bir anahtar belirleyici gibi görünmektedir ve iş doyumunu ve örgüte bağlılık gibi çıktılarla da ilişki içerisindedir. Çalışanın adaletle ilişkin algılamaları örgütsel vatandaşlık davranışının güdüleyici temellerinin tanımlandığı çalışmalarda en çok vurgulanan bilişsel belirleyicidir, özverili olmak tarzındaki davranışlar adalet algılamalarını temel alan bu bilişsel süreçle belirlenmekte ve desteklenmektedir (Erdem, 2003: 34).

4.2. ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel adalet kavramı başlangıcı itibariyle eşitlik teorisi ile ilişkilendirilmesine rağmen devam eden süreçler ve çalışmalarla farklı çalışma alanlarıyla irdelenmiştir. Örgütsel adaletin işten duyulan tatmin, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık, örgütsel kimlik ile ilişkisine yönelik olarak yapılan araştırmalarda ya doğrudan etkisi ya da düzenleyici etkisi ele alınıp yapılan incelemelerde genelde sonuçlar pozitif ilişkili çıkmıştır (Solmaz, 2010: 15).

Örgüt yapılarında çalışanın, tartışmalara aktif bir biçimde katılması, karar alma süreçlerinde bulunması, kendine olan güvenini artırır ve kendini örgütün önemli bir üyesi olarak algılamasını sağlar. Bulunduğu örgütte çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından ciddiye alınıp, onlarla açık bir iletişimde bulunup, kendinin değerli olduğunu hissedecek ve öz saygısını da arttıracaktır. Bu durum, ödüllendirici olduğu ve üyenin benlik geliştirme ihtiyacını karşıladığı ölçüde örgütsel özdeşleşmeyi güçlendirecektir (Smidts, Van Riel ve Pruyn, akt. Tümer, 2010: 88).

Örgütsel adalet algısının çalışanların çalıştıkları organizasyonla aralarında olan bağı güçlendirdiği düşünülmektedir. Çalışanların örgütleri ile aralarındaki bağı belirlemeye yönelik çalışmalarda öne çıkan kavramlardan bir tanesi de örgütsel

özdeşleşmedir. Bu kapsamda incelenen önemli bir değişken olan örgütsel özdeşleşme, örgüt ile birey arasındaki ilişkiyi açıklamaya yardım eder (Turunç, 2011: 148). Daha öncede ifade ettiğimiz gibi örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ve örgütsel adalet boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Prosedür adaletinin iş yeri ile özdeşleşme derecesini ölçmede önemli etkileri olduğu değişik araştırmalarla ortaya konmuştur. Bir iş yerinde prosedür adaleti çalışanlar tarafından memnuniyetle karşılanıyorsa o işyerinde amirlere olan güven artacak ve bunun sonucu örgüte bağlılık da artacaktır.

Olkkonen ve Lipponen (2006), 270 çalışan üzerinde yaptıkları bir araştırma sonucunda dağıtım ve prosedür adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasında önemli bir bağ ve pozitif - anlamlı ilişki olduğunu ve dağıtım ve prosedür adaletinin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini belirlemiştir (Solmaz, 2010: 23). Diğer bir araştırmada ise Cheung ve Law (2008), algılanan örgütsel destek ile örgütsel adaletle örgütsel özdeşleşme arasındaki aracılık etkisini ölçmek için yapılan araştırmada algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Turunç ve Çelik, 2010: 189). Söz konusu ilişkinin anlaşılmasında “Group Engagement Model”in yararlı olabileceği düşünülmektedir. “Group Engagement Model” Tyler ve Blader’a (2003) göre insanlar, olumlu bir kimlik oluşturma ve devamlılığını sağlama güdüsüyle ve grupların onlara bu yolda sağladığı geri bildirimler nedeniyle gruplara üye olmaktadır. Prosedürler, bireylerin grupla ilgili sosyal kimliklerini şekillendirdiği için önemli olup; üye özdeşleşmesi, prosedür adaleti algıları ile biçimlenmektedir. Modelde, grup üyelerine otorite ve diğer grup üyeleri ile ilişkilerinin kalitesi hakkında bilgi verdiği için prosedür ve etkileşim adaleti öne çıkmaktadır (Tümer, 2010: 88).

Yukarıda bahsedilen çalışmalardan hareketle bir bağımlı değişken olan işten ayrılma niyetinin azaltılmasında örgütsel adalet algısının yanında elbette başka değişkenlerinde olabileceği konusu örgütsel özdeşleşme değişkeninin incelenmesinin temel nedenini oluşturmuştur. Nitekim örgütsel özdeşleşme yapılan çalışmalarda örgütsel adaletin ardılı olarak görülebilmektedir (Turunç, 2011: 150).

4.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını kişinin işyerinde kendisi için tanımlanan standartların ötesinde gönüllü olarak fazladan sergilenen davranış şeklinde tanımlamıştır (Gürbüz, 2006: 50). Bu tanımda gönüllülük ile bireyin organizasyondaki rolünün, diğer bir ifadeyle biçimsel iş tanımının gerektirdiği davranışları kastedilmemiştir (Özdevecioğlu, 2003a: 118). Özetle, örgütsel vatandaşlık davranışı bireyin organizasyona gönüllü olarak yaptığı ekstra rol katkısına dayanmaktadır.

Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ise şu şekilde yorumlanmıştır: Örgütsel özdeşleşme, bireyin, organizasyonun amaç ve hedeflerini özümsemesi ile sonuçlanan, organizasyonu ile bir olma durumudur ve organizasyon ile özdeşleşme sonucunda ortaya çıkacak durumlardan birisi motivasyon diğeri de motivasyon sonunda ortaya çıkacak olan performanstır. O yüzden organizasyon ile özdeşleşmenin performans üzerinde olumlu sonuçları; ekstra rol davranışı ya da örgütsel vatandaşlık davranışı biçimi olarak yaygın olması beklenmektedir. Rousseau (1998) yaptığı çalışmasında, özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak; özdeşleşmenin bireyin organizasyonla ilişkili kendisinin bilişi (algısı) iken vatandaşlığın bir davranış olduğunu ve buna ek olarak da özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyebileceğini ve bunun yanında ekstra rol davranışının anlamını değiştirebileceğini belirtmiştir (Köse, 2009: 31).

Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel performans ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile olumlu yönde ilişkili olduğu, fakat işgücü devir hızı ve işten ayrılma eğilimi ile arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Özdeşleşme, örgütteki işgörenleri örgütün fonksiyonlarına göre davranmaya, (Tompkins ve Cheney, 1985) örgütsel davranış türlerini benimsemeye yönlendirir (Shamir, 1990), işgörenlerin örgüt amaçlarıyla değerlerindeki benzerlik alanlarını algılamalarını ve örgütsel amaçları şekillendirmeleri imkanını sağlar (Cheney ve Topmkins, akt. Tüzün ve Çağlar, 2008: 1012).

Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine yapılan diğer çalışmalara bakıldığında; 2003 yılında Christ, Van Dick, Wagner ve Stellmacher'ın yaptığı çalışmada, eğer bir birey organizasyonu ile yüksek derecede özdeşleşiyorsa, o bireyin organizasyonda yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceğinin beklenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Buna ilave olarak örgütsel özdeşleşmenin organizasyona karşı örgütsel vatandaşlık davranışını besleyeceğini de belirtmişlerdir. 2006 yılında Olkkonen ve Lipponen'nin çalışmasında örgütsel özdeşleşmenin ve iş grubu özdeşleşmesinin işe dayalı davranışlar arasındaki ilişkisi araştırılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda örgütsel özdeşleşmenin, organizasyona karşı gösterilen ekstra rol davranışı ile pozitif ilişkili olduğunu oysa iş grubu özdeşleşmesinin etkisinin örgütsel vatandaşlık davranışında anlamlı olmadığını belirtmişlerdir (Köse, 2009: 31). Ayrıca, Kreiner ve Asforth (2004), bir araştırmasında örgütsel özdeşleşmenin işgörenin performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla olumlu yönde ilişkili olduğunu belirlemişlerdir (Özdemir, 2010:240).

4.4. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ

İşgörenlerin örgüt içindeki çalışma koşullarını belirleyen kaideler ve bu kaideleri yürüten bireylerin adil davranıp davranmadıklarına ilişkin algıları işgörenin sergiledikleri davranışları büyük ölçüde etkilemektedir. Bir örgütte adaletin varlığı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven algısıyla ilişkilidir bununla birlikte örgütsel bakımdan ise olumlu çalışma ortamı ve sağlam örgüt kültürüyle mümkündür (Baş ve Şentürk, 2011: 36). Kişiler, çalışma ortamında adaletsizlik algısına sahip olduklarında üretim hızını, kalitesini düşürmek yerine gönüllüğe dayalı olan örgütsel vatandaşlık davranışını azaltmakta veya göstermeme eğiliminde olmaktadır. Ayrıca kişiler adaletsizliği algıladıklarında biçimsel iş tanımında olan görevleri yerine getirmediğinde ödülleri alamayacağını bildiği için gönüllülük davranışından vazgeçmektedir (Oğuz, 2009: 73).

Örgütsel hedeflerin en üst düzeyde olması için, örgüt bireylerinin biçimsel görevlerinin üzerinde çaba harcayacak durumuna gelmesi önemlidir. Bu yüzden de

kişilere, örgütsel adalet algısının ve örgütsel vatandaşlık bilincinin kazandırılması gerekmektedir (Titrek, 2009: 2). Bilindiği gibi insanların bütün davranışlarının temelinde belli etkenler yatmaktadır ve bu etkenlerin daha iyi anlaşılması insan davranışının daha iyi tahmin edilmesine yardımcı olacaktır. Bireylerin ait oldukları örgüte yönelik tutumları, duygu ve düşünceleri de onların bu örgütteki davranışları açısından önemlidir. Dolayısıyla üyelerin gerek bir bütün olarak örgüte, gerekse örgütün diğer üyelerine yönelik davranışlarının ardında üyelerin bu örgütle ilgili algılamalarının bulunduğu söylenebilir. Bu bakımdan bireyle örgüt arasındaki psikolojik bağı irdeleyen bir kavram olan örgütsel özdeşleşme de bireyin örgütte sergilemiş olduğu davranışlar açısından önemlidir (Karabey, 2005: 72).

Tokgöz (2012) çalışmasında örgütsel güven boyutları ile örgütsel özdeşleşme boyutları arasındaki ilişkiler, örgütsel güven boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkiler ve örgütsel özdeşleşme boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Bu amaçla araştırma modeline göre, örgütsel güven; örgüte, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven alt boyutlarından oluşmaktadır. Örgütsel özdeşleşme; grup içi ve örgütle özdeşleşme alt boyutlarından oluşmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı; özgecilik, vicdanlılık, sivil erdem, nezaket ve centilmenlik alt boyutlarından oluşmaktadır. Modele göre örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü olduğunu saptamıştır.

Örgütsel adaletle ilgili farklı araştırmalar birbirleriyle çelişen bazı sonuçlar gösterse de, Organ (1993) bir çalışmasında, bir bütün olarak örgütsel adalet kavramının örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik, vicdanlılık ve nezaket boyutlarını tahmin etmede önemli bir faktör olduğunu tespit etmiştir (Oğuz, 2009: 73). Örgütsel vatandaşlık çalışanların kendilerinden beklenmediği halde örgüte katkı sağlayan davranışlar sergilemesidir. Gönüllülüğe dayanan bu davranışlar örgütün etkin bir şekilde çalışmasına yardımcı olur. Örgütsel özdeşleşme konusu neden bazı örgüt üyelerinin düzenli bir biçimde örgüt yararına davranışlar sergilerken, diğerlerinin bunu yapmadığını anlamaya yardımcı olur. Örgütsel özdeşleşmeyle ilgili teorik bilgi birikimi çalışanların neden gönüllü olarak örgüt yararına fazladan çaba sarf ettiklerini anlamak için benzersiz bir bakış açısı sunmaktadır. Örgüt yararına fazladan çaba harcamamanın ceza gerektirmediği veya bu çabanın ödüllendirilmediği

durumlarda, çalışanların rgt destekleyecek biçimde davranma kararları, onların örgütle ilgili tutumlarına ve algılamalarına dayanır. Bu tutum ve algılamalar aynı zamanda örgütle zdeşleşmenin temellerini oluşturur. Dolayısıyla, rgtsel zdeşleşmenin çalışanların vatandaşlık davranışları üzerinde güçlü bir etkisinin olması beklenmektedir (Karabey, 2005: 72-73).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜNÜN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. YÖNTEM

Araştırmanın bu aşamasında sırasıyla; araştırmanın amacına, araştırmanın önemine, araştırmanın hipotezlerine, araştırmanın kısıtlarına, araştırmanın yöntemine ve tekniğine, veri toplama yöntemine, ana kütle ve örnekleme ve veri analiz tekniklerine ilişkin başlıklara yer verilmiştir.

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, çalışanların algıladıkları örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü olup olmadığını ve ayrıca örgütsel adalet algısı ile cinsiyet ve mesleki kıdem arasındaki ilişkiyi incelemektir. Her geçen gün sayıları artan alışveriş merkezleri bireyler açısından yeni istihdam kaynağı olma fonksiyonu taşımakta ve aynı zamanda alışveriş merkezinde çalışanların örgütte kalma sürelerinin azalması da dikkat çekmektedir. Alışveriş merkezlerinde çalışan işgörenlerin birçok müşteri ile yakın ilişkiler içinde bulunma zorunlulukları, iş temposunun yüksek olması, çalışma saatlerinin yoğun olması, yakın gözlem yoluyla yöneticilerin işgörenleri daha sıkı takip edebilmeleri ve örgütün işgörenlerden daha yüksek performans görme arzusu alışveriş merkezi çalışanlarının adalet algısının oluşumunda ve bunun sonucunda gönüllü davranışlar sergilemesinde ya da sergilememesinde etkili olmaktadır. Sözü geçen sebeplerden dolayı alışveriş merkezlerinde örgütle özdeşleşen, örgütüyle bir olan işgörenlerin örgüt yararına gönüllü ve ekstra rol davranışları göstermesindeki artışın gözlemlenebilir olması açısından çalışmanın uygulayıcılara da katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle araştırmada, örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışının artmasında ya da azalmasında etkili olduğu, örgütsel özdeşleşmenin ise bu ilişki üzerinde aracılık rolüne sahip olduğu ileri sürülmekte, bu iddia bir alışveriş merkezi çalışanları üzerinde test edilmektedir.

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yapılan literatür taraması ve incelemeler sonucunda, örgütsel özdeşleşme konusunun yurtdışında olduğu kadar Türkiye’de yeterince ele alınmadığı görülmektedir. Bu nedenle özellikle örgütsel özdeşleşme kavramının ele alınmasının örgütsel davranış ve yönetim alanına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışma sayısının fazla olmasına rağmen hala güncelliğini koruduğu görülmektedir. İşgörenler hangi sektörde işe başlarsa başlasın kendi elde ettiği kazanımlarla diğer bireylerin kazanımlarını karşılaştırırlar, hatta bireyler iş görüşmesine gittiğinde yöneticilerin adaylarla konuşma şekli, anlatılanların açık ve net olması, bireylerin örgüte karşı ilk başta oluşan adalet algılaması olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin davranışlarının belirleyicisi olan adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştıran pek çok çalışma olmasına rağmen, gönüllü davranışlarının temelinde yatan kavramın örgütsel özdeşleşme ile birlikte ele alınmasının farklı bir bakış açısı sunmasıyla araştırmada ulaşılabilecek sonuçların konuya bu alanda ışık tutabileceği varsayılmaktadır. Ayrıca araştırmanın Türkiye’de örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi aynı anda ölçen başka bir çalışmaya rastlanmamış, moderatör roller üzerinde kısmen durulduğu ancak özellikle aracılık rolünün araştırılmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olup olmadığını araştıran ilk çalışma olması da araştırmayı önemli kılmaktadır.

1.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu çalışmada örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü araştırılacaktır. Buna göre araştırma hipotezlerine temel oluşturan sorular aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi var mıdır?
- Örgütsel Özdeşleşmenin, örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü var mıdır?

İşgörenlerin, yöneticilerin dürüst ve adil olduklarını algıladıklarında genel örgütsel değerlendirmelere varmalarını sağlayan örgütün adaletle dayalı kültüre sahip olması, onların performans gösterme şekli olan örgütsel vatandaşlık davranışını benimsemelerine neden olmaktadır (İşbaşı, 2000:85). Adaletin eşit dağıtıldığı algılanması, kararların adil olarak alınması ve uygulanması örgütsel vatandaşlık davranışını pekiştirir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007:277). Nitekim Williams, Pitre ve Zainuba (2002), örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik niyetlerin artması ile çalışanların algılarının olumlulaşması arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarında bu kanıyı destekleyen sonuçlara ulaşmışlardır (Dilek, 2005: 49). Bu kuramsal gerekçelerden hareketle örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ifade eden aşağıdaki ilk hipotez ve boyutlarıyla ilgili alt hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 1:

H₁: Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1a}: Prosedür adaletinin özgecilik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1b}: Dağıtım adaletinin özgecilik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1c}: Etkileşim adaletinin özgecilik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1d}: Prosedür adaletinin vicdanlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1e}: Dağıtım adaletinin vicdanlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1f}: Etkileşim adaletinin vicdanlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1g}: Prosedür adaletinin nezaket üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1h}: Dağıtım adaletinin nezaket üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1i}: Etkileşim adaletinin nezaket üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1j}: Prosedür adaletinin centilmenlik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1k}: Dağıtım adaletinin centilmenlik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1l}: Etkileşim adaletinin centilmenlik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1m}: Prosedür adaletinin sivil erdem üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1n}: Dağıtım adaletinin sivil erdem üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1o}: Etkileşim adaletinin sivil erdem üzerinde pozitif etkisi vardır.

