

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Sadık KARAKUŞ

İstanbul, 2013

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Sadık KARAKUŞ
Prof.Dr.Meliha Deniz BÖRÜ

İstanbul, 2013



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı TEZLİ
YÜKSEK LİSANS öğrencisi SADIK KARAKUŞ'un ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE LİDER-ÜYE
ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 30.05.2013 tarih
ve 2013-18/15 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans
Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi17/06/2013

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

			İmzası
1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. MELİHA DENİZ BÖRÜ	
2.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. UĞUR YOZGAT	
3.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. EMİNE SERRA YURTKORU	

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Sadık Karakuş
Field	: Business
Programme	: Management and Organization
Supervisor	: Professor. Deniz BÖRÜ
Degree Awarded and Date	: Master- June 2013
Keywords	: Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior , Leader-Member Exchange.

ABSTRACT

THE ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE ON THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON THE ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

In this thesis study, the role of the leader-member exchange on the influence of organizational justice on the organisational citizenship is investigated. Especially in recent years, the justice perceptions of workers have important role on their working life. The gain and expectations that they acquire in their working life have effects on their organisational behaviours, too. In addition, leader-member exchange of workers effects these behaviours. In this study, questionnaire study is made on 160 people who works as different positions in government sector. In the extent of the study, effectiveness and functional behaviour which is a dimension of organizational citizenship behaviour is explained by the distribution factor and justice of interaction factor which belong to class of organizational justice factors. Virtue behaviour factor of organisational citizenship behaviour factors is explained by the distribution justice factor which belongs to factor class of organizational justice factors. According to the statistical study, it seems that distribution factor has a positive effect on advocating working place behaviour. Virtue factor, which belongs to class of organisational citizenship behaviour factors, can only be explained by leader-member exchange. Interactional and functional behaviour, which belongs to class of organisational citizenship behaviour factors, can only be explained by distribution justice. It has no direct effect on leader-member exchange. There is a meaningful influence on leader-member exchange. Virtue factor can only be explained by leader-member exchange. There is no meaningful relation between interaction factor, procedural and distribution justice factor, which belong to justice factor class. It is meaningful on leader-member exchange.

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Sadık Karakuş
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: Yönetim ve Organizasyon
Tez Danışmanı	: Prof.Dr. Deniz BÖRÜ
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans-Haziran 2013
Anahtar Kelimeler	: Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Lider-Üye Etkileşimi.

ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ

Bu tez çalışmasında, örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin rolü incelenmiştir. Özellikle son yıllarda çalışanların adalet algıları, çalışma hayatlarının önemli bir yer kapsamaktadır. İş yaşamında elde edilen kazanımlar ve beklentiler çalışanların örgütsel davranışlarına da etki etmektedir. Ayrıca çalışanların lider-üye etkileşimi bu davranışları etkilemektedir. Bu çalışmada, kamu sektöründe farklı pozisyonlarda çalışan 160 kişi üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Çalışma kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından etkinlik ve işlevsellik davranışı, örgütsel adalet faktörlerinden dağıtım faktörü ve etkileşim adaleti faktörü ile açıklanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden erdemlilik davranışı faktörü, örgütsel adalet faktörlerinden dağıtım adaleti faktörü ile anlamlandırılmıştır. Yapılan istatistikî çalışmaya göre, iş yerini müdafaa etme davranışı üzerinde dağıtım adaleti faktörünün pozitif katkısı olduğu görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık faktörlerinden erdemlilik faktörünü doğrudan sadece lider-üye etkileşimi açıklamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden etkinlik ve işlevsellik davranışı sadece dağıtım adaleti ile açıklanmaktadır. Lider-üye etkileşimine doğrudan etkisi görülmemiştir. Şartlı bir değişken olarak lider-üye etkileşimine etkisi görülerek anlamlı bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık faktörlerinden erdemlilik faktörünü doğrudan sadece lider-üye Etkileşimi açıklamaktadır. Erdemlilik faktörü, Adalet faktörlerinden Etkileşim, Prosedürel ve Dağıtım Adaleti faktörleri ile doğrudan anlamlı değildir. Lider-Üye etkileşimi üzerinden anlamlıdır.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ABSTRACT.....	i
ÖZET	ii
TABLO LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR	vii
GİRİŞ	1
1.ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE BOYUTLARI.....	3
1.1.ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI	3
1.2.GREENBERG'İN ADALET TEORİLERİ VE SINIFLANDIRMASI	6
1.2.1.Reaktif-İçerik Kuramları.....	8
1.2.2. Proaktif İçerik Kuramlar	13
1.2.3. Reaktif Süreç Kuramlar	14
1.2.4. Proaktif Süreç Kuramlar	15
1.3.ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE BOYUTLARI.....	16
1.3.1.Dağıtımsal Adalet	16
1.3.2.İşlemsel (Prosedürel) Adalet.....	19
1.3.3. Etkileşim Adaleti	20
1.3.4. Kişiler Arası Adalet	21
1.3.5. Bilgisel Adalet	22
1.4.ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İLİŞKİLİ OLDUĞU UNSURLAR	25
1.4.1. Örgütsel Bağlılık	25
1.4.2. İş Tatmini	26
1.4.3. Güven.....	26
2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	28
2.1 ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ	28
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	30
2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞIYLA İLGİLİ KAVRAMLAR.....	31
2.3.1. Örgütsel Spontanlık	31
2.3.2. Psikolojik Kontratlar	32
2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA TEMEL OLUŞTURAN ÇALIŞMALAR	33
2.4.1. Barnard'ın katkıları	33
2.4.2. Katz ve Kahn'ın katkıları.....	33
2.4.3. Roethlisberger ve Dickson'un katkıları	34
2.4.4. Gouldner'ın katkıları.....	34
2.4.5. Blau'nun katkıları	35
2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİLİ TEORİLER.....	35
2.5.1. Sosyal Değişim Teorisi	35
2.5.2. Eşitlik Teorisi.....	37
2.6.PROSOSYAL DAVRANIŞ OLARAK ÖVD.....	38

2.7.ÖVD'DA BİÇİMSEL ROL DAVRANIŞI VE EXTRA ROL DAVRANIŞI.	39
2.8.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARI	41
2.8.1. Organ'ın tanımladığı boyutlar.....	41
2.8.2. Graham'ın Tanımladığı Boyutlar.....	45
2.9. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	46
2.10 ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ.....	49
3.LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİ.....	50
3.1. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİ'NİN TANIMI	50
3.2.LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİ'NİN BOYUTLARI.....	50
3.2.1.Katılım	51
3.2.2.Sadakat.....	52
3.2.3.Duygusal Etkileşim.....	52
3.2.4.Profesyonel İtibar.....	53
3.3.LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM SÜRECİ MODELİ.....	53
4.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK-ÖRGÜTSEL ADALET ve LİDER/ÜYE MÜBADELESİ İLİŞKİLERİ	56
4.1.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK-LİDER/ÜYE MÜBADELESİ İLİŞKİSİ.....	56
4.2. ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI VE LİDER/ÜYE MÜBADELESİ İLİŞKİSİ	57
4.3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİSİ	58
5.UYGULAMA	61
5.1.ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ÖN BİLGİLER	61
5.1.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi	61
5.1.2.Araştırma Türü.....	62
5.1.3.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	62
5.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE UYGULAMA	63
5.2.1. Örneklem.....	63
5.2.2. Ölçüm Aleti.....	63
5.2.3. Puanlama.....	64
5.2.4. Uygulama.....	64
5.2.5. Kullanılan İstatistikler.....	64
5.3. ARAŞTIRMA BULGULARI	65
5.3.1. Frekans Dağılımına İlişkin Sonuçlar	65
5.3.2. İstatistiksel Uygulamalar	70
5.3.3.Regresyon Analizi Sonuçları	78
6.KAYNAKÇA.....	89
EK-1: ANKET FORMU.....	100

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması.....	7
Tablo 2: Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular.....	8
Tablo 3: Güvenilirlik Analizi Soruları.....	70
Tablo 4: Örgütsel Adalet Tablosu.....	72
Tablo 5: Örgütsel Vatandaşlık Tablosu	74
Tablo 6: Lider-Üye Etkileşimi Düzeyleri.....	75
Tablo 7: Regresyon Analizi 1.Aşama-LMX Soruları.....	76
Tablo 8: Regresyon Analizi 1.Aşama-Etkinlik ve İşlevsellik.....	78
Tablo 9: Regresyon Analizi 1.Aşama-Erdem.....	79
Tablo 10: Regresyon Analizi 1.Aşama-İş Yerini Müdafaa Etme.....	79
Tablo 11: Regresyon Analizi 2.Aşama-Etkinlik ve İşlevsellik	81
Tablo 12: Regresyon Analizi 2.Aşama-Erdem.....	82
Tablo 13: Regresyon Analizi 2.Aşama- İş Yerini Müdafaa Etme	83

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Adalet Algılamaları Sonuçları.....	24
Şekil 2: Lider-Üye Etkileşim Süreci.....	55
Şekil-3: Araştırma Modeli.....	62
Şekil-4: Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım.....	65
Şekil-5: Eğitim Durumuna İlişkin Dağılım.....	66
Şekil-6: Katılımcıların Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım.....	67
Şekil-7: Katılımcıların Mevcut İş Yerindeki Çalışma Sürelerine İliş.Dağ.....	68
Şekil-8: Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Dağılım.....	69

KISALTMALAR

ÖAD: Örgütsel Adalet Davranışı.

ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.

LMX: Lider-Üye Etkileşimi.

GİRİŞ

Son yıllarda özellikle çalışma hayatında insanların adalet algıları çalışma hayatının en önemli yerini kapsamaktadır. Toplumsal yaşamda iş görenlerin çalışma hayatlarında elde ettikleri kazanımların veya beklentilerinin çalışma arkadaşlarının elde ettiği kazanımlar ile eşit ya da adil olup olmadığını, yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığını kendi adalet anlayışlarına göre sorgularlar. Bunun sonucuna göre davranışlarını belirlerler. Bu davranışların belirlenmesinde lider-üye etkileşiminin rolü de yadsınamaz bir gerçektir.

Örgütsel adalet, örgütte çalışan bireylerin bağlı buldukları örgütün işleyişini sürdürebilmesi için bir gerekliliktir. Adaletsizliğin örgütsel bir sorun olduğu toplum bilimciler tarafından kabul edilmektedir.

Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider-üye etkileşimi yönetim bilimi alanında araştırma konusu olmuştur. Bunun sebebi adalet kavramının örgütsel davranışlar üzerindeki etkisi ile ilgilidir.

Adalet algısının olumlu olduğu örgütlerde iş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları da yüksektir. Adil bir ortamdaki iş görenin örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu yönde etkilenmesi lider-üye etkileşimini de olumlu yönde etkiler.

Örgütsel adalet terimi ilk olarak J.S.Adams'ın geliştirdiği Eşitlik Teorisine dayanmaktadır. J.S.Adams'a göre kişiler kendi konumlarını devamlı olarak kendileri ile aynı durumdaki kişilerle karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırmalar sonucunda kişi kendisine haksızlık edildiği düşüncesine sahip olursa bu algı kişilerin tutumlarının etkilenmesine ve belli davranışların gelişmesine sebep olacaktır. Geliştirilen bu davranışlar örgüte, diğer bireylere, lidere/yöneticiye yönelik olmaktadır. Örgütsel adalet, iş görenin iş yerindeki uygulamalara yönelik kendi düşüncesinde oluşturduğu adalet algısıdır.

Bu çalışmada örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin rolü incelenmiştir. Örgütsel adalet faktörlerinde özellikle dağıtımsal, etkileşimli ve prosedürel adalet faktörleri üzerinde durulmuş olup, bu faktörlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşimin ne derce etkili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada yapılan anket çalışmasıyla katılımcıların cinsiyet, yaş, genel çalışma süresi, mevcut iş yerindeki çalışma süreleri, eğitim durumları gibi kişisel özelliklerine göre ayrılmış, bunların örgütsel adalet algıları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve lider-üye etkileşimleri açıklanmaya çalışılmıştır. Literatür bölümünde örgütsel adalet kavramı, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ve lider-üye etkileşimi kavramları incelenmiştir.

1.ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE BOYUTLARI

1.1.ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Adalet konusu esas itibariyle tüm bireyler için önemli olarak algılanmakla birlikte, örgütsel adalet kavramı her geçen gün hızla değişen iş yaşamında da çalışanlar için önemini artırmaktadır¹.

Adalet kavramı bir bireye veya insan grubuna adil ya da adaletsiz, dürüst ya da dürüst olmayan bir şekilde davranılabileceğini ortaya koyar. Adaletin içeriği hakları vermekten ibarettir. Bu bağlamda, bireyler ya da insan grupları belli haklara sahiptir. En açık haklar hizmetler, çıkarlar ya da paradır. Ancak haklar bunlarla sınırlı değildir. Saygı, sadakat, itibar gibi sosyal içerikli olgular da bu haklar arasında sayılmaktadır. İnsanı etkileyen hakların haklıya dağıtılması, insan etkileşiminin hemen her boyutuna nüfuz etmektedir².

Adalet olgusu tanım olarak çok sayıda farklı bakış açısıyla incelenmiştir. Tanım olarak adalet, en yüksek ahlak ülküsü en iyi ve en doğru çözümü gösteren temel fikir ya da erdem³ olarak tanımlanır. Adalet kavramı çalışanları bağlı bulunduğu örgüte bağlayıcı bir etkisi olması sebebiyle örgüt yönetimi içerisinde önemli bir yere sahiptir. Adalet, tarafsız ve açık fikirli olmak, hataları kabul etmek, uygun durumlarda pozisyon ve inançları değiştirmek, yapıya olan bağlılığı sergilemek, bireylere eşit davranmak, başkalarının hatalarından veya eksikliklerinden kendine çıkar sağlamamaktır.⁴ Modern anlamda adalet kavramı, insanın insan olması itibariyle toplumda eşit haklara sahip olması gerektiği bir hukuk anlayışıdır. Buna göre adalet, toplum içinde barış, uyum, eşitlik, haklılık ve düzen oluşturma işleviyle, hukukun özünü ortaya çıkarmaktadır.⁵

¹ Adnan Ceylan ve Nigar Demircan “Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 13 (2) 2012, s.254

² Tamer Karademir ve Bilal Çoban, “Sporun Yönetimsel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış”, **Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi** Cilt 4, Sayı 1, 2010, s.57.

³ Rona Aybay ve Aydın Aybay, **Hukuka Giriş**, 8.Baskı İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2012. s.41

⁴ Enver Özkalp, ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**, İstanbul: Anka Yayınları, 2001.s.584

⁵ Cihan Selek Öz ve Ali Seyyar, **İnsan Kaynakları Terimleri**, 1. Baskı, İstanbul:Değişim Yayınları, 2007, s.13

Örgütsel adalet, son 10 yılda hem laboratuvar hem de alan araştırmalarında, insan kaynakları ve örgütsel davranış alanlarında sıkça çalışılan konular arasına girmiştir.⁶

Sosyal bilimciler, iş görenlerin adalete ilişin algılarının örgütsel çıktıları açısından önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda, “sosyal adalet” kavramını genel olarak irdeleyen kurumların (Hakkaniyet Kuramı, Adaleti Yargılama Modeli) örgütlere uyarlamasını ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıka kazanımlar (output) adil dağıtımını açıklayan “örgütsel adalet” kavramını geliştirmişlerdir.⁷

Günümüzde özellikle çalışma hayatında insanların adalet algıları çalışma hayatının önemli bir yerini kapsamaktadır. Çalışanlar kendilerinin aldığı ücret ve ödülleriyle çalışma arkadaşlarının aldıkları ücret ve ödülleri adil olup olmadığını, yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığını kendi adalet anlayışlarına göre sorgularlar. Bu bölümde ilk olarak çalışma hayatında bu kadar önemli yer tutan adalet kavramının içeriği anlatılmış, daha sonra örgütsel adalet teorileri ve kuramlarına yer verilmiştir. Son olarak örgütsel adalet algısının ilişkili olduğu unsurlardan bahsedilmiştir.

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içermektedir⁸. Örgütsel adalet kavramı temel olarak J.S.Adams’ın 1965 yılında geliştirdiği Eşitlik Teorisi’ne dayanmaktadır. Adams’a göre bireyler, sürekli ve sonu gelmeyen bir biçimde kendi konumlarını kendileri ile aynı konumda olan farklı referanslarla karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırmalar sonucunda kendilerine haksızlık edildiği düşüncesine sahip olabilirler. Bu düşünceler bireylerin tutumlarını etkileyerek belirli davranışlar geliştirmelerine neden olur. Dolayısıyla geliştirilen bu davranışlar, diğer bireylere yönelik olabileceği gibi çoğu zaman örgütlere yönelik olmaktadır. Buna göre örgütsel adalet, çalışanın işyerindeki uygulamalara

⁶ Jason Colquitt, Donald Conlon, Michael Wesson, “Justice at the Millenium A meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”, **Journal of Applied Psychology**, 86,s.425.

⁷ Jerald,Greenberg, “Looking Fair Versus Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice” Research in **Organizational Behaviour**, 12 (1),s.411.

⁸ Ömer Faruk İşcan ve Atılhan Naktiyok. (2004) “Çalışanların örgütsel bağdaşlarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları” Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi. 59, s.181-201

ilişkin zihinde oluşturduğu adalet algısıdır.⁹ Eşitlik Teorisi içinde vurgulanmak istenen karşılaştırmaya benzer bir model olan bir diğer teoride, Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Teorisidir. Buna göre, örgütte alt kademelerde çalışanlar, elde ettikleri kazanımları, üst kademelerdeki çalışanların kazanımları ile karşılaştırmaktadırlar ve bu farklı sınıflar arası karşılaştırma bireyde yoksunluk hissine neden olmaktadır.¹⁰

Örgütsel adaletin çalışanların örgüte karşı davranışlarının belirlenmesinde etkili olduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda adil algıların olumlu davranışlara, adil olmayanların ise olumsuz davranışlara yol açtığı ortaya konulmuştur.¹¹ Örgütlerde çalışanların iş tutumlarını etkileyen örgütsel adalet, bireyin organizasyon içerisinde iş bölümü, ücret ve dinlenme koşullarını da kapsayacak uygulamalarla birlikte, örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kalitesini belirleyen yapı olarak ifade edilmektedir.¹²

Örgütler toplumlar gibidir. Toplumda kişiler arası anlaşmazlıkları çözmek için kurumlar geliştirilmiştir. Aile, politika, din, eğitim, adalet gibi kurumlar bunlardan sadece bir kaçıdır. Temelde bütün bu kurumların ortaya çıkış nedeni, kişiler arası uyumu sağlamak ve herkesin özgürce demokratik haklarını kullanmasının önündeki engelleri kaldırmaktır. Organizasyonlarda da bir takım özel kurallar hem örgütün hem de bireylerin çıkarlarını korumak üzere yöneticiler tarafından konulmuştur. Ancak, bu kurallar herkese eşit uygulandığında bu uyum devam eder. Toplumlarda da böyledir. Mademki organizasyonlar toplumun küçük bir modelidir, o halde organizasyonlarda da kuralların herkese eşit uygulanmaması sorunlar doğurur. Organizasyon içinde gerçekte adaletin olup olmaması değil, bireyler tarafından nasıl algılandığı önemlidir. İşte bu algılama tutumlara dönüşür ve bu tutumlarda davranışa dönüşür veya dönüşebilir.¹³

Özetle; örgütsel adalet konusunda çalışma yapılması üç nedenle önemlidir:

⁹ Füsün Çınar Altıntaş, "Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz", **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 2006, s. 21

¹⁰ Senay Yürür, Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma, **Süleyman Demirel Üni. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2008, s.297

¹¹ Sema Yolaç, "Politik Davranış ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Marmara Üni. Sosyal Bilimler Enst. Hakemli Öneri Dergisi**, Sayı:31, Cilt:8, 2009. s.158

¹² Alper Dinç, Adnan Ceylan, "Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve İş Memnuniyeti İle İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar", **Cumhuriyet Üni. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 2008, s.14

¹³ Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üni. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:21, Temmuz-Aralık 2003, s.77-78

1-Adalet sosyal bir olgudur ve herkesin sosyal ve örgütsel yaşamındaki bir unsurdur.

2-Örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlardır. Çalışanlara nasıl davranıldığı bağlılık, güven, performans, işgücü ve saldırganlık gibi tutum ve davranışları etkiler.

3-Son olarak daha eğitilmiş bir işgücüne doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. Çalışanlar daha vasıflı ve eğitilmiş bir hale geldikçe sadece iyi işler talep etmekle yetinmemekte, iş yerinde saygı ve samimiyet de beklemektedir.

1.2.GREENBERG'İN ADALET TEORİLERİ VE SINIFLANDIRMASI

Bazı örgütsel adalet alanında çalışan araştırmacılar; Homans, Adams ve Walster, Berscheid ve Walster özellikle 1960 ve 1970'ler de, eşitlik teorisiyle ortaya konmuş olan ödemelerin ve diğer iş ile ilgili ödüllerin dağılımı konusundaki önermeleri test etmeye dikkatlerini yöneltmişlerdir. Bu durum, örgütsel adaleti açıklamaya yönelik olarak ortaya konmuş birçok yaklaşımı da beraberinde getirmiştir. Bu araştırmada örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım adaleti, prosedür (işlemsel) adaleti ve etkileşim adaleti ele alınmıştır.¹⁴

Örgütsel adalet ile ilişkili kuramsal yaklaşımlar reaktif içerik, proaktif içerik, reaktif süreç ve proaktif süreç kuramları olmak üzere dörde ayrılmaktadır. Reaktif içerik ve proaktif içerik kuramları içinde yer alan pek çok kuram dağıtım adaleti kuramına işaret etmektedir. Süreç odaklı yaklaşımlarda ise, çeşitli kazanımların (örgütlerde ücret ve tanınma gibi) tanımlanması ele alınmaktadır. Aşağıdaki şekilde örgütsel adalet ile ilgili kuramsal yaklaşımlardan reaktif içerik, proaktif içerik, reaktif süreç ve proaktif süreç kuramlarının geliştiricileri ve bu kuramların ortaya çıkış tarihleri yer almaktadır¹⁵.Reaktif teoriler, çalışanların adaletsiz bir durumdan kaçınmaları üzerinde yoğunlaşan teorilerdir. Bu teoriler, adil olmayan durumlara gösterilen tepkileri incelemektedir. Buna karşılık, proaktif teoriler ise çalışanların örgütte adaleti teşvik

¹⁴ Jerald Greenberg, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories," *Academy of Management Review*, c.12, s.1 1987, s.9.

¹⁵ Sinem Yavuz, "Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma ", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, 2010, s.6

etmek ve geliştirmek üzere sergiledikleri davranışlar üzerinde yoğunlaşmakta ve adaleti oluşturma, adil ortam yaratma çabalarını içermektedir.¹⁶

Süreç teorileri, çalışanların elde ettikleri kazanımların nasıl belirlendiği ile ilgilidir. Bu yaklaşımlar, örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan prosedürlerin adilliğine odaklanmaktadır. Buna karşılık içerik teorileri ise, kazanımların belirlendiği süreçlerin değil, yalnızca dağıtımı gerçekteşen kazanımların adilliğini konu almaktadır.¹⁷Ařađıdaki tablolarda, Greenberg'in geliştirdiği dört farklı kategoriye ve ilgili teorileri açıklayan temsili sorulara yer verilmiştir.(Tablo 1 ve Tablo 2)

Tablo 1

Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması

Tepkisel Önemsel Boyut	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Tepkisel (Reaktif)	Tepkisel İçerik Kuramı (Eşitlik Kuramı; Adams, 1965)	Tepkisel-Süreç Kuramı (Prosedür Adaleti Kuramı; Thibaut ve Walker, 1975)
Önemsel (Proaktif)	Önemsel İçerik-Kuramı (Adalet Yargı Kuramı: Leventhal, 1976, 1980)	Önemsel-Süreç Kuramı (Dağıtım Tercihi Kuramı; Leventhal, Karuza, Fry, 1980)

Kaynak: Jerald. Greenberg, (1987). "A Taxonomy Of Organizational Justice Theories", Academy Of Management Review, Vol:12, s.15

¹⁶ Jerald Greenberg, **A Taxonomy of Organizational Justice Theories**, Academy of Management Review, c.12, s.1 1987, s.9.

¹⁷ A.g.e. s.8

Tablo 2

Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular

Teorinin Tipi	Açıklayıcı Sorular
Reaktif İçerik	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?
Reaktif Süreç	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç	Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

Kaynak: Jerald Greenberg, (1987). “A Taxonomy Of Organizational Justice Theories”, Academy Of Management Review, Vol:12, s.15

1.2.1.Reaktif-İçerik Kuramları

Reaktif-içerik kuramları, örgütte çalışan kişilerin adil olmayan davranışlara gösterdikleri tepkilere odaklanan kavramsal yaklaşımlar olarak tanımlanmaktadır. Greenberg’in bu sınıflandırmayı yaptığı 1987 yılına kadar geliştirilen kuramların çoğu bu alanda olmuştur. Adams’ın (1965) geliştirdiği Eşitlik Kuramı, Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı Walster’ın geliştirdiği Eşitlik Kuramı versiyonları (1978) ve Crosby’nin Görelî Yoksunluk Kuramı bu kuramlar arasında sayılabilir. Söz konusu kuramlar, kişilerin adil olmayan ilişkilere belli olumsuz duygularla yanıt verdikleri ve adil olmayan uygulamaları düzeltecek şekilde davranarak başa gelen adaletsizliklerden

kaçınmaya çalıştıkları şeklindeki görüş etrafında birleşmişlerdir. Kuramların bu görünüşü reaktif içerik kuramlar olarak nitelendirilmelerine neden olmuştur.¹⁸

Adams, adalete ilişkin algılamaları eşitlik denklemi adını verdiği bir eşitlik formülü ile açıklamaya çalışmıştır:

$$\text{Kişinin Kazanımı/Kişinin Katkısı} = \text{Diğer Kişinin Kazanımı/Diğer Kişinin Katkısı}$$

Bu formülde ortaya çıkabilecek bir eşitsizlik, adil olmayan bir durumu ifade etmekte ve taraflardan birinin bir diğerine göre daha avantajlı duruma geçtiğini göstermektedir.¹⁹

1.2.1.1 Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adam'ın eşitlik teorisi, genelde motivasyon kuramlarının içerisinde değerlendirilirse de örgütsel adalet kavramının önemli kilometre taşlarından birisidir.

