

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANA BİLİM DALI

İŞYERİNDEKİ ADALETSİZLİĞİN İŞE BAĞLILIK ÜZERİNDEN
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ



YÜKSEK LİSANS TEZİ

MÜCAHİT ELARSLAN

İSTANBUL 2025

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANA BİLİM DALI

İŞYERİNDEKİ ADALETSİZLİĞİN İŞE BAĞLILIK ÜZERİNDEN
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MÜCAHİT ELARSLAN

TEZ DANIŞMANI
DR. CİHANGİR GÜMÜŞTAŞ

İSTANBUL 2025



BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

...../...../.....

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	MÜHENDİSLİK YÖNETİMİ
Öğrencinin Adı Soyadı:	MÜCAHİT ELARSLAN
Tezin Adı:	İŞYERİNDEKİ ADALETSİZLİĞİN İŞE BAĞLILIK ÜZERİNDEN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ
Tez Savunma Tarihi:	10 OCAK 2025

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Yücel Batu SALMAN

Enstitü Müdürü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmza
Tez Danışmanı:	Dr. Öğr. Üyesi Cihangir GÜMÜŞTAŞ	Bahçeşehir Üniversitesi	
2. Üye (Kurum İçi):	Dr. Öğr. Üyesi Adnan ÇORUM	Bahçeşehir Üniversitesi	
3. Üye (Kurum Dışı):	Dr. Öğr. Üyesi Cemil Ozan SOYDEMİR	Bilgi Üniversitesi	



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad : MÜCAHİT ELARSLAN

İmza :

ÖZET

İŞYERİNDEKİ ADALETSİZLİĞİN İŞE BAĞLILIK ÜZERİNDEN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ

Mücahit ELARSLAN

Mühendislik Yönetimi Yüksek Lisans Programı Tez Danışmanı:
Dr. Cihangir GÜMÜŞTAŞ

Ocak 2025, 50 Sayfa

Adalet algısı insan hayatı boyunca büyük öneme sahip olan kavramların başında gelmektedir. Toplum içerisinde belirli bir düzen ve refah içerisinde yaşamının temelini oluşturan bu kavram çalışma hayatında büyük öneme sahiptir. Çalışanlar için çok önemsenen bu kavram çalışma sahası içinde örgütsel adalet kavramının da temelini oluşturur. Örgütsel adalet günümüzde çalışanların işyerine olan tutumlarının şekillenmesinde büyük rol oynamaktadır. Örgütsel adalet algıları olumlu olması işyerinde fayda sağlayan bir durum olarak açığa çıkar. Ters durumda ise zararlı olan bir durum olarak kendini gösterir.

Çalışma hayatında işçilerin işe olan bağlılık durumları o işyerinin verimli ve kalıcı olmasında olumlu ve olumsuz bilgiler sunmaktadır. Günümüzde işe olan bağlılık arttıkça işyerindeki üretimin ve verimliliğin arttığını söylemek mümkündür. Bu durumdan tersi de söz konusudur. Örgütlerin kalıcı olmaları ve sürekliliği örgütü oluşturan bireylerin bağlılıkları ile örtüştüğü ortaya konulmuş bir gerçekliktir.

İş yaşamında önemli olan bir diğer kavramda çalışanların gönüllülük tutumlarıdır. Çalışanların kendilerini o işyerine ait hissetmeleri, çalışma sahasında gösterecekleri özveri ve gönüllülük tutumları ile doğru orantılıdır. Diğer bir adı vatandaşlık davranışı olan gönüllülük davranışı çalışanların verimli olmasında olumlu ve olumsuz etkiye sahiptir.

Bütün bu kavramlar ışığında verimli ve kalıcı bir örgütün meydana gelmesinde bahsedilen kavramların ayrı ayrı incelenmesi gerekmektedir. Sonrasında örgütün sürekliliği açısından bu kavramların birbirleri üzerindeki etkilerinin araştırılması ve aralarındaki ilişkinin ortaya konulması büyük önem arz etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık

ABSTRACT

THE EFFECT OF INJUSTICE IN THE WORKPLACE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR THROUGH JOB COMMITMENT

ELARSLAN, Mücahit
Engineering Management Master's Program
Supervisor: Dr. Cihangir GÜMÜŞTAŞ

Ocak 2025, 50 Sayfa

In working life organizational justice plays a major role in shaping the attitudes of employees towards the workplace today. When organizational justice perceptions are positive, it emerges as a situation that provides benefits in the workplace. In the opposite case, it shows itself as a harmful situation.

The commitment of employees to the job provides positive and negative information about the productivity and permanence of that workplace. Today, it is possible to say that as commitment to the job increases, the production and productivity in the workplace increases. The opposite of this situation is also the case. It is a fact that the permanence and continuity of organizations coincide with the commitment of the individuals who make up the organization.

Another important concept in business life is the volunteering attitudes of employees. The fact that employees feel that they belong to that workplace is directly proportional to the devotion and volunteering attitudes they will show in the work field. Volunteering behavior, also known as citizenship behavior, has positive and negative effects on the productivity of employees.

In light of all these concepts, the concepts mentioned need to be examined separately in order to create an efficient and permanent organization. Afterwards, it is of great importance to investigate the effects of these concepts on each other and to reveal the relationship between them in terms of the continuity of the organization.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Commitment, Organizational Citizenship

TEŐEKKÜR

Tez alıőmamın her aşamasında bilgi, destek ve ynlendirmelerinin yanı sıra gsterdiği büyük ilgi ve anlayış sebebiyle saygıdeğer danıőmanım Cihangir Gmőtaő'a

Her zaman maddi ve manevi yanımda olan desteklerini hep en derinden hissettiğim eőim Ayőe Elarслан'a

Anket verilerini elde etmemde en büyük desteği sağlayan saygıdeğer arkadaőım Őule Büyük ve saygıdeğer abim Ramazan Doyuk'a,

Desteğini esirgemeyerek motivasyonumu hep üst seviyede tutan ve bu süreçte benimle birlikte yol yürüyen herkese sonsuz teőekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
Bölüm 1 Giriş	1
1.1.Giriş ve Tezin Amacı	1
Bölüm 2 Örgütsel Adalet.....	4
2.1. Örgütsel Adalet Kavramı.....	4
2.1.1. Örgütsel adaletin boyutları	6
2.1.1.1. Dağıtımsal adalet.	6
2.1.1.2. İşlemsel (prosedürel) adalet.	7
2.1.1.3. Etkileşimsel adalet	9
2.1.2. Örgütsel adaletin sonuçları.	10
Bölüm 3 Örgütsel Bağlılık.....	12
3.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı	12
3.1.1. Örgütsel bağlılığın boyutları.....	13
3.1.1.1. Duygusal bağlılık	14
3.1.1.2. Devam bağlılığı.....	15
3.1.1.3. Normatif bağlılık	17
3.2.Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.	17
Bölüm 4 Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık	20
4.1.Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.	20
Bölüm 5 Örgütsel Vatandaşlık	22
5.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	22
5.2. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı.	22
5.3. Örgütsel Vatandaşlık Kavramının Boyutları.	24
5.3.1. Özgecilik.....	24
5.3.2. Vicdanlılık... ..	25
5.3.3. Centilmenlik	26
5.3.4. Nezaket.	26
5.3.5. Sivil erdem.	27
Bölüm 6 Araştırma Modeli.....	29

6.1. İletişim ve destek Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki.	29
Bölüm 7 Metodoloji ve Yöntem.....	34
7.1. Soru Formu Tasarımı ve Örneklem	34
7.1.1. Araştırma yöntemi.	34
7.1.2. Çalışma grubu.....	34
7.1.3. Soru formu tasarımı.....	35
7.2. Nicel Analizler	38
7.2.1. Betimleyici istatistik ve korelasyon	38
7.3. Hipotezler ve Test.....	40
7.3.1. Aracı değişken analizi	41
7.3.2. Hipotezlenen yapısal model	42
7.3.3. Aracı değişken analiz sonuçları.....	42
Bölüm 8 Sonuç, Tartışma ve Öneriler	46
8.1. Değerlendirme ve Tartışma.	46
8.2. Araştırma Kısıtları	49
KAYNAKÇA	51

TABLÖLÄR LİSTESİ

TABLÖLÄR

Tablo 1 Tanımlayıcı İstatistikler	39
Tablo 2 Korelasyon Tablosu	40
Tablo 3 Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi	43
Tablo 4 Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi	43
Tablo 5 Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerinden Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi	44



ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil 1 Hayes'in 4 no'lu modeli.....	44
Şekil 2 Hayes'in 4 no'lu modeli çerçevesinde araştırma modeli.....	45



Bölüm 1

Giriş

1.1 Giriş ve Tezin Amacı

Adalet algısı bireyler için büyük önem taşıyan anlayış durumudur. Bu algı çerçevesinde bireyler, çevrelerine karşı davranış değişikliği ile farklı tutumlar ortaya koyabilmektedirler. Geçmişten günümüze birçok alanda bu kavram üzerinde çalışmalar yapılmış olup bu kavramın tanımlanması yapılmaya çalışılmıştır. Eski dönemlerde bile çoğu düşünürün bu kavram üzerinde birçok fikir beyan etmiş ve kavramın tanımlamasını yapmıştır. Araştırma konumuzun da temelini oluşturan adalet kavramının iyi irdelenmesi ve açıklamasının iyi yapılması büyük önem taşımaktadır.

Felsefenin de önemli başlıklarından biri olarak öne çıkan adalet kavramı pek çok filozof tarafından açıklanmaya çalışılmıştır. Adalet kavramına ait ilk kavramsal açıklamaların Aristo tarafından yapıldığı kabul edilmektedir. Ona göre adalet, elde bulunan mevcut kaynakların, bireyler arasında adil bir biçimde dağıtılmasıdır. Platon'a göre ise adalet, hakkın adalet, haksızlığın adaletsizlik olmasıdır. Kant'a göre adalet, şerefe yakışır şekilde yaşamak, hiç kimseye zarar vermemek, payına düşeni alabilmektir. Hobbes'a göre ise adalet, toplumda yaşayan bireylerin birbirleri ile yapmış oldukları sözleşmelere, anlaşmalara uygun davranmaları ve kanunlara uymalarıdır. (Taşkın, 2022).

Günümüzde adalet kavramı özellikle çalışma alanlarında günden güne daha çok önem kazanan ve anlamlar yüklenen kavramlardan biridir. Örgütü oluşturan bireylerin, o örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinde, verimli olmalarında veya ayakta kalmalarındaki en önemli etki, sahip oldukları adalet bilincidir. Bu bilinç örgütsel adalet kavramının temelini oluşturur. Örgütsel adalet kavramı günümüzde iş yerlerinde görülen adil uygulamaların bütünüdür. Şirket içi uygulamalar ve prosedürlerin çalışanlarca eşit algılanması, şartları usulüne ve herkese eşitçe yansıtılması örgütsel adaletin uygun şekilde sağlandığının göstermektedir. Bu kavramın yerinde uygulanması o örgüte ait çalışanlarda daha fazla aidiyet ve özveri oluşturacağı yadsınamaz bir gerçektir. Bu kapsamda bu kavram özelinde çalışanlarına gerekli adil uygulamalarını yansıtmaları önem arz etmektedir. Bu sayede örgütler canlılığını korur ve buldukları alanda varlıklarını

sürdüremeleri konusunda sağlam adımlar atmış olurlar.

Olası bir durumda adalet duygusunun çalışanlar tarafından olumsuz algılanması, diğer bir deyişle örgüt içerisinde adil olmayan uygulamaların görülmesi örgütsel adaletsizlik durumunu oluşturmaktadır. ve örgütsel adaletin getireceği olumlu etkileri engellemektedir. Bu durumda çalışanlar üzerinde olumsuz yönde duygu gelişimleri gözlenebilir ve çalışanların örgüte karşı hissettiği aidiyet ve özveri gibi duygularında azalma ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, bağlı bulunan örgütün varlığını sürdürme durumlarını riske atacağından örgütsel adaletsizlik konusu son zamanlarda araştırılan ve üzerinde fazlaca durulan konuların içerisinde yer almaktadır.

Örgütlerin kalıcı olmasını ve verimliliğini büyük ölçüde etkileyen bir diğer kavram ise örgütsel bağlılık kavramıdır. Bu kavramında özünü çalışanların içinde buldukları örgüte kendini ait hissetmeleri oluşturmaktadır. Çalışma alanında kurulan örgütler kendini oluşturan bireylerin bir amaç doğrultusunda bir araya gelmesinden oluşmuştur. Bu aşamada her bir birey, zincirin halkaları gibi düşünülebilir. Bu birliğin bozulması zincirin halkalarının dağılması olarak nitelendirilebilir. Dolayısı ile örgütün bir arada tutulmasında çalışanların varlığı ve örgüte katacağı faydalar çok önemlidir. Bu faydaların sağlanması o örgüte olan bağlılık hissiyatıyla ilişkilidir. Örgüte bağlılık ne kadar fazla ise örgütün o bağlılıktan elde edeceği verim o kadar yüksektir. Bu sebeple örgütsel bağlılık konusu da son yıllarda çok önem kazanmış kavramların başında gelmektedir. Bu önem ile birlikte örgütsel bağlılık konusu birçok araştırmanın konusu olmuştur ve hala üzerinde çalışmalar yapılan kavramlar arasındadır.

Yukarıda bahsedilen kavramlara ek olarak, çalışanların sahip olduğu gönüllülük hissiyatı diğer kavramlar gibi örgütlerin varlığını sürdürmelerinde, verimli olmalarında ve kalıcı olmalarında büyük etkiye sahiptir. Bu etki neticesinde örgüt içinde çalışanların görevlerini yerine getirmelerinde hissettikleri gönüllülük hissiyatı örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasına sebep olur. Örgütsel vatandaşlık davranışı, bugün çalışma hayatında çok büyük öneme sahiptir. Daha önce bahsettiğimiz örgütsel bağlılık gibi örgütsel vatandaşlık davranışı da sahip olduğu önem sebebiyle işverenler ve yöneticiler tarafından ilgi görmektedir. Çünkü başarılı bir örgüt unsurunun bir parçası da bu kavramdır. İş yerlerinde çalışanların gönüllü olarak yaptıkları işler ile gönüllü olarak yapmadıkları işler gözle görülür

derecede farklılık gösterebilmektedir. Bu sebeple örgütleri bir arada tutmanın bir yolu da bu kavramdan geçmektedir.

Sonuç olarak işyerlerinde algılanan örgütsel adalet kavramının, zamanla çalışanlarca olumsuz olarak algılanması örgütsel adaletsizlik durumunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda açığa çıkan adaletsizlik algısı kişilerin örgütsel bağlılığını ve gösterecekleri gönüllük tutumlarını olumsuz etkilemektedir. Bu etki şirketlerin başarılı ve verimli olmalarında büyük rol oynamaktadır. Şirket başarısı göz önüne alındığında bu kavramların son zamanlarda şirket yöneticileri ve işverenler tarafından büyük hassasiyet içerdiği söylenebilir. Bu nedenle çalışanların adaletsizlik algısının, işe bağlılık temelinde işyerlerinde gösterdikleri gönüllülük davranışlarına olan etkisinin araştırılması önemli bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma sorumuzun tespiti için bu çalışmada, işyerindeki adaletsizlik algısının çalışanların işe bağlılıkları yönünden gönüllük davranışına olan etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmada yer alan değişkenler; boyutları, sonuçları ve birbirleri ile olan ilişkileri çerçevesinde incelenecektir ve literatür çalışmaları ile ilgili bilgiler aktarılacaktır.

Bölüm 2

Örgütsel Adalet

2.1 Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet genel veya kişisel bir unsur olabileceği gibi, bireylerin bağlı oldukları sosyal yapılar, gruplar, kurumlar (Kavak ve Kaygın, 2018: 34) ve örgütler açısından da önemli bir olgudur (Özçınar, Demirel ve Özbezek, 2015: 166). Örgütlerin rekabet avantajı sağlayabilmesi ve başarıya ulaşabilmesi için çalışanların adaletli ve doğru şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Örgüt içerisindeki ilişkilerin nasıl geliştiği, elde edilen kazanımların, ödül ve cezaların nasıl paylaştırıldığı konuları “örgütsel adalet” kavramının ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Yavuz, 2010: 300).

Örgütsel adalet kavramı literatürde ilk kez 1987 yılında Jerald Greenberg tarafından yazılan “A Taxonomy of Organization Justice Theories” adındaki makalede yer almıştır. Greenberg (1987)’e göre örgütsel adalet, iş yerindeki ödüllerin, cezaların, terfi ve ücretlerin dağıtılması sürecinde çalışanların algıladığı eşitliğe göre değerlendirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışanları ve işletmeyi ilgilendiren tüm karar ve prosedürlerin örgütteki üyeler tarafından pozitif şekilde hissedilmesi örgütsel adalet olarak tanımlanmaktadır (İçerli, 2010: 69). Literatürde örgütsel adalete dair çeşitli tanımlar yer almaktadır. Beugre ve Baron (2001: 325)’a göre örgütsel adalet, çalışanların adil veya adil olmayan kazanımlarına ilişkin örgüte karşı geliştirdikleri algılamalar şeklinde ifade edilmektedir. Cropanzano, Bowen ve Gilliland (2007: 35)’e göre örgütsel adalet, yönetim faaliyetlerinin ahlaki ve etik olup olmadığına ilişkin yapılan kişisel değerlendirmedir. İşcan ve Sayın (2010: 195)’a göre örgütsel adaletin çalışanlara karşı örgütte adaletli olup olunmadığına ilişkin algılarını ve bu algıların örgütlerin sonuçlarını nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır. Kılıç ve Toker (2020: 288)’e göre örgütsel adalet, karar vericiler tarafından örgütte eşitlik ve doğruluk ortamının sağlanması, çalışanlara etik şekilde davranılması ve tüm bu sürecin çalışanlar açısından adil olarak algılanmasıdır.

Günümüz yaşamında zorunluluklarından olan çalışma yaşantısı, kişilerin hayatında büyük öneme sahiptir. Kişilerin adalet arayışı içinde olmaları çalışma yaşamında da devam ettirilmesi, sosyal adalet kavramı terimsel şekilde kabul edilmiştir ve Greenberg Örgütsel Adaletin ismini terimsel olarak kullanmıştır. (Folger ve Cropanzano, 1998).

Lavelle ve arkadaşları (2007) işçilerin örgütün içindeki uygulanan kararların adil olması ve işçilerin karar alma zamanlarındaki algılarına, bu algıların davranış üzerindeki etkilerine gönderimde bulunan kavram olarak belirtilmiştir. Cremer (2005), örgütsel adalet, kişiler arasındaki eşitsizlik algılarından farklı ilişkileri öne artmasına ve işçilerin öz dünyalarına, toplumsal kurallarına karşı anlayışlı, hoşgörülü davranış göstermesi gerekliliği varsaymaktadır.