Bazı araştırmacılar örgütsel adaleti örgütsel özdeşleşmenin önemli bir belirleyicisi olarak görmüşlerdir. Çünkü adalet algısı bireylerin düşünme biçimlerini, duygularını ve yaptıkları etkinlikleri şekillendirir (Tyler, akt. Özdemir, 2010:240). Cheung ve Law (2008) üç yapı hizmet organizasyonunda 159 proje kontrol departmanı üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel adaletin üç boyutu olan dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin örgütsel özdeşleşme ile pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğunu belirlemişlerdir (Chang, akt. Solmaz, 2010: 24). Loi vd. tarafından yapılan araştırmada prosedür adaleti dağıtım adaleti ile kıyaslanmış, prosedür adaletinin örgütsel özdeşleşmede daha etkili olduğu tespit edilmiştir (Loi vd., akt. Solmaz, 2010: 23). Bu gerekçelerden yola çıkarak örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki için aşağıdaki ikinci hipotez ve alt hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 2:

H₂: Örgütsel adalet algısının örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{2a}: Prosedür adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{2b}: Dağıtım adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{2c}: Etkileşim adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkisi vardır.

Örgütün yapısını şekillendiren, teknolojiyi kullanan hep insan unsurudur. Bir örgütün sosyal yapısı ne kadar düzenli ve iyi çalışıyorsa, örgüt de o derece dengeli ve sürekli olacaktır (Oktay, 1996: 290-291). Örgütüyle bir olma algısına sahip olan insanların bir araya gelmesi, örgütü sahiplenme algısına sahip olması ve böylece kişilerin birbirine yardım etme davranışı sergilemeleri, örgütün yararı için çalışma davranışı göstermelerini, yani çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi ihtimalini yükseltir (Samancı, 2006:29; Oktay, 1996: 291). Diğer taraftan Kreiner ve Asforth (2004), yapmış oldukları bir araştırmada örgütsel özdeşleşmenin işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışıyla olumlu yönde ilişkili olduğunu belirlemişlerdir (Özdemir, 2010: 240). Bu açıklamalar ışığında örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkiye yönelik olarak aşağıdaki hipotez ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarını içeren alt hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 3:

H₃: Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{3a}: Örgütsel özdeşleşmenin özgecilik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{3b}: Örgütsel özdeşleşmenin vicdanlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{3c}: Örgütsel özdeşleşmenin nezaket üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{3d}: Örgütsel özdeşleşmenin centilmenlik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{3e}: Örgütsel özdeşleşmenin sivil erdem üzerinde pozitif etkisi vardır.

Örgütle özdeşleşme açısından; terfi, kariyer geliştirme, performans ve ödüllendirme gibi işlemlerin tatmin edici, adil ve eşitlikçi şekilde uygulanması ve kibar, dürüst şekilde işgörene söylenmesi, örgütle özdeşleşme oluşumunda önemli rol oynayacaktır. Özdeşleşme algısı yüksek olan kişilerin örgütlerine karşı kişisel duyguları da güçlüdür ve bu sayede örgütün hayatta kalmasının kendisinin de hayatta kalması anlamına geldiğini düşünürler. Böylece işgören sadece kendi çıkarlarına odaklanmak yerine tüm örgütün yararına olacak görevlere odaklanır (Ge, Su ve Zhou, akt. Tokgöz ve Seymen, 2013: 65). Bu noktadan hareketle örgütsel özdeşleşme, işgören ile örgüt arasındaki psikolojik bağın oluşumunda önemi vurgulanan oldukça güçlü bir kavramdır. Bu çalışmadaki ana düşünce; örgütsel özdeşleşmenin güçlü yapısının, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisi göstereceğidir. Bu kuramsal gerekçeler ışığında aşağıdaki hipotez ve alt hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 4:

H₄: Çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.

H_{4a}: Prosedür adaleti ile özgecilik arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.

H_{4b}: Dağıtım adaleti ile özgecilik arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.

H_{4c}: Etkileşim adaleti ile özgecilik arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.

H_{4d}: Prosedür adaleti ile vicdanlılık arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.

H_{4e}: Dağıtım adaleti ile vicdanlılık arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.

H_{4f}: Etkileşim adaleti ile vicdanlılık arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.

H_{4g}: Prosedür adaleti ile nezaket arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.

H_{4h}: Dağıtım adaleti ile nezaket arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.

H_{4i}: Etkileşim adaleti ile nezaket arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.

H_{4j}: Prosedür adaleti ile centilmenlik arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşme aracılık rolü vardır.

H_{4k}: Dağıtım adaleti ile centilmenlik arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.

H_{4l}: Etkileşim adaleti ile centilmenlik arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.

H_{4m}: Prosedür adaleti ile sivil erdem arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.

H_{4n}: Dağıtım adaleti ile sivil erdem arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.

H_{4o}: Etkileşim adaleti ile sivil erdem arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.

Çalışanlar, örgütten sağladıkları yararların ve örgütteki uygulamaların adalet temeline dayandırılması isterler. Bu bağlamda iş ortamında algılanan adaletsizlik olduğunda, çalışanların örgütsel uygulamalara karşı tepki vermelerine neden olmakta ve örgüte duydukları güveni olumsuz yönde etkilemektedir (İplik, 2009:115). Bu nedenle örgütlerin, adalet algılamaları yüksek olan bireylerle çalışması, örgütle daha kolay özdeşleşen ve örgütün yararı için daha kolay gönüllü davranışlar sergileyen

bireylere sahip olabileceği düşünülmektedir. Örgütsel adalet algılarının alışveriş merkezinde çalışan kadın ve erkeklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 5:

H₅: Çalışanların örgütsel adalet algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Örgütün, çalışanlarını performans, çalışılan süre, eğitim ve deneyim, alınan sorumluluk ve riskin miktarı, verimlilik ve çabalarına göre ücretlendirdiği durumlarda, çalışma süresi ve eğitim düzeyi arttıkça elde edilen kazanım artacaktır. Dolayısıyla da bu örgütlerde kıdemi ve eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel adalet algılarının da daha yüksek olması beklenebilir (Yürür, 2008:303). Ancak Köse ve diğerleri (2003) tarafından yapılan araştırmada çalışanların kıdemi ile örgütsel adalet algıları arasında herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 6:

H₆: Çalışanların örgütsel adalet algıları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

1.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma ile ilgili en önemli kısıtlardan biri, araştırmanın bir il sınırları içinde yer alan alışveriş merkezinde uygulanmasıdır. Dolayısıyla bu kısıt araştırma neticesinde ulaşılan sonuçların genelleme yapılarak yorumlanmasını engellemektedir.

Ayrıca alışveriş merkezinde uygulanması sebebi ile geniş bir yelpazeye ulaşamaması, uygulamanın daha çok alt kademe çalışanlar üzerine yapılması da diğer bir kısıtı oluşturmaktadır. Elde edilen veri sayısı yeterli olmakla birlikte, ileride daha fazla sayıda örgütte uygulanması sonuçları daha anlamlı kılacaktır. Türkiye'deki uygulanabilirliğinin ve örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü değerlendirilmesinde bu çalışmanın sonuçlarının yeterli olmayacağı açıktır. Fakat

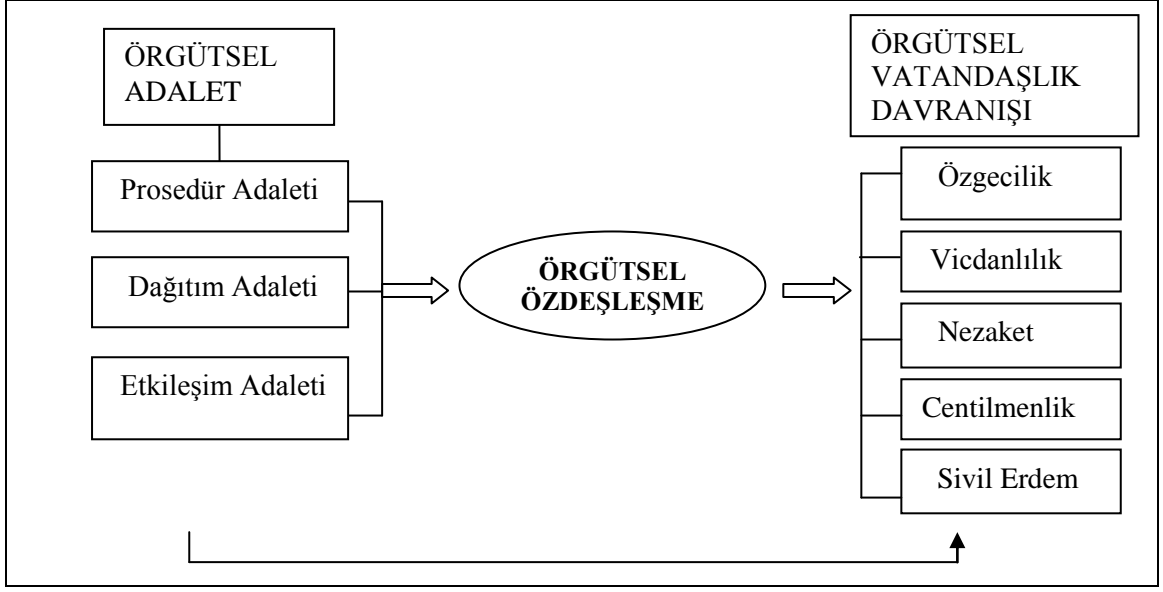
daha sonraki çalışmalarda ölçeklerin farklı iş gruplarına ve daha geniş bir kesime uygulanması yoluyla bu kısıtın giderilmesine çalışılacaktır.

1.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma betimsel ve ilişkisel tarama modeline göre modellenmiştir. Deneklerin var olan özelliklerinde hiçbir değişiklik yapılmaksızın veri toplanarak, var olan durum hakkında deneklerin görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Betimleme yöntemi geçmişe ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışılır (Karasar, 2006:77).

Bu bağlamda araştırma modeli, katılımcıların örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel özdeşleşme algıları belirlenmek istendiğinden dolayı betimsel tarama modeline dayanmaktadır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha çok sayıda değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2006:77). Bu bağlamda katılımcıların örgütsel adalet algıları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiler ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü araştırıldığından dolayı çalışma aynı zamanda ilişkisel tarama modeline dayanmaktadır. Araştırma konusuna ait oluşturulan araştırma modeli Şekil 3' de gösterilmiştir.

Şekil 3. Araştırma Modeli



1.6. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların kişisel bilgilerini belirlemek üzere Demografik Bilgi Formu kullanılmıştır.

Anket formunun ikinci bölümünde Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geçerlik çalışması yapılan Örgütsel Adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 20 sorudan oluşmakta olup 5'li likert tipi bir ölçektir (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin 3 alt boyutu mevcuttur: 1-6 soruları prosedür adaletini, 7-11 soruları dağıtım adaletini ve 12-20 soruları etkileşim adaletini ifade etmektedir. Niehoff ve Moorman (1993) prosedür adaletinin güvenilirliği 0,85, dağıtım adaletinin güvenilirliği 0,91, etkileşim adaletinin güvenilirliği 0,97, ölçeğin geneli için güvenilirliğini ise 0,95 olarak bulmuştur.

Anket formunun üçüncü bölümünde, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve pek çok diğer araştırmada kullanılan (Tüzün, 2006; Bhattacharya ve diğerleri, 1995; Mael ve Tetrick, 1992; Mael ve Ashforth, 1992; Van Knipperberg ve Van Schie, 2000; Smidths ve diğerleri, 2001) Örgütsel Özdeşleşme ölçeği

kullanılmıştır. 6 ifadeden oluşan bu ölçekte cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Mael ve Ashforth (1992) araştırmasında ölçeğin güvenirlik katsayısını 0,87 olarak bildirmiştir. Tüzün (2006) araştırmasında kullandığı ölçeğin güvenirlik katsayısını 0,78 olarak bildirmiştir.

Anket formunun dördüncü bölümünde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için literatürdeki örgütsel vatandaşlık davranışı anketinin Türkçeye uyarlanmasına yönelik bir çalışma olan Harun Şeşen ve Nevzat Basım'ın 2006 yılındaki Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması makaleleri kullanılmıştır. 25 sorudan oluşan ölçekte 5'li Likert kullanılmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili 1-5. sorular özgecilik, 6-10. sorular vicdanlılık, 11-15. sorular nezaketlilik, 16-20.sorular centilmenlik, 21-25. sorular sivil erdem alt boyutlarına ilişkin sorulardır. Harun Şeşen ve Nevzat Basım (2006) uyarladıkları ölçeğin güvenirliğini iki ayrı örneklem üzerinden ele almış ve ilk örnekleme ölçeğin geneli için güvenirliğin 0,89, alt boyutların güvenirliğinin ise 0,75-0,86 arasında değiştiğini belirtmiştir. İkinci örneklemlerinde ölçeğin geneli için güvenirliğin 0,94, alt boyutların güvenirliğinin ise 0,77-0,87 arasında değiştiğini belirtmiştir.

1.7. ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEM

Araştırma evrenini Afyonkarahisar'da bir alışveriş merkezinde bulunan farklı alanlarda hizmet veren işletmede çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evren üzerinden tesadüfi yöntem ile seçilen 160 çalışan oluşturmaktadır. Anket formları 185 çalışana ulaştırılmış olup 25 tanesi değerlendirme dışı tutulmuş, toplam 160 anket analize dahil edilmiştir.

1.8. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ

Araştırma için gerekli veriler deneklere uygulanan anket yoluyla elde edilmiştir. Anket yoluyla elde edilen ham veriler bilgisayara aktarılmıştır.

Araştırmanın ana problemine ve alt problemlerine cevap bulma sürecinde, SPSS 16.0 (Statistical Package for The Social Science) programından yararlanılmıştır.

Örnekleme oluşturan çalışanların kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla frekans dağılımları incelenmiştir.

Çalışanların örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşme algılarını belirlemek amacı ile ölçeklerde yer alan her bir maddeye çalışanların verdiği yanıtlar frekans dağılımları ile incelenmiş ve betimsel istatistikleri ortalama ve standart sapma ile ele alınmıştır.

Araştırmanın ana problemi olan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü belirlemek amacı ile Korelasyon, Regresyon, T Testi ve (One Way Anova) Tek Yönlü Varyans Analizleri kullanılmıştır.

Araştırma boyunca önem düzeyleri 0,05 ve 0,01 olarak alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısı ile incelenmiştir.

2. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu aşamasında, yöntem bölümünde açıklanan veri toplama araçları ile elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda ulaşılan bulgulara, bulgulara ilişkin tablo ve yorumlara yer verilmiştir.

2.1. ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİ

Araştırmanın amacına ulaşmak için anket formlarında kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısı ile belirlenmiştir. Kalaycı (2008), güvenilirlik katsayısı 0-0,39 arasında ise ölçeğin güvenilir olmadığını, 0,40-0,59 arasında ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğunu, 0,60-0,79 arasında ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu, 0,80-1,0 arasında ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu belirtmiştir (Kalaycı, 2008:405).

Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmede çeşitli yaklaşımlar kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi test-yeniden test, ikinci yaklaşım alternatif formlar ve üçüncü

yaklaşım ise içsel tutarlılık analizidir. Güvenilirlik katsayısı 0,00 ile 1,00 arasında değer alır. Katsayı 1,00'a yaklaştıkça verilerin güvenilirliği yüksek; 0,00'a yaklaştıkça verilerin güvenilirliği düşük olarak yorumlanır. Genel olarak 0,70 üzeri değerler ölçek güvenilirliği için yeterli kabul edilmektedir (Altunışık, Çoşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2004: 114-115). Araştırmada ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için içsel tutarlık analizi uygulanmıştır. 160 denek üzerinde gerçekleştirilen ön test sonucunda elde edilen veriler SPSS for Windows 16.0 paket programına yüklenmiş ve yapılan güvenilirlik analizi sonucunda 51 değişkenli anketin cronbach alpha katsayısı 0,93 olarak bulunmuş, söz konusu cronbach alpha değeri 1.00'e yakın bir değer olması nedeniyle anketin güvenilirliğine ve araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

2.1.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonucu

Yapılan analiz sonucunda ölçeğin tümüne ve alt boyutlarına ilişkin değerleri Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. *Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri*

| | Örgütsel Adalet Ölçeğinin Tümü | Prosedür Adalet boyutu | Dağıtım Adalet Boyutu | Etkileşim Adalet Boyutu |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| α değerleri | 0,89 | 0,77 | 0,80 | 0,90 |

Tablo 1'de görüldüğü üzere örgütsel adalet ölçeğinin içsel tutarlılık katsayısı (Cronbach-alpha) 0,89'dır. Örgütsel adalet alt boyutları olan prosedür adaletinin iç tutarlılık katsayısı 0,77; dağıtım adaleti boyutunun 0,80; etkileşim adaleti boyutunun ise 0,90 olarak bulunmuştur.

2.1.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonucu

Yapılan analiz sonucunda ölçeğin ilişkin değerleri Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Örgütsel özdeşleşme Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri

| | Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği |
|-----------------------------------|----------------------------|
| α değeri | 0,71 |

Tablo 2’de görüldüğü üzere örgütsel özdeşleşme ölçeğinin içsel tutarlılık katsayısı (Cronbach-alpha) 0,71’dir.

2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonucu

Yapılan analiz sonucunda ölçeğin tümüne ve alt faktörlerine ilişkin değerleri Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri

| | Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | Özgecilik Boyutu | Vicdanlılık boyutu | Nezaket Boyutu | Centilmenlik Boyutu | Sivil Erdem Boyutu |
|--------------------------------------|--------------------------------|------------------|--------------------|----------------|---------------------|--------------------|
| α değerleri | 0,90 | 0,74 | 0,64 | 0,74 | 0,65 | 0,80 |

Tablo 3’de görüldüğü gibi örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin içsel tutarlılık katsayısı (Cronbach-alpha) 0,90’dır. Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları olan özgecilik iç tutarlılık katsayısı 0,74; vicdanlılık boyutunun 0,64;

nezaket boyutunun 0,74; centilmenlik boyutunun 0,65; sivil erdem boyutunun ise 0,80 olarak bulunmuştur.