Adams, eşitlik teorisini, tarafların birbirlerine katkı sağladıkları ve dolayısıyla birbirlerinden kazanım elde ettikleri bir ilişki yani sosyal mübadele ilişkisi bağlamında ifade etmiştir.²⁰

Adams'ın bu kuramında iki temel değişken bulunmaktadır; yatırımlar (*inputs*) ve kazanımlar (*outputs*). Yatırımlar; eğitim düzeyi, deneyim, performans ya da yaş gibi çalışanın örgüte yaptığı katkılardır. Kazanımlar ise kişinin yatırımlar karşılığında elde ettiği ücret, terfi, tanınma, sorumluluk ya da iş güvenliği gibi kazançlardır. Bireyler, örgüte ne verdiklerine bağlı olarak (yani yatırımlarına göre), elde edecekleri sonuçlara ilişkin çeşitli beklentilere sahip olurlar.²¹

¹⁸ Gülden Eker, Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü- **Yüksek Lisans Tezi**, 2006, s.7

¹⁹ Yavuz, s.7

²⁰ Janset Özen, “Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri”, **Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi**, Sayı:5, Haziran 2002, s.109.

²¹ Doruk Uysal Irak, “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, **Türk Psikoloji Yazıları Dergisi**, 7 (13), 2004, s. 28.

Eşitlik teorisine göre, örgütteki bireyler arasında ortaya çıkan eşitsizlik bireylerde stres yaratmaktadır. Eşitsizlik durumunda çalışanlar, kendi ve başkalarının amaçlarını bilişsel yollarla engellemeye çalışmaktadırlar. Adams'a göre, kişilerin tatmin olması için kendi sonuç ve katkılarıyla karşılaştırdığı kişinin katkı ve sonuçlarının eşit olması gerekmektedir.²²

Adams'a göre, çalışan, kendisinin sarfettiği gayreti (*inputs*) ve elde ettiği kazanımı (*outputs*) aynı iş ortamında başka çalışanların gayret ve elde ettikleri sonuçla karşılaştırır. Adams, eğer bir çalışanın kendi yatırım-sonuç oranı ile diğer karşılaştırılanın yatırım- sonuç oranı arasında bir eşitlik varsa tatmin olacağını öngörür. Bu durum aşağıdaki gibi özetlenebilir:²³

$$\begin{array}{ccc} \text{Kazanımlar A} & & \text{Kazanımlar B} \\ \hline & = & \hline \text{Katkılar A} & & \text{Katkılar B} \end{array} \quad (1)$$

Aşağıda gösterilen 2.durumda eğer A, kendi oranının B'den daha düşük olduğunu hissederse, adaletsizlik ve eşitsizlik hissi yaşayacaktır. Bu duygunun yoğunluğu, iki oran arasındaki farkın büyüklüğüne bağlıdır ve eşitsizlik duygusu, A çalışanın gerilim ve stres yaratacaktır.

$$\begin{array}{ccc} \text{Kazanımlar A} & & \text{Kazanımlar B} \\ \hline & < & \hline \text{Katkılar A} & & \text{Katkılar B} \end{array} \quad (2)$$

²²Selma Söyük, Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi SBE, İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, 2007, s.37.

²³ Robert P Vecchio, "**Organizational Behavior**", 2. Chicago: The Dryden Press, Rinehart and Winston Inc., 1991. s.189

Eğer yukarıda görülen durum gerçekleşir ve kişi, kıyaslama yaptığı diğer çalışandan daha az ücret alırsa, dört farklı strateji kullanarak eşitliliği sağlamaya çalışacaktır. Bu eylemler aşağıda sıralanmıştır.²⁴

Ücretinde artış isteyerek kendi kazanımlarını-girdilerini arttırmaya çalışmak,

İş verimliliğini bilinçli olarak düşürmek ve örgüte katkılarını azaltmak,

B çalışanın ücretini düşürme konusunda yöneticilerini ikna etmeye çalışmak ve böylece B çalışanın kazanımları azaltmak,

B'nin daha çok çalışmasını sağlamak için ona baskı yaparak onun katkılarını arttırmak.

$$\begin{array}{ccc} \text{Kazanımlar A} & & \text{Kazanımlar B} \\ \text{-----} & > & \text{-----} & (3) \\ \text{Katkılar A} & & \text{Katkılar B} \end{array}$$

Üçüncü durumda ise A, B'den daha fazla ücretlendirilirse A vicdanen rahatsız olacak ve suçluluk duygusuna kapılacaktır. Bunun önüne geçmek içinde dört bileşenden birini ya da birkaçını değiştirerek eşitliği yeniden kurmaya çalışacaktır. Bu durumda da²⁵:

Yönetimden bir düzeltme yapılmasını isteyerek kendi kazanımlarını azaltmaya çalışabilir.

Ya da B'nin kazanımlarını artırmak için girişimlerde bulunabilir.

İşinde daha fazla çaba sarf ederek katkılarını arttırmaya çalışabilir.

²⁴ Gökçe Özkılıççı, "Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2011, s.8

²⁵ A.g.e.s.11

B'ye işinde nasıl daha etkin olacağı konusunda yol göstererek katkılarını azaltmasına yardımcı olabilir.

Eğer oranlardaki dört bileşen değiştirilemezse ve eşitsizlik önemli boyutlarda ise A diğer hareket tarzı seçeneklerini zorlayabilir:

Durumla ilgili algısını değiştirecektir ve eşitsizliği artık gerekçesiz görmeye başladığını söyleyecektir. Örneğin; “Daha çok para kazanmayı hak ediyorum çünkü pek çok kişiden daha fazla çalışıyorum”

İşi bırakabilir veya bir başka birime transfer olabilir.

Kendi katkı-kazanım oranı ile büyük tezatlık göstermeyen başka birinin oranını karşılaştırmayı tercih edebilir.

Kıyaslamalardaki olumsuzluklar (2. ve 3. Durumlar), çalışanları diğer kişilerle ilişkilerinde ortaya çıkan eşitsizliği gidermek için bir takım davranışsal (iş performansını azaltma) ve psikolojik tepkiler (kazanımlara ilişkin algılarını değiştirme) göstermeye yönlendirecektir. Düşük ücret edinildiğinde, çalışanlar girdilerini azaltarak performans düşürmektedirler. Kazanımlara ilişkin algı eğer olumluysa, çalışanlar girdilerini arttırarak performans yükseltirler. Kazanımların dağıtımında olumsuzluk algılayan çalışanlarda ise, yoksunluk ve kızgınlık hisleri, depresyondan şiddetli taşkınlıklara kadar varan çeşitli tepkilere yol açacaktır.²⁶

1.2.1.2. Crosby'nin Göreli Yoksunluk Teorisi

Reaktif içerik teorileri arasında sayılan ve Eşitlik Teorisinde vurgulanan karşılaştırmaya benzer bir model içeren bir diğer teori de Crosby'nin Göreli Yoksunluk Teorisi'dir.

Göreli Yoksunluk Teorisine göre, örgütte alt kademelerde çalışanlar, elde ettikleri kazanımları, üst kademelerdeki çalışanların kazanımları ile

²⁶ Robert P Vecchio, **Organizational Behavior**, 2nd. Ed. Chicago: The Dryden Press, Rinehart and Winston Inc., 1991. s.189-190.

karşılaştırmaktadırlar ve bu farklı sınıflar arası karşılaştırma bireyde yoksunluk hissine neden olmaktadır.²⁷

Görelî Yoksunluk Teorisi, alt kademe çalışanların, örgütün üst kademeleriyle kendileri arasındaki karşılaştırmalarıyla ilgilidir. Bu fark sınıflar arası karşılaştırma ise adaletsizlik duygusuna neden olmaktadır.

Martin, bu kuram bağlamında yaptığı çalışmalarda belirli ödül dağıtım biçimlerinin, bireylerde yoksunluk ve gücenme duygularını yaratabildiğini ve bunun da bireylerde bazı tepkilere neden olduğunu belirtmiştir²⁸.

Adams'ın Eşitlik Teorisiyle, Crosby'nin Görelî Yoksunluk Teorisi çalışanların adil olmayan ödül dağıtımına ilişkin tepkilerini inceledikleri için reaktif-içerik teori kapsamına girmektedir. Ancak aralarındaki başlıca fark, çalışanların karşılaştırma için seçtikleri diğer kişinin konumundan kaynaklanmaktadır. Eşitlik teorisinde çalışanlar kendisiyle benzer nitelikteki kişileri seçmektedir. Görelî yoksunluk teorisinde ise çalışanlar kendilerinden daha üst konumda bulunan kişilerle karşılaştırma yapmaktadırlar.

1.2.2. Proaktif İçerik Kuramlar

Proaktif (Etkisel) İçerik Kuramlar, çalışanların adil ve adil olmayan uygulama ve davranışların oluşmasına ilişkin çabaları incelemektedir. Bu düşüncenin temeli Leventhal'ın Adalet Yargı Kuramı ile ortaya çıkmıştır. Leventhal'a göre, örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek 6 temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar şunlardır:²⁹

(a) Tutarlılık kuralı: Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.

(b) Önyargılı olmamak kuralı: Dağıtımda veya işlemden örgüt çalışanlarına önyargılı olmamak kuralıdır.

²⁷ Yürür, , s. 298.

²⁸ Uysal, s. 28.

²⁹ Özdevecioğlu, , s.79

(c) Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.

(d) Düzeltibilme kuralı: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararlara düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.

(e) Temsilcilik kuralları: Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili kuraldır.

(f) Etik kural: Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve işleme ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.

Diğer bir kuram Lerner'in Adalet Güdüsü Kuramıdır. Bu kurama göre, dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım ilkesinden farklı olarak dört farklı ilkeye dayandırılabilir. İlki, rekabet ilkesidir. Dağıtımın kişilerin performanslarına bağlı olarak yapılmasını sağlamaktadır. İkincisi, eşitliktir. Buna göre dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır. Üçüncü ilke, eşit temelli paylaşım ilkesidir. Dağıtımın görece katkılara dayanarak yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Son ilke ise, Marksist adalet ilkesidir, dağıtımda kişilerin gereksinimlerinin belirleyici ölçüt olması gerektiğini savunmaktadır³⁰. Başka bir bakış açısıyla, Adalet Güdüsü Kuramına göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin, yakın bir arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan kişi onun gereksinimlerini göz önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesini temel alacaktır.³¹

1.2.3. Reaktif Süreç Kuramlar

Bu sınıf içinde yer alan başlıca kuram Thibaut ve Walker'ın İşlemsel Adalet Kuramıdır. Kurama göre, bir işlemin adil olarak düşünülmesi için birtakım özellikler taşınması gerekir. Bunlar, işlemin, (a) tutarlı, (b) yanlılıktan uzak, (c) tam-doğru, (d) hatalı bir durum olduğunda düzeltilebilir, (e) ilgili tüm kişileri temsil ediyor ve (f) etik standartlar temeline dayanıyor olması gerekir.³²

³⁰ Yavuz, s.8

³¹ Eker, s.9

³² Robert Folger, Russel Cropanzano (1998), "Organizational Justice and Human Resource Management" London:Sage Publications,s.26,

Bu teoriye göre çalışanlar temel olarak elde ettikleri kazanımlarla ilgilenirler ve kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreç üzerinde de kontrol sahibi olmak isterler. Thibaut ve Walker, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi için geliştirilen yöntemlere gösterilen tepkileri inceleyen bir araştırma tasarlamışlardır³³.

Araştırmacılar, prosedür adaleti teorisinin üç farklı bölümü bulunduğunu ve anlaşmazlığın çözümüne ilişkin de iki aşama olduğunu ifade etmişlerdir. Üç ayrı taraf ile, anlaşmazlığa düşen iki taraf (davacı ve davalı) ve aracılık rolünü üstlenen bir taraf (yargıç) kastedilmektedir. Çözüme ilişkin aşamada ise, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin ortaya konduğu “süreç aşaması” ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı “kontrol aşaması” bulunmaktadır³⁴.

1.2.4. Proaktif Süreç Kuramlar

Adalet teorileri sınıflandırması içinde tanımlanan teoriler arasında en az bilinenleri bu kategoride yer almaktadır. Bu kategorideki yaygın teorik görüşü temsil eden Leventhal, Karuza ve Fry’ın “Dağıtım Tercihi Teorisi”dir. Leventhal’ın adalet yargı teorisinin geliştirilmiş modelidir³⁵.

Proaktif süreç kuramları dağıtım yöntemleri ile ilgilidir. Bu sınıftaki kuramlardan biri olan Dağıtım Tercihi Kuramı’na göre, kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme fırsatı tanıyan, tutarlı kurallara dayanan, eksiksiz ve doğru bilgileri temel alan, karar alma gücünün yapısını tanımlayan, kişileri önyargılara karşı koruyan, kişilere bilgi alma hakkı veren, yöntemlerin yapısında değişiklik yapılmasını olanaklı kılan ve kabul görmüş etik kurallara uyan yöntemler kullanılmalıdır. İşlemlerin adilliği, bu ölçütlere uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir.³⁶

³³ Greenberg, (1987). “A Taxonomy Of Organizational Justice Theories”, s.17

³⁴ Robert Folger, Russel Cropanzano (1998), s.14.

³⁵ Greenberg, 1990, “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow s.404.

³⁶ Age s.405

1.3.ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE BOYUTLARI

Örgütsel adalet kavramı 1950’li yıllarda ilk olarak dağıtım adaleti kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte incelenmeye başlanmıştır. 1970’li yılların ikinci yarısından sonra ise prosedür adaleti örgütsel adalet literatüründe yer edinmiştir. 1993 yılındaki çalışmasında, Greenberg etkileşim adaletini kavramsal olarak kişilerarası ve bilgisel olarak ayırmıştır. Colquitt’in (2001) yaptığı çalışmaların sonuçları bu boyutların ayrıştığını doğrulamış, dolayısıyla yapılan dörtlü ayırım desteklemiştir. Colquitt ve çalışma arkadaşlarının örgütsel adalet ile ilgili 1975 yılından itibaren topladıkları çalışmalarla yaptıkları meta analitik araştırmada da işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet boyutlarının ayrılığı doğrulanmıştır.³⁷

1.3.1.Dağıtımsal Adalet

Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı, küçük gruplardan tüm topluma kadar her tür büyüklükteki sosyal sistemlerde bulunan evrensel bir olgudur. Bu bağlamda gruplar, örgütler ve toplumların tümü ödül, ceza ve kaynakların dağıtımı sorunuyla yakından ilgilidir. Bu konuyla ilgili olarak sosyal sistemler üyelerini memnun etme ve etkin bir dağıtım yapma konusuna büyük önem vermektedirler. Bu nedenle, farklı disiplinlerden gelen sosyal bilimcilerin, iktisatçıların, psikologların ve sosyologların dağıtım problemiyle ilgilenmesi şaşırtıcı değildir.

Farklı disiplinlerden gelen pek çok araştırmacı; sosyal bilimci, iktisatçı, sosyolog ve psikolog dağıtım problemi ile ilgilenerek ilk çalışmalarında “kazanımlar adilliği” yani dağıtım adaleti konusunu incelemiştir.³⁸

Hem sosyal hem de örgütsel anlamda dağıtım adaleti ödevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, ücretler, ödüller ve cezalar vb. her türlü getirinin kişiler arasındaki

³⁷ Colquitt (2001), “Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Reserch”, s.437

³⁸ Ömer Faruk İşcan ve Atılhan Naktiyok,. (2007).“Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”. Ege Akademik Bakış, 7(1), s.7

paylaşımını konu alan bir kavramdır ve bireylerin, örgütsel getirilerin adilliğine ilişkin algılamalarını ifade etmektedir.³⁹

Dağıtım adaleti, çalışanların örgütsel kazanımların uygun, ahlaki ve doğru olup olmadığına dair algılamalarına yöneliktir. Bu algılamalar daha çok örgütsel kaynakların, ücretlerin ve ödüllerin paylaşımıyla ilgilidir⁴⁰.

Dağıtım adaleti, karşılaşılan sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti ile ilgilidir. Bir başka ifadeyle dağıtımsal adalet bireylere ahlaki ve objektif olarak tanımlanan özellikler çerçevesinde davranılması gerektiğini ifade eder. Dağıtımsal adalet, eşitlik teorisi içinde yer alır. Dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticiler, performans dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Dağıtımsal adalet ile karar verme süreci yaş, cinsiyet, ırk ve din gibi olgulara dayanan subjektif kararlar yüzünden sistematik olarak insanlara karşı ayrımcılığın olmamasını temin eder.⁴¹

Dağıtım adaleti çalışanlara örgütün sunduğu fayda ile onların örgütteki sorumluluklarını, uzmanlıklarını, gösterdikleri çabanın miktarını ve işle ilgili diğer katkılarını karşılaştırmaktadır.⁴²

Homans, alışveriş ilişkisi içinde olan bireylerin yaptıkları yatırımlar oranında kar beklentisi içinde olduklarını ve bu beklentileri karşılandığı zaman adaletin gerçekleştiği algısına sahip olacaklarını savunmuştur. Homans'a göre bireyler, karları yatırımdan daha az olduğunda öfke ve daha fazla olduğunda ise suçluluk duyarlar; her iki durumda da adaletsizlik ortaya çıkar.⁴³

³⁹ Abdulvahap DOĞAN, , “İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Elazığ İli Örneği)”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi**, 2008, s.28

⁴⁰ Nigar Demircan Çakar ve Sibel Yıldız, “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken mi?”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, Bahar 2009, s.28.

⁴¹ Ömer Faruk İşcan ve Atılhan Naktiyok, “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 59(1), s.187

⁴² Moorman, R. (1993). Justice As a Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior. *Academi of Management Journal*, 36(3), s.532.

⁴³ Ramazan Erdem, Cem Çukur, (2007) “Kültürel Bağlamda Yönetel Örgütsel Davranış” Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları. No:31, s.185

Adams, dağıtım adaletini bir sosyal alışveriş veya etkileşimden elde edilen sonuçlarla ilgili algılanan adalet şeklinde tanımlamıştır.⁴⁴ Dağıtım adaleti, kısaca örgütte çıktıların dürüstçe paylaşılmasıdır.⁴⁵

Dağıtımsal adalet bir iş görene verilen maaş ve terfi gibi sonuçların adilliğiyle ilgilenir. Ücret, örgütsel adaletin sağlanmasındaki en önemli araçlardan biridir. Örgütlerde adil olmayan ücret artışları ya da adil olmayan ücret düşüklükleri olduğunda örgütsel adaletle ilişkin olarak gerginlikler ortaya çıkmaktadır.⁴⁶ Bu algılamalar genelde ücret artışlarında, terfilerde ve iş atamalarında görülmektedir. Bu nedenle konuyla ilgili ilk çalışmalar da işyerlerindeki ödemelerin eşitsizliği konusu üzerine yoğunlaşmıştır. Dağıtım adaleti ile ilgili diğer konular ise ödül ya da çıktıları alan iş görenler ile alınanlar arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik kurallar ve standartlardır.

Adams'ın eşitlik kuramı, 'dağıtım adaleti' kavramını ortaya çıkarmıştır. Adams'a göre, performans girdileri ve çıktıları oranında yaşanan eşitsizlik algısı, bireylerde negatif bazı duyguların oluşması sonucunu doğuracak ve bireylerin girdi/çıkıtı oranında eşitliğini sağlamak için bazı davranışların bulunmasına neden olacaktır.⁴⁷

Özetle; dağıtımsal adalet algısı, bir örgütteki çalışanların aldıkları ödüllerin adil olup olmadığının eşitlik kuramına göre karar verildiğini vurgulamaktadır. Bu çıktı odaklı bakış açısı çalışanların örgütsel ödüllerin dağıtımına ne şekilde tepki gösterdiklerini açıklasa dahi bu sonuçları ortaya çıkaran prosedürleri dikkate almamaktadır. Bu nedenle, araştırmacıların ilgi odağı son yıllarda dağıtımsal adalet algısından prosedürel adalet algısına yönüne kaymıştır.⁴⁸ Dağıtımsal adalet sonuçlara odaklanırken, prosedürel adalet süreçlere odaklanır.

⁴⁴Jacek Nowakowski (2005). "Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward", The International Journal of Conflict Management, 16(1). 4-29.

⁴⁵ Eric Lambert, Marie Griffin,. (2007). "The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stres. job satisfaction, and organizatioal commitment". Journal of Criminal Justice, (35),s. 664–656.

⁴⁶ R.G. Taylor, "The Role of Trust in labor-Management Relations",Organizational Development Journal,7.1989,s.14.

⁴⁷ Nevzat Demir, "Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Güvenin İlimlaştırıcı Etkisi", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Hakemli Öneri Dergisi**, Cilt:8, Sayı:31, 2009, s.198

⁴⁸ Nigar Demircan ve Çakar, Sibel Yıldız, "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken Mi? **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:28, 2009, s. 71

1.3.2.İşlemsel (Prosedürel) Adalet

Adaleti sadece çıktılardan alınan payla ilişkilendirmek doğru bir bakış açısı değildir. Aynı zamanda, bu çıktıların dağıtım sürecinin nasıl olduğuyula ile de ilgidir. Bu durumda örgütsel adalet kavramının, prosedüre dayalı adalet boyutu önem arz etmektedir.

Prosedür adaleti kavramı, sosyal-yasal alandan örgütsel konulara ilk kez Greenberg ve Folger tarafından 1983 ve 1985 yıllarında yapılan çalışmalarla tanınmıştır. Prosedüre dayalı adalet, kararların alınmasında kullanılan en önemli araçların yani işlemlerin adilliğini açıklamaya yönelik bir kavramdır.

Prosedürel adaletin temelinde prosedürlerdeki dürüstlük ve adaletliliğin çalışanlar tarafından doğru biçimde algılanabilmesi ile davranış ve tutumlarda belirgin pozitif koşullar ortaya çıkartılması yatmaktadır. Bu durumun çalışan tutumunu ve örgüte bağlılığını olumlu yönde etkilediği gözlenmiştir.

Leventhal ve çalışma arkadaşlarının (1980) işlemsel adalet kavramını örgütsel düzenler gibi yasal olmayan yapılarda genişlettiklerine inanılmaktadır. Leventhal'a göre, örgüt içinde adalet algılarını doğrudan etkileyecek 6 temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar aşağıdaki gibidir.⁴⁹

(a) Tutarlılık kuralı: Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.

(b) Önyargılı olmamak kuralı: Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına karşı önyargılı olmamak kuralıdır.

(c) Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuralıdır.

(d) Düzeltibilme kuralı: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzelttirebilme haklarının olması ile ilgili kuralıdır.

⁴⁹ Özdevecioğlu, s.80

(e) Temsilcilik kuralları: Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve onların kararlara katılımı ile ilgili kuraldır.

(f) Etik kural: Alınacak kararların, özellikle dağıtımının ve kullanılan işlemlerin çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır. Bu altı kural işlemsel adalet ve ilişkili kazanımları ifade etmektedir.

İşlemsel (prosedürel) adaleti uygulayan yöneticiler, yönetsel kararlardan etkilenen insanların karar verme sürecine onaylarından ve sürecinden tarafsız olarak uygulandığından emin olurlar. Onay, insanların bilgilendirildikleri ve var olan sistemi seçme özgürlüğüne sahip oldukları anlamına gelir.⁵⁰

1.3.3. Etkileşim Adaleti

Bies ve Moag tarafından ortaya atılan etkileşime (iletişime) dayalı adalet algısıdır. Etkileşime dayalı adalet, karar alma sürecinde bireylere ne söylendiği ve nasıl söylendiği ile ilgilidir. Kararlar verilirken kararlardan etkilenen bireylere saygı gösterilmesi gibi unsurlar önemlidir. Verilen cezaların ya da ödüllerin nasıl verildiği, izlenen yol, bireylere karşı yönetimce takınılan tavır ve yaklaşımlar bu adaletin kapsamı içindedir. Örgütsel uygulamaların kişiler arası yönüne odaklı, özellikle yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili bir adalet algısıdır. Etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Bir başka deyişle adaletin bu boyutu, örgütte karar alıcılar yani adaletin kaynağı olanlar ile çalışanlar yani adaletin alıcıları arasındaki iletişim sürecine odaklanır⁵¹.

Etkileşim adaleti konusunda dört kural belirlenmiştir. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir:⁵²Saygı (kaba olmaktan ziyade kibar olma),

Kurallara uygunluk (uygun olmayan sorular sormaktan ve önyargılı yorumlarda bulunmaktan sakınma),

⁵⁰ İşcan, Naktiyok, s.187

⁵¹ Rana Özen Kutani ve Emine Çetinel, “Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay”, Eskişehir: 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Osmangazi Üniversitesi, 21-23 Mayıs 2009, s.693.

⁵² Mustafa Çolak ve Hayat Ebru Erdost; (2004), “Organizational Justice: A Review Of The Literature And Some Suggestions For Future Research”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:22, Sayı:2,

Dürüstlük (aldatmaktan ziyade dürüst olma),

Doğruluk (kararlar hakkında açık ve uygun açıklamalarda bulunma).

Bu doğrultuda da örgütsel adaleti de örgütsel kaynakların dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar olarak tanımlamışlardır. Bies ve Moag, o zamana kadar örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalarda ihmal edilen kişiler arası iletişim sürecine dikkati çekmişlerdir. Bu sebeplerden ötürü etkileşim aşamasında adaletin teşvik edilmesini sağlayan bu ilkeleri ortaya koymuşlardır⁵³.

