



ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE BİR
UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

MUHAMMET YÜKSEL

Danışman:

Doç. Dr. Hasan GÜL

Samsun, 2015

ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE BİR
UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

MUHAMMET YÜKSEL

Danışman:

Doç. Dr. Hasan GÜL

Samsun, 2015

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığını taahhüt ederim.

06/01/2015

Muhammet YÜKSEL

ÖZET

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler Üzerine
Bir Uygulama

Muhammet YÜKSEL

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Ocak/2015

Danışman: Doç. Dr. Hasan GÜL

Bu tez çalışmasının amacı, örgütsel adalet türleri ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkileri inceleyerek, çalışanların kurumdaki pozisyonları, kurumdaki çalışma süreleri ve cinsiyetlerine göre örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemektir. Çalışma teorik bir çerçevede sunulduktan sonra, araştırmanın uygulama kısmını desteklemek için anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasının birinci bölümünde ankete katılanların demografik özelliklerini ortaya çıkaracak sorular sorulmuştur. İkinci bölümde 25 sorudan oluşan “Örgütsel Adalet Ölçeği” yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise 18 sorudan oluşan “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” yer almaktadır. Bu ölçek Türker’in örgütsel vatandaşlık üzerine yaptığı çalışmada kullanmış olduğu ve Podsakoff vd. ile Morrison’un ölçeklerinin derlenip geliştirilmesi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma Samsun İlkadım Belediyesinde farklı hiyerarşik düzeylerde çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu anketler sonucunda veriler değerlendirilerek örgütsel adalet türleri ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Dağıtımsal Adalet, Prosedürel Adalet, Etkileşimsel Adalet

ABSTRACT

An Application on the Relationship between Organizational Justice and
Organizational Citizenship Behaviors

Muhammet YUKSEL

Ondokuz Mayıs University, Institute of Social Sciences

Business Department, Master, January/2015

Supervisor: Doç. Dr. Hasan GÜL

The purpose of this thesis examined the relationship between organizational citizenship organizational justice types, position in the working of institutions according to their working time and gender in organizations is to determine whether there are differences in terms of organizational justice and organizational citizenship behaviors. After work presents a theoretical framework, a survey was conducted to support the implementation of the research. In the first part of the survey will reveal the demographic characteristics of the respondents were asked questions. The second section consists of 25 questions; "Organizational Justice Scale" is located. The third section consists of 18 questions, "Organizational Citizenship Scale" is located Türker. This scale is used in research on organizational citizenship and Podsakoff et al. compiled by the Morrison's scale was carried out by development. Research was carried out in the Municipality of Samsun İlkadım individuals or at different hierarchical levels. As a result of this survey data were evaluated tried to explain the relationship between organizational justice and organizational citizenship types.

Key Words: Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının gerçekleştirilmesinde benden yardımını ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, bilgi ve tecrübeleriyle bana daima yol gösteren danışman hocam Doç. Dr. Hasan GÜL başta olmak üzere, Öğr. Gör. Yusuf ESMER'e, anket ve anket yorumlamalarında her zaman bana yardımcı olan Murat POLAT ve Bülent YAMAÇ'a şükranlarımı sunmak benim için zevkli ve bir o kadar da onurlu bir görevdir. Ayrıca bu uzun ve yorucu tez yazım sürecinde beni sürekli destekleyen, maddi ve manevi olarak her daim yanımda olan biricik eşim Yasemin YÜKSEL ve oğlum Mustafa Talha YÜKSEL'e de sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Muhammet YÜKSEL

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	v
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı.....	4
1.2. Örgütsel Adaletle İlişkin Genel İlkeler.....	7
1.2.1. Eşitlik İlkesi	7
1.2.2. Algı İlkesi	7
1.2.3. Kişilerarası Adalet İlkesi	8
1.2.4. Tutarlılık ilkesi.....	9
1.2.5. Eşitlikçilik İlkesi	9
1.2.6. Düzeltme İlkesi	10
1.2.7. Doğruluk İlkesi	10
1.2.8. Temsil ilkesi.....	11
1.2.9. Etik ilkesi	12
1.3. Örgütsel Adalet Türleri.....	13
1.3.1. Dağıtımsal Adalet	13
1.3.2. Prosedürel Adalet.....	15
1.3.3. Etkileşimsel Adalet	16
1.4. Örgütlerde Adaletin Başlıca Yansımaları.....	18
1.4.1. Örgütsel Adalet ve Güven.....	18
1.4.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	20
1.4.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık.....	20
1.4.4. Örgütsel Adalet ve İş tatmini	22

1.4.5. Örgütsel Adalet ve Liderlik	23
1.4.6. Örgütsel Adalet ve Ödüllendirme Sistemleri.....	23
1.4.7. Örgütsel Adalet ve Performans	24
1.5. Örgütsel Adaletin Sonuçları	25

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı	28
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle İlgili Temel Kavramlar	32
2.2.1. Pro-Sosyal Davranışlar	32
2.2.2. Ekstra Rol Davranışları.....	32
2.2.3. Örgütsel Kendiliğindenlik.....	33
2.2.4. Bağlamsal Performans	33
2.2.5. Biçimsel Rol Davranışları.....	33
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları	35
2.3.1. Yardımseverlik.....	36
2.3.2. Vicdanlılık	37
2.3.3. Sportmenlik-Centilmenlik	37
2.3.4. Nezaket	38
2.3.5. Örgütsel-Sivil Erdem	39
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler	40
2.4.1. Örgütsel Bağlılık.....	41
2.4.2. Bireyin Ruhsal Durumu	44
2.4.3. Kişilik Özellikleri	45
2.4.4. İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini	46
2.4.5. Örgütsel Adalet	47
2.4.6. İhtiyaçlar	47
2.4.7. Liderin Özellikleri ve Türleri.....	50
2.4.8. Yaş, Kıdem ve Hiyerarşik Düzey	52
2.4.9. Örgütsel Vizyon	52
2.4.10. Örgütün Özellikleri	53
2.4.11. Kişi Örgüt Bütünleşmesi.....	54
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sonuçları	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ARASINDAKİ
İLİŞKİLER

3.1. Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkiler	60
---	----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Metodolojisi	67
4.2. Araştırmanın Amacı	67
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	67
4.4. Araştırmanın Yöntemi	68
4.5. Örneklem Kitlesi	68
4.6. Araştırma Kapsamında Test Edilen Hipotezler	68
4.7. Veri Toplama Araçları.....	69
4.8. Verilerin Toplanması.....	71
4.9. Veri Analizi	71
4.10. Bulgular	71
4.11. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri.....	74
4.12. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular	75
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	83
KAYNAKÇA	86
EK 1: ANKET FORMU	100
ÖZGEÇMİŞ.....	104

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: ÖVD'nin Performansa Katkısı, ÖVD'nin Grup ve/veya Örgüt Performansına Katkısı.....	57
Tablo 2: Cinsiyet Dağılımı.....	72
Tablo 3: Yaş Dağılımı.....	72
Tablo 4: Medeni Durum Dağılımı	72
Tablo 5: Eğitim Durumu Dağılımı.....	73
Tablo 6: Kurumdaki Pozisyon Dağılımı	73
Tablo 7: Kurumdaki Çalışma Süresi Dağılımı.....	74
Tablo 8: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	74
Tablo 9: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	75
Tablo 10: Örgütsel Adalet Türleri İle Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkinin Tespiti İçin Yapılan Korelasyon Analizi.....	76
Tablo 11: Prosedürel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisini Tespit Etmek Amaçlı Yapılan Regresyon Analizi	76
Tablo 12: Etkileşimsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisini Tespit Etmek Amaçlı Yapılan Regresyon Analizi	77
Tablo 13: Dağıtımsal Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisini Tespit Etmek Amaçlı Yapılan Regresyon Analizi	78
Tablo 14: Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet Türlerinde Farklılaşma Olup Olmadığının Tespiti İçin Yapılan t Testi.....	78
Tablo 15: Kurumdaki Pozisyona Göre Örgütsel Adalet Türlerinde Farklılaşma Olup Olmadığının Tespiti İçin Yapılan Varyans Analizi	79
Tablo 16: Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Adalet Türlerinde Farklılaşma Olup Olmadığının Tespiti İçin Yapılan Varyans Analizi	80
Tablo 17: Cinsiyete Göre Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinde Farklılaşma Olup Olmadığının Tespiti İçin Yapılan t Testi	81
Tablo 18: Kurumdaki Pozisyona Göre Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinde Farklılaşma Olup Olmadığının Tespiti İçin Yapılan Varyans Analizi.....	81
Tablo 19: Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinde Farklılaşma Olup Olmadığının Tespiti İçin Yapılan Varyans Analizi.....	82

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Pro-Sosyal Örgütsel Davranış Kapsamında Vatandaşlık Davranışı	34
Şekil 2: Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi	48
Şekil 3: Araştırma Modeli	69

KISALTMALAR

C	: Cilt
Çev.	: Çeviri
DA	: Dağıtımsal Adalet
EA	: Etkileşimsel Adalet
no.	: Numara
ÖA	: Örgütsel Adalet
ÖAÖ	: Örgütsel Adalet Ölçeği
ÖAT	: Örgütsel Adalet Türleri
ÖB	: Örgütsel Bağlılık
Örn.	: Örneğin
ÖV	: Örgütsel Vatandaşlık
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları
ÖVDB	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Boyutları
s.	: Sayfa Numarası
S	: Sayı
s.s	: Sayfa Sayısı
vd.	: Ve Diğerleri

GİRİŞ

İnsan ve diğer tüm canlılar varoluşlarından itibaren yaşamları boyunca birbirleriyle ilişki içerisinde bulunmaktadır. Bu ilişkiler sonucunda tüm varlıklar arasında birbirlerine karşı davranışlar ortaya çıkmaktadır. Örneğin, aslanların insanlar için tehlikeli olduğu, insanların aslanlarla yaşadıkları olumsuz ilişkilerinden yani yaşadıkları tecrübeler neticesinde anlaşılmaktadır. İşte bu tecrübeler ve ilişkiler sonucunda düşünen bir varlık olan insan, yaşadıklarında adalet aramaya başlamış olup, bu adalet hakkı için gerektiğinde savaşılmaktadır. Modern dünyada adalet aramanın birçok yolu olduğundan dolayı artık adalet için savaşmaya gerek yoktur ve insanlarla iş yapan her örgüt, insan faktörünü ve insan için önemli olan adaleti göz önüne almak zorundadır. Aristoteles, bu konuda toplumda adaletin temelinin ekonomik düzende bulunduğunu ileri sürmüş ve “dağıtıcı adalet” ile “denkleştirici” ya da “ödüllendirici adalet” ayrımını yapmıştır (Demir, 1987: 41).

Antik çağdan farklı olarak günümüz dünyasında hızı kesilemez bir değişim ve gelişim olması nedeniyle örgütlerin etkinliğinde ve verimliliğinde insan faktörünün önemi her geçen gün daha da fazla anlaşılmaktadır. Örgütlerin sürekli değişen koşullar altında başarılı olmaları için, formel iş tanımlarıyla sınırlı kalmadan, görevin gerektirdiklerinin ötesinde, örgütsel etkinliğe ve gelişmeye katkıda bulunmaya istekli işgörenlere olan ihtiyacı giderek artmaktadır (Sezgin, 2005: 313). Günümüzde yöneticiler için en önemli konulardan biri çalışanları, iş başarısı için iş birliği yapmaya yönlendirmektir. Çalışanlardan gönüllülük ve uyum sağlamaya dayalı, biçimsel olmayan, iş sözleşmeleriyle zorunlu hale getirilen davranışların çok daha ötesinde davranışlar beklenmektedir (Ünüvar, 2006: 177).

Günümüz örgütleri görevlerinde titiz ve dakik davranan, işini savsaklamadan içten gelen bir samimiyetle çalışan, gözetim ve denetim yapılmadığı anlarda dahi kurallara uyan, çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım eden, mecbur olmadığı halde ek görevler üstlenen, dedikodudan uzak durup kurumun sırlarını saklamaya özen gösteren işgörenlere her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadır (Karaman vd., 2008: 50). Çalışanlar ise aldıkları ücretin ne kadar adil olduğunu, yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığını ya da işyerinde verilen ödüllerin adaletli

bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığı konusunda kendilerine sorular sormakta ve bu konudaki algıları sebebiyle çevrelerine karşı bazı davranış kalıpları geliştirmektedirler (Irak, 2004: 26).

Rekabete dayalı günümüz çalışma ortamında, çalışanların sadece biçimsel iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmeleri örgütleri ayakta tutabilmek için yeterli olamamaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin başarıya ulaşmaları çalışanların biçimsel rol tanımlarının üzerinde kalan ve gönüllük esasına dayanan davranışlar sergilemelerine bağlı bulunmaktadır. Söz konusu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. “Örgütsel Adalet” ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” konuları son yıllarda araştırmacıların dikkatini çeken, gerek ülkemizde gerekse yurt dışında popüler bir alan haline gelmektedir. Çünkü yeni teknolojiler, üstün yönetim sistemleri, elektronik sistemler ve veritabanları, örgütlerin başarısı için gerekli olmasına karşın, örgütsel başarıyı sağlayan temel etken, örgütün insan kaynağının niteliğidir. Teknolojik araç gereçleri, yönetim sistem ve araçlarını kullananlar ve gerekli kararları alanlar, yine bu örgütlerin işgörenleri, yani insan kaynaklarıdır (Pohlman ve Gardiner, 2000: 32-39). Örgütsel etkililiğin artırılmasında ise, örgütsel bağlılık, iş doyumu, motivasyon ve örgütsel adalet gibi kavramlara vurgu yapılmaktadır. Bu doğrultuda, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında son yıllarda önemli görülen konulardan biri de örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.

Bu çalışmanın amacı, değişen dünyada ve değişen dünyanın gerektirdiği ekonomik yapıda artık sadece çalıştır ve üret mantığının yürümediğini, çalışanların da adalet ve hak istediğini teorik ve uygulamalı bir araştırma ile ortaya koyabilmektir. Bu açıdan Samsunun merkez ilçelerinden olan İlkadım Belediyesi çalışanları üzerinde bir araştırma yürütülmüştür. Araştırma için Belediye çalışanlarının seçilmiş olmasının nedeni, çalışanların sürekli değişime uğraması, tamamen hizmet sektörü olması ve bünyesinde hemen hemen her kademedeki işgören bulundurması nedeniyle örgüt içerisinde adalet algısının oluşumunda ve bu adalet algısına karşılık işgörenlerin gönüllü davranışlar sergileyip sergilememesinde etkili olmasıdır. Bu amaçla çalışmada belediye çalışanları üzerinde örgütsel adalet türleri ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiler incelenerek, çalışanların kurumdaki pozisyonları, kurumdaki çalışma süreleri ve cinsiyetlerine göre örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları açısından farklılaşma olup olmadığı araştırılacaktır.

Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümde ilgili literatür çerçevesinde örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları geniş bir şekilde tüm yönleriyle ele alınmıştır. Üçüncü bölümde bu iki kavram arasındaki ilişkiler incelenmiş ve bu iki konuyla ilgili daha önce yapılmış olan araştırmalara değinilmiştir. Dördüncü bölümde ise çalışmayla ilgili analizlere ve bulgulara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet konusu örgütsel davranış ve endüstriyel psikolojinin en önemli ilgi alanlarından birisidir (Eberlin ve Tatum, 2008: 311). Örgütsel davranış, insan tutum ve davranışlarını inceleyen sosyal bilimlerin bir dalıdır. Ne var ki örgütsel davranışın en önemli konularını oluşturan tatmin, bağlılık, sadakat, güven ve adalet gibi bazı soyut kavramların tanımlanması oldukça zordur. Bu ifadelerin büyük bir bölümü kişilerin algılarına göre değişmekte ve farklı anlamlar kazanabilmektedir (Ayan vd., 2014: 393). Bu bağlamda adalet konusu birey, grup, örgüt ve toplum için önemli olgulardan bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel anlamda ele alındığında, örgütsel yaşamın vazgeçilmez unsurlarından biridir. Bireysel ve örgütsel sonuçları nedeniyle geçmişten günümüze önemini devam ettiren önemli bir konudur. Adalet insan topluluklarının temelidir (Gültekin, 1983: 25). Artık adalet duygusu sadece Adliye Saraylarında değil yaşamın her alanında istenen ve aranan bir olgudur. Bu nedenle adalet, işletme (örgüt) ve işletme ile bağlantılı tüm yapıların özellikle son zamanlarda vazgeçilmez unsuru olmaktadır.

Günümüzde artık işletmelerin değeri ve başarısı maddi unsurlardan çok sahip olduğu bilgi ve yetenek potansiyeli ile değerlendirilmektedir. Bunun ana nedeni her alanda rekabet sistemindeki üstünlüklerin ürün ya da hizmetlerden değil, temelde bunlara hayat veren bilgi ve beceriler toplamından kaynaklanıyor olmasıdır. Dolayısıyla bugün yetenekli, bilgili ve inisiyatif sahibi olan işgörenleri istihdam edebilmek ve onların bilgi ve becerilerini daha üst düzeylere çekebilmek son derece önem arz etmektedir. Ancak en az bunun kadar ve hatta bundan daha önemli olan bir diğer konu ise mevcut bilgi ya da beceri potansiyelinin en etkin şekilde ortaya koyabilmek ve bu potansiyeli örgütsel amaçlara yansıtılabilmektir. Aynı zamanda bu bilgilerin ve tecrübelerin paylaşılması gerekmekte olup, bu paylaşım örgütsel adalet ve bilgi paylaşımı bağlamında, güç dengesini işgören lehine çevirebilecek bir yapıyı da örgüt kültüründe konuşlandıracaktır (Barker, 2001: 203). Böyle bir durumun söz

konusu olabilmesi için işgörenlerin, örgüte son derece bağlılık göstermeleri gerekmektedir. Örgütle özdeşleşme ve örgüt içerisinde kalma isteğinin bir göstergesi anlamına gelen bu bağlılık duygusu bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve katılımının izafi gücüdür (Wahn, 1998: 261). Bu örgütsel bağlılığın oluşumunda sorumluluk, her ne kadar yöneticiler tarafından çalışanlardan beklense de aslında örgüt yönetimine düşmektedir. Çünkü yönetimde ve örgütte izlenen politika ve yöntemlerin adil olduğuna duyulan güven hissi, işgören bağlılığında belirleyici rol oynamaktadır.

İnsanların birbirleriyle veya kurumlarla olan her türlü ilişkilerinde adalet olgusu, ilişkinin arzu edilen düzeyde sürdürülebilmesi için önem taşımaktadır (Çakır, 2006: 45). Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı da örgütte adalet duygusunun ölçüldüğü alanlardan birisidir. Ödül ve ceza sistemi, küçük gruplardan tüm topluma kadar her tür büyüklükteki sosyal sistemlerde oluşan evrensel bir olgudur. Gruplar, örgütler ve toplumların tümü ödül, ceza ve kaynakların dağıtımı sorunuyla ilgilidir. Aslında çalışanların gerek ödül olsun gerekse ceza olsun odaklandıkları temel nokta söz konusu örgütsel kaynakların nasıl dağıtıldığıyla ilgilidir. İşgörenin örgüte bizzat kendisinin katmış olduğu değere karşılık, alması gereken daha çok maddi kazanç ve çıkarlarla ilgili ideal ödül miktarı; işgörenlerin ödeme, yükselme ve diğer maddi sonuçlarla ilgili algılarını belirlemektedir (İnce ve Gül, 2005: 77). Bu anlamda başta örgütler olmak üzere her türlü sosyal sistem bu konuyla ilgili üyelerini memnun etme ve etkin bir dağıtım yapma konusunda çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmaları yapanlar özellikle adalet konusunda çok duyarlı olmalıdırlar. Aksi takdirde işgörenler ve örgüt sık sık “aslında o kadro benim hakkımdı”, “benim aldığım para daha iyi olmalıydı”, “ben daha iyi konuma layıktım”, “bu işyerinde haksızlık var” şeklindeki soru ve sorunlara muhatap olabilmektedirler.

Emeğin sadece miktarının değil, niteliğinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini savunan Aristoteles, takas edilen nesneler arasında “ortak ölçü” bulunması gerektiğini ileri sürmüştür (Demir, 1987: 41). Yani çalışanlar her harcadığı enerjinin ve verdiği emeğin karşılığını almak isterler. Aslında bu durum çalışanlar için değil tüm canlılar içindir. Hayvanlar bile avı için mücadele etmişse karşılığını alıp doymak isterler, her ne kadar adı bilimsel olarak konulmamış olsa da bu bitmek tükenmek bilmeyen karşılığını isteme arzusunu tüm örgütler karşılamak zorundadır. Bu isteme arzusuna karşı, işgörenlerin isteklerini tatmin ettiğini düşünen

örgütler, her ne kadar işgörenleri tatmin etme oranında yüzde yüz başarılı sağlamasalar da bu konudaki çabaları bile başarı sayılabilmektedir.

Yakın dönemlerde de konuyla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış ve örgütsel sistemlere uygun ve değişkenlere daha duyarlı kavramsal modeller geliştirilmiştir. Böylelikle gelişmiş bir literatür oluşturulmuş, işyerlerinde, çalışma ortamında adaletin rolünü tanımlamak için “örgütsel adalet” olarak adlandırılan yeni bir kavram kullanılmaya başlanmıştır (İşbaşı, 2001: 60). Adalet algısı, çalışanlar için önemli bir güdeleyicidir. Çalışma ortamında, örgütte, hakkaniyetin olmadığını algıladıklarında moralleri bozulmakta, işlerini terk etme olasılıkları artmakta ve örgüte karşı bir öç alma davranışına bile yönelebilmektedirler. Hakça uygulamalar, davranışlar örgüte bağlılığı ve işte kalma niyetini artırmaktadır. Kısaca, örgütsel adalet duygusu insanları bir arada tutmakta, buna karşın adaletsizlik algısı ise insanların birbirlerinden ayrılmasına neden olabilmektedir.

Örgütsel adalet, tarihsel açıdan ele alındığında çok da eskilere dayanan bir geçmişe sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Örgütsel adalet günümüzde yeni yeni dikkat çeken ve üzerine yeni yeni bilimsel araştırmalar yapılan bir olgudur. Bu çalışmalar, Adams’ın “Eşitlik Kuramı” ile başlamış ve bu araştırmalar sonucunda konu hakkında birçok ilke ortaya çıkmıştır. Eşitlik Kuramı’na göre çalışanlar, örgüte sağlamış oldukları yarar ile örgütün kendilerine sağlamış olduğu yararı oransal olarak karşılaştırmaktadır (Taşçıoğlu, 2011: 137). Ancak teknik anlamda örgütsel adalet kavramı ilk olarak Greenberg (1987) tarafından kullanılmış ve söz konusu yazar örgütsel adalet konusunda birçok çalışma yapmıştır (Greenberg, 1987: 56).

Moorman (1991: 845) örgütsel adaleti, çalışanların örgütlerinde adil muamele görüp görmediklerini belirleyen ve bu tespitlerinin işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkiledikleri gösteren bir tutum ve davranış şeklinde tanımlamaktadır. Örgütsel faaliyetlerden elde edilen maliyet ve faydaların, birey ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışları algılama üzerine yoğunlaşan örgütsel adalet yaklaşımı, çalışanların yönetsel kararların ahlaki boyutlarını değerlendirmede kullandıkları temel argümanlardan birisidir (Tikici ve Derin, 2013: 613). Örgütsel adalet, hem çalışan bireylerin kişisel doyumlarını hem de örgütlerin işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için gereklidir ve benzer şekilde adaletsizlik örgütsel bir sorun olarak görülmelidir (Greenberg, 1990: 399). Örgütlerde adalet, örgütsel ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine yani dağıtılacağına dair kurallar ve

sosyal normlardır. Bu kurallar ve normlar ise, ödül ve cezaların nasıl dağıtılacağını, bazı dağıtım kararlarının nasıl alındığını gösteren işleme ve kişiler arası uygulamalara ilişkin kurallar ve normlardır.

1.2. Örgütsel Adaletle İlişkin Genel İlkeler

1.2.1. Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesine göre, örgüt çalışanları kendi çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumda çalışan kişilerin elde ettikleri kazanımları karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırmanın sonucuna göre örgütüyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirmektedirler (Güriz, 1994: 23) Burada, işgörenin örgütüne karşı tutumlarını geliştirmede örgütündeki adalet algılaması etkili olmaktadır.

Kişi veya kişiler aynı zamanda örgüt içerisinde kendi bulundukları konumu ve bu konumu hakkındaki durumunu ve çalışma arkadaşları arasındaki durumunu kıyaslamaya da girmektedir. Örgüt içerisinde bu tür kıyaslamalara çok sık rastlanılmakta ve bu çalışanlar üzerinde hem kendi örgütleri açısından hem de diğer örgütler üzerindeki adalet duygusu ve adaletin uygulanmasını anlamlandırma açısından kişiler için önem arz etmektedir. Zaten insanın, insan olarak değeri bakımından eşitlik mutlaklıdır yani bu konuda eşitlikten ayrılmak adaletsizliktir (Erdoğan, 1994: 128). Çalışan kendi örgütünde veya başka örgütlerde karşılaştırmalar sonucunda kendisine denk gelecek pozisyonundaki diğer çalışanları kendisiyle eşit olarak görmediği vakit örgüt içerisinde adalet sistemini sorgulamaktadır, bu da çalışanların moral ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyerek örgütüne yönelik aidiyet duygusunun azalmasına neden olabilmektedir.

1.2.2. Algı İlkesi

Algı kavramı daha çok duyum kavramı ile karıştırılmaktadır. Karıştırılmasının nedeni birbirini tamamlayan kavramlar olması sebebiyledir. Algı, içten ve dışarıdan gelen uyarıcılara karşı duyumlar aracılığıyla bu uyarıcılara anlam verilmesidir. Duyum ise, uyarıcıların alınıp duyu organları ile beyne gönderilmesidir. Kısacası, tat almak duyum ise, o tadın ne olduğunu bilmekte algıdır (<http://nedirogren.com.tr>).

Birey, dünya ile ilişkisini duyu organları sayesinde yürütmekte, dünyadan aldığı verileri beyne iletmekte ve ona göre düşünmeye başlamaktadır. İşgörenler

örgütlerde aldıkları verilere göre algı oluşturmaktadır. İşgörenler örgütlerde ortak amaçlara ulaşmak için yer alır, ama bazen bu ortak amaç dışında kendilerine özgü beklenti ve bireysel özelliklerinden dolayı örgüte karşı algılamalarında farklılık oluşabilmektedir.

Algı, bireysel gereksinimlere karşılık vererek, bireyin çalışmasını, işe motive olmasını ve iş doyumunu sağlayarak süreci örgüt lehine çevirebilmektedir (Uğurlu, 2008: 148). Örgütlerde tam verim alabilmek için algıları açık bir yönetim olması gerektiği gibi algıları açık da çalışanlar olması gerekmektedir. Ast olarak çalışanlar gördükleri ve yaşadıkları her şeyi nasıl algılasalar, örgüte ve yönetime karşı ona göre hal ve tavır alırlar ve bir sonraki adımlarını da bu algılamalara göre atarlar. Bu bağlamda örgüt açısından düşünüldüğünde, olumlu adalet algısının işgörenlere verilmesi örgütün yararına bir durum olmaktadır.

1.2.3. Kişilerarası Adalet İlkesi

İnsanoğlu yaratılış gereği, kendisini başkalarıyla kıyaslamaktadır. Dünyadaki birçok insan bu kıyaslamalar neticesinde, kendisine haksızlık yapıldığına inanmaktadır. Buna karşın söz konusu haksızlığın kendisi tarafından başkalarına karşı yapılmadığını düşünmektedir. İşgörenler açısından da durum farklı değildir. İşgörenler, örgütlerine verdikleri katkı ve elde ettikleri arasında eşitliğe değil, adalet ilkelerine göre karşılaştırma yapmakta ve bu oranın hakkaniyet çerçevesinde dağıtılıp dağıtılmadığına bakmaktadırlar (Adams, 1965: 267-270). Örgüt içerisindeki çalışanlar da dünya üzerindeki bu genel geçer kurala uymakta ve kendilerini sürekli olarak diğer çalışanlarla karşılaştırarak adalet aramaktadır.

İşgörenler eşit ücretten, herkese eşit çalışma süresi ve sosyal imkânlarla kadar birçok konuda karşılaştırma yapmakta ve bu konuların tümünde adalet istemektedir. Çalışanlar aynı zamanda adaletin sağlanması için ilişkiler arasında saygılı, nazik, olgun hareketler beklemekte ve kendilerine değer verildiğini somut olarak hissetmek istemektedir (Çolak ve Erdost, 2004: 60). Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Barling ve Michelle, 1993: 649-656). Bazı kurallar örgütün işleyişinden kaynaklanmakta ve bu kurallar bazen örgüt içerisinde tam olarak kişilerarası adaleti sağlayamamaktadır. Örneğin; bir örgütte insan kaynakları müdürü

ihtiyacı bir tane olur ama bu terfi hak edebilecek çalışan birden çok olabilir, fakat olağan kural gereği işlerinden sadece biri insan kaynakları müdürü olabilmektedir.

1.2.4. Tutarlılık İlkesi

Tutarlılık, bir önermenin diğer önermelerle gerçeklik veya doğruluk açısından aynı niteliği taşıması durumudur. Bir önermenin doğru olarak değerlendirilebilmesi için tutarlı olması şarttır. Tutarlılık bir önermenin kendi kendisiyle çelişki içinde olmaması olarak da tanımlanabilmektedir. (<http://tr.wikipedia.org>). Bu durumda örgütlerde işlemler tutarlı olmalı, zamana ve kişilere göre değişim göstermemelidir. Çalışanlara karşı işverenlerin, işverenlere karşı da çalışanların sözlerinde durması gerekmektedir. Bu durum; zaman, kişiler ve şartlara karşı değişiklik gösterirse eğer, her iki taraf içinde güven eksikliği ortaya çıkabilmektedir.