Tablo 1, 2 ve 3'den, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık ölçeklerinin yüksek derecede güvenilir, örgütsel özdeşleşme ölçeğinin ise oldukça güvenilir olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirliği incelendiğinde prosedür ve dağıtım adaleti boyutlarının oldukça güvenilir, etkileşim adaleti boyutunun ise yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirliğinde ise özgecilik, vicdanlılık, nezaket ve centilmenlik boyutlarının oldukça güvenilir, sivil erdem boyutunun ise yüksek derecede güvenilir olduğu gözlenmiştir.

2.2. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN FREKANS VE YÜZDELİK DAĞILIMLARI

Araştırmanın bu aşamasında katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem yılı, işletmedeki kıdem yılı ve çalıştıkları kurumun faaliyet alanlarının örneklem içerisindeki dağılımları frekans analizleri ile belirlenmiştir.

Tablo 4: *Çalışanların Frekans ve Yüzelik Dağılımı İle İlgili Bulgular*

| | | F | % |
|----------------------|------------|----------|----------|
| Cinsiyet | Kadın | 66 | 41,2 |
| | Erkek | 94 | 58,8 |
| | Toplam | 160 | 100 |
| Yaş | 18-28 | 125 | 78,1 |
| | 29-39 | 30 | 18,8 |
| | 40-50 | 5 | 3,1 |
| | Toplam | 160 | 100 |
| Medeni Durum | Evli | 55 | 34,4 |
| | Bekar | 105 | 65,6 |
| | Toplam | 160 | 100 |
| Eğitim Durumu | İlköğretim | 8 | 5 |
| | Lise | 63 | 39,4 |
| | Önlisans | 44 | 27,5 |
| | Lisans | 44 | 27,5 |
| | Lisansüstü | 1 | 0,6 |
| | Toplam | 160 | 100 |

| | | | |
|-------------------------------|----------------------|-----|------|
| | | | |
| Mesleki Kıdem | 1 yıldan az | 34 | 21,2 |
| | 1-5 yıllık | 64 | 40 |
| | 6-10 yıllık | 33 | 20,6 |
| | 11 yıl ve üzeri | 29 | 18,1 |
| | Toplam | 160 | 100 |
| İşletmedeki Kıdem Yılı | 1 yıldan az | 90 | 56,3 |
| | 1-5 yıllık | 68 | 42,5 |
| | 6-10 yıllık | - | - |
| | 11 yıl ve üzeri | 2 | 1,2 |
| | Toplam | 160 | 100 |
| İşletme Faaliyet Alanı | Tekstil-Giyim | 106 | 66,2 |
| | Züccaciye | 5 | 3,1 |
| | Ayakkabı | 11 | 6,9 |
| | Kozmetik | 5 | 3,1 |
| | Gıda(Cafe&Restoran) | 29 | 18,1 |
| | Takı-Mücevherat | 4 | 2,5 |
| | Toplam | 160 | 100 |

Tablo 4’de görüldüğü üzere, örneklemin %41,2’si kadın çalışanlardan, %58,8’i erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklem içerisinde erkek çalışanların oransal dağılımı kadınlara göre daha fazla olduğu saptanmıştır.

Örneklemin %78,1’inin 18-28 yaş aralığında, %18,8’inin 29-39 yaş aralığında, %3,1’inin ise 40-50 yaş aralığından çalışanlardan oluştuğu gözlenmiştir. Örneklem içerisinde 18-28 yaş aralığından çalışanların oransal dağılımı diğer yaş grubundakilere göre çok daha fazla saptanmıştır.

Örneklemin %34,4’ü evli çalışanlardan, %65,6’sı bekar çalışanlardan oluşmuştur. Örneklem içerisinde bekar çalışanların oransal dağılımı evlilere göre daha fazla saptanmıştır. Tablo 4’de görüldüğü üzere, örneklemin %5,0’i ilkokul, %39,4’ü lise, %27,5’i önlisans, %27,5’i lisans ve %0,6’sı lisansüstü mezunu olan çalışanlardan oluşmuştur. Örneklem içerisinde lise mezunu olan çalışanların oransal dağılımı diğer eğitim düzeyindekilere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Örneklemin %21,2’si 1 yıldan az, %40,0’i 1-5 yıl arası, %20,6’sı 6-10 yıl arası, %18,1’i ise 11 yıl ve daha fazla mesleki kıdem yılına sahip olan çalışanlardan

oluşmuştur. Örneklem içerisinde 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan çalışanların oransal dağılımı diğer kıdem yıllarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Tablo 4’de görüldüğü üzere, örneklemin %56,2’si 1 yıldan az, %42,5’i 1-5 yıl arası, %1,2’si ise 11 yıl ve daha fazla aynı işletmede çalışan katılımcılardan oluşmuştur.

Örneklem içerisinde aynı işletmede 1 yıldan az süredir çalışan katılımcıların oransal dağılımı daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Tablo 4’de görüldüğü üzere, katılımcıların %66,2’sinin tekstil-giyim, %3,1’inin züccaciye, %6,9’unun ayakkabı, %3,1’inin kozmetik, %18,1’inin gıda ve %2,5’inin takı-mücevherat alanında faaliyet gösteren işletmelerde çalıştığı gözlenmiştir. Örneklemde tekstil-giyim alanında faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların oransal dağılımı diğer faaliyet alanlarında çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

2.3. TEMEL DEĞİŞKENLERE YÖNELİK TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Bu aşamada örgütsel adalet boyutları (prosedür adaleti, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti), örgütsel vatandaşlık davranışı (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) ve örgütsel özdeşleşme ilişkin frekans dağılımları ile ilgili değerlendirmeleri incelenecektir.

2.3.1. Çalışanların Örgütsel Adalet Alguları İle İlgili Değerlendirmeleri

Yapılan analiz sonucunda çalışanların örgütsel adaletle ilişkin algı düzeyleri Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5. Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları İle İlgili Değerlendirmeleri

| | N | Ortalama | Standart Sapma | Çarpıklık | Basıklık |
|---|----------|-----------------|-----------------------|------------------|-----------------|
| Prosedür Adaleti | 160 | 4,18 | | | |
| İşyerimde işle ilgili kararlar tarafsız olarak alınır. | 160 | 3,88 | 1,123 | -0,773 | -0,450 |
| İşyerimde işle ilgili kararlar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır. | 160 | 4,10 | 0,93 | -1,115 | 1,251 |
| İşyerimde işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanır. | 160 | 4,20 | 0,888 | -1,276 | 1,696 |
| İşyerimde çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur. | 160 | 4,43 | 0,668 | -1,383 | 3,871 |
| İşyerimde alınan her karar, ilgili tüm personele tutarlı bir şekilde uygulanır. | 160 | 4,29 | 0,880 | -1,341 | 1,520 |
| İşyerimde işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkı vardır. | 160 | 4,17 | 1,016 | -1,108 | 0,388 |
| Dağıtım Adaleti | 160 | 3,87 | | | |
| Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim. | 160 | 3,91 | 1,304 | -1,109 | 0,141 |
| Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum. | 160 | 3,68 | 1,319 | -0,708 | -0,519 |
| İş yükümün adil olduğu kanaatindeyim. | 160 | 3,82 | 1,222 | -0,901 | -0,052 |
| Genel olarak değerlendirdiğimde, bu işyerinde bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum. | 160 | 3,86 | 1,120 | -0,880 | 0,149 |
| Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım. | 160 | 4,05 | 0,953 | -1,437 | 2,591 |
| Etkileşim Adaleti | 160 | 4,21 | | | |
| İşimle ilgili karar alınırken üstüm bana karşı kibar ve düşünceli davranır. | 160 | 4,23 | 0,810 | -1,237 | 2,312 |
| İşimle ilgili karar alınırken üstüm bana saygı ve itibar gösterir. | 160 | 4,13 | 0,893 | -1,292 | 2,260 |
| İşimle ilgili karar alınırken üstüm benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır. | 160 | 4,03 | 0,914 | -0,813 | 0,427 |

| | | | | | |
|--|-----|------|-------|--------|-------|
| İşimle ilgili karar alınırken üstüm bana açık sözlü davranır. | 160 | 4,14 | 0,900 | -1,269 | 2,118 |
| İşimle ilgili karar alınırken üstüm, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir. | 160 | 4,27 | 0,782 | -1,230 | 2,534 |
| İşimle ilgili karar alınırken üstüm, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur. | 160 | 4,32 | 0,747 | -0,871 | 0,255 |
| Üstüm işimle ilgili alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar. | 160 | 4,31 | 0,644 | -0,672 | 0,773 |
| İşimle ilgili karar alınırken üstüm bana makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar. | 160 | 4,28 | 0,810 | -0,918 | 0,167 |
| Üstüm işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar. | 160 | 4,15 | 0,884 | -1,128 | 1,601 |
| Genel Örgütsel Adalet | 160 | 4,11 | 0,549 | -0,814 | 0,833 |

Tablo 5’de görüldüğü üzere, örgütsel adalet boyutlarının ortalama (mean) değerleri her üç boyutun da “4=Katılıyorum ve 3=Kararsızım” aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin ortalama (mean) değeri ise 4,112’dir.

Örgütsel adalet ile ilgili çalışanların değerlendirmelerinde; örgütsel adaleti ölçmek için yer verilen 20 maddeye verilen cevapların ortalaması 5’li Likert ölçeğinin orta noktası olan 2,5 eşik değerinin üzerinde olduğu görülmektedir.

Çalışanların örgütsel adalet ile ilgili değerlendirmelerinde en düşük puan verdikleri soru dağıtım adaleti ile ilgili olan “Ücretimin adil olduğuna inanıyorum.” (3,68 ± 1,32) sorusudur. Çalışanların örgütsel adalet ile ilgili değerlendirmelerinde en yüksek puan verdikleri soru prosedür adaleti ile ilgili olan “İşyerimde çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur.” (4,43 ± 0,67) sorusudur İşgörenlerin örgütsel adalet algılamalarında en düşük algının dağıtım adaleti boyutuna ait olması dikkat çekmektedir. İşgörenlerin alışveriş merkezlerinde yoğun iş yükü ile karşı karşıya kalarak örgüte sağladıkları katkılar sonucunda elde ettikleri kazanımların yeterliliği konusunda çekinik kaldıkları gözlemlenmektedir. Bu konudaki çekincelerin giderilmesi için işverenlerin daha net

bir şekilde örgütte uygulanan prosedürlerin, performans değerlendirme uygulamalarının adil olduğuyula ilgili bilgilendirici ve tatmin edici bir takım tutumlar sergileyerek işgörenlerin bu konudaki şüpheleri önlenebilir ve böylece işgörenlerin örgüte bağlanmaları sağlanmış olur ve daha istekli çalışacakları, ekstra rol davranışları dergileyebilecekleri söylenebilir.

Tablo 5’de verilerin -1,437 ile -0,672 arasında çarpıklık değerleri aldığı görülmektedir. Bir dağılımın çarpıklık katsayısı negatif ise dağılım sağa, pozitif ise sola çarpıktır. Çarpıklık katsayısı $-\infty$ ile $+\infty$ arasında değerler alabilmektedir. ± 2 veya ± 3 saçılımı çoğu istatistikçi tarafından normal varsayılmaktadır.

Basıklık ise dağılımın normal dağılıma göre basık veya dik yapması olarak tanımlanmaktadır. Tam bir çan eğrisinin basıklık katsayısı 0’dır. Pozitif değerler normal dağılıma göre dikliği, negatif değerler ise dağılımın normal dağılıma göre basıklığını göstermektedir. Tablodaki verilerin -0,519 ile 3,871 arasında basıklık değerleri aldığı görülmektedir.

2.3.2. Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme İle İlgili Değerlendirmeleri

Yapılan analiz sonucunda çalışanların örgütsel özdeşleşmeye ilişkin algı düzeyleri Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6. *Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme İle İlgili Değerlendirmeleri*

| | N | Ortalama | Standart Sapma | Çarpıklık | Basıklık |
|---|-----|----------|----------------|-----------|----------|
| Başka biri çalıştığım işletmeyi eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm. | 160 | 3,56 | 1,511 | -0,709 | -1,004 |
| Diğer insanların çalıştığım işletme hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir. | 160 | 4,31 | 1,010 | -1,920 | 3,645 |
| Çalıştığım işletme hakkında konuştuğumda; ”onlar” yerine “biz” kelimesini kullanırım. | 160 | 4,43 | 0,887 | -2,510 | 7,374 |
| Çalıştığım işletmenin başarısı benim başarımdır. | 160 | 4,48 | 0,743 | -1,607 | 2,622 |

| | | | | | |
|--|-----|------|-------|--------|-------|
| Başka biri çalıştığım işletmeyi övdüğünde, kişisel iltifat olarak düşünürüm. | 160 | 4,11 | 1,216 | -1,395 | 0,896 |
| Medyada çalıştığım işletmeyle ilgili olumsuzluklar olursa, rahatsızlık hissederim. | 160 | 4,35 | 0,891 | -1,775 | 3,674 |
| Genel Örgütsel Özdeşleşme | 160 | 4,21 | | | |

Tablo 6’da görüldüğü üzere örgütsel özdeşleşme ortalama (mean) değeri “4=Katılıyorum” aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin ortalama (mean) değeri ise 4,21’dir. Tablo 12’de görüleceği üzere, çalışanların örgütsel özdeşleşme ortalama değerleri, orta değer olan “3” ‘ün üstündedir.

Çalışanların örgütsel özdeşleşme ile ilgili değerlendirmeleri incelendiğinde örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek için yer verilen 6 maddenin 5’li Likert ölçeğinin orta noktası olan 2,5 eşik değerinin üstünde olduğu görülmektedir.

Çalışanların örgütsel özdeşleşme ile ilgili değerlendirmelerinde en düşük puan verdikleri soru “Başka biri çalıştığım işletmeyi eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.” (3,56±1,51) sorusudur. Çalışanların örgütsel özdeşleşme ile ilgili değerlendirmelerinde en yüksek puan verdikleri soru ise “Çalıştığım işletmenin başarısı benim başarımdır.” (4,48±0,74) sorusudur. İşgörenler örgütün başarısını kendi başarısı olarak görerek örgütü sahiplenerek ait olma duygusunun baskın olduğuna dikkat çekmektedir. Örgütle ilgili olumsuz bir şey olduğunda ya da duyduğunda, bu yüzden kendini örgütten koparmadan, örgütün başarılı zamanında olduğu kadar başarısız zamanında da örgütlerine ait olma hissiyle bağlı oldukları söylenebilir. Bu nedenle de örgütleriyle bu derece özdeşleşen bireyler daha yüksek performansla ve motive olmuş şekilde gönüllü olarak işlerine devam edebilirler.

Tablo 6’daki verilerin normal dağılıp dağılmadığını gösteren çarpıklık ve basıklık ölçüleri incelendiğinde çarpıklık değerlerinin 2,51 ile 0,709 arasında; basıklık değerlerinin -1,004 ile 7,37 değerler aldığı görülmektedir.

2.3.3. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Değerlendirmeleri

Yapılan analiz sonucunda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algı düzeyleri Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Değerlendirmeleri

| | N | Ortalama | Standart Sapma | Çarpıklık | Baskılık |
|---|----------|-----------------|-----------------------|------------------|-----------------|
| Özgecilik | 160 | 4,33 | 0,579 | | |
| İş yükü ağır olan bir şirket çalışanına yardım ederim. | 160 | 3,96 | 0,986 | -1,266 | 1,744 |
| İşte olmayan ya da ara veren iş arkadaşımı idare ederim. | 160 | 4,35 | 1,071 | -1,982 | 3,379 |
| İşe yeni katılan çalışanların işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum. | 160 | 4,59 | 0,564 | -1,228 | 1,735 |
| İşle ilgili problemlerde elimdeki malzemeleri diğer çalışanlarla paylaşmaktan kaçınmam. | 160 | 4,44 | 0,741 | -1,283 | 1,342 |
| İş esnasında problem yaşayan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım. | 160 | 4,29 | 0,669 | -0,548 | -0,150 |
| Vicdanlılık | 160 | 4,36 | 0,436 | | |
| Zamanımın büyük kısmını işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm. | 160 | 4,25 | 0,839 | -1,406 | 2,548 |
| Çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmam. | 160 | 4,28 | 0,784 | -0,766 | -0,222 |
| İşime belirlenmiş mola saatleri dışında asla ara vermem. | 160 | 4,33 | 0,758 | -0,638 | -0,989 |

| | | | | | |
|--|-----|------|-------|--------|--------|
| Mesai saatleri içerisinde kişisel işlerime asla zaman harcamam. | 160 | 4,34 | 0,652 | -0,750 | 0,747 |
| Nezaket | 160 | 4,49 | 0,487 | | |
| Şirketimin imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere katılmak isterim. | 160 | 4,60 | 0,626 | -1,629 | 2,853 |
| İş arkadaşlarımla haklarını çiğnemem. | 160 | 4,66 | 0,602 | -2,307 | 8,187 |
| İş arkadaşlarımla aramızda beklenmeyen problemler oluştuğunda zarar görmemeleri için onları uyarırım. | 160 | 4,51 | 0,663 | -1,528 | 3,910 |
| Birlikte görev yaptığım iş arkadaşlarımla için problem yaratmamaya gayret ederim. | 160 | 4,56 | 0,670 | -1,982 | 5,915 |
| İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstümü mutlaka bilgilendiririm. | 160 | 4,46 | 0,751 | -1,878 | 5,154 |
| Centilmenlik | 160 | 4,19 | 0,602 | | |
| Yorucu bir iş yaparken veya özel bir sorun varken dahi iş arkadaşlarıma içten ilgi ve nezaket gösteririm. | 160 | 4,26 | 0,787 | -1,116 | 1,658 |
| İş yerimdeki önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam. | 160 | 4,44 | 0,844 | -1,800 | 3,799 |
| Mesai saatleri ile ilgili olarak sorunlara odaklanmak yerine olayların olumlu yönlerini görmeye çalışırım. | 160 | 4,16 | 0,942 | -1,232 | 1,200 |
| Şirket içinde çıkan çatışmaların önlenmesinde aktif görev alırım. | 160 | 4,11 | 0,962 | -0,730 | -0,570 |
| Mesai saatleri içerisinde yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam. | 160 | 3,89 | 1,079 | -0,728 | -0,259 |

| | | | | | |
|---|-----|------|-------|--------|-------|
| Sivil Erdem | 160 | 4,38 | 0,573 | | |
| İş yerimde iş arkadaşlarım arasında iletişimin artmasına (kaynaşma) önem veririm. | 160 | 4,39 | 0,832 | -1,777 | 4,042 |
| Üst yönetim tarafından yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum. | 160 | 4,37 | 0,715 | -1,201 | 2,431 |
| Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım. | 160 | 4,25 | 0,831 | -0,897 | 0,096 |
| Şirket yapısı içerisinde yapılan değişmelere uyarım. | 160 | 4,45 | 0,652 | -1,191 | 2,023 |
| Şirketimizdeki her türlü geliştirici etkinlik yapan araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım. | 160 | 4,45 | 0,759 | -1,489 | 2,574 |
| Fikirlerini beyan etme konusunda çekingen davranan iş arkadaşlarımı konuşmaları için cesaretlendiririm. | 160 | 4,38 | 0,860 | -1,844 | 3,997 |
| Genel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | 160 | 4,35 | 0,433 | | |

Tablo 7’de görüldüğü üzere örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının ortalama (mean) değerleri incelendiğinde, her üç boyutun da “4=Katılıyorum” aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin ortalama (mean) değeri ise 4,35’dir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili değerlendirmelerinde en düşük puan verdikleri soru centilmenlik boyutu ile ilgili olan “Mesai saatleri içerisinde yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.” (3,89 ± 1,08) sorusudur. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili

değerlendirmelerinde en yüksek puan verdikleri soru ise nezaket ile ilgili olan “İş arkadaşlarımla haklarını çığnemem.” ($4,66 \pm 0,60$) sorusudur.