Greenberg, 1993 yılında yayınlanan çalışması ile adalet algısına yeni boyutlar eklemiş ve etkileşim adaletini ‘kişiler arası’ (kazanımları belirleyenlerin çalışanlara ne ölçüde nezaket, değer ve saygı gösterdiğine ilişkin kişilerarası tavırlarla ilgili ve dağıtım adaleti ile ilişkili), ve ‘bilgisel’ (kazanımların dağıtımı ve bu dağıtımlarla ilgili süreçlere ilişkin çalışanlara ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgili işlemsel adalet ile ilişkili) olmak üzere ikiye ayırmıştır.

1.3.4. Kişiler Arası Adalet

Etkileşim adaleti, çalışanlarla yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir.

Örgütlerde bulunan çalışanlar, yöneticilerinin kendileriyle, diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını beklerler. Kurulan bu iletişimde de adalet ararlar. Tutarsız davranışlar sergileyen yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar. Algılanan kişiler arası etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur⁵⁴.

Kişiler arası davranışlar çalışanların adalet algılarını etkiler. Yönetimin, çalışanlarına saygı ve nezakette bulunma konularına önem vermesi gerekmektedir.

⁵³ John C. Shaw, Eric Wilde ve Jason A. Colquitt, “To Justify or Excuse?: A Meta-Analytic Review of the Effects of Explanations”, *Journal of Applied Psychology*, c. 88, s.3, 2003, s. 445

⁵⁴ Özdevecioğlu, s.81.

Örneğin, Bies ve Moag (1986) yaptıkları bir araştırmada yetkililerin çalışanlarına karşı ilgili davrandıkları zaman olumsuz bir kazanımın dahi adil olarak algılanabileceğini saptamışlardır. Buna benzer olarak, Tyler da (1988) polisin vatandaşlara nazik bir şekilde yaklaştığı durumlarda polisin hareketlerinin daha adil olarak algılanabileceği görüşünü savunmuştur.⁵⁵

Kişiler arası etkileşimsel adalet algısındaki sapmalar çalışanların yöneticilerine karşı tepki geliştirmelerine neden olabilmektedir. Baron ve Beugre, çalışanlara saygılı ve nazik bir şekilde davranılması gerektiğini ileri sürerek, bunun tersi şekilde davranılmasının çalışma ortamında saldırganlık, sabotaj, hırsızlık ve misilleme gibi anti sosyal davranışların ortaya çıkmasına ortam hazırlayabileceğini belirtmişlerdir⁵⁶.

Bu olumsuz davranışları önlemenin ve etkileşimsel adaleti etkin kılmanın dört ölçütü aşağıda belirtilmiştir⁵⁷.

Bunlar:

Saygılı olmak: Nezaketli olmak gibi konulara önem vermek,

Gerekçeleme: Açıklama yapmaya özen göstermek,

Uygunluk: Yanlış söylemlerden kaçınmak,

Açık sözlülük: Samimi ve doğru sözlü olmak.

1.3.5. Bilgisel Adalet

Bilgisel adalet, prosedürel adaletin sosyal yönünü yansıtmaktadır. Kullanılan prosedürler boyunca bilginin ne derecede paylaşıldığı ile ilgilidir⁵⁸. Bilgisel adalet; prosedürlerin uygulanışı veya kazanımların dağıtımıyla ilgili süreçler hakkında çalışanlara bilgi verilmesi ve açıklama yapılmasıdır. kararlar alınırken kullanılan

⁵⁵ Eker, s.23

⁵⁶ Constant D Beugre, Robert A. Baron, **Perception of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interaction Justice**, Journal of Applied Social Psychology, 31, 2, 2001 s. 328.

⁵⁷ Özcan Yeniçeri, Yavuz Demirel ve Zeliha Seçkin, **Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**, KMU İİBF Dergisi Yıl:11 Sayı:16 Haziran 2009, s. 87.

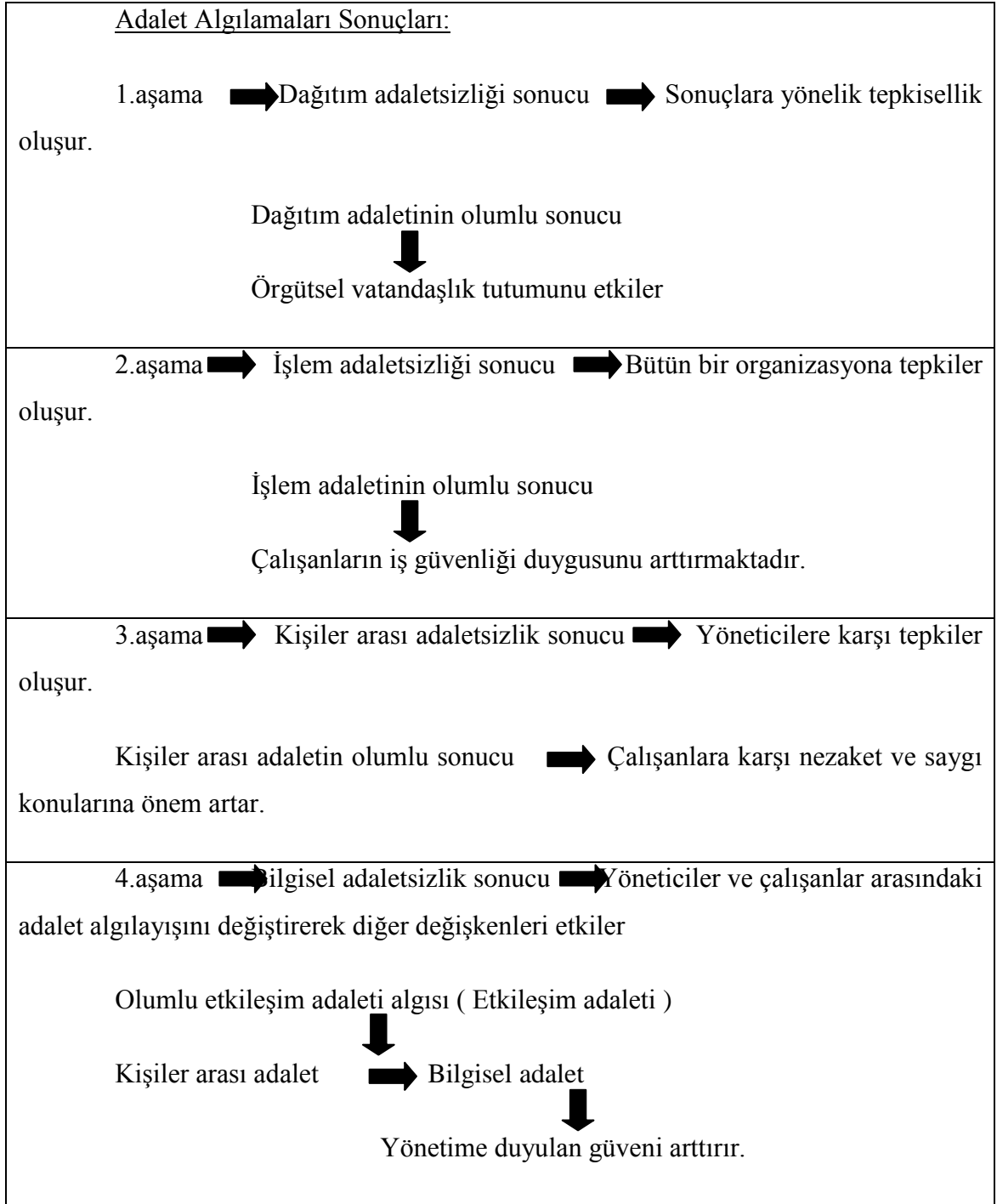
⁵⁸ Chockalingam Viswesvaran ve Deniz S. Öneş, "Examining The Construct Of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evolution Of Relations With Work Attitudes and Behaviors", **Journal Of Business Ethics**, Vol. 38, No. 3, 2002, s. 194.

prosedürlerin niçin belli bir şekilde kullanıldığı veya sonuçların niçin belirli bir tarzda paylaştırıldığına ilişkin bilgileri açığa çıkaracak açıklamaların çalışanlara verilmesi ile ilgilidir. Dağıtım adaletinin sosyal yönüyle ilişkilidir ve bir durumla ilgili kazanımlara odaklanır. Kişiler arası davranışlar çalışanların adalet algılarını etkiler. Örneğin, Bies ve Moag (1986) yaptıkları bir araştırmada yetkililerin çalışanlarına karşı ilgili davrandıkları zaman olumsuz bir kazanımın dahi adil olarak algılanabileceğini saptamışlardır.⁵⁹

Greenberg'e göre, kişiler arası ve bilgisel adalet algısının etkileri birbirinden farklıdır. İkisinin mantıksal olarak farklı olmaları ve bağımsız etkilerinin olmaları nedeniyle birbirlerinden ayrılacaklarını belirtmiştir. Buna göre, kişiler arası adalet algısı" birincil olarak *çıktılara* yönelik tepkilerle ilgili iken, karar süreci ile ilgili yapılan açıklamalar, sürecin yapısal yönünü değerlendirmeye yönelik bilgiler içerdiklerinden "bilgisel adalet" *sürece* yönelik tepkileri etkilemektedir. Örneğin; Bies ve Shapiro, bireylerin olumsuz sonuç elde ettikleri bir durumda, kendilerine işleme ilişkin mantıklı bir açıklama yapıldığında, açıklamanın yapılmadığı koşullara göre sonuçları daha adil kabul ettikleri bulgusunu elde etmişlerdir.

Aşağıdaki şekilde adalet kuramlarına dayanılarak geliştirilmiş modellerin örgütsel adalet türlerinin oluşuma etkileri incelenmektedir.

⁵⁹ Eker, s.24



Şekil 1: Adalet Kuramlarına Dayanılarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşuma Etkisi

Kaynak: J. Ö. İŞBAŞI. “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2000, s.58

Örgütsel adalete ilişkin kuramsal yaklaşımlardaki farklılıklar sebebiyle bazı sorunlar oluşmaktadır. Bu sorunlardan en önemlisi, örgütsel adaletin farklı boyutlarının ne derece birbirleriyle ilişkili olduğu ve aralarında nasıl ayırım yapılması gerektiğidir. Kuramların sayıca fazla olması ve özü itibarıyla aynı temelden yola çıkılarak geliştirilmiş olmalarından dolayı birbirini kapsayan sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere bu dört boyutu ile ilgili çalışanların örgüt uygulamalarına olan yaklaşımları onların örgütsel adalet algısını oluşturmaktadır. Bu algı çerçevesinde de olumlu ya da olumsuz sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir

1.4.ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İLİŞKİLİ OLDUĞU UNSURLAR

Örgütsel adalet algısının ilişkili olduğu unsurlar örgütsel bağlılık, iş tatmini ve güven kavramlarıdır.

1.4.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık ile dağıtım adaleti arasında doğru orantı bulunmaktadır. Dağıtımsal adalet ne kadar iyi sağlanırsa, örgütsel bağlılık o kadar sıkı olur. Yıldırım`a göre, yaptığı araştırmada elde edilen bulgular literatürle tutarlıdır. Ayrıca etkileşim adaleti değişkeniyle örgüte duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. Buna göre, etkileşim adaleti algısı arttıkça örgüte duygusal bağlılığın da arttığı ileri sürülebilir. Kendisine adil davranıldığı algısı çalışanın örgüte yönelik duygusal tepkilerini etkileyebilir. Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. Adil davranıldığı algısı, çalışanın örgütle özdeşleşmesine ve duygusal olarak bağlanmasına yol açar. Çalışanlar, kendilerine haksız davranıldığını hissettiklerinde, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirirler. Araştırmadan elde edilen çalışanların adil davranıldığı algısı arttıkça duygusal bağlılıklarının da arttırdığı sonucu literatürle tutarlıdır.⁶⁰

⁶⁰ Fatma Yıldırım, “Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi,”Yayımlanmamış Doktora Tezi,Ankara Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,Psikoloji Anabilim Dalı, 2002,s.394.

1.4.2. İş Tatmini

Örgütsel adalet, iş tatminini etkileyen en etkenlerdendir. örgütsel adaletin yüksek olduğu bir çalışma ortamında iş görenler hak ettiklerini elde ettiklerini düşündükleri için çalışma azimleri, adalet inançları, iş memnuniyetleri artacağından ve mevcut işlerini yapmaktan haz alacaklardır. Örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında doğru orantı vardır. Örgütlerde çalışanların adalet algılarının arttırılması iş tatminlerinin de arttırılmasına neden olacaktır. Örgütsel adalet türleri incelendiğinde, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti algısı iş tatmini üzerinde etkilidir. Dağıtım adaleti algısı iş tatmini üzerinde etkili değildir.

Buna karşın, çalışanlara düşük ücret ödendiği zaman aralığında iş tatmin düzeylerinde bir azalma olmadığına ilişkin araştırma sonuçlarıyla tutarlılık gösterdiği söylenebilir. Elde edilen sonuçlardan bir diğeri ise, iş tatmini üzerinde çalışanların prosedür adaleti algılarının, etkileşim adaleti algılarından daha etkili olduğudur. Başka bir ifadeyle, çalışanların örgütsel mekanizma ve süreçlerin adillğine ilişkin algısı iş tatminlerini, özellikle yöneticileriyle ilişkilerinin adillğine ilişkin algısından daha fazla etkilemektedir.⁶¹

1.4.3. Güven

Güven faktörü, iş görenlerin psikolojik durumlarını fazlasıyla etkilemektedir. Yücel ve Samancı tarafından, öğretmenlerin hissettikleri örgütsel güven (müdüre güven, öğretmenlere güven, etkileşim güveni, velilere güven, öğrencilere güven) duygularının, sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarına (yardımseverlik, kendini geliştirme, gönüllülük, sportmenlik, vicdanlılık) etkilerini incelemek amacıyla yapılan araştırma sonucunda bulgular, öğretmenlerin örgütsel güven duygularının örgütsel vatandaşlık davranışlarını %12 açıkladığını göstermektedir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını en çok birbirlerine duydukları genel güven açıklamaktadır. Birbirine inanan, zor durumlarda bile birbirlerini destekleyeceklerini, birbirlerinin açıklarını kapatacaklarını, arkadaşlarının doğruları söylediğini, samimi, tutarlı ve güvenilir olduğunu düşünen öğretmenler, arkadaşlarına karşı daha yardımsever davranmakta,

⁶¹ Yürür, s.308.

örgütle ilgili tüm konularda fikir geliştirebilmek adına kendini geliştirmekte ve bu fikirlerini ifade etmekte, okulla ilgili görev ve hatta olumsuz durumlarda zorunlu olmadığı halde diğer çalışanlarla yardım etmek için daha gönüllü davranmakta, meydana gelen sorunlara gerginlik yaratmadan yapıcı görüşlerle müdahale etmekte, okulun başarısı için daha çok çalışıp mesai saatleri dışında bile okul yararı için çaba sarf etmektedirler.⁶²

⁶² Cemil Yücel ve Gülden Samancı, “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” , Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,c.19,sayı:1,2009,s.128.

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1 ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Örgütsel davranış, örgütün var olma sebebine bağlı olarak yapılan davranışlar bütünüdür. Örgütsel davranış, örgütün kural ve ilkeleri doğrultusunda biçimlenmiş, örgütsel amaçlara yönelik davranış türüdür. Örgütsel davranış, önceden kestirilebilir, düzenli ve tutarlı bir davranış biçimidir. Genellikle üstlerce veya örgütün egemen anlayışına uygun düşen örgütsel ideolojice onanmış bir özelliğe sahiptir. Gösterilecek davranışlar belirlidir ve örgüt içindeki herkesin bu belirlenmiş davranışlara uygun bir şekilde hareket etmesi beklenmektedir.

Örgütsel davranışın ana unsurları örgütün kendisi ve örgüt içerisinde çalışan bireylerdir. Birey ile örgüt arasındaki karşılıklı etkileşim örgütsel davranışa temel teşkil eder. Birey, bürokratik örgüte girdiği andan itibaren, orada geçerli olan kural ve davranış ölçüsünün muhatabıdır artık. Kurumsal hedeflere katkı sağlaması için tutum ve davranışlarında değişiklikler yapması, kendisini o sürece adapte etmesi gerekir. İçindeki sosyalizasyon düzeyine bağlı olarak yeni davranışlara sahip olur. Bu davranış, tutum ve etik ölçüler, kuşkusuz, iş göreni, kurumsal hedeflere odaklamak açısından gerekli unsurlar olarak görülür. Bu süreç örgüte dâhil olunan anda başlar ve kesintiye uğramaması gerekmektedir.

Örgütsel davranış örgüt içerisindeki sosyal ortamda oluşmakta ve devam etmektedir. Örgütsel davranış, örgütün yapısal özellikleri biçimler. İş görenin kişisel özellikleri, eğitimi yaşamı, değer ve etiksel anlayışı örgütün yapısal özelliklerine uygun ise iş görenin örgütsel davranışlar edinmesi ve örgütle bütünleşmesi daha kolay olur. Bunun aksi durumunda, örgütsel davranışın ve kişiliğin oluşması güçleşir.

Örgüt içerisine girildikten sonra, tutum ve davranışlar, örgüt içerisindeki psikolojik anlaşmaya bağlı olarak belirlenmelidir. Bürokratik örgüte katılmak, bir bakıma örgütsel hedeflere yönelik bir tutum ve davranış göstermeye yatkın olmayı önceler. Bu örgütsel süreçte giderek kalıplaşır. Örgütsel davranışları kısa sürede edinmek ve buna uygun davranmak, örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır. Bu süreçte bireysel kişilik örgütsel kültüre eklemli hale gelir. Yani örgütün yapısal ve

işlevsel özellikleri hem bireyin örgüte ve üyelerine karşı hem de örgüt dışındaki tutum ve davranışlara yön ve şekil verir. Örgütlerin kendi içinde, belirli kural, ilke ve yönergelere dayanması, belli tutum ve davranışları üyelerinden beklemesi ve bunu zorunlu görmesi, hiç kuşkusuz, tutum ve davranışlarda benzerliklere yol açar. Bu benzerlikler kalıplaşmış bir haldedir ve tutum ve davranışların belirleyici unsuru örgüt içerisinde hazırda bulunan psikolojik anlaşmanın özellikleridir.

Yukarıda da bahsedildiği üzere, psikolojik anlaşmalar bireyin örgüt içerisinde kalıcı olmasını sağlamaktadır. Örgütsel davranışın kökeninde iş görenin kendisini güvencede kılma isteği yatmaktadır. Örgütle çelişmeyen tavırlar gösterdiği takdirde iş gören, ceza almaması hatta ödüllendirilmesi söz konusu olmaktadır. İş görenin örgütsel çerçevenin dışına çıkması halinde ise, bir takım müeyyideler devreye girmektedir. Bundan başka, iş görenin örgütsel düzene direnme, kasıtlı biçimde inat etme, kendini haklı çıkarmaya çalışma duygusal tavırlara başvurusu halinde, iş gören, örgütten dışlanma ile karşı karşıya kalır. Örgüt, bu yaptırımlar sayesinde kendi düzenini muhafaza etmektedir. Bu durum, bazı yönetim anlayışlarına göre de bir istikrar unsuru olarak görülmektedir⁶³. Bu yaptırımlar, yazılı kurallara uymama durumunda doğrudan cezalar olmaktadır, psikolojik anlaşma kurallarına uyulmaması durumunda daha ziyade dışlanma gibi manevi yaptırımlar olmaktadır. Bu türde manevi yaptırımlar sonucunda ise motivasyon düşüklüğü, buna bağlı başarısızlık ve bireyin örgütü kaybetmesi durumları ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel davranış, genel olarak, "objektiflik", "süreklilik" ve "takdir yetkisi" olmak üzere üç temel ögeye dayanmaktadır. Söz konusu bu üç davranışsal öge, örgüt içerisine aktörlerin davranışlarını biçimlendirmektedir. Ayrıca, bu davranış kalıpları, bürokrat örgütün rasyonel yapısıyla uygunluk arz etmesine karşın, örgütün hukuki amaçlarına sonuçların ortaya çıkmasına da yol açabilecektir⁶⁴.

⁶³ İbrahim Ethem Başaran, "Örgütsel Davranış," Ankara, Gül Yayınevi, 2.baskı,1991, s.231.

⁶⁴ Gencay Saylan, "Türkiye'de Kapitalizm Bürokrasi ve Siyasal İdeoloji", Ankara, Todaie Yayınları,1974,s.30.

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Örgütsel vatandaşlık, örgüte bağlı olmak ve bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak değerlendirmesi olarak tanımlanabilir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, resmi iş tanımlarının ötesinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, iş görenlerin örgüte katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışları ifade eder. Bu kavram, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı bireysel davranışları anlatır⁶⁵. Bu bireysel davranışları belirleyen ve bir yaptırıma tabi tutan kavram ise psikolojik anlaşmalardır.

Psikolojik anlaşma, yazılı olmamasına rağmen örgüt içerisinde neyin yapılmasının doğru, neyin yapılmasının yanlış olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, örgüt açısından istenilen-arzulanan ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunan bireysel davranışlardır. İş arkadaşlarına ve meslektaşlarına yardımcı olma, işin ve süreçlerin geliştirilmesi için önerilerde bulunma, işe vaktinde gelmeye özen gösterme, çalışma zamanını etkili değerlendirme gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilişkilidir. İşe gelemeyen bir mesai arkadaşına yardımcı olma, işin resmi olarak gerektirmediği, ancak örgüt açısından önemli olan şeyleri yapmaya gönüllü olma, iş tanımının bir parçası olmasa bile, yeni gelen iş görenlerin sosyalleşmelerine yardım etme, diğer iş görenlere zorlukları aşmalarında destek olma, denetçilere ya da yöneticilere işlerinde yardımcı olma, onlara destek verme, örgüte katkıda bulunacak yeni ve yaratıcı düşünceler önerme, gerekenden daha fazla işe katılım gösterme (örneğin, yasal hakkından daha az izin alma) ve işe gelemeyeceği zamanlar önceden haber verme gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışları olarak değerlendirilmektedir⁶⁶. Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin tanımların ortak noktası, bu davranışların örgütte isteğe bağlı ve gönüllülük esasına dayalı bir anlayış içinde sergilenen rol fazlası davranışlar olarak görülmesi ve bunların örgütsel etkililiğe

⁶⁵ Filip Lievens ve Frederik Anseel, "Confirmatory Faktor Analysis and Invariance of an Organizational Citizenship Behavior Measure Across Samples in a Dutch-Speaking Context," **Journal of Occupational and Organizational Psychology**,(77), 2004, s.299.

⁶⁶ Kevin Kelloway ve Edward Loughlin, "Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational CitizenshipBehaviors:Separate but Related Constructs", **International Journal of Selection and Assessment**,10(1-2),Mart-Haziran ,2002,s.143.

katkıda bulunmasıdır. Gönüllülüğe bağlı olmaları, resmi anlaşmanın değil, psikolojik anlaşmanın sonucu olduklarını göstermektedir.

Psikolojik anlaşmanın dışlanma gibi yaptırımlara yol açma (ihlali durumunda) gücünün etkinliğinin tersine, ödül verme gücü zayıftır. Bireyin samimi duygularla ve isteyerek yaptığı örgütsel vatandaşlık davranışının altında herhangi bir dışsal ödül beklentisi yatmaz. Örneğin, bir iş gören, kendisinden böyle bir şeyi yapması istenmediği halde, iş çıkışında uzun süre ofisinde kalarak elindeki işi tamamlamaya çalışıyorsa ya da kendi resmi iş tanımının bir parçası olmadığı halde, işini yapmakta zorluk çeken bir mesai arkadaşına yardım ediyorsa, bu iş görenin örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğu söylenebilir. Gönüllülük esasına dayalı olarak yapılan örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütte resmi değerlendirmenin ya da ödül sisteminin bir parçası olmadığı için, bu davranışları göstermedeki başarısızlığa da resmi olarak bir yaptırım uygulanmaz⁶⁷. Fakat psikolojik anlaşmaya bağlı faaliyetlerin ani resmi sonuçları olmasa bile, örgüt içerisindeki etkileri önemlidir.

2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞIYLA İLGİLİ KAVRAMLAR

Bu bölümde ÖVD ile ilgili olan örgütsel spontanlık, ve psikolojik kontratlar kavramlarına değinilmiştir.

2.3.1. Örgütsel Spontanlık

Kişinin özgür iradesine dayanan ve gönüllülüğe dayalı olan, rol tanımlarında yer almayan ancak örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlar örgütsel spontanlık olarak adlandırılmaktadır. İş arkadaşlarına yardımcı olma, iyi niyetle yaklaşma, kurumu koruma, yapıcı önerilerde bulunma bu tür davranışlara örnektir, örgütsel vatandaşlık ile arasındaki temel fark; örgütsel vatandaşlık davranışları formal ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan aktif ve pasif nitelikteki davranışları içerirken, örgütsel spontanlık davranışları, formal ödül sistemi tarafından dikkate alınabilen sadece aktif davranışları içermektedir. Örneğin bir şirkette öneri kutusuna atılan çeşitli öneriler arasından seçilecek olan davranış ödüllendirilecekse, bireylerin

⁶⁷ Münevver Çetin, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım,2004,s.5.

burada öneride bulunmaları örgütsel spontanlıktır ve aktif bir harekettir. Örgütsel vatandaşlıkta ise bireyler şikâyet edebilecekken etmeme gibi pasif davranışları da gösterirler⁶⁸.

Örgütsel spontanlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları birbirlerine benzemektedir. Diğer tarafta, aralarında farklılıklar da bulunmaktadır. Örgütsel spontanlık, yalnızca işlevsel davranışları içerir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışları biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan tanınmazken, örgütsel spontanlık, biçimsel ödül sisteminin bir parçası olabilir⁶⁹.