Tutarlılık prosedürel (süreç) adalet için önemli bir kuraldır. Bu bağlamda deneysel ve ampirik araştırmalar da tutarlılığın prosedürel adalet için önemli olduğunu ortaya koymuştur (Gilliland, 1993: 705). Genel olarak liderlerin davranışlarındaki tutarlılık, tüm ast olarak çalışanlar için adalet algısının oluşmasında gerekli bir durum olmaktadır. Tutarlılık kavramı aynı zamanda kararlılık kavramıyla da özdeşleşmektedir. Tüm örgütler ileriye doğru atacağı her bir adım sonrasında aslında yeniliğe bir kapı açmaktadır ve gelecekte var olmak isteyen tüm örgütler tutarlılıklarıyla varlıklarını koruyabilmektedirler.

1.2.5. Eşitlikçilik İlkesi

Hukukun üstünlüğünün geçerli olduğu birçok ülkede, Türkiye Anayasasında olduğu gibi “herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir” şeklinde bir hüküm vardır (T.C. Anayasası, 1982: 4). Birçok alanda değinilen ve farklı yansımaları olan bu ilkenin özü, herkesin kanun önünde eşit olmasıdır. Çalışanların örgüte sundukları hizmetlerin karşılığını alması, örgütün de çalışanlara sunduğu tüm imkânların karşılığını almak istemesi de temel ilkedir. Çalışanlar birçok konuda eşitlik istemektedir. Ödüllendirme, cezalandırma, görevlendirme, iş paylaşımı, görevlerin dağıtılmasında eşitlik ilkesine uygun olarak herkese eşit görev dağıtılabilir. Ancak önemli olan görevlerin çalışanların iş yüklerine göre adil bir şekilde dağıtılmasıdır. Bu bağlamda örgütsel adaleti, işgörenlerin örgüt tarafından yapılan tüm işgörenele karşı muamelelerin doğruluğu ile ilgili algıları olarak

görmek mümkündür (Campbell ve Finch, 2004: 179). Bu durumda kişilerarası adaletin sağlanması işgörenlerde örgüt açısından beklenmedik olumlu hareketler doğurabilmektedir.

1.2.6. Düzeltme İlkesi

Örgüt yönetimi örgütün işleyişi için her an kararlar almaktadır. Bu kararlar hem çalışanların hem de örgütün hayatını etkilemektedir. Düzeltme ilkesi de bu nokta da devreye girmektedir. Çünkü alınan kararlar her zaman doğru olmaz ve değişen şartlara göre de doğruluğu değişebilmektedir. Bu konuda çalışanların istek ve talepleri de dikkate alınmalıdır.

Bu ilkede inisiyatif tanınması çok da iyi bir şey değildir. Çünkü değişmeyen tek şey değişimdir. Bu değişime örgüt yöneticileri ve örgüt çalışanları ayak uydurup verilen kararların adalet düzenini bozduğu halde farkına varılmazsa örgütün sisteminde bazı sorunlar oluşabilmektedir. Yanlış kararların üzerine gidilmemesi, yine yanlış kararların alınmasına sebep olmakta ve örgütün geleceğini büyük ölçüde tehlikeye atmaktadır. Düzeltme ilkesi değişen şartlara göre yanlış ya da kötü kararların düzeltilmesi gerektiğidir. Bu kararlarda hem iradeli olunmalı hem de eleştirilere açık olunmalıdır.

1.2.7. Doğruluk İlkesi

Doğruluk, düşüncenin gerçekle uyuşması, yargı ve önermelerin gerçeğe uygun olması, verilmiş bir olgu ile çıkan sonucun uyuşmasıdır (<http://www.tdk.gov.tr>). Toplum olarak ortak değerler olarak kabul ettiğimiz genel geçer etik kuralları arasında doğruluk, dürüstlük, güvenilir olma, sadakat, adalet, başkalarına yardım etme gibi başlıklar içinde doğruluk ilk sıralarda yer almaktadır.

Doğruluk var olan yaşam düzeninde ve toplum nezdinde çok önemlidir. Tüm dünyada olması gereken ve insanın fizyolojik olarak normal kabul edilen bütün ihtiyaçları gibi insanlar doğruluğa ihtiyaç duymaktadır. Her ne kadar doğruluk, insanlar için basit ve olması gereken bir şey olarak gözükse de birçok insan ve hatta birçok toplum bu basitliği yaşamlarına sığdıramamaktadır. Örgütler de, insanların oluşturduğu bir kurum olması sebebiyle doğal olarak insani yaşamın bir parçasıdır. Bu açıdan bakıldığında çoğu örgütler basit bir kelime olarak gördüğü doğruluk kelimesini, örgüt sistemlerinde hayata geçirememekte ve bu durum örgütlerin işleyişinde bazı sıkıntıların doğmasına sebebiyet vermektedir.

İyilik, doğruluk, hak, hukuk ve eşitlik gibi değer yargılarını içeren adalet kavramının; uyumluluk, düzgünlük ve bir düzenin doğruluğu anlamlarına da gelebilen oldukça geniş bir kavram olduğu görülmektedir (İzveren, 1980: 109-110). Adalet tanımının temelini oluşturan doğruluk kelimesi örgütlerdeki sistemin düzenli bir şekilde yürüyebilmesi açısından en önemli etkenlerden biridir. Bu durumda doğru bilgi örgütün her aşamasındaki verimliliği yüzde yüze kadar arttırmakta ve hata yapılmasını engellemektedir. Aynı zamanda her anlamdaki doğruluk çalışanlar arasındaki güveni de artırmaktadır.

1.2.8. Temsil İlkesi

Temsil ilkesi; çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve bu sayede çalışanların görüşlerinin alınmasıdır. Diğer bir ifadeyle demokratik ve katılımcı yönetim anlayışının bir gereği olarak işgörenleri olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek kararların alınmasında, çalışanlardan seçilecek temsilcilerin karar alma sürecine dâhil edilmesidir (Altıntaş, 2007: 155). Bu ilke, süreç kontrolü kavramını kapsamaktadır. Süreçler dağıtımdan etkilenen tarafların çıkarlarını birleştirmeli ve karardan etkilenen çalışanların görüşlerini ve temel değerlerini yansıtmalıdır.

Temsil edilmede adaletsizlik, karar süreçlerinde işgörenlere kararlarla ilgili kontrol ve söz hakkının verilmediği veya dağıtım karar sürecinde örgütü temsil edenlerin saygısızca davranışlar göstermesi halinde ortaya çıkmaktadır (Tepper vd., 2006: 103). Örgütlerde temsil adaletsizliğinin sonucunda ayrımcılık ortaya çıkabilmektedir. Ayrımcılık, genellikle iki türde ortaya çıkmaktadır. Birinci tür ayrımcılık, “açık ayrımcılık” olarak ifade edilmektedir ki geleneksel olarak cinsiyete ya da ırkçılığa dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. İkinci tür olan “kurumsal ayrımcılık” ise, bir örgüt yansız bir seçim süreci ile istihdam olanakları sunsa bile, kadınların ya da azınlıkların bu örgütte eşit olarak temsil edilmemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kurumsal ayrımcılığın ortadan kaldırılabilmesi için, kısmi eşitliğin sağlanması gerekmektedir (Aydın, 2002: 60).

Temsilcilik kuralı, tam manasıyla dağıtım kararları verilirken bu kararlardan etkilenecek olan tüm tarafların değerlerinin, ihtiyaçlarının ve bakış açılarının temsil edilmesi gerektiğine ilişkin bir kuraldır (Altıntaş, 2007: 155). Demokratik bir

yönetim sergileyen her örgüt bu ilkeye bağlı kalarak, alınan kararlarda en üst kademededen en alt kademeye kadar fikir alış verişinde bulunmaktadır.

1.2.9. Etik İlkesi

Etik, yani en yalın tanımıyla “töre bilimi” olarak bilinen kelime çok eski tarihlere dayanmaktadır. Etik terimi Yunanca ethos yani “töre” sözcüğünden türemiş bir kelimedir (Bingöl vd., 2003: 495). Etik, felsefenin dört ana dalından biri olmakla birlikte, yanlış doğrudan ayırabilmek amacıyla ahlak kavramının doğasını anlamaya çalışmaktadır. Etik aynı zamanda doğru ile yanlış, haklı ile haksız, iyi ile kötüyü, adil ile adil olmayı ayırt etmek ve doğru, haklı, iyi ve adil olduğuna inanılan şeyleri yapmaktır. Toplum içindeki yaşamın olağan akışında yasalar dışında insanların çoğunluğu tarafından kanıksanan iyiyi kötünden, doğruyu da yanlıştan ayıran hal ve hareketler, etik kavramını oluşturmaktadır.

Etik kavramından farklı olarak ahlak ise, bir toplum içinde kişilerin benimsedikleri, uymak zorunda bulundukları davranış kuralları veya belli bir toplumun belli bir döneminde bireysel ve toplumsal davranış kurallarını tespit eden ve inceleyen gibi anlamları içermektedir. Ayrıca ahlak kavramı iyi nitelikler, güzel huylar anlamına da gelmektedir (Türkçe Sözlük, 1998: 12). Ahlak kurallıktan gelir, etik ise içtenlikten. Tüm örgütlerin bu tip ahlak kuralları olduğu gibi zamanla oturmuş etik ilkeleri de vardır. Örgütler farklı kültürlere sahip bireyleri bir araya toplayarak onları belli bir birliktelik içerisinde çalıştırmaktadırlar. Bu farklı inanç ve tutumlara sahip bireylerin bir arada çalışmasını sağlayan ve yardım eden oluşum ise örgüt kültürüdür (Eren, 1998: 86-87).

Etik ilkesi her alanda olması gereken bir ilke olduğu gibi aynı zamanda insanları yaptıkları işlerde daha iyi olmaya teşvik eden bir ilkedir. Bu bağlamda, işlemler bireylerin sahip oldukları genel etik kuralları ve moral değerler ile uyumlu olmalıdır. Kişiye göre değil belli bir amaç için toplanmış topluluğa göre etik ilkeleri değildir. Bu şartlara göre de değişiklik gösterebilir, en basit örnek olarak; her ülkenin etik kuralları aynı değildir, fakat iki ülke bir ticari işbirliği yapacaksa her iki ülkenin yatırımcıları karşılıklı olarak birbirlerinin etik kurallarına saygılı olmalıdır. Bu saygı ilişkisinde ülkeler arası ya da işbirliği yapan her örgüt arasında kısıtlama olmamalı genel kesimi kapsamalıdır. Çok ayrıntılara takılma durumunda ise örgütler açısından sığ bir ilerleme olabilmektedir. Örgütler ne ayrıntılara takılıp kalmalı ne de belli bir

dağınıklık içinde olmamalıdır. Her örgütün kendine has belli bir etik yapısı olması örgütler açısından yararlı olabilmektedir.

1.3. Örgütsel Adalet Türleri

Son yıllarda sosyal adalet kavramı örgütlere uyarlanarak; kazanımların dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal norm ve kurallarla ilgili olan “örgütsel adalet” kavramı geliştirilmiştir (Folger ve Cropanzano, 1998: 13). Örgütlerde elde edilen girdilerin genel anlamda paydaşlara bir şekilde paylaştırılması gerekmektedir. İşte bu paylaşmanın örgütsel adaletin kaç farklı alanda tanımlanacağı konusunda araştırmacılar arasında tartışma yaşanmaktadır. Bazı araştırmacılar örgütsel adalet ile ilgili çalışmalarında dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet olmak üzere ikili ayrım yapmışlar ve etkileşimsel adaleti işlemsel (prosedürel) adaletin bir alt bileşeni olarak ele almışlardır. Lemons (1996), Husted (1998) ve Tyler ve Lind (1992) gibi araştırmacılar adalet kavramını genel olarak ikiye ayırmaktadırlar. Bu ayrım da araştırmacılar arasında fikir ayrılıkları oluşmuştur. Ancak son yıllarda adalet ile ilgilenen teorisyenler, adalet algılamasında çalışanın üç ana noktayla ilgilendiğini ifade etmektedirler. Bu noktalar; sonuçların dağıtımı, dağıtım kararının verilmesi, dağıtım sırasında kullanılan yöntemler ve kişiler arası ilişkiler şeklinde ifade edilmektedir. İşte bu üç bileşen örgütsel adaletin boyutlarını oluşturmaktadır (Söyük, 2007: 8). Yapılan bu tartışmalar sonucu örgütsel adaletin “dağıtımsal adalet”, “prosedürel adalet” ve “etkileşimsel adalet” şeklinde üç türe ayrılması konusunda genel bir kanı ortaya çıkmaktadır (McDowall ve Fletcher, 2004: 10; Nirmala ve Akhilesh, 2006: 138, Zhang vd., 2009: 182; Klendauer ve Deller, 2009: 30).

1.3.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet, büyük ölçüde Adams (1965) tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisine dayanmakta ve bireyin aldığı sonuçların algılanması anlamına gelmektedir (Gül ve İnce, 2014: 130). Dağıtımsal adalet (DA), ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler temelinde, benzer olan bireylere benzer ve farklı olan bireylere de farklılıkları oranında farklı davranılmasını açıklamaktadır. Adams’ın Eşitlik Teorisinde işlenen adalet türüdür. Temel varsayım, eşit gayretin eşit sonuçlar görmesi üzerinedir (Ayan vd., 2014: 396). Dağıtımsal adalet, en eski adalet türlerinden biridir ve örgüt içerisinde alınan kararların çıktıklarına ilişkin, işgörenlerin

adalet algıları ile ilgilidir (Adams, 1965: 288). 1980’li yıllara kadar bu kuram, birçok durumda en baskın kuram olarak ele alınmıştır (Megep, 2006: 6). Ancak bu durum Adams’ın dağıtımsal adalet kavramını ortaya çıkarmasından sonra biraz değişir hale gelmiştir. Adams’ın Eşitlik Kuramı, insanların çıktılarının (ödüllerin) ve girdilerinin (katkıların) kendileri ile diğer işgörenler arasındaki karşılaştırmalı dağılımı ile ilgili adalet algıları üzerine odaklanmıştır (Karriker and Williams, 2009: 114). Kurama göre, dağılımın hakkaniyetli olmadığını düşünen kişiler eşitsizlikten rahatsızlık duymakta ve kendilerinin veya başkalarının çıktılarını ve girdilerini davranışsal olarak veya bilişsel olarak biçimlendirmek durumundadırlar (Greenberg, 2009: 255-256). Bu adalet türü iş performansı ile ilgili ödül ve cezaların dağıtım derecelerine odaklanmakta olup (Nirmala and Akhilesh, 2006: 138) çalışanların örgüt tarafından sunulan kaynak ve ödüllerin dağıtımına ilişkin algılarını içermektedir.

Çalıştıkları kurumda kendilerini “örgütün değerli bir üyesi olarak” gören işgörenler, örgütün amaçlarına ulaşması yolunda katkı sunmaya daha fazla isteklenmiş olacaklardır. Ancak bu isteklenme tek başına kendiliğinden değil, işgörenlerin beklentilerinin örgüt tarafından sağlanmasıyla ortaya çıkabilmektedir.

İşgörenler artık örgüt üzerindeki adalet sistemini sorgulamaya başlamaktadır. Adaletin dağıtımını “yapılan iş ve tecrübeye göre mi?” yoksa “kayırmacılık, haksızlık vb. durumlara göre mi yapıldığı?” işgörenler tarafından dikkatle takip edilmeye başlanmış ve kendisine verilen adaletin ne derecede adaletli olduğu merak konusu olmuştur. Artık işgörenler için işyerinde uygulanan ödül, ceza uygulaması, ücret ve terfi durumu bir verim göstergesidir. Bu inançla işgörenler, örgüt içinde gösterdikleri performans sonucu elde ettikleri kazanımlarla, sahip oldukları nitelikleri işyerinde yaşadığı stres ile karşılaştırarak kendilerine adil davranılıp davranılmadığıyla ilgili algıya kapılmaktadırlar. Bu algı da bireylerin davranışlarını etkilemektedir. Örgüte sağladıkları yararların karşılığında kendilerine örgütleri tarafından ne gibi çıktılar sağlandığını dikkatle takip eden işgörenler, girdilerine karşın çıktılardan elde ettiklerine göre davranışlarda bulunmaktadır. Dağıtım adaleti, bireysel niteliği ağır basan bir algılama olayıdır. Bu nedenle örgütsel çıktılardan çok kişisel çıktıları ele almaktadır. Kişilerin fiziksel, zihinsel ve psikolojik özellikleri ve kişilikleri birbirinden farklı olduğu için, dağıtım adaleti ile ilgili algılamalarının da farklılaşması kaçınılmazdır (Taşcıoğlu, 2011: 139).

İşgörenler elde ettikleri sonuçları (prim, gelir, sosyal haklar ve terfi gibi) adaletli ya da adaletsiz olduğu şeklinde algılayabilmektedir. Dağıtım adaleti boyutunda temel alınan, kişilerin dağıtılan kaynaklardan adil şekilde paya sahip olduğunu algılamasıdır (Özdevecioğlu, 2004: 185). Dağıtım adaleti, örgütsel kaynakların paylaşılmasında işgörenlerin algıladıkları adalet düzeyi şeklinde tanımlanmaktadır (Altıntaş, 2006: 19-20; 40). Artık bilgi çağını yaşadığımız yenedünya düzeninde her türlü bilgiye ulaşmak çok daha kolay hale gelmiş bulunmaktadır. Bu açıdan örgüt üzerinde hakkı olan herkes örgüt adına yaşadığı her şeyin karşılığını alıp almadığını tüm dünya örgütleriyle karşılaştırıp öğrenebilmekte ve örgütüne karşı buna göre harekette bulunmaktadırlar. İşgören artık alacaklarının ve aldıklarının nasıl ve ne şekilde dağıtıldığını bilmekte olup, bu dağıtımın adaletli olmasını istemektedir. Dağıtımsal adalet adı altında sunulan tüm kuramlar bu anlamda değerlendirilmelidir.

1.3.2. Prosedürel Adalet

Son yıllarda yapılan araştırmaların birçoğunda ulaşılan bulgular, işgörenlerin kendilerini etkileyen örgütsel kararlarla ilgili tepki gösterirken, bu kararlar kadar kararların doğmasına yol açan işlemlerden etkilendiklerini ortaya koymuştur. Bir başka ifadeyle, işgörenler prosedürel adalet ile ilgilenmekte, kararlara varmada yer alan prosedürleri anlamaya çalışmaktadırlar. Prosedürel adaleti (PA) anlayabilmek için dağıtımsal adaleti iyi kavramak ve her iki örgütsel adalet türünün bazen birbirinin tamamlayıcısı bazen de birbirinin zıttı olduğunun gözden uzak tutulmaması gerekmektedir. Bu kapsamda prosedürel adalet tanımlanırken dağıtımsal adalet ile karşılaştırma yapılmaktadır. Prosedürel adalet, sistemin ve kurumun değerlendirilmesi ile ilgili iken, dağıtımsal adalet daha çok detaylı sonuçların değerlendirilmesi ile ilgilenmektedir. Diğer bir ifadeyle prosedürel veya işlemsel adalet, yöneticilerin, çalışanlar hakkında karar verirken uyguladıkları prosedür ve politikalara yönelik algılanan adalettir (Ayan vd., 2014: 396). Dağıtımsal adalet kaynakların dağılımındaki adalet ile ilgili iken, prosedürel adalet faaliyetlerin dağılımı ile ilgili kararların adil olması ile ilgilidir (Korsgaard ve Roberson, 1995: 657).

Dağıtımsal adalet örgütsel sonuçlardan duyulan adalet algısı ile ilgilidir. Prosedürel adalet ise normatif olarak kabul edilen prensiplere göre yapılan işlemlerle ilgilidir (Doğan, 2005: 301-302). Dağıtımsal adalet, işgörenin bulunduğu örgüte

bizzat kendisinin katmış olduğu değere ilişkin alması gereken ideal ödöl miktarını gösterirken, prosedürel adalet bu ödöl türleri ile miktarının belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan her tür metot, prosedür, politika ya da ilkelerin adil olma derecesidir. Prosedürel adalette yapılması gereken en önemli şey her ayrıntıyı düşünerek iyi bir çalışma yapmaktır. Dağıtımsal adalet kolaydır, işgörenin yaptığı işe göre hak ettiği düşünülen karşılığı yöneticiler tarafından verilir, ama işte tamda burada araya prosedürel adalet girmektedir. Prosedürel adalet bu iş karşılığı verilecek adaletin nasıl verileceğı ile ilgili olduğu için işin daha zor kısmıyla ilgilenmektedir. Her konuda ince ayrıntılar düşünülerek örgütle bağı olan her işgören ya da kuruma, verilen hizmetin karşılığında elde edecekleri kazanç adaletli bir şekilde ne kadar dağıtılacağı değil, adaletli bir şekilde nasıl dağıtılacağı prosedürel adaletin içeriğine girmektedir.

Ücret, çalışma koşulları, performans değerlendirme, işyerinde kariyer gibi konular dağıtımsal adaletin temasını oluştururken, bu tip konuların nasıl belirleneceğı ve bu yöntemlerin nasıl olacağı prosedürel adaletin konusuna girer. Prosedürel adalet titiz bir çalışmanın sonucunda ortaya çıkmakta olup, hem işgörenler, yöneticiler ve işverenler için hem de örgütün geleceğı için oldukça önem arz etmektedir. Prosedürel adalet buradan da anlaşılacağı üzere örgüt yönetimi ve örgüt yöneticisinin başarısı için son derece önem arz etmektedir ve Prosedürel adalet alınan kararların sonuçlarının adil olması ile ilgilidir (Konovsky, 2000: 492). Aslında prosedürel adalet, dağıtımsal adaletin tamamlayıcısı olarak ta görülebilmekte, ama asıl önemli olan her iki dağıtım türünde de adaletin olması gerçeğidir.

1.3.3. Etkileşimsel Adalet

Adalet kavramının yeni türü ve şekli etkileşimsel adalet olarak isimlendirilmiştir (İnce ve Gül, 2011: 136). Dağıtımsal ve işlemsel adalet ile ilgili çalışmalar sürerken farklı bir konu olarak ortaya çıkan etkileşimsel adalet, çalışanların, yöneticilere yönelik olarak etkileşim ve iletişim düzeyleri ile ilgili adalet algılamalarıdır (Ayan vd., 2014: 396). İşgörenlerin duygu sahibi birer varlık olduğu düşünülerek, örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, özellikle kişilerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili olarak ‘etkileşimsel adalet’ bireyler arası ilişkilere yapılan yatırımlar ve bu ilişkilerden elde edilecek çıktılarla ilgili bir olgudur (Ramamoorthy ve Flood, 2004: 249). Bu nedenle örgütsel ve yönetsel uygulamaların insani yönüyle ilgilidir.

Etkileşimsel adalet (EA), örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas almaktadır (Beugre, 2002: 195). Etkileşimsel adalet, çalışanların, hem yöneticilerine hem de çalıştıkları örgüte karşı tepkilerini etkilemektedir. Çalışanlar, üstlerinin kendilerine saygı göstermediğini ya da alınan kararlara ilişkin yeterli açıklama yapmadıklarını ve kendilerine bu alınan kararlar konusunda danışılmadıklarını hissettiklerinde örgüt adına daha verimli performans göstermede istekli olmayacakları gibi, kendilerini de örgüte ait hissetmeyeceklerdir. Bu durum sonucunda örgütlerde işgücü değişim oranı yüksek çıkarak işbilen işgörenler örgütten şartların daha iyi olduğunu düşündükleri bir başka örgüte geçmek isteyeceklerdir.

Bies ve Moag (1986) tarafından tasarlanan ve kişilerarası iletişimin algılanmasıyla ilgili olan (Karriker and Williams, 2009: 115) etkileşim adaleti (interactional justice) işlem adaletinin devamı niteliğindedir. Etkileşimsel adalet, dağıtımsal ve prosedürel adaletten farklı olarak üçüncü bir örgütsel adalet türü olarak ortaya çıkmasına karşın, bugün prosedürel adaletin bir alt başlığı olarak da incelenmektedir. Bu konuda hala görüş birliği olmamasına rağmen bazı araştırmalar, etkileşimsel adaletin sonuçları ile prosedürel adaletin sonuçları arasında yüksek düzeyde korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır (Folger ve Cropanzano 1998: XXIV). Aslında etkileşimsel adalet diğer adalet türlerine göre insanın olduğu her yerde olması gereken yöne bakar ve örgütsel adaletin sosyal yönünü incelemektedir. Ayrıca örgüt içindeki ilişkilere yapılan yatırımın ve sonucunda meydana gelecek olan çıktıların üzerinde durmaktadır. Etkileşimsel adalet kişilerarası ilişkilere yapılan yatırımlar ve bu ilişkilerden elde edilecek çıktılara vurgu yaparak, örgütün ve işgörenlerin yararına fayda sağlayacak bir tür çıkarımlar yapmaktadır.

Etkileşimsel adalet tam olarak çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkide adaletin sağlanmasında maddi unsurların dışında, örgütsel adaletin sosyo-psikolojik yönüne yoğunlaşmakta ve örgütün şeffaf olmasını istemektedir. Bu bağlamda etkileşim adaletinin işleyişinde bilgi paylaşımının önemli olduğu da unutulmamalıdır (Kılıçlar, 2011: 25). Bilginin doğru ve herkesçe paylaşılması, işgörenlerin örgütlerine karşı bağlılıklarının artmasında fayda sağlamaktadır. Yani işgören, sosyal bir varlıktır, bu ise tüm örgütler için unutulmaması gereken bir gerçektir.

1.4. Örgütlerde Adaletin Başlıca Yansımaları

1.4.1. Örgütsel Adalet ve Güven

Güven kavramı oldukça geniş boyutlu olup psikoloji, sosyoloji, ekonomi, tarih ve yönetim gibi farklı disiplinlerin ilgi odağı olmuştur. Bir tarafın karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından zarar görmeyeceğine yönelik olumlu bir beklenti içerisinde girmesine “güven” adı verilmektedir. Bir diğer ifadeyle güven, olumlu beklentiler sonucunda başka niyet ve davranışları açıktan kabullenmeyi sağlayan psikolojik bir davranıştır (Rousseau vd., 1998: 395). Eğer güven çalışanlar ya da yöneticiler arasında kaybedilirse ciddi bir sorunun başlangıcı olabilmektedir. Çünkü çok zor şartlarda ve uzun zaman neticesinde oluşan güvenin sarsılması ve sarsılan güvenin ise tekrar düzelebilmesi oldukça zahmetli bir iştir. Güven bütün ilişkilerin özüdür. Güvenin insanları bir arada tutacağı ve kendilerine bir birliktelik hissi vereceği düşünülmektedir. Güven kırılgan bir şeydir, genellikle kazanıldıktan sonra yavaş bir hızda büyümesine karşın bir anda kaybedilebilmektedir. Güven birey, grup, örgüt ve farklı örgütler arasındaki ilişkilerden dolayı ortaya çıkabilecek en doğal beklentidir. Genel anlamda incelendiğinde örgütsel güven dört alt faktör altında irdelenmektedir. Bu faktörler yetkinlik, açıklık ve dürüstlük, çalışanlara karşı duyarlılık ve güvenilirliktir (Mishra, 1996: 12).

Liderlerin “*yetkinliği*” ve liderlik becerisi örgütün gücünü göstermektedir. Öngörü ve yönetme kabiliyetleri olan yöneticiler örgütler için bir şans demektir. Bir işgören, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algısını, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı şeklinde tanımlamaktadır. Bu bağlamda güven hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 142). Astlarına güven veren yöneticiler, işgörenleri örgüt adına daha faydalı işlere yönlendirebilmektedir. Bu da herhangi bir bağlayıcı yazılı sözleşmenin olmadığı belirsiz yükümlülükler içermesinden dolayı başarılı sosyal mübadeleler sonucunda yöneticiler ile işgörenler arasında güveni oluşturmaktadır. Bu durum sonucunda ilişkilerde karşılıklı destek ve yatırımın önemli bir göstergesi olmaktadır.

“*Açıklık ve dürüstlük*” ise, sosyal hayatın bir parçası olarak aslında her an hayatta kendini hissettirmektedir. Bu konuda yöneticilerin ve işgörenlerin birbirlerine duyduğu samimiyet, güveni pekiştirmekte olup, açıklık ve dürüstlük zemininde

kurulan ilişkilerin örgüt içerisinde motivasyonu artırarak, çalışanların daha mutlu ve sevecen olmasına katkı sağladığı kanıtlanmaktadır.

Güven, örgüt ikliminin, işgören performansının ve örgüte olan bağlılığın belirlenmesinde önemli bir faktör olmaktadır. Örgüte olan güven, grup dayanışmasını, örgüte aidiyetlik duygusunu, iş tatminini ve kararlarda hakkaniyet algılayışını önemli ölçüde etkilemektedir. Kişiler arası güvenin hâkim olduğu iş ortamlarında, iş süreçleri daha etkili bir şekilde işlemekte ve işgören performansı artmaktadır. Örgütsel amaçlara ulaşma ve onları elde etme derecesi olarak tanımlanan örgütsel etkinlik, örgütsel güven sayesinde mümkün olabilmektedir. Çalışanlar arasındaki yüksek ölçüde güven, örgüt yapısındaki merkezileşme eğilimini de azaltmaktadır. Güven azlığı ise, merkezileşmeyi artırmakta, katı dışsal denetimi devreye sokmaktadır (Sargut, 1994: 101-102).