İşgörenler mesai saatlerinde meydana gelen değişimle, bölümüyle ilgili bir değişimle, yöneticisinden beklemediği bir tutumla karşı karşıya kaldığında veya müşteriyle arasında bir tartışma olduğunda, örgüte karşı davranışlarında isteksizlik ve kızgınlık gibi tavırlarla tepkisini belli ederek, örgüt yararına davranışlarda bulunmaktan vazgeçme konusunda işgörenlerin kararsız kaldıkları dikkat çekmektedir. Bu nedenle yöneticiler, örgütle bir bütün olma algısına sahip olan işgörelere sahip olurlarsa, kişiler her durumda örgütün başarısında ve başarısızlığında hep kendini örgüte ait hissedecekler ve gönüllü davranışlar sergilemeye devam edeceklerdir. Ayrıca alışveriş merkezi çalışanlarının, çalışma arkadaşlarına karşı duyarlı olması ve onların haklarına saygı göstermesi de bireyin kendi yararını düşünmeyip örgüt yararı için davrandıklarının göstergesi olabilir.

Tablodaki verilerin $-2,307$ ile $0,548$ arasında çarpıklık değerleri aldığı görülmektedir. Bir dağılımın çarpıklık katsayısı negatif ise dağılım sağa, pozitif ise sola çarpıktır. Çarpıklık katsayısı $-\infty$ ile $+\infty$ arasında değerler alabilmektedir. ± 2 veya ± 3 saçılımı çoğu istatistikçi tarafından normal varsayılmaktadır.

Basıklık ise dağılımın normal dağılıma göre basık veya dik yapması olarak tanımlanmaktadır. Tam bir çan eğrisinin basıklık katsayısı 0'dır. Pozitif değerler normal dağılıma göre dikliği, negatif değerler ise dağılımın normal dağılıma göre basıklığını göstermektedir. Tablodaki verilerin $-0,989$ ile $8,187$ arasında basıklık değerleri aldığı görülmektedir.

2.4. ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Analiz kapsamında örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranış ölçekleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacı ile Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizinin uygulanmasında Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Korelasyon katsayısının $+1$ ile -1 değerleri arasında değiştiği ve $+1$ 'e yaklaştıkça iki değer arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve çok kuvvetli ilişki

olacağı, -1'e yaklaştıkça iki değer arasındaki ilişkinin negatif yönlü ve çok kuvvetli olacağı bilinmektedir.

Değişkenler birlikte artıyor ise veya korelasyon katsayısı pozitif işaret alıyor ise, ilişkinin pozitif yönde olduğunu gösterir. Negatif işaret alması ise, değişkenlerden biri artarken diğeri azalıyor demektir ve ilişkinin negatif yönde olduğu anlaşılır (Orhunbilge, 1996: 20). Örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilere ait Korelasyon Bulguları Tablo 8' de gösterilmiştir.

Tablo 8: Değişkenler Arası Korelasyonlar

| | Prosedür Adaleti | Dağıtım Adaleti | Etkileşim Adaleti | Özgecilik | Vicdanlılık | Nezaket | Centilmenlik | Sivil Erdem | ÖA | ÖÖ | ÖVD |
|--------------------------------------|------------------|-----------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----|
| Prosedür Adaleti | 1 | | | | | | | | | | |
| Dağıtım Adaleti | ,437** ,000 | 1 | | | | | | | | | |
| Etkileşim Adaleti | ,328** ,000 | ,584** ,000 | 1 | | | | | | | | |
| Özgecilik | ,326** ,000 | ,099 ,214 | ,293** ,000 | 1 | | | | | | | |
| Vicdanlılık | ,343** ,000 | ,309** ,000 | ,439** ,000 | ,429** ,000 | 1 | | | | | | |
| Nezaket | ,416** ,000 | ,176* ,026 | ,384** ,000 | ,577** ,000 | ,627** ,000 | 1 | | | | | |
| Centilmenlik | ,409** ,000 | ,532** ,000 | ,428** ,000 | ,407** ,000 | ,497** ,000 | ,612** ,000 | 1 | | | | |
| Sivil Erdem | ,418** ,000 | ,252** ,001 | ,428** ,000 | ,526** ,000 | ,571** ,000 | ,757** ,000 | ,673** ,000 | 1 | | | |
| Örgütsel Adalet (ÖA) | ,686** ,000 | ,845** ,000 | ,847** ,000 | ,299** ,000 | ,462** ,000 | ,406** ,000 | ,569** ,000 | ,460** ,000 | 1 | | |
| Örgütsel Özdeşleşme (ÖÖ) | ,441** ,000 | ,185* ,019 | ,411** ,000 | ,356** ,000 | ,400** ,000 | ,437** ,000 | ,332** ,000 | ,480** ,000 | ,432** ,000 | 1 | |
| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) | ,474** ,000 | ,343** ,000 | ,486** ,000 | ,736** ,000 | ,747** ,000 | ,876** ,000 | ,803** ,000 | ,878** ,000 | ,544** ,000 | ,494** ,000 | 1 |

Not: * = p<0.05, ** = p<0.01

Tablo 8’de görüldüğü üzere örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı ölçekleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için elde edilen 0,544 korelasyon katsayısı $p < 0,01$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki gözlenmiştir.

Çalışanların prosedür, dağıtım ve etkileşim adalet algısı ile özgecilik arasındaki ilişkiyi belirlemek için hesaplanan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı değerlerinin sırası ile $r = 0,326$ ($p < 0,01$), $0,099$ ($p > 0,01$) ve $0,293$ ($p < 0,01$) olduğu, görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından olan prosedür, dağıtım ve etkileşim adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından biri olan özgecilik dikkate alındığında; dağıtım adaleti ile özgecilik hariç prosedür ve etkileşim adaleti boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Çalışanların prosedür, dağıtım ve etkileşim adalet algısı ile vicdanlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için hesaplanan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı değerlerinin sırası ile $r = 0,343$ ($p < 0,01$), $0,309$ ($p < 0,01$) ve $0,439$ ($p < 0,01$) olduğu, görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin alt faktörlerinden olan prosedür, dağıtım ve etkileşim adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından biri olan vicdanlılık dikkate alındığında; prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti ile vicdanlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Çalışanların prosedür, dağıtım ve etkileşim adalet algısı ile nezaket arasındaki ilişkiyi belirlemek için hesaplanan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı değerlerinin sırası ile $r = 0,416$ ($p < 0,01$), $0,176$ ($p < 0,05$) ve $0,384$ ($p < 0,01$) olduğu, görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin alt faktörlerinden olan prosedür, dağıtım ve etkileşim adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından biri olan nezaket dikkate alındığında; dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti ile nezaket arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Çalışanların prosedür, dağıtım ve etkileşim adalet algısı ile centilmenlik arasındaki ilişkiyi belirlemek için hesaplanan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı değerlerinin sırası ile $r = 0,409$ ($p < 0,01$), $0,532$ ($p < 0,01$) ve $0,428$ ($p < 0,01$) olduğu, görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin alt faktörlerinden olan prosedür, dağıtım ve etkileşim adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt

boyutlarından biri olan centilmenlik dikkate alındığında; dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti ile centilmenlik arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Çalışanların prosedür, dağıtım ve etkileşim adalet algısı ile sivil erdem arasındaki ilişkiyi belirlemek için hesaplanan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı değerlerinin sırası ile $r = 0,418$ ($p < 0,01$), $0,252$ ($p < 0,01$) ve $0,428$ ($p < 0,01$) olduğu, görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından olan prosedür, dağıtım ve etkileşim adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından biri olan sivil erdem dikkate alındığında; dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti ile sivil erdem arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Tablo 8 incelendiğinde, örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme ölçekleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için elde edilen $0,432$ korelasyon katsayısı $0,01$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde bir ilişki gözlenmiştir.

Çalışanların prosedür, dağıtım ve etkileşim adalet algısı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirlemek için hesaplanan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı değerlerinin sırası ile $r = 0,441$ ($p < 0,01$), $0,185$ ($p < 0,05$) ve $0,411$ ($p < 0,01$) olduğu, görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından olan prosedür, dağıtım ve etkileşim adalet algısı ile örgütsel özdeşleşme dikkate alındığında; dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı ölçekleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için elde edilen $0,494$ korelasyon katsayısı $0,01$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki gözlenmiştir.

Örgütsel özdeşleşme ile çalışanların özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek için hesaplanan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayı değerlerinin sırası ile $r = 0,356$ ($p < 0,01$), $0,400$ ($p < 0,01$), $0,437$ ($p < 0,01$), $0,332$ ($p < 0,01$) ve $0,480$ ($p < 0,01$) olduğu, görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarında olan özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

2.5. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinden elde edilen ortalama skorlar Regresyon Analizine tabi tutulmuştur. Hipoteze uygunluk için bağımlı değişken örgütsel vatandaşlık davranışı, bağımsız değişken ise örgütsel adalet olarak seçilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Regresyon Analizi Sonucu*

| Katsayılar | | | | | |
|-----------------|-----------------------|---------------|---------------------|--------|-------|
| | Standartlaştırılmamış | | Standartlaştırılmış | t | p |
| | Beta | Standart Hata | Beta | | |
| Sabit | 2,584 | 0,218 | | 11,832 | 0,000 |
| Örgütsel Adalet | 0,429 | 0,053 | 0,544 | 8,155 | 0,000 |
| R ² | | | 0,296 | | |
| F | | | 66,497 | | |
| Sig | | | 0,000 | | |

Tablo 9 incelendiğinde, örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinin 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (Sig.=0,000<0,01). R² değeri incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının %29,6’sının örgütsel adalet algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına bakıldığında, örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır ($\beta=0,544$, $p<0.01$). Bu durumda “H₁: Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.” H₁ kabul edilmiştir.

2.5.1. Örgütsel Adalet Algısının Özgecılık Üzerine Etkisi

Hipoteze uygunluk için Model 1 bağımsız değişken prosedür adaleti, Model 2 bağımsız değişken dağıtım adaleti ve Model 3 bağımsız değişken etkileşim adaleti, bağımlı değişken özgecılık olarak seçilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. *Prosedür, Dağıtım ve Etkileşim Adalet Algısının Özgecılık Üzerine Etkisi: Regresyon Analizi Sonucu*

| | Model Özeti | | Standartlaştırılmış Beta Katsayısı | T | P |
|---------|----------------|--------|------------------------------------|-------|-------|
| | R ² | F | Beta | | |
| Model 1 | 0,106 | 18,763 | 0,326 | 4,332 | 0,000 |
| Model 2 | 0,010 | 1,558 | 0,099 | 1,248 | 0,214 |
| Model 3 | 0,086 | 14,848 | 0,293 | 3,853 | 0,000 |

Tablo 10 incelendiğinde, prosedür adaletinin özgecılık üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, özgeciliğin %10,6’sının prosedür adalet algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir (F=18,763, R² = 0,106, Sig.= 0,000) . Prosedür adalet algısının özgecılık üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,326$, $p<0.01$). Bu durumda, “Prosedür adaletinin özgecılık üzerinde pozitif etkisi vardır.” H_{1a} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Dağıtım adaletinin özgecılık üzerine etkisi 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=1,558, Sig.=0,214). Bu durumda, “Dağıtım adaletinin özgecılık üzerinde pozitif etkisi vardır.” H_{1b} alt hipotezi kabul edilmemiştir.

Etkileşim adaletinin özgecılık üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, özgeciliğin %8,6’sının etkileşim adaleti algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir (F=14,848, R² =0,086, Sig.=0,000) . Etkileşim adalet algısının özgecılık üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,293$,

$p < 0.01$). Bu durumda, “Etkileşim adaletinin özgeciler üzerinde pozitif etkisi vardır.” H_{1c} alt hipotezi kabul edilmiştir.

2.5.2. Örgütsel Adalet Algısının Vicdanlılık Üzerine Etkisi

Hipoteze uygunluk için Model 1, bağımsız değişken prosedür adaleti, Model 2 bağımsız değişken dağıtım adaleti ve Model 3 bağımsız değişken etkileşim adaleti, bağımlı değişken vicdanlılık olarak seçilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. *Prosedür, Dağıtım ve Etkileşim Adalet Algısının Vicdanlılık Üzerine Etkisi: Regresyon Analizi Sonucu*

| | Model Özeti | | Standartlaştırılmış Beta Katsayısı | t | P |
|---------|----------------|--------|------------------------------------|-------|-------|
| | R ² | F | Beta | | |
| Model 1 | 0,117 | 21,034 | 0,343 | 4,586 | 0,000 |
| Model 2 | 0,096 | 16,702 | 0,309 | 4,087 | 0,000 |
| Model 3 | 0,193 | 37,816 | 0,439 | 6,150 | 0,000 |

Tablo 11 incelendiğinde, prosedür adaletinin vicdanlılık üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, vicdanlılık algısının %11,7’sinin prosedür adaleti algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir ($F=21,034$, $R^2=0,117$, $Sig.=0,000$). Prosedür adaleti algısının vicdanlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,343$, $p < 0.01$). Bu durumda, “Prosedür adaletinin vicdanlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.” H_{1d} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Dağıtım adaletinin vicdanlılık üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, vicdanlılık algısının %9,6’sında dağıtım adaleti algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir ($F=16,702$, $R^2=0,096$, $Sig.=0,000$). Dağıtım adaleti algısının vicdanlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,309$,

$p < 0.01$). Bu durumda, “Dağıtım adaletinin vicdanlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.” H_{1e} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Etkileşim adaletinin vicdanlılık üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, vicdanlılık algısının %19,3’ünün etkileşim adaleti algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir ($F=37,816$, $R^2 = 0,193$, $Sig.=0,000$). Etkileşim adaleti algısının vicdanlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,439$, $p < 0.01$). Bu durumda, “Etkileşim adaletinin vicdanlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.” H_{1f} alt hipotezi kabul edilmiştir.

2.5.3. Örgütsel Adalet Algısının Nezaket Üzerine Etkisi

Hipoteze uygunluk için Model 1, bağımsız değişken prosedür adaleti, Model 2 bağımsız değişken dağıtım adaleti ve Model 3 bağımsız değişken etkileşim adaleti, bağımlı değişken nezaket olarak seçilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. *Prosedür, Dağıtım ve Etkileşim Adalet Algısının Nezaket Üzerine Etkisi: Regresyon Analizi Sonucu*

| | Model Özeti | | Standartlaştırılmış Beta Katsayısı | t | P |
|---------|-------------|--------|------------------------------------|-------|-------|
| | R^2 | F | Beta | | |
| Model 1 | 0,173 | 33,139 | 0,416 | 5,757 | 0,000 |
| Model 2 | 0,031 | 5,021 | 0,176 | 2,241 | 0,026 |
| Model 3 | 0,148 | 27,341 | 0,384 | 5,229 | 0,000 |

Tablo 12 incelendiğinde, prosedür adaletinin nezaket üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, nezaket algısının %17,3’ünün prosedür adaleti algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir ($F=33,139$, $R^2 = 0,173$, $Sig.=0,000$). Prosedür adaleti algısının nezaket üzerinde pozitif etkisi olduğu

saptanmıştır ($\beta=0,416$, $p<0.01$). Bu durumda, “Prosedür adaletinin nezaket üzerine pozitif etkisi vardır.” H_{1g} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Dağıtım adaletinin nezaket üzerine etkisi 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, nezaket algısının %3,1’inin dağıtım adaleti algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir ($F=5,021$, $R^2=0,031$, $Sig.=0,026$). Dağıtım adaleti algısının nezaket üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,176$, $p<0.05$). Bu durumda, “ Dağıtım adaletinin nezaket üzerine pozitif etkisi vardır.” H_{1h} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Etkileşim adaletinin nezaket üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, nezaket algısının %14,8’inin etkileşim adaleti algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir ($F=27,341$, $R^2 =0,148$, $Sig.=0,000$) . Etkileşim adaleti algısının nezaket üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,384$, $p<0.01$). Bu durumda, “Etkileşim adaletinin nezaket üzerine pozitif etkisi vardır.” H_{1i} alt hipotezi kabul edilmiştir.