2.3.2. Psikolojik Kontratlar

Hangi açıdan bakılırsa bakılsın, psikolojik sözleşme çalışanların davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Psikolojik sözleşmeye uyulmasının ya da sözleşmenin ihlal edilmesinin, çalışan davranışları üzerindeki etkisi önemli olsa da, psikolojik sözleşmenin türü de çalışan davranışlarını etkileyecek önemli mesajlar içerebilir. Örneğin, çalışanlar, işverenlerinin geniş çerçeveli bir sözleşme (ilişkisel ve dengeli sözleşmelerde olduğu gibi) yükümlüğüne sahip olduğuna inanırlarsa vatandaşlık davranışları sergileme meyilleri artacaktır. Ancak çalışanların işverenlerinin kısa dönemli ekonomik bir değişimden yana olduğuna inandıkları durumda ise görev dışı davranışlarının kendilerine bir getirisi olacağına dair inançları daha az olacaktır⁷⁰.

İlişkisel sözleşmeler, işlemsel sözleşmelerden daha fazla vatandaşlık davranışlarına neden olacaktır. Bu görüşten hareketle işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmelerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerinin ayrı ayrı incelenmesi gerektiği değerlendirilmektedir⁷¹.

⁶⁸ Meltem Kamer, “Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi”, Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2001, s.8.

⁶⁹ Moorman, s.127.

⁷⁰ Dennis Rousseau, McLean Parks, “Research in Organizational Behavior, The Contracts of Individuals in Organizations”, JAI Pres ,1993, s.11.

⁷¹ a.g.e., s.11. (D.M.Rousseau, J.McLean)

2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA TEMEL OLUŞTURAN ÇALIŞMALAR

Çalışmamızın bu bölümünde ise Barnard, Katz ve Kahn, Roethlisberger ve Dickson, Gouldner, ve Blau gibi araştırmacıların örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturan çalışmaları anlatılmıştır.

2.4.1. Barnard'ın katkıları

Gönüllülük ve bireyler arasındaki bağlılığa dikkat çeken araştırmacılardan biri de Barnard'dır. Barnard örgütü "toplular işbirliği çabaları" olarak tanımlamaktadır. Ona göre bir örgüt meydana getiren kişiler değil, bu kişilerin işbirliğine dayalı ve gönüllü olarak örgüt içinde yaptıkları davranışlardır. Burada gönüllülük davranışı ile anlatılmak istenen bireylerin işbirliğine yönelik çaba gösterme eğilimleridir. Bu eğilim, kişilere ve ilişkiye dayalı çekicilikten doğan tatmin düzeyine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Gönüllülüğe bağlı oluşan informel organizasyon yapısı da biçimsel otoritenin devamını sağlamaktadır. Kişilerin gönüllülük düzeylerinin yüksek olması biçimsel otoritede yaşanan sorunları azaltarak çalışanların bu otorite düzenini kabullenmelerini sağlamaktadır⁷².

2.4.2. Katz ve Kahn'ın katkıları

Katz ve Kahn süreci basamaklara ayırmaktadır. Katz ve Kahn verimli organizasyonlar için üç önemli davranış kategorisi tanımlamışlardır. Buna göre; bireyler önce örgüte girmeye ve örgütte kalmaya ikna edilmeli daha sonra biçimsel rollerini yerine getirmeli ve en son olarak da biçimsel rollerinin yanı sıra onlara paralel yenilikçi faaliyetler içine girmelidirler. Bu yenilikçi faaliyetlerin içine, diğer çalışanlarla birlikte işbirliğine dayalı örgütü koruyucu faaliyetlerde bulunmak, orijinal fikirler ortaya atarak örgütün gelişimine katkı sağlamak, daha fazla katkıda bulunabilmek için kendini eğitmek, olumlu bir örgüt iklimi oluşturarak örgütün dışarıda olumlu bir şekilde tanınmasını sağlamak vb. gibi davranışlar girmektedir.

⁷² Charles, Byles "Organizational Culture: Internal and External Fits," Journal of Management, 13(4), 1987, s.647.

Katz ve Kahn; sistem ödülllerinin üyeler arasındaki işbirliğini arttırabileceğini fakat örgüt içi performanslarını arttırma yönünde güdüleyemediğini söylemişlerdir. İşbirliğinin sağlanabilmesi için de sistem ödülllerinin adil olarak algılanması gerekmektedir. Katz ve Kahn, sistem ödülllerinin vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini "vatandaşlık duyarlılığı" olarak isimlendirmişlerdir. Vatandaşlık duyarlılığı, iyi bir sivil vatandaşın kanunların ötesinde ülkesi için çalışmasına benzer ki aynı şekilde örgütlerde de bireyler anlaşmalarının ötesinde bir katkı sağlama yönünde çalışırlar. Fakat kişinin vatandaş gibi davranabilmesi için kendisine vatandaş gibi davranıldığını algılaması gerekmektedir⁷³.

2.4.3. Roethlisberger ve Dickson'un katkıları

Konu hakkında yapılan çalışmalarda göze çarpan isimlerin başında Roethlisberger ve Dickson gelmektedir. Araştırmalarında çalışanların performanslarında fiziksel faktörlerden ziyade, sosyal faktörlerin daha etkili olduğu ortaya koymuşlardır.⁷⁴ Organ, Roethlisberger ve Dickson'un çalışmalarında, ÖVD'na temel teşkil eden üç sözcüğe dikkat çekmiştir. Bunlar; işbirliği, biçimsel olmayan yapılar ve duygulardır. Duygular, işbirliğinin seviyesine ve biçimsel olmayan organizasyonun yapısına etki etmektedir.⁷⁵

2.4.4. Gouldner'ın katkıları

Gouldner çalışanlar arasındaki ikili ilişkiler üzerinde daha fazla durmaktadır. Gouldner'e göre kişiler kendilerine yardım edene yardım ederler ve kendilerine yardım edeni incitmezler. Örgütsel vatandaşlık açısından yapılan değerlendirmelerde yöneticilerin adil davranışları ve tutumları karşısında çalışanlar karşılık verme ihtiyacı duyarlar. Böylece örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya çıkar.⁷⁶

⁷³ Halil Can ve Yavuz Bayar, „Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi” Ankara,TODAİE 167,1977,s.167.

⁷⁴ Özen İşbaşı, “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm örgütünde Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya,2000,s.7.

⁷⁵ a.g.e.,s.8.

⁷⁶ a.g.e.,s.12.

2.4.5. Blau'nun katkıları

Sosyal değişim teorisini ciddi anlamda ilk kez ortaya atan kişinin Blau olduğu iddia edilebilir. 1964 yılında Blau tarafından yayımlanan “ Exchange and Power in Social Life” isimli makalede ise; kişilerin davranışlarının bir değişime dayandığı iddia edilmiş ve sosyal değişim teorisi ortaya koyulmuştur. Blau, ekonomik değişimle sosyal değişimi birbirinden ayırt etmiş ve insanların maddi bir kazanç elde etmek maksadıyla yapmış olduğu her türlü davranışı, ekonomik değişim olarak adlandırmıştır.

Örnek vermek gerekirse, sosyal değişimle ekonomik değişim arasındaki farkı açıklamaktadır. Bir işletmenin çalışanı, patronunun gözüne girmek ve terfi edebilmek için sıkı çalışıyorsa burada bir ekonomik değişim vardır. Aynı kişi, işine duyduğu saygı ve patronuna duyduğu minnet duygusu nedeniyle işini iyi yapmaya çalışıyorsa, burada da sosyal değişim vardır. Sosyal değişim teorisi, daha sonraki bölümlerde ÖVD'nin alt yapısını oluşturan çalışmalar olarak daha detaylı olarak incelenecektir.⁷⁷

2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİLİ TEORİLER

Bu bölümde ÖVD ile ilişkili teorilerden sosyal değişim teorisi ve eşitlik teorisi anlatılmaktadır.

2.5.1. Sosyal Değişim Teorisi

Yukarıda da bahsedildiği üzere, sosyal değişim teorisini ilk kez ortaya atan kişi Blau'dur. Sosyal Değişim Teorisi'ni geliştiren Blau, sosyal değişimi ekonomik değişimden ayıran ilk davranış bilimci olmuştur⁷⁸. Blau'ya göre, bireylerin ekonomik değişimde olduğu gibi sosyal değişimde de yaptıkları katkıların gelecekte kendilerine geri döneceği, kazanç getireceği yönünde beklentileri vardır. Ekonomik değişimler, sözleşmeler üzerinde taban bulurken, sosyal değişim örgüt bireylerinin uzun vadede yükümlülüklerini doğru bir şekilde yerine getirmek için diğer kişilere güvenmesinden kaynaklanmaktadır. Bu güven, sosyal değişimin korunması için gereklidir. Ekonomik değişimden farklı olarak sosyal değişimde kazançlar ve getiriler para ile değil, taraflar

⁷⁷ Çetin,s.4.

⁷⁸ R. Kopman, “The Relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: A Review of the Literature”, **Applied Psychology**, Vol.3.2001,s.4.

arasında karşılıklı güven ve sevgiyi sağlayarak ifade edilmektedir. Dahası; statü, sadakat ve beğeniyi içeren maddi faydalar ve psikolojik ödüllerin her ikisi için bu sosyal işlemler ortaktır. Sözelimi; örgüt içinde, değişim için örgüt yöneticisinin bir astına sağladığı maddi ödüller ve destekler, astın kişisel sadakat ve yeterliliğine katkı sağlamaktadır. Sosyal değişimi sürdürmek için, özellikle bireylerin kısa vadede karşılıklı güvene ihtiyaçları bulunmaktadır⁷⁹.

Bu kuram, değişim süreci üzerinde durmaktadır. Sosyal Değişim Teorisi, aynı zamanda işveren ile çalışan arasındaki sosyal değişim ilişkisini ve beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda tarafların nasıl davranacaklarını anlamaya çalışan bir kuram olarak da tanımlanmaktadır. Morrison ve Robinson, çalışanların işletmeden olan beklentileri ile kendilerine işletme tarafından verilenler arasında bir çelişki hissettikleri anda, işveren ile aralarındaki psikolojik sözleşmenin yara alacağını (breach of the psychological contract) iddia etmektedirler. Ayrıca çalışanların, bu durumun çalışma ilişkilerinde bir eşitsizlik yarattığını düşündüklerini ve bu eşitsizlik ortamında işletmenin etkili bir şekilde işleyişine sağladıkları katkıyı azaltma yoluna gideceklerini belirtmişlerdir.

Daha önce de belirtildiği üzere, çalışanlara verilen vaatlerin yerine getirilmesi önemlidir. Çalışanların işletmeden kendilerine vaat edileni ya da vaat edilenden fazlasını elde ettiklerinde, işverenlerine olan sadakatlerinin arttığı, bu durumun da çalışanların işverenlerle olan ilişkilerini güçlendirmeye ve genişletmeye yönelik faaliyetlerini de arttıracığı ifade edilmektedir⁸⁰. Ayrıca Organ'a göre, çalışanlar işveren ile olan çalışma ilişkilerinin adil bir sosyal değişim temeline dayandığını anladıklarında, motive olmakta ve ekstra rol davranışlarında bulunmaktadırlar⁸¹.

Motivasyon, iş birliğini de olumlu bir şekilde etkilemektedir. Motive olmuş ve beklentileri işletme tarafından yerine getirilmiş örgüt bireyleri, diğer çalışanlarla zaman zaman işbirliği çabalarına katılmakta isteklilik duymaktadırlar. Spesifik bir problemle ya da durumla karşılaşıldığında, söz konusu probleme yönelik karşılık verme yeteneği

⁷⁹ Ronald J. Deluga ,”**Supervision Trust Building,Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior**” Journal of Occupational & Organizational Psychology,Vol.67,No:4,December,1994,s.316.

⁸⁰ a.g.e.s.320.

⁸¹ Dennis Organ, “The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior”, **Research in Organizational Behavior**,Vol.12,1997,s.51.

ve fırsatına sahip olmayan bir örgüt üyesinin diğerleri ile işbirliğine girmesi, bu bireylerin sosyal değişim şartlarında çalıştıklarının bir işareti olarak kabul edilmektedir. Burada söz konusu olan, çalışanların tanımlanan iş gereksinmelerinin (biçimsel rol davranış) ötesine giderek biçimsel olarak kendilerinden beklenmeyen işleri (ekstra rol davranış) kendiliğinden yerine getirmeleridir ve bir anlamda işletmeye olan vefa borçlarının ödenmesi düşüncesidir⁸².

Konu üzerinde çalışmalar yapan bir diğer önemli kişi olan Lambert de diğer araştırmacılar gibi; çalışanların kendilerine verilen ödüller karşılığında işletmeye bir şeyler verme eğiliminde olduklarından söz etmiştir. İşletme tarafından çalışanlara verilen ödülleri çocuk bakımı, profesyonel gelişim, mesai dışı sosyal imkanlar, danışmanlık ve eğitim masraflarının karşılanması şeklinde ayrıntılı olarak açıklamış ve bu ödülleri “iş hayatı kazanç paketi” (work-life benefit package) adı altında toplamıştır. Lambert, özellikle çalışan ailelerin kendilerine bu yardımlardan sunulduğunda, işletmenin işleyişine katkı için ekstra gayret gösterme ihtiyacı duyduklarını ifade etmiş ve çalışanlara sunulan bu kazanç paketlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışları ile insan kaynakları yöneticilerinin deneyimleri arasındaki bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Genel olarak özetlemek gerekirse çalışanların ÖVD sergilemelerinde, örgütlerine duydukları minnet duygusunu etkisi oldukça yüksektir. Çalışanlar örgütlerinden beklentilerini karşıladıkları sürece, rol fazlası davranışlar göstermeye devam edeceklerdir. Beklentilerinin karşılanmaması durumunda ise; örgüte karşı bir soğukluk başlayacak ve performansları düşecektir⁸³.

2.5.2. Eşitlik Teorisi

Örgüt içerisinde, motivasyonun üst düzeyde kalması için davranışlarda eşitlik ilkesi olmalıdır. Eşitlik teorisi Adams tarafından 1965 yılında geliştirilmiştir. Bireyler kendi katkı ve ödülleri diğer kişilerin katkı ve ödülleri ile karşılaştırırlar. Bu

⁸² Bülent Mengüç, “The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors and Superior Service Quality” Journal of Retailing, Vol.78 No:2,2002,s.135.

⁸³ a.g.e.,s.140

karşılaştırma sonucunda kendi durumlarında adaletsizlik gören bireylerin algıladıkları eşitsizlik büyüdükçe yakınma ve gerginlikleri artar. Bu durumda kişiler önce kendi ödülleri artırmak için çaba gösterirler, bunu başaramazlarsa bu defa çalışma hızlarını yavaşlatmak gibi katkılarını azaltma yolunu seçerler⁸⁴. Her şekilde çelişki içerisinde düşen bireyin performansında ve örgüte olan güven ve bağlılığında azalma olması kaçınılmazdır. Örgüte olan güven ve bağlılığın azalması sonucunda, diğer psikolojik anlaşma kriterlerinin de önemi azalmaktadır ve iş görenlerin davranışlarında tutarsızlıklar ve olumsuzluklar gözlenmesi muhtemel olacaktır⁸⁵.

2.6. PROSOSYAL DAVRANIŞ OLARAK ÖVD

Bu bölümde biçimsel iş tanımlarında ayrıntılı biçimde belirtilmemiş biçimsel olmayan davranışlar olan prososyal örgütsel davranışlar açıklanmıştır.

Prososyal Örgütsel Davranışlar tamamen çalışanların içsel inançlarıyla ilgilidir. Kaynağını çalışanların kültürlerinden alan ve çalışanların inandıkları için uyguladıkları davranışlardan oluşan Prososyal Örgütsel Davranışların tanımı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Brief ve Stephan Prososyal örgütsel davranışları;

Örgüt üyeleri tarafından yapılan (sergilenen),

Üyelerin birbirini etkilemesiyle kişilere, gruba ve örgüte mal edilen,

Başkaları ile barış içinde çalışmayı desteklemek amacıyla gösterilen davranışlar şeklinde tanımlamaktadırlar.

Brief ve Stephan tarafından yapılan tanımlar incelendiğinde, Prososyal Örgüt Davranışlarında gönüllülüğün bulunduğu söylenebilir. Prososyal Örgütsel Davranışlar, daha çok ÖVD'nin yardımcı olma (özgecilik) boyutuyla yakından ilişkilidir. Çalışanlar, bu tip davranışlar sayesinde yöneticileri ve iş arkadaşları ile uyumlu bir çalışma ortamı sağlayabilmektedir⁸⁸. Bunların yanında, formal rol tanımlarında olmayan gönüllü

⁸⁴ Gülten İncir, "Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme," Produktivite Merkezi Yayınları, C:401, Ankara, s.13.

⁸⁵ a.g.e., s.14.

davranışlar da Prososyal Örgütsel Davranışları kapsamındadır. Organ, bu tanımlamayla prososyal Örgütsel davranışların ÖVD ile birbirine çok benzediğini iddia etmektedir.

Prososyal Örgütsel Davranışlar, " rol fazlası " (extra role) ve "biçimsel rol" (inrole) olmak üzere iki bölümde incelenmektedir. Rol fazlası davranışlar, biçimsel rol tanımlarında yer almayan ve organizasyonun etkin fonksiyon göstermesi için sergilenen pozitif sosyal davranışlardır. Biçimsel rol davranışları ise, rol fazlası davranışların tersine iş tanımında ayrıntılı bir biçimde belirtilen davranışlardır. Çalışanlar sözleşmeleri gereği bu davranışları sergilemekten sorumludurlar. Brief ve Stephan; örgüt odaklı, şahıs odaklı ve olumsuz prososyal davranışlar nedeniyle, tanım yapma konusundaki zorluğa dikkat çekmektedir. Örneğin; işe yeni başlayanlara yardımcı olup yol göstermek konusundaki gönüllü davranışlar örgütün hedeflerine ulaşılmasında katkı sağlamaktadır. Hâlbuki sürekli örgütün hatalarını arayan veya başkalarının makamlarına göz koyan kişilere açıkça destek verme davranışları ise, örgütün hedeflerine ulaşması konusunda sıkıntılar yaratan olumsuz davranışlardır.

2.7.ÖVD'DA BİÇİMSEL ROL DAVRANIŞI VE EXTRA ROL DAVRANIŞI

Biçimsel rol davranışları yapılması zorunlu olan davranışlardır. Biçimsel rol davranışları, örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan, gerekliliği örgüt yönetimince kabul edilen ve çalışanlara yerine getirmeleri emredilen, sözleşmelere de konu olan davranışlardır. Bu davranışlar, örgütün resmi ödül ve ceza sistemi tarafından tanınmakta ve yerine getirmeyenler cezalandırılmakta, yerine getirenler ise ödüllendirilmektedir⁸⁶.

Burns ve Collins`in aktardığına göre, Organ, biçimsel rol davranışını; biçimsel örgütlerdeki organizasyonel sistemler, politikalar, kurallar ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması olarak tanımlamıştır. Organ`a göre, biçimsel rol davranışı; bir işte yönetim tarafından belirlenen ve işletmenin etkin bir şekilde işleyebilmesi için yerine getirilmesi zorunlu olan gereksinimlerdir. Bu anlamda; bu tarz davranışlar, işletme yönetimlerinde çalışanlardan yerine getirilmesi beklenen, organizasyonel düzenin temelini oluşturan ve

⁸⁶ Mary .Burns ve Rossan Collins,"Organizational Citizenship Behavior in the IS Context:A Research Agenda", Journal of Management 2005 Vol.5,No:2,s.95

bu düzenin işlerliğini sağlayan davranışlardır. Katz ve Kahn'ın tanımında belirtildiği gibi, biçimsel rol davranışı, işletmelerdeki biçimsel ödül sistemi tarafından tanınma özelliğine sahiptir. Dolayısıyla, çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirememeleri durumunda, organizasyonun tanımladığı ödülleri alamamaları ya da işletme ile olan iş akitlerinin tehlikeye girmesi söz konusu olabilmektedir.

Önceki sayfalarda da açıklandığı üzere, örgüt içerisinde gerçekleştirilen bazı davranışlar isteğe bağlı olarak gerçekleştirilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışına temel teşkil eden kavramlardan biri olan " rol fazlası davranış", biçimsel rol davranışının tersine gerçekleştirilmesi zorunlu olmayan, ancak; çalışanların gönüllü olarak örgüt yararına sergiledikleri olumlu sosyal davranışlardır. Katz ve Kahn rol fazlası davranışları, biçimsel rol tanımlarında yer almayan ve biçimsel rol gereklerinin ötesinde ya da üzerinde gerçekleştirilen davranış biçimleri olarak tanımlamışlardır.

Rol fazlası davranışların birçok çeşidi görülebilmektedir. Rol fazlası davranışlar, diğer örgüt bireyelerine yardım etme, örgüte yeni katılan çalışanların işe alıştırılması, gerekli olmadığı halde görev üstlenme, amirler ile iyi ilişkiler içinde bulunma ve verilen görevleri şikâyetçi olmadan yerine getirme gibi davranışları kapsamaktadır. Rol fazlası davranışlar, biçimsel rol davranışlarından farklı olarak ödüllendirmenin haricinde gerçekleşen ve yerine getirilmediği takdirde herhangi bir cezai yaptırımın gündeme gelmediği davranışlardır. Bu davranışlar aynı zamanda örgütsel etkinliği arttıran ve kolaylaştıran biçimsel olmayan ortak faaliyetleri, gönüllü davranışları ve çalışanların yardımseverliğini içermektedir. Çalışanların örgüt adına katıldıkları ve katılırken örgüt yararını gözettikleri bu gönüllü faaliyetler, örgütte vatandaşlık duygularından kaynaklanmaktadır⁸⁷.

⁸⁷ A.g.e.,s.97.

2.8.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARI

Bu bölümde öncelikle Organ'ın tanımladığı boyutlara değinilmiş, ardından Graham'ın tanımladığı boyutlar anlatılmıştır.

2.8.1. Organ'ın tanımladığı boyutlar

Organ ÖVD boyutlarını özgecilik, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket, sivil erdem olarak belirlemiştir.

2.8.1.1.Özgecilik (Empati)

Psikolojik anlaşma örgüt içerisinde çalışan diğer kişilerle iyi ilişkiler içerisinde olmayı gerekli görmektedir. Yukarıda sosyal boyutta da vurgulandığı üzere, iş görenler arasındaki ilişkilerdeki gönüllük esas ve ilk bölümlerde bahsedilen yardımlaşma çalışmaları, örgütsel vatandaşlık davranışının diğer insanlara yardım özelliğini vurgulamaktadır. Özgecilik örgüt ile ilgili bir görevde veya sorunda diğer bir çalışana yardım etmeyi içeren isteğe bağlı davranışlardır. Hastalanan bir meslektaşının yerine onun öğrencileriyle ilgilenen bir öğretmenin, işe yeni başlayan tecrübesiz bir kişiye bilgisayar programlarını nasıl daha etkin kullanabileceği konusunda yardımcı olmaya çalışan bir mühendisin veya iş yükü ağır olan ve işiyle ilgili sorun yaşayan bir arkadaşına destek olan bir organizasyon üyesinin bu davranışı özgeciliğe örnek olarak gösterilebilir. Dolayısıyla, örgüt üyelerinin iş arkadaşlarına yardımcı olması durumu en sık tekrarlanan özgecilik davranışı şeklidir ve sadece iş arkadaşlarına değil, müşterilere, satıcılara vb. yöneltilebilir. Yardımseverlik konusunun organizasyonla ilgili olması, özgecilik boyutunda ifade edilmesinin başlıca kriteridir⁸⁸.

⁸⁸ Kamer, s.25.

2.8.1.2.Vicdanlılık

Vicdanlılık, çalışanların, işleri ve üstlenilen rolleri ile ilgili yükümlülüklerinin ötesine geçerek, örgütün isleyişine gönüllü olarak katkıda bulunmalarını (işe erken gelme, işten geç çıkma, uzun süreli ve gereksiz molalardan kaçınma, toplantılarda ya da randevularda dakik olma, görevlerini zamanından önce tamamlama, örgüt kaynaklarını koruma,yapıcı önerilerde bulunma gibi) ifade etmektedir.

Organ'a göre vicdanlılık, örgüt üyelerinin kimi rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan şekilde yerine getirmeleridir ve işe devamlılık, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde ve suiistimal etmeden kullanma, görevin kurallara uyma gibi davranışları içermektedir. İşe düzenli devam etme, çalışanın anlaşmaya dayalı yükümlülüğüdür, ancak devamlılığın gönüllülüğe dayandığı durumlara da sıkça rastlanmaktadır. Bir çalışanın beklenmedik hava koşullarında veya önemsiz hastalıklarında işine gelmemesi, kullanmadığı kişisel izinlerini kullanmak istemesi, özel hayatına ilişkin sorunlar nedeniyle işine bir süre devam edememesi gibi durumlar, çok sık oluşmadığı sürece, yöneticiler tarafından hoşgörü ile karşılanabilmektedir. Ancak, bu hoşgörüyü rağmen, işe devamlılık konusunda kendilerinden beklenenin üzerinde bir çaba gösteren çalışanların davranışları, vicdanlılık boyutunda yer alabilecek davranışlardır⁸⁹. İş görenlerin tüm davranışlarının incelenmesi imkânsızdır, bu sebepleri psikolojik olarak iş görenlerde vicdani yargıların ön plana çıkması gerekmektedir.