Örgütsel adalet kavramı Adams'ın "Eşitlik Teorisi" ile ortaya çıkmıştır. Eşitlik Teorisi'ne göre kişilerin iş hayatlarında algıladıkları eşitlik veya eşitsizlik durumları onların motivasyonlarını ve iş performanslarını etkilemektedir (Luthans, 2011: 172). Bu teoride çalışanlar elde ettiği kazanımları diğer çalışanlarla karşılaştırmaktadır. Karşılaştırma sonucunda çalışanlar eğer bir eşitsizlik olduğu algısına sahip olurlarsa örgüt yönetiminin adaletsiz davrandığı kanısına varıp olumsuz davranış içerisine girebilmektedir (Adams, 1965: 273-280). Adalet duygusu zarar gören çalışanların motivasyonları zarar görmektedir ve örgütten kopabilmektedir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 269). Hatta çalışanlar üretkenlik karşıtı davranışlarda bulunabilmekte (Işık ve Eraslan, 2021: 48; Al-A'wasa, 2018: 27) ve işten ayrılma niyetine sahip olabilmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278; Sarrafoğlu ve Günsay, 2020: 95). Dolayısıyla çalışanların, örgütteki işleyiş ve uygulamalara ilişkin geliştirdikleri adalet algılamaları sonucunda olumlu veya olumsuz bir tutum geliştirdikleri ve bu tutumların da örgüt içindeki davranışları üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür (Karaca ve Özmen, 2018: 8; Yıldırım ve Eraslan, 2020: 172).

Örgütsel adalet, işte memnuniyet, örgütsel bağlılık ve faydalı olmak gibi esaslı alanlarda büyük etkilere sahip bir kavram olduğundan, örgütün amaçlarına ulaşması için önemsenmesi gereken bir konudur (Akyüz ve diğ., 2013).

Çalışanları çalışma ortamındaki adalet hissiyatları, kuruma verdiği değerler(çaba, zaman, bilişsel kaynaklar vb.) ile kazanımlarının (ücretler, görevde yükselme, gelişme sağlanması, gelecek olanakları vb.) karşılaştırma yapmak suretiyle vardıkları kararlardan meydana gelmektedir. Bu çerçevede örgütsel adaletin algılanması, kişilerin örgüt içi uygulamalarda adaleti hissetmeleri gibi tanımlanabilmektedir (Kaya ve Aykan, 2011,s.108).

Adalet kavramının işçilerin iş memnuniyeti ve etkili şekilde örgütsel prosedürleri için bir gereklilik olduğu son yıllardaki örgütsel kavramlar üzerine yapılan

çalışmalarda gösterilmiştir. “Örgütsel adalet” terimi adalet kavramının örgüt için uyarlanmasıyla gelişimi sağlanmıştır ve çalışma alanlarındaki faydaların dağıtımını, dağıtımdaki sürecinde kararlar verilmesinde uygulanan prosedürleri ve bireylerin birbirleri ile olan ilişkileri yönlendiren norm ve talimatları kapsar (Greenberg ve Baron 2000; Yıldırım 2007; İşbaşı 2000; Yürür 2008).

2.1.1 Örgütsel adaletin boyutları. Alan yazında örgütsel adalet, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde ele alınmış, sınıflandırmalar yapılmıştır. Colquitt ve diğ. (2001: 386-400) örgütsel adaleti dörtlü bir sınıflandırma şeklinde dağıtım, prosedür, kişilerarası ve bilgisel adalet olarak açıklamışlardır. Beugre (1998:97-102) ise dağıtım, prosedür, etkileşim ve sistemik adalet şeklinde sınıflandırmıştır.

Çalışanların örgüt içerisindeki adalet algısını ifade etmek için oluşturulan bir kavram olarak örgütsel adalete dair alan yazında yer alan sınıflandırmalar ve alt boyutları arasında farklılıklar bulunsa da genel olarak “dağıtımsal”, “işlemsel” ve “etkileşimsel” adalet olmak üzere üç boyut olacak şekilde incelenmektedir (Öğüt ve diğ., 2009: 158). İlk olarak dağıtımsal adalet, “çalışanın elde ettiklerine ve payına düşenlere dair algıladığı adil olma durumu” derecesi olarak tanımlanmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998: 21). İkinci olarak işlemsel adalet, “pay dağıtımlarında kullanılan yöntemler, mekanizmalar ve süreçlerle ilgili adillik durumları” olarak açıklanmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998: 26). Üçüncü boyut olarak etkileşimsel adalet ise, “örgütsel işlemlerin gerçekleştirilmesi sırasında ortaya çıkan bireyler arası algılama şekillerinin dengesi” olacak şekilde betimlenmiştir (Bies ve Moag, 1986: 44).

Örgütsel adalet kavramı zamanla alt boyutları ile incelenmeye başlanmıştır. Bu boyutlar çoğu çalışmada birden başlık altında irdelenmiştir. Bu çalışmada çoğu araştırmacının ortak olarak üzerinde durduğu dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olarak 3 ayrı başlık üzerinde incelenecektir.

2.1.1.1 Dağıtımsal adalet. Dağıtımsal adalet; çalışanların karşılaştıkları sonuçların veya mükafatların, ne ölçüde hakkaniyetli olduğuna ilişkin adalet algısı olarak tanımlanmaktadır. (İşcan ve Naktiyok, 2004: 182). Bireylerin çalışma hayatında gösterdikleri çabanın veya emeğinin karşılığındaki edimlerinin ne ve ne oranda olduğuyula alakalı olan düşüncelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Dağıtımsal adalet yalnızca çalışanların elde ettikleriyle ilgili bir adalet algısı değıl,

aynı zamanda verilen görevler, roller, statüler, ücretler, terfiler, sunulan fırsatlar, hizmetler, cezalar, ödüller gibi kişiler arasında yapılan paylaşımları kapsamına alır (İşbaşı, 2001: 60).

Teori olarak adalet teorilerden eski olanı, toplumsal farklılaşma teorisyenlerinin yaptıkları çalışmalardan esinlenerek oluşturulan dağıtımsal adalettir (Blau, 1964; Homans, 1974; Thibaut ve Kelley, 1959). Dağıtımsal adalet faaliyetlerinin temel noktasını toplumsal bir farklılaşmanın sonuçlarının kişiler tarafından nasıl adil yargılandığı sorusu meydana çıkarmıştır. Dağıtımsal adalet, sonuçların dağıtımının adil olmasını değerlendirmektedir (Deutsch, 1985). Folger, Greenberg, Lind ve Tyler dağıtımsal adalet fikrini John Stacey Adams'ın (1965) eşit olmayan (şu an eşitlik) teorisine temellendirildiği belirtmişlerdir.

Dağıtımsal adalet, kaynakların dağıtım durumu ile ilgilidir (Greenberg, 1987) ve genelde eşitlik teorisiyle açıklanmaktadır (Adams, 1965). Bu teori, bireyler sonuçlarını ve girdi verilerini diğer kişilerin girdi ve sonuçlarıyla neticelendirmektedir. Kişilerin sonuçları başka kişilerin sonuçlarıyla orantılı bulunuyorsa ve diğer kişilerde karşılaştırılması sonucu adaletli olduğu hissiyatını barındırıyorsa, adaletli olduğuna dair hissiyatları meydana gelmektedir. (Ambrose ve Arnaud, 2005).

Dağıtımsal adalet bireylerin elde ettikleri kazanımların daha çok ekonomik boyutuyla ilgilenmektedir. Ancak bireylerin adalet algısı sadece ekonomik kazanımlar değil sosyo-psikolojik kazanımları da içermektedir. Dağıtımsal adaletin bu konuda eksik kalmasıyla birlikte işlemsel adalet kavramı öne sürülmüştür (Cropanzano ve Ambrose, 2001: 123; Yücel ve Palabıyık, 2016: 217). Ayrıca dağıtımsal adalet çalışanların belirli davranışları yerine getirmeleri şartıyla ödüllendirilmelerini ifade ederken işlemsel adalet ödüllerin belirlenmesi sürecini ve bu süreçte kullanılan yöntemleri kapsamaktadır (İşcan ve Naktiyok, 2004: 183).

2.1.1.2 İşlemsel (prosedürel) adalet. Prosedürel adalet terimi Thibaut ve Walker (1975) tarafından geliştirilmiştir. İşlemsel adalet karar vericilerin sonuçları dağıtımında izledikleri yöntem ve politikalara karşı çalışanların verdikleri tepkilere odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 13-14). İşlemsel adalet örgütteki dağıtım kararlarının alınması sürecine ilişkin çalışanların adalet algılarını içermektedir. Kararların alınması süreci adil bir şekilde gerçekleştiğinde çalışanların bu kararları

benimsemesi daha kolay olmaktadır (Greenberg, 1987: 10; İçerli, 2010: 81; Aksoy Kürü, 2020: 3907).

İşlemsel adalet sadece ücret, terfi vb. kazanımlar ile ilgili değil, örgütte alınan kararların, uygulamaların ve stratejilerin adilliğiyle de ilgilenmektedir (Bayram, 2023: 186). İşlemsel adalet, yönetimin adil bir karar vermek için attığı adımlara odaklanmakta ve çalışan istihdamında adaletli davranmak, adil disiplin eylemleri, adil ödül ve ceza sistemi gibi karar verme sürecindeki konuları içermektedir. Yönetim ve süreçleri çalışanlar tarafından adil olarak algılandığında örgütte daha az çatışma meydana gelmekte ve çalışanlar yönetime karşı daha olumlu bir tutum sergilemektedir (Yean ve Yusof, 2016: 800).

İşlemsel adaletin bir diğer adı da prosedürel adalettir. Örgütsel vatandaşlık kavramının ikinci boyutu olan prosedür adaleti, örgütteki kararların adil olmasını konu alan dağıtım adaletinin aksine, bu kararların alınmasına sebep olan uygulamaları konu almaktadır. Bu sebeple örgüt içinde adalete yönelik, dağıtımsal adalet yönelimi örnek olarak çalışanların ödemelerine ve ücret kararlarına gösterdikleri davranışa odaklanırken, prosedür adalet eğilimi ise çalışanların bu kararların nasıl alındığına gösterdikleri tepkilere yoğunlaşmaktadır (Acar 2011). Prosedür adaleti, örgütlerde dağıtım adaletinin açıklayamadığı durumları ifade edebilmektedir (Çakmak 2005).

Prosedür adaleti, örgütteki şekilsel süreçleri ile ilgili olmakla birlikte, kararların alınma süreçlerine katılma ya da bu süreçle etkileşim ile de ilgilidir (Kıray 2011). Diğer bir ifadeyle çalışanların gösterdikleri özveri durumunda elde ettikleri mükafatın ne şekilde ve nasıl tespit edildiği, ödüllerin dağıtımında kullanılan karar verme süreçlerinin ve uygulamaların çalışanlarca ne kadar adalet içinde algılandığını ifade eden bir terimdir (Karademir ve Çoban 2010)

İşlemsel adalet, dağıtım kararlarının adil bir şekilde alındığı süreci ifade ederken, dağıtımsal adalet ise bu kararların sonuçlarının adil olarak dağıtıldığı durumu ele alır. Dolayısıyla çalışanlar, işlerine yaptıkları katkılar gibi iş girdilerine göre meslek içi eğitim ve motivasyon gibi unsurları, aldıkları maaş ve terfi gibi iş çıktılarıyla karşılaştırarak adaleti değerlendirirler. Bu değerlendirme sürecinde genellikle kendilerini iş arkadaşları ile kıyaslarlar. İşlemsel ve dağıtımsal adalet arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır çünkü adalet içermeyen bir süreç genellikle adaletsiz sonuçlara yol açar. Yapılan araştırmalarda adalet türlerinden ikisi arasında önemli bir korelasyon bulunduğunu göstermektedir (Parker ve Kohlmeyer, 2005: 358).

2.1.1.3 Etkileşimsel adalet. Etkileşimsel adalet kavramı öncelikle Bies ve Moag tarafından ortaya atılmıştır (Colquitt, 2001: 389). Bies (2001) etkileşimsel adaleti “Örgüte bağlı işlemler icra edilirken kişilerin maruz kaldığı tutumlar ve davranışların özelliği” şeklinde belirtilmiştir (Akt: Özdevecioğlu, 2003: 79).

Etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin sosyal ilişkiler boyutuna yöneliktir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki adil ilişki, kişilerin görmezden gelinmemesi ve ayrımcılık yapılmaması gibi unsurlar etkileşimsel adalet kapsamında değerlendirilmektedir. Etkileşimsel adalet algısının düşük olduğu örgütlerde çalışanlar duygusal anlamda zarar görmektedir. Bu süreçte çalışanlarda nefret, üzüntü, kızgınlık, örgüte karşı alaycılık, sorumluluk almaktan kaçınmak, işi sabote etmek gibi olumsuz duygu ve yıkıcı davranışlar görülebilmektedir (Kılıç ve Toker, 2020: 299).

Etkileşimsel adalet, örgütteki faaliyetlerde ve alınan kararlarda nezaket, dürüstlük ve saygı gibi unsurları içermektedir. Yöneticiler, aldıkları kararlarla ilgili astlarına açıklama yapmadıklarında ya da onlara saygı göstermediklerinde çalışanlar örgüt yararına davranış sergilemek istememekte ve üretkenlik ve verimlilikleri olumsuz etkilenmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 209).

Etkileşimsel adaletin yüksek olduğu örgütlerde ise üstler ve astlar arasındaki iletişimin daha kaliteli olduğu bilinmektedir (Sparr ve Sonnentag, 2008: 201). Yöneticileri tarafından adil ve dürüst bir muamele ile karşılaşan örgüt üyelerinin adaletsiz dağıtım ve karar süreçlerini göz ardı ettiği veya tolerans gösterdikleri ortaya çıkmıştır (Karademir ve Çoban, 2011: 32).

Dağıtımsal ve işlemsel adalet kapsamında yapılan çalışmalar devam ederken örgüte bağlı faaliyetlerin bireyler içerisinde eğilimli, özellikle bireyler arası davranışlar ve yönetim ile işçilerin arasında iletişime alakalı “etkileşimsel adalet” durumu ortaya çıkmış ve bunlarla ilgili çalışmalarda icra edilmeye başlanmıştır (Eğilmezkol 2011). Etkileşimsel adalet, örgütteki kişiler arasında iletişim ve ilişkilerin adaletin hissedilmesinin dışı vurumudur. Etkileşimsel adalet, kaynak dağıtımında pay elde edenle ile alınmış kararlardan etki edebilecekleri arasındaki etkileşime bağlı olmaktadır. Etkileşimsel adalet, alınan kararları işçilere ne şekilde veya hangi tarzda iletildiği ve örgütteki ilişkilerde nasıl hareket edileceği kapsamındaki adalet hissiyatıdır (Bedük 2011).

Etkileşimsel adalet kişiler arası iletişime yapılan yatırımlar ve bu ilişkiler neticesinde ortaya çıkacak sonuçlardır. Etkileşimsel adalet, yöneticinin karar süreci

boyunca neyi nasıl söylediği ile ilgilidir. Etkileşimsel adalet, yönetimdeki kişilerin saygı ve hassasiyet ile çalışanını yönlendirmesi ayrıca çalışanlarına mantık çerçevesinde açıklamalar yaparak onları yönlendirmesidir (Ulukapı ve Bedük 2014).

2.2 Örgütsel Adaletin Sonuçları

Geçmiş çalışmalara bakıldığında meydana gelen örgütsel adalet hissiyatının, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, işçilerin elde ettiği faydalara yönelik memnuniyet seviyeleri, iş memnuniyeti ve performansına yönelik çalışmalar olduğu görülmektedir.

İşgörenler, adalet algılarına göre tutum ve davranışını biçimlendirmekte ve performanslarını ona göre şekillendirmektedir. Bu sebeple yönetici pozisyonundaki kişiler örgütsel adalet hissini oluşturarak yüksek performans ile faydalı çıktılara varabilmektedir. Örgütsel adaletin ortaya konulduğu örgütlerde çalışanlar şahsi ve grupsal olarak aktif katılım göstermekte, karar alma durumlarında verimli olabilmekte ve otoriteye gereksinim hissedilmektedir (Altunel, 2015). Örgütsel adalet algısı fazla olan örgütlerde meydana gelen değişimlere karşı iş görenler pozitif yaklaşarak değişimin sonuçlarına uyum sağlamak ve olması gereken çabaları ortaya koymaktadır. Değişime yönelik karşıt bir durum olduğunda çalışanların yöneticileri ile iletişimde bulunması örgütsel adalet ile bağlantılıdır (Özdevecioğlu vd., 2014).

İş görenler yalnızca kendileri ile alakalı olmayan, öteki iş görenlere karşı uygulanan adaletsizlik durumunda da tepki vermelidirler. Çalışma hayatında bir arada bulunan çalışanlar kendileri ve öteki çalışanlara karşı yapılan adaletsizlikte psikolojik olarak etkilenmektedir (İyigün,2012). Çalışanlar yaptığı iş temelinde ücret, mükafat, haklar ve yetkinlikler gibi konularda adaletsizlik hissettiğinde psikolojik ve fiziksel olarak etkilenmektedir (Özkalp vd., 2013).

Örgütsel adaletin kişisel ve örgütsel bağlamda pozitif sonuçlar meydana getirdiği ifade edilmektedir. İşçilerde oluşan yüksek adalet algısı ile örgütsel bağlılık (Tang ve Baldwin 1996), örgütsel vatandaşlık davranışı (Moorman 1991; Masterson vd. 2000) gibi örgütler bünyesindeki işçilerin göstermesini ortaya koyduğu davranış şekilleridir. Özetle adalet algısının, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık davranışını pozitif şekilde etkilediği, işçilerde algılanan yüksek adalet hissi, işçilerde olumlu duygu ve tutumlara sebep olduğu açıklığa kavuşmuştur (Cihangiroğlu vd.

2010). İşçilerin faydalı çalışmalar yapması ve yüksek gayret göstermeleri örgütlerindeki adalet hissi ile en çok ilişkilendirilen konulardan bir tanesidir (Colquitt vd., 2013). Çalışanda meydana gelen pozitif adalet algısı ile çalışanların yüksek performans ortaya koyduğu belirlenmiştir (Folger & Cropanzano 1998; Pfeffer & Langton 1993). Tang ve Baldwin (1996)' e göre işçilerde dağıtım ve prosedür adaletinin yüksek seviyede algılanması adına öncelikle örgütte belirlenen talimatların bütün işçilere adil ve devamlı bir şekilde uygulanması gerektiği gibi işçilerin performansının objektif ve önyargı olmayacak bir şekilde düşünülüp buna göre başarılarının mükafatlandırılması da kaçınılmazdır.

Çalışanın yaptığı işten aldığı haz ve pozitif duyguyu anlatan iş memnuniyeti örgütsel adalet algısının etki ettiği daha önceki araştırmalar ile ortaya çıkarılmıştır. Çalışanlarda iş memnuniyeti olması ile birçok pozitif sonuç ortaya çıkarmaktadır. İş memnuniyeti yüksek olan çalışanların daha mutlu, başarılı ve faydalı olmaktadır. İş memnuniyetinin düşük olması da beraberinde başka uygun olmayan sonuçlar oluşmaktadır. İş memnuniyetinin az olması performansı azaltmakta, işten kalmayı arttırmakta ve işçinin örgüt içinde yabancı hissetmesine sebep olmaktadır (Eker, 2006).

Örgütlerde çalışanlar bünyesinde hissedilen adaletsizlik kişilerin duygu durumlarını ortaya koymaktadır. İş görenlerin adaletsiz durumlarda gösterdiği tutum ve davranışları

Keskin vd. şu şekilde belirtmiştir;

- Düşük iş memnuniyeti,
- Aidiyet duygusunda azalma
- İşten ayrılma,
- Örgüte hissedilen bağın azalması,
- Verimsiz iş görme,
- Tükenmişlik sendromu
- Örgüte olan güven duygusunun eksilmesidir (Keskin vd, 2008).