2.5.4. Örgütsel Adalet Algısının Centilmenlik Üzerine Etkisi

Hipoteze uygunluk için Model 1, bağımsız değişken prosedür adaleti, Model 2 bağımsız değişken dağıtım adaleti ve Model 3 bağımsız değişken etkileşim adaleti, bağımlı değişken centilmenlik olarak seçilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13. *Prosedür, Dağıtım ve Etkileşim Adalet Algısının Centilmenlik Üzerine Etkisi: Regresyon Analizi Sonucu*

| | Model Özeti | | Standartlaştırılmış Beta Katsayısı | t | P |
|---------|----------------|--------|------------------------------------|-------|-------|
| | R ² | F | Beta | | |
| Model 1 | 0,167 | 31,680 | 0,409 | 5,629 | 0,000 |
| Model 2 | 0,283 | 62,214 | 0,532 | 7,888 | 0,000 |
| Model 3 | 0,183 | 35,385 | 0,428 | 5,949 | 0,000 |

Tablo 13 incelendiğinde, prosedür adaletinin centilmenlik üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, centilmenlik algısının %16,7'sinin prosedür adaleti algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir ($F=31,680$, $R^2=0,167$, $Sig.=0,000$) . Prosedür adaleti algısının centilmenlik üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,409$, $p<0.01$). Bu durumda, “Prosedür adaletinin centilmenlik üzerine pozitif etkisi vardır.” H_{1j} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Dağıtım adaletinin centilmenlik üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, centilmenlik algısının %28,3'ünün dağıtım adaleti algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir ($F=62,214$, $R^2=0,283$, $Sig.=0,000$). Dağıtım adaleti algısının centilmenlik üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,532$, $p<0.01$). Bu durumda, “Dağıtım adaletinin centilmenlik üzerine pozitif etkisi vardır.” H_{1k} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Etkileşim adaletinin centilmenlik üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, centilmenlik algısının %18,3'ünün etkileşim adaleti algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir ($F=35,385$, $R^2=0,183$, $Sig.=0,000$). Etkileşim adaleti algısının centilmenlik üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,428$, $p<0.01$). Bu durumda, Etkileşim adaletinin centilmenlik üzerine pozitif etkisi vardır.” H_{1l} alt hipotezi kabul edilmiştir.

2.5.5. Örgütsel Adalet Algısının Sivil Erdem Üzerine Etkisi

Hipoteze uygunluk için Model 1, bağımsız değişken prosedür adaleti, Model 2 bağımsız değişken dağıtım adaleti ve Model 3 bağımsız değişken etkileşim adaleti, bağımlı değişken sivil erdem olarak seçilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 14'de verilmiştir.

Tablo 14. *Prosedür, Dağıtım ve Etkileşim Adalet Algısının Sivil Erdem Üzerine Etkisi: Regresyon Analizi Sonucu*

| | Model Özeti | | Standartlaştırılmış Beta Katsayısı | t | P |
|---------|----------------|--------|------------------------------------|-------|-------|
| | R ² | F | Beta | | |
| Model 1 | 0,175 | 33,515 | 0,418 | 5,789 | 0,000 |
| Model 2 | 0,064 | 10,756 | 0,252 | 3,280 | 0,001 |
| Model 3 | 0,183 | 35,426 | 0,428 | 5,952 | 0,000 |

Tablo 14 incelendiğinde, prosedür adaletinin sivil erdem üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, sivil erdem algısının %17,5’inin prosedür adaleti algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir (F=33,515, R²=0,175, Sig.=0,000). Prosedür adaleti algısının sivil erdem üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,418$, $p<0.01$). Bu durumda, “Prosedür adaletinin sivil erdem üzerine pozitif etkisi vardır.” H_{1m} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Dağıtım adaletinin sivil erdem üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, sivil erdem algısının %6,4’ünün dağıtım adaleti algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir (F=10,756, R²=0,064, Sig.=0,001). Dağıtım adaleti algısının sivil erdem üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,252$, $p<0.01$). Bu durumda, “Dağıtım adaletinin sivil erdem üzerine pozitif etkisi vardır.” H_{1n} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Etkileşim adaletinin sivil erdem üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, sivil erdem algısının %18,3’ünün etkileşim adaleti algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir (F=35,426, R²=0,183, Sig.=0,000). Etkileşim adaletinin sivil erdem üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,428$, $p<0.01$). Bu durumda, “Etkileşim adaletinin sivil erdem üzerinde pozitif etkisi vardır.” H_{1o} alt hipotezi kabul edilmiştir.

2.6. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Hipoteze uygunluk için bağımlı değişken örgütsel özdeşleşme, bağımsız değişken ise örgütsel adalet olarak seçilmiştir. H₂ ana hipotezinin testinden sonra örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları dikkate alınarak alt hipotezler test edilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15. *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Regresyon Analizi Sonucu*

| Katsayılar | | | | | |
|-----------------|-----------------------|---------------|---------------------|-------|-------|
| | Standartlaştırılmamış | | Standartlaştırılmış | t | P |
| | Beta | Standart Hata | Beta | | |
| Sabit | 2,014 | 0 ,367 | | 5,484 | 0,000 |
| Örgütsel Adalet | 0,533 | 0 ,089 | 0,432 | 6,025 | 0,000 |
| R ² | | | 0,187 | | |
| F | | | 36,297 | | |
| Sig. | | | 0,000 | | |

Tablo 15 incelendiğinde, örgütsel adalet algısının örgütsel özdeşleşme algısı üzerine etkisinin 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (Sig.=0,000<0,01). R² değeri incelendiğinde, örgütsel özdeşleşmenin %18,7’sinin örgütsel adalet algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına bakıldığında, örgütsel adalet algısının örgütsel özdeşleşme algısını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır ($\beta=0,432$, $p<0.01$). Bu durumda, “Örgütsel adalet algısının örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkisi vardır.” H₂ ana hipotezi kabul edilmiştir.

2.6.1. Örgütsel Adalet Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi

Çalışanların prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti algısının örgütsel özdeşleşme üzerine etkisini belirlenmesi amacıyla Regresyon Analizine tabi tutulmuştur. Model 1, bağımsız değişken prosedür adaleti, Model 2 bağımsız değişken dağıtım adaleti ve Model 3 bağımsız değişken etkileşim adaleti, bağımlı değişken örgütsel özdeşleşme olarak seçilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. *Prosedür, Dağıtım ve Etkileşim Adaleti Algısının Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Regresyon Analizi Sonucu*

| | Model Özeti | | Standartlaştırılmış Beta Katsayısı | t | P |
|---------|-------------|--------|------------------------------------|-------|-------|
| | R^2 | F | Beta | | |
| Model 1 | 0,195 | 38,243 | 0,441 | 6,184 | 0,000 |
| Model 2 | 0,034 | 5,612 | 0,185 | 2,369 | 0,019 |
| Model 3 | 0,169 | 32,103 | 0,411 | 5,666 | 0,000 |

Tablo 16 incelendiğinde, prosedür adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, örgütsel özdeşleşmenin %19,5’inin prosedür adaleti algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir (F=38,243, $R^2=0,195$, Sig.=0,000). Prosedür adaleti algısının örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,441$, $p<0,01$). Bu durumda, Prosedür adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkisi vardır.” H_{2a} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Dağıtım adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, örgütsel özdeşleşmenin %3,4’ünün dağıtım adaleti algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir (F=5,612, $R^2=0,034$, Sig.=0,019). Dağıtım adaleti algısının örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,185$, $p<0,05$). Bu durumda, ”Dağıtım adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkisi vardır.” H_{2b} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Etkileşim adaletinin örgütsel özdeşleme üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, örgütsel özdeşlemenin %16,9'unun etkileşim adaleti algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir (F=32,103, R² =0,169, Sig.=0,000). Etkileşim adaleti algısının örgütsel özdeşleme üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır (β=0,411, p<0.01). Bu durumda, “Etkileşim adaletinin örgütsel özdeşleme üzerinde pozitif etkisi vardır.” H_{2c} alt hipotezi kabul edilmiştir.

2.7. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Hipoteze uygunluk için bağımlı değişken örgütsel vatandaşlık, bağımsız değişken ise örgütsel özdeşleme olarak seçilmiştir. H₃ ana hipotezinin testinden sonra örgütsel vatandaşlık ölçeğinin alt boyutları dikkate alınarak alt hipotezler test edilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi:
Regresyon Analizi Sonucu

| Katsayılar | | | | | |
|---------------------|-----------------------|---------------|---------------------|--------|-------|
| | Standartlaştırılmamış | | Standartlaştırılmış | t | P |
| | Beta | Standart Hata | Beta | | |
| Sabit | 3,022 | 0,188 | | 16,036 | 0,000 |
| Örgütsel Özdeşleşme | 0,316 | 0,044 | 0,494 | 7,135 | 0,000 |
| R ² | | | 0,244 | | |
| F | | | 50,903 | | |
| Sig | | | 0,000 | | |

Tablo 17 incelendiğinde, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık algısı üzerine etkisinin 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu

görülmüştür (Sig.=0,000<0,01). R² değeri incelendiğinde, örgütsel vatandaşlığın %24,4'ünün örgütsel özdeşleşme tarafından açıklandığı gözlenmiştir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına bakıldığında, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık algısını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır ($\beta=0,494$, $p<0.01$). Bu durumda, “Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.” H₃ ana hipotezi kabul edilmiştir.

2.7.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları Üzerine Etkisi

Çalışanların örgütsel özdeşleşme algısının özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem algısı üzerine etkisini belirlenmesi amacıyla Regresyon Analizine tabi tutulmuştur. Model 1, bağımlı değişken özgecilik, Model 2 bağımlı değişken vicdanlılık, Model 3 bağımlı değişken nezaket, Model 4 bağımlı değişken centilmenlik ve Model 5 bağımlı değişken sivil erdem ve bağımsız değişken örgütsel özdeşleşme olarak seçilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. *Örgütsel Özdeşleşmenin Özgecilik, Vicdanlılık, Nezaket, Centilmenlik ve Sivil Erdem Üzerine Etkisi: Regresyon Analizi Sonucu*

| | Model Özeti | | Standartlaştırılmış Beta Katsayısı | t | P |
|---------|----------------|--------|------------------------------------|-------|-------|
| | R ² | F | Beta | | |
| Model 1 | 0,126 | 22,857 | 0,356 | 4,781 | 0,000 |
| Model 2 | 0,160 | 30,155 | 0,400 | 5,491 | 0,000 |
| Model 3 | 0,191 | 37,249 | 0,437 | 6,103 | 0,000 |
| Model 4 | 0,110 | 19,621 | 0,332 | 4,430 | 0,000 |
| Model 5 | 0,231 | 47,428 | 0,480 | 6,887 | 0,000 |

Tablo 18 incelendiğinde, örgütsel özdeşleşmenin özgecilik algısı üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, özgecilik algısının %12,6'sının örgütsel özdeşleşme algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir

($F=22,857$, $R^2=0,126$, $Sig.=0,000$). Örgütsel özdeşleşme algısının özgecilik üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,356$, $p<0.01$). Bu durumda, “Örgütsel özdeşleşmenin özgecilik üzerinde pozitif etkisi vardır.” H_{3a} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel özdeşleşmenin vicdanlılık algısı üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, vicdanlılık algısının %16,0’ının örgütsel özdeşleşme algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir ($F=30,155$, $R^2=0,160$, $Sig.=0,000$). Örgütsel özdeşleşme algısının vicdanlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,400$, $p<0.01$). Bu durumda, “Örgütsel özdeşleşmenin vicdanlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.” H_{3b} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel özdeşleşmenin nezaket algısı üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, nezaket algısının %19,1’inin örgütsel özdeşleşme algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir ($F=37,249$, $R^2=0,191$, $Sig.=0,000$). Örgütsel özdeşleşme algısının nezaket üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,437$, $p<0.01$). Bu durumda, “Örgütsel özdeşleşmenin nezaket üzerinde pozitif etkisi vardır.” H_{3c} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel özdeşleşmenin centilmenlik algısı üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, centilmenlik algısının %11,0’ının örgütsel özdeşleşme algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir ($F=19,621$, $R^2=0,110$, $Sig.=0,000$). Örgütsel özdeşleşme algısının centilmenlik üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,332$, $p<0.01$). Bu durumda, “Örgütsel özdeşleşmenin centilmenlik üzerinde pozitif etkisi vardır.” H_{3d} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel özdeşleşmenin sivil erdem algısı üzerine etkisi 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, sivil erdem algısının %23,1’inin örgütsel özdeşleşme algısı tarafından açıklandığı gözlenmiştir ($F=47,428$, $R^2=0,231$, $Sig.=0,000$). Örgütsel özdeşleşme algısının sivil erdem üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,480$, $p<0.01$). Bu durumda, “Örgütsel özdeşleşmenin sivil erdem üzerinde pozitif etkisi vardır.” H_{3e} alt hipotezi kabul edilmiştir.

2.8. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ

“H₄: Örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.” hipotezini test etmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen dört aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde bağımlı değişken örgütsel vatandaşlık davranışı, bağımsız değişken örgütsel adalet ve aracı değişken örgütsel özdeşleşme olarak belirlenmiştir. Bu yönetime göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerine etkisinde aracı değişkenin rolünün belirlenmesi için dört şartın var olması gerekmektedir (Baron ve Kenny 1986:1173-1182).

- (i) Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.
- (ii) Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
- (iii) Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
- (iv) Aracı değişkenin etkisi kontrol edilerek bağımsız değişken ile birlikte regresyona sokulduğunda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı (Beta Değeri) birinci denklemdekine oranla düşerken, aracı değişkenin (örgütsel özdeşleşme) de bağımlı değişken (örgütsel vatandaşlık davranışı) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

H₄ ana hipotezinin test edilmesi için gerekli olan şartlar incelendiğinde; (i) şartının sağlandığı Tablo 9’da test edilen H₁ hipotezinin doğrulandığından, (ii) şartının sağlandığı Tablo 15’de test edilen H₂ hipotezinin doğrulandığından ve (iii) şartının sağlandığı Tablo 17’de test edilen H₃ hipotezinin doğrulandığından görülmüştür. Bu durumda H₄ hipotezinin testinin (iv) şartına bağlı olduğu belirlenmiştir. Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adaletin bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık davranışının bağımlı değişken olarak belirlendiği çoklu regresyon analizi sonucu Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. *Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonucu*

| Katsayılar | | | | | |
|---------------------|-----------------------|---------------|---------------------|-------|-------|
| | Standartlaştırılmamış | | Standartlaştırılmış | t | P |
| | Beta | Standart Hata | Beta | | |
| Sabit | 2,175 | 0,225 | | 9,862 | 0,000 |
| Örgütsel Özdeşleşme | 0,203 | 0,045 | 0,318 | 4,554 | 0,000 |
| Örgütsel Adalet | 0,321 | 0,055 | 0,407 | 5,831 | 0,000 |
| R ² | 0,378 | | | | |
| F | 47,769 | | | | |
| Sig. | 0,000 | | | | |

Tablo 19 incelendiğinde, örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü belirlenmek istendiğinden, (iv) şartında belirtildiği üzere örgütsel özdeşleşmeyi kontrol altında alıp diğer bağımsız değişken olan örgütsel adaletin standartlaştırılmış beta katsayısı incelendiğinde bu değer 0,407 olduğu gözlenmiştir. Tablo 9’da elde edilen 0,544 standartlaştırılmış beta katsayısı ile Tablo 19’da elde edilen örgütsel adaletle ait standartlaştırılmış beta katsayısı kıyaslandığında $0,407 < 0,544$ olduğu görülmüştür. Ayrıca aracı değişken (örgütsel özdeşleşme) ve bağımsız değişken (örgütsel adalet) modelde iken aracı değişkenin de bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür ($\beta=0,318$, $p<0.01$). Bu durumda (iv) şartının da sağlandığı gözlenmiş olup örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olduğu saptanmıştır. Bu durumda, ”Örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.” H₄ ana hipotezi kabul edilmiştir.