Özgecilik ve vicdanlılık birbirine yakın anlamlı kavramlardır fakat aralarında farklılıklar bulunmaktadır. Özgecilik ile vicdanlılık arasındaki en belirgin fark özgecilikte bireyler, belirli bir kişiye yardım etme üzere davranışta bulunurlar. Vicdanlılıkta ise, belirli bir kişiye değil genel olarak örgüte yarar sağlamak üzere davranışta bulunurlar. Diğer yandan vicdanlılık davranışı sergileyen kişilerin aynı zamanda özgecilik davranışlar sergilemeleri de beklenmemelidir. Çünkü organizasyon içinde özgecilik davranışların ortaya çıkmasına neden olan durumlar, her zaman vicdanlılık davranışlarını da açığa çıkarmaz. Özgecilik ve vicdanlılık davranışları, kimi hedef alırsa alsın (bireyler, guruplar, departmanlar, örgütü vb.), yardım etme özüne

⁸⁹ Kamer,s.26

dayandıkları için bir dereceye kadar örtüşmektedirler. Fakat özel ve genel yararları bakımından somut farklılıklar taşımaları nedeniyle iki ayrı boyutta ele alınmıştır⁹⁰.

2.8.1.3.Sportmenlik

Psikolojik anlaşmalarda iyi niyet önemlidir. Sportmenlik özelliği bu kritere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların örgüt içerisinde küçük sorunları büyütmeden, zamanın büyük bir kısmını problemlerden yakınlıkla geçirmek yerine, işle ilgili faaliyetlere harcayarak geçirmeleri, çalımsa arkadaşlarına saygısızca davranıp onların kalplerini kırarak huzursuzluk yaratmak yerine, basit hataları görmezden gelerek hoşgörölü olmaları centilmenlik boyutuna verilebilecek örneklerdendir⁹¹.

Organ'a göre sportmenlik, çalışanların örgüt içinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ifade eder. Sorunları gereksiz yere büyütmeden, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlıkla geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan vb. kaçınan kişinin bu gibi davranıştan sportmenliğe örnek verilebilir⁹².

Centilmenlik, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara karşı hoşgörölü olma, diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikâyet etmeme, işler yolunda gitmediğinde olumlu tutumunu koruma, diğer kişiler kendisi gibi düşünmediğinde kızmama, iyi bir grup çalışması için kendinden fedakârlık yapabilme ve diğerlerinin düşüncelerine saygı duyma türündeki davranışları içerir. Hemen hemen her örgüt ortamında kaçınılmaz olarak zorluklar yaşanılmaktadır. Centilmen kişi bunlara memnuniyetle katlanır ve küçük meseleleri fazla büyütmez⁹³.

⁹⁰ Özen,s.27.

⁹¹ Mazlum Çelik, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum, 2007,s.

⁹² Özen,s.28.

⁹³ Dennis W.Organ "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior" *Personel Psychology*, Vol:48,s.775.

2.8.1.4.Nezaket

Psikolojik anlaşma kriterleri, örgüt içerisinde çalışan bireylerin birbirleriyle iyi geçinmelerini gerektirmektedir. İlk kez Organ'ın dile getirdiği ve tanımladığı nezaket boyutu, örgütte iş yükümlülükleri nedeniyle sürekli iletişim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları ifade etmektedir. Organ'ın bu davranışlara verdiği kimi örnekler, önceden haberdar etme, hatırlatma, bilgi aktarma, danışma ve yapılacakları özet halinde aktarmayı içerir. Nezaket duygusal açıdan istikrarlılığı koruyarak çatışmaları önler. Görevler konusunda önceden iletişimi sağlayarak bağımsız çalışılacak işlerin programlanmasını ve işlerin yürümesini kolaylaştırır.

Nezaket, çalışanların, diğer çalışma arkadaşları için sorun yaratabilecek hususları önceden belirleyerek, çözüm için önerilerde bulunma, yardımcı olma ya da sorunun ortaya çıkmasına engel olma, türündeki önleyici nitelikteki davranışlarını (yerine getirilecek bir faaliyet ile ilgili olarak, bundan etkilenme olasılığı olan kişilerle bağlantıya geçme, çalışma programı konusunda bilgiye ihtiyacı olan kişileri bilgilendirme gibi) içerir. Bir başka açıdan nezaket, işbölümünün bir gereği olarak birbirine bağlı olan bireyler arasındaki olumlu iletişimi ifade eder⁹⁴.

2.8.1.5.Sivil erdem

Sivil erdem davranış şekli, kişisel anlamda büyük maliyetlere rağmen, örgütün yönetimine aktif biçimde katılım sağlamayı (örneğin toplantılara katılmak, örgüt politikasına ilişkin tartışmalarda yer almak, örgütün izlemesi gereken stratejilere ilişkin görüş belirtmek gibi), örgütün çevresinde bulunan tehdit ve fırsatları izlemeyi (örneğin endüstride örgütü etkileyebilecek değişimleri takip etmek gibi) ve örgütün çıkarlarını gözetmeyi (örneğin yangın tehlikelerini ya da şüpheli faaliyetleri bildirmek, kapıları kilitlemek gibi) kapsar. Bu davranışlar bir kimsenin kendisini, aynen bir ülkenin vatandaşı gibi gereken sorumlulukları kabul eden, daha büyük bir bütünün parçası gibi

⁹⁴ Özen,s.29.

hissettiğini gösterir. Bireyin örgütle ilgili konularda sorumlu biçimde katılım sağladığını, müdahil olduğunu ve ilgilendiğini gösteren davranışlardır⁹⁵.

Bu davranış şeklinde iş görenin özverisi söz konusudur. Sivil erdem davranışı, diğer davranış boyutlarıyla karşılaştırıldığında genellikle örgüte yönelik ve çalışan tarafından bilinçli bir şekilde örgütün yararına gerçekleştirilen bir davranış şekli olduğu görülmektedir.

2.8.2. Graham'ın Tanımladığı Boyutlar

Graham ÖVD boyutlarını örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılım olarak belirtmiştir.

2.8.2.1. Örgütsel itaat

Diğer bir adı örgütsel uyum olan örgütsel itaat davranışının ÖVD ile ilişkisi eskilere dayanmaktadır. Bu boyut, Smith ve arkadaşları tarafından uyum olarak genelleştirilmiştir. Graham'ın örgütsel itaat boyutu, William ve Anderson'un ÖVD boyutu, Borman ve Motowidlo'nun örgütün kurallarına ve izleklere uyma boyutu, Van Scotter ve Motowidlo'nun işe adanma boyutunun bazı yönlerini kapsamaktadır. Bu boyut, hiç kimse izlemese ve gözetlemese bile, sonuçları dürüst bir bağlılık olan örgütün kurallarına, izleklerine ve düzenlemelerine uyumu içeren ve kişilerin örgütün kurallarını içselleştirmeleri şeklinde ortaya çıkmaktadır⁹⁶.

2.8.2.2. Örgütsel Sadakat

Örgütsel sadakat, iş görenin kendini örgüte adanmasıdır. Örgütsel sadakat; örgütün itibarını yayma, örgütü koruma, iş yapma şeklini ve faaliyetlerini onaylama, destekleme ve örgütün yaptıklarını savunmayı içeren sadık propagandacılık ve bağlılık davranışlarını kapsamaktadır. Aslında; örgütsel sadakat, örgütü dışarıya karşı tanıtmayı, dış tehlikelere karşı örgütü korumayı, savunmayı ve zor şartlarda örgüte bağlı kalmayı gerektirmektedir. Ana düşüncesi çalışanın örgüte duyduğu duygusal yakınlık ve kendini

⁹⁵ Nathan Podsakoff ve Scott MacKenzie "Transformational Leader Behaviors and Their effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors", Leadership Quarterly, 1(2), s.115.

⁹⁶ a.g.e., s.517.

örgütle özdeşleştirmesi olan örgütsel sadakat kavramının, örgütsel psikoloji alanında bir çok araştırmacı tarafından tanımı yapılmıştır. Sanjeev'e göre örgütsel sadakat; bir çalışanın örgütün amaçlarını, değerlerini kabul etmeye olan inancı ve örgütün yararı için çaba göstermeye olan isteklilik derecesi olarak düşünülmektedir⁹⁷.

Borman ve Motowildo ise; örgütsel sadakat kavramını, örgüte körü körüne bağlılık, örgüte karşı iyi niyet ve koruma, örgütsel amaçları açıkça destekleme, katkıda bulunma ve savunma şeklinde tanımlamışlardır. Bir diğer tanımlamaya göre ise; örgütsel sadakat kavramı, çalışanın içinde bulunduğu örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Örgütsel sadakat konusu, ÖVD ile ilişkili kavramlar bölümünde ayrıntılı olarak incelendiğinden bu bölümde daha fazla bilgi verilmesine ihtiyaç bulunmamaktadır⁹⁸.

2.9. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir. Günümüzde örgütsel bağlılık kavramı, gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar tarafından ilgiyle karşılanmasına rağmen henüz net olarak tanımlanamadığı ve çeşitli açılardan kavram kargaşasının yaşandığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık kısaca, iş görenin örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumunda; yaş, örgüt içi kıdem gibi bireysel değişkenler ve iş dizaynı, yöneticinin liderlik vasıfları gibi örgütsel değişkenler önemli rol oynamaktadır⁹⁹.

⁹⁷ Adnan Ceylan ve Nigar Demircan “Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma İlişkilerine Yönelik Bir Araştırma”,s.1.

⁹⁸ a.g.e.,s.2.

⁹⁹ Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma:Örgütsel Bağlılık”, Ankara, Sayıştay Dergisi,sayı 56,s.1.

O'Reilly ve Chapman 1986 yılında yaptıkları araştırmada, örgüte bağlılık faktörünün örgütle özdeşleşme ve hedefleri içselleştirme alt boyutları açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarına sebep olduğunu saptamışlardır¹⁰⁰.

Örgütsel bağlılığın 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 eder.

Bireyin ruhsal durumu örgütsel vatandaşlık davranışına etki etmektedir. Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda olumlu ruhsal özelliklere sahip bireylerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikler ve çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda bireylerin özgecilik davranışlarında artma olduğu saptanmıştır.

Bir diğer faktör bireyin kişilik özellikleridir. İyimser insanların iç motivasyonları yüksek olup işlerin iyi gideceğine olan inançları yüksektir. Bir şeyler yaparsam sonuç değişir inancında olup boş vermişlik gibi bir tutum sergilemezler. İyimser özellikteki kişilerin iş yaşamlarında daha başarılı oldukları gözlenmiştir¹⁰¹.

Smith, Organ ve Near'a göre dışa dönük özelliğe sahip bireyler, dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye daha çok yatkındırlar. İçe dönük ve daha çok nevrotik bireyler, kendi endişeleriyle fazlasıyla meşgul olmalarından dolayı başka kişilerin problemleri ve örgütün gerekleriyle ilgilenmek için gerekli duygusallığa sahip olmadıkları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterememektedir¹⁰².

Davis'e göre, bir örgütte çalışma koşullarının bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşmesidir. İş tatminsizliği sonucu grevler, işi yavaşlatma, disiplin sorunları, performansı yavaşlatma gibi problemler gözlenmektedir. İş tatmininin düştüğü bir işletmede yapılan araştırmada dört yıl içinde personele ait sorunlu davranışların attığı gözlenmiş ve devamsızlık yüzde 5, iş gücü devri yüzde 70 artmış;

¹⁰⁰ Kamer,s.14.

¹⁰¹ Acar Baltas, "Performansı Değerli Kılma Süreci", Kaynak Dergisi,sayı 12,

¹⁰² Kamer,s.16.

yakınmalar yüzde 38, disiplin cezaları yüzde 44 yükselmiştir ve bu problemlerin kaynağı olarak iş tatmini görülmüştür¹⁰³.

Schnake'ya göre bireylerin, onları belirli bir şekilde hareket etmeye yönelten tamamıyla içsel bir güdüyle ortaya çıkan birtakım ihtiyaçları vardır. İnsan davranışlarını etkileyen bu ihtiyaçlardan olan, sosyal kabul ihtiyacının ve başarı gereksiniminin bireylerde rol gereklerini aşan davranışlara neden olabileceği saptanmıştır. Başarı odaklı kişiler performanslarından ileri derecede tatmin olmakta ve üstün olma ihtiyaçlarını giderebilmek için örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilme ihtimalleri de arttırmaktadır¹⁰⁴.

Bir işin düzenli geri bildirim ve otonomi sağlayacak nitelikte olması, çalışanların kendi davranışlarını takip etmelerini ve kişisel kontrol duygusu geliştirmelerini sağlar. Van Dyne, Graham ve Dienesch ile Farh, Podsakoff ve Organ'a göre, anlamlı görev özellikleri, amir tarafından yakından izlenmenin olmadığı bir otonomi ortamı ve geri bildirim gibi sorumluluk duygusunu harekete geçirici iş özellikleri, iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını yükselterek örgütsel bağlılığı artırır. Örneğin, bireyin çalışmasının örgütsel performans üzerindeki etkisini anlaması aidiyet ve sorumluluk duygusu oluşturarak vatandaşlık davranışlarının oluşmasını sağlar¹⁰⁵.

Podsakoff, MacKenzie ve Bommer; liderin davranışlarının astların rol gereklerinin üstünde davranış göstermelerinde büyük etkisi olduğunu saptamışlardır. Smith, Organ ve Near lider desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuyla doğrudan, diğerkamalık boyutuyla da iş tatmini vasıtasıyla dolaylı olarak ilişkili olduğunu saptamışlardır. Lider desteğinin bazı örgütsel vatandaşlık davranışları ortaya çıkarması karşılıklılık ilkesiyle açıklanmaktadır¹⁰⁶.

¹⁰³ Barış Ege, "İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler ve İşgören Tatmini ile İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Lisans Enstitüsü, Gebze, 2000, s.9.

¹⁰⁴ Kamer, s.17.

¹⁰⁵ a.g.e., s.18

¹⁰⁶ a.g.e., s.20.

2.10 ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ

Örgüt içerisinde eşitliğin sağlanması gerekmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışını güdüleyen faktörlerin incelendiği çalışmalarda en çok vurgulanan bilişsel faktör, çalışanların adalete ilişkin algılamalarıdır. Örgütsel adalet; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç açıdan değerlendirilmektedir¹⁰⁷.

Bireyler, adaletsizliği algıladıkları zaman üretim hızını ve kalitesini düşürmek yerine örgütsel vatandaşlık davranışları gibi gönüllülüğe dayalı davranışlarını azaltmakta ya da saklama eğilimi göstermektedirler. Örgütsel adaletsizliği algılayan birey, biçimsel iş tanımında belirtilen görevleri tam olarak yerine getirmede biçimsel ödüllerden mahrum kalabileceğini bildiği için örgütsel vatandaşlık davranışlarından vazgeçmektedir¹⁰⁸.

Örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları ve örgütsel adaletin bütün türlerinin göz önünde bulundurulduğu araştırmalarda farklı bulgulara ulaşılmıştır. Tansky 1993 yılında yaptığı araştırmasında adalet algılamalarının özgecilik boyutunu diğer boyutlara oranla daha fazla etkilediğini belirtirken, Moorman da etkileşim adaletinin özgeciliği belirlemede daha büyük rol oynadığını ifade etmiştir. Moorman, Blakely ve Niehoff ise algılanan örgütsel desteğin prosedür adaleti ile vatandaşlık davranışı ilişkisinde aracı rolü oynadığını ifade etmişlerdir¹⁰⁹.

¹⁰⁷ Moorman, s.76.

¹⁰⁸ Özen, s.23.

¹⁰⁹ İşbaşı, s.85.

3.LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ TEORİSİ

3.1. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİ'NİN TANIMI

Lideri genel anlamda şöyle tanımlayabiliriz. Lider kendi amaçları, hedefleri değerleri ve davranışları doğrultusunda başkalarını yönlendirerek, onların belli hedefler peşinden gelmelerini sağlayan ve bu değerlerin yararına olacak davranışlara sevk eden kişidir. Lider, bireysel hareketleri, grup hareketine çevirir ve sahip olduğu tutumlar, değerler ve amaçlar doğrultusunda etrafında kendini takip edecek ve destekleyecek bir grup oluşturur.

Lider, organizasyonun bugününü yöneten ve geleceği ile ilgili belirsizlikle savaşmak zorunda olan kişidir. Dolayısıyla liderlik, verimli olmayı gerektiren bir süreçtir. Verimlilik kriterleri; grup üyelerinin bireysel tatmininin sağlanması, grup normlarına uyum, liderin amacını yerine getirmesi, en düşük maliyetle örgüt amaçlarına ulaşılması, pazarda kârlılık oranının artması ve sosyal sorumluluk çerçevesinde faaliyette bulunma şeklinde sıralanabilir.¹¹⁰

Lider-üye etkileşim teorisi, liderlerin astlarıyla aynı düzeyde etkileşime sahip olmadığını öne sürer. Lider bazı astlarıyla, güven, sevgi ve karşılıklı saygı kriterlerine dayalı yüksek kalitede pozitif yönlü ilişkiler kurarken; bazılarıyla sadece, ast için tanımlanan rolün dışına çıkmayan, formal ve düşük kalitede ve bazen negatif sayılabilecek ilişkiler kurar.

Örgüt içerisinde, liderin bütün astlarına eşit davranışlar sergilemesi mümkün olmadığı gibi, her astına karşı farklı davranışlar sergilemesi de mümkün değildir. Liderler genellikle farklı gruptaki bireylere farklı, fakat aynı gruptaki bireylere eşit davranışlar sergileme eğilimindedirler.

3.2.LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİ'NİN BOYUTLARI

Astların yerine getirmiş oldukları görevlerin karşılığında lider onlara çeşitli kaynaklar sağlar ve böylece karşılıklı değişim gerçekleşmiş olur. Graen bu değişimlerin

¹¹⁰ Perizade, Badia ve Mohamed Sulaiman (2005), "Leader-Member Exchange and Leadership Effectiveness of Chief Executive Officers in South Sumatra, Indonesia", The Business Review, Vol. 4, No. 1, s. 331-339.

sadece is ile ilgili; bilgi sağlama, sorumluluk veya yetki verme gibi girdilerden ibaret olduğunu ve bundan dolayı lider-üye etkileşiminin tek boyutlu olduğunu öne sürmüştür.¹¹¹ Ancak lider-üye etkileşim teorisini, rol teorisi ve sosyal değişim teorisine dayandırarak çok boyutlu olarak ele almak mümkündür.¹¹²

Dienesch ve Liden (1986) yapmış oldukları çalışmada, lider-üye etkileşiminin geçerliliğini; katılım, bağlılık ve duygusal etkileşim olmak üzere üç boyutta incelemişler ve etkileşimin kalitesini anlamak için bu boyutlara bakmanın gerekli olduğunu iddia etmişlerdir. Liden ve Maslyn (1998), lider-üye etkileşimi ile ilgili yapmış oldukları çalışmalarında bu üç boyutu destekler nitelikte, profesyonel saygı adını verdikleri dördüncü bir boyut geliştirmişlerdir.¹¹³

Liden ve Maslyn, herhangi bir lider-üye etkileşim sürecinin, bu boyutlardan birini, ikisini, üçünü veya hepsini ihtiva edebileceğini belirtmişlerdir. Bu dört unsur lider-üye etkileşim sürecinin zorunlu unsurları olmamakla beraber, ilişkinin kalitesini göstermeleri açısından önemlidirler.¹¹⁴

3.2.1.Katılım

Dienesch ve Liden; her bir üyenin, liderle olan ikili etkileşiminde, ortak amaç için dolaylı veya dolaysız şekilde ortaya koyduğu is odaklı aktivitelerin miktarı, kalitesi ve yönü ile ilgili algılamalardır, şeklinde tanımlamaktadır. Gruba yeni dahil olan bir üyenin performansı, lider tarafından belirlenmiş bazı görevlerle sınırlanmaktadır. Performansı ile lideri memnun eden ve lider tarafından yakın gruba dahil edilen ast,

¹¹¹ George Graen, (1976), "Role-Making Processes within Complex Organizations", Handbook of Industrial and Organizational Psychology, s. 1231

¹¹²Robert Liden, ve John M. Maslyn (1998), "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development", Journal of Management, Vol. 24, No. 1, s. 44

¹¹³Walter Davis Allison ve William Gardner (2004), "Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader-Member Exchange Perspective", The Leadership Quarterly, Vol. 15, s. 445.

¹¹⁴Holly Brower, David Schoorman; Hwee. Hoon Tan (2000), "A Model Of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange", Leadership Quarterly, Vol. 11, No. 2, s. 35.

liderin istediği doğrultuda performans göstermeyen astlara oranla, liderle daha yüksek kalitede iletişim kurar.¹¹⁵

Tam katılımın sağlanabilmesinde takım ruhunun oluşturulabilmesi, uygun bir ödüllendirme sisteminin varlığı ve bunları kullanan bir üst yönetim kademesinin öncülüğü çok önemlidir.¹¹⁶

3.2.2.Sadakat

Sadakat; her bir üyenin, karakterleri ve ortak amaçları için birbirlerine göstermiş olduğu desteği ifade etmektedir. Sadakat, lider-üye etkileşiminin gelişiminde kritik bir rol oynar ve lider-üye etkileşimi için önemli bir boyuttur. Sadakat, çalışanlara verilen görevlerin biçimlerini belirlemeye yardımcı olmaktadır. Liderler, bağımsız karar ve/veya sorumluluk almayı gerektiren görevleri sadakat düzeyi yüksek astlara verme eğilimindedirler.¹¹⁷Çünkü lider, çalışanlara verdiği görevleri sürekli takip edecek durumda değildir, bu nedenle seçici davranır. Ancak sadakat diğer boyutlara göre daha zor ve uzun bir süreç sonunda kazanılır.

3.2.3.Duygusal Etkileşim

Duygusal etkileşim; lider ve astın, is veya profesyonel değerlerden ziyade kişisel çekicilikten kaynaklanan ve birbirlerine karşı besledikleri sevgidir. iş odaklı lider-üye etkileşiminde duygu, katılım kadar etkili bir boyut olamamakla beraber, bazı durumlarda katılımdan daha önemli bir boyut olarak kendini göstermektedir. Örneğin, arkadaşlıkların genelde is ortamındaki etkileşim aracılığı ile ortaya çıktığı düşünülürse, bazı durumlarda lider ve üye duyguların ağır bastığı bir değişim ilişkisine girebilirler.¹¹⁸

¹¹⁵ Robert Liden ve John M. Maslyn (1998), "Multidimensionality of Leader-MemberExchange:An Empirical Assessment through Scale Development", Journal of Management, Vol. 24, No. 1, s. 46.

¹¹⁶ Asuman Akdoğan, (2002), "Toplam Kalite Yönetimi", (<http://www.canaktan.org>).

¹¹⁷Tayla Bauer ve Stephen Green. (1996), "Development of Leader-Member Exchange: Longitudinal Test", The Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 6, s. 1541.

¹¹⁸ Richaed Dienesh ve Robert. Liden (1986), "Leader Member Exchange of Leadership: A Critique and Further Development", Academy of Management Review, Vol. 11, s. 625.

3.2.4. Profesyonel İtibar

Profesyonel itibar, karşılıklı ilişki içerisindeki her bir üyenin, kendi statüleri ile ilgili, organizasyon içerisinde veya dışarısında kazanmış oldukları mesleki itibarı ifade etmektedir. Profesyonel itibar, üyeyle birebir etkileşimde bulunarak, geçmişte kazanmış olduğu başarılarla bakarak ya da örgüt içerisinde veya dışında bireyle ilgili bilgilere ulaşarak oluşabilir.¹¹⁹Lider, mesleki bilgisine güvendiği çalışanların deneyimlerinden yararlanmak için bunları kendine yakın grup içerisinde tutmak ister.

3.3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM SÜRECİ MODELİ

Lider ve üye dâhil oldukları gruba, fiziksel karakteristiklerini, kişililerini, tutumlarını, yeteneklerini ve geçmişlerini de beraberinde getirirler. Etkileşim sürecinin başlamasıyla bireysel özellikler, lider ve üye arasında gerçekleşecek iletişim sürecini etkiler. Eğer lider ve üye birbirine yakın kişilik özelliklerine sahip ise, etkileşim sürecindeki performans ölçümü yapılmadan, güçlü bir iletişim kurulabilir.¹²⁰

Cinsiyet, bireyleri kategorize ederken akılda kalan en belirgin kişilik özelliğidir. Etkileşim sürecinde bireylerin kategorize edilmesi, kişinin izlenimlerini, beklentilerini ve iletişimin sonucunu etkilemektedir. Lider-üye etkileşim sürecinde de kişilik özelliğine göre bireylerin kategorize edilmesi söz konusu olduğundan, cinsiyetin bu süreç içerisinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.¹²¹

Etkileşim sürecinde lider, üyeye bazı yetkilerini devreder ve sorumluluk verir. Böylece üyenin performans sonuçlarını değerlendirir. Bu süreçte üyenin performansı, lider ve üyenin etkileşim kalitesini belirlemede önemli bir basamaktır.¹²²

Lider-üye etkileşim sürecinin gelişimi ile ilgili modelde, kişilik ve davranışlar üzerine odaklanılmış olmasına rağmen, süreç çeşitli bağlamsal faktörlerin de etkisi altında kalmaktadır. Lider-üye etkileşiminin geliştirilmesinde etkili olan bağlamsal

¹¹⁹ Liden, (1998), s. 50.

¹²⁰ Tayla Bauer ve Stephen Green. (1996), s.1543.