İş görenler örgütsel adaletsizliği sadece kendilerine karşı değil, başka iş görenlere karşı gördükleri durumda da tepki göstermektedir. Zamanlarının büyük kısmını çalışma yerlerinde geçiren iş görenler adil olmayan durumlarda psikolojik olarak etkilenecek ve çalışma arkadaşlarını da etkileyeceklerdir. Ayrıca iş dışı yaşamları da etkilenebilmektedir (İyigün,2012).

Bölüm 3

Örgütsel Bağlılık

3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin işe ve örgüte duyduğu bağlılık düzeyini tanımlayan önemli bir kavramdır. İşe bağlılık ve iş tatmini gibi konularla birlikte, örgütsel bağlılık kavramı, 30 yılı aşkın bir süredir önemli bir araştırma alanı olmuştur. Araştırmacıların bu konuya büyük ilgi göstermeleri, bireylerin iş yerindeki rol ve katkılarının bir sonucudur (Wolowska, 2014: 129).

Örgütsel bağlılığa ilişkin ilk açıklamanın 1966'da Grusky tarafından yapıldığı bilinmektedir. Grusky "çalışanın örgüte dair bağlılığının gücü" şeklinde örgütsel bağlılığı tanımlamaktadır. Başka bir tanımda ise örgütsel bağlılığın kişilerin bağlılık yaklaşımlarının neticesinde oluşan davranışsal faaliyetler olduğundan söz edilmektedir. Kidron tarafından yapılan çalışmada ise "daha iyi seçeneklere ulaşabilme durumunda örgütte üyeliğini devam ettirme isteğinin olması" şeklinde açıklanmaktadır. Bir diğer tanımda bağlılığın, kişi ve örgüt arasındaki algılanan uyumun bir fonksiyonu olduğu belirtilmektedir. Diğer bir ifade örgütsel bağlılığı, işle ilgili prensipler ve örgütsel teşvikler arasındaki uyum sürecinin fonksiyonu şeklinde tanımlanmaktadır (Sağcan, 2013: 31).

Naktiyok ve Polat (2016: 6) ise örgütsel bağlılığı, çalışanın görev yaptığı örgütün amaçlarını, hedeflerini, değerlerini özümsemesi ve bunlar özelinde çok güçlü bir duygu hissetmesi, örgütüne yönelik kendiliğinden fazlaca çaba sarf etmesi ve örgütte kalmayı gönülden istemesi olarak tanımlar.

Kavramsal olarak incelendiğinde örgütsel bağlılığın, çalışanlar tarafından örgütsel süreçlerin kabul edilmesi şeklinde ifade edildiği görülmektedir. Özellikle çalışanların saygı, iş ahlakı, güven, iletişim, takım çalışması, katılım, örgütsel vatandaşlık anlayışı işe devam, kurum politikaları ve paylaşım ile ilgili süreçlerin kabul edilmesinin örgütsel bağlılık olduğu belirtilmektedir (Demirel, 2009: 116). Diğer bir deyişle çalışanın kurumun üyesi olarak kalmak istemesi, kurum için istenenden daha çok çaba harcamak istemesi ve kurum hedef ve değerleri inancının birleşmesinden oluşan bir kavram olarak açıklanmaktadır (Gündoğan, 2010: 67). Choi ve diğerleri (2015: 1542) örgütsel bağlılığı "çalışanların örgüte psikolojik olarak bağlanma düzeyleri" şeklinde tanımlamışlardır.

Tüm örgütler, varlığını sürdürebilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için çalışanların örgüte duydukları bağlılık ve sahiplenme duygularını önemsemelidir. Bu yaklaşım, planlanan işlerin uzun vadeli başarısını güvence altına alırken, çalışanların görevlerini, yetki ve sorumluluklarını daha etkili bir şekilde yerine getirebilmelerine olanak tanır. Örgütler için en önemli unsur insandır ve insan unsurunun verimliliğini artırmak için örgütsel bağlılık önemli bir faktördür (Topaloğlu ve diğ., 2008).

Çalışanlarının örgütsel bağlılık algı düzeyleri yüksek olan örgütler genellikle kuvvetli bir örgüt kültürüne sahiptirler. Bu durum, çalışmaya yeni başlayan işçilerin örgüt kültürünü içselleştirmelerine yönelik isteklerini artırır ve örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda sorumluluk duygusunu pekiştirir. Bu sağlandığında, çalışanların örgüt kültürünü benimsemesi ve onu kendi değerleriyle özdeşleştirmeleri söz konusu olur. Çalışanların örgüte duyduğu bağlılık arttıkça, verimliliklerini artırarak örgüt için pozitif sonuçların oluşmasına katkıda bulunurlar (Güçel, 2013).

Örgütsel bağlılık, örgütsel sonuçlarla ilişkilendirilebilen temel bir çalışan tutumudur. Çalışanların işverenlerine karşı olumlu davranış sergilemelerinin bir yolu örgütsel bağlılıktır (Adu-Gyamfi, He, Nyame, Boahen ve Frempong, 2021: 9).

Örgütteki görevlilerin örgüte karşı ruhsal yaklaşımını kapsamaktadır ve çalışanın ortak amaç için bir araya gelmiş kişiler arası ilişkisini ortaya koyan, örgüt için çalışmaya devam etmeyi sürdürme düşüncesine sebep olan ruhsal bir olaydır (Çiftçioğlu, 2009). Örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştıkları yerde çalışmaya devam etme ile ilgili tercihlerini açıklayan bir terimdir (Gülova ve Demirsoy, 2012).

3.1.1 Örgütsel bağlılığın boyutları. Örgütsel bağlılığın boyutları; duygusal, devam ve normatif bağlılık şeklinde üç farklı şekilde nitelendirilmiştir. Kavramsallaştırılan bu üç boyut işgören kişilerin örgüt ile bağlantısını belirten psikolojik bir durum ve örgüt içinden uzaklaşma ya da uzaklaşmama kararı namın bir sonuç olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılığı yüksek seviyede hisseden kişiler, örgütten uzaklaşmayı arzu etmedikleri için örgütte iş görmeyi sürdürürler. Birinci dereceden örgüte bağlılığı olan işçiler, işten ayrılmaları sonucunda katlanacakları masrafların ne olacağını anladıkları için örgütte çalışmayı sürdürmek zorunda hissederler. Normatif bağlılık ise orada kalmak için bir sorumluluk duygusunu ortaya koymaktadır. Normatif bağlılığı kuvvetli olan işgörenler, örgüt bünyesinde çalışmak zorunluluğu hissetmekte ve örgütte daha fazlasını icra etmeye gayret göstermektedir. Üç bağlılık boyutu da işten kaçma yönelimiyle olumsuz bağlantılı oluştururken, başka davranma

durumları ile olan bağılıkları değişkenlik gösterir. Diğer bir deyişle, işçilerin davranış biçimleriyle en fazla duygusal aidiyetin, daha sonra normatif bağılılığın ve son olarak da devam bağılılığının bağlantılı olması düşünülmektedir (Aşan ve Özyer, 2008).

Porter vd., (1974), örgütsel bağılılığı nitelendiren 3 temel özelliği ortaya atmıştır. Bu üç temelden ilki örgüte ait değer ve amaçların güçlü bir şekilde inanma ve kabul etme, ikincisi kurum adına kuvvetli şekilde emek harcama isteği, üçüncüsü örgüt içerisinde olan üyeliği güçlü bir biçimde devam ettirme isteğidir. Allen ve Meyer (1990) ise, örgütsel bağıllık'ın üç yönünü vurgulamışlardır.

Allen ve Meyer örgütsel bağıllığı, "işçilerin örgütle olan bağıllığı ile biçimlenen ve onların örgütün devamlı bir ferdi olma düşüncesini elde etmelerini sağlayan hareket olarak betimlemişlerdir ve örgüt bağıllığının farklı biçimlerde şekillenebileceğini öne sürerek daha önceki senelerde sadece ve tek bir boyutu incelenen bu kavramı, geliştirdikleri "üç boyutlu örgütsel bağıllık modeli" ile çok boyutlu bir terim olarak nitelendirmişlerdir. Allen ve Meyer örgütsel bağıllığın üç ana esasa dayandığını öne sürmektedir (Saldamlı 2009, 19).

Bu boyutlar örgütsel bağıllığın değişik türleri olmayıp örgütsel bağıllığı oluşturan getiren parçalardır. Çünkü çalışanın hissettiği bağıllık düşüncesi söz konusu parçalardan değişik seviyelerdeki kombinasyonundan oluşur. Örneğin, bir iş gören örgütüne bir taraftan kuvvetli bir duygusal bağıllık ortaya koyarken, bu sürede bağıllığı ahlaki bir yükümlülük olarak da hissedebilir. Diğer bir çalışan örgütte bulunmayı zevkli bulurken aynı zamanda örgütten uzaklaşmayı maddi açıdan sıkıntılı bir durum olarak da görebilir. Bu sebeple, araştırmacılar veya uygulayıcılar bir çalışanın örgüt ile olan bağını net bir biçimde kavrayabilmesi adına kişiyi örgütsel bağıllığını irdeleyerek bir sonuca varmalıdırlar (Bakan 2011, 75).

3.1.1.1 Duygusal bağıllık. Duygusal bağıllık, iş görenin örgüt için hissettiği bağıllığın en fazla olduğu bağıllık boyutu olarak kabul görmektedir. Duygusal bağıllık, işgörenin örgütün amaç ve hedeflerini kabul etmesi, örgütünde kalmaya niyetli olması ve örgüte daha çok fayda sağlaması olarak ifade edilmektedir (Çekmecelioğlu, 2006).

Örgütsel davranış yazınında, örgütsel bağıllığın en çok ve genel olarak kullanılan tanım "duygusal bağlanma" ya da "duygusal bağıllık" tır. Bu bağıllık çeşitinde işgören bireyler örgüte ait olarak görmekte ve örgüt bu kişiler için büyük

bir anlam ifade etmektedir. Örgütte olmak, çalışanı mutlu etmektedir (Allen ve Meyer,1990). İşgören kişisel değerlerinin örgütsel değerlerle bağdaştığını anladığı ölçüde duygusal bağlılık artış göstermekte ve çalışan örgütsel çalışmalara katılım sağlamaktadır (Pelit vd., 2007). İlgili yazında yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılığın duygusal boyutunun öteki boyutlardan farklı olarak neredeyse iki kat daha uzun ömürlü olduğunu ve birçok değişkenle kuvvetli bir bağlantı içerisinde olduğunu göstermektedir (Kell ve Motowidlo, 2012: 217).

Örgütsel bağlılığı ölçen sistemlerin büyük bölümü duygusal bağlılık ile alakalıdır. Duygusal bağlılık, bir işçinin örgüt ve örgüte ait hedefleri ile bilinmesi, özdeşleşmesi ve örgütteki varlığını sürdürme isteğine sahip olmasıdır. Hem işlem adaleti hem de dağıtım adaleti hissiyatları, duygusal bağlılık ile bağlantılıdır. İşçilerin dağıtım adaleti ve işlem adaleti algıları ne kadar çok ise örgüt için hissettikleri bağlılık da o kadar fazladır (Ramamoorthy and Flood, 2004).

Örgütsel hedefleri, stratejileri, politikaları, hedefleri, kuralları, ilkeleri, norm ve değerleri kabul etme onlarla bütünleşme, örgütün çalışmalarını, işlemlerini tam anlamıyla destekleme, örgütle kimlik birliği inşaa etme duygularına sahip olunduğu takdirde duygusal bağlılık meydana gelir. Bu durumun sebebi, örgüte ve onun yöneticilerine inanma, saygı ve sevgi besleme, onlar tarafından ortaya atılan örgütsel görüş, misyon, strateji ve kültürel değerleri paylaşma, bu bağlılığın meydana gelmesinde en önemli faktördür (Eren 2010, 556)

3.1.1.2 Devam bağlılığı. Örgütsel bağlılığın bir diğer parçası, ilişki ağı içerisinde bulunmanın getireceği yarar veya zorunluluk ile çalışma alanından ayrılmanın sebep olacağı maddi yükümlülüğün işçi nezdinde karşılaştırılması sonucunda meydana gelen devam bağlılığıdır. Bu bağlılık çeşidinde işçinin kar-zarar durumu öne çıkmaktadır. Çalışan örgütten ayrılma niyetinin maddiyatının fazla olacağını düşünmekte ve bu sebeple örgütteki varlığını devam ettirmektedir. Örgüt üyeliği, çalışan için bir bakıma mecburiyetten kaynaklanmaktadır. İşçinin var olan kıdem ve durumu ile fakrlı iş olanakları devam bağlılığının temelini oluşturur (Allen ve Meyer, 1990).

Devam bağlılığı, örgütten uzaklaşmanın maliyetlerin bilincinde olma anlamına gelmektedir. Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maddiyatının fazla olacağını düşünülmesiyle, örgüt üyeliğinin devam etmesidir. Bu bağlılık; bir çalışanın örgütte çalıştığı sürede içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile elde

ettiği statü, para gibi edinimler örgütten uzaklaşmasıyla birlikte kaybedeceği fikriyle meydana gelen bağlı olma durumudur (Kaya 2012).

İşçiler, kendileri adına uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inandıklarında, var oldukları örgütlerine olan bağlılıkları çok daha fazla olacaktır. Bu sebeple işgören, istemese dahi örgütte kalmaya devam etme durumu karşılaşmaktadır (Gündoğan 2009).

İş görenin varlığını sürdürdüğü işyerinde maaş, emeklilik hakları ve kârdan pay elde etme gibi imkanlardan vazgeçme maliyetini farketmesi ve alternatif iş olanaklarının olmaması sebebiyle örgütteki varlığını sürdürmesi durumudur. Devam bağlılığı güçlü olan çalışanlar, maddi gereksinimleri, yeni işe adapte olma, ailelerinin hareket etme zorlukları gibi sebeplerle örgütlerinden kopmayarak varlıklarını devam ettirmektedirler (Güçlü 2006, 17).

Çalışanların devam bağlılığını meydana getiren farklı kişisel ve örgütsel etkenler vardır. Söz konusu kişisel ve örgütsel etkenler aşağıdaki gösterildiği gibi sıralanmaktadır;(Yılmaz 2018).

- Yetenek: İşçinin hali hazırda örgüt içinde elde ettiği beceri ve kabiliyetlerinin başka bir örgütte ona ne kadar fayda getirebileceği ve bu beceri ve kabiliyetlerinin hangilerinin başka bir örgüte iletebileceği şüphesi,
- Eğitim: Çalışanların yer aldıkları örgütte sahip olduğu eğitimin, diğer bir örgütte ona yarar getirmeyeceği fikri,
- Yeniden yerleşim: Çalışanın örgütü terk etmesi durumunda, başka bir şehre taşınmak istememesi,
- Kendine yatırım: Çalışanın zaman ve gayretinin çoğunu mevcut işinde harcamış olması,
- Emeklilik primi: Çalışmaya devam etme durumunda alınacak olan emeklilik priminin işten ayrılma durumunda kaybedileceği düşüncesi,
- Toplum: İşçinin hali hazırda yaşadığı şehirde uzun yıllar bulunması,
- Alternatif seçenekler: İşçinin işten çıkması durumunda benzer bir iş ya da daha iyi bir iş bulmada zorluk çekebileceği şüphesi. (Yılmaz 2018).

Tüm bu değerlendirmeler ışığında devam bağlılığı çalışanların örgüte hissettiği bağlılık duygusunun en önemli faktörlerdendir. Şöyle ki çalışanların dışarıda başka bir iş bulmalarının zor olacağı hissiyatı mevcuttaki örgütlerine zorunlu olarak bağlı kalmasını sağlar. Bu durum da işyerlerine bağlı kalmalarına sebep oluşturur.

3.1.1.3 Normatif bağlılık. Normatif bağlılık bileşeni, bir bireyin örgüte bağlılık seviyesini etkileyen önemli bir faktördür. Bu bileşen, bireyin örgüte girişinden önceki ve sonraki deneyimlerine dayanmaktadır ve iki önemli boyutta incelenmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 4)

1. Normatif bağlılık bileşeni, işçinin ailesel ve kültürel sosyal deneyimlerinden etkilenebilir. Örneğin, eğer bireyin aile üyeleri veya önemli diğer kişiler, uzun vadeli bir çalışan olarak örgüte bağlılığın önemini vurgulamışlarsa, bu durumda bireyin örgüte karşı güçlü bir normatif bağlılık geliştirmesi olasıdır.

2. Normatif bağlılık, örgütsel sosyalleşme deneyimleri tarafından şekillenebilir. Örgütsel sosyalleşme, farklı örgütsel uygulamalar ve beklentiler sebebiyle çalışanlara örgütün kendilerinden bağlılık ve sadakat beklediğine dair bir algı oluşturabilir. Bu nedenle, örgüt tarafından örgütsel bağlılığın vurgulandığına inanan çalışanların, normatif bağlılığı daha güçlü olabilir.

Normatif bağlılığın ahlaki bir tarafı vardır. Örgüte normatif olarak bağlı olan birey, örgütte varlığını sürdürme ile ilgili ahlaki bir sorumluluk olduğunu hissetmektedir. Normatif bağlılık kendini kuruma adamayla ve güven ile yakın bağlantılıdır. Normatif bağlılık, örgütsel misyon, amaç, politika ve faaliyet şekliyle ilgili olan ve bireyce içselleştirilen inançları da kapsamaktadır (İmamoğlu 2011).

Anlatılan bu üç yaklaşımda da kişilerin örgüt içinde yer almaya devam etme arzularının temel etken olduğu göze çarpmaktadır. Ama duygusal bağlılıkta örgütte yer alma hissi isteğe, devam bağlılığında zorunluluğuna ve normatif bağlılıkta ise sorumluluğa dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın, farklı unsurlarla pozitif ya da negatif bir bağlanmasının olup olmadığını belirlemek için yapılan çalışmaların sonuçları örgütsel bağlılık bileşenlerinin, işçilerde öncelikle duygusal bağlılık, sonra devamlı bağlılık ve son olarak da normatif bağlılığının olması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Kıray 2011).

3.1 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Düşük örgütsel bağlılık kişisel yaratıcılığı öne çıkarması (Merton, 1938) ve çalışan sirkülasyonu oluşturarak (Angle ve Perry, 1981) kişisel açıdan olumlu etki verebilir. Örgütsel bağlılığı düşük seviyede olan işçiler, örgütte bilgi uçurma ve dedikodu aracılığı ile resmi olmayan bir kontrol odağı meydana getirebilir ve bu durum örgüt içinde problem büyümeden önlem almaya yönlendirebilir (Dozier ve

Miceli, 1985). Eğer bağlılık düzeyi az olan işçiler aynı zamanda beceriksiz ve liyakatsiz kişilerse, bu sefer örgüt bu bireylerin ortaya çıkaracağı olumsuzluklardan daha az zarar görebilir (Mowday vd., 1982).

Örgütsel bağlılığın pozitif ve negatif anlamda ıktıları, başarı, devamsızlık, işe geç başlama ve işten ayrılma isteği olarak belirtilmektedir. Bu sonuçlar ışığında örgütsel bağlılığı fazla olan işçilerin örgüte aktardıkları katkılar yüksek düzeyde olabilmektedir (Boylu vd., 2007).