2.8.1. Örgütsel Adalet Algısı İle Özgecılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü

Çalışanların örgütsel adalet alt boyutlarından olan prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti ile özgecılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla Regresyon Analizine tabi tutulmuştur. Model 1, bağımsız değişken prosedür adaleti, Model 2 bağımsız değişken dağıtım adaleti ve Model 3 bağımsız değişken etkileşim adaleti ve bağımlı değişken özgecılık ve aracı değişken örgütsel özdeşleşme olarak seçilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. *Örgütsel Adalet Algısı İle Özgecılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonucu Değerlendirmesi*

| | Model 1 | | Model 2 | | Model 3 | |
|---------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|---------------|--------------------------|---------------|
| | Standartlaştırılmış Beta | Standart Hata | Standartlaştırılmış Beta | Standart Hata | Standartlaştırılmış Beta | Standart Hata |
| Örgütsel Özdeşleşme | 0,263** | 0,070 | 0,349** | 0,065 | 0,283** | 0,069 |
| Örgütsel Adalet | 0,210* | 0,074 | 0,034 | 0,050 | 0,177* | 0,077 |
| R ² | 0,162 | | 0,128 | | 0,152 | |
| F | 15,153 | | 11,472 | | 14,113 | |

**0,01önem düzeyinde anlamlı etkiye sahip,*0,05önem düzeyinde anlamlı etkiye sahip.

Tablo 20 incelendiğinde, prosedür adaleti ile özgecılık arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün araştırılmasında (i, ii, iii) varsayımlarının sağlandığı belirlenmiş olup (H_{1a}, H_{2a}, H_{3a}), (iv) varsayımının geçerliliği kontrol edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme kontrol altına alındığında prosedür adaletine ait 0,210 standartlaştırılmış beta katsayısı Tablo 10’daki Model 1’e ait 0,326 standartlaştırılmış beta değerinden daha küçük gözlemlendiğinden ve örgütsel özdeşleşme modelde anlamlı olduğundan dolayı ($\beta=0,263$, $p<0,01$) prosedür adaleti ile özgecılık arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olduğu

sonucuna varılmıştır. Bu durumda, “Prosedür adaleti ile özgecilik arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.” H_{4a} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Dağıtım adaleti ile özgecilik arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün belirlenmesinde (i) varsayımının sağlanmamasından dolayı (H_{1b}) örgütsel özdeşleşmenin de aracılık etkisi anlamsız olarak belirlenmiştir. Bu durumda, “Dağıtım adaleti ile özgecilik arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.” H_{4b} alt hipotezi kabul edilmemiştir.

Etkileşim adaleti ile özgecilik arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün araştırılmasında (i, ii, iii) varsayımlarının sağlandığı belirlenmiş olup (H_{1c} , H_{2c} , H_{3a}), (iv) varsayımının geçerliliği kontrol edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme kontrol altına alındığında etkileşim adaletine ait 0,177 standartlaştırılmış beta katsayısı Tablo 10’daki Model 3’e ait 0,293 standartlaştırılmış beta değerinden daha küçük gözlemlendiğinden ve örgütsel özdeşleşme modelde anlamlı olduğundan dolayı ($\beta=0,283$, $p<0.01$) etkileşim adaleti ile özgecilik arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda, “Etkileşim adaleti ile özgecilik arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.” H_{4c} alt hipotezi kabul edilmiştir.

2.8.2. Örgütsel Adalet Algısı İle Vicdanlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü

Çalışanların örgütsel adalet alt boyutlarından olan prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti ile vicdanlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla Regresyon Analizine tabi tutulmuştur. Model 1, bağımsız değişken prosedür adaleti, Model 2 bağımsız değişken dağıtım adaleti ve Model 3 bağımsız değişken etkileşim adaleti ve bağımlı değişken vicdanlılık ve aracı değişken örgütsel özdeşleşme olarak seçilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. *Örgütsel Adalet Algısı İle Vicdanlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonucu*

| | Model 1 | | Model 2 | | Model 3 | |
|---------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|---------------|--------------------------|---------------|
| | Standartlaştırılmış Beta | Standart Hata | Standartlaştırılmış Beta | Standart Hata | Standartlaştırılmış Beta | Standart Hata |
| Örgütsel Özdeşleşme | 0,309** | 0,051 | 0,355** | 0,046 | 0,264** | 0,049 |
| Örgütsel Adalet | 0,206* | 0,055 | 0,243** | 0,035 | 0,331** | 0,054 |
| R ² | 0,195 | | 0,217 | | 0,251 | |
| F | 18,956 | | 21,817 | | 26,337 | |

**0,01 önem düzeyinde anlamlı etkiye sahip, *0,05 önem düzeyinde anlamlı etkiye sahip.

Tablo 21 incelendiğinde, prosedür adaleti ile vicdanlılık arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün araştırılmasında (i, ii, iii) varsayımlarının sağlandığı belirlenmiş olup (H_{1d}, H_{2a}, H_{3b}), (iv) varsayımının geçerliliği kontrol edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme kontrol altına alındığında prosedür adaletine ait 0,206 standartlaştırılmış beta katsayısı, Tablo 11’deki Model 1’e ait 0,343 standartlaştırılmış beta değerinden daha küçük gözlemlendiğinden ve örgütsel özdeşleşme modelde anlamlı olduğundan dolayı ($\beta=0,309$, $p<0,01$) prosedür adaleti ile vicdanlılık arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda, “Prosedür adaleti ile vicdanlılık arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.” H_{4d} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Dağıtım adaleti ile vicdanlılık arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün araştırılmasında (i, ii, iii) varsayımlarının sağlandığı belirlenmiş olup (H_{1e}, H_{2b}, H_{3b}), (iv) varsayımının geçerliliği kontrol edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme kontrol altına alındığında dağıtım adaletine ait 0,243 standartlaştırılmış beta katsayısı, Tablo 11’deki Model 2’ye ait 0,309 standartlaştırılmış beta değerinden daha küçük gözlemlendiğinden ve örgütsel özdeşleşme modelde anlamlı olduğundan dolayı ($\beta=0,355$, $p<0,01$) dağıtım adaleti ile vicdanlılık arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda, “Dağıtım adaleti ile vicdanlılık arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.” H_{4e} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Etkileşim adaleti ile vicdanlılık arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün etkisinin araştırılmasında (i, ii, iii) varsayımlarının sağlandığı belirlenmiş olup (H_{1f} , H_{2c} , H_{3b}), (iv) varsayımının geçerliliği kontrol edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme kontrol altına alındığında etkileşim adaletine ait 0,331 standartlaştırılmış beta katsayısı, Tablo 11'deki Model 3'e ait 0,439 standartlaştırılmış beta değerinden daha küçük gözlemlendiğinden ve örgütsel özdeşleşme modelde anlamlı olduğundan dolayı ($\beta=0,264$, $p<0.01$) etkileşim adaleti ile vicdanlılık arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda, "Etkileşim adaleti ile vicdanlılık arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır." H_{4f} alt hipotezi kabul edilmiştir.

2.8.3. Örgütsel Adalet Algısı İle Nezaket Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü

Hipoteze uygunluk için Model 1 bağımsız değişken prosedür adaleti, Model 2 bağımsız değişken dağıtım adaleti ve Model 3 bağımsız değişken etkileşim adaleti ve bağımlı değişken nezaket ve aracı değişken örgütsel özdeşleşme olarak seçilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22. *Örgütsel Adalet Algısı İle Nezaket Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonucu*

| | Model 1 | | Model 2 | | Model 3 | |
|---------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|---------------|--------------------------|---------------|
| | Standartlaştırılmış Beta | Standart Hata | Standartlaştırılmış Beta | Standart Hata | Standartlaştırılmış Beta | Standart Hata |
| Örgütsel Özdeşleşme | 0,314** | 0,055 | 0,419** | 0,052 | 0,336** | 0,055 |
| Örgütsel Adalet | 0,278** | 0,059 | 0,098 | 0,040 | 0,246** | 0,061 |
| R ² | 0,253 | | 0,200 | | 0,241 | |
| F | 26,567 | | 19,631 | | 24,945 | |

** : 0,01 önem düzeyinde anlamlı etkiye sahip, * : 0,05 önem düzeyinde anlamlı etkiye sahip.

Tablo 22 incelendiğinde, prosedür adaleti ile nezaket arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün etkisinin araştırılmasında (i, ii, iii) varsayımlarının sağlandığı belirlenmiş olup (H_{1g} , H_{2a} , H_{3c}), (iv) varsayımının geçerliliği kontrol edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme kontrol altına alındığında prosedür adalete ait 0,278 standartlaştırılmış beta katsayısı, Tablo 12’deki Model 1’e ait 0,416 standartlaştırılmış beta değerinden daha küçük gözlendiğinden ve örgütsel özdeşleşme modelde anlamlı olduğundan dolayı ($\beta=0,314$, $p<0.01$) prosedür adaleti ile nezaket arasındaki ilişkide özdeşleşmenin aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda, “Prosedür adaleti ile nezaket arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.” H_{4g} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Dağıtım adaleti ile nezaket arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün etkisinin araştırılmasında (i, ii, iii) varsayımlarının sağlandığı belirlenmiş olup (H_{1h} , H_{2b} , H_{3c}), (iv) varsayımının geçerliliği kontrol edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme kontrol altına alındığında dağıtım adalete ait 0,098 standartlaştırılmış beta katsayısı, Tablo 12’deki Model 2’e ait 0,176 standartlaştırılmış beta değerinden daha küçük gözlendiğinden ve örgütsel özdeşleşme modelde anlamlı olduğundan dolayı ($\beta=0,419$, $p<0.01$) dağıtım adaletinin nezaket üzerine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda, “Dağıtım adaleti ile nezaket arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.” H_{4h} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Etkileşim adaleti ile nezaket arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün etkisinin araştırılmasında (i, ii, iii) varsayımlarının sağlandığı belirlenmiş olup (H_{1i} , H_{2c} , H_{3c}), (iv) varsayımının geçerliliği kontrol edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme kontrol altına alındığında etkileşim adaletine ait 0,246 standartlaştırılmış beta katsayısı, Tablo 12’deki Model 3’e ait 0,384 standartlaştırılmış beta değerinden daha küçük gözlendiğinden ve örgütsel özdeşleşme modelde anlamlı olduğundan dolayı ($\beta=0,336$, $p<0.01$) etkileşim adaleti ile nezaket arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda, “Etkileşim adaleti ile nezaket arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.” H_{4i} alt hipotezi kabul edilmiştir.

2.8.4. Örgütsel Adalet Algısı İle Centilmenlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü

Çalışanların örgütsel adalet alt boyutlarından olan prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti algısının centilmenlik arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla Regresyon Analizine tabi tutulmuştur. Model 1, bağımsız değişken prosedür adaleti, Model 2 bağımsız değişken dağıtım adaleti ve Model 3 bağımsız değişken etkileşim adaleti ve bağımlı değişken centilmenlik ve aracı değişken örgütsel özdeşleşme olarak seçilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23. *Örgütsel Adalet Algısı İle Centilmenlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonucu*

| | Model 1 | | Model 2 | | Model 3 | |
|---------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|---------------|--------------------------|---------------|
| | Standartlaştırılmış Beta | Standart Hata | Standartlaştırılmış Beta | Standart Hata | Standartlaştırılmış Beta | Standart Hata |
| Örgütsel Özdeşleşme | 0,189* | 0,071 | 0,242** | 0,059 | 0,188* | 0,069 |
| Örgütsel Adalet | 0,325** | 0,076 | 0,487** | 0,045 | 0,350** | 0,077 |
| R ² | 0,196 | | 0,339 | | 0,212 | |
| F | 19,100 | | 40,292 | | 21,180 | |

** : 0,01 önem düzeyinde anlamlı etkiye sahip, * : 0,05 önem düzeyinde anlamlı etkiye sahip.

Tablo 23 incelendiğinde, prosedür adaleti ile centilmenlik arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün etkisinin araştırılmasında (i, ii, iii) varsayımlarının sağlandığı belirlenmiş olup (H_{1j}, H_{2a}, H_{3d}), (iv) varsayımının geçerliliği kontrol edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme kontrol altına alındığında prosedür adaletine ait 0,325 standartlaştırılmış beta katsayısı, Tablo 13’deki Model 1’e ait 0,409 standartlaştırılmış beta değerinden daha küçük gözlemlendiğinden ve örgütsel özdeşleşme modelde anlamlı olduğundan dolayı ($\beta=0,189$, $p<0,05$) prosedür adaleti ile centilmenlik arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda, “Prosedür adaleti ile centilmenlik arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.” H_{4j} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Dağıtım adaleti ile centilmenlik arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün etkisinin araştırılmasında (i, ii, iii) varsayımlarının sağlandığı belirlenmiş olup (H_{1k} , H_{2b} , H_{3d}), (iv) varsayımının geçerliliği kontrol edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme kontrol altına alındığında dağıtım adaleti ait 0,487 standartlaştırılmış beta katsayısı, Tablo 13'deki Model 2'ye ait 0,532 standartlaştırılmış beta değerinden daha küçük gözlemlendiğinden ve örgütsel özdeşleşme modelde anlamlı olduğundan dolayı ($\beta=0,242$, $p<0.01$) dağıtım adaleti ile centilmenlik arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda, "Dağıtım adaleti ile centilmenlik arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır." H_{4k} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Etkileşim adaleti ile centilmenlik arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün etkisinin araştırılmasında (i, ii, iii) varsayımlarının sağlandığı belirlenmiş olup (H_{1l} , H_{2c} , H_{3d}), (iv) varsayımının geçerliliği kontrol edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme kontrol altına alındığında etkileşim adaleti ait 0,350 standartlaştırılmış beta katsayısı, Tablo 13'deki Model 3'e ait 0,428 standartlaştırılmış beta değerinden daha küçük gözlemlendiğinden ve örgütsel özdeşleşme modelde anlamlı olduğundan dolayı ($\beta=0,188$, $p<0.05$) etkileşim adaleti ile centilmenlik arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda, "Etkileşim adaleti ile centilmenlik arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır." H_{4l} alt hipotezi kabul edilmiştir.

2.8.5. Örgütsel Adalet Algısı İle Sivil Erdem Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü

Çalışanların örgütsel adalet alt boyutlarından olan prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti algısı ile sivil erdem arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla Regresyon Analizine tabi tutulmuştur. Model 1, bağımsız değişken prosedür adaleti, Model 2 bağımsız değişken dağıtım adaleti ve Model 3 bağımsız değişken etkileşim adaleti ve bağımlı değişken sivil erdem ve aracı değişken örgütsel özdeşleşme olarak seçilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 24'de verilmiştir.

Tablo 24. *Örgütsel Adalet Algısı İle Sivil Erdem Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonucu*

| | Model 1 | | Model 2 | | Model 3 | |
|---------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|---------------|--------------------------|---------------|
| | Standartlaştırılmış Beta | Standart Hata | Standartlaştırılmış Beta | Standart Hata | Standartlaştırılmış Beta | Standart Hata |
| Örgütsel Özdeşleşme | 0,367** | 0,064 | 0,449** | 0,059 | 0,367** | 0,062 |
| Örgütsel Adalet | 0,256** | 0,068 | 0,169* | 0,045 | 0,277** | 0,069 |
| R ² | 0,284 | | 0,259 | | 0,295 | |
| F | 31,090 | | 27,375 | | 32,816 | |

** : 0,01 önem düzeyinde anlamlı etkiye sahip, * : 0,05 önem düzeyinde anlamlı etkiye sahip.

Tablo 24 incelendiğinde, prosedür adaletinin sivil erdem arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün etkisinin araştırılmasında (i, ii, iii) varsayımlarının sağlandığı belirlenmiş olup (H_{1m}, H_{2a}, H_{3e}), (iv) varsayımının geçerliliği kontrol edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme kontrol altına alındığında prosedür adalete ait 0,256 standartlaştırılmış beta katsayısı, Tablo 14’deki Model 1’e ait 0,418 standartlaştırılmış beta değerinden daha küçük gözlemlendiğinden ve örgütsel özdeşleşme modelde anlamlı olduğundan dolayı ($\beta=0,367$, $p<0,01$) prosedür adaleti ile sivil erdem arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda, “Prosedür adaleti ile sivil erdem arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.” H_{4m} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Dağıtım adaleti ile sivil erdem arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün etkisinin araştırılmasında (i, ii, iii) varsayımlarının sağlandığı belirlenmiş olup (H_{1n}, H_{2b}, H_{3e}), (iv) varsayımının geçerliliği kontrol edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme kontrol altına alındığında dağıtım adalete ait 0,169 standartlaştırılmış beta katsayısı Tablo 14’deki Model 2’ye ait 0,252 standartlaştırılmış beta değerinden daha küçük gözlemlendiğinden ve örgütsel özdeşleşme modelde anlamlı olduğundan dolayı ($\beta=0,449$, $p<0,01$) dağıtım adaleti ile sivil erdem arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olduğu

sonucuna varılmıştır. Bu durumda, “Dağıtım adaleti ile sivil erdem arasında ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.” H_{4n} alt hipotezi kabul edilmiştir.

Etkileşim adaleti ile sivil erdem arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün etkisinin araştırılmasında (i, ii, iii) varsayımlarının sağlandığı belirlenmiş olup (H_{1o}, H_{2c}, H_{3e}), (iv) varsayımının geçerliliği kontrol edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme kontrol altına alındığında etkileşim adaletine ait 0,277 standartlaştırılmış beta katsayısı, Tablo 14’deki Model 3’e ait 0,428 standartlaştırılmış beta değerinden daha küçük gözlemlendiğinden ve örgütsel özdeşleşme modelde anlamlı olduğundan dolayı ($\beta=0,367$, $p<0.01$) etkileşim adaleti ile sivil erdem arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda, “Etkileşim adaleti ile sivil erdem arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.” H_{4o} alt hipotezi kabul edilmiştir.