İşgörenlere karşı “*duyarlılık ve güvenirlilik*” ise, hem empati kurularak işgörenlerin hissiyatlarını anlamayı hem de güvenilir olarak örgüt adına tüm işbirlikçilerinin örgütten beklentilerini net bir şekilde karşılayabilmeyi içermektedir. Bu şekilde beklentilerin karşılanması işgörenlerin örgütlerine karşı bağlılıklarını arttırmaktadır.

Örgüt içi güven, örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir. Örgütsel güven konusundaki araştırmalar temel olarak üç alanda odaklanmıştır; kişiler arası güven, amire güven ve üst yönetime güven. Bir başka deyişle güven hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır ancak kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır. Üst düzey örgütsel güven yaratan örgütlerin, örgüt yapılarının daha uyumlu, stratejik ittifakının daha güçlü, takımları oluşturmada daha etkin olduğu ve daha etkin kriz yönetimi gerçekleştirdikleri görülmektedir (Tüzün ve Özdoğan, 2006: 105). Yüksek güvene sahip örgütlerin, düşük güvene sahip örgütlere göre daha başarılı, intibakı kolay ve yenilikçi örgütler olduğu gözlemlenmektedir. Örgütsel güven, örgütün tüm çalışanlarının iş memnuniyeti ve algılanan örgüt etkinliğine bağlı durumdadır. Örgüt içi güven, işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu oluşturma örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine katkıda bulunma gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Huff ve Lane, 2003: 82).

1.4.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD), bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü (discretionary) olarak bir çaba ve fazladan rol davranışı (extrarole behavior) göstermesi olarak tanımlanmıştır (Organ, 1988: 5).

Gönüllülük esasına dayalı bir kavramın, çalışanların dağıtımsal ve prosedürel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği açıktır. Çalışanların kazanımlarını ya da kazanımlara ilişkin dağıtım kararlarının alınmasını sağlayan süreci adil olarak algılaması durumunda, bu duruma kendilerinden beklenen rol davranışlarının da ötesinde örgütün yararına yönelik davranışlar sergileme yoluyla karşılık verecekleri beklenmektedir (Ünüvar, 2006: 177). İşgören çalıştığı örgütten beklentilerinin üstünde ve adaletli bir şekilde kazanımlarının dağıtıldığını anlamakta olup, ona göre de davranışlar sergilemektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde önemli bir etken adalet konusudur, ama çalışanlar için adaletin konusu kadar adaletin sağlanacağı konular da önemlidir. İşgörenler, çalıştıkları örgütten sadece ekonomik beklentiler içinde olmadığı gibi daha çok sosyal beklentilerin içindedirler. Fakat örgüt çalışanla ilişkisini yalnızca ekonomik değişimlerle tanımlaması durumunda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi çok az olacaktır. Örgüt adalet konusunda sosyal etkiyi de göz önünde tutarsa çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışını o denli yüksek tutmaktadır.

1.4.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık

En önemli iş tutumlarından birisi olan örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte devamlı katılımı yoluyla ortaya çıkmaktadır (Tınaz, 2009: 29). İş yaşamı açısından bağlılık kavramı ilk defa Becker tarafından incelenmiş ve bu kavrama “bilinçli bir taraf tutma davranışı” olarak yaklaşmak gerektiği ifade edilmiştir (Becker’den akt. Gökmen, 1996: 1-4). Örgütsel bağlılık kavramı, “bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışları”, “bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi”, “bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi” şeklinde tanımlanabilmektedir (Bayram, 2005: 128). Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık,

bireyin kendisini çalıştığı örgütle özdeşleştirmesi ve örgüte yüksek seviyede katılma isteğidir (Adanalı, 2007: 3). Örgütsel bağlılık; çalışanın çalıştığı örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi bu doğrultuda kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu arzu olarak tanımlamak da mümkündür (Becker'den akt. Gökmen, 1996: 1-4).

Örgütsel bağlılık süreci iki aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; işe alma ve seçme ile sosyalleşme aşamalarıdır. Bireylerin her iki aşamada yaşadıkları deneyimler önemli ölçüde çalıştıkları örgütte kalma kararlarını etkilemektedir. Bu aşamalardan işe kabul edilme süreci, bireylerin eğitim, beceri ve deneyimleri gibi özelliklerinin bir örgütteki boşluğu doldurmaya aday oldukları pozisyonlarda yer edinmeleridir. Örgütlerdeki boş pozisyonlar için gerekli olan niteliklerin başvurmadan önce beklentilerinin ve başvurdıkları örgütün onlara verebileceklerinin net bir şekilde belirlenmesi, gerek işgörenin gerekse örgütün hayal kırıklığına uğramasını engellemektedir.

Bireylerin geçmiş iş deneyimleri ve bireysel özellikleri onların bağlılık eğilimlerini şekillendirmektedir. Buna göre bağlılık eğilimi, bireylerin daha sonra örgüte karşı geliştirecekleri bağlılığı belirleyici ve pozitif olarak etkileme özelliğine sahip bir ilişki kurmaktır (Mowday ve Richard, 1979: 224-226). Sosyalleşme aşaması ise bireylerin değerleri, beklenen davranışları ve örgüt içindeki rollerini yerine getirmeleri için gerekli sosyal bilgiyi öğrendikleri süreçtir (Kırel, 1998: 39-53). İşgörenler işe başladıktan sonra geçirdikleri her günde beklentilerinin karşılık bulup bulmadığı ile ilgili düşüncelerini ortaya koymaktadır ve bu beklentilere göre hareket etmektedir.

Örgütsel bağlılık süreci iki farklı aşamadan geçtikten sonra, üç farklı türde oluşmaktadır. Bunlar; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılık, çalışanların örgütlerinde çalışıyor olmaktan ve orada bulunmaktan mutlu olmalarını ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanmasını ve örgütle özdeşleşmesini içermektedir (Adanalı, 2007: 6). Devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmaları halinde kaybedeceğine inandığı yatırımları nedeniyle ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. Örgütteki kıdemi, çaba ya da gönüllü faaliyetleri veya yeni bir iş bulmanın maliyeti gibi örgütten ayrılma halinde karşılaşılabilecek kayıplar devamlılık bağlılığının nedenlerini oluşturmaktadır (Adanalı, 2007: 6). Normatif bağlılık ise, çalışanların sorumluluklarını ve örgütte

kalmanın ahlaki bir sorumluluk olduğu inancını ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 2004: 63; Adanalı, 2007: 6; Tınaz, 2009: 30).

İşgörenler açısından daha çok adalet dağıtımına göre belirlenen örgüte bağlılık, adaletin sağlanmasında psikolojik olarak kendisiyle örgüt arasında pozitif bir ilişki kurmaktadır (Lee vd., 2001: 596-614). Bu ilişki durumunda ise örgütte o işgörenin olması örgüt yararına olup, o işgörenin örgütte olmaması ise örgütün zararda olabileceği anlamına gelmektedir. Örgütsel Adalet (ÖA), Örgütsel Bağlılık (ÖB) ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları (ÖVD) sacayağı gibidir, biri olmadan diğeri, diğeri olmadan da bir diğeri olamamaktadır. Bu başlıklar aynı zamanda birbirlerini tamamlayıcı özellikte olup, örgütsel adalet sonucu örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık sonucu ise örgütsel vatandaşlık oluşmaktadır.

1.4.4. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini

İnsanoğlu yaradılışından itibaren keşfedilmeyi ve diğeri tüm var olanlara karşı kendini göstermeyi istemektedir. Bu istek doğal olarak insanoğlunun bazı beklentilere girmesine neden olmaktadır. Bunlardan en önemli olanlardan bir tanesi de tatmin olma beklentisidir. İşgörenler çalıştıkları örgütte tatmin olmak ister ve bu tatmin olma durumuna göre de tutum ve davranışlar sergilemektedirler.

İş tatmini genel anlamda, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini işin özellikleriyle işgörenlerin istek ve beklentileri örtüştüğünde ortaya çıkmaktadır (Barlı, 2008: 343). Bu bağlamda yüksek adalet algısı çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlar sağladığı için çalışanların iş tatminleri de olumlu olarak artış göstermektedir. Tersine bireyin örgüt ya da yöneticileri ile ilgili adalet algısının düşük olması, bireyin performansının düşmesine, çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmasına (Pfeffer ve Langton, 1993: 382), iş kalitesinin azalmasına, örgüt norm, politika ve kurallarını gönüllü olarak ihlal etmesine, düşmanca tutumlar ortaya koymasına, saldırgan davranışlar sergilemesine ve çalmasına neden olabilmektedir.

Çalışanlar açısından bakıldığında dağıtılan adalette, dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet yöntemlerinin doğru ve adaleti sağlayacak bir şekilde kullanılması onların motivasyonunu artırabildiği gibi işlerinde tatmin olmalarını da sağlamaktadır. Özellikle işe alımlarda yeterince araştırma ve inceleme yapıp işgörenin çalışacağı kadro ile ilgili uyumu olup olmadığı bilinmelidir. Doğru işe doğru zamanda doğru

insan mantığı ile hareket eden örgütlerde iş tatmini yüksek çıkacağı için, örgüt açısından zaman ve personel kaybı yaşanma olasılığı da düşecektir.

1.4.5. Örgütsel Adalet ve Liderlik

Lider sözcüğü, çoğu kez yönetici sözcüğü ile aynı anlamda kullanılmasına rağmen gerçekte bu iki sözcük farklı anlamlar taşımaktadır. Yönetici durumunda olan bir kişinin başarılı ve etkin olabilmesi için aynı zamanda önderlik yeteneklerine de sahip olması zorunludur. Liderlik, bir kişinin diğerlerini yönlendirme ve onların davranışlarını olumlu yönde etkileme yeteneği, amaçlara ulaşabilmek için diğerlerini etkileme ya da ikna etme sürecidir (<http://www.temelaksoy.com>). Lider, yeni liderlerin yaratıcısıdır. İyi bir lider, değişimin tek bir liderle gerçekleşmeyeceğini bilen kişidir. Kurum içi ve dışı değişim liderlerine fırsat vermek, yaratıcılığı teşvik etmek, başkalarının da farklı alanlarda liderlik etmesine fırsat tanımak daha geniş bir çevrenin değişimi benimsemesini sağlayacaktır.

Örgütsel adalet sisteminde örgütteki liderler adaletli olmak durumundadırlar ve adaleti sağlamaya çalışan liderler aynı zamanda olması gerekeni yaptıkları için etik liderlerdir. Örgütsel adalet açısından, yönetim sürecinde örgütte yapılması gereken görevlerin ve hakların adil olarak paylaştırılması gerekmektedir. Etik davranışı, belirli durumlarda taraflar arasındaki etkileşimin adil standartları gerektirdiği temeline dayandırmaktadır (Uğurlu, 2009: 112).

Etik liderin sergilediği etik davranış rolleriyle örgütte adaleti sağladığı ileri sürülmektedir. Örgütsel adalet sadece madden değil aynı zamanda manen de sağlanmalıdır. Sosyal bir varlık olan insan ister yönetici kadrosunda olsun isterse işgören kadrosunda olsun örgütün işleyişi açısından her konuda maddi ve manevi adalet aramaktadır. Ayrıca örgütsel adalet sağlandığında örgütsel bağlılık da sağlanmış olacaktır. Hem örgütsel adaletin, hem de örgütsel bağlılığın sağlandığı örgütlerde de güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmuş olacak ve işgörenler tarafından örgütsel vatandaşlık davranışları ortaya çıkabilecektir.

1.4.6. Örgütsel Adalet ve Ödüllendirme Sistemleri

Ödüllendirme yönetimi, bir örgütün ihtiyaç duyduğu kişileri hizmete alarak ve o kuruluştaki kalmasını sağlayarak, aynı zamanda da bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını artırarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma sürecidir. Bu sistem

yalnızca para üzerine kurulu değildir. Bu yönetim, hem iç hem de dış motivasyonla ve hem parasal hem de parasal olmayan ödüllerle ilgilidir (Canman, 1995: 200).

İşgörenlerin örgüte bağlılığı büyük ölçüde adaletin esas alınmasından kaynaklanmaktadır. Ama çalışan aynı zamanda örgüt için yaptıklarının karşılığında üst yönetimden hem maddi hem de manevi olarak takdir görerek ödüllendirilmek istemekte ve istemin karşılığını bulmasıyla birlikte çalışanlar aynı zamanda motive olmaktadır. Bu motivasyonun sonunda da örgütsel adaletten kaynaklanan bir örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya çıkmaktadır.

Ödüllendirme ya da isimlerini belirterek takdir etme, çalışanları mutlu ettiği gibi motivasyon ve performansı da arttırmaktadır. İnsan ve yetenek yönetimi, günümüz insan kaynaklarının en önemli konusudur. Yetenek yönetiminde yüksek performans gösteren şirketlerin, adil ücretlendirme olanakları sunma ve çalışanlarını memnun etme konularında başarılı olduğu görülmektedir. Bu durum, beraberinde insan yönetiminin temelini oluşturan ödül yönetiminin gerekliliğini de açıkça ortaya koymaktadır (<http://www.yenibiris.com>).

Ücretler, maaşlar, emeklilik hakları, tatiller, izinler, ücret ve pozisyon terfileri bir ödül sisteminin en temel araçlarıdır. İşgörenler çalıştıkları örgüte karşı sorumluluklarının karşılığında bir geri dönüş beklemektedir. Bu geri dönüş işgörenler açısından bakıldığında hem maddi hem de manevi olarak önem arz etmektedir. Tüm örgütlerin işgörenlerine geri dönüşüm sağladığı çalıştığı ve bazen bu geri dönüşüm kadar, geri dönüşümün nasıl olacağını da tüm çalışanların adalet içerisinde beklediği önemli bir konu haline getirmektedir. Bu durumda adalet dağıtımının alt boyutları olan dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet ön plana çıkmaktadır. Buradan hareketle hem hak edilende hem de ödüllerde ne kadar ve nasıl dağıtımın yapılacağı ile ilgili olarak örgütsel adaletin alt boyutlarına başvurulabilmektedir. Bu alt boyutlar ideal ödül miktarını; işgörenlerin ödeme, yükselme ve diğer maddi sonuçlarla ilgili algılarını belirlemektedir (İnce ve Gül, 2005: 77).

1.4.7. Örgütsel Adalet ve Performans

Performans, işletmede çalışan kişilerin görev ve sorumluluklarını etkili ve verimli şekilde yerine getirmelerini ifade etmektedir. Aynı zamanda örgüt açısından işgörelere sağlanacak yararın en üst seviyesini yakalama çabasıdır da denilebilir.

Örgütler beklenen performansın ne derece sağlandığı konusunda çeşitli araştırmalar yapmaktadırlar. Performans değerlendirme süreci de denilen bu sistemde çalışanın işindeki başarısını, bilgi, beceri ve yeteneklerini değerlendirmek hem işveren açısından çalışanı değerlendirme, hem de işgören açısından kendi yapabileceklerini görme açısından hayati önem arz etmektedir (Boylu ve Sökmen, 2002: 170). Bu süreçte üst altı, alt ise üstü denetler ve alınan bilgiler eksiklikleri tamamlamak açısından nasıl bir yöntem uygulanacağı ile ilgili olarak ipuçları vermektedir. Bireysel düzeyde, performans, işgörenlerin belirli bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmak için kullandıkları yetkinlik olarak değerlendirilmektedir (Barutçugil, 2002: 48-72). Örgütsel adaletin performansa etkisi ise, adaletin algısal bir kavram olduğu gerçeği üzerinden ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin işleyişlere ilişkin algısı, performanslarının (iş yapma düzeylerinin) belirleyicisi olarak, araştırmacılarca değerlendirilmektedir. İşgörenlerin elde ettiği sonuç, diğerinin elde ettiği sonuçla sarf edilen çabaya göre oransızlık göstermekteyse, bu durum bireyde hoşnutsuzluğa yol açmakta ve iş performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Töremen ve Tan, 2010: 61).

Örgüt yöneticilerinin, çalışanların beklentilerini gözetmesinin, kendilerine, yaklaşımlarına ve uygulamalarına ilişkin algıları yönetmesinin; örgütün hedeflerine ulaşması açısından önem arz ettiğini belirtmek gerekir. Bu bakımdan örgütsel adalet, amaç birliğinin sağlanması çerçevesinde yorumlanması gereken bir kavram olarak değerlendirilebilir. Günümüzde, tartışılmaz bir şekilde örgütlerin en önemli stratejik kaynağı olarak kabul edilen çalışanların adalet algıları, örgütlerin yoğun rekabet ortamında yaşamını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri kapsamında dikkatli bir şekilde ele alınmak zorundadır. Örgütte adaleti sağlamanın insan kaynaklarının performansını olumlu olarak etkileyeceği saptanmıştır (Eker, 2006: 34-35). Ancak bu şekilde, çalışanların yüksek motivasyon ve performans göstermeleri sağlanarak örgütlerin stratejik amaçlarına ulaşmaları kolaylaştırılabilecektir. Bu doğrultuda yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir. Yapılması gereken öncelikli işlerden birisi de, çalışanlarda örgütsel adalet algısının sağlanması ve sürdürülmesidir. Bu sayede, örgütsel adaletin pozitif çıktıları örgüte anlamlı katkılar sağlayabilecektir.

1.5. Örgütsel Adaletin Sonuçları

Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, Adams'ın Eşitlik Teorisi ile başlamaktadır. Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili

olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir (Luthans, 1981: 197). İşgörenlerin, çalıştıkları örgütte algıladıkları herhangi bir adaletsizlik, onların adalet arayışları içerisine girmesine sebep olmaktadır. İşgörenlerin motivasyonunu arttıran en önemli faktör çalışanların isteklerinin ve çalıştıkları örgütten beklentilerinin karşılanmasıdır. Bu da ancak çalıştıkları örgütte adaletin sağlanması ile ortaya çıkmaktadır. Çalışanların beklentileri ise, örgüt içinde hak ettikleri kazanımların, tüm çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılması, dağıtımla ilgili örgütsel kararlar alınırken, karar alma ile ilgili süreçlerin adil bir şekilde uygulanarak bu kararların çalışanlara tarafsız bir şekilde iletilebilmesidir (İçerli, 2010: 87).

İşgörenlerin çalıştıkları örgüte karşı tutum ve davranışları üzerinde etkili olan örgütsel adalet, yöneticiler tarafından da üzerinde durulması gereken bir konudur. Çünkü çalışanların bulundukları örgütü ya da yöneticileri adil olarak değerlendirmemeleri işgörenleri belirli roller üzerindeki görevlerini yapsalar bile istenmeyen bazı davranışlar geliştirmelerine sebep olabilmektedir. Çalışanların adalet algılamaları, farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Örneğin; örgütte ücret, terfi, mesaiye uyma, ödül ve ceza gibi disiplin işlemlerinde bir adaletsizlik algılanması durumunda, çalışanlar bu sonuçlara yönelik tepkiler gösterirken, alınan kararlarda süreçleri adil olarak algılamadıklarında örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmektedirler (İçerli, 2010: 87). Ayrıca kişilerarası etkileşimden kaynaklanan sorunlarda ise yöneticiye karşı bir takım tutum ve davranışlar geliştirebilmektedirler. Bu durumda çalışma ortamında adalet konusunun öneminin daha da fazla gündeme geldiği ifade edilebilmektedir.

İşgörenlerin adalet konusunda duyarsız olmadıkları, görevlerin, ödül ve cezaların adil dağıtılıp dağıtılmadığı ile yakından ilgilendikleri, sürekli olarak kendileri ile diğer çalışanları mukayese etme eğiliminde oldukları, prosedürlerin herkese eşit uygulanıp uygulanmadığını, kendilerini ilgilendiren kararların alınma nedenlerini öğrenmek istedikleri, üstlerinin kendilerine nazık ve saygılı davranıp davranmadıklarını sorguladıkları ve bunlara yönelik olarak geliştirdikleri algılara göre tutum sergiledikleri görülmektedir. Olumlu algıların örgütsel bağlılığı, verimliliği, örgütte çalışmaya devam etme kararını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirdiği, olumsuz algıların ise örgütsel bağlılığı zayıflattığı hatta ortadan kaldırdığı, işten ayrılmalara kolaylaştırdığı, verimliliği düşürdüğü, saldırgan davranışlara yönelttiği söylenebilmektedir. Örgütsel adaletin, çalışan bireylerin

kişisel doyumu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2008: 210).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı

Örgütsel etkinlik için hayati önem taşıyan ekstra-rol davranışlarını anlamaya çalışan araştırmalarda hem profesyonel hem de akademik yönetim literatüründe son yıllarda ciddi artışlar görülmektedir. İlk olarak 1920’li yıllarda Barnard tarafından incelenen örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), kurallı olarak gerçekleşen rol davranışı dışında “rol dışı davranışlar” olarak ifade edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları kavramının ilk defa 1983 yılında Dennis Organ ve arkadaşları tarafından yönetim bilimi yazınına kazandırıldığı bilinmektedir (Ünüvar, 2006: 177). Yönetim adına bilimsel çalışmalar yapan Organ ve arkadaşları tarafından örgütsel vatandaşlık ve davranışları konusunda birçok çalışma yapılmıştır.

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını, “örgütün formal ödül sistemince doğrudan ve açık bir şekilde tanımlanmayan, ancak bir bütün olarak örgütün etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışı” şeklinde tanımlamıştır. Bu tür davranışlar, biçimsel iş tanımlarında öngörülmeyen, zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ya da gerçekleştirildiğinde ödül sistemince doğrudan ve biçimsel olarak ödüllendirilmeyen ve daha çok kişisel tercihe bağlı ve bütün olarak örgütün etkinliği ve verimliliğini artırmaya dönük davranışlardır. Greenberg ve Baron (2000: 372), örgütsel vatandaşlık kavramını, bir çalışanın örgütün formal yolla belirlemiş olduğu zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden ve beklenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışları emir vermeye dayalı olmayan, örgütsel fayda sağlayan, biçimsel olmayan aynı zamanda şikâyet etme gibi istenmeyen davranışları azaltan, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma ve diğer çalışma arkadaşlarına gönüllü yardım etme gibi davranışları içermektedir (Ünüvar, 2006: 177). İşveren ve yöneticiler tarafından beklenen bu davranışlar zorunlu olmayıp işgörenlerin daha çok içlerinden gelerek yaptıkları davranışlardır. Bu

davranışlar basit bir şekilde oluşmadığı gibi, işgörenlerin beklentilerinin karşılanması dâhilinde ortaya çıkabilmektedir.

İşin formal gereklerinin ötesinde, biçimsel ya da resmi görev tanımlarının üstünde bir anlama sahip olan örgütsel vatandaşlık davranışı, “rol fazlası davranışlar”, “örgütsel spontanlık”, “sosyal örgüt davranışları” ya da “sivil örgütsel davranışlar” gibi değişik isimlerle de anılmaktadır (Sezgin, 2005: 318). Yine örgütsel vatandaşlık davranışları farklı çalışmalarda aynı zamanda, “prososyal örgütsel davranış”, “özgecilik” ve “gönüllülük” kavramları ile de tanımlanmaktadır. Smith, Organ ve Near (1983) örgütsel vatandaşlık davranışlarını, işyerinde sözleşmede belirlenen rol gereklerinin ötesinde gerçekleştirilen ve iş başarısına ulaşma olarak ödüllendirilen bireysel katkılardır biçiminde ele almaktadırlar. Gautam ve arkadaşları (2004) örgütsel vatandaşlık davranışlarının ihtiyari, içeriksel ya da ekstra-rol performansı olarak tanımlanabileceğini belirtmektedirler (Asgari vd., 2008: 228).

Toplumların sosyal, ekonomik ve politik gelişiminde, örgütlerin etkililiğinde ve verimliliğinde insan faktörünün önemi büyüktür. Örgütlerin sürekli değişen koşullar altında başarılı olmaları için, formal iş tanımlarıyla sınırlı kalmadan, görevin gerektirdiklerinden ötesinde, örgütsel etkililiğe ve gelişmeye katkıda bulunmaya istekli işgörenlere olan ihtiyaç giderek artmaktadır (Sezgin, 2005: 313). Artık günümüzde hemen hemen her şey kendini yeniler duruma gelmiştir. Bu yenilikler örgüt kültürü, örgüt yönetimi hatta örgüt çalışanları kavramları konusunda sürekliliğini kaybedip, değişken durumuna geçmiştir. Çağımızda artık işgörenlere karşılık yöneticiler açısından en önemli konulardan biri de işgörenleri işbirliği yapmaya sevk etmektir. Yöneticiler işgörenlerden biçimsel ve iş sözleşmeleriyle zorunlu hale gelmiş olan davranışlar dışında isteğe göre yapılacak davranışlarda bulunmalarını beklemektedir.

Çalışma ortamında yönetim labirenti içinde her şey açık seçik olarak belirtilmediğinden, yöneticilerin pek çok konuyu kendilerinin hissetmesi veya tahmin etmesi gerekmektedir. Yöneticilerin bunu başarabilmesi, biçimsel yapı ve sistemler dışında biçimsel olmayan pek çok olguya da dikkat etmesiyle mümkündür. İş ortamında biçimsel yapı ve olaylar buz dağının görünen kısmını; biçimsel olmayanlar ise buzdağının suyun altında kalan kısmına benzetilebilmektedir. Dolayısıyla, yöneticiler için önemli olan buzdağı örneğinde olduğu gibi suyun altında kalan kısmı temsil eden örgütün biçimsel olmayan yönüdür (Koçel, 2003: 509).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları (ÖVD) örgütün biçimsel olmayan yani buz dağının görünmeyen kısmını oluşturduğu, ancak bir bütün olarak ele alındığında örgütün etkinliğine katkı sağlayabilecek olgulardan biri olduğu söylenebilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışını bütün yönlerini kapsayacak biçimde tanımlamak oldukça güçtür. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamak için hem tanımlamalarla hem de açıklamalarla ilerlemek daha doğru olduğu düşünülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmenin işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan çalışanların isteğine bağlı bireysel davranışları olarak açıklanabilmektedir (Güven, 2006: 24). Tanımda isteğe bağlı ifadesiyle anlatılmak istenen, davranışın bireyin rol ya da iş tanımında yer alan bir gereklilik olmayışıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının yerine getirilmemesi durumunda ise bireyin cezalandırılma ile karşı karşıya kalmayacağını açıklamaktadır. Örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı bireysel davranışları anlatan (Lievens ve Anseel, 2004: 299-300) örgütsel vatandaşlık davranışlarında işgörenin, bu davranışları işletmeyle yaptığı psikolojik anlaşma doğrultusunda kişisel bir tercih olarak sergilediği kabul edilmektedir. İşgörenler, kendilerinden beklenen kurallar içerisindeki davranışlarından fazlalık olarak, kurallarla belirlenmeyen ve isteğe bağlı davranışlar sergilemeleri sonucunda örgüt içerisinde öne çıkmalarına olanak sağlamış olmaktadır. Bu durumda da işgörenlerin isteyerek yaptıkları, yani zorunlu olmayan davranışlar neticesinde işgörenler örgüte karşı sağladıkları bir faydayı kendileri içinde sağlamış olacaklardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı bir çalışanın formal iş tanımında yer almayan, ancak örgütün daha etkin bir şekilde işleyişine katkıda bulunan ve gönüllü yani isteğe bağlı bir davranış biçimidir. Bir örgütün başarılı olabilmesi için iş tanımlarında yazılı resmi görevlerin ötesinde işler yapan, beklentilerin ötesinde performans sergileyen işgörenlere sahip olması gerekmektedir. İyi vatandaş davranışları sergileyen bu işgörenler, takım arkadaşlarına yardımcı olmakta, ekstra iş yükü için gönüllü olmakta, çatışma kaynaklarından uzak durmakta, işten kaynaklanan dayatma ve zorluklara nezaketle karşılık vermektedir. Böylece örgütün etkinliğine daha fazla katkı sağlayabilmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 26).

İşgörenler örgütsel vatandaşlık davranışlarını gerçekleştirirken, bu davranışları olağan bir davranış gibi düşünmek doğru olmadığı gibi, örgütsel

vatandaşlık davranışını, kendisine etki eden faktörlerden bağımsız düşünmek de mümkün değildir. Örgüte bağlılık, bireyin ruhsal durumu, kişilik özellikleri, işe karşı tutumlar ve iş tatmini, örgütsel adalet, ihtiyaçlar, işin özellikleri, liderin özellikleri ve buna bağlı olarak örgüte duyulan güven, kıdem ve hiyerarşik düzey, örgütsel vizyon, örgütün özellikleri, karara katılım, kişi örgüt bütünleşmesi örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler olarak sıralanmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006: 86). Özellikle örgütsel adaletin tam olarak sağlanabilmesi açısından işgörenlerin bu adaletin sağlandığını görmeleri üzerine örgütsel vatandaşlık hareketlerinin daha etkili ve istekli oluşabildiği görülmektedir. Örgüt çalışanları, çalışma ilişkisini yalnızca bir sosyal alışveriş ilişkisi olarak gördüklerinde kuralına göre hareket sergilemektedirler. Fakat çalışanlar, eşit muamele gördükleri vakit diğer bir ifadeyle örgütsel uygulamaları adil olarak algıladıklarında beklenenin üstünde davranışlarda bulunmakta ve hakça neticeler elde etmediklerinde ise bu davranışları göstermeyi kesmektedirler.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki sosyal alışveriş, adalet ve karşılıklılık ilkeleri ile çalışan ve işveren arasındaki sözleşmelerde esas olan kavramlardır. Fakat işgörenlerin bazen işin formal gereklerinin ötesinde hareketler sergileyebilmektedirler. Örneğin; askeri örgütlerde iyi bir asker (good soldier) ait olduğu birliğin iyiliği uğruna işini ustaca yapar ve birliğine sadakat duyar. Emir komuta zincirini sadakatsiz takip etmek bir asker için çok önemlidir. Ancak bu durum askerin yaratıcılığı, özgürlüğü ve iş tanımlarının ötesinde davranış göstermelerine bir engel değildir. Dolayısıyla iyi iş görenler de örgüte katma değer yaratacak ve örgütün etkinliğine fayda sağlayacak davranışlar sergilemektedirler. Bu bakımdan Organ ve bazı araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışını tanım olarak ifade etmeye kalktıklarında “İyi Asker Sendromu” (Good Soldier Syndrome) olarak da ifade etmişlerdir (Organ, 1988: 43-72). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili araştırmalarda bu kavramın rol üstü-fazladan rol (extra-role) davranışı, prososyal (prosocial) davranış, kendiliğinden (spontaneous) davranış ve kurumsal-bağlamsal (contextual) performans gibi kavramlarla benzer anlamda; biçimsel (in-role) rol davranışı ile de karşıt anlamda kullanıldığı tespit edilmektedir (Gürbüz, 2006: 50-51).