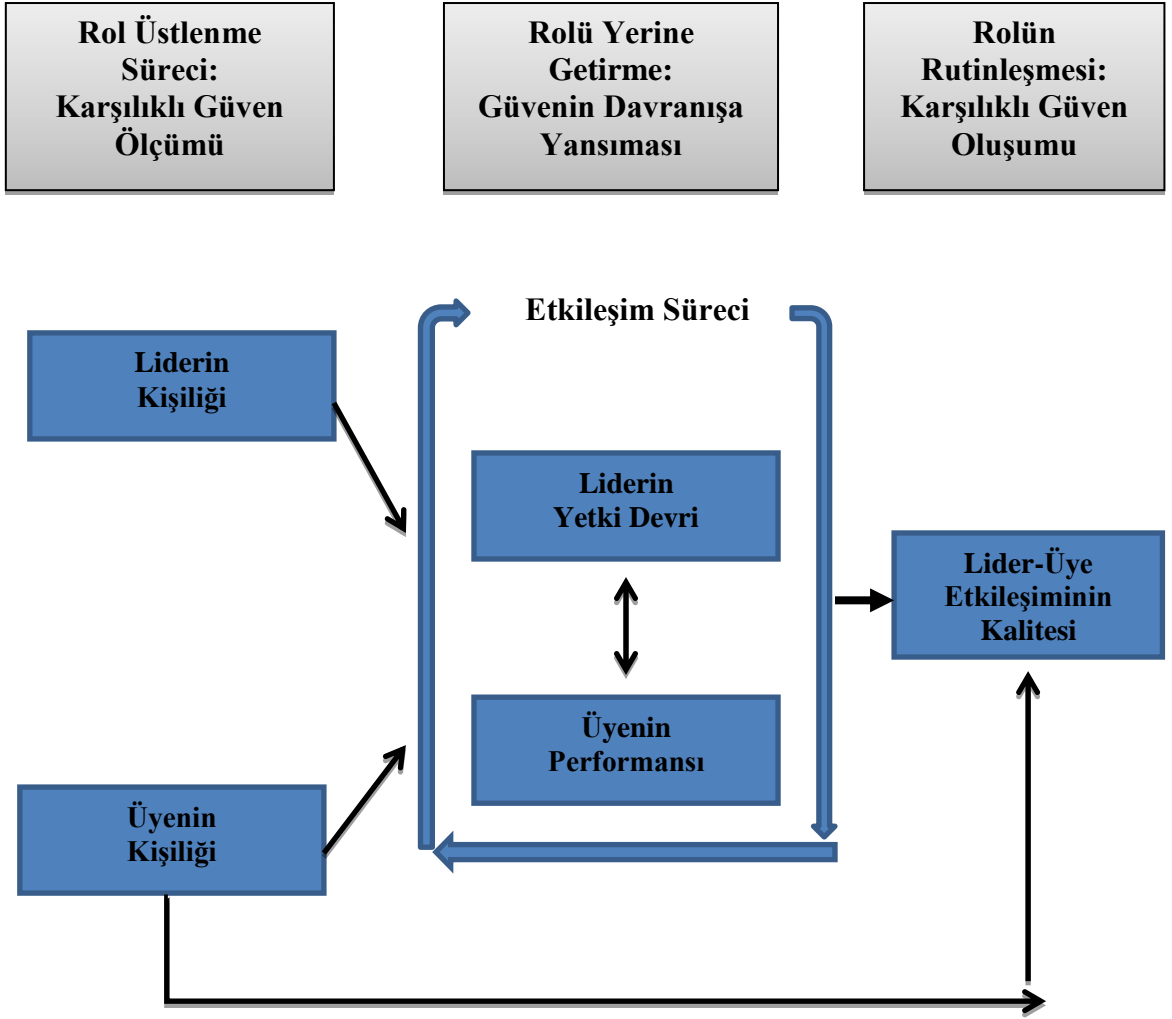
¹²¹ Sandy Wayne, Robert Liden ve Raymond Sparrowe (1994), "Developing Leader-Member Exchanges: The Influence of Gender and Ingratiation", American Behavioral Scientist, Vol. 37, No. 5, s.699.

¹²² Raymond Sparrowe, ve Robert Liden (1997), "Process and Structure in Leader-Member Exchange", Academy of Management Review, Vol. 22, No. 2, s. 521.

faktörler; iş grubunun düzenleniş biçimi, liderin gücü, organizasyonun politikası ve kültürü şeklinde sıralanabilir.¹²³

Bu bağlamsal faktörler lider ve üyenin etkileşim kurması için uygun ortamı sağlayıp sağlamadıkları bilmek önemlidir. İş grubunun düzenleniş biçimi, organizasyon politikaları ve örgüt kültürü nedeniyle çalışan, lideri ile istese de yakın ilişkiler kuramayabilir. Yönetici, formal kurallardan aldığı yetkilere dayanarak örgüt içerisinde güçlü bir konuma sahiptir. Ancak her yönetici, lider olarak kabul edilmez ve dolayısıyla liderin, formal otoritenin sağladığı güçten yararlanamama sorunu ortaya çıkar. Bu durumda lider, değişime konu olacak kaynaklar bakımından sıkıntı çekebilir ve beklentileri karşılanmayan üye zamanla liderden uzaklaşır. Sonuç olarak, lider-üye etkileşiminin hangi kalitede gerçekleşeceği öncelikle lider ve üyenin bireysel, psikolojik, sosyolojik özelliklerine bağlı olmakla beraber, çevresel faktörler de bu süreçte göz ardı edilemeyecek bir önem arz etmektedir.

¹²³ Richard Dienes ve Robert Liden (1986), "Leader Member Exchange of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, Vol. 11, s. 627



Şekil 2: Lider Üye Etkileşim Süreci

Kaynak:(Dienesch; Liden 1986, 627) ve (Bauer; Green 1996, 1543)

4.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK-ÖRGÜTSEL ADALET ve LİDER/ÜYE MÜBADELESİ İLİŞKİLERİ

4.1.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK-LİDER/ÜYE MÜBADELESİ İLİŞKİSİ

İş ortamında gerçekleşen informel iletişim süreçleri sonucunda, lider ve astları arasında çeşitli değişim ilişkileri ortaya çıkmaktadır. Lider-üye etkileşim teorisi, liderlerin astlarıyla aynı düzeyde etkileşime sahip olmadığını öne sürer. Lider bazı astlarıyla, güven, sevgi ve karşılıklı saygı kriterlerine dayalı yüksek kalitede pozitif yönlü ilişkiler kurarken; bazılarıyla sadece, ast için tanımlanan rolün dışına çıkmayan, formal ve düşük kalitede ve bazen negatif sayılabilecek ilişkiler kurar.

Liderin yüksek kalitede iletişim kurduğu astların oluşturduğu grup “yakın grup üyeleri”, liderin düşük kalitede iletişim kurduğu astların oluşturduğu grup ise “uzak grup üyeleri” olarak tanımlanır.¹²⁴

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın, örgüt içerisinde gönüllü olarak kendisinden beklenenden daha fazlasını yapma eğilimini ifade eder. Örgüt ve çalışan arasında gerçekleşen formal iş kontratının ötesinde informal özellik gösteren bir davranıştır.¹²⁵ Örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde sosyal değişim teorisi vardır. Çalışanlar, liderin veya organizasyonun kendisine sunduğu kaynakları, kendi kaynaklarıyla dengeli olarak görürse daha çok ekstra rol davranışına yönelir.¹²⁶

Liderin kısıtlı zamanı ve enerjisi olduğundan önemli faaliyetlere zaman ayırması gerekmektedir. Çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışında bulunması lidere bu olanağı sağlamaktadır. Organizasyonda her çalışan aynı yetenek ve bilgiye sahip olmadığından, lider kendisine sunulan kaynakları en iyi şekilde değerlendiren ve sosyal değişim ilişkisinde örgüte en iyi katkıyı sağlayan çalışanla yüksek kalitede ilişkiler

¹²⁴ Antoinette Phillips. ve Arthur Bedeian (1994), “Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes”, Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 4, s.992.

¹²⁵ Ronald Deluga (1991), “The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behavior, Satisfaction and Perceived Superior Effectiveness with Leader-Member Exchanges”, Journal of Occupational Psychology, Vol. 64, s. 239-252.

¹²⁶ Ronit Bogler, Anit Somech (2005), “Organizational Citizenship Behavior in Schools: How Does It Relate to Participation in Decision Making?”, Journal of Educational Administration, Vol. 43, No. 5, s. 422.

kurar. Bu süreçte çalışanın katkısını örgütsel vatandaşlık davranışıyla ölçmek mümkündür.¹²⁷

Lidere yakın grup içerisinde olmak, grup üyelerinin kişisel ve örgütsel ödüllere ulaşmalarına yardımcı olur. Yakın grup içerisine girmek ise izlenim yönetimi stratejilerinin etkili şekilde kullanılmasına bağlıdır. Bu stratejileri kullanırken sıkça başvurulan davranış kalıpları ise, örgütsel vatandaşlık davranışları olarak vurgulanabilir.¹²⁸Organizasyonlarda çalışanlar çeşitli sosyal değişim ilişkileri içerisinde. Bu süreçte değişime konu olan kaynaklar maddi olabileceği gibi manevide olabilir. Çalışanlar, elde ettikleri kaynaklar ölçüsünde örgüte ve kendilerine maddi manevi katkıda bulunan diğer çalışanlara fayda sağlamak isterler. Sonuç olarak, lidere yakın grup içerisinde olmak çalışana çeşitli menfaatler sağlar. Bu nedenle çalışan, yakın grup içerisine girmek için izlenim yönetimi stratejilerini kullanır ve örgütsel vatandaşlık davranışı bu amaçlara ulaşmak için bir araç niteliğindedir.

4.2. ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI VE LİDER/ÜYE MÜBADELESİ İLİŞKİSİ

“Liderlik”, herhangi bir durumda, hedefe ulaşmak amacıyla, kişinin ya da grubun faaliyetlerini etkileme yönlendirme ve kontrol etme; aynı zamanda da grup üyelerini biraraya getirerek, grubun devamını sağlama sürecidir. Yönetimde başarı, her şeyden önde personelin başarılı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Nitekim Dale Carnegie de, “başarının sırrı insanları idare etmesini bilmektir” demiştir. Çünkü yönetici, mahiyetinde çalışan insanları (personeli) etkili ve verimli bir şekilde çalıştırarak sonuca ulaşan ve başarılı olan kişidir. Yönetimde başarının temel unsuru iyi bir yönetim tarzı sergileyerek örgüt ve çalışanların amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Adil kararlar vermek için tüm bilgilerin doğru ve tam olarak toplanması gerekir. Bu sebeple, liderin yol gösterici olması çalışanların adalet algılarında etkinlik gösterir.

¹²⁷ Thomas Bateman ve Dennis Organ (1983), “Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship Between Affect and Citizenship”, The Academy of Management Journal, Vol. 26, No. 4, s. 590.

¹²⁸ Deluga, (1991), s.241

Lider-üye mübadelesi, yöneticinin çalışanlarına görev vermesiyle başlar. Örgütsel adalete ilişkin algılamalar, yönetici ve çalışanların birer yabancı oldukları ve aralarındaki güven düzeyinin düşük olduğu bu ilk aşamada belirmeye başlar. Örneğin, kendisine biçimsel iş tanımında belirtilenin ötesinde bir görev verilen veya ücretinin bu görev için düşük olduğunu düşünen çalışanlar, dağıtılan adalete ilişkin yargılar geliştirebilirler. Çalışanların, verilen göreve yönelik tepkileri yönetici için geribildirim niteliğindedir. Görevi sorgulamadan kabul etmek ve yapmak fakat karşılığında bir ödül beklentisi içine girmek (dağıtım adaletine yönelik geribildirim); verilen ücretin yetersiz olduğunu düşünerek görevi yapmamak veya tamamlamamak (dağıtım adaletine yönelik geribildirim); biçimsel iş tanımlarında yer almayan bir görevi üstlenmek zorunda bırakıldığı için haksızlığa uğradığını düşünmek (işlemsel adalete yönelik geribildirim) veya yöneticiden kararına ilişkin bir açıklama yapmasını istemek çalışanların göreve yönelik olası tepkilerindedir.¹²⁹

4.3. ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİSİ

İşletmeler, değişime cevap verebilmek ve rekabet edebilmek için, sadece çalışanların iş sorumluluklarını yerine getirebilmelerine değil aynı zamanda örgüt etkinliğine katkıda bulunan gönüllü ve biçimsel olmayan davranışlar olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışına da ihtiyaç duymaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olan faktörler üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde daha çok bireye ilişkin faktörlerin (iş tatmini, bağlılık, adalet algısı, ücret eşitliği algısı davranışı üzerindeki etkilerinin araştırma konusu olduğu, ortama ilişkin faktörlerin ÖVD ile ilişkisinin ise daha az incelendiği görülmektedir.¹³⁰

Organ (1988) iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkinin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi daha iyi açıklayabileceğini düşünmüştür. Örgütsel vatandaşlıkla ilişkili görülen iş doyumu bileşenlerinin adalet algılarının etkilerini yansıttığını belirtmiştir. Ona göre, iş doyumu ve örgütsel adalet

¹²⁹ Eker, s.45

¹³⁰ A. Somech, D. Zahavy, (2004), "Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective", p.281-298

algıları beraber ölçülürse iş doyumunu değil de adalet algıları örgütsel vatandaşlıkla ilişkili olacaktır.¹³¹

Örgütlerde çalışanlar, sürekli olarak kendi katkıları ve elde ettiği ödüllerle arkadaşlarının katkılarını ve elde ettiği ödülleri kıyaslamaktadır.¹³² Bu kıyaslamamın sonucunda, örgüte verdikleri ile elde ettikleri arasında diğer çalışanlarla bir dengesizlik olduğu kanaatine varırlarsa, kendilerine adaletsizlik yapıldığı konusunda bir yargıya varmaktadırlar. Bu durum gerçekte böyle olmayabilmekte; fakat çalışanların davranışları kendi algılarına göre şekillenmektedir. Kendisine adaletsizlik yapıldığına inanan bir çalışan, öncelikle kazanımlarını artırmak için gayret göstermekte ve istediği sonuca ulaşamazsa performansını düşürmektedir. Daha da kötüsü, örgüt içi dedikodular yayarak kendisinden daha fazla ödül elde eden arkadaşlarını yıpratmaya ve onların kazançlarını azaltmaya çalışmaktadır.¹³³

Çalışanlar yaptıkları muhakemeler sonucunda her zaman kendilerine haksızlık yapıldığı sonucuna değil de, bazen de kendilerinin kayırdıkları sonucuna ulaşabilmekte ve kendilerinin hak ettiklerinden fazlasını aldıklarını düşünmektedirler. Bu durumda, iş arkadaşlarının baskılarının artacağı ve kendisine kötü davranılacağı düşüncesi, çalışanın performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Kısacası; çalışanlar, ödüllendirme konusunda eşitliğin ve dengenin sağlandığını düşündükleri anda rahata ermektedirler.

Bir örgütte örgütsel adaletin eksikliği, iş görenlerin örgüt refahını arttırmaya hizmet eden vatandaşlık davranışında ekstra rol sergilemelerini azaltır. Bir başka anlayışa göre örgütsel adaletin şekillerinden olan yayılımcı ve prosedürdeki adalet ile kendilerini daha fazla örgütsel destek alıcısı olarak algılayan işgörenler arasındaki örgütsel vatandaşlığı beslemek çok daha kolaydır. Bu ilişkinin, gerçekte işgörenlere örgüt tarafından adaletli davranıldığında, kendilerinin görev gereksinimlerinin de ötesinde geliştirmeye istekli oldukları öne sürülmektedir.

¹³¹ Moorman, (1991), s.846

¹³² Tom R. Tyler, "The Psychology of Procedural Justice", **Journal of Personality and Social Psychology**, 1989, s. 825

¹³³ Paul E. Spencor ve Suzy Fox, "An Emotion-Centered Model Voluntary Work Behavior-Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior", **Human Resource Management Review**, 2002

Çalışanlar adil olmayan muamelelerle karşılaştıklarında örgütsel davranış sergileme konusunda daha az istekli olabilirler. Çünkü bu tür davranışlar çalışanların resmi rollerinin dışına çıkmaktadır.¹³⁴

¹³⁴ Çetin, s.65

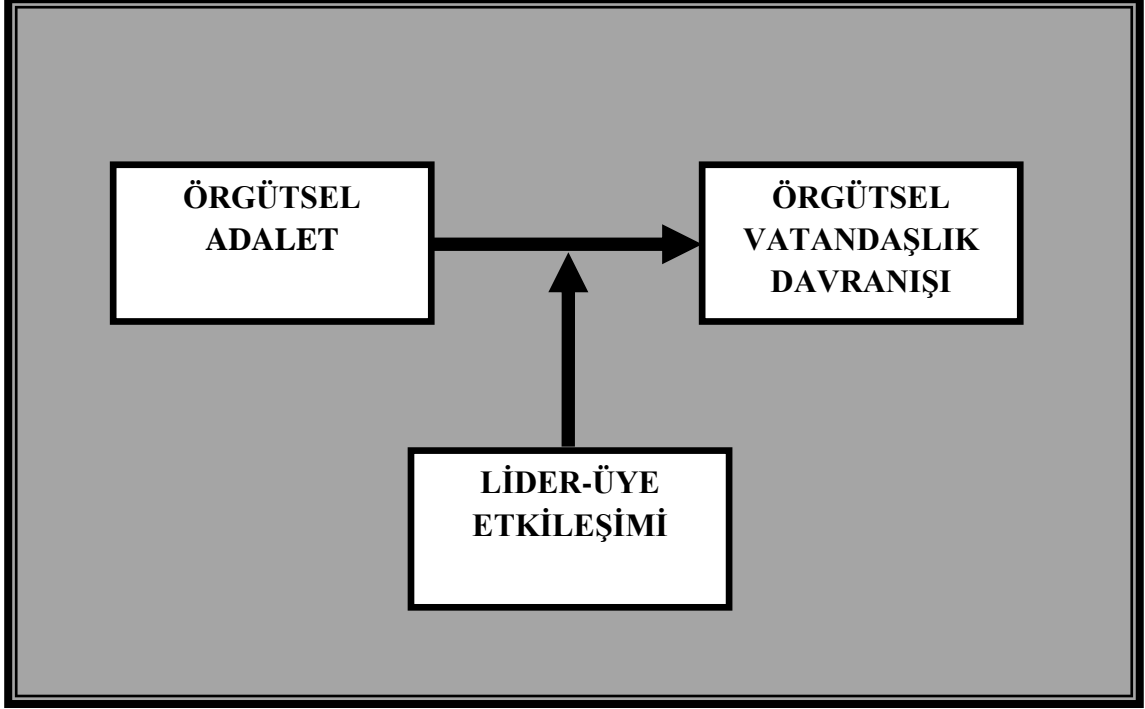
5.UYGULAMA

5.1.ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ÖN BİLGİLER

5.1.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

İnsan toplumsal bir varlıktır. Bu nedenle günlük yaşamda sürekli etkileşim ve değişim içerisindeyiz. Kişilerin davranışları, tutumları ve algılamaları bu etkileşim sürecine yön vermektedir. Her insanın çok farklı kişilik özelliklerine, davranışa sahip olması ve farklı çevresel faktörlere maruz kalması sebebiyle, davranışları, algılamaları ve tutumları değişiklik göstermektedir. İnsan davranışlarını etkileyen sınırsız sayıda değişken olması, bu davranışların belirli bir standarda sokulmasını, sebebinin ve sonucunun tahmin edilmesini çok zor bir hale getirmektedir. İnsanın kişiliği, bir olay anındaki hali ruhaniyeti, eğitimi, yaşı, algılaması gibi değişkenler aynı olaya farklı tepki vermesine neden olur. Böyle durumlar belirli bir standardın tutturulması gereken iş hayatında karmaşaya sebep olmaktadır. Örgütler kendilerine en yüksek verimi sağlayacak kişilerle çalışmayı tercih etmektedirler. Fakat çalışanlardan en yüksek verimi almak yine organizasyonun kendi kontrol ve isteğindedir. Örgütsel yaşamda çalışan kişilerin davranışlarını etkileyen çok sayıda değişken mevcuttur. Lider-üye etkileşiminin kalitesi, izlenim yönetimi davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı da bu değişkenlerden bazılarıdır. Örgütsel yönetimde, lider üzerinde olumlu bir imaj oluşturmak isteyen çalışan daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışında bulunur. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise örgüt verimliliğine sağladığı olumlu katkılar nedeniyle istenen bir durumdur.

Örgütte çalışan bireylerin örgüt yararına olacak şekilde davranmaya yönelten bu değişkenlerin genel hatlarını sunan bu araştırmanın temel amacı; lider ve üye arasında gerçekleşecek etkileşimin örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki direkt etkisini ile algılanan örgütsel adalet üzerindeki dolaylı etkisinin belirlenmesi incelenmesidir. Araştırmanın modeli aşağıda sunulmaktadır.



Şekil 3: Araştırma Modeli

5.1.2.Araştırma Türü

Bu çalışma örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve Lider-üye etkileşimi araştırmaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Ayrıca elde edilen sonuçların cinsiyet, yaş, sektör ve kademe gibi değişkenlere göre değişim gösterip göstermediği de inceleme konusu yapılmıştır.

5.1.3.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın kamu sektöründe çalışan kişilerden yalnızca örneklem büyüklüğü kadar ulaşılmış olması araştırmanın, birinci sınırlılığı olarak belirlenmektedir. Diğer yandan belli bir sektör üzerinde uygulanmamış olması bir başka sınırlılık olarak alınmaktadır. Çalışmanın sadece İstanbul içerisinde uygulanması da bir sınırlılık olarak alınmaktadır.

5.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE UYGULAMA

5.2.1. Örneklem

İstanbul'da kamu sektöründe farklı pozisyonlarda çalışan 160 kişi çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örneklem, kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi ile seçilmiştir. Örnekleme oluşturan katılımcılara ait bilgiler aşağıda analizler kısmında detaylı olarak sunulmaktadır.

5.2.2. Ölçüm Aleti

Bu araştırmada ölçüm aleti olarak anket kullanılmıştır. Anketin ön kısmında katılımcılara çalışmanın amacını belirten katılımlarını sağalamaya yönelik bir açıklama bölümü bulunmaktadır.

Anket 4 kısımdan meydana gelmiştir:

1.Bölümde çalışanları tanımaya yönelik kişisel bilgi formu bulunmaktadır. Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma hayatındaki ve iş yerindeki çalışma süreleri gibi sorulara cevap vermeleri istenmiştir.

2.Bölümde ise örgütsel adaleti ölçmeye yönelik sorular yöneltilmiştir. Van Dyne, Graham ve Dienesch'in (1994) geliştirdikleri ve Meltem Kamer'in Türkçeye uyarladığı Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği kullanılmıştır.

3.Bölümde örgütsel vatandaşlığı ölçmeye yönelik sorular yöneltilmiştir. Robert Moorman'ın örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır.

4.Bölümde ise Liden ve Maslyn tarafından geliştirilen Lider-Üye etkileşimini ölçmeye yönelik sorular yöneltilmiştir.

Anket formunun bir örneği ek.1'de sunulmaktadır.

5.2.3. Puanlama

Anketin ilk kısmında bulunan çalışanları tanımaya yönelik olarak hazırlanan kişisel bilgi formunda yer alan bilgiler kodlanarak frekans dağılıma tabi tutulmuştur.

Anketin 2., 3. ve 4. kısmında. yer alan ifadeler “tamamen katılıyorum” dan “hiç katılmıyorum” a uzanan 5’li ölçek içerisinde verilmiştir.

Tüm değerlendirmelerde

- Tamamen katılıyorum “5” ve
- Hiç katılmıyorum “1” olarak puanlandırılmıştır.

5.2.4. Uygulama

Toplam 250 kişiye ulaşılmış olup, bunlardan 160 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş oranı %84 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcılar çalıştıkları iş yerlerinde kısaca bilgilendirilmiş ve gönüllü katılım gösterenlere form bırakılmıştır. Ayrıca web ortamında e-anket olarak da doldurulması sağlanmıştır. Dağıtılan formların rahat bir zaman aralığında ve baskısız bir ortamda doldurulabilmesi için, süre tanınmıştır. Katılımcılar tüm soruların cevaplandırılması, boş soru bırakılmaması ve kimliklerini ortaya çıkartacak herhangi bir işaretlemeye bulunmamaları konusunda uyarılmışlardır.

Anketlerin dağıtılmasına Ocak ayı içerisinde başlanmış ve Nisan ayının ilk haftasına kadar devam etmiştir.

5.2.5. Kullanılan İstatistikler

Araştırma sonucu olarak elde edilen cevaplar veri olarak bilgisayara girildikten sonra istatistik yöntemler kullanılarak yorumlanmıştır. Anketin birinci kısmında bulunan veriler frekans dağılımına tabi tutulmuştur. Anketin diğer ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümleri öncelikle kendi içlerinde güvenilirlik analizine tabi tutulmuş, daha sonra faktör analizi ve regresyon gibi istatistiklerle ne derece anlamlılık kazandıkları test edilmeye çalışılmıştır.

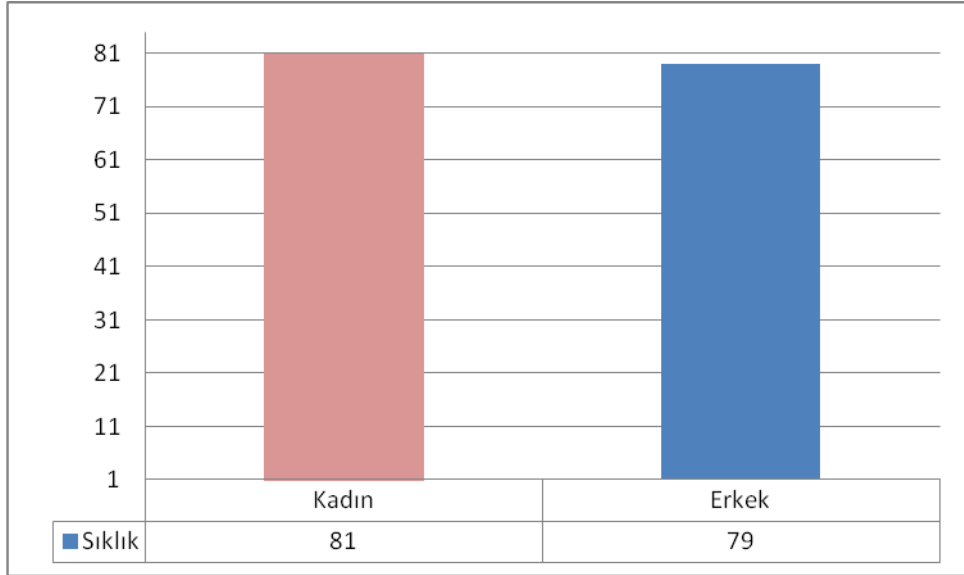
5.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

5.3.1. Frekans Dağılımına İlişkin Sonuçlar

Çalışanları tanımaya yönelik olarak sunulan anket formunun 1. kısmında katılımcılara yöneltilen kişisel bilgi formundaki sorulara alınan cevaplar frekans analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar aşağıda detaylı olarak sunulmaktadır.