Örgütsel bağlılığın başarı üzerinde etkisi fazlasıyla bulunmaktadır. Çalıştığı rgte bağlılığı yüksek olan birey, örgüte ait hedef, amaç ve değerlere bağlı kalacaktır. Böylece beklenen performansın üzerine çıkmış olacaktır (Nehmeh, 2009). Meyer vd., tarafından gerçekleştirilen araştırmada işten ayrılma maksatı ve bağlılık arasında zıt yönlü bağlantı olduğu ortaya çıkmıştır (Meyer vd., 2002).

İş görenlerin örgüt bağlılığı performansını, iş tatminine etki ederek örgüte fayda sunmaktadır. alışanlarının hepsinin birbirinden değişik bağlılık düzeyleri vardır. Bunlar; az, ılımlı ve cok bağlılık seviyeleridir (Uçar, 2016).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin var olmalarını korunmasında esas faktörlerden biri iken aynı zamanda da tüm örgütlerin ulaşması gereken amaçlarının başında yer almaktadır. Bunun sebebi ise örgütsel bağlılığı gelişmiş örgütlerin daha üretken ve az maliyetle iş yapıyor olmalıdır (Balcı,2000).

Çalışanlar ile örgüt arasındaki özdeşleşme, örgütün hedeflerinin öncelikli görülmesiyle doğru orantılıdır ve bu özdeşleşme örgütsel bağlılığın sonuçları ve etkilerindedir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık arttıca işçiler ile örgüt arasında kimlik birliği meydana gelir (Sökmen, 2019: 982).

Örgütsel bağlılık sonucunda çalışanlar olumlu davranışlar sergilemektedirler. Örgütsel bağlılığın sonuçları ve etkileri olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı, yüksek motivasyon, örgütsel adalet, örgütsel güven söylenebilir (rc ve diğ., 2021: 1388).

Örgütsel bağlılığın sonuçları arasında, bağlılığı yüksek olan çalışanların, değişime, yeniliklere ve yaratıcı süreçlere daha açık olmaları ve bu süreçlere daha fazla katkı sunmaları bulunmaktadır. Çalışanların örgütlerine katkı sağlamak ve rgt daha başarılı hale getirmek için daha fazla çalışmaya istekli oldukları, bu durumun daha iyi performans göstermelerine yol açtığı ve işten ayrılma oranlarının azaldığı gözlemlenmiştir (Kamer, 2001).

Bir örgütte çalışanların örgütsel bağlılığı yüksekse, o örgütte güçlü bir örgüt kültürü olması muhtemeldir. İşe yeni başlayan çalışanları da bu örgüt kültürüne dahil

etmek, var olan sistem içinde onların da örgüt değerlerini benimsemesini sağlamak ve sorumluluk duygularını pekiştirmek, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi açısından önemlidir. Bu sağlandığında çalışanların hem kendilerini hem de örgütü değerli bulacakları beklenebilir. Örgüte duyulan bağlılık çalışanların daha verimli olmasını sağlar ve örgütü daha başarılı seviyelere taşır (Güçel, 2013).

İlımlı düzeyde örgütsel bağlılık; çalışanların örgüt için beslediği duygularının kısıtlı olduğu, örgüte karşı değil kendileri için gösterdikleri bağlılık seviyesidir. İlımlı seviyede bağlılık çalışanların örgütün tüm değerlerini kabul etmek yerine kendilerine uygun buldukları değerleri kabullenmesidir (Balay, 2000).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık; çalışanların örgütün değerleri aynı olduğu için çalışanların bağlılığının fazla olmasıdır (Koç, 2009). Yüksek seviyedeki bağlılıkta çalışanların kariyer hedeflerini geliştirme imkanı olduğundan örgüte bağlılıkları fazladır. Sadakatli çalışanlar her örgütte istenilen durumdur. Çünkü yüksek performansla birlikte düşük maliyette meydana gelir (Sezgin, 2010).

Bölüm 4

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık

4.1 Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İnsanın en basit ve en erken algıladığı tutum ve davranış adalete yönelik tutum ve davranışlardır. Örgütler görevlerin, rollerin, kaynakların ve imkanların paylaşıldığı yerlerdir. Paylaşım kavramı ne zaman kullanılsa, anlaşılın ilk şey adalettir. Kimse adaletsiz faaliyet ve uygulamaların yaşandığı örgüte karşı bağlı olma ve özdeşim kurma hissine sahip olmaz (İmamoğlu 2011). Adaletsizlikler, örgütlerin hedeflerine varmasını güçleştiren hırsızlık, saldırganlık gibi olumlu olmayan davranışlara sebep teşkil etmektedir (Eğilmezkol 2011). Buna karşın işgörenler örgüt bünyesinde karar alma sürecinde işlemlerin adaletli bir şekilde düzenlenmiş olduğunu hissederse, bu pozitif anlamdaki duruma karşılık vermeye istekli olurlar ve bu durum örgüt ile çalışan arasında sağlam bir bağın inşaa edilmesine sebep olur. Bu haliyle örgütsel adalet, işgörenlerin genel anlamda paylaşılan değerler, örgüt içinde bulunma isteği ve örgüt için gayret göstermeye isteklilik şeklinde karakterize edilen örgütsel bağlılıklarını güçlendiren bir itimat köprüsü inşa etmektedir. (Bağcı 2013).

Belli amaçlara ulaşmak adına bir araya gelen insanlardan oluşan örgütlerin hedeflerine ulaşabilmek, çağın getirmiş olduğu hızlı değişim ve gelişmelere uygunluk göstermek ve rekabetçi dünyada varlıklarını sürdürebilmeleri için en önemli kaynaklarından birini meydana getiren insan unsurunu etkili kullanmaları gerekmektedir. Kişilerin hedefleri ile örgüt gayeleri arasında dengenin inşa edilmesinde, işgücü devir hızının azaltılmasına, işgören verimliliğinin etkin olarak elde edilmesinde en önemli faktörlerden biri işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyeleridir. Örgütsel bağlılığın elde edilmesinde en önemli etken ise işgörenlerin adil bir çevrede çalıştıklarına dair olan inançlarıdır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu 2009).

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki birçok çalışmada ortaya konmuştur. Farklı sektörlerde yapılan bu çalışmalarda bu kavramın birbirleri üzerindeki etkileri aşağıda örnekleri verilen çalışmalarda gösterilmiştir.

Ulukapı ve Bedük (2014), Konya ili 3. Organize Sanayi Bölgesi'ndeki firma işçileri üzerinde yaptıkları çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algısı arttığında örgütsel bağlılık seviyelerinin de arttığı sonucuna varmışlardır. Adalet algısı ile normatif bağlılık arasında orta seviyede olumlu ve anlamlı bir bağ, adalet algısı ile

duygusal bağıllık ve devam bağıllığı arasında ise düşük seviyede olumlu ve anlamlı bir bağlantı bulmuşlardır.

Askeri doktorlar üzerinde yapılan bir çalışmada, örgütsel bağıllığın üç boyutu ile örgütsel adalet arasındaki ilişki ayrı ayrı irdelenmiştir. Araştırmada, askeri doktorların duygusal bağıllıkları ile dağıtımsal adalet ve süreç adaleti algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair verilere ulaşılmıştır. Örgütsel bağıllığın ikinci boyutu olan devam bağıllığı ile dağıtımsal adalet, süreç adaleti ve etkileşim adaleti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Son olarak, doktorların normatif bağıllıkları ile dağıtımsal adalet ve süreç adaleti arasında anlamlı bir bağlantı olduğu ortaya konulmuştur (Cihangiroğlu, 2011).

Konaklama firmalarındaki 426 işçi üzerinde yapılan bir çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişki dağıtımsal adalet, süreç adaleti ve etkileşim adaleti açısından irdelenmiştir. Örgütsel adaletin bu üç boyutu ile işçilerin örgütsel bağıllıkları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Fakat etkileşim adaletinin örgütsel bağıllık üzerindeki etkisi daha fazladır. Bu durum etkileşim adaletinin maddi kazanımlardan ziyade işçiler arasındaki ilişkiye odaklanmış olmasından ve işçiler arasındaki davranışlarda ve iletişimde adaleti öne çıkarmasından kaynaklanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

Tekstil sektöründeki işçilere yönelik yaptığı araştırmada Bağcı (2013), örgütsel adaletin üç boyutuna ilave olarak bilgisel adaletin de duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmada, dört boyutta ele alınan örgütsel adaletin duygusal bağıllık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun yanı sıra, dağıtım ve süreç adaletinin çalışanların devam bağıllığına olumlu yönde etki ettiği, kişiler arası adalet ve bilgisel adaletin ise devam bağıllığına etkisi olmadığını ortaya koymuştur.

Hatay ve Manisa'daki eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlere yönelik yapılan araştırmalarda, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağıllık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Uğurlu ve Üstüner, 2011; Bal, 2014).

Türkiye'de Ege Bölgesi ve Polonya'nın Pomorskie Bölgesi'nde turizm sektöründe faaliyet gösteren otellerde gerçekleştirilen başka bir çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel bağıllık arasında olumlu yönde orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Bu kapsamda, otel işletmelerinde örgütsel adalet hissinin yükselmesinin örgütsel bağıllığı da yükselteceği söylenebilir (Çöp, 2008).

Bölüm 5

Örgütsel Vatandaşlık

5.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturan kavram ve boyutları literatür çalışmaları ile açıklanacaktır.

5.2 Örgütsel Vatandaşlık Kavramı

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının literatürde ortaya çıkması ilk olarak Chester Barnard ile 1930'lu yıllardan başlayan bir sürece dayanmaktadır ve 1980'lerden sonra bağımsız bir terim olarak bu günlerde verimin kalitesi için önemli bir faktör şeklini almıştır. Dennis Organ'a göre örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte fayda sunan, biçimsel olmayan, açıkça ödül sistemi ve emir verme sistemi bulunmayan, örgütsel işlerin en faydalı şekilde ilerlemesine sebep olan işçinin görev tanımı dışında öz iradesiyle ortaya koyduğu gönüllü davranışların tamamıdır (Organ, 1988:5). Turnipseed ve Murkison (1996)'ya göre örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın ödül düşüncesiyle değil gönüllü şekilde iş ile ilgili gerçekleştirdiği ve bu çerçevede örgüt işlevselliğinin yükselmesini sağlayan davranışlar olarak ifade edilmektedir. Başka bir tanımlamaya göre ise, örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün belirlediği kuralların ve bu kuralların oluşturduğu zorunlulukların ötesine geçerek, içsel olarak daha fazlasını icra etme arzusu olarak tarif edilmektedir. (Greenberg ve Baron, 2000)

Örgütsel vatandaşlık; bir örgütte bulunan kişilerin, formel (resmi) iş/görev açıklamasında bulunmamasına ve yapmaması durumunda herhangi bir yaptırımla karşılaşmamasına rağmen, kendi yükümlülük anlayışı neticesinde, işyeri içinde yardımlaşma, karar almada destek olma, işletme prosedürlerini işletme dışında da yapma, işletmedeki bir sorunu çözmek için gayret gösterme gibi tamamıyla "gönüllülük" temeline dayalı bir davranış sergilemesidir (Koçel, 2018, s. 468).

Başarılı örgütlerin örgütsel adalet ve vatandaşlık kavramlarına önem verdiği tespit edilmiştir (Serinkan ve Erdiş, 2014). Örgütlerin varlık gösterdikleri iş sahalarında üstün rekabet elde etmesi sadece çalışanların gayretleri ile olmaktadır. Üstün rekabet oluşması çalışanların vazifelerini zorunlu olarak değil özverili şekilde

yapması ile meydana gelmektedir. Kendilerini örgütün bir üyesi olarak gören çalışanlar yüksek performansla işlerini icra etmektedirler. Çalışanların gönüllülük esasına dayanarak ortaya koyduğu tutumlar örgütsel vatandaşlık olarak ifade edebiliriz(Ünlü, 2013).

Uzun süreli örgütsel başarı için lüzumlu görülen işbirlikçi davranışlar, küresel rekabetin zor olması, örgütsel yeniliğin, esnekliğin, üretkenliğin ve değişen dış koşullara cevap sunmanın artan değeri sebebiyle, araştırmacılar tarafından sürekli araştırılan konulardan biri haline gelmiştir (Van Dyne vd., 1994). İşgörenlerin çalışma arkadaşlarına, yöneticilere ve örgüte isteğe bağlı şekilde yardım etme davranışları, işbirlikçi davranışlar olarak nitelendirilmekte ve literatürde “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” (ÖVD) olarak adlandırılmaktadır (Elçi ve Alpkan, 2006).

Borman ve Motowidlo (1997, s. 100) ÖDV’yi , “organizasyondaki diğerlerine yardım etmeyi veya organizasyonu desteklemek için vicdanlılık göstermeyi hedefleyen ilave rol veya başka bir deyişle keyfe bağlı davranış” olarak ifade etmektedirler.

Çalışanların; örgüt düzenini muhafaza etmeleri, örgütün çıkarına gelecek ile ilgili yaratıcı fikirler üretmeleri, örgütün saygın bir kurum olması için çalışmalarını gerekebilir. Fakat bu tür davranışların çalışanlar tarafından yapılabilmesi için; adanmışlık, örgütü sahiplenme, örgüt için fedakârlıkta bulunma ve yüksek bir örgütsel benimseme gereklidir. Çalışanın bu duygularla gönüllü olarak örgüte yarar sağlayan eylemleri ÖVD olarak kabul edilir (Kaplan, 2011). Bunun yanı sıra ÖVD; çalışanın biçimsel rol davranışlarından farklı bir şekilde herhangi bir beklentisi olmadan gösterdiği ekstra rol davranışları olarak da değerlendirilebilir (Çetin, 2011)

ÖVD görev tanımında olmamasına rağmen birtakım işleri kendi isteği ile yapmanın yanı sıra örgüt çıkarına farklı fikirler ortaya koyma, meydana gelen sorunlara çözümler bulma, iş arkadaşlarına yardım etme, örgütün işleyişine destek olma gibi davranışları da içerir (Kelloway ve ark 2002). Çalışanın kendi isteği ile içten ve samimi olarak yaptığı bu davranışlar yararlı olursa örgüt lideri tarafından çalışan ödüllendirilebilirken, yararsız ya da başarısız olur ise örgüt lideri tarafından bir cezalandırma söz konusu olmaz (William ve ark 2002). ÖVD iş görenin daha önce belirlenen görev ve yetkilerin haricinde kendi isteği ve aidiyet duygusu ile örgütün verimliliğini için yapmış olduğu davranışların tamamıdır.

ÖDV çalışanların emir ile değil, kendi istekleri ile ortaya koyduğu gayretlerin bütünü olarak tarif edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık daha çok sanayi ve psikoloji

alanlarında görülmektedir. Fakat son yıllarda örgütlerde de baş göstermeye başlamıştır (Podsakoff vd., 2000).

5.3 Örgütsel Vatandaşlık Kavramının Boyutları

ÖDV biçimsel rol ifadelerinin ötesinde ve üzerinde davranış sergileyen, örgütsel etkinliği artırmayı hedefleyen işçi davranışı olarak ifade edildiğinde, bu davranışı meydana getiren farklı alt boyutların olduğu söz konusu olmaktadır (Gürbüz, 2006:54).

Daha önceki çalışmalarda ÖDV'nin kuruluşların sürekliliğine ve verimliliğine katkı verdiği, bu sebeple de örgütsel vatandaşlık davranışının çalışma performansının esas bir boyutu olarak kabul görüleceği belirtilmiştir (Rotundo ve Sackett, 2002; Podsakoff vd., 2009). Araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışının birkaç boyuttan meydana geldiğini ileri sürmüşlerdir. Boyutlandırmanın yapıldığı ilk çalışma Smith vd.'ne (1983) aittir. Smith vd. (1983) öncelikle iki boyut sunmuşlardır; özgecilik ve genel uyum. Fakat Organ'ın (1988) karakterize ettiği örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları yazınsal alanda en fazla kullanılan türüdür. Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını; “Özgecilik (Altruism)” (örneğin, örgütle alakalı bir görev veya sorunda diğer bir kişiye yardım etme), “Nezaket (Courtesy)” (örneğin, bir problemin önüne geçmek için gayret sarf etmek veya bir problemi hafifletmek için önceden girişimlerde bulunmak), “Centilmenlik (Sportsmanship)” (örneğin, küçük/büyük şikayetlerden uzaklaşma, olayların pozitif yönlerine odaklanma), “Vicdanlılık (Conscientiousness)” (örneğin, gereken en düşük seviyelerin çok ilerisinde rol davranışlarını icra etme) ve “Sivil Erdem (Civic Virtue)” (örneğin, işletmedeki gelişmeleri izleme ve bu gelişmelere destek verme) kavramları ile nitelendirilmiştir.

5.3.1 Özgecilik. Özgecilik (fedakârlık), doğrudan ve istekli şekilde yüz yüze durumlarda diğer bir kişiye herhangi bir beklentisi olmadan yardım etmeyi hedefleyen davranışlardır (örneğin, örgütte yeni göreve başlayan insanları yönlendirmek, ağır iş yükü olan birine yardım etmek gibi). Özgecilik, başkalarının yerine kendini koyma ve onlarla ilgilenme hususunda gönüllü bir davranış olarak hissedilmektedir (Barghouti vd., 2023, s. 5; Smith vd., 1983, s. 657). Örgüt bünyesinde bir görev ya da soruna, belirli bir kişiye yardım etme iradesine sahip

isteğe bağı gönüllü davranışlardır (Podsakoff vd., 1990, s. 115).

Özgecılık kavramı, genel anlamda örgütte yer alan diğer kişilere istekli ve karşılıksız olarak yardım etme davranışı olarak ifade edilmektedir. Örneğin, rahatsızlık geçiren bir işçinin yaptığı işin diğer arkadaşları tarafından tamamlanması, örgüte yeni katılan bir çalışana ekipmanların nasıl kullanacağı hususunda yardımcı olunması ya da projesini belirlenen sürede tamamlanması için çalışma arkadaşına destek olunması gösterilebilir. Bu aşamada, bu tür iyi niyetli davranışların karşılıklı yapılması, tarafların ilişkilerinin dengeli sürdürülmesine yardım etmektir (Demirci, Erbaş ve Giderler, 2009: 757).

Özgecılık, bir örgütte işçilerin problemler karşısında direkt ve bilerek belirli bir kimseye yardım etmesini (Ağır iş yükü olan iş arkadaşına yardımcı olmak gibi) söylemektedir (Becker and Randall,1994:160-168). Söz konusu yardımın sebebi örgütle alakalı bir iş olmalı ve davranış öteki ÖVD türlerindeki gibi gönüllü olmalıdır (Mackenzie and Podsakoff,1993:70-81).

Hem örgütteki bireylerin üstlerine yardımcı olması hem de yöneticilerin çalışanlara bir menfaat beklemeden yardımcı olmasıyla, örgütün performansının artmasına yönelik davranışlardır (etin, 2004: 19-20).

Kısaca, özgecılık davranışının içeriğinde, işğörenlerin örgütlerinin çıkarlarına olacak biçimde gönüllü olarak birbirine yardım etmesi ve işle alakalı hususlarda sorunları büyütmeden hareket etmeleri gibi davranışlar bulunmaktadır (elik, 2007: 128-129).