Örgütsel vatandaşlık davranışları kavramı aslında şu üç temel kavram üzerine oturtulmaktadır. Bu kavramlar örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel

katılımdır. Örgütsel itaat; örgütsel yapıyı, iş tanımlarını ve işgören politikalarını belirleyen kural ve yönetmeliklerin gerekliliğini kabul etmeyi ve benimsemeyi, aynı zamanda bu gerekliliklere uymayı ifade etmektedir. Örgütsel sadakat; bireylerin, çalışma gruplarının ve bölümlerin ruhani ilgilerini de aşacak şekilde bir bütün olarak örgüte ve örgüt liderine bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel katılım ise, ideal doğruluk standartlarınca yönlendirilen örgütsel faaliyetlerle ilgilenir, bireylerin haberdar olmasıyla geçerlilik kazanır ve örgütsel yönetime tam ve sorumlu bir şekilde katılmakla ifade etmektedir (Özler, 2012: 103-104). İşte bu üç kavramın birleşimi örgütsel vatandaşlık davranışlarını oluşturmaktadır.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle İlgili Temel Kavramlar

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını bir kavram ile tam olarak açıklayabilme olasılığı az olsa bile, literatürde pro-sosyal davranış, ekstra-rol davranışı, örgütsel kendiliğindenlik, bağlamsal performans gibi kavramlarla benzer anlamda; biçimsel rol davranışı ile de karşıt anlamda kullanıldığı görülmektedir (Özler, 2012: 104). Belli bir kalıba uymayan örgütsel vatandaşlık davranışları, kurallarla belirlenen davranışlardan farklı davranışlar olması nedeniyle çeşitli adlandırmalar almaktadır.

2.2.1. Pro-Sosyal Davranışlar

Pro-sosyal davranışlar, bir örgüt üyesinin örgütsel rollerini yerine getirirken iletişim halinde bulunduğu kişi, grup ya da örgüte yönelik olan ve onların mutluluğunu artırma niyeti ile yerine getirilen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Brief ve Motowildo, 1986: 711). Örgütün her alanda ulaşmak istediği mutluluk kadar örgüt adına hizmette bulunan herkesin mutluluğa erişmesinin sonucunda ortaya çıkan davranışlardır.

2.2.2. Ekstra Rol Davranışları

Ekstra rol davranışları örgüte faydası olan ve mevcut rol beklentilerinin ötesinde yer alan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Ekstra rol davranışları, isteyerek ve gönüllü olarak yerine getirilen, biçimsel iş tanımları ve belirlenmiş roller arasında yer almayan, olumlu ve herhangi bir karşılık beklemezsizin yerine getirilen davranışlardır. İşgörenlerin yaratıcı ve içten davranışları olarak ele alınarak açıklanan bu tür davranışlar, örgütleri, gönüllü davranışları ve yardımseverliği içermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 365).

Örgütsel vatandaşlık davranışının ekstra-rol davranışı ile bütünleştirilemeyeceği de bir diğer görüştür, fakat bu görüşün net bir doğruluğu yoktur. Çünkü kuralsal davranışlardan çok kendiliğinden olan davranışlar olması sebebiyle örgütsel vatandaşlık davranışlarının temelinde ekstra rol davranışları gelmektedir (Van Dyne ve Lepine, 1998: 780).

2.2.3. Örgütsel Kendiliğindenlik

Örgüt ve çalışan ilişkisi içerisinde örgütsel kendiliğindenlik olarak tanımlanan bu davranış, çalışanların içinden gelerek bir takım davranışlarda bulunmasını ifade etmekte ve örgütsel etkinliğe katkı sağlamaya yönelik sergilenen istekli ekstra-rol davranışları olarak tanımlanmaktadır (Brief ve Motowildo, 1986: 711). Örgütsel kendiliğindenlik içerisindeki davranışlar; çalışanlarla yardımlaşmak, örgütü korumak, yapıcı önerilerde bulunmak, kendini geliştirmek ve iyi niyet göstermek olmak üzere beş boyutta incelenmektedir (George ve Jones, 1997: 154). Bu davranışların ortaya çıkışında asıl olan, bir zorlama ya da kurallar neticesinde değil kendiliğinden olmasıdır.

2.2.4. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, işlerin başarılmasında örgütteki diğer çalışanlarla işbirliği ve yardımlaşma ile görev faaliyetleri dışında kalan olağan iş tanımları içerisinde yer almayan gönüllü davranışları kapsamaktadır. İşgörenler yaptıkları işlerde diğer işgörenlerle yapacakları ekstra işbirliğini, yani ekip çalışmasının meydana gelmesini sağlayan davranışlardır (Scotter ve Motowildo, 1996: 525).

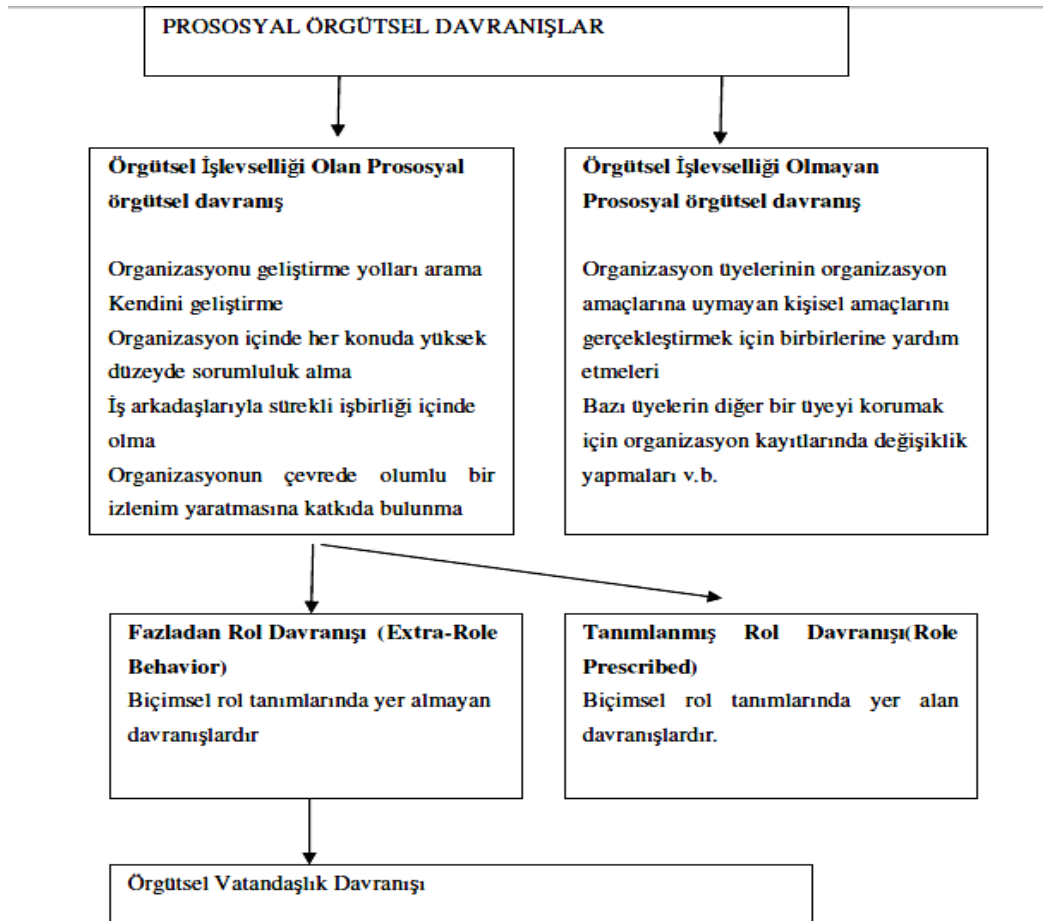
2.2.5. Biçimsel Rol Davranışları

Biçimsel rol davranışları, örgütlerin yaşantılarını sürdürebilmeleri için gerekliliği örgüt yönetiminin kabul edilen, çalışanlara yerine getirmeleri emredilen ve çalışanlarla örgüt arasında yapılan sözleşmelere konu olan davranışlardır (Barksdale ve Werner, 2001: 145-155). Bu davranışlar, örgütün resmi ödül ve ceza sistemi tarafından tanınmaktadır. Bu davranışları yerine getirmeyenler cezalandırılmakta, yerine getirenler ise ödüllendirilmektedir. Biçimsel rol davranışı, çalışma yaşamında gerekli olan teknik bir durumdur ve yönetim tarafından kabul edilen davranışlardır. Biçimsel rol davranışı, biçimsel örgütlerdeki; örgütsel sistemler, politikalar, kurallar ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 364). Tüm örgütlerde her işgören

işinin gereklerini yerine getirmekle mükelleftir, üst yönetim tarafından kurallarla belirlenen görevlerin işgörenler tarafından gereklerini yerine getirdikleri davranışlara biçimsel rol davranışları denilmektedir.

Pro-Sosyal ve Ekstra-Rol Davranışları, Örgütsel Kendiliğindenlik ve Bağlamsal Performans kavramları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları tanımı ile birebir örtüşmekte iken, Biçimsel Rol Davranışları ise Örgütsel Vatandaşlık Davranışları tanımı ile neredeyse tamamen zıt söylemleri ifade etmektedir. Biçimsel rol davranışı diğer davranışlara göre örgüt açısından işgörenin yapması gereken olağan davranışlar olup, bu davranışlar karşılığında ise belli bir ücret alma söz konusudur.

Aşağıdaki şekilde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Pro-Sosyal Örgütsel Davranış içerisindeki yeri gösterilmektedir.



Şekil 1: Pro-Sosyal Örgütsel Davranış Kapsamında Vatandaşlık Davranışı

Kaynak: İşbaşı, 2000: 20.

Örgütsel vatandaşlık davranışının tanımlanmasında ve kurumsal gelişiminde kullanılan teoriler ve yapılan araştırmalar göz önüne alındığında bireylerin, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Gürbüz, 2006: 54):

- İşçiler, çalışma ortamında adalet ve eşitlik duyguları algıladıklarında, organizasyona ve yöneticilere karşı olumlu tutum geliştirecek ve bunun sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerdir.
- Çalışanlar sözleşme gereği organizasyonda olumlu ilişkiler kurarak örgütün yararına davranışlarda bulunurlar. Eğer işçiler yüksek katılım seviyesine sahip ise ve psikolojik sözleşmeyi olumlu biçimde algılıyorsa yüksek seviyede bir örgütsel vatandaşlık davranışı gerçekleştirecektir.
- Eğer çalışanlar iş tanımını tam olarak bilmiyorsa ya da örgütsel vatandaşlık davranışını yerine getirilmesi gereken görev ve sorumluluklardan biri olarak görüyorsa örgütsel vatandaşlık davranışı gerçekleştirecektir.
- İşçiler yerine getireceği olumlu ve gönüllü davranışların ileride kendilerine çeşitli ödül ve terfi getireceğine inanırlarsa yine örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenecektir.
- İşçilerin sahip olduğu kültür, inanç ve değer yargılarından dolayı karşılıksız biçimde iyilik yapmak amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecektir.

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına yöneticiler ile iyi ilişkiler kurma, diğer çalışanlara yardım etme, üstlendiği görevlerden şikâyetçi olmama, bir görevi yapmak zorunda olmadığı halde o görevi üstlenme gibi davranışlar örnek olarak gösterilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının her bir boyutu, farklı biçimlerde örgütsel etkililiğe katkıda bulunmaktadır (Deluga, 1994: 316). Bateman ve Organ örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınıflandırmasını yapabilmek için yöneticilerin memnun olduğu ancak doğrudan çalışanlardan isteyemedikleri 30 önermeli vatandaşlık davranışlarını ölçen bir ölçek hazırlamışlardır. Bu çalışmanın sonunda ilk sınıflamada yardımseverlik (altruizm) ve genel uyum boyutları vardır. Genel uyumun adını daha sonra vicdanlılık olarak değiştirmişlerdir (Bateman ve Organ, 1983: 588). Organ tarafından geliştirilen vatandaşlık davranışı ölçeğinin kullanıldığı araştırmaların bulgularından yola çıkarak, Graham'ın örgütsel erdem ile

ilgili (civic virtue) boyutuna, Organ'ın nezaket (courtesy) ve sportmenlik (sportsmanship) boyutlarının da eklenmesiyle kavramın son sınıflaması olarak kabul gören beş boyutlu sınıflama ortaya çıkmıştır (Keskin, 2005: 23; Asgari vd., 2008: 228). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları şu şekilde sıralanabilir:

1. Yardımseverlik (Altruism, diğerkâmlık, diğerlerini düşünme, özgecilik)
2. Vicdanlılık (Conscientiousness)
3. Sportmenlik (Sportsmanship)
4. Nezaket (Courtesy)
5. Örgütsel Erdem (Örgütsel Katılım, Organizasyonun Gelişimine Destek Verme; Civic Virtue)

2.3.1. Yardımseverlik

Örgütsel Vatandaşlık Boyutları (ÖVB) arasında bu boyut, alt başlık olarak yardımseverlik olarak adlandırılrsa da aslında diğerkâmlık, diğerlerini düşünme, özgecilik gibi birçok isim ile de adlandırılabilir. Örgütsel Vatandaşlık Boyutlarından (ÖVB) yardımseverlik boyutu; çalışanın örgütle ilgili sorunlarda veya görevlerde diğer örgüt çalışanlarına yardım etmesini amaçlayan tüm gönüllü davranışlarını içermektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351). Çalışanların problemler karşısında doğrudan ve gönüllü olarak diğer bir çalışma arkadaşına yardım etmesini ifade etmektedir. İş paylaşımının dışında bir takım çalışması ruhu ile tüm işgörenlerin birbirlerine hem görevleri gereği hem de görevleri haricinde yardım etmede gönüllü olma davranışları da denilebilmektedir.

Yardım eden ve yardım edilecek konular için örgütle ve işle ilgili olması bir davranışın yardımseverlik boyutu altında ele alınmasını gerektiren en önemli özelliktir. Çalışma ortamında yardımseverlik boyutunu oluşturan davranışlar, işinde başarısız olan bir işgörene yardımcı olma, bazı sebepler nedeniyle işe geç kalan arkadaşının görevini üstlenme, işe yeni başlayan işgörelere gönüllü olarak işe uyum (oryantasyon) konusunda yardım etme, iş yükü ağır olan işgörelere yardımcı olma, işle ilgili sorunlarında arkadaşlarına yardımcı olma, iş arkadaşının ihtiyacı olan veya kendi başına tedarik edemeyeceği materyalleri sağlama gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından olan yardımseverliğin temelini oluşturmaktadır (Ünal, 2003: 42). Dolayısıyla yardımseverlik bir işgörenin ekstra rol

davranışı sergileme gibi kişisel davranışlarından oluşmaktadır (Barksdale ve Werner, 2001: 146; Konovsky ve Organ, 1996: 255).

Çalışma arkadaşlarının performansını artırmaya yönelik bu davranışlar, işbirliğini güçlendirici etkisi sayesinde grup etkinliğine ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine de katkı sağlamaktadır (Demirel vd., 2011: 37). Bu gönüllü ve içten gelen davranışlar, yardımda bulunanlar ve yapılan yardımdan yararlananlar için olduğu kadar örgüt ile bağlantısı olan tedarikçilere, müşterilere veya satıcılara yönelik de olabilmektedir.

2.3.2. Vicdanlılık

Bu boyut örgüt çalışanlarının bazı örgütsel vatandaşlık davranışlarını örgüt içerisinde kendilerinden bekleneni aşan bir şekilde yerine getirmelerini ifade etmektedir, yani örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen minimum (biçimsel) rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmaları anlamına da gelmektedir (Özdemir, 2005: 90). Bu vicdanlılık boyutuyla ilgili davranışlara örgüt çalışanlarının kötü hava şartlarında da işlerine zamanında gelmeye özen göstermeleri, çay, kahve ve yemek arası sürelerini verilen süreden fazla kullanmamaları, örgüt içinde düzenlenen toplantılara zamanında ve düzenli olarak katılmaları örnek olarak verilebilmektedir (Organ, 1990: 43-45). Başka bir örnek olarak, çalışanın mesai saatleri bitmesine rağmen bitirmesi gereken iş henüz bitmemiş ise özel hayatından hatta ailesiyle geçireceği zamandan fedakârlık ederek işini bitirmek için çalışmaya devam etmesi gösterilebilir.

Vicdanlılık, işgörenlerin kimsenin kendini izlemediğinde, gönülden istemeleri sonucunda gerçekleşen görev yerine zamanında gelme, dinlenme sürelerine uyma ve asgari rol gereklerinden daha fazlasını gerçekleştirme davranışlarını içermektedir (Mert, 2010: 117-121). Çalışanın kendisinden beklenen çalışma limitlerinin ve gereklerinin son haddini aşarak gönüllü olarak örgüt için ve örgüt yararına davranışlarda bulunması olarak da açıklanabilmektedir.

2.3.3. Sportmenlik-Centilmenlik

Sportmenlik, örgütteki çalışanlar arasında gerginlik oluşturabilecek her türlü olumsuzluğu görmezden gelme, küçük sorunları büyütme veya şikâyet etmeme şeklindeki davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bu doğrultuda sorunları gereksiz yere büyütmekten, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlıkla geçirmekten,

iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınan çalışanların bu davranışları sportmenliğe örnek olarak verilebilmektedir (Yeşiltaş ve Keleş, 2009: 22). Centilmenlik hareketleri, işgörenlerin hayati önem taşımayan ve oluşabilecek her türlü sorunları kendi aralarında çözerek ve bu durumu üstlerine yansıtmayarak örgüt yararına davranışlarda bulunmasıdır.

İşin sebep olduğu ve olabileceği her türlü sıkıntı, rahatsızlık ve zorlamalara karşı hoşgörülü olma, diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikâyet etmeme ve işler yolunda gitmediğinde dahi pozitif tutumunu koruma tipik sportmenlik türü davranışlardır. Ayrıca diğer kişiler kendisi gibi düşünmediğinde onlara kızmama, iyi bir takım çalışması için kendinden ödünler verebilme ve başkalarının düşüncelerine saygı gösterme türündeki davranışları kapsamaktadır. Bu bağlamda centilmenlik, örgüt içinde bireyler arasında gerginliğe ve çatışmaya yol açabilecek bütün olumsuzlukları tolere etme anlamına gelmektedir (Podsakoff vd., 2000: 515; Özdevecioğlu, 2003: 122).

Centilmenlik, çalışanların sıkıntı ya da huzursuzluk veren olaylar karşısında şikâyet etmeden, sabırlı davranarak ve hoşgörü göstererek görevlerini en iyi biçimde yerine getirmelerini temel alan davranışlardır (İşbaşı, 2000: 28). Çalışanların çalıştığı örgütü her durumda ve her yerde savunmaları, yöneticiler olmadan da işletmenin çıkarları için çalışmaları, sorunları olduğundan daha büyük görme eğiliminde olmamaları ve olayların olumsuz yanlarından çok olumlu yanlarına odaklanmaları centilmenlik boyutuna örnek olarak verilebilmektedir. Aynı zamanda sorunlara karşı yapıcı tavır içinde bulunarak, aslında yöneticilerde olması gereken özellik olarak sorun yaratandan çok sorun çözen bir çalışan profili sergilemek sportmenlik tanımına bire bir uymaktadır.

2.3.4. Nezaket

Nezaket boyutu, örgüt içinde görevleri ve verecekleri kararları itibarıyla birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde olmaları gereken bireylerin uyarma, danışma ve hatırlatma gibi davranışlar göstermeleri olarak tanımlanabilir (Organ, 1988: 47). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının bu boyutu, işgörenlerin işlerinden ve kararlarından etkilenen çalışma arkadaşlarıyla olan davranışlarını kapsamaktadır. Bu boyutta yer alan davranışların ortak özelliği, herhangi bir problem veya sorun ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyarmak için sergilenen davranışlar olmasıdır. Verilecek

bir karardan etkilenebilecek çalışanların önceden görüş ve fikirlerini almak, örgüt içinde önemli konularla ilgili diğer çalışanlara bilgi sağlamak, çalışma arkadaşlarının sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı göstermek ve genel konularda hatırlatma ve danışma sağlama gibi davranışlar nezaket boyutunda yer alan davranışlar olarak ifade edilebilmektedir (Mert, 2010: 121).

Organ'a göre diğerkâmlık ve nezaket boyutları “yardımseverlik” temeline dayanarak tanımlandıkları için birbirine çok yakın olan, yardım etme ediminin gerçekleştiği zaman olan boyutlardır. Diğerkâmlıkta kişilerin birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o soruna çözüm bulmak amacıyla yardım etmeleri söz konusudur. Nezaket boyutunda ise, öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun etkilerini azaltmak amacıyla önceden somut adımlar atmayı gerektiren davranışlar vardır (İşbaşı, 2000: 29).

Bu tür davranışlar hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışından gelebilecek potansiyel sorunların önünü proaktif bir biçimde kesmesi nedeniyle önem arz etmektedir. Böylece ileride meydana gelebilecek ve belki de çok daha büyük sıkıntılara yol açabilecek durumlar en az zararla atlatılabilmektedir. Nezaket boyutu problemin ortaya çıkmasına engel olmak ya da etkilerini azaltmak amacıyla önceden atılan somut adımlardır (Atalay, 2010: 44). Bu davranışlar sadece örgüt içerisinde çalışanlarla ilgili değil örgütle ilgisi olan tüm işgören, kurum ve kuruluşların birbirlerine karşı güvenini artırarak sorunların çıkmasını önlemekte ve bunun sonucu olarak çalışanlar ve örgütle bağlantısı olan tüm örgüt ve bireyler, örgüt için istekli bir şekilde çalışmaya devam etmektedirler.

2.3.5. Örgütsel-Sivil Erdem

Sivil erdem boyutu, çalışanların örgüt vatandaşı olmasından kaynaklanan sorumluluklarıyla ilgili geliştirilen bir kavramdır ve bir bütün olarak örgüte bağlılığı ya da örgüte karşı yüksek seviyede ilgiyi anlatmaktadır. Örgütsel erdem kişinin, örgütün her türlü yaşam alanına aktif ve sorumluluk alacak şekilde katılımını ifade etmektedir. Örgütün gelişimine destek vermek ya da örgütü etkisi altına alan olaylara karşı kişilerin kendisini eğiterek, kararlara sorumlu bir şekilde katılması olarak da açıklanabilmektedir (Altınbaş, 2008: 28).

Bu boyutun temel amacı örgütün gelişimine destek vermektir. İşgörenler için bu davranış ekseninde inisiyatif almaları söz konusu olup, örgütle ilgili tartışmalara

katılmaları, sorulara cevap bulmaları, sorunlara çözüm önerileri getirmeleri hayli önemli olmaktadır (Köse vd., 2003: 5). Bu boyuta örnek olarak; örgüt içinde yapılan toplantılara düzenli olarak katılma, örgütün amaçlarına uygun olarak alınan kararlara destek olma, kurumdaki gelişmelere ayak uydurma, örgüt içerisindeki rotasyonlarda diğer çalışanların bu duruma alışmalarında onları motive etme konusunda aktif rol alma ve gibi davranışlar gösterilebilmektedir. Benzer şekilde çalışanların örgüt için besledikleri olumlu düşüncelerini hem örgüt içerisindeki çalışanlarla hem de örgüt dışındaki çevreyle paylaşmaları, çeşitli yerlere asılan ilan ve duyuru panolarında yer alan bilgilendirmeleri dikkatlice takip etmeleri sivil erdem davranışlarını oluşturmaktadır. Son olarak, kendilerine ekonomik katkı sağlamayacağı halde örgüte katkı sağlamak amacıyla kendini geliştirmek için çeşitli kurslara katılmaları da yine sivil erdem davranışları olarak kabul görmektedir (Altınbaş, 2008: 28).

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Buraya kadarki başlıklarda hep “örgütsel vatandaşlık davranışları nelerdir?”, “nasıl ortaya çıkar?”, “boyutları nelerdir?” gibi sorulara yönelik literatürde yer alan bilgiler derli toplu bir şekilde ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ne var ki örgütsel vatandaşlık davranışlarının her ne kadar işgörenden beklenmeyip kendiliğinden yani içten gelerek yapılan gönüllü bir davranış olduğu belirtilse de bu davranışların ortaya çıkmasında etkisi olan işgörenleri, örgütle ilişkisi olan tüm bireyleri, kurum ve kuruluşları etkileyen bazı etkenler vardır (Yücel ve Kaynak, 2007: 686). Bu etkenlerin bileşimi sonucunda ortaya örgütsel vatandaşlık davranışları çıkmaktadır.

Bu etkenler şu şekilde sıralanabilir;

- Örgütsel Bağlılık
- Bireyin Ruhsal Durumu
- Kişilik Özellikleri
- İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini
- Örgütsel Adalet
- İhtiyaçlar
- Liderin Özellikleri
- Kıdem ve Hiyerarşik Düzey

- Örgütsel Vizyon
- Örgütün Özellikleri
- Kişi Örgüt Bütünleşmesi

Her ne kadar bu etkenler belirli başlıklar altında toplansa da örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasını etkileyen çok daha fazla faktör bulunmaktadır. Burada asıl önemli olan örgütlerin her bir pozisyon için iş analizleri yaparak, bu pozisyonları dolduracak işgören adaylarını bu konularda bilgilendirilmeleri gerekmektedir. İşgörenler de aynı şekilde başvuracakları her pozisyon için araştırmalarını tam olarak yaparak, başvuracakları pozisyon ve örgüt için beklentilerinin karşılanıp karşılanmayacağı konusundaki şüphelerini gidermeleri gerekmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları aynı zamanda bir beklenti işidir, karşılıklı beklentiler sağlanırsa hem örgütler hem de işgörenler bu durumdan yarar sağlayabilmektedirler.

2.4.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık konusundaki ilk tanımlamalardan birisi Grusky tarafından 1966 yılında yapılmıştır. Söz konusu yazara göre örgütsel bağlılık, “bireyin örgüte olan bağının gücü ve işgörenin örgütte kalma ve örgüt için çaba gösterme isteği ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir” (Balay, 2000: 13). Örgütsel bağlılık bireyin çalıştığı örgütle özdeşleşmesinin ve çalıştığı örgüte birçok anlamda bağlanmasının sonucunda ortaya çıkan bir tutumdur. Örgütsel bağlılık kendi içinde duygusal (affective), devamlılık (continuance) ve normatif (normative) bağlılık türleri olarak üçe ayrılmaktadır (Meyer ve Allen, 2004: 63). Bu üç farklı bağlılık türündeki niteliksel farklılıklar ise şu şekilde özetlenebilir;

Duygusal Bağlılık: İşgörenler çalıştıkları örgütlerine maddi olarak bağlanmalarının yanında aynı zamanda duygusal olarak da bağlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte duygusal bağlılığını, örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini ifade etmektedir (Gül, 2002: 45). Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler içten gelen bir çalışma isteklerinden dolayı örgütte kalmakta ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olmaktadır. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türü duygusal bağlılıktır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91). Duygusal olarak çalıştığı örgüte bağlı olan bireyler, örgütte

kalmaya devam ederler. Bunun sebebi ise örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istekli olmalarıdır.

Devamlılık Bağlılığı: İşgörenler, örgütte işe başladığı günden itibaren kendisine ve örgüte yapmış olduğu yatırımlardan ötürü örgütten ayrılmak istemeyecektir. Örgüt için harcadığı zaman ve çabayı düşünerek örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu hissetmektedir. Bu yatırımlar; mesai arkadaşlarıyla yakın sosyal ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve bir örgütte uzun yıllar çalışmaktan dolayı elde edilen özel yeteneklerdir (Meyer ve Allen, 2004: 63).

Normatif Bağlılık: Bu bağlılıkta da kendini örgüte adama ve sadakat gösterme söz konusudur. Örgütün kültürü adanmayı ve sadakat göstermeyi teşvik edici bir yapıdadır. Kısacası örgüt kültürü bu bağlılığı oluşturmaya çalışır ve çalışanların örgütün kültürünü, misyonunu, hedefini, politikasını içselleştirmesini istemektedir. Kişi örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmeye başlamıştır. Bu kişiler, işverenlerine karşı mecbur olduklarını düşünürler. Bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmasıdır (Wiener ve Vardi, 1980: 81-84). Özetle normatif bağlılığın temelinde bireyin duyduğu ahlaki bir zorunluluk yer almaktadır.