5.3.1.1. Cinsiyete İlişkin Dağılımı

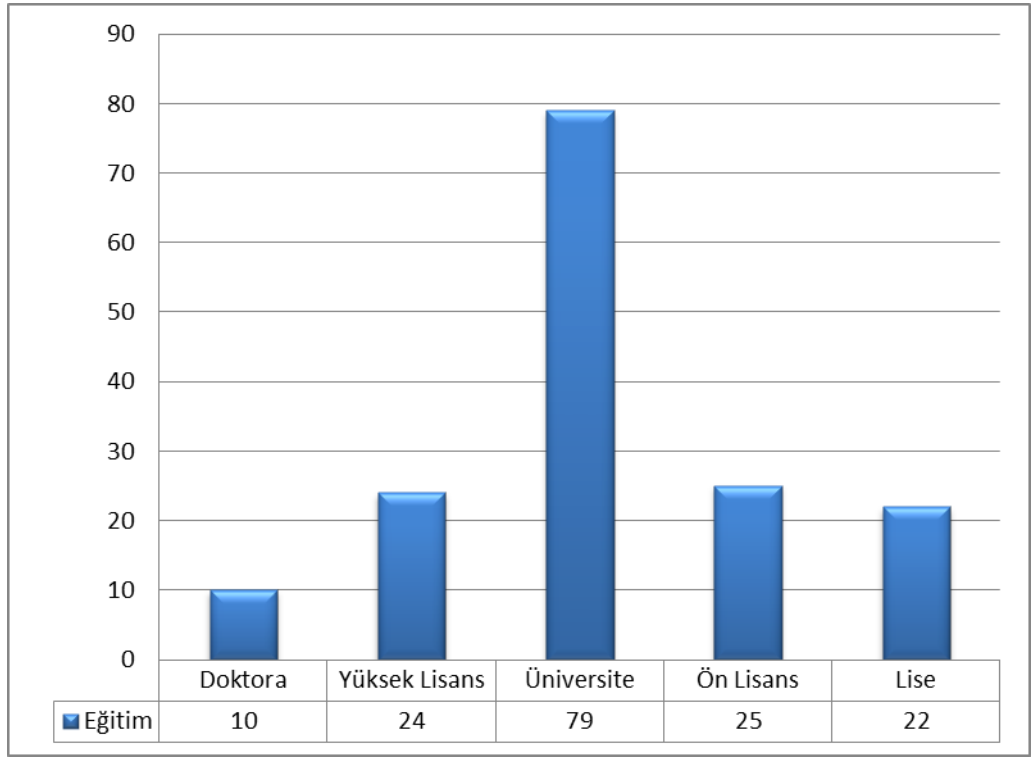
Cinsiyet açısından yapılan analizlerin sonucunda katılımcıların %50,6'sının kadın ve %49,4'ünün erkek olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlar aşağıda Şekil-4'de grafik olarak sunulmaktadır.



Şekil 4: Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım

5.3.1.2. Eğitim Durumuna İlişkin Dağılım

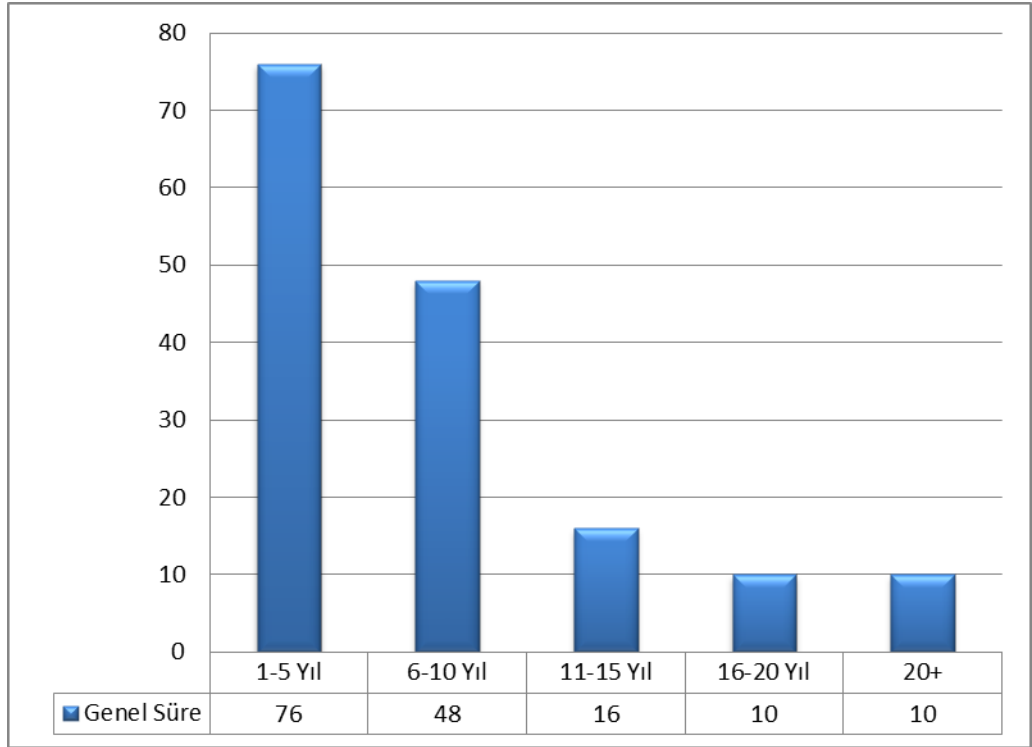
Eğitim düzeyleri bakımından incelenen katılımcıları % 13,7'si lise mezunu, % 15,6'sı ön lisans mezunu, %49,37'si üniversite mezunu, %15'i de yüksek lisans mezunu ve %6,25'i doktora mezunu oldukları anlaşılmıştır. Bu açıdan deneklerin büyük çoğunluğunun üniversite mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlar aşağıda şekil-5'da grafik olarak sunulmaktadır.



Şekil-5:Eğitim Durumuna İlişkin Dağılım

5.3.1.3. Katılımcıların Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılımı

Çalışmaya katılan bireylerin çalışma hayatındaki kıdemlerine bakıldığında 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası katılımcıların büyük bölümünü oluşturmaktadır. Bunu 11-15 yıl takip etmektedir. 16-20 ve 20+ yaş gurupları eşittir. Elde edilen sonuçlar aşağıda şekil-6'da sunulmaktadır.

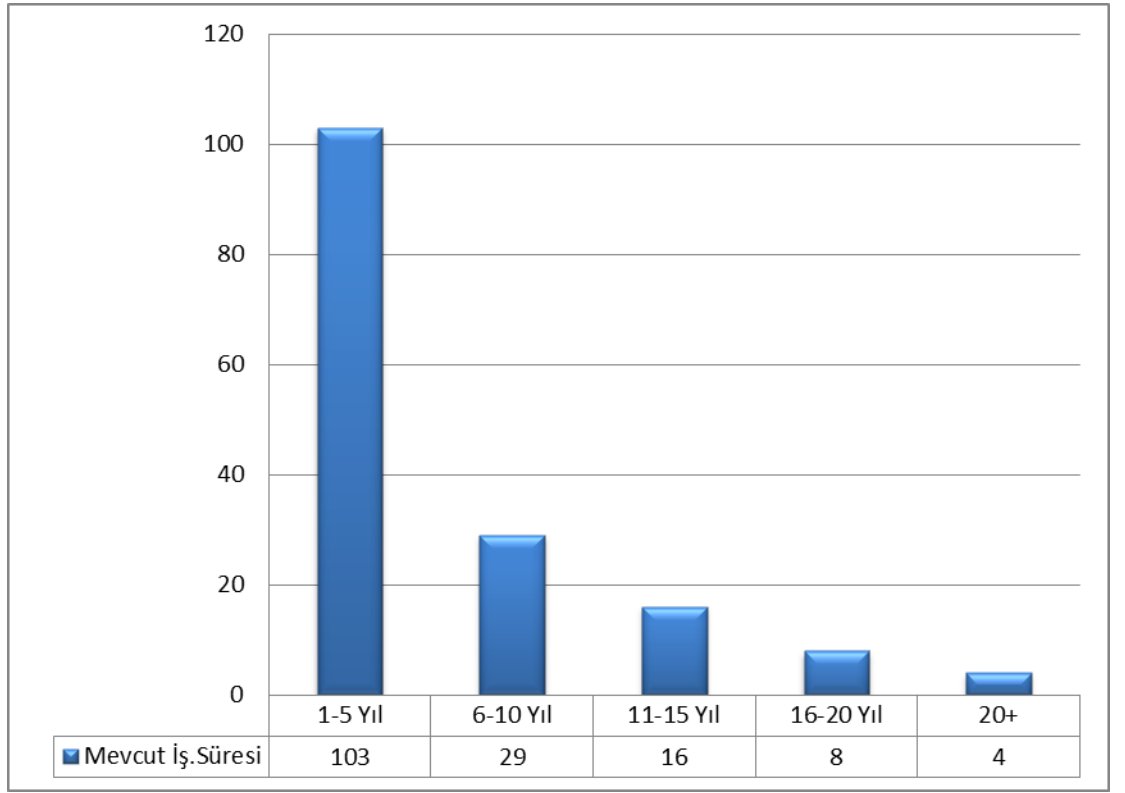


Şekil 6: Katılımcıların Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım

5.3.1.4. Katılımcıların Mevcut İşyerlerindeki Çalışma Sürelerine İlişkin

Dağılım

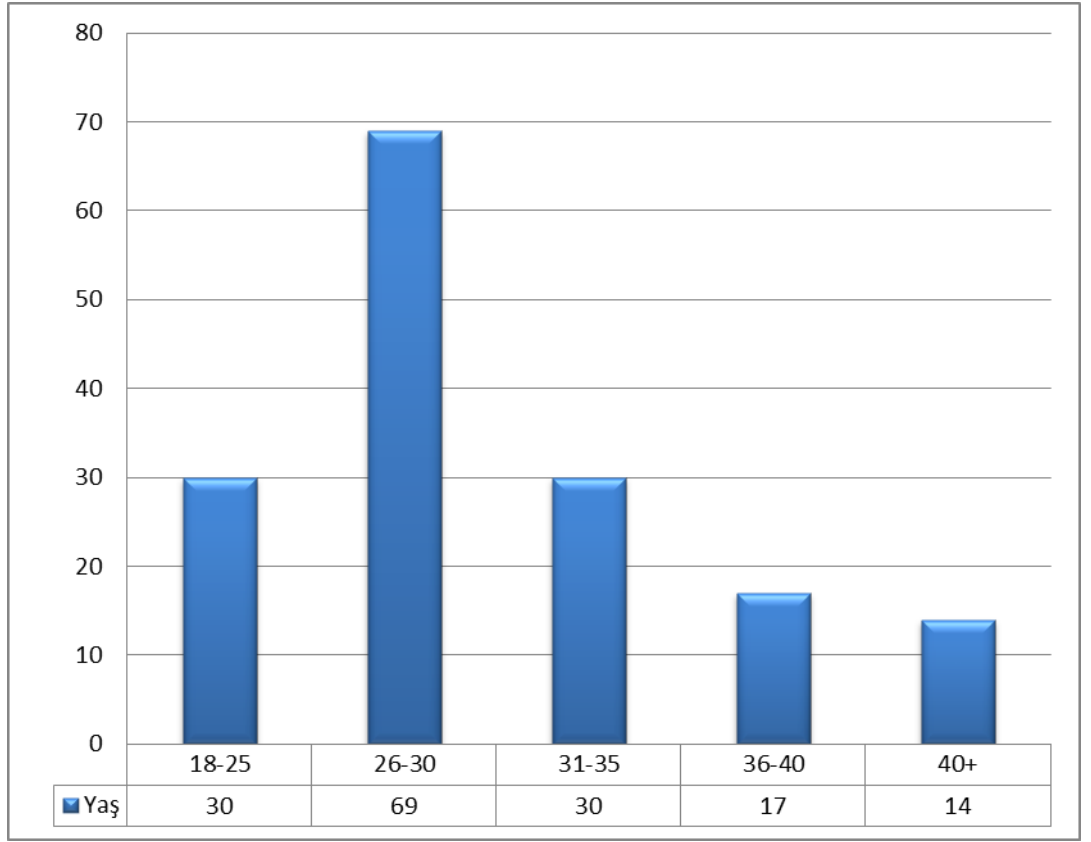
Çalışmaya katılan bireylerin şu anki işyerlerinde çalışma sürelerine bakıldığında 1-5 yıl arası geniş bir dağılım göstermektedir. Bunu 6-10 yıl arası 29 kişi ile, 11-15 yıl arası 16 kişiyle, 16-20 yıl arası 8 kişiyle ve 20+ yaş arası 4 kişi ile takip etmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıda Şekil-7’de sunulmaktadır.



Şekil-7: Katılımcıların Mevcut İş Yerindeki Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım

5.3.1.4. Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Dağılım

Çalışmaya katılan bireylerin yaşları incelendiğinde 26-30 yaş arası 69 kişi, 18-25 ve 31-35 yaş arası 30'ar kişi 36-40 yaş arası 17 kişi ve 40+ yaş üstü 14 kişi olarak görülmüştür. Katılımcıların büyük çoğunluğu 35 yaş altı olarak görünmektedir. Elde edilen sonuçlar aşağıda şekil-8'de sunulmaktadır.



Şekil-8: Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Dağılım

5.3.2. İstatistiksel Uygulamalar

5.3.2.1. Güvenirlilik Analizleri

İstatistikî uygulamalara başlamadan anket formunda yer alan “örgütsel adalet” , “örgütsel vatandaşlık” ve “lider-üye etkileşimi” ölçekleri için ayrı ayrı yapılan güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerine Cronbach alfa ile bakılmıştır. Elde edilen sonuçlardan, tüm ölçeklerin güvenilir olduğu, ayrıca ölçekler içerisinde düşük korelasyona sahip ve güvenilirliği daha da yükselten hiçbir sorunun olmadığı anlaşılmıştır. Ölçeklere ait güvenilirlik sonuçları aşağıda Tablo 3’de toplu olarak verilmektedir.

Tablo 3
Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçekler	<i>a</i>
Örgütsel Adalet	,917
Örgütsel Vatandaşlık	,894
Lider-Üye Etkileşimi	,873

5.3.2.2. Örgütsel Adalet Faktör Analizi Sonuçları

Anket formunda yer alan örgütsel adalet soruları faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda %62,888 açıklayıcılığa sahip toplam 3 faktöre ulaşılmıştır. Elde edilen faktörler;

- **ÖRGÜTSEL ADALET FAKTÖR 1:ETKİLEŞİM ADALETİ**
- **ÖRGÜTSEL ADALET FAKTÖR 2:PROSEDÜREL ADALET**
- **ÖRGÜTSEL ADALET FAKTÖR 3:DAĞITIM ADALETİ**

Faktör analizine ilişkin detaylar aşağıda Tablo-4’de sunulmaktadır:

Tablo 4
Örgütsel Adalet Tablosu

FAKTÖR 1: ETKİLEŞİM ADALETİ			
α : ,887	Ort.: 3,3906	Var. % : 22,196	Faktör Ağırlığı
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.			,844
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.			,775
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticileri m kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.			,739
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.			,706
18. Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.			,635
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.			,632
FAKTÖR 2: PROSEDÜREL ADALET			
α : ,858	Ort.: 3,3384	Var. % : 20,409	Faktör Ağırlığı
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler			,780
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.			,755
7. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.			,672
8. Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.			,649
17. Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benim tartışırar.			,561
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler			,505
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.			,503
FAKTÖR 3: DAĞITIM ADALETİ			
α : ,886	Ort.: 3,4962	Var. % : 20,283	Faktör Ağırlığı
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.			,847
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.			,845
3. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.			,797
1. Çalışma programım adildir.			,743
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.			,659
Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü : ,917 Yaklaşık, Ki-Kare: :1600,297 Serbestlik: : 153 Anlamlılık: ,000			

Yukarıdaki örgütsel adalet tablosu (Tablo 4) incelendiğinde üç faktörde yüksek açıklayıcılığa sahiptir.

5.3.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Faktör Analizi Sonuçları

Anket formunda yer alan örgütsel vatandaşlık soruları faktör analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda %57,289 açıklayıcılığa sahip 3 faktör elde edilmiştir. Bunlar;

- **ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI FAKTÖR 1: ETKİNLİK VE İŞLEVSELLİK**
- **ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI FAKTÖR 2:ERDEM**
- **ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI FAKTÖR 3: İŞ YERİNİ MÜDAFAA ETME**

Faktör analizine ilişkin detaylar aşağıda Tablo-5’de sunulmaktadır.

Tablo 5
Örgütsel Vatandaşlık Tablosu

FAKTÖR 1: ETKİNLİK VE İŞLEVSELLİK			
α:,887	Ort.: 3,5688	Var. % : 31,453	Faktör Ağırlığı
			,873
			,866
			,861
			,819
			,802
			,800
			,796
			,774
			,773
			,764
			,763
			,742
			,739
			,731
			,728
			,665
			,639
FAKTÖR 2: ERDEM			
α:,858	Ort.: 3,7120	Var. % : 16,970	Faktör Ağırlığı
			,729
			,726
			,722
			,710
			,700
			,685
			,681
			,647
			,647
			,634
			,632
			,525
FAKTÖR 3: İŞ YERİNİ MÜDAFAA ETME			
α:,886	Ort.: 3,1522	Var. % : 8,866	Faktör Ağırlığı
			,772
			,762
			,710
			,710
			,656
Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü : , 894			
Yaklaşık, Ki-Kare: 3555,876 Serbestlik: 561 Anlamlılık: ,000			

5.3.2.4. Lider-Üye Etkileşimine Göre Frekans Dağılımlar

Lider-Üye Etkileşimine ilişkin sorularda tek bir boyutta istatistiksel değerlendirme yapılmıştır. Lider-Üye Etkileşimi yüksek olanlar ve düşük olanlar olarak iki bölümde incelenmiştir. Tablo-6'da Lider-Üye etkileşimi 92 kişi ve %57,5 olarak gerçekleşirken, Lider-Üye etkileşimi 68 kişi ve %42,5 olarak gerçekleşmiştir.

Ort=3,66 ortanca: 3,58 mod:3,5 olarak gerçekleşmiştir. Medyan ortanca 3,6'ya bölünerek bulunmuştur.

Tablo-6
Lider-Üye Etkileşimi Düzeyleri

		Sıklık	%
Lider-Üye Etkileşimi Yüksek	1	84	52,5
Lider-Üye Etkileşimi Düşük	2	76	47,5
	Toplam	160	100

Tablo 7
Lider-Üye Etkileşimini Belirlemeye Yönelik Sorular

	İstatistikî Bilgiler				Alınan Cevaplar				
	Standart Sapma	Ortalama	Medyan	Mod	Tamamen katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Biraz katılıyorum	Çok az katılıyorum	Hiç katılmıyorum
1. Yöneticimi birey olarak çok severim.	0,88	3,73	4	4	21	39	35	4,4	1,3
2. Yöneticim bir üste karşı, ne yaptığım ile ilgili olarak net bir bilgiye sahip olmasa da, yaptığım işleri savunur.	0,99	3,58	4	4	16	44	27	8,8	4,4
3. Yöneticim için, iş tanımında belirlenenin ötesinde çaba gösteririm.	0,81	3,91	4	4	23	52	21	3,1	1,3
4. Yöneticimin işiyle ilgili bilgisi beni oldukça etkiler.	0,89	3,7	4	4	20	39	34	5,6	1,3
5. Yöneticim, bir insanın arkadaş olmak isteyeceği biridir.	1,02	3,48	4	4	19	29	37	11,9	3,1
6. Şirketteki diğer insanlar aleyhimde yazılı ya da sözlü davranışlarda bulunduğu yöneticim beni korur.	1,02	3,51	4	4	15	41	29	10,8	5
7. Yöneticimin koyduğu iş hedeflerine ulaşmak için gerekenin ötesinde ekstra çaba harcamaya hazırım.	0,918	3,69	4	4	21	37	36	5	1,9
8. Yöneticimin işle ilgili bilgisine ve yetkinliğine saygı duyarım.	0,91	3,7	4	4	20	39	33	6,9	1,3
9. Yöneticim keyifle çalışılacak biridir.	0,91	3,53	4	4	14	36	40	6,9	2,5
10. Eğer bilmeden bir hata yaparsam, yöneticim beni şirketteki diğer insanlara karşı korur.	1,02	3,44	4	4	13	41	29	11,9	5
11. Yöneticim için çok çalışmaktan kaçınmam.	0,94	3,71	4	4	21	40	33	3,8	3,1
12. Yöneticimin mesleki deneyimlerine saygı duyarım.	0,78	4,12	4	4	30	43	26	1,3	
Toplam	11,09	44,1			231	481	380	80,4	30
Genel ortalama : 3,6688 α:904									

Tablo-7’de sorulara yönelik verilen cevaplar ortalama olarak “4” katılıyorum şeklinde gerçekleşmiştir. Yani katılımcılar liderleri ile iyi bir etkileşim içerisinde olduklarını sorulara verdikleri cevaplarla belirtmişlerdir.

Katılımcıların verdikleri cevaplar sonucunda elde edilen sonuçlara bakıldığında “Yöneticimi birey olarak çok severim (%59,4)”, “Yöneticim bir üste karşı, ne yaptığım ile ilgili olarak net bir bilgiye sahip olmasa da, yaptığım işleri savunur(%60)” “Yöneticim için, iş tanımında belirlenenin ötesinde çaba gösteririm(%74,4)” “Yöneticimin mesleki deneyimlerine saygı duyarım(%72,5)” “Yöneticim için çok çalışmaktan kaçınmam(%60,6)” “Yöneticimin işle ilgili bilgisine ve yetkinliğine saygı duyarım(%59,4)” “Yöneticimin işiyle ilgili bilgisi beni oldukça etkiler(%58,8)” “Yöneticimin koyduğu iş hedeflerine ulaşmak için gerekenin ötesinde ekstra çaba harcamaya hazırım(%57,5)” “Şirketteki diğer insanlar aleyhimde yazılı ya da sözlü davranışlarda bulunduğu yöneticim beni korur(%56,3)” “Eğer bilmeden bir hata yaparsam, yöneticim beni şirketteki diğer insanlara karşı korur((%53,8)” “Yöneticim keyifle çalışılacak biridir(%50,7)” “Yöneticim, bir insanın arkadaş olmak isteyeceği biridir(%48,2)” bu konular katılımcılar tarafından önemli bulunmuştur.

5.3.3.Regresyon Analizi Sonuçları

1.Aşama Regresyon: Örgütsel Adalet İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Faktör analizi sonucu elde edilen “örgütsel adalet” faktörlerinin “örgütsel vatandaşlık davranışı” faktörleri üzerindeki katkısını görmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo-8’de verilmiştir.

Tablo 8
1. Aşama Regresyon Analizi Sonuçları: Etkinlik ve İşlevselliği Açıklayan Faktörler

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Beta	t	Anl.t	R	R ²	F	p
Adalet Faktör 3 : Dağıtım Adaleti	Vatandaşlık Faktör 3: Etkinlik ve İşlevsellik	,256	3,082	,002	,411	,159	16,000	,000
Adalet Faktör1:Etkileşim Adaleti		,222	2,679	,008				

Yapılan istatistikî çalışmaya göre, “Etkinlik ve işlevsellik davranışı”, dağıtım faktörü ve etkileşim adaleti faktörü ile açıklanmaktadır. Etkinlik ve işlevsellik faktörü için dağıtım adaleti faktörü ve etkileşimli adalet faktörü anlamlıdır.

Tablo 9
1. Aşama Regresyon Analizi Sonuçları: Erdemi Açıklayan Faktörler

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Beta	t	Anl.t	R	R ²	F	p
Adalet Faktör1:Etkileşim Adaleti	Vatandaşlık Faktör2: Erdem	,224	2,882	,004	,224	,044	8,308	,004

Çalışma sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden erdemlilik davranışı faktörü örgütsel adalet faktörlerinden dağıtım adaleti faktörü ile anlamlandırılmıştır.

Tablo 10
1. Aşama Regresyon Analizi Sonuçları: İşyerini Müdafaa Etmeyi Açıklayan Faktörler

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Beta	t	Anl.t	R	R ²	F	p
Adalet Faktör 3 :Dağıtım Adaleti	Vatandaşlık Faktör3: İş Yerini Müdafaa Etme	,288	3,786	,000	,288	,077	14,333	,000

Yapılan istatistikî çalışmaya göre, iş yerini müdafaa etme davranışı üzerinde dağıtım adaleti faktörünün pozitif katkısı olduğu görülmektedir. Yani iş yerini müdafaa davranışı faktörü dağıtım adaleti faktörü ile açıklanmaktadır. Örgütte adaletin eşit bir şekilde dağıtılması iş yerini müdafaa etme Davranışını olumlu bir şekilde etkilemektedir.