5.3.2 Vicdanlılık. Vicdanlılık, örgütsel vatandaşlık davranışının bir diğer boyutudur. Örgüt içindeki görev ve yükümlülükler haricinde çalışanın örgütün faydasına inisiyatifli davranışlar göstermesidir. İşğörenin, örgüte devamlılık, katılım, kurallara uyma ve sorumluluklarını icra etme gibi en düşük seviyelerdeki beklentilerden çok daha fazla davranışları gönüllü olarak ortaya koymasídır (Podsakoff vd., 2000: 524-525)

Vicdanlı kişiler, ahlak ilkelere bağı, özverili, öz disiplinli ve hareket etmeden önce dikkatli bir biçimde düşünmeye meyillidirler (Allen vd., 2004, s. 6).

Bu kavram bazı belgelerde üstün görev farkındalığı veya uyumluluk tabirleriyle de bulunmaktadır. Podsakoff, Mackenzie ve Hui'ye göre (1993) ücret ödenmediği halde fazla çalışma yapma, kötü hava şartlarında bile işe gitme, çay dinlenmelerini kısa tutma, örgütün kurallarını uygulama, örgütün su, elektrik gibi

kaynaklarını itiyatlı kullanmaya dikkat etmek örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık alt boyutu içinde gösterilmektedir (Gürbüz, 2006, s.55).

Literatürde bulunan bazı araştırmalarda, özgecilik ve vicdanlılık boyutlarının her ikisinin de özünde yardımseverlik davranışı olması sebebiyle, tek bir boyut olarak irdelendiği görülmektedir. Ancak bahse konu olan iki boyut, yardımseverlik davranışının odaklandığı alan hususunda farklılık göstermektedir. Özgecilik boyutunda yardımcı olma davranışı bireye odaklanırken, vicdanlılık boyutunda ise örgütün geneline odaklanmaktadır (Latham ve Scarlicki, 1995: 69).

5.3.3 Centilmenlik. İş görenler açısından, örgütte işler istedikleri gibi gitmediği şartlarda, karşılıklarına çıkan engellerle mücadele edebilme durumu ve gösterdikleri tutumlardır (Çelik, 2007: 132).

Organ (1988) centilmenlik davranışını işgörenin rahatsız edici bir durumla karşılaştığı zaman veya bir faaliyette bulunurken suistimalle karşılaştığı zaman şikayetçi olmama isteği şeklinde ifade edilmiştir (Çetin ve Fıkrıkoca, 2010, s.47).

Bununla birlikte centilmenlik davranışları, işgörenlerin çalışma alanları içerisinde herhangi bir tartışmaya sebep olabilecek söz ve faaliyetlerden gerçekleştirilmemeleri anlamına gelen uzaklaşma davranışı olarak da tanımlanmaktadır (Schnake ve Dumler, 2003: 284).

Centilmenlik ayrıca, işçinin bağlı olduğu örgütüne veya liderine karşı bir bütün olarak bağlılık çerçevesinde davranması olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda, işgörenlerin fazla çalışma yükü altında veya işlerin istenildiği gibi gitmediği durumlarda bile motivasyonları bozulmadan işlerine devam etmeleri ve olumlu tavır ortaya koymaları da bu kapsamda değerlendirilebilir. (Acar, 2006: 7).

İşe devam, kural ve düzenlemelere uyma, mola verme gibi hususlarda işçinin örgütün en az rol gerekliliklerinin çok ötesine geçen istekli şekilde ortaya konulan davranışlarıdır (Podsakoff vd., 1990, s. 115). Vicdanlı bireyler, ahlaki ilkelere bağlı, gayretli, öz disiplinli ve hareket etmeden önce dikkatli bir biçimde düşünmeye eğilimlidirler (Allen vd., 2004, s. 6).

5.3.4 Nezaket. Kişilerin başkalarıyla, işle alakalı problemlerin ortaya çıkmasını önlemeyi, hedefleyen bireyin isteğe bağlı gönüllü davranışdır (Podsakoff vd., 1990, s. 115).

Örgütte yer alan iş bölümü yapısı nedeniyle birbiriyle iletişim halindeki

kişilerin karşılıklı gösterdikleri pozitif iletişim nezaket olarak adlandırılmaktadır (Özdevecioğlu, 2003, s.121).

Nezaket boyutu; örgütteki iş bölümünden dolayı açığa çıkan etkileşim içindeki kişilerin olumlu iletişim kurmalarını söylemektedir. (Sökmen ve Boylu, 2011: 150). Ortaya konulacak olan kararlar öncesi öteki çalışanların da fikir ve tavsiyelerini almak, örgütle alakalı önemli konularda bilgilendirme yapmak, diğer çalışanlara ait hak ve imtiyazlara saygı göstermek, genel konularda hatırlatma ve danışma davranışları göstermek bu kavrama örnek olarak gösterilebilir (Gürbüz, 2006: 56).

Örgüt içinde çalışanların görev tanımları nedeniyle sürekli olarak etkileşimde olan ve bir işin yükümlülüğünden birlikte etkilenen işgörenlerin ortaya koyduğu pozitif davranışlardır (Çetin, 2004:4).

Fabrikada normalin dışında sesler çıkaran bir makinenin bozulmasını beklemeden yönetime veya bakım ekibine bilgi verilmesi, gerçekleşecek su kesintisinin önceden tüm işçilerin bilgilendirilmesi gibi davranışlar bu boyut kapsamında örnek olarak verilebilir (Podsakoff vd., 2000: 515).

5.3.5 Sivil erdem. Örgüte bağlılık bir bütün olarak irdelendiğinde, örgütün politik yaşamına dahil olmasını, büyük seviyede ilgiyi ve bağlılığını ortaya koyan davranışlar bütünü olarak ifade edillir (Podsakoff vd., 2000: 525).

Graham'a göre (1994) iyi bir örgüt vatandaşı sadece örgütün rutin yaşantısına sorgulamadan kabul eden bir kişi olmamalı, örgüt ile ilgili düşünceler üretmeli ve ürettiği fikirleri açıklamaktan çekinmemelidir. Aktif ve sorumluluk alarak örgütün politik yaşamına destek verme davranışı sivil erdem davranışını tanımlar (Yıldız ve Akgemci, 2011, s.90).

ÖDV üzerine yapılan birçok araştırmada ortak olarak bulunan boyuttur (Özler 2012). Bazı çalışmalarda “Örgütün Gelişimine Destek Verme” (Acar 2006) gibi farklı isimlerle de literatürde yer alan bu boyut örgütte bulunan bireylerin örgütün gelişimine katkı sağlamasını, örgüte etki eden olaylara karşı kendilerini sorumlu olarak görmelerini kapsamaktadır (Acar 2006; Özler 2012).

Sivil erdem boyutu, işgörenlerin örgütlerine bağlılıklarını veya makro düzeyde ilgilerini tanımlamaktadır. Bu çerçevedeki davranışlar, genel olarak örgütün çıkarlarını düşünerek mesleki ve sosyal anlamda örgütün işlevlerini desteklemeyi ve örgütün politik yaşamına katılım göstermeyi içermektedir (Sezgin, 2005: 323).

Sivil erdem boyutu altında gösterilen davranışlara baktığımızda örgüt içi toplantılara devamlı suretle katılım sağlama, örgütün hedeflerini kapsayacak şekilde alınacak kararlar noktasında örgüte katkı sağlama, örgütlerdeki gelişme durumlarına uyum sağlama, örgütteki değişimleri çalışma arkadaşlarına kabul ettirme konusunda aktif olduğunu gösterme, örgüt içi bilgilendirmelerin yayımlandığı panolarından azami ölçüde faydalanma, örgütte oluşan olumlu fikirleri çalışma alanlarındaki işgörenlerle paylaşma, örgütte çalışanları geliştirici eğitimlere zorunlu tutulmamasına rağmen bu kurslara katılma şeklinde örneklendirilebilir (Organ, 1988, s.11, akt. Gürbüz, 2006, s.56-57).



Bölüm 6

Araştırma Modeli

6.1 Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel adalet duygusundan etkilendiği bir gerçektir. Birey hiyerarşik eşitlik ile ilgili olarak ne kadar çok şey hissederse, vatandaşlık örneği, özellikle kişinin uzman varlığı ile ilgili tercihleri açısından o derece uyumlu olur. Örneğin, yükselme, ödeme ve hazırlık ile özdeşleşen yönetim kaynaklı tercihler hatasız olduğunda ve insanların ayrıcalıklarını sunduğunda (Singh ve Singh, 2019; Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019), işgörenlerin kurumlara yükümlülük ve bağlılığını hareketlendirir. Yönetim alanındaki araştırmalar, bu ilişkinin örgütsel vatandaşlık davranışına yansıyan otoriter motivasyonun kişisel gözlemlerine karşılık geldiğini ifade etmek için yetkili eşitlik ve hiyerarşik vatandaşlık davranışı arasında doğrusal olmayan bir bağlantı olduğunu ispatlamıştır (Al-Ali, vd., 2019; Singh ve Singh, 2019; Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019).

Polat ve Celep (2008), örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif orta düzeyde bir bağlantı olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Arslantaş ve Pekdemir (2007), örgütsel adalet ve boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutları ile olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Konovsky ve Organ, (1996) örgütsel vatandaşlık davranışının adalet algısından etkilendiği söylemişlerdir.

Adalet kavramının anlamı işgörenler için büyük öneme sahiptir Adams'ın tanımını yaptığı eşitlik teorisi, örgütsel adaletin esasını oluşturmaktadır. Adams'ın ortaya çıkardığı eşitlik teorisi sonucu meydana gelen örgütsel adalet kavramında, üyenin işyerini ilgili olarak hissettiği eşitlik veya eşitsizlik algısı görevlerindeki başarıları ile doğrudan alakalı olduğu vurgulanmaktadır (Baş ve Şentürk, 2011: 33). Adams'a göre işgörenler örgütte bulunan diğer çalışanlarla kendi edinimlerini karşılaştırmakta, eşitsizlik olduğunu anladıklarında doğrudan işin ihtiyaçlarına yönelik gayretlerini azaltmasalar bile bunun yerine ÖVD'yi azaltarak tepkilerini ortaya koyabilirler.

Gönüllülük temeline dayalı bu kavramın özünde adalet vardır. İşgörenlerin dağıtımsal ve prosedürel adalete ilişkin algılamalarının ÖVD'ye etki ettiği aşıkardır. Çalışanların edinimlerini veya kazanımlara ilişkin dağıtım kararlarının alınmasını sağlayan süreci adaletli olarak algılaması durumunda, bu duruma kendilerinden beklenen rol davranışlarının da ötesinde örgütün faydasına yönelik davranışlar gösterme yoluyla karşılık verecekleri ümit edilmektedir (Ünüvar, 2006: 177).

Örgütsel adalet işgörenler tarafından çok önemsenen bir husustur. Çünkü bu konu ÖVD, örgütsel bağlılık, motivasyon, örgütün iklimi, iş memnuniyeti ve üretkenlik gibi örgütsel sonuçlarla yakından ilişkilidir. Çalışanlar örgütsel adalet hissettiklerinde iş memnuniyetleri yükselebilecek, örgüt için hissettikleri bağlılıkları yükselecek, yöneticilerine daha fazla güven duyacak ve ÖVD gibi rol üstü davranışları daha fazla ortaya koyabilecektir (Gürbüz, 2007: 98).

Rekabetin devamlı değişkenlik gösterdiği yerlerde örgütler, sürekliliklerini koruyabilmek için insana önem vermek durumunda kalmışlardır. Bunun sonucunda işgörenlerin faydalı bir şekilde görevlerini yerine getirmelerini ve örgütten kopmaması için adaletli bir ortam oluşturmak zorundadırlar. Bireyler örgüte bağlı oldukları zaman örgütün hedeflerini kabullenip aynı amaçlara yönelmektedir (Bağcı, 2013).

Belli gayeleri gerçekleştirmek için toplanan insanlardan meydana gelen örgütlerin hedeflerine varabilmek, çağın getirmiş olduğu hızlı değişim ve gelişmelere uyabilmek ve rekabetçi dünyada sürekliliklerini sağlayabilmek için en önemli kaynaklarından birini meydana getiren insan faktörünü verimli kullanmaları gereklidir. Bireyler ile örgütlerin hedefleri arasında dengenin oluşturulmasında, işgücü devir hızının azaltılması, işgören verimliliğinin etkili şekilde sağlanmasında en önemli etkenlerden biri işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyeleridir. Örgütsel bağlılığın sağlanmasındaki en önemli etki ise çalışanların adaletli bir ortamda iş gördüklerine dair olan inançlarıdır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu 2009). Adaletsizlikler, örgütlerin hedeflerine ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara sebebiyet vermektedir (Eğilmezkol 2011). Örgütler tarafından olumlu sonuçları olan örgütsel bağlılık, işçilerde örgütsel adalet hissini yaratılarak arttırılabilmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel adalet; yönetimin karar verme süreci, bu sürecin algılanışı ve davranışları etkilemesi ile de bağlantılıdır. Görevlendirmeler ve bunların adil algılanışı da bu açıdan örgütsel bağlılığa direkt etki etmektedir (İmamoğlu 2011). Pozitif örgütsel adalet algısına sahip işgörenler,

örgütlerde daha başarılı, faydalı ve mutlu olmakta, yüksek ve kaliteli performans icra etmekte, örgüt ile yöneticiye güven beslemekte ve bunların neticesinde de örgütsel bağlılık düzeyleri artmaktadır (İyigün 2012).

İşgörenlerden verimli çalışma elde edilmesi adına adil bir iş çerçevesi oluşturarak bağlılıklarının sağlanması gerekmektedir. Adalet ortamının olmadığı durumda işgörenler istekli olmadan çalışır (Tutar, 2007).

Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma düşüncesine etkisine yönelik yapılan çalışmada pozitif sonuçlar elde edilmiştir (Kaçan, 2016).

Vurdem (2019)'in Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için yaptığı çalışmada, örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeylerine anlamlı ve olumlu etkisi olduğunu ifade etmiştir.

Adalet algısının önemli bir güdüleyici olması sebebiyle, işçinin kendisine karşı adaletli davranıldığını görmesi, örgütü ile bütünleşmesine ve örgüte karşı duygusal olarak bağlanmasına neden olmaktadır. Bunun tam tersine, kendisine haksızlık yapıldığını düşünen işçilerinde örgüte karşı olumlu olmayan tutum ve davranışlar içerisine girebileceği vurgusu yapılmaktadır (Yıldırım, 2009: 394-395).

Sökmen (2007)' in yaptığı bir çalışmaya göre de işgörenlerin özellikle her konuda adil olunması konusunda yöneticilerine yönelik şüphelerinin yok edilmesi, işlerine bağlılıklarına pozitif etki etmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin, örgüt içi uygulamalarını, çalışanlarının adalet hususundaki şüphelerini yok edici şekilde planlamaları gerektiği vurgulanmıştır (Sökmen, 2007: 180).

Yöneticiler örgütün verimliliğini ve etkinliğini yükseltebilmek adına kısa vadeli bir adım olan, çalışan devir hızını düşürme amaçlı düzenlemelerden ziyade, işgörenlerin şekilsel rollerinin dışında gönüllü olarak, ilave rol davranışı ortaya koymalarını sağlayacak, düzenlemelere odaklanmalıdırlar (Meyer ve Allen, 1991: 73). Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi duygusal tutumlara olumlu katkılar sunacağından çalışan performansı yükselirken işten ayrılma düşüncesi azalacaktır (Becton vd., 2017: 496). Örgütün gelişimine katkı verebilmek adına özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem gibi örgütsel vatandaşlık boyutlarının işgörenlere öğretilmesi kaçınılmazdır (Ersözlü, 2012: 69).

Gürbüz(2006)'da yapmış olduğu çalışmada çalışanların örgüte karşı ortaya koydukları duygusal bağlılık yükseldikçe dışa vuracakları örgütsel vatandaşlık davranışı artacağını bulmuşlardır. Bu araştırmasında bağlılık ile ÖVD arasında

anlamli bir bagin olduğu ve duygusal baglılığın örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye neden olan sebeplerden bir tanesi olduğunu gözler önüne sermiştir (Gürbüz, 2006:70). Güven(2006)' daki çalışmasında örgütsel baglılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamli bir bagın bulunduğu belirlenmiştir (Güven, 2006:61). Bolat ve Bolat'ın 2008 yılında yaptıkları araştırmada örgütsel baglılık ve boyutlarının ÖVD üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Örgütsel baglılık seviyesi arttıka işgörenerin daha fazla ÖVD ortaya koyacaklarını değerlendirmişlerdir (Bolat & Bolat , 2008:86-87). Gale'nin 2010 yılında yaptığı araştırmada ÖB ve ÖVD'lerinin birbiri ile baglantılı olduğu ve bu iki kavramın arasında anlamli bir ilişkinin tespit edildiğine yer verilmiştir (Gale, 2010:61).

Yazında ÖB, ÖA ve ÖVD'nin gerek birbirleriyle gerekse diğer örgütsel davranış değişkenleri ve yönetim süreçleri ile bagını araştıran çalışmalar bulunmaktadır. Mathieu ve Zajac (1990, s.172) araştırmalarında ÖB'nin işe devamsızlığı, geç gelmeyi, işten ayrılmayı düşürdüğümü ve ÖA'ya destek destek verdiğini belirlemişlerdir, Üner vd.(1998, s.470) yüksek baglılığın müşteri memnuniyeti oranını artırdığını bulmuşlardır. Örgütsel baglılığın yüksek seviyede olması örgütlere çeşitli faydalar sunmaktadır. Bunlar arasında, yüksek verimlilik, kaliteli üretim, aşağıdan yukarıya etkili iletişim ve yüksek seviyede örgüte sadakat söylenebilmektedir (Randall, 1987, s.464).

Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel baglılık davranışı arasındaki korelasyon çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanların örgüte baglılıklarının bir yansıması olduğu kabul edilmektedir. Çalışanlar, örgütlerine, sosyal değişim boyutu içerisinde, örgütün onlara sunduğu imkanlara baglı olarak, duygusal, devam ve normatif baglılık hissine sahip olurlar ve bu baglılığı örgüte katkı veren örgütsel vatandaşlık davranışına dönüştürürler (Yıldırım, Uzun ve Yıldırım, 2012: 2147)

O'Reilly ve Chapman'ın yaptığı çalışmaya göre, örgüte baglılık faktörünün örgütle özdeşleşme ve amaçları içselleştirme alt boyutları yönünden örgütsel vatandaşlık davranışlarına neden teşkil ettiği saptanmıştır. Örgütsel baglılığın özdeşleşme boyutu; bireyin, örgütteki diğer bireylere kendini yakın görmesi, içselleştirme boyutu ise; bireyin, örgütsel hedef ve değerleri kabullenmesi ve bunları kişisel amaç ve değerler sistemiyle bir araya getirmesi şeklinde ifade edilebilir (Keskin, 2005: 27).

Örgütsel adalet hususu özellikle endüstri/çalışma psikolojisi, örgütsel psikoloji, personel yönetimi/insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış

alanlarında yapılan çok sayıda bilimsel çalışmaya ve araştırmaya konu olmuştur. Yapılan çalışmalarda özellikle çalışma alanlarındaki adalet konusuna odaklanılmış ve örgütsel adaletin işçilerin iş tatminini, işten ayrılma niyetini, işe devamsızlık eğilimini, örgütsel vatandaşlık davranışını ve örgütsel bağlılığına etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır (Kılıçaslan, 2010:145-146).