Örgütsel bağlılık aynı zamanda iki tane ana boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar özdeşleşme boyutu ve içselleştirme boyutlarıdır (Kamer, 2001: 14). Özdeşleşme boyutu; bireyin, örgütteki diğer kişilere kendini yakın hissetmesi, içselleştirme boyutu ise; bireyin, örgütsel amaç ve değerleri kabul etmesi ve bunları kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirmesini ifade etmektedir. Organ'a göre, örgütsel bağlılık geliştirmiş bireylerin, mevcut durumlarını korumak ve kişi ya da kurumlar arasında karşılıklı fayda kazanmak gibi amaçlarla bağlılık geliştirememiş olanlara göre daha çok vatandaşlık davranışları gösterme ihtimalleri yüksektir (Kamer, 2001: 14-15).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlara sahip bir örgütte, güçlü bir örgüt kültürü var demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanlar için bu kültürün bir parçası olma isteğini ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu arttırmaktadır. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve

onu değerlerinin bir parçası haline getirirler. İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak beklenenden fazlasını vermesini sağlar ve bu da örgüt için olumlu sonuçlar oluşmasına yol açmaktadır (Northcraft ve Neale, 1990: 464). Örgütsel bağlılığın sonuçları bazı zamanlarda istenenin üstünde bazı zamanlarda ise altında kalabilmektedir. Örneğin; çalıştığı organizasyona hat safhada bağlı, ancak yetenekleri kısıtlı olan ve beklenin altında verimli olan çalışanları hiçbir işveren istemez. Bu durumun tam tersi ise yetenekli çalışanların, kabiliyetlerinin ve iş bulma becerilerinin farkında olarak bağlılıklarının düşük olmasıdır. Her çalışan için örgütsel bağlılığı sağlamak oldukça zor bir konu olması sebebiyle örgütsel bağlılık konusunda tam da istenilen bir sonuç her zaman oluşmayabilmektedir. Beklentiler ile sunulanlar arasındaki farklılık, örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli kriterdir (İnce ve Gül, 2005: 9).

Örgütsel bağlılık aynı zamanda işgörenlerin performanslarını oldukça fazla etkilemektedir. Yapılan bir araştırmaya göre bireyin duygusal bağlılık düzeylerinin genel örgütsel bağlılık düzeylerinden daha güçlü bir şekilde performans düzeyiyle ilişkili olduğu belirlenmiştir (Gilder, 2003: 592). Örgütlerine karşı duygusal bağlılıkları güçlü olan işgörenler çalıştıkları örgütte bulunmaktan mutlu oldukları için performansları yüksek olmaktadır.

Devamlılık bağlılığı yüksek olan işgörenler ise yatırımları yüksek veya başka alternatifleri olmadıkları için kendilerini örgütte kalmak için zorunlu hissedeceklerdir. Bu zorunluluk ise işgörenlerde örgütsel bağlılığı azaltarak performansın düşmesine neden olabilecektir. Burada örgütsel bağlılığın işgörenlerin performans düzeyleri üzerinde oldukça belirleyici ve etkili olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel bağlılığın bu etkisi göz önünde bulundurulduğunda örgütler için bağlı çalışanların neden bu kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır. Çünkü çalışanların problem üreten değil, problem çözen insanlar olması arzu edilir. Örgütsel bağlılıkları yüksek çalışanların, daha verimli ve daha fazla sorumluluk sahibi oldukları genel olarak kabul edilmektedir. Ayrıca bu kişiler, örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretmektedirler (Taş, 2004: 53).

Örgütsel bağlılık, işgörenler ve işverenler arasında bağ kuran önemli bir unsurdur. Bağlılık örgütte kalma niyeti, üyeliği sürdürme, davranışlar ve performans üzerinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu yüzden örgütsel bağlılık, devamsızlık ve işgücü devrinin güvenilir bir belirleyicisi olarak görülmektedir (Chow, 1994: 3-9).

Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların alternatif iş imkânları bulunsa dahi işten ayrılma niyetlerinin düşük olacağı savunulmaktadır. Örgütsel bağlılığın örgütlere kazandırdığı en önemli faydalardan biri de işgörenlerin çalıştıkları örgütten ayrılma niyetlerini azalttığı ile ilgilidir. Becker (1960) tarafından; “işletmeye bağlılık, kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır” şeklinde yapılmıştır. Becker'e göre kişi, örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık hissetmez, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlanır ve örgütte çalışmaya devam eder (Becker'den akt. Gökmen, 1996: 1-4). İşten ayrılmalar örgüt için yeni bir işgören seçimi ve seçilen işgörenlerin eğitimi, işe uyumu vb. durumlar için harcanacak para ve zaman kaybı anlamına gelmektedir. Örgüt için önemli konulardan biri de bu tür gereksiz işgücü kaybının işgörenin bağlılığı sayesinde önlenmesidir. İşgücü kaybının önüne geçen bir örgütte çalışacağı örgütten ayrılma niyeti düşük olan işgörenler alternatif iş aramaktan çok işlerinde daha fazla başarılı olamaya çalışacaklardır.

2.4.2. Bireyin Ruhsal Durumu

Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda olumlu ruhsal özelliklere sahip bireylerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri ve çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda bireylerin örgüt için beklenenden fazla olumlu davranışlarda bulundukları saptanmıştır. Ruhsal durumu sağlıklı olan işgörenlerin hem iş hayatında hem de sosyal hayatta daha başarılı ve mutlu oldukları bilinmektedir (Kamer, 2001: 45).

Organ'a göre, moral faktörleri fazladan rol davranışlarının belirleyicisidir. Bu konuda yapılan araştırmalarda, çalışanların belli bir zamandaki duygusal durumlarının onların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine sebep olduğu görülmüştür. İyi bir ruh haline sahip kişi yaşadığı olumlu olayları ve deneyimleri hatırlamakta ve bu olumlu ruhsal durumuna bağlı olarak prososyal davranışları dolayısıyla da örgütsel vatandaşlık davranışlarını beklenenden daha fazla göstermektedir. Olumlu ruhsal duruma bağlı olarak gelişen bu davranışlar kişiyi harekete geçiren olumlu ruh halinin sürekliliğini de sağlamış olmaktadır. Olumlu bir ruh haline sahip birey, örgüt içindeki olaylara ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir algı içerisinde olacaktır (İşbaşı, 2000: 21-23).

Olumlu ruh hali sadece örgütü değil, örgütü ilgilendiren diğer faktörleri de etkilemektedir. Örneğin aile içinde sıkıntılar yaşayan örgüt çalışanı her ne kadar bu sıkıntıyı örgüte yansıtmamak istese de insan sosyal bir varlık olduğu için bir noktadan sonra duygularına hâkim olamayıp yaşanan sorunları iş yaşamına da yansıtabilmektedir. Bu açıdan birçok araştırmacı çalışanların ruh haliyle ilgili araştırmalar yapıp, örgütler için en faydalı olan ve çalışanları motive edip ruh halini olumlu tutmaya yardımcı olan değişik fikir ve çözümler üretmişlerdir. Ruhsal durumu sağlıklı olan işgörenlerde iş tatmini de yüksek çıkmakta olup, iş tatmini işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın, örgüt bireyleri ile çalışmaktan mutluluk duyması ve birlikte ortaya koydukları işten veya eserden haz almalarını sağlamaktadır (Şimşek vd., 2003: 150). Her ne kadar insanların ruh halini her zaman en üst seviyede tutma olanağı az olsa da, örgütler işgörenlerin bir makine olmadığını anlamış ve işgörenlerin morallerini yüksek derecede tutmak için çalışmalar yapmışlardır.

2.4.3. Kişilik Özellikleri

Kişilik, örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamada kullanılabilecek en önemli kavramlardan birisidir. Kişilik, insanları birbirlerinden farklı kılan, kendisi ve çevresindekilere bakış açıları, onlarla kurabildiği ilişki düzeyleri ve tepkilerini kapsayan çeşitli ortamlarda kendini gösteren bedensel, düşünsel ve ruhsal özelliklerdir (www.psikiyatr.com). Bir diğer ifadeyle kişilik, bireylerin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin bütünüdür (Özkalp ve Kirel, 2010: 72). Kişilik hem tüm insanlarda ortak olan biyolojik özellikleri, hem de kişiye has, onu tek kılan biricik özellikleri bünyesinde barındırmaktadır. Bu açıdan kişilik parmak izi gibidir ve bireyi diğer insanlardan farklılaştırmaktadır. Kısacası bireyi kendisi yapan şeylerin toplamıdır (Tutar, 2013: 289). Kişisel özellik ise bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerinin bütünü, şahsiyet anlamına gelmektedir (www.psikiyatr.com). Kişilik özellikleri bir insanı diğer insanlardan ayıran özellikler olduğu da söylenebilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen sebepler konusunda; çalışanların işe yönelik tutumları ve kişiliği oldukça önemlidir ve bireyin kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen en önemli faktörler arasında olduğu araştırmalar sonucunda belirlenmiştir (Yener ve Aykol, 2009: 258). Aslında örgütsel vatandaşlık davranışı ve kişilik arasındaki ilişkinin belirlenmesi

üzerine yapılan ilk araştırmalarda, kişilik özelliklerinden sadece sorumluluk boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu ortaya konmuştur (Kamer, 2001: 16-17) . Fakat bu fikir gün geçtikçe çeşitlendirilen ve derinliğine doğru genişletilerek yapılan araştırmalarda değişmiş olup, sorumluluk boyutu ile birlikte geçimliliğin, dışa dönüklüğün ve yeniliklere açık olmanın da örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu araştırmalardan elde edilen bulgulara göre; iyimser özellikteki kişilerin iş yaşamlarında daha başarılı olduklarını ileri sürmek mümkündür (Baltaş ve Baltaş, 2002: 185).

2.4.4. İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalar başlangıçta, söz konusu davranışların tahmin edicisi yani öncülü olarak görülen işyeri duygu ve davranışları üzerine yoğunlaşmaktadır. İş tatmini sosyal bilimlerin üzerinde en çok tanım geliştirilen kavramlarından birisidir. En basit şekliyle iş tatmini, işgörenin işine karşı gösterdiği genel bir tutumdur. İşgörenlerin bu tutumları sonrasında ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ile birlikte mutluluk durumu ortaya çıkmaktadır (Halsey, 1988: 884).

Kişinin işine karşı göstereceği tutumu olumlu ve olumsuz olabileceğinden, iş tatmini kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali, olumsuz durumu ise iş tatminsizliği olarak açıklanmaktadır (Erdoğan, 1994: 159). İş tatminsizliği örgüt açısından bazı olumsuz etkilerin başlangıcı olarak kabul edilmektedir.

İş tatmini aynı zamanda çalışan için birçok alanda gerçekleşmektedir. Bunlar ücret durumu, kariyer imkânı, sosyal yardımlar ve en önemlisi de örgütsel adalettir. Örgütsel adalet aslında iş tatminini de kapsayan geniş bir kavram olduğu için çoğu çalışan örgütsel adaletin sağlandığı bir örgütte iş tatmini açısından doyuma ulaşacaktır ve bu doyum örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörler arasında yerini alacaktır. Bu bağlamda bir işyerinin işgörene sağladığı tatmin, o işyerindeki işin niteliğine ve bunun işgörenler tarafından nasıl algılanıp, kabul gördüğüne bağlı bulunmaktadır (Sarıkaya, 2002: 15). Çalıştığı işten zevk alan ve çalışmalarının sonunda çıkan sonuçtan tatmin olan işgörenlerde örgütsel bağlılık oluşmakla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışları da meydana gelmektedir.

2.4.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet; adil ve ahlâki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde hâkim kılınmasını ve teşvik edilmesini içermektedir. Adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışlarını adil, ahlâki ve rasyonel olarak değerlendirmektedirler. Araştırmalar, düşük ücret, örgütsel politikalara ve örgütsel işlemlere ilişkin olumsuz reaksiyonların, çalışanların karar verme sürecinin adil olduğuna inanmaları durumunda daha az dile getirildiğini ortaya koymuştur (Pfeffer ve Langton, 1993: 382).

Bir çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmesi için, çalıştığı örgüt içerisinde genel kapsamda adaleti görmesi gerekmektedir. İşgörenler sağlanacak bu adaletin sözde değil özde olmasını, fiiliyata geçirilmesini istemektedirler. Bireyler, adaletsizliği algıladıkları zaman üretim hızını ve kalitesini düşürmek yerine örgütsel vatandaşlık davranışları gibi gönüllülüğe dayalı davranışlarını azaltmakta ya da saklama eğilimi göstermektedirler (İşbaşı, 2000: 23).

Çalışan içinde bulunduğu örgütte adaletin sağlanmadığını görürse örgüt adına yararlı olabilecek her hareketin artık sadece örgüte yarar getirdiğini ve bu yararın sadece tek taraflı olduğu düşüncesine kapılmaktadır. Bu düşünce sonucunda çalışan örgütsel vatandaşlık davranışlarını çalıştığı örgüt için göstermemeye başlayacak ve bu da çalışanın örgüt adına verimliliğini düşürmektedir.

2.4.6. İhtiyaçlar

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı Abraham Maslow tarafından geliştirilmiş olup, bireyin davranışlarının belirli ihtiyaçları karşılamaya yönelik olduğu ve bu açıdan davranışların sergilenmesinde ihtiyaçların önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır (Kamer, 2001: 16). Maslow’a göre bireylerin güdülenmesinin temelinde yatan güç “bireysel ihtiyaçlar”dır. Bireyler ihtiyaçlarını giderebilmek amacıyla harekete geçmekte, tatmin edilmiş olan ihtiyaç ise bireyleri harekete geçirme gücünü kaybetmektedir (Solmuş, 2004: 154-155). Bu kurama göre bireysel ihtiyaçlar belirli hiyerarşik sırayı takip eden beş grupta toplanmaktadır. Bu gruplardan hiyerarşinin en alt seviyesinde bulunan ve bireylerin temel ihtiyaçlarını ifade eden fizyolojik ihtiyaçlar gelmektedir. Fizyolojik ihtiyaçları, önemine göre sırasıyla güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı izlemektedir (Unur ve Akdağ, 2010: 124; Luthans, 1995: 147; Solmuş, 2004: 155).

Kurama göre bireyler bu hiyerarşik sırada tatmin olmakta ve hiyerarşik seviyelerden yukarı doğru çıkıldıkça tatmin olma duygusu artmaktadır.



şekil 2: Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi

Fizyolojik Gereksinimler: Fizyolojik gereksinimler motivasyon kuramı içerisinde genelde fizyolojik dürtüler olarak ele alınmaktadır (Maslow, 1970: 35). Bunlar içerisinde açlık, susuzluk, cinsellik vb. gibi belli başlı gereksinimler sıralanabilmektedir (Solmuş, 2004: 155). Eğer bu gereksinimler tatmin edilmez ise tüm diğer gereksinimler önemini yitirerek, bireyi tekrar bu dürtüleri tatmin etmeye yöneltmektedir (Maslow, 1970: 37). Buna göre bir insan uzun bir süre a  veya susuz kaldığında açlığını ya da susuzluğunu gidermekten başka bir şey d ş nememez duruma gelebilmekte ve bu ihtiya ını karşıladığında ise birey için bunun motive edici bir özelliği yani bir önemi kalmamaktadır.

Güvenlik Gereksinimleri: Maslow (1970), fizyolojik gereksinimlerin göreceli olarak iyi şekilde tatmin edilmesinin ardından güvenlik gereksinimi başlığı altında yeni bir gereksinim dizisinin ortaya çıkacağını belirtmiştir. Bunlar: kendini koruma; istikrar; güven duyma; korkudan, kaygıdan ve karmaşadan kaçınma; planlama, düzen, kural, limit gereksinimi ve koruyuculuğun devamlılığı gibi birçok faktör olarak kategorize edilebilmektedir (Maslow, 1970: 38). Güvenlik ihtiyaçları bireylerin hem psikolojik hem de fizyolojik olarak kendilerini güvende hissetmeleri ile ilgili bulunmaktadır (Solmuş, 2004: 155). Diğer bir ifadeyle fizyolojik ve duygusal zararlardan korunmaya yönelik ihtiyaçlardır (Robbins ve Judge, 2012: 205). İnsanların sosyal ihtiyaçlarının karşılandığı sosyal çevresi, sosyal güvenlik kuruluşları ve devleti bu kategoride değerlendirmek gerekir. Kendini güven ve

emniyet içinde ve tehlikeden uzak hissetmek, vs bu kategoriye aittir (Cüceloğlu, 2003: 47).

Ait Olma ve Sevgi Gereksinimi: Fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerinin her ikisinin de oldukça tatmin edilmesi durumunda, sevmek, sevilme, ait olma gereksinimlerini ortaya çıkacaktır. Özetle, arkadaşlığı, diğer insan ve gruplarla birlikte olmayı içermektedir (Solmuş, 2004: 155). Başka insanlar ile iletişim kurma, kabul edilme, bir yere ait olma (Eroğlu, 1996: 32) gibi ihtiyaçlara sahip olan birey, bir arkadaş, bir sevgili, bir eş veya çocuğa ilişkin yokluğu daha önce olmadığı kadar yoğun şekilde hissedecektir. Yani ailesi ya da bir grup içinde insanlarla duygusal ilişkinin açlığını duyumsayacak ve bu gereksinimini karşılamak için yoğun çaba gösterecektir (Maslow, 1970: 43).

Saygınlık Gereksinimi: Toplumdaki tüm insanlar, başkalarının benimsenip tanınmak, başarılı ve yeterli olmak istemektedir (Ergun, 1990: 69). Toplumlar kalıcı ve sağlam temele dayanan genellikle yüksek değer biçmesi, özsaygı ya da öz değer ve diğerlerinin takdiri için bir gereksinim veya arzuya sahiptirler. Bu gereksinimler iki temel dizi şeklinde sınıflandırılabilir. Bunlardan ilki, dünyanın gözünde güç, başarı, yeterlilik, ustalık ve beceri gösterme güven sağlama arzusu ve ayrıca bağımsızlık ve özgürlük arzusu duymak olarak ifade edilirken. İkincisi ise, ün-prestij, statü, şan ve şeref, üstünlük, tanınma, özen, önem, saygınlık ya da takdir için duyulan arzu şeklinde belirtilebilmektedir. Bireyin özsaygı gereksiniminin tatmini, özgüven, değer, güç, yetenek ve yeterlilik, dünya için yararlı ve gerekli olma duygusuna yol açmaktadır (Maslow, 1970: 45). Başkalarının benimsenip tanınmak, başarılı ve yeterli olmak bu ihtiyacın ön plana çıkan dürtüleri arasında yer almaktadır.

Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi: Bir müzisyen müzik yaparsa, bir ressam resim yaparsa ve bir şair ise şiir yaparsa mutlu olacaktır. Eğer bir insan kendisiyle barışık olmak istiyorsa, tüm bu sayılan gereksinimlerin tatmin edilmesi durumunda bile, kişiler bireysel olarak uygun olduğu şeyi yapmıyorsa, kendilerini yeni bir hoşnutsuzluk ve rahatsızlık duygusu içinde bulabileceklerini belirtmiştir. Bir kişi ne olabiliyor ise onu yapmalı ve kendi doğasına sadık kalmalıdır (Maslow, 1970: 46). Bu bağlamda bu gereksinim kendini gerçekleştirme olarak adlandırılmaktadır. Kendilik gelişimini sağlamayı, yenilik ve yaratıcılığı, kendini en iyi şekilde ifade edebilmeyi ve yeteneklerini sergileyebilmeyi (Solmuş, 2004: 155) içeren bu gereksinimin boyutları şüphesiz kişiden kişiye oldukça fazla değişim

gösterecektir. Söz konusu ihtiyaç bir kişide ideal bir anne olma arzusu olarak şekil alırken, diğerinde atletizmle ilgilenme, bir diğerinde ise resim yapma ya da yenilik getirme şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Maslow, 1970: 46). Kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamaya yönelik bireyler bir bakıma yapabileceklerinin sınırını merak ederler ve bu sınıra ulaşmak için tüm enerjileriyle gayret gösterirler (Tutar, 2013: 118).

Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi insanların genelinde geçerli olabilmektedir. İş yaşamında da işgörenler her ne kadar birebir bu hiyerarşik yapıya uymasa da işgörenlerin örgütten beklentileri ve kendileriyle alakalı bazı tatmin olma durumları söz konusudur. İşgörenler çalıştıkları örgüt tarafından fizyolojik ihtiyaçlarının yemek, ısınma gibi bir kısmını, güvenli bir ortamda çalışma, sevmeye ve sevilme, işinde başarılı olma, kendini kanıtlama şeklinde karşılanmasını ve tatmin edilmesini istemektedir.

Diğer yandan hiyerarşik olarak sıralanan bu beş ihtiyaç içsel ve dışsal tatmin olma biçimine göre üst ve alt ihtiyaçlar olarak ikiye ayrılmıştır. Buna göre fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları dışsal olarak tatmin edilen alt ihtiyaçlar olarak; sosyal, saygı ve statü ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise içsel olarak tatmin edilen üst seviye ihtiyaçları olarak sınıflanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2001: 20). Bu da çalışanlar tarafından temel ihtiyaçlarını yani dışsal ihtiyaçlarını karşılamasının ardından sosyal yani içsel güdüden kaynaklanan ihtiyaçlarının örgütte tamamlanması istenilmektedir. Bu tamamlama ise, sosyal kabul ihtiyacının ve başarıma gereksiniminin sağlanmasıyla olabilir. İçsel ihtiyaçları karşılanan çalışanların genellikle başarı odaklı kişiler olabilmekte ve bu başarı odaklı kişiler performanslarından ileri derecede tatmin olmakta ve üstün olma ihtiyaçlarını giderebilmek için örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilmektedir.

2.4.7. Liderin Özellikleri ve Türleri

Lider ve liderlik tarih boyunca insanların en çok ilgi gösterdikleri sosyal bilim konularından birisi olmuştur ve olmaya da devam etmektedir. Lider, başkalarını ortak bir amaç etrafında toplayan ve etkisiyle insanları peşinden sürükleyebilen kişidir. Liderleri diğer insanlardan ayıran unsurlar zekâ, girişim, şans ve belirli bir liderlik biçimi ve davranışları olabilmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 376). Lider aslında bir örgüt için her şey anlamına gelmektedir. Bu açıdan liderin sergilemiş

olduğu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışını göstermede önemli rol oynamaktadır. Liderin yanında çalışanlara yardımcı olması, onlara yol göstermesi kendisi için bir vatandaşlık davranışı sayılabileceği gibi göstereceği bu destek işgörenler için örnek teşkil edecektir. Böylelikle örgütte lider, yanında çalışanların da örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine yardımcı olacaktır (Güven, 2006: 31-32). Lider örgütsel vatandaşlık davranışlarını hayata geçirebilmesi için aynı zamanda işini en iyi şekilde bilmeli ve yetenekli olduğu kadar da çalışkan olması gerekmektedir.

Liderlik alanında yapılan çalışmalarda pek çok liderlik tipi tanımlanmaktadır. İşgörenlerde bu lider tiplerine göre de örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. En belirgin lider tipleri şunlardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 79):

•**Otoriter Lider:** Otorite liderde toplanmıştır.

•**Destekleyici Lider:** Destekleyici lider, izleyicilerin görüşlerini ve önerilerini alır, ancak kararları kendisi verir

•**Demokratik ve Katılımcı Liderler:** Kararları, izleyicilere danışarak ve onların fikirlerine başvurarak alır.

•**Hümanist Lider:** Hümanist veya babacan lider, astlarını korumaya yönelik davranışlar gösterir.

•**Liberal Lider:** Liberal liderin izleyicileri tamamen serbesttir. Amaçların belirlenmesi ve kararların alınması grup üyelerine bırakılmıştır.

•**Karizmatik Lider:** Karizma, kişiyi başkalarından farklı kılan, onu insanüstü veya en azından istisnai özellikler kazanmış biri olarak algılamaya sebep olan, birtakım kişilik özellikler ile işgörenlere işlerini yaptırabilen liderlik türüdür.

•**Doğal Lider:** Herhangi bir üst otorite tarafından seçilmez. Grup tarafından benimsenip kabul edilen liderdir.

•**Kurum içi Ağ Oluşturan Liderler:** Denge ve dengelemek noktasında lider hedeflerini gerçekleştirmek için izleyicisi ile denge kurar. “Biz” bilincinin oluşumuna hizmet eden tiptir.

Liderlik birey ve grup davranışlarını anlamada önemli bir role sahiptir. Zira lider insanları amaçlara doğru yönlendiren kişidir. Bir lideri iyi yapanın ne olduğunu

anlamak, grup performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmada hayati bir önem arz etmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 405). Günümüz koşullarında etkili olmak isteyen yönetici ve liderler, dönüşümcü ve otantik lider özelliklerine sahip olmalı, yönettikleri kişilerle güvene dayalı ilişkiler kurabilmelidir. Güven eksenli ilişkiler yöneticilerin adil oldukları yönündeki algıları kuvvetlendirecek ve çalışanların resmi rol tanımlarının ötesinde davranışlar sergilemesini destekleyecektir.

2.4.8. Yaş, Kıdem ve Hiyerarşik Düzey

Van Dyne ve Graham’a göre, uzun süreli olarak bir örgütte çalışan bireylerin örgüte karşı kuvvetli bir bağ ve aidiyet duygusu olup, işlerini yerine getirmede yüksek bir özgüvenleri bulunmaktadır (Kamer, 2001: 45). Bu durum örgüt içerisindeki genç çalışanlara da örnek olmaktadır. Yaşın örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi kesin olarak belirlenmese de yapılan araştırmalarda, genellikle yaş, çalışma süresi ve örgütsel vatandaşlık arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmaktadır. Kişilerin yaşı ve kıdemleri arttıkça örgüte olan bağlılıkları artmakta ve daha çok örgüt yararına davranış sergilemektedirler.

Örgüt içindeki daha kıdemli çalışanlar, daha tecrübeli olmakta ve daha çok çekici pozisyonlar elde etmektedirler. Örgütle özdeşleşme ve örgüte bağlılık dereceleri de artarak kendilerini örgüte ait hissederek. Böylece örgüte daha çok adapte olan çalışanlar örgüt lehine daha çok çalışma eğiliminde olacaklardır. Kıdemin artmasıyla birlikte işverene olan güven ve bağlılık artmakta buna bağlı olarak da daha fazla yükümlülük hisseden birey daha fazla aktiviteyi rol kapsamında algılayarak örgütsel vatandaşlığa yönelik davranışları göstermektedirler (Morrison, 1994: 1549). Bu durum yaş ve kıdeme önem verilip, çalışanın başarısını ve tecrübesini göze alınıp adaletli bir kariyer imkânı sağlayan örgütler için daha çok geçerlidir.

2.4.9. Örgütsel Vizyon

Vizyon kelimesinin birçok tanımı var olsa da genellikle “Gelecekteki Resim” olarak kısaca tanımlanabilmektedir. Vizyon sahibi olmak ise gelecekle ilgili net bir resme sahip olma anlamında kullanılmaktadır. Ancak bir vizyon ile hayal arasında fark, vizyonun temel yeterliliklerden hareket ederek, değerler bütünü içinde gelecekte ulaşılmak istenen yer olması, hayalin ise mevcut durumla bir bağlantısı

olmadan gelecek için bir görüntü olmasıdır. Vizyon kişilerin kendilerini gelecekte gördükleri yer, hayal ise gelecekte kişilerin olmak istedikleri yerde olmasa da olmak istedikleri yerdir (www.turkcebilgi.org).

İyi bir örgüt vizyonunda olması gereken noktaları şu şekilde sıralayabiliriz: (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006: 54).

- İnanç ve değerlere önem verilmeli
- İlk ve en önemli şey müşterinin memnun edilmesi
- Büyük şirket olabilmek (vizyon sahibi olmak) mükemmel mamulleri üretmeyi gerektirir
- Bütünlük tehlikeye atılamaz; dürüst, uyumlu ve nazik olunmalı
- Verilen sözler tutulmalı
- İş savsaklanmamalı, ayrıntıları doğru ve tam olarak yerine getirilmeli
- Altın kural müşterilere, yöneticilere ve tüm çalışanlara uygulanmalı
- Takım çalışması esastır, ben değil biz varız mantığı olmalı

İyi bir vizyon sahibi olan ve gelecekte olmak istediği yeri belirleyip ona göre çalışan ve ona göre işgören seçen örgütler var olmak istedikleri yere işgörenleriyle birlikte daha kolay ulaşabileceklerdir.

2.4.10. Örgütün Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışları kişiler tarafından sergilendiğinden bu davranışlar kişilerin görülür aktiviteleri olarak tanımlanabilmektedir. Bu süreçte kişiler kadar kişilerin içinde bulunduğu çevrenin de etkisi bulunmaktadır. Bu iç ve dış etkenlerin aynı anda değerlendirilmesiyle birlikte ortaya Örgütsel Vatandaşlık Davranışları çıkmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olan örgütsel faktörler; örgüte bağlılık, örgütsel adalet, işe karşı tutum ve iş tatmini, kıdem ve hiyerarşik düzen, örgütün özellikleri, örgütsel vizyon, kararlara katılım, kişi ve örgüt bütünleşmesi olarak alt başlıklarda toplanmıştır (Poyraz ve Aksoy, 2012: 185). Aslında örgütsel özellikler çalışanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) sergileyebilmesi için bütün kombinasyonların bir araya toplanıp ortaya çıkan sonuç ile şekillenmesidir. Örgütün özellikleri işgörene ve geleceğe dair vaatlerinin de ne olduğunu göstermektedir.