2.9. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ CİNSİYET DURUMUNA GÖRE FARKLILIĞI

Araştırmaya katılan çalışanların Örgütsel Adalet Ölçeğinin genelinde ve alt boyutlarındaki görüşlerinin cinsiyete göre farklılığının belirlenmesi amacıyla yapılan bağımsız örneklemeler için T- Testi Analizi sonucu Tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25. *Çalışanların Örgütsel Adaletle İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılığı*

| Alt Faktörler | Cinsiyet | N | \bar{x} | s | Df | T | P |
|-------------------|----------|----|-----------|--------|-----|------|------|
| Prosedür Adaleti | Kadın | 66 | 4,1869 | ,62738 | 160 | ,146 | ,884 |
| | Erkek | 94 | 4,1720 | ,64083 | | | |
| Dağıtım Adaleti | Kadın | 66 | 3,8758 | ,81279 | 160 | ,129 | ,898 |
| | Erkek | 94 | 3,8574 | ,93561 | | | |
| Etkileşim Adaleti | Kadın | 66 | 4,2357 | ,52930 | 160 | ,500 | ,618 |
| | Erkek | 94 | 4,1868 | ,66031 | | | |
| Genel | Kadın | 66 | 4,1311 | ,47082 | 160 | ,351 | ,726 |
| | Erkek | 94 | 4,1000 | ,60013 | | | |

Tablo 25 incelendiğinde, Örgütsel Adalet Ölçeğinin genelindeki ve alt faktörlerdeki görüşlerde çalışanların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Örgütsel Adalet Ölçeğinin genelinde kadın ve erkeklerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmamasına [$t(160)= 0,351$; $p>0,05$] rağmen kadınların çalıştıkları firmadaki örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin erkeklerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Ayrıca, kadın ve erkek çalışanların Örgütsel Adalet Ölçeğinin genelinde “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri tespit edilmiştir.

Örgütsel Adalet Ölçeğinin alt boyutlarından Prosedür Adaleti’nde de kadın ve erkeklerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmamasına [$t(160)= 0,146$; $p>0,05$] rağmen kadınların çalıştıkları firmadaki prosedür adaletine ilişkin görüşlerinin erkeklerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Ancak, kadın ve erkek çalışanların Örgütsel Adalet Ölçeğinin alt faktörlerinden prosedür adaletinde “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmüştür.

Örgütsel Adalet Ölçeğinin alt boyutlarından Dağıtım Adaleti’nde de kadın ve erkeklerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmamasına [$t(160)= 0,129$; $p>0,05$] rağmen kadınların çalıştıkları firmadaki dağıtım adaletine ilişkin görüşlerinin erkeklerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Ancak, kadın ve erkek çalışanların Örgütsel Adalet Ölçeğinin alt boyutlarından dağıtım adaletinde “kararsızım” düzeyinde görüş belirttikleri görülmüştür.

Örgütsel Adalet Ölçeğinin alt boyutlarından Etkileşim Adaleti’nde de kadın ve erkeklerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmamasına [$t(160)= 0,500$; $p>0,05$] rağmen kadınların çalıştıkları firmadaki etkileşim adaletine ilişkin görüşlerinin erkeklerin görüşlerine göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Ayrıca, kadın ve erkek çalışanların Örgütsel Adalet Ölçeğinin alt boyutlarından etkileşim adaletinde “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmüştür.

Sonuç olarak hipotez 5’ de ”Çalışanların örgütsel adalet algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.” Hipotez 5 kabul edilmemiştir.

2.10. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ KIDEM DURUMUNA GÖRE FARKLILIĞI

Çalışanların örgütsel adalet algılarının kıdemlerine ilişkin farklılığı için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) sonuçları Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26. *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Kıdemlerine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

| Alt Faktörler | Kıdem | N | \bar{x} | s | f | p | Anlamlı Farklılık |
|--------------------------|-----------------|-----|-----------|---------|-------|-------|--|
| Prosedür Adaleti | 1 yıldan az | 34 | 4,0098 | ,65384 | 1,038 | 0,377 | --- |
| | 1-5 yıl arası | 64 | 4,2214 | ,58347 | | | |
| | 6-10 yıl arası | 33 | 4,2071 | ,72172 | | | |
| | 11 yıl ve üzeri | 29 | 4,2471 | ,60687 | | | |
| | Toplam | 160 | 4,1781 | ,63337 | | | |
| Dağıtım Adaleti | 1 yıldan az | 34 | 4,0059 | ,89779 | 4,842 | 0,003 | 1 yıldan az – 6-10 yıl arası 1-5 yıl arası -6-10 yıl arası 6-10 yıl arası -11 yıl ve üzeri |
| | 1-5 yıl Arası | 64 | 3,8906 | ,81722 | | | |
| | 6-10 yıl arası | 33 | 3,4000 | 1,02347 | | | |
| | 11 yıl ve üzeri | 29 | 4,1724 | ,64304 | | | |
| | Toplam | 160 | 3,8650 | ,88440 | | | |
| Etkileşim Adaleti | 1 yıldan az | 34 | 4,3758 | ,59049 | 4,707 | 0,004 | 1 yıldan az -6-10 yıl arası 11 yıl ve üzeri - 6-10 yıl arası |
| | 1-5 yıl arası | 64 | 4,1441 | ,56575 | | | |
| | 6-10 yıl arası | 33 | 3,9529 | ,64011 | | | |
| | 11 yıl ve üzeri | 29 | 4,4368 | ,57270 | | | |
| | Toplam | 160 | 4,2069 | ,60839 | | | |

| | | | | | | | |
|----------------------------|--------------------|-----|--------|--------|-------|-------|------------------------------------|
| Örgütsel Adalet | 1 yıldan az | 34 | 4,1735 | ,56128 | 3,381 | 0,020 | 6-10 yıl arası -11 yıl ve üzeri |
| | 1-5 yıl arası | 64 | 4,1039 | ,51581 | | | |
| | 6-10 yıl arası | 33 | 3,8909 | ,58516 | | | |
| | 11 yıl ve üzeri | 29 | 4,3138 | ,49640 | | | |
| | Toplam | 160 | 4,1128 | 54911 | | | |

Tablo 26 incelendiğinde, örgütsel adalet ölçeğinin genelinde araştırmaya katılan çalışanlar içinde çalıştığı kurumdaki kıdem yılı 11 yıl ve üzeri arasında olanların örgütsel adalet algılarının en yüksek olduğu ($x=4,44$), çalıştığı kurumdaki kıdem yılı 6-10 yıl arası olanların örgütsel adalet algılarının en düşük olduğu ($x=3,40$) görülmektedir. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda da çalışanların örgütsel adalet algısının kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğunu göstermiştir ($F_{3-156}=3,381$ $p<0,05$). Yapılan çoklu karşılaştırma analizi sonucunda bu farklılığın kıdemi 6-10 yıl arası olan çalışanlar ile kıdemi 11 yıl ve üzeri aralığında olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Kıdemi 6-10 yıl arası olan çalışanlar ile kıdemi 11 yıl ve üzeri olan çalışanlar arasındaki farklılıkta kıdemi 11 yıl ve üzeri olan çalışanların örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarından prosedür adalet algısında kıdeme göre farklılığa ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda çalışanların kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yani prosedür adalet algısında çalışanların kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı ($F_{3-156}=1,038$, $p>0,05$) belirlenmiştir.

Ayrıca yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda da çalışanların ölçeğin alt faktörlerinden olan dağıtım ve etkileşim adalet algısının kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yani dağıtım adalet algısında çalışanların kıdemlerine göre farklılık gösterdiği ($F_{3-156}=4,842$ $p<0,05$), benzer şekilde etkileşim adalet algısında da kıdemlerine göre anlamlı farklılık olduğu (F_{3-156}

=4,707) belirlenmiştir. Yapılan çoklu karşılaştırma analizi sonucunda dağıtım adaletinde bu farklılığın kıdemi 1 yıldan az olan çalışanlar ile kıdemi 6-10 yıl aralığında olan çalışanlar arasında, kıdemi 1-5 yıl arası olan çalışanlar ile kıdemi 6-10 yıl arası olan çalışanlar arasında ve kıdemi 11 yıl ve üzeri olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Kıdemi 1 yıldan az olan çalışanlar ile kıdemi 6-10 yıl aralığındaki çalışanlar arasındaki farklılıkta kıdemi 1 yıldan az çalışanların dağıtım adalet algılarının daha yüksek olduğu; kıdemi 1-5 yıl arası olan çalışanlar ile kıdemi 6-10 yıl arası olan çalışanlar arasındaki farklılıkta kıdemi 1-5 yıl arası olan çalışanların dağıtım adalet algılarının daha yüksek olduğu; kıdemi 6-10 yıl arası olan çalışanlar ile kıdemi 11 yıl ve üzeri olan çalışanlar arasındaki farklılıkta kıdemi 11 yıl ve üzeri olan çalışanların dağıtım adalet algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Etkileşim adalet algısındaki farklılığın kıdemi 1 yıldan az olan çalışanlar ile kıdemi 6-10 yıl arası olan çalışanlar arasında ve kıdemi 1 yıldan az olan çalışanlar ile 6-10 yıl arası olan çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Kıdemi 1 yıldan az olan çalışanlar ile kıdemi 6-10 yıl arası olan çalışanlar arasındaki farklılıkta kıdemi 1 yıldan az olan çalışanların etkileşim adalet algılarının daha yüksek olduğu; kıdemi 11 yıl ve üzeri olan çalışanlar ile kıdemi 6-10 yıl arası olan çalışanlar arasındaki farklılıkta kıdemi 11 yıl ve üzeri olan çalışanların etkileşim adalet algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Özetle kıdemi 11 yıl ve üzeri olanlar, örgütsel adalet algıları en yüksek düzeyde olan grubu oluşturmaktadır. Bu durum meslekte uzun yıllar çalışma neticesinde edindikleri tecrübe, işin zorlukları, bir işletmeyi yönetmenin zorluğu hakkında sahip oldukları bilgi düzeyi, ayrıca örgütsel adaleti sağlama zorluğunun da bilişsel olarak algılanmasıyla ilgili olarak açıklanabilir. Ancak analiz neticesinde ilginç olan durum kıdemi 1 yıldan az olan çalışanlardaki örgütsel adalet algısının da 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasındaki algıdan yüksek olmasıdır. Bunun sebebi olarak da çalışmaya yeni başlayan işgörenlerin deneyim eksiklikleri, örgütlerine duydukları güven düzeyinin yüksek olması, adalet ya da adaletsizliği algılama kriterlerinin yeterince netleştirememeleri olarak belirtilebilir. Örgütsel adalet algısının en düşük olarak görüldüğü grup ise 6-10 yıl kıdeme sahip olanlardır. Bu durumu da bu kıdem aralığındaki işgörenlerin örgütlerinden olan beklentilerinin yüksek olması, örgüte katkılarının tam karşılığını alamadıkları düşüncesi ve örgütlerinden adaletle ilgili

olarak hem etkileşim hem de dağıtım konusunda beklentilerinin yüksek olmasına karşın bu konudaki beklentilerin tatmin edilememesi olarak açıklanabilir.

Sonuç olarak çalışanların örgütsel adalet algıları mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işletmeler arasında yaşanan rekabet, işletmelerin bilgili, entellektüel özellikleri taşıyan, yenilikçi ve araştırmacı işgücüne olan gereksinimi hızla artmıştır. Çünkü örgütler insan unsuru yardımıyla hedeflerine ulaşabilirler. İnsanın sosyal bir varlık olması, ancak sosyal ihtiyaçlarını yaşadığı ekonomik zorluklar nedeniyle arka plana atması uzun vadede düşünüldüğünde hem kendisine hem de çalıştığı kuruma büyük zararlar vermektedir. Bu nedenle işletme yönetimlerinin, ilişkilerin zararlı bir rekabete dönüşmesini engellemek için; ödül ve kazanımların eşitliğini sağlamaları, kararların uygulanması aşamasındaki sürecin doğruluğunu sağlamaları ve astların üstlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı saygı ve nezaket içerisinde davranmalarını sağlamaları gerekmektedir.

Örgütsel adalet konusu bugüne kadar birçok araştırmaya konu olmuş ve bu araştırmaların tümünde örgütsel adaletin olumlu iş sonuçlarını; adaletin olmadığını hissettiklerinde ise olumsuz iş sonuçlarını doğurduğu yargısına ulaşılmıştır. Adalet algısı, işgörenler için önemli bir güdüleyici olmakta ve işgörenlerin kendilerine hakça davranılmadığını hissetmeleri, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz duygu ve davranışlar içinde olmalarına veya işletmeden kopmalarına yol açabileceği olasılıklarının artmasına neden olmaktadır.

Araştırma kapsamında örneklem olarak belirlenen Afyonkarahisar'da bir alışveriş merkezinde görev yapmakta olan 160 katılımcı yardımı ile çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşme algılarının aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

İşletmelerin uyguladığı prosedür adaletine yönelik çalışan alguları oldukça yüksektir. Örneğin; işyerlerinde talep olduğu durumda kararlara ilişkin çalışanlara yönelik açıklama yapıldığına yönelik görüşe çalışanların katılımı oldukça fazladır. İşletmelerin uyguladığı dağıtım adaletine yönelik çalışan alguları prosedür adaleti algularından daha düşük gözlenirse de çalışanlar görev dağılımının adil olduğu görüşündedir. İşletmelerin uyguladığı etkileşim adaleti ise çalışanlar tarafından en iyi algılanan örgütsel adalet kavramıdır. İş ile ilgili kararlarda üstlerin çalışanlar ile iletişime geçmesi ve kararın doğuracağı sonuçlar hakkında çalışanlar ile görüşme yapması işletmelerde uygulanan etkileşimsel adalet politikasının olumlu sonuçlar

verdiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. İşgörenlerin adalet algılamalarında en düşük algının dağıtım adaleti boyutu olması dikkati çekmektedir. İşgörenler alışveriş merkezlerinde yoğun iş yükü ile karşı karşıya kalmalarına karşın örgüte sağladıkları katkı ölçüsünde kazanım elde edemediklerini düşünmektedirler. İşverenler açısından özellikle alışveriş merkezlerine yönelik olarak dağıtım adaleti algısının yükseltilebilmesi için ücret düzeylerindeki adaleti, çalışma saatleri konusundaki esnekliği, iş yüklerinin dağılımındaki dengeyi, maddi ve manevi ödüllerin daha tatminkâr ve adilce dağıtılmasını sağladıklarında çalışanların dağıtım adaleti konusundaki algılarında yükselme olması beklenmekte bunun sonucunda ise işgörenlerin örgüte bağlanmaları ve daha istekli çalışmaları beklenmektedir.

Çalışanların işletmelerinin elde ettikleri başarılar ile bütünleşerek kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmeleri örgütsel özdeşleşmelerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırma neticesinde örgütsel özdeşleşme ölçeğinde işgörenlerin örgütün başarısını kendi başarısı olarak görmelerinin örgütsel özdeşleşmenin önemli bir göstergesi olduğu, bunun da örgütü sahiplenerek ait olma duygusunun baskın olmasına yol açtığı söylenebilir. Örgütle ilgili olumsuz bir şey olduğunda ya da duyduğunda, bunun örgütle arasına girmesine izin vermezler, örgütlerine ait olma hissiyle bağlanarak “biz” duygusuna sahip olurlar. Bu nedenle de örgütüyle bu derece özdeşleşen bireyler daha yüksek performansla ve motive olmuş şekilde gönüllü olarak işlerine devam edebilirler.

Örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşmeye paralel olarak çalışanların örgütsel vatandaşlık algıları da oldukça yüksektir. Örgütsel vatandaşlıkta öne çıkan kavram nezakettir. Çalışanlar işletmeye yeni bir çalışma arkadaşı geldiğinde onun uyum süreci için yardım etmekte, işletmenin yararına olan bir faaliyete gönüllü olarak katılmak istemekte, kendinin ve iş arkadaşlarının hakkını gözetmekte, meydana gelen önemsiz sorunlar üzerinde durup boşa vakit harcamamakta ve işletme içerisinde yapılan değişikliklere kolayca uyum sağlamaktadırlar. Araştırma neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından nezaket boyutunun diğerlerine göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Yani çalışanlar örgütleri için yararlı olacak tüm faaliyetlere katılmak istemekte, iş arkadaşlarının haklarına saygı göstermekte ve üstlerini yeterince bilgilendirmektedirler. İşverenler açısından bu durum istenen bir durumdur ancak bunun devam etmesini sağlayacak adil uygulamaları sürdürmeleri

gerekmektedir. Ayrıca alışveriş merkezi çalışanlarının, çalışma arkadaşlarına karşı duyarlı olması ve onların haklarına saygı göstermesi de bireyin kendi yararını düşünmeyip örgüt yararı için davrandıklarının göstergesi olabilir. Tüm bu durumlar çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel özdeşleşmeleri arasında pozitif yönde ilişki gözlenirken örgütsel özdeşleşmenin daha yüksek oranda prosedür adaleti ile ilişkili olduğu görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki de pozitif yönlü olup çalışanların sivil erdem boyutunda vatandaşlık algıları ile örgütsel özdeşleşme algıları daha yüksek ilişki içerisinde. Yani çalışanların örgütsel özdeşleşme algıları ile örgütsel vatandaşlık algıları paralel yönde bir artış ya da azalış göstermektedir. Bu sonuçlar itibariyle, işgörenlerin örgütsel özdeşleşme seviyelerinin yükseltilmesi örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri konusunda etkili olacaktır. Böylece işgörenlerin, örgüt içinde sahip olacakları başarı fırsatları, özellikle maddi ödüller ve primler artırılmalıdır. Sosyal yaşamlarında sahip oldukları saygınlıklar, üyesi oldukları örgütün yüksek prestijli olması ile orantılıdır diyebiliriz. Solmaz (2010) benzer sonuçları içeren araştırmasında örgütsel özdeşleşmenin çalışanların örgütsel adalet algıları ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan birçok bilimsel çalışmada, adalet boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. İplik (2009) süpermarket çalışanları üzerine yaptığı çalışmada, örgütsel adalet boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir. Tespit ettiği bulgular bu çalışmadaki sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Çalışanların en düşük algı düzeyi dağıtım adaleti boyutu olması ve dağıtım adaleti ile özgecilik arasındaki ilişkinin düşük düzeyde çıkması benzer sonuçları ortaya koymuştur. Şeşen ve Basım (2010) yaptığı çalışmada ise dağıtım adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisi olmadığını tespit edilmiştir. Aracı değişken olan örgütsel özdeşleşmeyi göz önüne almadan çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık algıları arasındaki ilişki incelendiğinde pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmanın temel sorusuna paralel olarak bağımsız, bağımlı ve aracı değişkenler

sırası ile örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşmedir. Buna göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi oldukça anlamlıdır yani örgütsel adalet örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir ve etki yönü pozitifdir. Dağıtım adaleti algısının özgecilik algısı üzerinde anlamlı bir etkisi yok iken dağıtım adaletinin diğer vatandaşlık kavramları (vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) üzerinde anlamlı etkisi vardır. Ayrıca prosedür adaleti ve etkileşim adaleti algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerine pozitif etkisi önemlidir. Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerine olan etkisi araştırıldığında ve örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşme algısı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır. Prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti kavramlarının çalışanların örgütsel özdeşleşme algıları üzerinde etkili olduğu görülmekte olup, prosedür adaleti algısının örgütsel özdeşleşme üzerinde daha çok etki ettiği görülmektedir. Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerine olan etkisine bakıldığı zaman, çalışanların örgütsel özdeşleşme algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların örgütsel özdeşleşme algılarının sivil erdem algıları üzerinde daha yüksek etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı algıları üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşme algılarının önemli bir aracılık rolü vardır. Ayrıca örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları açısından incelendiğinde prosedür ve etkileşim adaletinin özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem algıları üzerindeki etkisinde de örgütsel özdeşleşmenin önemli bir rolü vardır. Dağıtım adaletinin vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem algıları üzerindeki etkisinde de örgütsel özdeşleşmenin önemli bir rolü vardır. Görüldüğü üzere dağıtım adaletinin özgecilik üzerine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olmadığı ortaya çıkmıştır. Polat ve Meydan (2011) yaptığı çalışmada, örgüt kültürünün bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi olduğunu tespit etmiştir. Başar (2011) ise çalışmasında örgütsel adalet algısının boyutları ile örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini boyutları arasında ilişki olabileceğini bununla birlikte örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkilerinde aracı değişken olabileceğini göstermiştir. Tokgöz (2012) yaptığı çalışmada ise oluşturduğu modele göre

örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü olduğunu saptamıştır.