Çalışanların adalet algıları yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde örgütler için çok önemlidir. Örgütün işçiler tarafından adaletli hissedilmesi iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve daha düşük işgücü dönüşümüne sebep olurken, adaletsizlik ise memnun olmama, düşük performans, devamsızlık, yüksek işgücü dönüşümüne neden olmaktadır. (Aktuğ, 2016).

Moorman (1991), örgütsel vatandaşlık davranışı ile işçilerin yöneticileriyle inşa ettikleri ilişki arasında bir bağ kurmuştur. Bu kapsamda çalışan ile yönetici arasındaki ilişkinin adaletli şekilde algılanması örgütsel vatandaşlık davranışını kuvvetlendirmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesini isteyen örgütler, işgörenler ile yöneticiler arasında iletişimin adil olmasını tesis etmeleri gerekmektedir. Kısaca, işgörenlerde örgütsel adaletle karşı pozitif algıların oluşması ile örgütsel bağlılığın ve örgütsel vatandaşlığın geliştiği, verimliliğin ve çalışma performansının arttığı, işgörenin örgüt içinde kalma kararını verdiği ifade edilebilir (Cihangiroğlu vd. 2010).

Sonuç olarak araştırma konusunun temeli olan, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık kavramları günümüzde örgütlerin var olmasının temel bileşenleridir. Bu kavramlarda adaletin algısının sürekliliği, örgütlerin devamlılığında, verimli olmalarında, karlılık göstergelerinde ve huzurlu bir çalışma ortamında, gönüllülük gösterme durumlarında büyük rol oynamaktadır. Aksi halde adaletsizlik algısı ortaya çıkıyorsa, çalışanların birbirleri ve işyerine olan saygılarında azalmalar, yönetime olan güven duygusunda eksilmeler, çalışanların gösterdiği özverili davranışların azalmasına sebep olur. Bu noktada, örgütsel adaletin sağlanması, işyerinde, örgütsel vatandaşlık davranışını ve örgütsel bağlılığın bir arada tutulmasına zemin oluşturur.

Bölüm 7

Metodoloji ve Yöntem

7.1 Soru Formu Tasarımı ve Örneklem

7.1.1 Araştırmanın Yöntemi. Araştırma kapsamında hazırlanan anket çalışması internet ortamında; sosyal medya aracılığı ve e-posta aracılığı katılımcılara ulaştırılmıştır. Örneklem olarak belirli bir kısıtlama bulunmamaktadır. Anketin link şeklinde gönderilmesi, kişilere ulaşılması yönünde kolaylık oluşturmuştur ve farklı demografik özelliğe sahip kişilere ulaşması konusunda fayda sağlamıştır. Bu kapsamda 404 kişi ankete katılım sağlamıştır. Yaş, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, aynı iş yerinde çalışma süresi, toplam çalışma yılı, hangi sektörde çalıştıkları gibi demografik özellikler Türkiye'nin örneklemine benzerlik sağlanması açısından kapsamlı tutulmuştur.

Araştırma verileri IBM SPSS Statistic versiyon 30.0 uygulaması kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerini ölçen sorular ile çalışmanın üç ana bileşeni olan, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmeye yarayan soruların cevapları 5'li Likert ölçeği kullanarak ölçülmüştür. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algısı soruları; 1; Kesinlikle Katılmıyorum, 2; Katılıyorum, 3; Kararsızım, 4; Katılıyorum, 5; Kesin Katılıyorum cevapları ile ölçülürken, örgütsel vatandaşlık algısı 1; Hiçbir Zaman, 2; Bir Kez ya da İki Kez, 3; Bir Kez ya da İki Kez (Ayda), 4; Bir Kez ya da İki Kez (Haftada), 5; Her gün, şeklinde cevaplar ile ölçümler gerçekleştirilmiştir.

7.1.2 Çalışma grubu. Ankete toplamda 404 kişi katılmıştır. Ankete katılım sağlayan kişilerin %57,6'sı erkek, %42,9'u kadın olup, yüzde %0,5'lik kısmı cinsiyet belirtmemiştir. Anket çalışmasında katılımcıların yaş aralığı bilgisi 18-30, 30-40, 40-50 ve 50 yaş ve üzeri olarak ayrılmıştır. Bu katılımcıların %36,6'sı 30-40 yaş, %28,1'i 18-30 yaş, %25,1'i 40-50 yaş ve %10,2'si ise 50 yaş ve üzeridir. Ankete katılanların %57'si evli, %41'i bekar ve %2'si medeni durum belirtmemiştir. Katılımcıların eğitim durumları ilköğretim, lise, üniversite ve yüksek lisans/doktora aralığında ölçülmüştür. Bunlardan %50,4 ü üniversite, %31,3'ü yüksek lisans, %15,3 ü lise ve %3'ü ilköğretim mezunudur. Bununla birlikte katılımcıların meslek bilgileri, tekstil, hizmet, eğitim, gıda, inşaat, turizm, finans-ekonomi ve diğer olarak

kategorize edilmiştir. Bu mesleklerden ankete katılanların %36,1'i diğer, %29,4' ü eğitim, %15,2' si hizmet, %5,5' inşaat, %5'i finans-ekonomi, %4,2'si gıda, %3,5'i tekstil ve %1,2'si turizm olacak şekilde dağılım göstermiştir. Ayrıca katılımcıların aynı işyerinde kaç yıl çalıştıkları bilgisi 1-5 yıl, 5-10 yıl, 10-15 yıl, 15-20 yıl, 20 ve üzeri yıl aralığı olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda katılımcıların %51'i 1-5 yıl, %19,5'u 5-10 yıl, %13'ü 10-15 yıl, %8,5'i 20 yıl ve üzeri ve %8'i 15-20 yıl aralığında aynı işyerinde çalıştıkları bilgisini vermişlerdir. Son olarak katılımcılara toplamda mesleki tecrübelerinin kaç yıl olduğu 1-5 yıl, 5-10 yıl, 10-15 yıl, 15-20 yıl ve 20 ve üzeri yıl olarak sorulmuştur. Bu kapsamda ankete katılanların %26,7'si 20 yıl ve üzeri, %20,9'u 1-5 yıl, %20,4'ü 10-15 yıl, %17,4'ü 5-10 yıl ve %14,6'sı 15-20 yıl aralığında toplam mesleki tecrübelerinin olduğunu belirtmişlerdir.

7.1.3 Soru formu tasarımı. Nicel analizlerdeki, Örgütsel adalet algısı için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen 20 soruluk Örgütsel Adalet Ölçeği referans alınmıştır. Ölçek Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

Örgütsel bağlılık için, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen; Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından yeniden gözden geçirilen ve son olarak Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıoğen (2010) tarafından Türkçeye uygun hale getirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği 18 sorudan oluşmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği 10 soru içermektedir. Sorular, Spector, Bauer ve & Fox 'un (2010) yılında yazmış oldukları "Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know?" adlı makalesinden alınmıştır.

Sorular; Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı için araştırma yapmaktadır.

Soruların içeriği aşağıdaki gibidir;

ÖA1. Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemelerin adil olduğunu düşünüyorum.

ÖA2. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.

ÖA3. İş yükümün adil olduğu düşünüyorum

ÖA4. Genel olarak değerlendirdiğimde, bu kurumda bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.

- ÖA5. Görevimle ilgili verilen sorumlulukların adil olduğunu düşünüyorum.
- ÖA6. Yöneticilerimin işle ilgili kararları tarafsız bir şekilde aldığını düşünüyorum.
- ÖA7. İşle ilgili kararlar alınmadan önce tüm çalışanların fikri alınmaktadır.
- ÖA8. Yöneticiler karar alabilmek için doğru ve tam bilgi toplamaktadır.
- ÖA9. Çalışanlar tarafından talep edildiğinde, alınan kararlara ilişkin açıklamalar yapılır ve ek bilgi sunulur.
- ÖA10. İşle ilgili alınan her karar, ilgili tüm çalışanlar tutarlı/adil bir şekilde uygulanır.
- ÖA11. Çalışanların işle ilgili alınan kararlara karşı çıkmasına ve bunların değişmesini talep etmesine izin verilir.
- ÖA12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticiler bana nazik ve düşünceli davranır.
- ÖA13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticiler bana saygı ve itibar gösterir
- ÖA14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticiler kişisel ihtiyaçlarımı göz önünde bulundurur.
- ÖA15. İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticiler bana açık sözlü davranır.
- ÖA16. İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticiler, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir.
- ÖA17. İşimle ilgili bir karar alınırken yöneticiler, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur.
- ÖA18. Yöneticiler işimle ilgili olarak alınan kararlarda neden bu kararı aldığına ilişkin haklı gerekçeler sunar.
- ÖA19. Yöneticiler işimle ilgili olarak alınan kararlara ilişkin makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar.
- ÖA20. Yöneticiler işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar.
- ÖB1. Meslek hayatımın geri kalan bölümünü bu kurumda geçirirsem çok mutlu olurum.
- ÖB2. Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemim gibi hissedirim.
- ÖB3. Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.
- ÖB4. Kendimi bu kuruma “duygusal olarak bağlanmış” hissediyorum.
- ÖB5. Kurumda kendimi ‘ailenin bir parçası’ olarak görüyorum.
- ÖB6. Bu kurum benim için büyük anlam taşır.
- ÖB7. Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kurumda çalışıyorum.

- ÖB8. Şu anda istesem bile kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olur.
- ÖB9. Şu anda bu kurumdan ayrılırsam hayatım önemli ölçüde alt üst olur.
- ÖB10. Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.
- ÖB11. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.
- ÖB12. Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.
- ÖB13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissediyorum.
- ÖB14. Benim yararına bile olsa, şu anda bu kurumdan ayrılmanın doğru olacağını düşünmüyorum.
- ÖB15. Şu an kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.
- ÖB16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.
- ÖB17. Kurumumdaki insanlara olan yükümlülük hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam.
- ÖB18. Kurumuma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.
- ÖVD1. Bir iş arkadaşşıma tavsiyelerde bulunmak, koçluk veya akılhocalığı yapmak için zaman ayırdım.
- ÖVD2. Bir iş arkadaşşıma yeni beceriler edinmesi için yardım ettim veya işle ilgili bilgi paylaşımında bulundum
- ÖVD3. İşe yeni başlayanların işe alışmalarına yardımcı oldum
- ÖVD4. İşle ilgili bir problemi olan birinin derdini samimi bir şekilde dinledim
- ÖVD5. İşin daha iyi yapılmasını sağlayacak önerilerde bulundum
- ÖVD6. Yapacak çok fazla işi olan bir iş arkadaşşıma yardım ettim
- ÖVD7. Fazladan iş veya görevler almak için gönüllü oldum
- ÖVD8. Bir işi ya da projeyi tamamlamak için hafta sonu ya da diğer iş dışı günlerde çalıştım.
- ÖVD9. Kendime ait zamanlarda toplantılara katılmaya veya komitelerde çalışmaya gönüllü oldum
- ÖVD10. Elimdeki işi tamamlamak için öğle yemeğı veya diğer molalardan vazgeçtim

7.2 Nicel Analizler

Çalışmaya toplam 404 kişi katılım sağlamıştır fakat ön eleme ve kayıp veri analizi yapıldıktan sonra 353 kullanılabilir anket verisi olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın verimli olması amacıyla analizler bu sayı üzerinden yapılmıştır. Anket girişleri tamamlandıktan sonra, verilerin analizini yapmak amacıyla Statistical Package for Social Sciences (SPSS) uygulamasını kullanıldı. Gümüştaş (2021) çalışmasını örnek alarak, veri azaltma ve birbirleri ile ilişkili değişkenler arasındaki bağlantıyı tespit etmek için keşfedici faktör analizi yöntemi kullanıldı. Modelin doğrulanması için yapıların test edilmesi uygun görülmüştür.

7.2.1 Betimleyici istatistikler ve korelasyon. Korelasyon analizi, istatistiksel bir yöntem olup, iki veya daha fazla değişken arasında mevcut ilişkiyi araştırmak için tercih edilmektedir. Bu analiz sonucunda, değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve gücü ölçülebilir. Korelasyon katsayısı adı verilen değer, -1 ile +1 arasında bir değerdir ve bu değer sayesinde ilişkinin yönü ve şiddeti ile alakalı bilgi elde edilir. Pozitif bir korelasyon katsayısı, değişkenler arasında doğrusal ve aynı yönde bir ilişki olduğunu ortaya koyarken, negatif bir katsayı ters yönde bir ilişki olduğunu ifade eder. Korelasyon katsayısının mutlak değeri arttıkça ilişki daha güçlü hale gelir.

Anket çalışmasıyla elde edilen verilerin korelasyon analizine tabi tutulması, neticesinde değişkenler arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki olduğu gözlemlenebilir. Bu durum, incelenen değişkenler arasında birbirleriyle ilişkili olduklarını ve bir değişkenin değeri arttığında diğer değişkenin de artmasına sebep olduğu veya azalmasına sebep olacağı sonucuna işaret eder. Korelasyon analizleri, birçok alanda araştırmacılar tarafından veri analizinde ve ilişkilerin anlaşılmasında kullanılan önemli bir araçtır.

Değişkenler üzerinde yapılan korelasyon analizinde, tanımlı istatistikler veri tablosunda da görüleceği üzere (Tablo 1.) Örgütsel adaletin ortalaması 2,80 ve standart sapması 1,11, örgütsel vatandaşlık davranışının ortalaması 3,90 ve standart sapması 0,92 ve örgütsel bağlılığın ortalaması 3,01 ve standart sapması 1,24 bulunmuştur.

Tablo 1

Tanımlayıcı İstatistikler

	Mean	Std. Deviation	N
ORGADLT	2,8028	1,11622	353
ORGVAT	3,9046	,92534	353
ORGBAG	3,0119	1,24607	353

Veriler üzerinde yapılan korelasyon analizi ile değişkenlerin birbirleri ile ilişkileri ortaya konulmuştur. Analize ait korelasyon tablosu (Tablo 2.) incelendiğinde; örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık arasındaki korelasyon 0,13'tür. Bu değerin korelasyon analizinde %5 (0,05) güven aralığı içerisinde yer aldığı görülmektedir. Bu iki değişken arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon olduğu söylenebilir. Bu durumda örgütsel adalet algısının artması örgütsel vatandaşlık davranışının da artmasına sebep olacağını göstermektedir.

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyona bakıldığında 0,56'lık bir korelasyon olduğu görülmektedir. Tablo 2'de de görüldüğü şekilde açığa çıkan değer 0,01 (%99) hata payı aralığında yer almaktadır. Böylece bu iki değişken arasında daha anlamlı, pozitif ve daha güçlü korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel vatandaşlık ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon değeri 0,19 olarak ölçülmüştür. Bu değer 0,01 (%99) değer aralığında yer alması sebebiyle bu iki değişkenin anlamlı, pozitif ve güçlü bir korelasyona sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 2

Korelasyon Tablosu

		ORG ADLT	ORG VAT	ORG BAG
ORGA DLT	Pearson Correlation	1	,132*	,564*
	Sig. (2-tailed)		,013	,000
ORGV AT	Pearson Correlation	,132*	1	,198*
	Sig. (2-tailed)	,013		,000
ORGB AG	Pearson Correlation	,564**	,198*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

c. Listwise N=353

7.3 Hipotezler ve Test

Hipotez 1, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini öne sürmektedir. Bu durumun çalışanların adalet algılarındaki değişikliğin işe olan bağlılıklarını etkileyebileceğini ifade eder.

Hipotez 2, örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlığı pozitif etkilediğini öne sürmektedir. Bu durum çalışanların adalet algılarındaki olumsuz hissiyatı, çalışanların gönüllülük davranışlarını düşüreceği anlamına gelmektedir.

Hipotez 3, örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık üzerinden vatandaşlık davranışını etkilediğini öne sürmektedir. Bu sebeple iş yaşantısında çalışanların adaleti olumsuz algılamaları, işe olan bağlılıklarını azaltacağından vatandaşlık davranışlarını da olumsuz etkileyeceği anlamına gelir.

Öncelikle aracı değişkenin test edilebilmesi için analiz yapılmıştır. Bir bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerinden etkisi olması durumuna aracı değişken denilmektedir.

Bu çalışmada bağımsız değişken örgütsel adalet, bağımlı değişken örgütsel vatandaşlık ve arası değişken ise örgütsel bağlılık seçilmiştir. Araştırmamızda

örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu etki ayrıca diğer bir aracı değişken olan örgütsel bağlılık ile artıyor mu ya da azalıyor mu bunun tespiti gerekmektedir.

7.3.1 Aracı değişken analizi. Gümüştaş (2021)'de yaptığı çalışmada, Baron ve Kenny tarafından geliştirilen üç aşamalı değişken analizi yönteminin kullanımından ve öneminden söz etmiştir. Bu yöntemin birinci aşamasında basit regresyon analizi yapılmaktadır. Bu ilk aşamada bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinden anlamı olup olmadığı test edilir. İkinci aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinden anlamlı olup olmadığı yine basit bir regresyon analizi ile tespit edilir. Son bölümde ise çoklu analiz yapılarak aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı olması kontrol edilir.

Bu analizin önemli bir başka kısmı ise bağımsız değişkenin analize dahil edilmesi ile incelenir. Bu değişkenin etkisi, bağımlı değişken üzerinden kalkıyorsa, bu aracı değişkenin etkili olduğu sonucunu doğurur. Ama bağımsız değişkenin etkisi sadece bir azalma gösteriyorsa aracı değişkenin kısmi etkisi olduğu anlamına gelir.

Birincil analizleri gerçekleştirmeden önce, çalışmanın değişkenlerinin (Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı) faktör yapısını değerlendirmek için, öncelikle AMOS sürüm 24'ü kullanarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yürüttük. Kline'ın 1:20 (2011) olarak önerdiği ifade örneklem büyüklüğü oranı hakkındaki endişe nedeniyle, modeli oluşturmak için ifade parselleme yöntemi (item parcelling) kullanıldı. Kısmi ayrıştırma modellemesi olarak da bilinen madde parselleme, optimum örneklem büyüklüğünü değişken oranına düşürdüğü ve parametre tahminlerinin daha yüksek ortaklığı, daha az hata ve daha iyi uyum sonuçları gibi hesaplama avantajları önerdiği için faydalıdır (Williams ve O'Boyle, 2008; Evens ve Davis, 2014). Analiz sürecinde, Williams ve O'Boyle'un (2008) önerilerini izleyerek, her bir değişkenin bağımsız olarak gereçlendirildiğini doğrulamak için her bir gizli yapı için rastgele üç parsel geliştirdik. Dört faktörlü model, $CMIN/DF = 1.721$; $\chi^2 = 41.298$, $df = 24$; $p < .01$; $IFI = .994$; $TLI = .991$; $GFI = .974$; $CFI = .994$; $AGFI = .959$; $SRMR = .032$ ve $RMSEA = .042$ değerleriyle iyi bir uyum ortaya koymuştur.