2.4.11. Kişi Örgüt Bütünleşmesi

Kişi-örgüt uyumu Örgütsel Vatandaşlık Davranışları araştırmalarını etkileyen önemli bir unsurdur, çünkü kişi ve örgüt değişkenleri insan ilişkilerinin temel yapısıdır. Bu temel yapılar birbirlerini karşılıklı olarak etkilemektedirler. İnsan ilişkileri yaklaşımında kişi ve örgüt uyumu hem teorik olarak hem de uygulama olarak önem arz etmektedir. Teoride kişi ve örgüt uyumu incelenirken, uygulamada ise bu bilgilerden yararlanılarak, kişi ve örgüt bütünleşmesinin sağlanması amaçlanmaktadır (Baransel, 1979: 218). Bir de kişi ve çevre uyumu kavramı bulunmaktadır ve bu uyumda kişi ve bireylerin yaptıkları iş ile ne derece uyumlu olduklarını göstermektedir (Aktaş, 2011: 15).

Kişi örgüt bütünleşmesi, bireyin sahip olduğu, bilgi, beceri, kişilik özellikleri ile iş tanımında belirtilen bilgi, beceri ve kişilik özellikleri arasındaki uyumdur (Oktay, 1996: 290). Kişi-örgüt uyumu sadece işin önemini ortaya koymaz, aynı zamanda değerler ve kültür gibi daha kapsamlı bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişi örgüt bütünleşmesi; çalışanlar arasındaki etkileşimin arttığı, karşılıklı yardım ve sosyal tatmin derecesinin en üst düzeyde olduğu, işten kaçma ve iş gücü devrinin en alt düzeyde olduğu ve üretim seviyesinin en üst düzeyde gerçekleştiği bir ortam oluşturduğu için çok önemli bir durumdur (Oktay, 1996: 290-291; 295). İşgörenler çalıştıkları örgüt ile iyi bir uyum sağlamaları sonucunda örgütlerine karşı bağlılıkları artacak ve örgütleri adına örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri daha da kolaylaşma imkânı bulabilecektir.

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışları konusu ile ilgili örgütsel vatandaşlık davranışlarının tanımı, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ve bu davranışları etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Aslında bu faktörlerin her biri birbirinin içine geçmiş olup, örgütsel vatandaşlık davranışları bu davranışların oluşmasını sağlamaya neden olan tüm bu etkenlerin birleşmesiyle meydana gelmektedir. Bu faktörlerin temelde örgüt faaliyetlerinin etkinliğini, müşteri şikâyetleri, müşteri memnuniyeti, çalışanların performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve verimlilik üzerinde önemli etkiye sahip olduğu görülmektedir (Atalay, 2010: 51).

Örgütlerin etkililiği, maddi kaynakların niceliğinden çok, insan kaynaklarının niteliğine bağlıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışının kaynağının ve uygulayıcısının

birey olması, bireysel ve/veya bireyler arasında gerçekleşmesi ile örgüt ortamında incelenmesi ve örgüte katkı sağlamasından dolayı birey ve örgüt bu davranışın temel unsurunu oluşturmaktadır (Williams ve Anderson, 1991: 601-602). İşgörenlerin, formal görev tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak örgütsel etkililiğe katkıda bulunmaları, zorunlu olmasalar bile, diğer işgörenlere yardım ederek ya da görevin gerektirdiğinden fazlasını yaparak ekstra çaba göstermeleri, örgütün başarısı için önemlidir (Sezgin, 2005: 319). Ancak, örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleştirilebilmesi için, işgörenleri bu yönde teşvik edici, katılımcı ve karşılıklı etkileşime dayalı, bilgi alışverişinin önemli görüldüğü bir örgüt ikliminin oluşturulması gereklidir. Bunlarla birlikte adalet, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve performans da örgütsel vatandaşlık davranışı için vazgeçilmez konulardır. ÖVD ile ilgili tanımlamalara ve açıklamalara bakıldığında, bu tip davranışların örgütlerin, yönetimlerin, grupların ve bireylerin lehine olabilecek ve arzulanan davranışlar arasında yer aldığı görülecektir (Polat, 2009: 1592).

Son yıllarda önemli bir araştırma konusu haline gelen örgütsel vatandaşlık davranışının genel olarak performansı artıracığı yönünde bir düşünce mevcuttur. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt performansı üzerinde yapacağı olumlu etki genel olarak kavramsal çerçevede mantıksal nedenlere dayandırılarak açıklanmaya çalışılmaktadır (Özdemir, 2005: 113). Genel olarak, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilenen bir örgütte, örgütün işleyişi kolaylaşır ve işgörenler arasındaki çatışmalar azalır. Böylece örgütün etkinliği artarak, örgütsel performansı çalışanlar açısından da örgüt açısından da olumlu yönde gelişme gösterir. Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir örgütte yayılması örgüt içinde daha güzel bir iş ortamı oluşturacak bu durum da işgören bağlılığı ve nihayet verimlilik ve düşük iş gücü devri ile sonuçlanacaktır (Gürbüz, 2006: 57).

Yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan ihtiyaç, önemli örgütsel sorunların bir göstergesi olabilmektedir. Eğer işgörenlerin sık sık diğer çalışanlara yardım etmeleri istenirse bu durumda, örgütün yeterli eğitimi vermekte başarısız olduğu veya örgütün personel seçim sisteminin yetersiz kaldığı söylenebilir. Benzer şekilde eğer işgörenlerden çoğunlukla işe erken gelmeleri veya gece geç saatlere ya da hafta sonları da çalışmaları istenirse, bu da örgütün personel sorunları ya da diğer başka problemler yaşadığını akla getirmektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 131-151).

İşgörenler için diğer potansiyel olumsuz bir sonuç ise “Yükselen Vatandaşlıktır” (escalating citizenship). Yükselen vatandaşlık, çalışanların vatandaşlık rollerini kendi asıl görevlerinin üstünde ve ötesinde yapıyormuş gibi görünmek amacıyla daha etkili çalışmaları sonucunda ortaya çıkan durum olarak ifade edilebilir. Birçok çalışma göstermektedir ki bugün örgütler artan bir şekilde işgörenlerini daha sıkı, uzun saatler çalışma ve her istenildiğinde ulaşılabilimleri konusunda teşvik etmektedir. Bu nedenle çalışanlar, yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüte bağlanma konusunda baskı hissedebilirler. Örneğin Perlow ve Weeks (2002) ortaya koymuştur ki birçok işgören iş arkadaşlarına yardım ederken algılanan bir zorunluluk nedeniyle sinir duymaktadır. Perlow ve Weeks'in yaptığı çalışmalarda bir katılımcı kendi duygularını şöyle özetlemiştir: “İşimin en büyük sıkıntısı, daima başkalarına yardım ediyor olmam ve bu nedenle kendi işimi yapamıyor olmamdır” (Bolino vd., 2004: 229-246).

Aşağıda, Bolino ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmada değindikleri Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının (ÖVD) örgüte olan bazı olumsuz etkileri verilmiştir (Bolino vd., 2004: 229-246);

- Biçimsel rol davranışlarının önüne geçebilir.
- Bu davranışı sergileyen çalışanların desteklenmesinin maliyeti daha yüksek olabilir.
- Birey için rol belirsizliğine neden olabilir.
- Performans değerlendirme sürecinde eksikliklere neden olabilir.
- Çalışanlarda daha fazla ÖVD sergileme baskısı oluşabilir.

Cohen ve Vigoda, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel başarıya katkılarını ise aşağıdaki biçimde belirtmişlerdir (Köse vd., 2003: 10):

- İşçilerin ve üst yöneticilerin verimliliğini artırması,
- Kaynakların daha verimli ve etkili amaçlar için kullanılması,
- Grup içerisindeki bireylerin koordinasyonunu sağlaması,
- Bakım fonksiyonu için kıt kaynakların kullanım ihtiyacının azaltılması,
- Örgütün üstün yetenekli kişileri elinde tutmak ve örgüte, çekme yeteneğini kuvvetlendirmesi,

- Örgüt performansının artmasına süreklilik kazandırması,
- Örgütün çevresel değişimlere karşı uyum sağlamasına yardımcı olmasıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının her ne kadar iki taraflı olarak olumlu ve olumsuz yanları olsa da daha çok örgüt ve çalışanlar için olumlu tarafları ağır basmakta olup, örgüt için çok önemli olan çalışan performansını pozitif yönde etkilemektedir. Örgütler işgörenlerden işlerinin gereklerini yapmasının yanı sıra resmi olarak istenmese de her zaman daha fazlasını istemektedir. Bu da işgörenlerin bazen performansının düşmesine neden olmaktadır. Örgütler, örgütlerindeki işgörenlerden örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerini beklemelerine gerek kalmadan gerekli şartları oluşturdukları dahilinde, işgörenler istenilen davranışları sergileyeceklerdir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışana veya örgüte performans açısından katkısı aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Sezgin, 2005: 317-339).

Tablo 1: ÖVD'nin Performansa Katkısı, ÖVD'nin Grup ve/veya Örgüt Performansına Katkısı

	Açıklamalar
ÖVD, işgörenlerin verimliliğini ve yönetsel etkililiği artırabilir.	ÖVD, işgörenlerin ve yöneticilerin verimlilik düzeyini artırarak örgütün etkililiğine katkıda bulunur. Örneğin, deneyimli bir işgören, örgüte yeni katılan işgörenlerin sosyalleşme sürecine gönüllü yardımcı olarak, onların örgüte daha iyi uyum sağlamalarına ve verimli olmalarına, böylece grubun ve birimin etkililiğine katkıda bulunabilir. Aynı zamanda, ÖVD, çeşitli kaynakların daha verimli amaçlara yönlendirilmesini sağlayarak örgütün etkililiğini artırır. Örneğin, işgörenler, iş ortamında karşılaştıkları sorunları çözme konusunda birbirine yardımcı olurlarsa, yöneticiler, bu sorunlarla uğraşmak

	zorunda kalmayacak ve enerjilerini daha verimli amaçlar için kullanacaklardır.
ÖVD, örgütün kıt kaynaklarının sırf bakım-onarım çalışmaları için ayrılması ihtiyacını azaltabilir.	ÖVD, kıt kaynakların sırf bakım-onarım işlevlerine ayrılması ihtiyacını azaltarak ve grup etkinliklerini eşgüdümlemeye yardımcı olarak örgütsel performansı artırabilir. İşgörenlerin birbirlerine yardımcı olmaları, doğal olarak, takım ruhunu, morali ve örgütsel bağlılığı artırır. Böylece, işgörenlerin ve yöneticilerin enerji ve zamanlarını, grubu bir arada tutmak için harcamaları gerekmez.
ÖVD, aynı takım içinde üyeler ve örgüt içinde farklı birimler arasında etkinliklerin etkili şekilde eşgüdümüne yardımcı olabilir.	Sivil erdem sayesinde, işgörenler, toplantılara gönüllü olarak katılırlar, takım üyelerinin çabaları eşgüdümlenir ve grubun etkililiği ve verimliliği artar. Böylece, hem aynı takım ya da grup içinde hem de farklı birimler arasında işbirliği ve eşgüdüm sağlanabilir.
ÖVD, örgütün yetenekli ve başarılı işgörenleri seçme ve örgütte kalıcı olmalarını sağlama becerisini artırarak performansı geliştirebilir.	İşgörenler arasında birbirlerine yardım etme davranışı, morali artırır, gruba bağlılığı geliştirir, ait olma duygusunu besler ve örgüt ortamını çalışmak için daha çekici hale getirir. Böylece, işgörenlerin çalışmaları için olumlu bir örgüt iklimi sunulabilir. Aynı şekilde, nezakete dayalı bilgilendirme sayesinde işgörenler, muhtemel sorunlar konusunda arkadaşlarını bilgilendirerek, takım performansına katkıda bulunabilirler.

ÖVD, örgütün çevresel değişimlere uyum sağlama yeteneğini artırabilir.	ÖVD, çeşitli yollarla, örgütün değişen çevreye ve koşullara uyum sağlama yeteneğini geliştirmesine yardımcı olabilir. Örneğin, ÖVD'nin sivil erdem boyutu, işgörenlerin gönüllü ve aktif olarak toplantılara ve eğitim seminerlerine katılmalarını gerektirir. Bu sayede işgörenler, yeni oluşumlar ve değişen koşullar hakkında bilgi edinerek örgüte katkıda bulunabilirler. Aynı şekilde, ÖVD'nin sportmenlik boyutu ile ilgili olarak işgörenler, yeni sorumluluklar almada, yeni bilgi ve beceriler kazanmada istekli olurlarsa, örgütün çevresindeki değişimlere uyum sağlama yeteneği gelişebilir.
---	--

Kaynak: Sezgin, F., (2005). GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(1), 317-339.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanların verimliliğini önemli ölçüde ve pozitif yönde etkileyebilmektedir. Sadece çalışanların verimliliğini değil, aynı zamanda yöneticilerin etkinliğini de olumlu yönde artırabilmektedir. ÖVD'nin bakım-onarım maliyetlerini azaltarak örgütün kaynaklarını daha optimum bir biçimde kullanmasına da katkı sağladığı bilinmektedir.

ÖVD, aynı takım içinde üyeler ve örgüt içinde farklı birimler arasında etkinliklerin etkili bir şekilde yerine getirilmesinde koordinasyon sağlamaya yardımcı olmasının yanısıra örgütün yetenekli ve başarılı işgörenleri seçme ve örgütte kalıcı olmalarını sağlamaya yönelik beceri kazandırmada da önemli sonuçlar sağladığı düşünülmektedir. Aynı zamanda ÖVD, örgütün çevresel değişimlere uyum sağlama yeteneğini artırmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

3.1. Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkiler

Örgütsel adalet örgütsel yapı içinde işgörenler tarafından önem verilen konuların başında gelmektedir. Bunun nedeni, kavramın örgütsel vatandaşlık, bağlılık, motivasyon, örgütsel iklim, iş doyumu, devamsızlık, üretkenlik ve işten ayrılma gibi örgütsel çıktı ve değişkenlerle ilişkili olmasından dolayıdır (Forret ve Love, 2008: 248). Adalet işgörenler için aslında her zaman ve her konuda istenilen bir beklentidir. Ama adalet nasıl sağlanacaktır? Örgütsel Adalet (ÖA) kavramı tam da burada ortaya çıkmaktadır. Williams ve arkadaşlarına göre (2002) işgörenlerin çalıştıkları örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinin bir takım öncülleri bulunmaktadır. Bunların başında da çalışanların örgütlerindeki yönetsel karar ve uygulamaları ile ilgili adalet algılamaları yer almaktadır (Aryee vd., 2002: 269).

İnsan kaynaklarının liderlerinin kendilerine adil davrandıklarını düşünmeleri, onların belirlenen iş tanımlarından çıkararak fazladan rol sergilemelerine, liderlerine güvenmelerine ve böyle sonuçların meydana gelmesi sonucu meydana çıkan davranışa, örgütsel vatandaşlık davranışı denir ve çalışanlar tarafından hissedilen şirket içi bu tür sonuçlar işgörenlerin ekstra rol davranışı göstermelerini sağlamaktadır (Atalay, 2010: 35).

Örgütsel adalet kavramı yapılan araştırmaların genelinde dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti şeklinde üç ana alanda incelenmektedir (Söyük, 2007: 8). Söz konusu örgütsel adalet türleri ile ilgili olarak işgörenlerin algıları öncelikle çalışanların güvenlerini harekete geçirmekte daha sonra da vatandaşlık davranışlarını yönlendirmekte ve pekiştirmektedir. İşgörenlerin yüksek düzeydeki olumlu adalet algısı onları daha pozitif bir ruh haline sokmaktadır. Williams, Pitre ve Zainuba (2000) işgörenlerin bu tür pozitif bir ruh haline girmelerinin onların örgütsel

vatandaşlık davranışları sergileme potansiyel ve ihtimallerini artırdığını iddia etmektedirler. Dolayısıyla işgörenlerin psikolojik durumları ve büründükleri olumlu ruh halleri örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki bağlantıyı oluşturan ve etkileyen en önemli etkenlerden birisidir. Organ tarafından yapılan bir çok çalışmada belirtildiği üzere işgörenler kendilerine adil muamelede bulunduğunu hissettikleri ve algıladıklarında uygunsuz rol davranışlarını daha az, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ise daha fazla gerçekleştirmektedirler (Asgari vd., 2008: 228).

Daha önce de ifade edildiği üzere etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların insani ve beşeri yönü ile ilgili bulunmaktadır. Adaletin kaynağı ve alıcısı yani yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönler esas alınmaktadır (Beugre, 2002: 195). Çalışanlar söz konusu iletişim ve etkileşimin adilliği oranında yönetici ve örgütlerine yönelik olumlu duygu, tutum ve davranışlar sergilemektedirler.

Organ'a göre (1990: 43-72), dağıtım adaletinin ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini anlamanın yolu, örgütlerdeki ekonomik etkilerin sosyal etkenler ile nasıl etkilendiğine ilişkin bakış açılarının belirlenmesi ile mümkün olabilmektedir. Dağıtımsal Adalet ödülleri insan kaynakları arasında adil bir şekilde dağıtılması ve özellikle ücret ödemelerine ilişkin olarak işgörenlerin tatmin olma derecesiyle ilgilenmektedir (Altıntaş, 2002: 34). Bu bağlamda başta ücret olmak üzere her türlü maddi ve manevi ödüllerin ve örgütsel kaynakların hakça dağıtıldığına ilişkin çalışan algısı örgütsel vatandaşlık davranışlarını engellemekte veya güçlendirmektedir.

Prosedürel adalet ise liderin performans değerlendirmelerinde ve insan kaynağının lidere karşı olan güveninin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Dağıtımsal adalet ve prosedürel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine yapılan araştırmalarda; prosedürel adaletin örgüt sisteminin tümünü kapsamaması, temel ilke ve kuralları içermesi, uzun dönemli ve sistematik olması buna karşılık dağıtımsal adaletin ise, örgüt içerisindeki belirli konuları kapsamaması ve kısa dönemli olması nedeniyle dağıtımsal adaletle göre, prosedürel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında daha önemli bir ilişki bulunduğu yönündedir (Pirali, 2007: 57).

Moorman'a göre örgütsel adalet, örgütsel davranışlar ile doğrudan ilgili bulunmaktadır. Çalışanların, yöneticileri tarafından değerlendirilme biçimleri yani adil olup olmadıklarına yönelik algıları, onların örgütsel davranışlarının temel yordayıcısıdır. Moorman'ın teorisine göre, çalışanlara karşı yöneticilerin gösterdiği adil davranışlar çalışanlara genel prosedürlerle ilgili adil değerlendirmelerden daha fazla anlam ifade etmektedir. Örgütün tamamına ilişkin biçimsel prosedürle ilgili adalet, örgüte genel olarak odaklanırken, bireylerarası adalet çalışanlara kendilerini birey olarak değerli ve önemli olduklarını görme fırsatı vermektedir. Moorman, yöneticileri tarafından adil muamele gördüklerine inanan çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediğini ileri sürmektedirler. Aynı şekilde Moorman (1991: 845-855), prosedürel adaletin vatandaşlık davranışının boyutlarını etkilediğini, dağıtım adaletinin ise bunu sağlayamadığını ortaya koymuştur.

Yine Konovsky ve Pugh yöneticilere duyulan güvenin de prosedürle ilgili adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği sonucuna ulaşmışlardır. Konovsky ve Pugh'a (1994: 656-669) göre, adalet ve vatandaşlık davranışları arasında güçlü bir ilişki vardır ve bu ilişkide güven aracı bir değişken olarak görülebilir. Prosedürel (işlemsel) adalet, çalışanları vatandaşlık davranışı sergilemeye yönlendirir ve kendi yöneticisi ile örgüte olan güvenini pekiştirir. Diğer taraftan, Lind ve Earley (1991) prosedürel adaleti ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi grup değer modeli ile açıklamışlardır. Grup değer modelinde, çalışan bulunduğu grubun bir üyesi olarak saygı görüyor ve kendisine değer veriliyor ise, süreçleri adil olarak görmektedir. Lind ve Earley, gruba ilgi gösterildiği ve grup anlayışının önemle üzerinde durulduğu örgütlerde, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıktığını belirtmektedirler. Prosedürel adalet algısı, grup ilgisini destekleyici ve harekete geçirici bir unsur olmaktadır. Dağıtım adaleti algısında ise, bireylerin haklarının eşit dağıtıldığına ilişkin inancı ve güveni vatandaşlık davranışını etkilemektedir (Graham ve Organ, 1993: 489-491). Malatesta ve Byrne (1997) ise, çalışanların yöneticilerine yönelik etkileşim adaleti algılarının örgüte bağlılıkları ve vatandaşlık davranışı sergilemeleri ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Dolayısıyla literatürde yer alan çalışmalar dikkate alındığında örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir korelasyonun bulunduğu görülmektedir. Literatüre göre yöneticiler tarafından adil davranışların

sergilenmesini, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları izlemektedir (Asgari et al., 2008: 228).

Örgütsel adalet alanında yapılan çalışmalarda, çalışanların dağıtım ve prosedür adaletine ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği ileri sürülmüş; çalışanların kazanımlarını ya da kazanımlara ilişkin dağıtım kararlarının alınmasını sağlayan süreci adil olarak algılaması durumunda, bu duruma kendilerinden beklenen rol davranışlarının da ötesinde örgütün yararına yönelik davranışlar sergileme yoluyla karşılık verecekleri belirtilmiştir (Niehoff ve Moorman, 1993: 533). Ayrıca, işgörenler eğer çalıştıkları örgüte karşı sadece ekonomik bir çıkar sağlamaktan öte bir bakış ile bakmıyorsa, çalışanlar bu durumda ekonomik adaletin nasıl sağlandığına bakar ve bu konuda da şüpheleri oluşan işgörenler, örgütleri için örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilirler.

İşgörenin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi aynı zamanda örgütü nasıl algıladığı ile de ilişkilidir. Eğer çalışan kendisiyle örgütü özdeşleştirebiliyorsa, başka bir deyişle kendini örgüt üyeliği ile tanımlıyorsa, örgütün diğer üyeleri bireyin benlik tanımında önemli rol oynayacak ve birey için vatandaşlık davranışları yoluyla diğer üyelere yardım etmek kendine yardım etmek anlamına gelecektir. Örgütüne karşı bir bağlılık hissederek çalışan işgören diğer çalışma arkadaşlarına gönüllü ve fazladan yardım etmekten haz alacaktır (Dick vd., 2006: 283-301). Tam tersi durumlarda ise çalışanlar çalıştıkları örgütlerine karşı bir bağlılık hissi duymazlar ve diğer çalışma arkadaşlarına yardım etmek onlar için bir zorunluluktan ve hatta işkenceden öteye geçmeyecektir. Örgüt içinde çalışanlarda örgütlerine karşı aidiyet ve bağlılık söz konusu olduğunda çalışanlar arasında birbirlerine karşı bağlılık ve tutuculuk olur, bu da bir örgüt için vazgeçilmez olan ekip çalışmasının, çalışanlarının performanslarının artması için önemli şartlarından biridir. Ayrıca, biçimsel rol performansı bireyin doğrudan kontrolü dışında pek çok etmen tarafından belirlendiği için örgütsel özdeşleşmenin performans üzerindeki olumlu etkisi, fazladan rol ya da vatandaşlık davranışı olarak kendisini gösterecektir (Tümer, 2010: 84).

Aslında örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel özdeşleşme ise örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicisi ve tetikleyicisidir. Birçok araştırmacı bu konuda araştırma yapmış ve bu araştırmalar sonucunda belli bulgular elde etmiştir. Rousseau (1998) yaptığı çalışmada, özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak; özdeşleşmenin bireyin organizasyonla ilişkili kendisinin

bilişi (algısı) iken vatandaşlığın bir davranış olduğunu ve buna ek olarak da özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyebileceğini ve bunun yanında ekstra rol davranışının anlamını değiştirebileceğini belirtmiştir (Köse, 2009: 83).

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık, çalışanların neden gönüllü olarak örgüt yararına fazladan çaba sarf ettiklerini anlamak için önemli bir bakış açısı sunmaktadır. Örgüt yararına fazladan çaba harcamamanın ceza gerektirmediği veya bu çabanın ödüllendirilmediği durumlarda, çalışanların örgütü destekleyecek biçimde davranma kararları, onların örgütle ilgili tutumlarına ve algılamalarına yani örgüt ile olan bağlarına dayanır. Tersten bakıldığında da ekstra rol davranışı aynı zamanda örgüte bağlanmanın temellerini oluşturur. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde güçlü bir etkisinin olması beklenmektedir (Karabey ve İşcan, 2005: 231-232).

İşgörenler çalıştıklarının karşılığını alıp almadıkları konusunda şüphe etmeden haklarını aldıklarını ve çalışma koşullarının adaletin gerektirdiği ölçüde olduğunu düşünmeleri onların daha kolay örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerini sağlamaktadır (Atalay, 2010: 35). Kişiler çalıştıkları örgütlerde adaletsizlik algısına sahip oldukları an üretim hızını ve kalitesini düşürmek yerine gönüllüğe dayalı olan örgütsel vatandaşlık davranışını azaltmakta veya göstermeme eğiliminde olmaktadır. Ayrıca kişiler adaletsizliği algıladıklarında biçimsel iş tanımında olan görevleri yerine getirmediğinde ödülleri alamayacağını bildiği için gönüllülük davranışından vazgeçmektedir. İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri işgörenlerin örgütsel adalet algısının ne ölçüde olduğu ile ilgilidir.

İşgörenlerde adaletin eşit dağıtıldığının algılanması, kararların adil olarak alınması ve uygulanması, çalışanların diğer çalışma arkadaşlarına yardım etmesi, üstlenilen rolleri ile ilgili yükümlülüklerinin ötesine geçmesi, örgüt içinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınması, diğer üyelerle çatışmadan kaçınması ve örgütsel yaşama gönüllü katılım sorumluluğunun olması anlamında gönüllü davranışları pekiştirmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993: 533). İşgörenler istediği aslında, çalıştığı örgütün her alanında adaletin sağlandığı, herkesin birbirine karşı saygılı ve yardımsever olduğu bir ortamda iş yaşamını sürdürmek ve maddi, manevi alanda tatmin olmak. Örgütteki işleyişin, kaynakların dağıtımının ve yönetici davranışlarının adilane olması, bireyle örgütü bütünleştirip örgüte kendiliğinden fazla

mesai ile çalışan, arkadaşlarına yardım eden örgütte oluşabilecek bütün olumsuzluğu yok edebilecek ve daha çok istekle çalışan birey davranışları ortaya çıkaracaktır.

Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerek yurtiçi gerekse yurt dışında birçok araştırma yapılmıştır. Uluslararası alanda yapılan araştırmalardan birisi Moorman ve arkadaşlarının (1993), TV şirketindeki çalışanlar ve yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmadır. Söz konusu araştırmada, işlemsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Tansky (1993) sendikaya üye olmayan işçiler üzerinde yaptığı araştırmada adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik ve vicdanlılık boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Aquino (1995) Midwestern İşletme Okulu MBA programı öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmada, kişilerarası adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmektedirler (İnce ve Gül, 2011: 139).

Türkiye’de yapılan araştırmalardan biri Arslantaş tarafından 2005 yılında iletişim ve dış ticaret alanında faaliyet gösteren bir işletmede çalışan büro personeli beyaz yakalılar üzerinde yapılan yapılmıştır. Söz konusu çalışmada, algılanan adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Erkutlu tarafından 2008 yılında 10 kamu üniversitesinde görev yapan akademisyenler üzerinde yapılan bir diğer araştırmada, etkileşimsel, prosedürel ve dağıtımsal adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Poyraz, Kara ve Çetin tarafından 2009’da yapılan bir araştırmada örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisi incelenmiştir. Afyonkarahisar il merkezindeki 4 ve 5 yıldızlı termal otellerde çalışan 402 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamada etkileşim adaletinin etkisinin, dağıtım ve prosedür adaletinin etkisine göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Poyraz vd., 2009: 71-91).

Şeşen ve Basım tarafından 2010 yılında yapılan bir çalışmada örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisinde iş tatmininin aracılık rolü ele alınmıştır. Çeşitli bakanlıklar ve bağlı kuruluşlarda görev yapan 116 alt ve orta

kademe yöneticisi üzerinde yapılan araştırmada adalet algısı türlerinin ÖVD-Kişi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ancak adalet algısının ÖVD-Örgüt üzerindeki etkilerine bakıldığında, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet algılarının ÖVD-Örgüt üzerinde $p<.01$ düzeyinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Şeşen ve Basım, 2010: 171-193).

Arslantürk ve Şahan'ın 2012 yılında 371 kişi üzerinde yapmış olduğu araştırmada Manisa İl Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu çalışmada ayrıca çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeylerinin, rütbe ve görevlerine göre farklılaşacağı yönünde denence sunulmuş ve mesleği seçme nedenleri, yaşları ve hizmet sürelerinin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeyi ile ilişkili olup olmadığı sorgulanmıştır. Analiz sonuçlarında çalışmanın örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Adaletin sağlandığını düşünen her personel kendini örgütüyle bütünleştirerek örgütsel bağlılık oluşturmakta olup, örgütsel bağlılığın olduğu her işgören örgütü adına örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir (Arslantürk ve Şahan, 2012: 151-154).

Arslantaş tarafından 2013 yılında 44 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada İletişim ve dış ticaret alanında uzmanlaşmış bir firmanın satış bölümünde çalışan beyaz yakalıları tarafından oluşan bir çalışmada, beyaz yakalıların algılanan adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Algılanan adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Arslantaş, 2013: 276).