Cihangiroğlu, Şahin ve Naktiyok (2010) yaptıkları çalışmada adalet algılarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği ve kadın hekimlerin tüm boyutlara ilişkin değerlendirmelerinin erkek hekimlerden daha olumlu olduğunu tespit etmiştir. Yürür (2008) yaptığı çalışmasında da örgütsel adalet algısı açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık tespit etmiştir. Polat ve Celep (2008) yaptıkları çalışmada erkek öğretmenler, kadınlara göre yöneticilerin daha fazla adil davrandığını düşünmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutlarında ise cinsiyete bağlı farklılaşma sadece dağıtım ve etkileşim adaletinde gözlenmiştir. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) diğer çalışma sonuçlarının aksine adalet duygusunun cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Bu çalışmada da örgütsel adalet algılarının çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterme durumları ele alındığında örgütsel adaletin tüm alt boyutlarında kadın ve erkeğe göre farklılık olmadığı tespit edilmiş olup yapılan diğer çalışmaların aksine kadınların erkeklere göre çalıştıkları firmadaki örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Buradan işletmelerdeki erkek çalışanlar için örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyecek politikalar geliştirilmesi gerektiği önem arz etmektedir.

Yürür (2008) yaptığı çalışmada 5 yıl, 10 yıl vb. gibi farklı sürelerde örgütte çalışıyor olmaları anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir. Polat ve Celep (2008) ise öğretmenler üzerine yaptığı araştırmada 10 yıl ve altı kıdem grubu ile 11-20 yıl kıdem grubu görüşlerinin farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca adaletin alt boyutlarında da kıdem grupları görüşleri farklılaşma tespit edilmiştir. Benzer şekilde bu çalışmada da çalışanların mesleki kıdem durumu değişkeni ile örgütsel adaletin alt boyutları analiz edilmiş, yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda mesleki kıdem durumu ile algılanan örgütsel adalet alt ölçekleri olan dağıtım ve etkileşim adaleti boyutları arasında anlamlı bir fark gözlenmiştir fakat prosedür adaleti boyutuyla arasında anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir.

Örgütsel özdeşleşme kavramının yabancı literatürde geniş yer bulmasına karşın Türk akademik literatüründe yeterli sayıda çalışma olmamasından dolayı, daha geniş yelpazeyi kapsayan sektörler üzerinde uygulanması daha genel sonuçlara

ulaşılması konusunda yardımcı olabilir. Ayrıca farklı yönetim kademelerinde yer alan çalışanlar üzerinde uygulanması da konuya daha farklı açıdan bakılmasını sağlayabilir. Örgütsel özdeşleşmenin boyutlarıyla, farklı değişkenlerle ve aracılık rolü ile bağlantılı farklı çalışmalar da yapılabilir. Örneğin; örgüt kültürü, liderlik, örgütsel öğrenme, yabancılaşma, tükenmişlik gibi kavramlar ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiler incelenebilir.

Ayrıca araştırma sonucunda ulaşılan bulgular ışığında uygulamaya yönelik bazı öneriler de sunulabilir. Alışveriş merkezlerinde faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri, işgörenlere örgütteki stratejileri, örgütün misyonunu, vizyonunu değerlerini, işleyişteki değişikliklerini işgörenleri nasıl etkileyeceğini belirgin şekilde anlatmalıdır. İşgörenlerin çalıştıkları iş yerlerinde adalet algılarında olumsuz bir durum ortaya çıktığında işletme yönetimi bu durumu ortadan kaldıracak önlemler almalıdırlar. İşletme yönetimi, örgütlerde adil ücret programları, adil çalışma programları oluşturmalı, iş yükünü adil olarak dağıtmalı, tarafsız kararlar almalı, işgörenlerin kararlara katılmalarını sağlamalıdır ve diğer çalışma arkadaşlarına karşı tutumları konusunda bilgilendirmeli, açık ve şeffaf politikalar izlenmesiyle ilgili önlemler almalıdır. Adaletli bir ortam oluşturan örgütler bunun sonucunda artık örgütüyle özdeşleşen, gönüllü davranışlar gösteren işgörenlere sahip olacaklardır.

KAYNAKÇA

- Akbaş, T. T. (2011). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 57-81.
- Albert, S. Ashfort, B.E. ve Dutton, J.E. (2000). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *Academy of Management Journal*, 25(1), 13-17.
- Alper, F. (2007). *Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel, Adalet Algulamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. (YL). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Altınbaş, B. (2008). *Örgütsel Bağlılıkla ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişi ve Bir Uygulama*. (YL). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Altıntaş, Ç. F. (2006). Bireysel Değerlerin Örgütsel adalet ve Sonuçları İlişkinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 19-40.
- Altunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (Üçüncü Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Arslantaş, 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), 261-286.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social Identity Theory And The Organization. *Academy Of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Atalay, C. G. (2010). *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Atalay, C. G. (2010). Örgütsel Adalet. D. E. Özler, (Ed.). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular İçinde* (41-63). Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. , Baltacı, A., Fidan, T., Cereci, C. ve Acar, U. (2012). Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşmeye ve Örgütsel vatandaşlık İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde bir Araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi Uluslararası e-dergi*, 2(2), 48-74.
- Baron, R.M., ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Basım H. N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 83-102.
- Başar, U. (2011). *Örgütsel Adalet algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma*. (YL). Kara Harp Okulu, Ankara.
- Bulutlar, F. ve Öz, Ü.E. (2009). Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildiriler Kitabı*, Eskişehir, 454-460.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010).Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19), 195-213.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B. ve Naktiyok, A. (2010). Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 67–82.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., ve Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *The Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.

- Çakınberk, A., Derin, N., ve Demirel, T. E. (2011). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 89-121.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Çırakoğlu, H. (2010). *Örgütsel Özdeşleşme ve İş doyumu İlişkisi*. (YL). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Demircan, N. ve A. Ceylan. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Demirel, Y. ve Dinçer, E. (2011). Bedük, A. (Ed). *Örgütsel Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular*. Konya: Atlas Kitabevi.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalara Dergisi*, 11(17), 138-154.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. (YL). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Dilek, H. ve Bilgin, N. (2012). Lider Desteği ve Sosyal Desteğin İş Performansına Etkisinde Özdeşleşmenin Rolü: Konaklama Sektöründe Bir Uygulama. 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildiriler Kitabı*, İzmir, 183-190.
- Dönder, H.H. (2006). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Bürokrasi*. (YL). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Dutton, J., Dukerich, J. ve Harquail, C.V. (1994). Organizational Images And Membership Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 34(2), 239-263.

- Efil İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. B.11. Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım.
- Erben, S.G. ve Ötken, A.B. (2010). Investigating The Relationship Between Organizational Identification And Work Engagement And The role of Supervisor Support. *Gazi üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2). 93-118.
- Erdem, U. (2003). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara.
- Erdinç, S.B. (2009). Turizm İşletmelerinde Çalışan Muhasebe Personelinin Örgütsel Adalet Türlerinin Performans Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildiriler Kitabı*, Eskişehir, 165-170.
- Erkuş, A., Turunç, Ö. ve Yücel, R. (2011). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 245-270.
- Eroğlu, Ş.G. (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*. (YL). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Fırat, A. S. (2003), Çevre Etiği Kavramı Üzerine Yeniden Düşünmek, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 58(3), 105-144.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal Of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. ve Baron, R.A. (2000). *Behavior in organizations*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Günay, Ü. (2006). Kuramsal Yaklaşım ve Türk Sosyolojisi. *Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 509-542.

- Günbek, K. (2007). *Örgütsel Özdeşleşme ve Kamu Kesim Personeli Üzerine Uygulama*. (YL). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75.
- Güneroğlu, Ş. (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*.(YL). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 68-92.
- İncir, G. (1990). *Çalışanların Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, Ankara: MPM Yayınları.
- İplik, F.N. (2009). Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 107-118.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. (YL). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karabey, C. N. ve İşcan, Ö.F. ,(2005). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 231-241.
- Karaman, P. (2009). *Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*. (YL). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven ile Örgütsel Adalet ilişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 23–36.
- Köse, C. G. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma*.(YL). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.
- Kreiner, G.E. ve Ashforth, B.E. (2004). Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.
- Mael, F. ve Ashforth, B.E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mert, İ. S. (2010). İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 117-143.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Mustafayeva, L. (2007). *Sosyal Sorumluluk İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. (YL). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Oğuz, Ç. (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Değişim Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama*.(YL). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

- Oktaý, M. (1996). *İşletmeciler İçin: Davranış Bilimlerine Giriř*. İstanbul: Der Yayınları.
- Orhunbilge, N. (1996). *Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakóltesi. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Öğüt, A. ve Öztürk, Y. E. (2007). Yönetimin Bilimleşme (Scientization) Sürecine Katkıları Açısından Chester Irwing Barnard ve Herbert Alexander Simon: Betimleyici ve İlişkilendirici Bir Çalışma. *S.Ü. İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14, 29-46.
- Özdemir, A. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Algılanan Örgütsel Destek, Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre İncelenmesi. *TSA Dergisi*, 14(1), 238-250.
- Özdemir, Ö.H. (2007). *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algulamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2003a). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Özdevecioğlu, M. (2003b). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırğan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakóltesi Dergisi*, 59(3), 181-202.
- Özkalp, E. (2004). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

- Özler, D. E. (2012). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Özmen, N. T. Ö., Arbak, Y. ve Özer, S. P. (2007). Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*. (YL). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Polat, M. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.
- Polat, M. ve Meydan, C.H. (2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 153-170.
- Samancı, S. (2006). *Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık*. (YL). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Semerci, A. (2005). *İş Motivasyonu ve Uygulamaları: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası 'nda Bir Uygulama*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar; G.Ü. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1) 317-339.
- Solmaz, H. (2010). *Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü*. (YL). Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul ilindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- Şeşen, H. Ve Basım, H. N. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş tatmininin Aracılık Rolü. *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, 37(8), 171-193.
- Titrek, O. (2009). Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi. *Uluslararası İnsan bilimleri Dergisi*, 6 (2), 551-573.
- Tokgöz, E. (2012). *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. (YL). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. S. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Topakkaya, A. (2008). Adalet Kavramı Bağlamında Aristoteles-Platon Karşılaştırması. *Flsf, SDÜ Felsefe Bilimler Dergisi*, 6, 27- 49.
- Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Performansına Etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 251-269.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşmeye ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 184-206.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 163-181.
- 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 Dergisi*, 2(3), 97-120.

- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 196-218.
- Tüzün, K.İ. ve Çağlar, İ. (2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi. *Journal Of Yasar University*, 3 (9), 1011-1027.
- Tüzün, K.İ. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi, Uygulamalı Bir Çalışma*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Van Dick, R., Hirst, G., Grojean, Michael, W. ve Wieseke J. (2007). Relationships Between Leader and Follower Organizational Identification And Implications For Follower Attitudes And Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 133-150.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I.G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ İİBF Dergisi*, 16, 83-99.
- Yerlikaya, A. (2008). *İş Yerlerindeki Örgütsel Adalet Algısının Duygular Üzerindeki Etkileri*. (YL). Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Yeşiltaş, M. ve Keleş, Y. (2009). İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 17-39.

Yeşiltaş, M., Türkan, F. ve Ayaz, N. (2011). Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2), 171-189.

Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2012).Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 19-48.

Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.

| ÖRGÜTSEL ADALET | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| 1)İşyerimde işle ilgili kararlar tarafsız olarak alınır. | | | | | |
| 2)İşyerimde işle ilgili kararlar verilmeden önce tüm çalışanların fikri alınır. | | | | | |
| 3)İşyerimde işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanır. | | | | | |
| 4)İşyerimde çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur. | | | | | |
| 5)İşyerimde alınan her karar, ilgili tüm personele tutarlı bir şekilde uygulanır. | | | | | |
| 6)İşyerimde işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkı vardır. | | | | | |
| 7)Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim. | | | | | |
| 8)Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum. | | | | | |
| 9) İş yükümün adil olduğu kanaatindeyim. | | | | | |
| 10)Genel olarak değerlendirdiğimde, bu işyerinde bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum. | | | | | |
| 11)Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım. | | | | | |
| 12)İşimle ilgili karar alınırken üstüm bana karşı kibar ve düşünceli davranır. | | | | | |
| 13)İşimle ilgili karar alınırken üstüm bana saygı ve itibar gösterir. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 14)İşimle ilgili karar alınırken üstüm benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır. | | | | | |
| 15)İşimle ilgili karar alınırken üstüm bana açık sözlü davranır. | | | | | |
| 16)İşimle ilgili karar alınırken üstüm, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir. | | | | | |
| 17)İşimle ilgili karar alınırken üstüm, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur. | | | | | |
| 18)Üstüm işimle ilgili alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar. | | | | | |
| 19)İşimle ilgili karar alınırken üstüm bana makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar. | | | | | |
| 20)Üstüm işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar. | | | | | |
| ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME | | | | | |
| 1)Başka biri çalıştığım işletmeyi eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm. | | | | | |
| 2)Diğer insanların çalıştığım işletme hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir. | | | | | |
| 3)Çalıştığım işletme hakkında konuştuğumda; "onlar" yerine "biz" kelimesini kullanırım. | | | | | |
| 4)Çalıştığım işletmenin başarısı benim başarımdır. | | | | | |
| 5)Başka biri çalıştığım işletmeyi övdüğünde, kişisel iltifat olarak düşünürüm. | | | | | |
| 6)Medyada çalıştığım işletmeyle ilgili olumsuzluklar olursa, rahatsızlık hissederim. | | | | | |

| ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|------------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-----------------------------------|
| 1)İş yükü ağır olan bir şirket çalışanına yardım ederim. | | | | | |
| 2)İşte olmayan ya da ara veren iş arkadaşımı idare ederim. | | | | | |
| 3)İşe yeni katılan çalışanların işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum. | | | | | |
| 4)İşle ilgili problemlerde elimdeki malzemeleri diğer çalışanlarla paylaşmaktan kaçınmam. | | | | | |
| 5)İş esnasında problem yaşayan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım. | | | | | |
| 6)Zamanımın büyük kısmını işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm. | | | | | |
| 7)Çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmam. | | | | | |
| 8)İşime belirlenmiş mola saatleri dışında asla ara vermem. | | | | | |
| 9)Mesai saatleri içerisinde kişisel işlerime asla zaman harcamam. | | | | | |
| 10)Şirketimin imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere katılmak isterim. | | | | | |
| 11)İş arkadaşlarımdan haklarını çiğnemem. | | | | | |
| 12)İş arkadaşlarımla aramızda beklenmeyen problemler oluştuğunda zarar görmemeleri için onları uyarırım. | | | | | |
| 13)Birlikte görev yaptığım iş arkadaşlarımdan için problem yaratmamaya gayret ederim. | | | | | |
| 14)İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstümü mutlaka bilgilendiririm. | | | | | |
| 15)Yorucu bir iş yaparken veya özel bir sorun varken dahi iş arkadaşlarıma içten ilgi ve nezaket gösteririm. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 16)İş yerimdeki önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam. | | | | | |
| 17)Mesai saatleri ile ilgili olarak sorunlara odaklanmak yerine olayların olumlu yönlerini görmeye çalışırım. | | | | | |
| 18)Şirket içinde çıkan çatışmaların önlenmesinde aktif görev alırım. | | | | | |
| 19)Mesai saatleri içerisinde yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam. | | | | | |
| 20)İş yerimde iş arkadaşlarım arasında iletişimin artmasına (kaynaşma) önem veririm. | | | | | |
| 21)Üst yönetim tarafından yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum. | | | | | |
| 22)Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım. | | | | | |
| 23)Şirket yapısı içerisinde yapılan değişmelere uyarım. | | | | | |
| 24)Şirketimizdeki her türlü geliştirici etkinlik yapan araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım. | | | | | |
| 25)Fikirlerini beyan etme konusunda çekingen davranan iş arkadaşlarımı konuşmaları için cesaretlendiririm. | | | | | |

Anket Bitmiştir.