7.3.2 Hipotezlenen Yapısal Model. SPSS makrosunun PROCESS (Hayes, 2013) Model 4'ünü kullandık. Bu, önyükleme modelini çalıştırırken aracılık ve ılımlı aracılık modellerinin hem doğrudan hem de dolaylı etkilerini test etmemize olanak tanıdı ve bu modeller için %95 önyargı ayarlı güven aralığı tahminleri sağladı. SPSS PROCESS makroları ayrıca çok sayıda kontrol değişkeni içerebilir ve analizde kullanılan tüm sürekli değişkenler standartlaştırılmıştır. En önemli faydalarından bir tanesi normallik testinin her seferinde kendi tarafından yapılması ve alt, üst güven aralıklarının belirlenmesidir. Bu sebeple hem güvenilirlik testi yapılmış olup sonuçların açıklayıcılığının da artmasını sağlar. Önyükleme aralıkları Alt Limit Güven Aralığı (Lower Level Confidence Interval – LLCI) ve Üst Limit Güven Aralığı (Upper Level Confidence Interval) olarak isimlendirilir ve bu değerler sıfırdan farklı olmalıdır.

7.3.3 Aracı değişken analiz sonuçları. Aracı değişken analizi sonuçları Hayes'in 4 no.lu modeli (Şekil 1) kullanılarak tablolarda verilmiştir. Bu modele göre, dolaylı etkinin de anlamlı bir sonuç verebilmesi için ilk olarak örgütsel adaletin hem örgütsel bağlılık hem de örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunun görülmesi gerekmektedir (Şekil 2)

Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki analiz değerlerine bakıldığında (Tablo 3) P değerinin sıfır "0" (0,01'den küçük) çıkması ve LLCI ve ULCI değerleri sıfırdan farklı olması sebebiyle (LLCI: 0,53 ve ULCI:0,72) bu iki değer arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel adalet örgütsel bağlılığı pozitif anlamda etkilediği söylenebilir. Yine bu analiz sonucunda elde edilen değerler ışığında (Tablo 3) örgütsel adalette meydana gelecek bir birimlik artış örgütsel bağlılık üzerinde 0,62 birimlik artışa sebep olacaktır. Bu sonuçlar Hipotez 1'in desteklendiğini ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı artırdığını ortaya koymaktadır.

Tablo 3

Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi
(Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık)

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	P
,5638	,3179	1,0621	163,60422	1,0000	351,0000	0000
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,247	,1484	8,4055	,0000	,9557	,5396
ORGADLT	,6294	,0492	12,7908	,0000	,5327	,72628
Standardized	coefficients					
	coeff					
ORGADLT	,5638					

Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasındaki analiz değerlerine bakıldığında (Tablo 4) P değerinin sıfır 0,01 olması ve LLCI ve ULCI değerleri sıfırdan farklı olması sebebiyle (LLCI: 0,02 ve ULCI:0,19) bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel adalet örgütsel vatandaşlığı pozitif etkilemektedir. Yine Tablo 4' te de görüleceği üzere örgütsel adalette meydana gelecek bir birimlik artış örgütsel vatandaşlıkta 0,10 birimlik artışa sebep olacaktır. Bu sonuçlar ışığında Hipotez 2'in desteklendiğini ve örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlığı artırdığını ortaya koymaktadır.

Tablo 4

Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi
(Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık)

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,1316	,0173	,8438	6,1813	1,0000	351,0000	,0134
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,5990	,1323	27,2013	,0000	3,3387	3,8592
ORGADLT	,1091	,0439	2,4862	,0134	,0228	,1953
Standardized	coefficients					
	coeff					
ORGADLT	,1316					

Üç değişkenli analiz modeline bakacak olursak (Tablo 5) etki değerinin 0,08 olduğu ve BootLLCI ve BootULCI değerlerinin sıfırdan farklı olduğu (BootLLCI: 0,02 ve BootULCI:0,15) olması sebebiyle örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışına etki modelinin anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır (Şekil 2). 4 Bu kapsamda Hayes'in 4 no'lu modeli (Şekil 1) test edilmiştir ve Hipotez 3'ün desteklendiğini ortaya koymuştur.

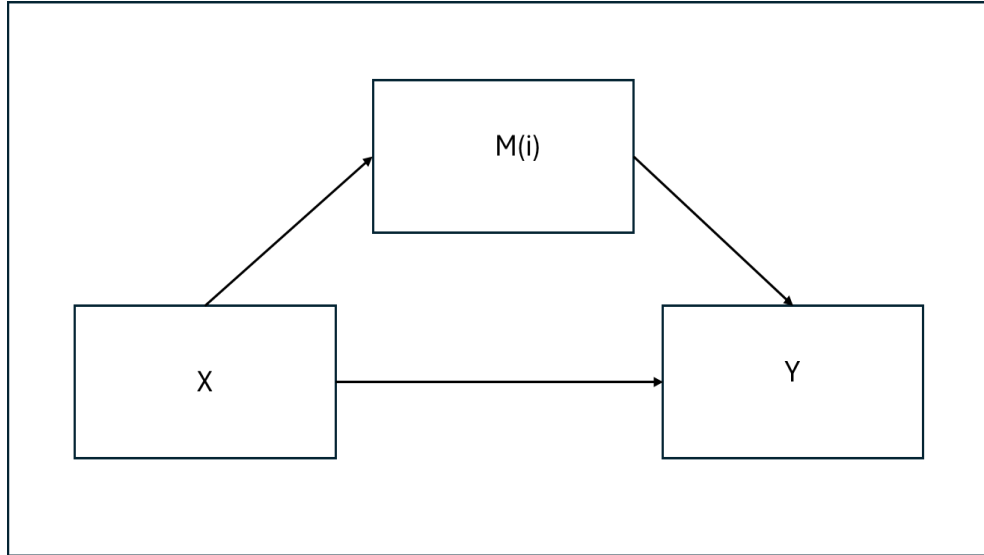
Tablo 5

Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerinden Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi
(Aracı Değişken: Örgütsel Bağlılık)

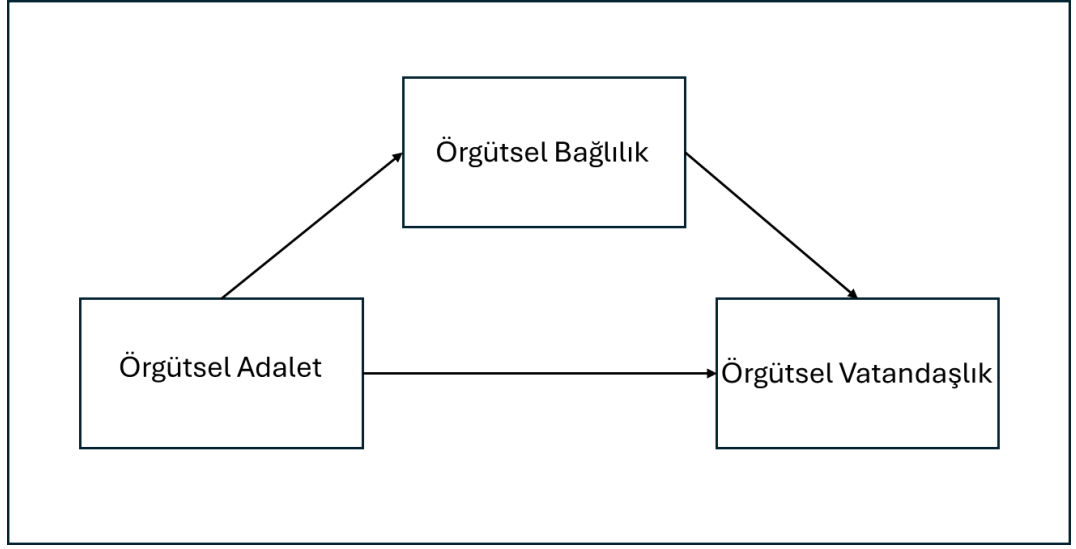
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
ORGBAG	,0845	,0312	,0270	,1501

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
ORGBAG	,1020	,0368	,0333	,1777



Şekil 1. Hayes'in 4 no'lu modeli.



Şekil 2. Hayes'in 4 no'lu modeli çerçevesinde araştırma modeli.

Bölüm 8

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

8.1 Değerlendirme ve Tartışma

Günümüzde örgütlerin verimliliklerini ve kalıcılıklarını ortaya koymalarındaki en önemli unsurlardan bazıları araştırmamıza konu olan kavramlardan geçmektedir. Çalışma hayatının en önemli fertleri olan çalışanların işe olan aidiyet ve işi sahiplenme duyguları bahsettiğimiz kavramlar tarafından şekillendirilmektedir. Çalışmamızda üzerinde durduğumuz bu kavramlar örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık kavramlarıdır. Bu çalışmamızda da bu kavramların birbirleri ile olan ilişkileri incelenmiştir.

Adalet algısı çok önemli bir yere sahip olan ve olumsuz algılanması durumunda kişilerde duygu durum değişiklikleri meydana getirmektedir. Yaşamın her alanında nerdeyse bu kavrama önem verilmektedir. Çalışma hayatında bu alanlardan biridir. Çalışma hayatındaki adalet algısı örgütsel adalet kavramının temelini oluşturur. Örgütsel adalet çalışanlar tarafından her zaman olumlu algılanmalıdır. Bu durum örgütün varlığı ve kalıcı olması açısından büyük öneme sahiptir. Örgüt içerisinde meydana gelebilecek adaletsiz uygulamalar, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve gönüllü olma durumlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Bu çalışmada kavramlar arasındaki korelasyonlar incelenmiştir.

Araştırmaya konu olan diğer bir değişken ise örgütsel bağlılıktır. Bu kavram çalışanların işe olan aidiyetlerini ortaya koyan, olumsuz şartlarda bile örgüte fayda sağlamak amacıyla gayretli bir iş performansı ortaya koymasında önemli yer tutar. Kendisini örgüte ait hissetmeyen kişilerde zamanla meydana örgütten kopuş ve kendini soyutlama durumları ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bu durumların ortaya çıkmaması adına son zamanlarda birçok araştırma ve çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmada örgütsel adaletin örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

Çalışma kapsamında üzerinde durduğumuz ve üzerinde araştırmalar yapılan diğer bir değişkenimiz örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Diğer bir anlamı gönüllük davranışı olan bu kavram örgütlerin sürekliliğini sağlaması açısından büyük öneme sahiptir. Çalışanların yaptıkları işlerde gönüllü olmaları özverili davranışları birçok işyerinin verimli olmasında büyük rol oynamaktadır. Araştırmamızda diğer bileşenler gibi örgütsel vatandaşlık davranışı incelenmiştir. Bu kapsamda diğer iki değişken

olan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur.

Çalışmamıza konu olan değişkenlerin birbirileri ile olan ilişkileri daha önceki çalışmalarda ortaya konulmuştur. Yapmış olduğumuz araştırma da bu çalışmaları destekler vaziyettedir.

Örgütler vazifelerin, kaynakların ve imkanların paylaşıldığı ortamlardır. Paylaşım kavramı ise akla adalet kavramını getirmektedir. Hiç kimse adaletsiz uygulamaların hâkim olduğu bir örgüte bağlanmak istemez (Tutar, 2007: 107). Adalet algısı çalışanlar için önemlidir ve onların örgüte bağlanmasını sağlar. Eğer bir çalışan üyesi olduğu örgütün kendisine adaletli davrandığını hissederse örgüte karşı olumlu, adaletsiz davrandığını hissederse örgüte karşı olumsuz duygular geliştirir. Çalışanın adalet algısı pozitif yönde ise örgüte olan bağlılığı artar ve sergilediği performans yükselir. Eğer adalet algısı negatif yönde ise örgüte bağlılık ve performans düşer ve örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmaya başlar (Yavuz, 2010: 303). Bu çalışmamızda örgütsel adaletin artması durumunda örgütsel bağlılığın arttığı ortaya konulmuştur.

Çalışanların adalet algısının fazla olması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı fazla olan çalışanların performansı ve örgüte katkısı yüksek, devir hızları da düşük olacaktır. İş gören devir hızı düşük olduğu zaman, sunulan hizmetin kalitesinde de süreklilik olur. Bu durum örgüt açısından istenilen bir durumdur (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 12). Araştırmamızda çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılığı arasında pozitif bir bağlantı bulunmaktadır.

Örgütsel adalet algısı yüksek olan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimlerinin de yüksek olduğu yönündedir. Moorman (1991) araştırma sonuçları da bu görüşü destekler niteliktedir ve yöneticileri tarafından adil muamele gördüklerine inanan çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri görülmüştür. Farklı bir araştırmada Williams ve arkadaşları tekstil, finans, teknoloji üretimi ve petrol üretiminde çalışan 114 kişi üzerinde dağıtım ve işlemsel adaletin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) gösterme isteklilikleri üzerine etkilerini konu alan çalışmasında işlemsel ve etkileşimsel adaletin ÖVD ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çelik, 2007: 179). Çalışmamızda örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir

Son yıllarda Türkiye’de yapılan bazı araştırmalarda elde edilen bulgular, örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. İplik (2009) tarafından yapılan ve örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmada örgütsel adalet boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişki orta düzeyde pozitif yönlü olarak saptanmıştır. Buna göre çalışanların örgütsel adaletle ilişkin algı düzeyleri yükseldikçe, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme oranlarının da yükseldiği görülmüştür. Çalışmamızda örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık arasında güçlü bir korelasyonun olduğu ortaya konulmuştur.

Örgütsel adalet konusu özellikle endüstri/çalışma psikolojisi, örgütsel psikoloji, personel yönetimi/insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında yapılan çok sayıda bilimsel çalışmaya ve araştırmaya konu olmuştur. Yapılan araştırmalarda özellikle işyerindeki adalet konusuna odaklanılmış ve örgütsel adaletin işgörenlerin iş tatminini, işten ayrılma niyetini, işe devamsızlık eğilimini, örgütsel vatandaşlık davranışını ve örgütsel bağlılığını etkilediği sonucuna varılmıştır (Kılıçaslan, 2010:145-146). Araştırmamız kapsamında yapılan aracı değişken analizi ile örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği ortaya konulmuştur. Bu çalışmada yapılan aracı değişken analizi ile örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu sayısal verilerle ortaya konulmuştur.

Sonuç olarak, bu çalışmada örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisini anlamak amacıyla gerçekleştirilen analizler, önemli bulgular ortaya koymuştur. KMO ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları ve uygulanan proses ile, faktör analizinin yapılabirliğini doğrulamış ve elde edilen faktör yapıları, değişkenlerin anlamlı ve tutarlı bir şekilde gruplandığını göstermiştir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında;

Hipotez 1 (Örgütsel adalet örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler): Bu hipotez, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir korelasyon olduğu için kabul edilmiştir. Bu sebeple örgütsel adalet algısındaki artış örgütsel bağlılık da artış meydana oluşturacağı ilişkilendirilmiştir.

Hipotez 2 (Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlığı pozitif yönde etkiler): Bu hipotez, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı ve pozitif bir korelasyon olduğu için kabul edilmiştir. Bu çerçevede örgütsel adalettaki artış

örgütsel vatandaşlık davranışını da doğrudan artışına sebep olacağı belirtilmiştir.

Hipotez 3(Örgütsel Adalet örgütsel bağlılık üzerinden örgütsel vatandaşlığı etkiler): bu hipotez, yapılan aracı değişken analizi anlamlı bir etkiye sahip olması sebebiyle anlamlıdır ve hipotez kabul edilmiştir. Bu sebeple örgütsel adaletteki artış, örgütsel bağlılıkta artış meydana getirebilir ve bu sebeple de örgütsel vatandaşlık davranışında olumlu artış yapacağı tespit edilmiştir.

Araştırma çıktıları göz önüne alındığında, örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinde araştırma sorumuzu oluşturan kavramlara önem verilmelidir ve her biri için ayrı ayrı çalışmalar yapılmalıdır. Örgütü var eden bireylerin adalet algıları bağlılıklarını ve gönüllü olma durumları ayrı ayrı incelenmelidir. Bu kavramların olumsuzluklar doğurmaması adına gerekli alt yapı çalışmaları yapılmalıdır. Bireylerin adalet algılarını olumsuz etkileyebilecek uygulamalardan kaçınılmalıdır. Yine aynı şekilde çalışanların bağlılıklarını olumsuz etkileyecek tavır ve davranışlardan da ayrıca kaçınılmalı ve bağlılık üzerine olumlu çalışmalar yapılmalıdır. Buna örnek olarak bazı şirket içi aktivitelerin yapılması, bazı topluluk organizasyonları yapılması çalışanların bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir. İşyerlerinde çalışanların gönüllü tavırlar sergilemesi önemlidir. Bu kapsamda işyerinde gönüllü davranışları artıracak prosedürler ortaya konulmalıdır. Şirket içinde belirli zamanlarda bu değerler üzerinde ölçümlerin yapılacağı anket veya mülakatlar yapılmalıdır. Yapılan mülakat ve anket sonuçlarına göre politikalar geliştirilmelidir. Sonuç olarak, çalışanların duygu durum tespitleri belirli aralıklarla yapılmalıdır ve bahse konu olan kavramlar üzerinde sürekli çalışanları destekleyici politikalar geliştirilmelidir.

8.2 Araştırma Kısıtları

Araştırmaya ait veriler internet üzerinden anket şeklinde toplanmıştır. Veri toplama süreci daha verimli kullanılabilir ve anketin daha fazla kişiye ulaşması sağlanabilirdi. Katılımcılara ulaşmada sosyal medya araçları (Twitter v.b) da kullanılabilir ve böylece daha fazla veri toplanabilir. Anketlerin iletilmesi sonrasında geri dönüşlerin daha çok olması adına çalışma ile ilgili ön bilgilendirme içeren çalışmanın amacının ne olduğu konusunda bilgilendirme yapılabilirdi.

Araç olarak sadece internet ortamında değil yüz yüze de görüşmeler ve mülakatlar yaparak veriler toplanabilir ve açıklayıcı bilgilerle daha çok veri elde

edilebilirdi. Çalışmada mesleki anlamda çok geniş bir meslek skalası konulmamıştır. Bu sebeple belirli meslek gruplarından cevaplar gelmiştir. Bu sebeple daha çok meslek kollarından geri dönüşler elde edilebilmesi adına meslek çeşitliliği arttırabilir.

Çalışma için sorulan demografik bilgiler geri dönüşler için bazı kişilerde olumsuz algılamalara sebep olmuştur. Kişisel verilerin kullanılması adına katılımcıların olumsuz durumlarla karşılaşmayacağı bilgilendirmesi önden yapılabilirdi. Anket formunun gönderilmesinden ve kişilere ulaşmasından sonra hemen doldurulmadığı zamana bırakıldığı ve bu durumda da unutulduğu ya da önemsenmediği belirlenmiştir. Bu durumun önüne geçilebilmesi adına paylaşılan kişilerin uygun zamanlarının gözetilmesi, mesai saatlerinin dışında v.b bu anketlerin paylaşılması uygun olurdu (iş yoğunluğu sebebiyle unutulmaktadır). Bu sebeple belirli hatırlatma süreci uygulanmalıydı. Veri setindeki sorulara ilave olarak geri dönüşlerde katılımcı fikirlerinin alınması da veri kalitesini daha genişletebilirdi.