Çetinkaya ve Çimenci tarafından 2014 yılında 185 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada Afyonkarahisar'da bulunan bir alışveriş merkezinde farklı alanlarda hizmet veren işletmeler incelenmiştir. Söz konusu çalışma 2010 yılında hizmete açılan teknoloji, yapı market, süper market ve tekstil markalarının yanı sıra restoranlarıyla birçok önemli markayı bünyesinde bulunduran alışveriş merkezinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, örgütsel adaletin sonucunda meydana gelen örgütsel bağlılığın işgörenler üzerinde etkili olduğu ve örgütlerinin adil olduğunu düşünen her işgörende örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 269).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde öncelikli olarak araştırmanın amacı, yöntemi ve örneklem yapısı açıklanacaktır. Daha sonra değişkenlere ait ölçekler ve elde edilen verilerin korelasyon, regresyon ve Anova testi gibi istatistikî yöntemlerle analiz sürecine değinilecek ve son olarak da elde edilen bulgular ışığında sonuç ve değerlendirmelerde bulunulacaktır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Adaletin her alanda istenen bir olgu olduğu son zamanlarda, işgörenler de kendilerini çalıştıkları örgütleriyle ve diğer örgütlerle karşılaştırarak pozisyonlarıyla ilgili hak ettiklerinin karşılığını alıp almadığı konusunda bilinçlenmektedir. Çalıştıkları örgütlerde hak ettiklerinin karşılığını aldığını düşünen ve kendilerine adil davranıldığını algılayan işgörenler, örgüt adına yapmaları gerekenin ötesinde davranışlarda bulunarak örgüte yarar sağlamaktadırlar. Tam tersi durumda ise, hak ettiklerinin karşılığını alamadığını düşünen işgörenler, örgüt yararına fazladan davranışlarda bulunmamaktadırlar. Bu çalışmada örgütsel adalet türleri olan dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet türleri ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Aynı zamanda işgörenlerin cinsiyet, kurumdaki pozisyonları ve kurumdaki çalışma sürelerine göre örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları açısından farklılaşma olup olmadığı incelenmektedir.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma 10.07.2014 ve 13.07.2014 tarihleri arasında yapılmış ve bu nedenle bu dönem için genelleştirilebilir. Çalışmada Samsun İlindeki İlkadım Belediyesi

Çalışanları üzerinde yapılmıştır bu nedenle araştırma sonuçları Samsun ilindeki İlkadım Belediyesi için genelleştirilebilir. Çalışma maddi imkânsızlıklardan dolayı örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışma, iki veya daha çok değişken arasındaki değişimin derecesini belirlemeyi hedeflediği için yöntem olarak ilişkisel tarama modeli kullanılacaktır. Bu tür bir araştırmada aralarında ilişki aranacak değişkenler, ayrı ayrı toplanarak sembolleştirilir. Ancak bu sembolleştirme (değer verme, lme), ilişkisel bir çözümlmeye olanak sağlayacak biçimde yapılacaktır.

4.5. Örneklem Kitle

Çalışmanın evrenini Samsun ili İlkadım ilçesi İlkadım Belediyesi alışanları oluştırmaktadır. İlkadım Belediyesinde alışan ve ortalama 300 kişiden oluşan evrenden araştırmaya katılmaya gönüllü olan 103 kişi bu çalışmanın örneklemine oluştırmaktadır. rneklemde yer alan denekler kolayda örneklem yöntemi ile yansız olarak seçilmiştir.

4.6. Araştırma Kapsamında Test Edilen Hipotezler

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir:

H₁: Örgütsel adalet türleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Prosedürel adaletin örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisi vardır.

H_{1b}: Etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisi vardır.

H_{1c}: Dağıtımsal adaletin örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisi vardır.

H₂: İşgörenlerin rgtsel adalet algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H₃: İşgörenlerin rgtsel adalet algıları kurumdaki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

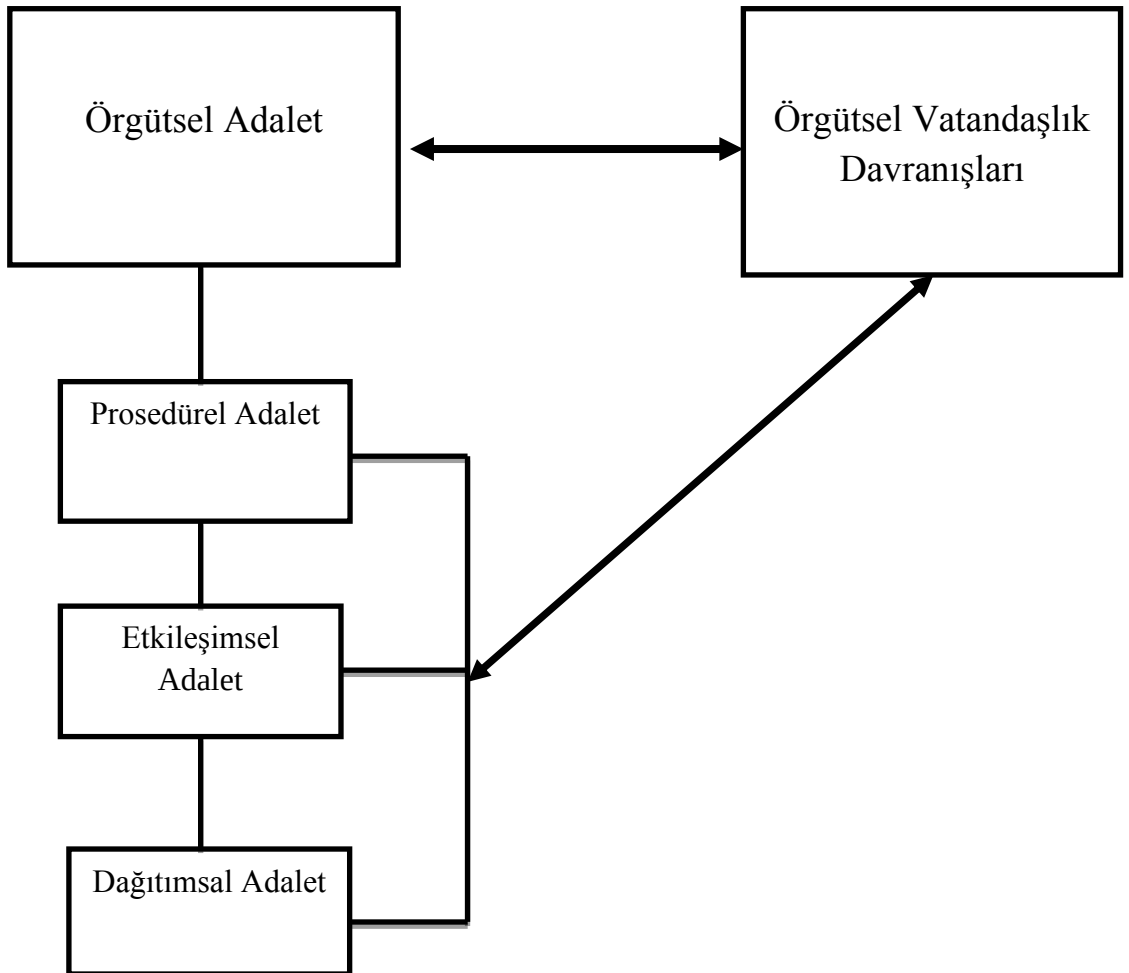
H₄: İşgörenlerin rgtsel adalet algıları kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H₅: İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H₆: İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri kurumdaki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

H₇: İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Literatürdeki araştırmalar doğrultusunda kullanılacak olan model aşağıdaki gibi hazırlanmıştır.



Şekil 3: Araştırma Modeli

4.7. Veri Toplama Araçları

Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmış ve bu doğrultuda oluşturulan anket 3 bölüm olarak tasarlanmıştır. Birinci bölümde katılımcıların

demografik özelliklerini tespit edebilmek amacıyla 6 sorudan oluşan demografik kısım yer almaktadır.

İkinci bölümde ise 25 sorudan oluşan “Örgütsel Adalet Ölçeği” yer almaktadır. Toplam 25 ifadeden meydana gelen Örgütsel Adalet Ölçeğinin ilk 7 ifadesi prosedürel adalet, sonraki 10 ifade etkileşimsel adalet ve 8 ifade ise dağıtımsal adalet ile ilgili bulunmaktadır (Gül ve İnce, 2005: 44-45). Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ) çalışanların örgütsel adalet algısını ölçmeye yöneliktir ve bu ankette 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Bu ölçek;

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Fikrim Yok
4. Katılıyorum
5. Tamamen Katılıyorum; cümlelerinden oluşmaktadır.

Likert tipi ölçeğin amacı, kişilerin bir ürün, bir olay veya bir olgu hakkındaki kanaatlerini aynı fikirde olmak, kabul etmek veya tamamıyla reddetmek gibi geniş bir yelpaze içerisinde sınıflandırmak, değerlendirmek veya derecelendirmektir. Anket formunun, sayı, tasarım ve uygulama yönüyle genel kabul gören kurallara ve formata uygun olmasına özen gösterilmiştir.

Gül ve İnce yapmış oldukları “Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada ölçek güvenilirlik katsayısını .986 olarak yüksek derecede güvenilir bulmuşlardır. Bizim yapmış olduğumuz çalışmada da ölçeğin güvenilirliği .967 olarak yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Her iki çalışmanın da güvenilirlik katsayıları yüksek derecede güvenilir (Gül ve İnce, 2005: 44-45). Buradan hareketle ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Üçüncü bölümde ise “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” yer almaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, Türker’in (2006) örgütsel vatandaşlık üzerine yaptığı çalışmada kullanmış olduğu ve Podsakoff vd. (2000) ile Morrison’un (1994) çalışmalarından derlenip geliştirilmiş olan ölçüm aleti kullanılmıştır (Türker, 2009: 189-191). Örgütsel Vatandaşlık ölçeği 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel gelişime katkı alt boyutunda 7 ifade, yardımseverlik alt boyutunda 4 ifade, kendini geliştirme

alt boyutunda 2 ifade, sahiplenme alt boyutunda 3 ifade ve centilmenlik alt boyutunda 2 ifade olmak üzere toplam 18 ifade yer almaktadır. Ölçek 5'li likert derecelendirmesinde ve kesinlikle katılmıyorum ifadesi ile kesinlikle katılıyorum ifadesi arasında katılım düzeylerinden oluşmaktadır. Yapmış olduğumuz çalışmada ölçek güvenilirlik katsayısı .876 olarak tespit edilmiştir. Ölçek alt boyutları güvenilirlik katsayıları, örgütsel gelişime katkı boyutunda .813, yardımseverlik alt boyutunda .773, kendini geliştirme alt boyutunda .872, sahiplenme alt boyutunda .783, centilmenlik alt boyutunda .739 olarak tespit edilmiştir. Bu güvenilirlik katsayıları oldukça yüksek ve yüksek derecede güvenilirliği ifade etmektedir.

4.8. Verilerin Toplanması

Veriler 10.07.2014 ve 13.07.2014 tarihleri arasında Samsun ili İlkadım ilçesinin İlkadım Belediyesindeki denekler ile yüz yüze görüşülerek toplanmıştır. Kolayda örneklem yöntemi ile seçilen deneklerden araştırmaya katılmaya gönüllü olanlara uygulanmıştır. Deneklerin seçiminde yansız davranılmış ve hiçbir kısıt uygulanmamıştır.

4.9. Veri Analizi

Deneklerden elde edilen veriler SPSS 21 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Demografik verilerin analizlerinde tanımlayıcı istatistikler (frekans, yüzde) kullanılarak örneklem tanımlanmıştır. Hipotezlerin testlerinde ise iki bağımsız grup karşılaştırmalarında t testi, ikiden fazla grup karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi ve değişkenler arası ilişkileri test etmede pearson korelasyon analizi teknikleri kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerini hesaplamak içinse Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır.

4.10. Bulgular

Yapılan çalışmada araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile ilgili; yaş ve cinsiyet; kişisel bilgiler ile ilgili; medeni durum, eğitim düzeyi; çalıştıkları kurum ile ilgili; kurumdaki pozisyonları ve kurumdaki çalışma süreleri gibi alanlarda bilgiler toplanmış, elde edilen veriler frekans ve yüzde olarak aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2: Cinsiyet Dağılımı

		f	%	% _{yığ.}
Cinsiyet	Erkek	63	61.2	61.2
	Kadın	40	38.8	100.0
	Toplam	103	100.0	

Tablo 2’de cinsiyet dağılımına ilişkin tablo incelendiğinde örnekleme erkeklerin kadınlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir (% 61.2). Kadınların ise örneklem içerisindeki paylarının % 38.8 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3: Yaş Dağılımı

		f	%	% _{yığ.}
Yaş	20 Yaş ve altı	5	4.9	4.9
	21-25 Yaş	21	20.4	25.2
	26-30 Yaş	17	16.5	41.7
	31-35 Yaş	21	20.4	62.1
	36-40 Yaş	10	9.7	71.8
	41-45 Yaş	12	11.7	83.5
	46 ve Üzeri yaş	17	16.5	100.0
	Toplam	103	100.0	

Tablo 3’de örneklemin yaş dağılımı incelendiğinde en fazla frekansa sahip olan yaş grubunun % 20.4 ile 21-25 ve 31-35 yaş grubu olduğu tespit edilmiştir. En az frekansa sahip yaş grubu ise % 4.9 ile 20 yaş altı yaş grubu olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4: Medeni Durum Dağılımı

		f	%	% _{yığ.}
Medeni Durum	Bekâr	34	33.0	33.0
	Evli	67	65.0	98.1
	Boşanmış	2	1.9	100.0
	Toplam	103	100.0	

Tablo 4’de medeni duruma göre oluşturulan frekans tablosu incelendiğinde evli olanların bekâr olanlardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir (% 65). Bekâr olanların ise % 33 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5: Eğitim Durumu Dağılımı

		f	%	% _{yığ.}
Eğitim Durumu	İlk Öğretim	7	6.8	6.8
	Lise	34	33.0	39.8
	Ön Lisans	29	28.2	68.0
	Lisans	26	25.2	93.2
	Lisans Üstü	7	6.8	100.0
	Toplam	103	100.0	

Tablo 5’de eğitim durumuna göre yapılan incelemede en fazla frekansa sahip eğitim düzeyinin lise olduğu tespit edilmiştir (% 33). En az frekansa sahip eğitim düzeyi ise % 6.8 ile ilk öğretim ve lisans üstü mezunlarının olduğu tespit edilmiştir. Ön lisans ve lisans mezunlarının oranları birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6: Kurumdaki Pozisyon Dağılımı

		f	%	% _{yığ.}
Kurumdaki Pozisyon	İşçi	28	27.2	27.2
	Memur	60	58.3	85.4
	Şef	2	1.9	87.4
	Müdür Yardımcısı	5	4.9	92.2
	Müdür	7	6.8	99.0
	Başkan Yardımcısı	1	1.0	100.0
	Toplam	103	100.0	

Tablo 6’da kurumdaki pozisyona göre oluşturulan frekans tablosu incelendiğinde katılımcılar içerisinde en yüksek frekansa sahip olanların memur olduğu tespit edilmiştir (% 58.3). Başkan yardımcısı katılımcı sayısı bir kişi şef katılımcı sayısı ise iki kişi olarak tespit edilmiştir. Memurlardan sonra en yüksek frekansa işçiler sahip olmuştur. Bu bilgilerden hareketle katılımcılardan işçi ve memurlar örneklemin % 85.4’ünü oluşturduğunu tespit edebiliriz.

Tablo 7: Kurumdaki Çalışma Süresi Dağılımı

		f	%	% _{yığ.}
Kurumdaki Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	20	19.4	19.4
	1-5 Yıl Arası	37	35.9	55.3
	6-10 Yıl	17	16.5	71.8
	11-15 Yıl	9	8.7	80.6
	16-20 Yıl	8	7.8	88.3
	21 ve Üzeri Yıl	12	11.7	100.0
	Toplam	103	100.0	

Tablo 7’de kurumdaki çalışma süresine göre oluşturulan frekans tablosu incelendiğinde en fazla frekansa sahip çalışma yılı aralığının 1-5 yıl (% 35.9) olduğu tespit edilmiştir. En az frekansa sahip çalışma yılı aralığının ise 16-20 yıl (% 7.8) olduğu tespit edilmiştir. Örneklemin % 28.2’sinin uzun süredir bu kurumda çalıştıklarını söyleyebiliriz.

4.11. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayılarına bakılarak ölçülmüş ve değerlendirilmiştir. Aşağıdaki Tablo 8 ve Tablo 9’da araştırmada kullanılan değişkenlerin güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 8: Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	Ölçekteki İfade Sayısı	Güven Düzeyi
Prosedürel Adalet	.919	7	Yüksek Derecede Güvenilir
Etkileşimsel Adalet	.950	10	Yüksek Derecede Güvenilir
Dağıtım Adaleti	.945	8	Yüksek Derecede Güvenilir

Örgütsel Ölçeği	Adalet	.967	25	Yüksek Derecede Güvenilir
--------------------	--------	------	----	------------------------------

Tablo 7’de örgütsel adalet ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarını aşağıdaki kriterler bazında değerlendirilebilir (Tavşancıl, 2006: 96):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu kriterlere göre,

Prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ve dağıtım adaleti alt boyutlarının güvenilirlikleri yüksek derecede güvenilirdir. Bu durumda bu ölçek ile topladığımız verilerimizden hareketle yapılacak analiz sonuçları genellenebilir.

Tablo 9: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	Ölçekteki İfade Sayısı	Güven Düzeyi
Örgütsel Gelişime Katkı	.813	7	Yüksek Derecede Güvenilir
Yardımseverlik	.773	4	Oldukça Güvenilir
Kendini Geliştirme	.872	2	Yüksek Derecede Güvenilir
Sahiplenme	.783	3	Oldukça Güvenilir
Centilmenlik	.739	2	Oldukça Güvenilir
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	.876	18	Yüksek Derecede Güvenilir

Tablo 9’da yer alan güven düzeyleri incelendiğinde ölçeğimizin güvenilir ve analiz sonuçlarının genellenebilir olduğunu söyleyebilir.

4.12. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde örgütsel adalet türleri ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkinin tespiti, cinsiyete, kurumdaki pozisyona ve kurumdaki çalışma süresine göre örgütsel adalet türlerinde farklılaşma olup olmadığı ve yine aynı demografik

değişkenlerle örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında farklılaşma olup olmadığının analizleri yapılmıştır.

Tablo 10: Örgütsel Adalet Türleri İle Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkinin Tespiti İçin Yapılan Korelasyon Analizi

		Örgütsel Vatandaşlık	Prosedürel Adalet	Etkileşim Adaleti	Dağıtım Adaleti
Örgütsel Vatandaşlık	r	1	.334**	.350**	.264**
	p		.001	.000	.007
	n	103	103	103	103
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

H_0 = Örgütsel adalet türleri ile örgütsel vatandaşlık arasında ilişki yoktur.

H_1 = Örgütsel adalet türleri ile örgütsel vatandaşlık arasında ilişki vardır.

Tablo 10’da H_1 hipotezini test etmek için yapılan korelasyon analizi sonucunda tüm örgütsel adalet türlerinin örgütsel vatandaşlık ile pozitif yönde ve .01 anlamlılık düzeyinde anlamlı ilişkiye sahip oldukları tespit edilmiştir (prosedürel adalet $p=.001$, etkileşimsel adalet $p=.000$, dağıtım adaleti $p=.007$ ve tüm p değerleri $p<.05$ olduğu için H_0 hipotezi ret edilir). Örgütsel vatandaşlık ile en yüksek düzeyde ilişkiye sahip adalet türü etkileşimsel adalet türüdür ($r=.350$), ikinci sırada prosedürel adalet ($r=.334$), en düşük ilişkiye ise dağıtım adaleti türünün sahip olduğu tespit edilmiştir ($r=.264$).

Tablo 11: Prosedürel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisini Tespit Etmek Amaçlı Yapılan Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken Örgütsel Vatandaşlık		
	Standart Beta (β)	t değeri	P değeri
Prosedürel Adalet	.334	3.558	.001
	$R^2 = .111$ $F = 12.659$ $Sig(p) = .001$		

H_0 =Prosedürel adaletin örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisi yoktur.

H_{1a} = Prosedürel adaletin örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisi vardır.

Tablo 11’de oluşturulan hipotezlerin testi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda H_0 hipotezi ret edilir. Bağımlı değişkenin Örgütsel Vatandaşlık bağımsız değişkenin Prosedürel Adalet olduğu ve basit doğrusal regresyon analizi sonucunda Prosedürel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve .334 düzeyinde bir etkisinin olduğu bulunmuştur ($t=3.558$, $p=.001$, $p<.05$). Oluşturulan bu basit doğrusal regresyon modeli Örgütsel Vatandaşlıkta meydana gelen değişimin .111’ini açıklamaktadır ($F=12.659$, $p=.001$, $p<.05$).

Tablo 12: Etkileşimsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisini Tespit Etmek Amaçlı Yapılan Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken Örgütsel Vatandaşlık		
	Standart Beta (β)	t değeri	P değeri
Etkileşimsel Adalet	.350	3.751	.000
	$R^2 = .122$ $F = 14.067$ $Sig(p) = .000$		

H_0 = Etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisi yoktur.

H_{1b} = Etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisi vardır.

Tablo 12’de oluşturulan hipotezlerin testi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda H_0 hipotezi ret edilir. Bağımlı değişkenin Örgütsel Vatandaşlık bağımsız değişkenin Etkileşimsel adalet olduğu ve basit doğrusal regresyon analizi sonucunda Etkileşimsel adaletin Örgütsel Vatandaşlık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve .350 düzeyinde bir etkisinin olduğu bulunmuştur ($t=3.751$, $p=.000$, $p<.05$). Oluşturulan bu basit doğrusal regresyon modeli Örgütsel Vatandaşlıkta meydana gelen değişimin .122’sini açıklamaktadır ($F=14.067$, $p=.000$, $p<.05$).

Tablo 13: Dağıtımsal Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisini Tespit Etmek Amaçlı Yapılan Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken Örgütsel Vatandaşlık		
	Standart Beta (β)	t değeri	P değeri
Dağıtımsal Adalet	.264	2.748	.007
	$R^2 = .0070$ $F = 7.551$ $Sig(p) = .007$		

H_0 = Dağıtımsal adaletin örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisi yoktur.

H_{1c} = Dağıtım adaletin örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisi vardır.

Tablo 13’de oluşturulan hipotezlerin testi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda H_0 hipotezi ret edilir. Bağımlı değişkenin Örgütsel Vatandaşlık bağımsız değişkenin Dağıtımsal adalet olduğu ve basit doğrusal regresyon analizi sonucunda Dağıtımsal adaletin Örgütsel Vatandaşlık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve .264 düzeyinde bir etkisinin olduğu bulunmuştur ($t=2.748$, $p=.007$, $p<.05$). Oluşturulan bu basit doğrusal regresyon modeli Örgütsel Vatandaşlıkta meydana gelen değişimin .0070’ini açıklamaktadır ($F=7.551$, $p=.007$, $p<.05$).

Tablo 14: Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet Türlerinde Farklılaşma Olup Olmadığının Tespiti İçin Yapılan t Testi

	Cinsiyet	n	Ort.	t	p
Prosedürel Adalet	Erkek	63	3.16	-.412	.681
	Kadın	40	3.24		
Etkileşimsel Adalet	Erkek	63	3.47	0.48	.962
	Kadın	40	3.46		
Dağıtımsal Adalet	Erkek	63	3.12	2.252	.026
	Kadın	40	2.70		

H_0 =Cinsiyete göre adalet türleri farklılık göstermemektedir.

H₂= Cinsiyete göre adalet türleri farklılık göstermektedir.

Tablo 14’de H₂ hipotezini test edebilmek için yapılan t testi sonuçlarına göre Prosedürel adalet (p=.681, p>.05), etkileşimsel adalet (p=.962, p>.05) için H₀ hipotezi ret edilemez ve prosedürel adalet ile etkileşim adaletinde kadın ve erkekler arasında anlamlı fark yoktur denir. Dağıtım adaletinde (p=.026, p<0.05) p değeri 0.05 ten küçük olduğu için H₀ hipotezi ret edilir ve dağıtım adaletinde kadın ve erkekler arasında erkekler lehine anlamlı fark olduğu ileri sürülebilir. Kadın ve erkekler prosedürel adalet ve etkileşim adaletinde birbirine benzer düşüncelere sahipken dağıtım adaletinde erkeklerin ortalaması daha yüksek çıkmıştır.

Tablo 15: Kurumdaki Pozisyona Göre Örgütsel Adalet Türlerinde Farklılaşma Olup Olmadığının Tespiti İçin Yapılan Varyans Analizi

		n	Ort.	F	p
Prosedürel Adalet	İşçi	28	3.08	1.898	.135
	Memur	62	3.24		
	Müdür Yardımcısı	5	2.51		
	Müdür	8	3.64		
	Toplam	103	3.19		
Etkileşim Adaleti	İşçi	28	3.36	.859	.465
	Memur	62	3.55		
	Müdür Yardımcısı	5	2.94		
	Müdür	8	3.55		
	Toplam	103	3.47		
Dağıtım Adaleti	İşçi	28	3.02	.231	.875
	Memur	62	2.93		
	Müdür Yardımcısı	5	2.70		
	Müdür	8	3.09		
	Toplam	103	2.96		

H₀= Kurumdaki pozisyona göre adalet türleri farklılık göstermemektedir.

H₃= Kurumdaki pozisyona göre adalet türleri farklılık göstermektedir.

Tablo 15’de H₃ hipotezini test edebilmek için yapılan t testi sonuçlarına göre tüm adalet türlerinde p>.05 olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle H₀ hipotezi ret

edilemez ve adalet türlerinde kurumdaki pozisyona göre farklılık olmadığı ileri sürülebilir. Farklı pozisyonlarda çalışanların adalet algıları birbirine benzerdir.

Tablo 16: Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Adalet Türlerinde Farklılaşma Olup Olmadığının Tespiti İçin Yapılan Varyans Analizi

	n	Ort.	F	p	n
Prosedürel Adalet	1 Yıldan Az	20	3.36	.879	.498
	1-5 Yıl Arası	37	3.11		
	6-10 Yıl	17	2.92		
	11-15 Yıl	9	3.51		
	16-20 Yıl	8	3.43		
	21 ve Üzeri Yıl	12	3.14		
	Toplam	103	3.19		
Etkileşim Adaleti	1 Yıldan Az	20	3.58	1.008	.418
	1-5 Yıl Arası	37	3.28		
	6-10 Yıl	17	3.38		
	11-15 Yıl	9	3.86		
	16-20 Yıl	8	3.85		
	21 ve Üzeri Yıl	12	3.44		
	Toplam	103	3.47		
Dağıtım Adaleti	1 Yıldan Az	20	3.06	1.635	.158
	1-5 Yıl Arası	37	2.84		
	6-10 Yıl	17	2.54		
	11-15 Yıl	9	3.43		
	16-20 Yıl	8	3.19		
	21 ve Üzeri Yıl	12	3.22		
	Toplam	103	2.96		

H_0 = Kurumdaki çalışma süresine göre adalet türleri farklılık göstermemektedir.

H_4 = Kurumdaki çalışma süresine göre adalet türleri farklılık göstermektedir.

Tablo 16’da H_4 hipotezini test edebilmek için yapılan t testi sonuçlarına göre tüm adalet türlerinde $p>.05$ olduğu tespit edilmiştir bu nedenle H_0 hipotezi ret edilemez ve adalet türlerinde kurumdaki çalışma süresine göre farklılık olmadığı ileri sürülebilir. Farklı çalışma süresine sahip olan çalışanların örgütsel adalet algıları birbirine benzerdir.

Tablo 17: Cinsiyete Göre Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinde Farklılaşma Olup Olmadığının Tespiti İçin Yapılan t Testi

	Cinsiyet	n	Ort.	t	p
Örgütsel Vatandaşlık	Erkek	63	3.16	-.048	.961
	Kadın	40	3.24		
	Toplam	103			

H_0 =Cinsiyete göre örgütsel vatandaşlık düzeyleri farklılık göstermemektedir.

H_5 = Cinsiyete göre örgütsel vatandaşlık düzeyleri farklılık göstermektedir.

Tablo 17’de cinsiyete göre örgütsel vatandaşlık düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit edebilmek amaçlı yapılan t testi sonucunda, cinsiyete göre örgütsel vatandaşlık düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p=.961$, $p>0.05$, H_0 hipotezi ret edilemez). Kadın ve erkeklerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri birbirine benzerdir.

Tablo 18: Kurumdaki Pozisyona Göre Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinde Farklılaşma Olup Olmadığının Tespiti İçin Yapılan Varyans Analizi

		n	Ort.	F	p
Örgütsel Vatandaşlık	İşçi	28	3.68	1.951	.126
	Memur	62	3.74		
	Müdür Yardımcısı	5	3.92		
	Müdür	8	4.16		
	Toplam	103			

H_0 = Kurumdaki pozisyona göre örgütsel vatandaşlık düzeyleri farklılık göstermemektedir.

H_6 = Kurumdaki pozisyona göre örgütsel vatandaşlık düzeyleri farklılık göstermektedir.

Tablo 18’de kurumdaki pozisyona göre örgütsel vatandaşlık düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit edebilmek amaçlı yapılan t testi sonucunda, kurumdaki pozisyona göre örgütsel vatandaşlık düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p=.126$, $p>0.05$, H_0 hipotezi ret edilemez). Farklı pozisyonda olanların örgütsel vatandaşlık düzeyleri birbirine benzerdir.