KAYNAKÇA

- Acar A. Z. (2006) Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1): 1–14.
- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 7-8.
- Acar G, 2011. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Adams, J.S. (1965) Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Adu-Gyamfi, M., He, Z., Nyame, G., Boahen, S. ve Frempong, M. F. (2021). Effects of internal CSR activities on social performance the employee perspective. *Sustainability*, 13(11), 6235.
- Aktuğ, M. (2016). *Örgütsel adalet ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerine etkisi* (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Akyüz, Ü., Demirkasımoğlu, N. ve Erdoğan, Ç. (2013). Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütündeki yöneticilerin örgütsel adalet algıları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38(167), 273- 288.
- Al-Ali, W., Ameen, A., Isaac, O., Khalifa, G. S., & Shibami, A. H. (2019). The mediating effect of job happiness on the relationship between job satisfaction and employee performance and turnover intentions: A case study on the oil and gas industry in the United Arab Emirates. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(4).
- Al-A'wasa, S. I. S. (2018). The Impact of Organizational Justice on the Counterproductive Work Behavior (CWB): A Field Study Conducted in the Jordan Customs Department (JCD). *International Journal of Business and Social Science*. 9.1, 27-38.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. «Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects.» *Journal of Business Research*, 1990: 46-91.
- Allen, S. J., & Schuster, E. W. (2004). Controlling the risk for an agricultural harvest. *Manufacturing & Service Operations Management*, 6(3), 225-236.
- Atrizka, D., Lubis, H., Simanjuntak, C. W., & Pratama, I. (2020). Ensuring Better Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior through

- Talent Management and Psychological Contract Fulfillment: An Empirical Study of Indonesia Pharmaceutical Sector. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 545-553.
- Altunel, M. C., & Erkurt, B., (2015). Cultural tourism in Istanbul: The mediation effect of tourist experience and satisfaction on the relationship between involvement and recommendation intention. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(4), 213-221.
- Ambrose, M. L., and Arnaud, A. (2005). Distributive and procedural justice: Construct distinctiveness, construct interdependence, and overall justice. In J. Greenberg, and J. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice* (pp. 59-84). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Arar, K., & Nasra, M. A. (2019). Leadership style, occupational perception and organizational citizenship behavior in the Arab education system in Israel. *Journal of Educational Administration*
- Arslandaş, C. ve Pekdemir, I. (2007) "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma" *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1: 261-286.
- Aşan, Ö. ve Özyer, K. (2008). Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 129-151.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (19), 163-184.
- Bağcı Z, 2013. Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: tekstil sektöründe bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 164-168.
- Bakan, İ. *Örgütsel Stratejinin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi, 2011.
- Bal, V. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler*

- Fakültesi Dergisi, 6 (1), 1-9.
- Balay, R. (2000), *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara, 192s.
- Balcı, A. (2000). İki binli yıllarda Türk milli eğitim sisteminin örgütlenmesi ve yönetimi. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 24(24), 495-508.
- Barghouti, Z., Guinot, J. & Chiva, R. (2023). Compassion and altruism in organizations: a path for firm survival. *International Journal of Manpower*, 44(9), 1-19. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2021-0266>
- Baş, Gökhan ve Şentürk, Cihad (2011). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, C.17, No.1, ss: 29-62
- BECKER, T.E. and D.M. RANDALL. (1994), "Validation of A Measure of Organizational Citizenship Behavior Against An Objective Behavioral Criterion" *Educational and Psychological Measurement*, 54(1), pp.160- 168.
- Becton, J.B., Carr, J.C., Mossholder, K.W., ve Walker, H.J. (2017). Differential effects of task performance, organizational citizenship behavior, and job complexity on voluntary turnover. *J. Bus. Psychol.* 32, 495–508.
- Bedük A, 2011. Örgüt psikolojisi yeni yaklaşımlar güncel konular. Konya, Dizgi Atlas Akademi
- Beugre C.D. (1998), *Managing fairness in organizations*. Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Beugre D. C. & Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(2), 325-332. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb00199.x>
- Bies, R. J., ve Moag, J. S. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1: 43-55.
- Bolat, O. İ., & Bolat , T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human*

performance, 10(2), 99-109.

- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Choi, D., Oh, I. S. and Colbert, A. E. (2015). Understanding Organizational Commitment: A MetaAnalytic Examination of The Roles of The Five-Factor Model of Personality and Culture. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1542.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B. Naktiyok, A.: 2010 “Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6/12, 67-82.
- Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Cihangiroğlu, N. (2011). Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*, (53), 9- 16.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J.A; Conlon, D.E.; Wesson, M.J.; Porter, C.O.L.H ve Ng K.Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, Vol.86(3), ss. 425-445.
- Colquitt, J.A.: 2012 Organizational justice, S. W. J. Kozlowski (Edt.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* içinde, New York, Oxford University Press, 526-547.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of applied psychology*, 98(2), 199.
- Cremer, D.D. (2005). “Procedural and Distributive Justice Effects Moderated By Organizational Identification”, *Journal of Managerial Psychology*, 20(1): 4–13
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2010). The management of organizational justice. In J. A. Wagner III & J. R. Hollenbeck (Eds.), *Readings in organizational behavior* (pp. 280–298). Routledge/Taylor & Francis Group
- Cropanzano, R., Ambrose, M. L.: 2001 “Procedural and Distributive Justice Are

- More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and A Research Agenda”, *Advances in Organizational Justice*, 119/151, 351-360
- Çakmak K, 2005. Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olay çalışması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2), 295-310.
- Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çetin, F. ve Fıkrıkoca, A. (2010). Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 42-66.
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık iş tatmini kişilik ve örgüt kültürünün rolü* (Doctoral dissertation, Ankara Üniversitesi (Turkey)).
- Çetin Ö. M. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çetinkaya, M., & Çimenci, S. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 237-278.
- Çiftçioğlu A. (2009). *Kurumsal itibar yönetimi*. Bursa: Dora Yayınları.
- Çöp, S. (2008). Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dartey-Baah, K., Anlesinya, A., & Lamptey, Y. (2019). Leadership Behaviors and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Involvement. *International Journal of Business*, 24(1), 74.
- Demirci, K., Erbaş, A. ve Giderler A. C. (2009). Üniversite öğrencilerinin stk'lara katılım potansiyellerinin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sivil erdem boyutu çerçevesinde incelenmesi. *Khazar University Press*, 12 (1-2), 752- 767.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler*

Dergisi, 8(15), 115-132.

- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective* (Vol. 437). New Haven, CT: Yale University Press
- Doğan, H. H., Duman, R., Özkalp, B., & Aydın, S. (2013). Antimicrobial activities of some mushrooms in Turkey. *Pharmaceutical Biology*, 51(6), 707-711
- Dozier, J. B. ve Miceli, M. P. (1985). Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behavior perspective. *Academy of Management Review*, 10(4), 823-836.
- Eğilmez G, 2011. Çalışma yaşamında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık: bir kamu bankasındaki çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılayışlarının analizine yönelik bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eker, G. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumunu Üzerindeki Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elçi, M., & Alphan, L. (2006). Etik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri. *Hacettepe üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, 24(1), 141-170.
- Eren, E. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım AŞ, 2010.
- Ersözlü, A. (2012). Okul yöneticilerinin yönetsel güçlülük düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş doyumuna etkisi. Doktora tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Folger, R. and Cropanzano, R. (1998) *Organizational Justice and Human Resource Management*. Sage, Thousand Oaks
- Folger, R. G., Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Sage.
- Gale, B. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi; Tokat Valiliğinde Uygulamalı Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Gerpott, F. H., Van Quaquebeke, N., Schlamp, S., & Voelpel, S. C. (2019). An identity perspective on ethical leadership to explain organizational citizenship behavior: the interplay of follower moral identity and leader group prototypicality. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1063-1078.
- GREENBERG, J. and R.A. BARON (2000), *Behavior in Organizations*, 7th Ed.,

NewJersey: Prentice-Hal

- Greenberg, J. and Baron, A. R. (2000). *Behavior in Organizations: Understanding And Managing The Human Side of Work*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Greenberg, J.: 1987 "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, 12/1, 9-22. <https://doi.org/10.2307/257990>
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 488-503.
- Guiot, G., & Thibaut, B. (1959). L'extirpation des adenomes hypophysaires par voie trans-sphenoidale. *Neurochirurgia*, 1(02), 133-150.
- Güçel, C. (2013). Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi örgütsel adaletin aracılık rolü: İmalat işletmelerine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 173-190.
- Güçlü, H. Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, 2006.
- Gülova, A.A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research*
- Gümüştas, C. (2021). İş sağlığı ve güvenliği bağlamında örgütsel güven ve güvensizliğin öncülleri: Örgütsel ve kurumsal etkiler.
- Gündoğan, T. (2010). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Bir İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi
- Gündoğan T, 2009. Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- GÜRBÜZ, Sait (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1), 48-75.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1), 53-56.
- Gürbüz, Sait (2007). Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini

- ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi, , İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Güven, M. (2006). *Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Han, S. H., Yoon, D. Y., Suh, B., Li, B., & Chae, C. (2019). Organizational support on knowledge sharing: a moderated mediation model of job characteristics and organizational citizenship behavior. *Journal of Knowledge Management*
- Homans, George C. (1974) *Social Behaviour: Its Elementary Forms*. Rev. ed. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Işık, M. & Eraslan, T. Y. (2021). Örgütsel Adalet Algısı ve Üretim Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişki:
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 5(1).
- İmamoğlu G, 2011. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (1).
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşmalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(01).
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2011). ÖRGÜTSEL ADALET, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21), 49-64.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım
- İyigün ÖN, 2012. Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. İstanbul Ticaret

- Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(21), 51-60.
- Kacan, E. (2016). Optimum BET surface areas for activated carbon produced from textile sewage sludges and its application as dye removal. *Journal of environmental management*, 166, 116-123.
- Kamer, M. (2001). *Örgüte güven örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kaplan, S. (2011). Research in cognition and strategy: Reflections on two decades of progress and a look to the future. *Journal of management studies*, 48(3), 665-695.
- Karaca, E., & Özmen, A. (2018). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 7-30.
- Karademir T., Çoban B.: 2011 “Spor Alanında Örgütsel Adalet ve Duygusal Zeka”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10/36, 25-41.
- Karademir T, Çoban B, 2010. Sporun yönetsel yapısında örgütsel adalet kuramına bakış. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1), 48-62.
- Kavak, O., & Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 33-51.
- KAYA, A. & AYKAN, E. (2011). Örgütsel Adalet Algısının Öğretim Üyelerinin Motivasyonları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma (Erciyes Üniversitesi Meslek Yüksek Okulları Örneği). 2. Uluslararası 6. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu, Turkey, 108-120.
- Kaya İ, 2012. Otel işletmelerinde çalışma yaşamının kalitesini etkileyen faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Marmaris örneği. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir
- Kell, H. J. ve Motowidlo, S. J. (2012). “Deconstructing Organizational Commitment: Associations Among Its Affective and Cognitive Components, Personality Antecedents, and Behavioral Outcomes”. *Journal of Applied Social Psychology*, 42 (1): 213-251.
- Kelley Jr, J. E., & Walker, M. R. (1959, December). Critical-path planning and scheduling. In *Papers presented at the December 1-3, 1959, eastern joint IRE-AIEE-ACM computer conference* (pp. 160-173).

- Keskin, F. Ve Saltürk, M. (2008). Stratejik Hedeflere Ulaşmada Yöneticilerin Kişisel Davranış Farklılıkları, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1),
- Keskin, S. (2005). *Öğretmenlerde Çalışma Değerleri Ve Örgütsel Vatandaşlık. (Yüksek Lisans Tezi)*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *SAGE Open*, 10(1), 2158244019898264.
- Kılıç, S., & Toker, K. (2020). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15(58), 288-303. <https://doi.org/10.19168/jyasar.499909>
- Kılıçaslan, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Kıray A, 2011. Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Koç, H. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28) 200-211
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.
- Konovsky, M.A. ve Organ, D.W. (1996) “Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior” *Journal of Organizational Behavior*, 17: 253-266.
- KURŞUNOĞLU, Aydan; TANRIÖĞEN, Emin Bakay Abdurrahman. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2010, 28.28: 101-115.
- Kuru, S. A. (2020). Etik liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Kişi örgüt uyumunun aracılık etkisi. *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 515-530.
- Latham, G. P. and Skarlicki, D. (1995). Criterion-related validity of the situational and patterned behaviour description interviews with organizational citizenship behaviour. *Human Performance*, 8, 67-80.
- Lavelle, J., Rupp, D., & Brockner, J. (2007). Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target

- Similarity Model. *Journal of Management*, 33, 841-866.
<http://dx.doi.org/10.1177/0149206307307635>
- LeBlanc, M. M., & Kelloway, E. K. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of applied psychology*, 87(3), 444.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behaviour an evidence-based approach*. The McGraw-Hill.
- MACKENZIE, S.B. and P.M. PODSAKOFF. (1993), "The Impact of Organizational Citizenship Behavior On Evaluations of Salesperson Performance" *Journal of Marketing*, 57(1), pp.70-81.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, 43(4), 738-748.
- Mathieu, J. E., Zajac, D.M., (1990). "A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, Vol.108, No.2, 171-194.
- MERTON, R. K. (1938). GSGSS persists a notable tendency in sociological theory to attribute. *American Sociological Review*, 3(5), 672-682.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A MetaAnalysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61, 20-52.
- Meyer, J.P., ve Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publ. Inc. 160.
- 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.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R.M., (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press
- Naktiyok, A., ve Polat, F. (2016). Çalışanların psikolojik taciz algısının örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1).
- Nehmeh, R. (2009). What is Organizational Commitment, Why Should Managers Want It in Their Workforce and is There Any Cost Effective Way to Secure it?

Swiss Management Center Working Paper, 5.

- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books, 4.
- Öğüt, A., Kaplan, M. ve Biçkes, D. M. (2009), Algılanan örgütsel adaleti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin otel işletmeleri örneğinde bir analizi. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, s. 158-164
- Örücü, E., Hasırcı, I. ve Turhan, G. (2021). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35 (4), 1383-1404.
- Özçınar, M., Demirel, Y., & Özbezek, B. D. (2015). ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(13), 150-171.
- Özdevecioğlu, M.: 2003 “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M., Sucan, S., ve Akın, M. (2014). Algılanan Örgütsel Adaletin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3, 140-141.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20), 117-135.
- Özler E. D. (2012) Örgütsel Davranışta Güncel Konular. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Parker, R. J., ve Kohlmeyer, J. M., (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 30.
- Pelit, E., Boylu, Y. ve Güçer E. . (2007). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 86-

- Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 382-407.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Polat, S. ve Celep, C. (2008) "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları" *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54:307-331
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Ramamoorthy, N., & Flood, P. C. (2004). Individualism/collectivism, perceived task interdependence and teamwork attitudes among Irish blue-collar employees: a test of the main and moderating effects?. *Human Relations*, 57(3), 347-366.
- Randall, D., (1990). "The Consequences Of Organizational Commitment: Methodological Investigation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol:11, 361- 378.
- ROTUNDO, Maria and Sackett, Paul R. (2002)." The Relative Importance Of Task, Citizenship, And Counterproductive Performance To Global Ratings Of Job Performance: A Policy-Capturing Approach", *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- SAG, Can M., et al. Ionizing radiation regulates cardiac Ca handling via increased ROS and activated CaMKII. *Basic research in cardiology*, 2013, 108: 1-15.
- Saldamlı, A. *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık, 2009.
- Sarrafoğlu, G. B., ve Günsay, M. M. (2019). Örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi*

- Dergisi, 15(2), 85-97.
- Schnake, M. E. and Dumler, M. P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behavior research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 284.
- Serinkan, C. ve Erdiş, Y.Ü. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, Nobel Yayın Dağıtım.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü, *Eğitim ve Bilim*, 156(35), 142-159.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal bir özümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 323.
- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*.
- SMITH, C. H., Organ, D.W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behaviour. *Journal Of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Sökmen, A. (2007). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18 (2), 170-182.
- Sökmen, A. (2019). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (2), 980-990.
- Sökmen, A. (2011). Öğrencim Memnuniyetine Yönelik Ankara'daki Bir Meslek Yüksekokulunda Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (4), 66-79.
- Spector, P. E., Bauer, J. A., & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know?. *Journal of applied psychology*, 95(4), 781.
- Tang, T. L. P., & Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment.
- Taşkın, (2022). ZAMAN HIRSIZLIĞININ ÖNCÜLLERİ OLARAK ÖRGÜTSEL ADALETSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM: KONYA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ'NDE BİR UYGULAMA
- Topaloğlu, M., Koç, H. ve Yavuz, E. (2008). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bazı temel faktörler açısından analizi, *Kamu-İş*, 9(4).
- Tutar, H. (2007). ERZURUM'DA DEVLET VE ÖZEL HASTANELERDE

ÇALIŞAN SAĞLIK PERSONELİNİN İŞLEM ADALETİ, İŞ TATMİNİ VE DUYGUSAL BAĞLILIK DURUMLARININ İNCELENMESİ. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 97-120.

Turnipseed, D. and Murkison, G. (1996) Organization Citizenship Behavior: An Examination of the Influence of the Workplace, *Leadership and Organization Development Journal*, 17 (2), 42-47.

Uçar, P., (2016). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi.

Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (41), 434-448.

Ulukapı H, Bedük A, 2014. Örgütsel adaletin işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisi: Konya'da bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(31), 771-778.

Üner M. M., Karatepe O., Halıcı, A., (1998). “Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının Yapılandırılmasına Yönelik Bir Deneme”, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Üniversitesi Yayını, 470-481.

Ünlü, E., (2013). *Örgütsel Adaletin Örgüt Vatandaşlığı Üzerine Etkisi ve Marmara Üniversitesi İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi.

Ünüvar, T. G., (2006). “An Integrative Model of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, And organizational Citizenship Behavior”, ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.

Vurdem, B. (2022). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe bir Araştırma* (Master's thesis, Dokuz Eylül Üniversitesi (Turkey)).

William, J., Euler, C., Christensen, S., & Shlomchik, M. J. (2002). Evolution of autoantibody responses via somatic hypermutation outside of germinal centers. *Science*, 297(5589), 2066-2070.

- Wolowska, A. (2014). Determinants of organizational commitment. *Human Resources Management ve Ergonomics*, 8(1), 130-146.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*.
- Yavuz, S. (2010). *Örgütsel adalet algısının iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma* (Master's thesis, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Yazıcıoğlu İ, Topaloğlu IG, 2009. Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yean, T. F. (2016). Organizational justice: A conceptual discussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803.
- Yıldırım, İ., & Eraslan, H. (2020). İŞLETMELERDE DAĞITIMSAL ADALET: SERAMİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(73), 171-185.
- Yıldırım, F. (2009). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık İle Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi. *Mülkiye Dergisi*, 27 (239), 371.
- Yıldırım, Y., Uzun, H., Yıldırım, İ. (2012). *An Examination Of Physical Education Teachers In Terms Of Their Organizational Citizenship Behaviors And Organizational Loyalty According To Some Demographic Variables* Procedia-Social And Behavioral Sciences, 47, 2147.
- Yıldız, N. ve Akgemci, T. (2011). Örgütsel Vatandaşlık. *Örgüt Psikolojisi*. A. Bedük (ed.). Konya: Atlas Akademi.
- Yılmaz, İ. H., & Mwesigye, A. (2018). Modeling, simulation and performance analysis of parabolic trough solar collectors: a comprehensive review. *Applied energy*, 225, 135-174.
- Yücel, İ., Palabıyık, N.: 2016 “Virtüöz Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulama”, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9/1, 211-230.
- Yürür, S. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 295-312.
- Zhao, H., & Zhou, Q. (2019). Exploring the impact of responsible leadership on organizational citizenship behavior for the environment: A leadership identity perspective. *Sustainability*, 11(4), 944.