Tablo 19: Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinde Farklılaşma Olup Olmadığının Tespiti İçin Yapılan Varyans Analizi

	n	Ort.	F	p	n
Örgütsel Vatandaşlık	1 Yıldan Az	20	3.67	.868	.505
	1-5 Yıl Arası	37	3.81		
	6-10 Yıl	17	3.78		
	11-15 Yıl	9	3.89		
	16-20 Yıl	8	3.94		
	21 ve Üzeri Yıl	12	3.54		
	Total	103			

H_0 = Kurumdaki çalışma süresine göre örgütsel vatandaşlık düzeyleri farklılık göstermemektedir.

H_7 = Kurumdaki çalışma süresine göre örgütsel vatandaşlık düzeyleri farklılık göstermektedir.

Tablo 19’da kurumdaki çalışma süresine göre örgütsel vatandaşlık düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit edebilmek amaçlı yapılan t testi sonucunda, kurumdaki çalışma süresine göre örgütsel vatandaşlık düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p=.505$, $p>0.05$, H_0 hipotezi ret edilemez). Kurumdaki çalışma süreleri farklı olanların örgütsel vatandaşlık düzeyleri birbirine benzerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişen dünya düzeninde artık tüm örgütler insan gücünün farkına varmaktadır. Bu nedenle insan gücüne önem veren organizasyonlar diğerlerine göre hep bir adım öne geçmektedir. Sürekli olarak istenen bu bir adım önde olma durumu örgütsel adalet ve örgütsel adaletin sonucunda insan gücünün net bir şekilde anlaşılmasını sağlayan örgütsel vatandaşlık ile meydana çıkmaktadır. Bu çalışma örgütsel adalet türlerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla yapılmış olup, çalışmaya toplamda 103 kişi katılmıştır.

Bu doğrultuda yapılan alan araştırması sonucunda örnekleme erkeklerin kadınlara göre % 61.2 oran ile daha fazla ve kadınların % 38.8 oranında olduğu; en fazla frekansa sahip olan yaş grubunun % 20.4 oran ile 21-25 ve 31-35 yaş grubu olduğu, en az frekansa sahip yaş grubu ise % 4.9 oran ile 20 yaş altı yaş grubu olduğu; evli olanların % 65 oran ile bekar olanlardan daha fazla, bekar olanların ise % 33 olduğu; en fazla frekansa sahip eğitim düzeyinin % 33 oran ile lise olduğu, en az frekansa sahip eğitim düzeyi ise % 6.8 oran ile ilk öğretim ve lisans üstü mezunlarının olduğu; katılımcılar içerisinde en yüksek frekansa sahip olanların % 58.3 oran ile memur olduğu, başkan yardımcısı katılımcı sayısı bir kişi şef katılımcı sayısı ise iki kişi olduğu; en fazla frekansa sahip çalışma yılı aralığının % 35.9 oran ile (1-5) yıl olduğu, en az frekansa sahip çalışma yılı aralığının ise yıl % 7.8 oran ile (16-20) olduğu tespit edilmiştir.

Bu örneklemde içerisinde araştırmamız incelendiğinde tüm örgütsel adalet türlerinin örgütsel vatandaşlık ile pozitif yönde ve .001 anlamlılık düzeyinde anlamlı ilişkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık ile en yüksek düzeyde ilişkiye sahip adalet türü etkileşimsel adalet türüdür ($r=.350$), işgörenler beklentilerinde en fazla ikili ilişkilerde saygı, nezaket, düzenli bilgi akışı, kişi haklarına saygı gösterme ve birbirini dinlemeye önem vermektedir. İkinci sırada prosedürel adalet ($r=.334$), işgörenler burada da çalışmalarının karşılığında alacağı her karşılığının nasıl olacağı ile ilgili adil olunmasını istemektedir. En düşük ilişkiye

ise dağıtım adaleti türünün sahip olduğu tespit edilmiştir. ($r=.264$) Her ne kadar en düşük oranda da olsa işgörenler hak ettiklerini adaletli alma ve adaletli almalarının karşılığında da örgütsel vatandaşlık davranışları sunma konusunda pozitif bir ilişki vardır.

Adalet türlerinde cinsiyete göre farklılık olmadığı, kadın ve erkekler tüm örgütsel adalet türlerinde birbirine benzer düşüncelere sahip olduğu; Adalet türlerinde kurumdaki pozisyona göre farklılık olmadığı, farklı pozisyonlarda çalışanların adalet algıları birbirine benzediği; Adalet türlerinde kurumdaki çalışma süresine göre farklılık olmadığı, farklı çalışma süresine sahip olan çalışanların örgütsel adalet algıları birbirine benzediği tespit edilmiştir. Bu analiz sonucunda adalet isteğinin insanın doğası gereği olduğu kadın erkek, makam mevki, çalışma süresinin çok da bu isteği etkilemediği anlaşılmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık ile ilgili cinsiyete göre örgütsel vatandaşlık düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği ($p=.961$, $p>0.05$, H_0 hipotezi ret edilemez), farklı cinsiyette olanların örgütsel vatandaşlık düzeyleri birbirine benzediği; Kurumdaki pozisyona göre örgütsel vatandaşlık düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği ($p=.126$, $p>0.05$, H_0 hipotezi ret edilemez), farklı pozisyonda olanların örgütsel vatandaşlık düzeyleri birbirine benzediği; Kurumdaki çalışma süresine göre örgütsel vatandaşlık düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği ($p=.505$, $p>0.05$, H_0 hipotezi ret edilemez), kurumdaki çalışma süreleri farklı olanların örgütsel vatandaşlık düzeyleri birbirine benzediği tespit edilmiştir. Bu analiz sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarını örgütsel adaletin etkilediği ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişmesinde kadın erkek, makam mevki, çalışma süresinin çok fazla etkili olmadığı asıl etkilinin örgütsel adalet ile olduğu anlaşılmıştır. Bu bulgu Aslantürk ve Şahan'ın 2012 yılında, Çetinkaya ve Çimenci'nin 2014 yılında, Arslantaş'ın ise 2013 yılında yapmış olduğu çalışmalarla örtüşmektedir.

Bu çalışmada ulaşılan sonuçlar, örgütsel adaletin etkisiyle meydana gelen örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasında örgütsel adaletin etkilerinin olduğu tespitidir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüte olan olumlu etkileri olumsuz etkilerinden fazla olmakla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları sayesinde örgütlerde, örgüt içinde daha iyi bir çalışma ortamı oluşması, çalışanların örgüte olan bağlılığının artması, kendini örgüte adanmış olan işgörenlerin daha uzun süre işletmede çalışması gibi olumlu sonuçlar meydana gelmektedir. Örgütsel adaletin var

olması sebebiyle örgütsel vatandaşlık davranışlarının olduğu örgütler, çalışanlar açısından daha cazip hale gelir ve alanında en iyi çalışan işgörenleri kendine çekerek örgütsel başarı düzeyini artırır.

Örgütsel adaleti ve personel motivasyonunu sağlayan, işgörenlerin fikirlerine değer veren katılımcı bir yönetim anlayışı ortaya koymak gibi davranışlar, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerini etkileyebilmektedir. Örgüt yönetimi, örgütlerde adil ücret programları, adil çalışma programları oluşturmalı, iş yükünü adil olarak dağıtmalı, tarafsız kararlar almalı, işgörenlerin kararlara katılmalarını sağlamalı, fikirlerine değer vermeli ve diğer çalışma arkadaşlarına karşı tutumları konusunda bilgilendirmeli, açık ve şeffaf politikalar izlenmesiyle ilgili önlemler almalıdır. Adaletli bir ortam oluşturan örgütler, bunun sonucunda gönüllü davranışlar gösteren işgörelere sahip olacaklardır.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S., (1965). Inequity in Social Change. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology* (ss.267-299) içinde. Academic Press: New York.
- Adanalı, E. C., (2007), *Kuruma Bağlılık Olgusuna Genel Bir Bakış*, Edt: Tarık Solmuş, Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Aktaş, M., (2011). “Kültürel Değerler ve Kişi, Örgüt-Kişi, İş Uyumu İlişkisi: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 13-21.
- Altınbaş, B., (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altıntaş, F. Ç., (2006). “Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 19-40.
- Altıntaş, F. Ç., (2007). “Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 151-168.
- Altıntaş, F. Ç., (Ed.). (2002). “Örgütsel Adalet Kavramı ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algılamaları Üzerine Etkisi”, *İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar*, Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa.
- Arslantaş, C. C., (2013). “Algılanan Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi*, 4(1), 260-276.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. ve Chen, Z. X., (2002). “Trust as a Mediator of The Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of A Social Exchange Model”, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A. ve Bahaman, A. S., (2008). “The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice,

- Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support”, *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Aslantürk, G. ve Şahan, S., (2012). “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örnekleminde İncelenmesi”, *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), 151-154.
- Atalay, C., (2010). Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ayan, M., Aşkın, S. ve Arslan, S., (2014), “Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerine Bir Araştırma”, 2. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Melikşah Üniversitesi, 7/8 Kasım, Kayseri.
- Aydın, İ., (2002). Yönetişel, Mesleki ve Örgütsel Etik, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Bakan İ. ve Büyükbeşe T., (2010). “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Balay, R., (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, Ankara.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z., (2002). Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi, 21. Baskı. İstanbul.
- Baransel, A., (1979). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, 1.Cilt. İstanbul: Fatih Yayınevi.
- Barker, A., (2001). Yenilikçiliğin Simyası, Çev. A. Kardam, MESS Yayıncılık, İstanbul.
- Barksdale, K. ve Werner, J. M., (2001). “Managerial Ratings Of In Role Behaviors, Organizational Citizenship, And Overall Performance: Testing Different Models Of Their Relationship”, *Journal Of Business Research*, 51, ss.145-155.
- Barlı, Ö., (2008), Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış, Aktif Yayınevi, 3. Baskı, Erzurum.
- Barling, J. ve Michelle, P., (1993). “Interactional, Formal, and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study”, *The Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Barutçugil, İ., (2002). Performans Yönetimi, 2. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

- Basım, N. ve Şeşen H., (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W., (1983). “Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship”, *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bayram, L., (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59, 125-139.
- Beugre, C., (2002). “Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective”, *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 195-204.
- Bingöl, D., Naktiyok, A. ve İşcan, Ö. F., (2003). “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi”, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon.
- Bolino, M. C., Turnley W. H. ve Niheoff, B. P., (2004). “The Other Side Of The Story: Reexamining Prevailing Assumptions About Organizational Citizenship Behavior”, *Human Resource Management Review*, 14, 229-246.
- Boylu, Y. ve Sökmen, A., (2002). “Sınır Birim İşgörenlerinin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakış: Ankara’daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 167-182.
- Brief, A. P. ve Motowildo, S. J., (1986). “Prosocial Organizational Behavior”, *Academy of Management Rewiev*, 11, 710-725.
- Campbell, L. ve Finch, E., (2004). “Customer Satisfaction and Organizational Justice”, *Facilities*, 22(7/8), 178-189.
- Canman, A. D., (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları*, No: 260, Ankara.
- Chow, I., (1994). “Organizational Commitment and Career Development Of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan”, *The International Journal Of Career Management*, 6(4), 3-9.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A., (2008). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 197-210.
- Cüceloğlu, D., (2003). *İnsan ve Davranışları*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

- Çakır, Ö., (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.
- Çetinkaya, M. ve Çimenci, S., (2014). “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Afyonkarahisar Üniversitesi, 12(23), 237-278.
- Çolak, M. ve Erdost, H., (2004). “Organizational Justice: A Review of the Literature and Some Suggestions for Future Research”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 51-84.
- Deluga, R. J., (1994). “Supervisor Trust Building, Leader Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326.
- Demir, F., (1987). Sosyal Düşünceler Tarihi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Resmi Teksir Yayını, No: 246, İzmir.
- Demircan, N. ve Ceylan A., (2003). “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları”, *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, 10(2), 139-150.
- Demirel, Y, Seçkin, Z. ve Özçınar, M. F., (2011). “Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33- 48.
- Dick, R. V., Grojean, M. W., Christ O. ve Wieseke J., (2006): “Identity And The Extra Mile: Relationships Between Organizational Identification And Organizational Citizenship Behavior”, *British Journal of Management*, 17, 283-301.
- Doğan, H., (2005). “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 301-312.
- Eberlin, R. J. ve Tatum, B. C., (2008). “Making Just Decisions: Organizational Justice, Decision Making, And Leadership”, *Management Decision*, 46(2), 310-329.
- Eker, G., (2006). “Örgütsel Adalet Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

- Erdoğan, İ., (1994). İşletmelerde Davranış, Beta Basım Yayın Dağıtım, 4. Baskı, İstanbul.
- Eren, E., (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın Dağıtım, 5. Baskı, Ankara.
- Ergun, D., (1990). 100 Soruda Sosyoloji El Kitabı, Gerçek Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.
- Eroğlu, F., (1996). Davranış Bilimleri, Beta Yayın Dağıtım, 4. Baskı, İstanbul.
- Folger, R. ve Cropanzano, R., (1998). Organizational Justice and Human Resource Management, USA: Sage Publications Inc.
- Folger, R. ve Konovsky, M. A., (1989). "Effects of Procedural and Distributi and Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Forret, M. ve Love, M. S., (2008). "Employee Justice Perceptions and Coworker Relationships", *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 248-260.
- George J. M. ve Jones G. R., (1997). "Organizational Spontaneity in Context", *Human Performance*, 10(2), 153-170.
- Gilder, D. D., (2003). "Commitment, Trust and work Behaviour: The Case Of Cotingent Workers", *Personnel Review*, 32(5), 592-604.
- Gilliland, S. W., (1993). "The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective", *Academy of Management Review*, 18(4), 694-734.
- Gökmen, S., (1996). İşletmeye Bağlılık Anketi'ni Türkçe'ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Graham, J. W. ve Organ, D. W., (1993). "Commitment and the Covenantal Organization", *Journal of Managerial Issues*, 5(1), 483-502.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A., (2000). Behavior in Organizations (Seventh Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, J., (1987). "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?", *Journal of Applied Psychology*, 72(1).
- Greenberg, J., (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

- Greenberg, J., (2009). Promote Procedural and Interactional Justice to Enhance Individual and Organizational Outcomes. In Edwin Locke (Ed.), Handbook of Principles of Organizational Behavior, London: John Wiley & Sons, 255-271.
- Gül, H. ve İnce, M., (2014). “Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2), 127-150.
- Gül, H., (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-55.
- Gültekin, V., (1983). Hayat Ansiklopedisi, 1. Cilt, Doğan Kardeş Yayınları, İstanbul.
- Gürbüz, S., (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75.
- Güriz, A., (1994). “Adalet Kavramının Belirsizliği”, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara.
- Güven, M., (2006). “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Halsey, W., (1988). Macmillan Contemporary Dictionary, ABC Tanıtım Basımevi, İstanbul.
- Huff, L. ve Lane K., (2003). “Levels of Organizational Trust in Individualist Collectivist Societies: A Seven Nation Study”, *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- Irak, D. U., (2004). “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İçerli, L., (2010). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İnce, M. ve Gül, H., (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi, Konya.
- İnce, M. ve Gül, H., (2011). “The Effect of Employees’ Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions”, *International Journal of Business and Management*, 6(6), 134-149.

- İşbaşı, J. Ö., (2000). Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının 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 Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Ekim 2001, (1).
- İzveren, A., (1980). Toplumsal Törebilim (Sosyal Ahlak), Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Bilim Dizisi, Ankara.
- Kamer, M., (2001). “Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karabey, C. N. ve İşcan, Ö. F., (2005). “Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 231-241.
- Karaman, K., Yücel, C. ve Dönder, H., (2008). “Öğretmen Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53, 49-74.
- Kaynak, S. ve Yücel, C., (2008). “Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 685-706.
- Keskin, S., (2005). Öğretmenlerde Çalışma Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Kılıçlar, A., (2011). “Yöneticiye Duyulan Güven ile Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 23-36.
- Kırel, Ç., (1998). “Kariyer Gelişiminde Toplumsallaşmanın Önemi”, *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi, 3, 39-53.
- Klendauer, R., ve Deller, J., (2009). “Organizational Justice and Managerial Commitment in Corporate Mergers”, *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), 29-45.

- Konovsky, M. A. ve Organ, D. W., (1996). "Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 17: 253-26.
- Konovsky, M. A. ve Pugh, S. D., (1994). "Citizenship Behavior and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Konovsky, M., (2000). "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", *Journal of Management*, 26, 489-511.
- Korsgaard M. A. ve Roberson, L., (1995). "Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role Of Instrumental and Non Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions", *Journal of Management*, 21(4), 657-669.
- Köse, C. G., (2009). Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köse, S. ve Kartal, B.ve Kayalı N., (2003). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 5-10.
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P. ve Rhee K. Y., (2001). "The Three-Component Model Of Organisational Commitment: An Application To South Korea", *Applied Psychology an International Review*, 50(4), 596-614.
- Lievens, F. ve Anseel, F., (2004). "Confirmatory Factor Analysis and Invariance of an Organizational Citizenship Behavior Measure Across Samples in a Dutch-Speaking Context", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 299-306.
- Luthans, F., (1981). *Organizational Behavior*, 6.ed., New York: Mc Graw Hill.
- Luthans, F., (1995), *Organizational Behavior*, 7. B., Literatür Yayınları, İstanbul.
- Maslow, A., (1970). *Motivation and Personality*, 2nd. ed., New York: Harper & Row.
- McDowall, A. ve Fletcher, C., (2004). "Employee Development: an Organizational Justice Perspective", *Personnel Review*, 33(1), 8-29.
- MEGEP, (2006). *Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirme Projesi*, Milli Eğitim Bakanlığı.

- Mert, İ. S., (2010). “İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 117-143.
- Meyer, J. P. ve Allen, N., (2004). TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide.
- Mishra, A. K., (1996). “Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust”, Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler (der.), *Trust in Organizations Frontiers of Theory and Research*, California.
- Moorman, R. H., (1991). “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845- 855.
- Morrison, E. W., (1994). “Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: the Importance of the Employee’s Perspective”, *Academy of Management Journal*, 1543-1567.
- Mowday, R. T. ve Richard M. S., (1979). “The Measurement Of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Niehoff, N. P. ve Moorman, R. H., (1993). “Justice As A Mediator of the Relationship Between methods of Monitor in Gand Organizational Citizenship Behavior”, *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nirmala, M. C. ve Akhilesh, K. B., (2006). “An Attempt to Redefine Organizational Justice: in the Rightsizing Environment”, *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), 136-153.
- Northcraft, G. B. ve Neale, M. A., (1990). *Organizational Behavior Management Challenge*. USA: The Dryden Pres.
- Oktay, M., (1996). *İşletmeciler İçin: Davranış Bilimlerine Giriş*, Der Yayınları, İstanbul.
- Organ, D. W., (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington: MA: Lexington Boks.
- Organ, D. W., (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 12: 43–72. Greenwich, CT: JAI Press.

- Özdemir, Y., (2005). Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- 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(1), 117-135.
- Özdevecioğlu, M., (2004). “Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(3), 181-202.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., (2001). Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları, Eskişehir.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., (2010). Örgütsel Davranış, Ekin Yayınevi, 4. Baskı, Bursa.
- Özler, E. D., (2012). Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Pfeffer, J. ve Langton N., (1993). “The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty”, *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 382-407.
- Pirali, J., (2007). “The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Turkish Education Sector”, The Graduate School Of Social Sciences Od Middle East Technical University, Theses Of Mba, Ankara.
- Podsakoff, P. M. ve Mackenzie, S. B., (1994). “Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness”, *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Podsakoff, P. M. ve Mackenzie, S. B., (1997). “Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Critical Review and Suggestions for Future Research”, *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie S. B. ve Hui, C., (1993). “Organizational Citizenship Behaviors as Determinants of Managerial Evaluations of Employee Performance: A Review And Suggestions For Future Research”. In G.R. Ferris and K. M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, CT.: JAI Pres, Vol. 11, 1-40.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve 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.
- Pohlman, R. A. ve Gardiner, G. S., (2000). Value Driven Management. How to Create and Maximize Value Over Time for Organizational Success. New York: Amacom.
- Polat, S., (2009). “Organizational Citizenship Behavior (OCB) Display Levels of the Teachers at Secondary Schools According to the Perceptions of the School Administrators”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 1591-1596.
- Poyraz, K. ve Aksoy, E., (2012). Mobbing İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Kütahya İl Merkezi Özel Banka İşletmelerinde Uygulama, 185-197.
- Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S. A., (2009). “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), 71-91.
- Ramamoorthy, N. ve Flood, P. C., (2004). “Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions”, *British Journal of Management*, 15, 247–258.
- Ramazanoğlu, F. ve Bahçeci, B., (2006). “Kitle İletişim Araçlarının Siyasal Yaşam Üzerinde Etkileri”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 2(15), 54.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A., (2012). Örgütsel Davranış, Çeviri Editörü: İnci Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık, 14. Basımdan Çeviri, İstanbul.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. ve Camerer, C., (1998). “Not So Different After All: A Crossdiscipline View of Trust”, *Academy of Management*, 23(3), 393-404.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M., (2005). Örgütsel Psikoloji, Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Sargut, A. S., (1994). Kùltürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, V Yayınları, Ankara.
- Sarıkaya, M., (2002). İşletmelerin Spor Kulübü Kurmalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi SBE, Erzurum.
- Sezgin, F., (2005). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakùltesi Dergisi*, 25(1), 313-339.

- Solmuş, T., (2004), İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Söyük, S., (2007). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şeşen, H. ve Basım, H. N., (2010). “Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü”, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 37(Ağustos), 171-193.
- Şimşek, Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A., (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Taş, M. A., (2004). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Taşçıoğlu, H., (2011). “Örgütsel Adalet Algısının Ölçülmesine Yönelik Kamu Kurumunda Bir Araştırma”, Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE, *Sosyal Bilimler Araştırması Dergisi*, 6(1), 136-150.
- Tavşancıl, E. (2006). Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, Nobel Kitapevi, 4. Baskı, Ankara.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A. ve Lambert, L. S., (2006). “Procedural Injustice, Victim Precipitation, and Abusive Supervision”, *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.
- Tınaz, P., (2009). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, Beta Yayıncılık, 2. Bası, İstanbul.
- Tikici, M. ve Derin, N., (2013). Örgütsel Güven, Edt: Edip Örüçü ve Engin Üngüren, Örgütsel Davranış, Lisans Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.
- Töremen, F. ve Tan, Ç., (2010). “Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme”, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 58-70.
- Tutar, H., (2013). Davranış Bilimleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tümer, E., (2010). “İşletmelerde Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Özdeşleşme: Esenboğa Havalimanı’nda Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Türkçe Sözlük, (1998), Ankara: Türk Dil Kurumu.

- Türker, D., (2009). “How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment?”, *Journal of Business Ethics*, 89, 189-204.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası 1982, (2005). Yeni Çizgi Yayını, Ankara.
- Tüzün, İ. K ve Özdoğan, F. B., (2006), “Örgütsel Kimlikte Pazar Odaklılığın Rolü”, *Bandırma İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6, 102-116.
- Uğurlu, C. T., (2009). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi”, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Malatya.
- Uğurlu, Ö., (2008). “Halkla İlişkilere Algı Çerçevesinden Bakış”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 32, 145-165.
- Unur, Kamil ve Akdağ, G., (2010), “Motivasyon ve İşgörenler Açısından Önemi”, Çalışma Yaşamında Bireysel Gelişim, Edt: Ömür N. Timurcanday Özmen ve Cafer Topaloğlu, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D., (2004). “Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 19(1), İzmir.
- Ünal, Z., (2003). Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Ünüvar, T. G., (2006). “An Integrative Model of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, And organizational Citizenship Behavior”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Van D. L. ve Lepine J. A., (1998). “Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity,” *Academy of Management Journal*, 37, 765–802.
- Van Scotter, J. R. ve Motowildo, S. J., (1996). “Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- Wahn, J. C., (1998). “Sex Differences in The Continuance Component Of Organizational Commitment”, *Group And Organization Management*, 23(3), 256-266.

- Wiener, Y. ve Vardi Y., (1980). “Relationship Between Job Organisation And Career Commitments And Work Outcomes-An Integrative Approach”, *Organizational Behavior And Human Performance*, 26, 81-96.
- Williams, L. ve Anderson, S. E., (1991). “Job Satisfaction and Organizational Commitment its Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors”, *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Yener, M. ve Aykol, S. E., (2009). “Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 255-271.
- Yeşiltaş, M. ve Keleş, Y., (2009). “İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 17-39.
- Yücel, C. ve Kaynak, S., (2007). Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, *Eğitim Yönetimi Kongresi*, Ankara.
- Zhang, L., Nie, T. ve Yongtai, L., (2009). “Matching Organizational Justice with Employment Modes Strategic Human Resource Management Perspective”, *Journal of Technology Management in China*, 4(2), 180-187.

İnternet Siteleri

- <http://.nedirogren.com.tr>
- <http://www.tdk.gov.tr>
- <http://www.yenibiris.com>
- <http://tr.wikipedia.org/wiki/Tutarl%C4%B1l%C4%B1k>
- www.turkhukuk sitesi.com.tr
- <http://www.nlphaber.com>
- <http://www.psikiyatr.com/index.htm>
- <http://www.temelaksoy.com>
- <http://www.turkcebilgi.org/.html>

EK 1: ANKET FORMU

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

1. BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ

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

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ (ELÖ)

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu fikrin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. Cevaplarınızı verirken; her bir ifadenin yanındaki ölçekleri kullanın. Ölçekler “ Kesinlikle Katılmıyorum ” seçeneğinden “ Tamamen Katılıyorum ” seçeneğine doğru sıralanmıştır. Her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5

Prosedürel Adalet	1	Kurumumuzdaki karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.					
	2	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir.					
	3	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan herkesin dikkate alınmasını sağlar.					
	4	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.					
	5	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınması sağlar.					
	6	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karara ve kararın uygulanışına ilişkin sorunların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.					
	7	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir.					
Etkileşim Adaleti	8	Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır.					
	9	Yöneticimiz taraf tutmaz.					
	10	Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır.					
	11	Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir.					
	12	Yöneticim işimi ne derecede iyi yaptığımı ilişkin geribildirim verir.					
	13	Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir.					
	14	Yöneticim karşılaştığım zorlukları aşmam için destek verir.					
	15	Uygulanan ödüllendirme sistemine ilişkin görüşlerimi yöneticime aktarabilirim.					
	16	İşimle ilgili hedef ve planlarımı yöneticimle paylaşabilirim.					
Dağıtım Adaleti	17	Yöneticim performansımı en doğru ve gerçekçi bir biçimde değerlendirmeye özen gösterir.					
	18	Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım ödüller birbirine uygundur.					
	19	Sahip olduğum deneyimim ile aldığım ödüller birbirine uygundur.					
	20	Gösterdiğim çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirilmekteyim.					
	21	İyi bir iş yaptığımda hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.					
	22	İşimdeki stres ve gerginliğe göre hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.					
	23	Benimle benzer yetenek ve eğitime sahip diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.					

24	Bu kurumda benimle aynı işi yapan diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.					
25	Diğer kurumlarda benimle aynı işi yapan çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.					

3. BÖLÜM
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ (ÖVÖ)

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu fikrin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. Cevaplarınızı verirken; her bir ifadenin yanındaki ölçekleri kullanın. Ölçekler “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğinden “Tamamen Katılıyorum” seçeneğine doğru sıralanmıştır. Her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
			1	2	3	4	5
1	1	ÖRGÜTSEL GELİŞİME KATKI Bölümler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olurum.					
	2	ÖRGÜTSEL GELİŞİME KATKI Önemli olduğunu düşündüğüm toplantılara, görevim dışında olsa bile gönüllü katılırım.					
	3	ÖRGÜTSEL GELİŞİME KATKI Kurumla ilgili çevredeki değişim ve gelişmeleri takip ederim.					
	4	ÖRGÜTSEL GELİŞİME KATKI Kurum için neyin iyi olduğu konusundaki değerlendirmelere katılır, görüşlerimi bildiririm.					
	5	ÖRGÜTSEL GELİŞİME KATKI Kurumsal duyuruları okur ve takip ederim.					
	6	ÖRGÜTSEL GELİŞİME KATKI İşimle ilgisi olmasa bile, kurum içi sorunların çözümünde sorumluluk alırım.					
	7	ÖRGÜTSEL GELİŞİME KATKI Kurum performansını arttırmak için diğer çalışanlarla iletişim ve işbirliği içinde olurum.					
2	8	YARDIMSEVERLİK Başkalarının işle ilgili problemlerini halletmelerine yardımcı olmak için zaman ayırırım.					
	9	YARDIMSEVERLİK Benden istenmeden, yeni gelen çalışanların işe ve işyerine alışmasına yardım ederim.					
	10	YARDIMSEVERLİK Benden istenmemesine rağmen bir şeylerin yapılmasına gönüllü olurum.					

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

ÖZGEÇMİŞ

11.10.1987 tarihinde Samsun'un Terme ilçesinde doğdu. Samsun Namık Kemal Anadolu Lisesini 2005'da bitirdikten sonra 2006 yılında Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde İşletme eğitimine başladı ve 2010 yılında mezun oldu. 2011 yılından bu yana İçişleri Bakanlığı'nda görev yapan Muhammet YÜKSEL, orta derecede İngilizce bilmektedir. İşletme anabilim dalında, Yönetim ve Organizasyon ile ilgili çalışmalarını sürdürmektedir.

İletişim Bilgileri: 0506 829 81 58 – 0551 719 14 14

E mail: muhammet.yuksel@hotmail.com