2.Aşama Regresyon: (Örgütsel Adalet - Örgütsel Vatandaşlık Davranışı) sonuçlarına Lider-Üye etkileşimi dâhil edildiğinde;

Tablo 11
2.Aşama Regresyon Analizi Sonuçları: ÖVD Faktör 1: Etkinlik ve İşlevsellik

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Beta	t	Anl.t	R	R ²	F	p
Adalet Faktör1:Etkileşim Adaleti	Vatandaşlık Faktör 3: Etkinlik ve İşlevsellik	0,17	1,53	0,13	,43	,18	8,73	,000
Adalet Faktör 2: Prosedürel Adaleti		0,01	0,10	0,92				
Adalet Faktör 3 :Dağıtım Adaleti		0,25	2,78	0,01				
LMX_Kat (Lider-Üye Etkileşimi Üzerinden)		0,13	1,66	0,10				

2.aşama regresyon analizinde Örgütsel Adalet - Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sonuçlarına Lider-Üye etkileşimi üzerinden bakılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden Etkinlik ve İşlevsellik davranışı sadece dağıtım adaleti ile açıklanmaktadır. Lider-Üye etkileşimine doğrudan etkisi görülmemiştir. Şartlı bir değişken olarak lider-üye etkileşimine etkisi görülerek anlamlı bulunmuştur.

Tablo 12
2.Aşama Regresyon Analizi Sonuçları: ÖVD Faktör 2: Erdem

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Beta	T	Anl.t	R	R ²	F	p
Adalet Faktör1:Etkileşim Adaleti	Vatandaşlık Faktör2: Erdem	0,16	1,53	0,13	,47	,22	11,07	,000
Adalet Faktör 2: Prosedürel Adaleti		-0,13	-1,18	0,24				
Adalet Faktör 3 :Dağıtım Adaleti		-0,03	-0,34	0,73				
LMX_Kat (Lider-Üye Etkileşimi Üzerinden)		0,43	5,65	0,00				

Örgütsel vatandaşlık faktörlerinden erdemlilik faktörünü doğrudan sadece LMX(Lider-Üye Etkileşimi) açıklamaktadır. Erdemlilik faktörü, Adalet faktörlerinden Etkileşim, Prosedürel ve Dağıtım Adaleti faktörleri ile doğrudan anlamlı değildir. Lider-Üye etkileşimi üzerinden anlamlıdır.

Tablo 13
2.Aşama Regresyon Analizi Sonuçları: ÖVD Faktör 3: İş Yerini Müdafaa Etme

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Beta	t	Anl.t	R	R ²	F	p
Adalet Faktör1:Etkileşim Adaleti	Vatandaşlık Faktör3: İş Yerini Müdafaa Etme	0,01	0,05	0,96	,42	,18	4,69	,000
Adalet Faktör 2: Prosedürel Adaleti		-0,08	-0,53	0,59				
Adalet Faktör 3 :Dağıtım Adaleti		0,57	3,25	0,00				
LMX_Kat (Lider-Üye Etkileşimi Üzerinden)		0,73	1,67	0,10				
Adalet Faktör1:Etkileşim Adaleti x LMX (Lider-Üye Etkileşimi)		-1,43	-2,45	0,02				
Adalet Faktör 2: Prosedürel Adaleti x LMX (Lider-Üye Etkileşimi)		1,50	2,47	0,01				
Adalet Faktör 3 :Dağıtım Adaleti x LMX (Lider-Üye Etkileşimi)		-0,98	-2,05	0,04				

Üç adalet faktörü örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde Lider-Üye etkileşimi ile anlamlı olduğu görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık faktörlerinden iş yerini müdafaa etme davranışı faktörü dağıtım adaleti ile anlamlıdır. Bütün adalet faktörleri, iş yerini müdafaa etme davranışı ile LMX(Lider-Üye Etkileşimi) üzerinden anlamlı

bulunmuştur. Etkileşim adaleti faktörü, dağıtım adaleti faktörü ve prosedürel adalet faktörleri LMX(Lider-Üye Etkileşimi) düzeyine göre anlamlıdır.

Yapılan çalışmada liderin doğrudan vatandaşlık davranışlarını etkilemediği, şartlı bir değişken olduğu görülmüştür. Vatandaşlık davranışını Lider ile üye arasındaki etkileşim etkilemektedir.

6.SONUÇ

Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin rolünün incelendiği bu çalışmada, literatür çalışmasının yanında anket uygulamasına da yer verilmiştir.

Çalışmada örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, lider-üye etkileşimi kavramları derinlemesine incelenmiştir. Yapılan literatür çalışmasının ardından anket uygulamasından elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için Van Dyne, Graham ve Dienesch'in (1994) geliştirdikleri 950 çalışan, 169 yönetici üzerinde uygulanmış 54 maddelik Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği (EK) kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda tüm ölçek için Alpha değeri ,91 olarak saptanmıştır. Türkiye'deki uygulama sonucunda tüm ölçek için Alpha değeri ,8928 olarak gerçekleşmiştir. Yapılan çalışma ölçeğe uygun çıkmıştır.

Örgütsel adalet davranışını ölçmek için Robert Moorman'ın 20 maddelik Örgütsel Adalet Ölçeği (EK) kullanılmıştır.

Yapılan frekans dağılımları sonucunda anketi cevaplayan katılımcılar arasında kadın-erkek oranı bir birine yakın çıkmıştır(81 Kadın-79 Erkek). Katılımcıların büyük çoğunluğu üniversite mezunudur.

Ankete katılanların büyük çoğunluğunun çalışma hayatı 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasındaki kişilerdir. Katılımcıların mevcut işyerinde çalışma süresi ise 1-5 yıl arasında bulunmaktadır. Ayrıca katılımcıların yaş aralığı 20-35 yaş arası olarak görülmüştür.

Araştırma sonucunda örgütsel adalet faktör analizi neticesinde 3 faktör elde edilmiştir. Bunlar;

- ÖRGÜTSEL ADALET FAKTÖR 1:ETKİLEŞİM ADALETİ
- ÖRGÜTSEL ADALET FAKTÖR 2:PROSEDÜREL ADALET
- ÖRGÜTSEL ADALET FAKTÖR 3:DAĞITIM ADALETİ

Olarak adlandırılmıştır. Bu faktörler incelendiğinde üç faktörde yüksek açıklayıcılığa sahiptir.

Araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda 3 faktör elde edilmiştir. Bunlar;

- ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI FAKTÖR 1: ETKİNLİK VE İŞLEVSELLİK
- ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI FAKTÖR 2:ERDEM
- ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI FAKTÖR 3: İŞ YERİNİ MÜDAFAA ETME

Olarak belirlenmiştir. Bu faktörler incelendiğinde de üç faktörde yüksek anlamlılığa sahip olarak görülmektedir.

Faktör analizinden sonra, 1.aşamada örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini görmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi görmek üzere yapılan regresyon analizin sonucunda;

“Etkinlik ve işlevsellik davranışı”, dağıtım faktörü ve etkileşim adaleti faktörü ile açıklanmıştır. Etkinlik ve işlevsellik faktörü için dağıtım adaleti faktörü ve etkileşimli adalet faktörü anlamlı görülmüştür.

Yapılan istatistikî çalışmaya göre, iş yerini müdafaa etme davranışı üzerinde dağıtım adaleti faktörünün pozitif katkısı olduğu görülmektedir. Yani iş yerini müdafaa davranışı faktörü dağıtım adaleti faktörü ile açıklanmaktadır. Örgütte adaletin eşit bir şekilde dağıtılması iş yerini müdafaa etme Davranışını olumlu bir şekilde etkilemektedir.

2.Aşama Regresyon analizinde örgütsel Adalet - örgütsel Vatandaşlık Davranışı sonuçlarına Lider-Üye etkileşimi dâhil edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden Etkinlik ve İşlevsellik davranışı sadece dağıtım adaleti ile açıklanmaktadır. Lider-Üye etkileşimine doğrudan etkisi görülmemiştir. Şartlı bir değişken olarak lider-üye etkileşimine etkisi görülerek anlamlı bulunmuştur.

Örgütsel vatandaşlık faktörlerinden erdemlilik faktörünü doğrudan sadece LMX(Lider-Üye Etkileşimi) açıklamaktadır. Erdemlilik faktörü, Adalet faktörlerinden Etkileşim, Prosedürel ve Dağıtım Adaleti faktörleri ile doğrudan anlamlı değildir. Lider-Üye etkileşimi üzerinden anlamlıdır.

Üç adalet faktörü örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde Lider-Üye etkileşimi ile anlamlı olduğu görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık faktörlerinden iş yerini müdafaa etme davranışı faktörü dağıtım adaleti ile anlamlıdır. Bütün adalet faktörleri, iş yerini müdafaa etme davranışı ile LMX(Lider-Üye Etkileşimi) üzerinden anlamlı bulunmuştur. Etkileşim adaleti faktörü, dağıtım adaleti faktörü ve prosedürel adalet faktörleri LMX(Lider-Üye Etkileşimi) düzeyine göre anlamlıdır.

Yapılan çalışmada liderin doğrudan vatandaşlık davranışlarını etkilemediği, şartlı bir değişken olduğu görülmüştür. Vatandaşlık davranışını Lider ile üye arasındaki etkileşim etkilemektedir.

Bu araştırma kapsamında elde edile sonuçlar; Van Dyne, Graham ve Dienesch'in (1994) geliştirdikleri ve Meltem Kamer'in Türkçeye uyarladığı Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine uygun sonuçlar göstermektedir. Ayrıca Çağla SARI (2011) "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Bir Araştırma" başlıklı tezinde örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu bir ilişkinin varlığını göstermiştir. Kıymet Duygu ERDAŞ (2010) "Lider-Üye Mübadelesi, Algılanan Örgütsel Destek ve Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri" başlıklı tezinde lider-üye etkileşimi ve vatandaşlık davranışı ilişkisi arasında benzer bir ilişki saptanmıştır. Burç ALTINBAŞ (2008) "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi" başlıklı tezinde örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu

saptanmıştır. Jan GÜRBOYOĞLU (2009) “Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri” başlıklı tezinde Lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet üzerinde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Fadime Sinem ERDEM (2008) “Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri’de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma” başlık tezinde ise lider-üye etkileşiminin artmasının çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını yükselttiği, birbiri ile anlamlı olduğu saptanmıştır. Robert Moorman’ın örgütsel adalet ölçeğine göre olumlu bir sonuç çıkmıştır.

Çalışmanın sonucunda örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında dağıtım adaleti faktörü ve etkileşimli adalet faktörü en fazla katkıya sahip faktörlerdir. Lider-üye etkileşimi yüksek olanlarda etkileşim adaleti anlamlıdır. Lider-üye etkileşimi düşük olanlarda “dağıtım adaleti” faktörü anlamlı olarak görülmektedir.

Sonuç olarak örgütü adil olarak algılayan kişilerin örgüte aidiyet duygusu artacağından iş yerini sahiplenme, müdafaa etme davranışları yükselecektir.

Çalışanlarda adalet duygusunu olumlu yönde arttıran en önemli belirleyici lider davranışlarıdır. Örgütlerde liderin/yöneticinin davranışları belirleyicidir. Alınan kararlarda çalışanın görüşlerinin önemsendiği, kararlardan etkilenen çalışanlara bunların açıklanırken liderin saygılı davranış gösterdiği örgütlerde vatandaşlık duygusu çok kolay gelişir.

ÖNERİ

Bu tez çalışmasında örgütsel adalet boyutları, adalet teorilerinin ortaya çıkışı, örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal değerlendirilmesi ve lider-üye etkileşimi açıklanmıştır.

Adalet algısı, vatandaşlık davranışı ve lider-üye etkileşimi ile ilişkili olduğu ve bu çalışmada yer almayan diğer unsurlardan bahsedilmesi gelecek çalışmalar için bir öneridir.

Çalışanlarda adalet duygusu geliştirebilmenin en önemli belirleyicisi yönetici davranışlarıdır. Örgütlerde yöneticilerin rol modeli önemlidir. Süreçlerle ilgili alınan kararlarda çalışanın önemsendiği, kararlardan etkilenen çalışanlara bu kararlar açıklanırken yöneticilerin nazik davranış gösterdiği örgütlerde adalet duygusu daha kolay gelişir.

Bu çalışma tek bir sektörde yapılmış olması nedeniyle elde edilen verilerle genelleme yapılması olanaklı değildir. Bu nedenle araştırmanın bulguları bazı sınırlamalar çerçevesinde değerlendirilmelidir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi için adalet algısının, vatandaşlık davranışlarının ve lider-üye etkileşiminin farklı sektörlerde çalışanları konu alan araştırmalarla incelenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

Çalışma teorik ve uygulama sınırlamalara sahip olmasına rağmen literatüre katkı sağlamaktadır.

Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki olduğunun ortaya çıkarılması ve örgütsel adaletin boyutlarının vatandaşlık boyutları üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması bu katkılardan bazılarıdır.

6.KAYNAKÇA

M.Byles, Charles. "Organizational Culture:Internal and External Fits", **Journal of Management**,13(4),1987,s.647.

Anit, Somech, Anat Drach-Zahavy, (2004), "Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective", **Journal of Occupational and Organizational and Organizational Psychology**, s.281-298

Dinç, Alper ve Adnan Ceylan, "Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve İş Memnuniyeti İle İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 2008, s.14

Colquitt, Jason A., Donald Conlon, Michael Wesson, "Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Reserch", **Journal of Applied Psychology**, 86, 2001, s.425-445.

DOĞAN, Abdulvahap. "İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Elazığ İli Örneği)", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Fırat Üniversitesi 2008, s.28

Baltaş, Acar. (2002) "Performansı Değerli Kılma Süreci", **Kaynak Dergisi**, sayı:12,

Ceylan, Adnan ve Nigar Demircan.(2005)"Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma İlişkilerine Yönelik Bir Araştırma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi** 13 (2) 2012, s.254 s.52-66.

Akdoğan, Asuman (2002), "Toplam Kalite Yönetimi", (<http://www.canaktan.org>).

Bateman, Thomas, S., ve Organ, Dennis. W. (1983), "Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship Between Affect and Citizenship", **The Academy of Management Journal**, Vol. 26, No. 4, s. 590

Bogler, Ronit., ve Anit, Somech. (2005), "Organizational Citizenship Behavior in Schools: How Deos It Relate to Participation in Decision Making?", **Journal of Educational Administration**, Vol. 43, No. 5, s. 422.

Brower, Holly ve David Schoorman; Hwee. Hoon Tan (2000), "A Model Of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange", *Leadership Quarterly*, Vol. 11, No. 2, s. 35.

Bauer, Tayla, N., ve Green, Stephen, G., (1996), "Development of Leader-Member Exchange: Longitudinal Test", *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 6, s.1543.

Ege, Barış. "İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler ve İşgören Tatmini ile İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Lisans Enstitüsü, Gebze,2000,s.9.

B.Burns,W.Collins,Organizational Citizenship Behavior in the IS Context:A Research Agenda, 2005,s.

Burns, Mary ve Rossan Collins,"Organizational Citizenship Behavior in the IS Context:A Research Agenda", *Journal of Management* 2005 Vol.5,No:2,s.95

Selek Öz, Cihan ve Seyyar, Ali, *İnsan Kaynakları Terimleri*. 1. Baskı, İstanbul: Değişim Yayınları, 2007.

Constant D Beugre, ve Robert A. Baron, (2001) "Perception of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Prosedural and Interaction Justice", *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 2, s. 328.

Constant D Beugre (2002), "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employes", *International Journal of Human Resaource Management* s.1091-1104

Chockalingam Viswesvaran ve Öneş, Deniz S. (2002), "Examining The Construct Of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evolution Of Relations With Work Attitudes and Behaviors", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 38, No. 3, s. 194.

Can, Halil ve Yavuz Bayar."Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi" Ankara,TODAİE 167,1977,s.167

C.B.Walter,J.M.Stephan,Task Performance and Contextual Performance: The meaning for Personel Selection Research, Human Performance,Vol.10,No:2,s.100.

Yücel, Cemil ve Samancı, Gülden., **Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,c.19,sayı:1,2009,s.128.

Davis, W. D.; W. L., Gardner (2004), “Perceptions of Politics and Organizational Cynicism:An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective”, The Leadership Quarterly, Vol. 15, s. 445.

Deluga, J. Ronald; J. T. Perry (1991), “The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behavior, Satisfaction and Perceived Superior Effectiveness with Leader-Member Exchanges”, Journal of Occupational Psychology, Vol. 64, pp. 239-252.

Dienesh, R. M. ; R. C. Liden (1986), “Leader Member Exchange of Leadership: A Critique and Further Development”, Academy of Management Review, Vol. 11, s. 627

Douglas M.Cowherd, David.I.Levine, (1992), “Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation Of Distributive Justice Theory”, s.303-304

Yürür, Şenay “Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üni.** İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, 2008, s.297

Organ, Dennis. “The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior”, **Research in Organizational Behavior**,Vol.12,1997,s.51.

Uysal Irak, Doruk. “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, **Türk Psikoloji Yazıları**, 7 (13), 2004, s. 28.

Rousseau, Dennis ve J.McLean Parks, “Research in Organizational Behavior,The Contracts of Individuals in Organizations,” **L.L.Cummings ve B.M.Staw,(15,Greenwich,Connecticut:JAI Pres),1993,s.11.**

Dienesch, R. M. ; R. C. Liden (1986), “Leader Member Exchange of Leadership: A Critique and Further Development”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, s. 625.

Deluga, J. Ronald; J. T. Perry (1991), “The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behavior, Satisfaction and Perceived Superior Effectiveness with Leader-Member Exchanges”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 64, s.241

D.Katz,R.L.Kahn,ÖrgütlerinToplumsalPsikolojisi,Çev.H.Can,Y.Bayar,Ankara TODAİE 167,1977,s.167.

Dennis W.Organ,K.Ryan,A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior,Personel Psychology,Vol:48,s.775.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, İstanbul: Anka Yayınları, 2001

Elovanio, M.,Kivimaki, M., Vahtera, J. (2002). Organizational justice: evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*. 92(1), 105-108. ss. Aktaran: “Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (2) 2012

Kelloway, Kevin, Edward Loughlin, “Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational CitizenshipBehaviors:Separate but Related Constructs”, **International Journal of Selection and Assessment**,10(1-2),Mart-Haziran ,2002,s.143.

Lievens, Filip.,Frederic Anseel, “Confirmatory Faktor Analysis and Invariance of an Organizational Citizenship Behavior Measure Across Samples in a Dutch-Speaking Context”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**,(77),2004,s.299.

Yıldırım, Fatma. “Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,Psikoloji Anabilim Dalı,2002,s.394.

İncir, Gülten “**Çalışanların İş Doyumunu Üzerine Bir İnceleme,**” *Prodüktivite Merkezi Yayınları*,C:401,Ankara,s.13

.

Greenberg, J. (1990), Looking Fair versus Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice, *Research in Organizational Behavior*, 12 (1) 11-157.

Greenberg, (1996), “ The Quest for Justice on the Job:Essays and Experiments.Thousand Oaks, CA: Sage Publications”, p.24 Aktaran:

Altıntaş, Füsün Çınar. “Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 2006, s. 21

Eker, Gülden “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü- **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2006, s.7

Özkılıççı, Gökçe “Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2011, s.8

G.S. Leventhal “What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study of Fairness in Social Relationships”, p.42-48, 1980

Graen, G. (1976), “Role-Making Processes within Complex Organizations”, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, s. 1231

Saylan, Genca., **Türkiye’de Kapitalizm Bürokrasi ve Siyasal İdeoloji**. Ankara, Todaie Yayınları,1974,s.30..

Lambert, E.G.; Hogan, N.L., Griffin, M.L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stres. job satisfaction, and organizatioal commitment. **Journal of Criminal Justice**, (35), 664–656.

Bayram Levent, “**Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**”, Sayıştay Dergisi, sayı 56,s.1

Liden, Robert C.; John M. Maslyn (1998), “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development”, **Journal of Management**, Vol. 24, No. 1, s. 44

Özdevecioğlu, Mahmut. “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:21, 2003, s.79.

Moorman, Robert (1991). “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?.” **Journal of Applied Psychology**, 76

Çolak, Mustafa ve Hayat Ebru Erdost; (2004), “Organizational Justice: A Review Of The Literature And Some Suggestions For Future Research”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:22, Sayı:2, S.60

Çetin Münevver, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,2004

Kamer, Meltem. “Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi”, Marmara Üniversitesi **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, 2001,

Çakar Demircan, Nigar ve Sibel Yıldız, Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken mi?, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.8, Bahar 2009, s.28.

Nowakowski, J.M.; Conlon, D.E.(2005). “Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward”, *The International Journal of Conflict Management*, 16(1). 4-29.

Moorman, Robert. (1993). “Justice As a Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior” **Academi of Management Journal**, 36(3), s.532.

İşcan, Ömer Faruk ve Naktiyok Atılhan. “Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları”. **Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi**. 59, (2004). s

Başaran, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış**, Ankara, Gül Yayınevi, 2.baskı,1991,s.231.

J. Ö. İŞBAŞI. “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2000, s.58

J.A. Colquitt,D.E.Conlon,M.J. Wesson, Justice at the Millenium. A meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology*, 1986

Greenberg, Jerald. “Looking Fair Versus Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice” **Research in Organizational Behaviour**, 12 (1), 1993, s.411.

Greenberg, Jerald “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow”, , **Journal of Management** Vol. 16, No. 2, 1990, s. 399-432

Greenberg, Jerald “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **Academy of Management Review**, c.12, s.1 1987, s.9.

Özen, Janset. **Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri, Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi**, Sayı:5, Haziran 2002, s.109.

J. Cohen. (1987). “Parent as Educational Models and Definers”. *Journal of Marriage and The Family*. Cilt:49. Sayı: 2. p.120-145

Shaw, John C., Eric Wilde ve Jason A. Colquitt, “To Justify or Excuse?: A Meta-Analytic Review of the Effects of Explanations”, **Journal of Applied Psychology**, c. 88, s.3, 2003, s. 445.

Özen, Janset “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm örgütünde Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**,Antalya,2000,s.7.

Mengüç,Bülent. “The Employee-Organization Relationship,Organizational Citizenship Behaviors and Superior Service Quality”, **Journal of Retailing**,Vol.78 No:2,2002,s.135.

J.Melissa vd.,Human Resource Management Influence on Organizational Citizeship Behaviors,Departments/Business,2005,s.3.

Özmen, Ö. N. T.; Arbak, Y.; Özer, P.S. (2007).“Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına ilişkin Bir Araştırma”. Ege Akademik Bakış, 7(1), s.7

Özmen, Ö. N. T.; Arbak, Y.; Özer, P.S. (2007).“Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına ilişkin Bir Araştırma”. Ege Akademik Bakış, 7(1), s.7

Ömer Faruk İşcan, Atılhan Naktiyok, “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 59(1), s.181-201

Yeniçeri, Özcan, Yavuz Demirel ve Zeliha Seçkin,” Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **KMU İİBF Dergisi** Yıl:11 Sayı:16 Haziran 2009, s. 87.

Paul E. Spevctor, Suzy Fox, “An Emotion-Centered Model Voluntary Work Behavior-Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior”,Human Resource Management Review, 2002

P. Blau,Exchange and Power in Social Life,New York:Willey,1964,s.88.

Perizade, Badia; Mohamed Sulaiman (2005), "Leader-Member Exchange and Leadership Effectiveness of Chief Executive Officers in South Sumatra, Indonesia", *The Business Review*, Vol. 4, No. 1, pp. 331-339.

Podsakoff, Nathan ve Scott MacKenzie "Transformational Leader Behaviors and Their effects on Followers' Trust in Leader,Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors", **Leadership Quarterly**,1(2),s.115.

Phillips, A. S.; A. G. Bedeian (1994), "Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes", *Academy of Management Journal*, Vol. 37,No. 4, s.992.

Robert H. Moorman, (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" s.846

Kutani Özen, Rana ve Emine Çetinel, "Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay", Eskişehir: **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Osmangazi Üniversitesi**, 21-23 Mayıs 2009, s.693.

Vecchio, Robert P. *Organizational Behavior*, 2nd. Ed. **Chicago: The Dryden Press, Rinehart and Winston Inc.**, 1991. s.189-190.

Robert Folger, Russel Cropanzano (1998), "Organizational Justice and Human Resource Management", ,s.26, London:Sage Publications,1998.

Aybay, Rona ve Aydın Aybay, **Hukuka Giriş**. 8.Basım İstanbul:Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2012.

R. Kopman, The Relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: A Review of the Literature,*Applied Psychology*,Vol.3.2001,s.4.

Ronald J. Deluga, “Supervision Trust Building,Leader-Member Exchange and Organizational CitizenshipBehavior,” **Journal of Occupational-Organizational Psychology**,Vol.67,No:4,December,1994,s.316.

Serap Aykut, Örgütsel Adalet, Birey -Örgüt Uyumu İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü - Yüksek Lisans Tezi, 2007

Yolaç, Sema. “Politik Davranış ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Marmara Üni. Sosyal Bilimler Enst. Hakemli **Öneri Dergisi**, Sayı:31, Cilt:8, 2009. s.158

Söyük, Selma, “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi SBE, İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, 2007, s.37.

Yavuz, Sinem. “Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış **Yüksek Lisans Tezi**, 2010, s.6

Erdem,Ramazan ve Cem Çukur, “Kültürel Bağlamda Yönetmel Örgütsel Davranış” Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.no:31, 2007, s.185

Yürür, Şenay. “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**,c.3,2008,s.308.

Karademir, Tamer ve Bilal Çoban, “Sporun Yönetmel Yapısında Örgütsel Adalet Kuramına Bakış”, **Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi** Cilt 4, Sayı 1, 2010

Çelik, Mazlum. “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, 2007, s.98

Wayne Sandy, Robert Liden ve Raymond Sparrowe (1994), "Developing Leader-Member Exchanges: The Influence of Gender and Ingratiation", *American Behavioral Scientist*, Vol. 37, No. 5, s.699.

Sparrowe, Raymond ve Robert Liden (1997), "Process and Structure in Leader-Member Exchange", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 2, s. 521.

Dienesch, Richard ve Robert Liden (1986), "Leader Member Exchange of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, Vol. 11, s. 627

Phillips, Antoinette ve Arthur Bedeian (1994), "Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4, s.992.

EK-1: ANKET FORMU

Bu anket formu Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda Prof.Dr. Deniz BÖRÜ danışmanlığında hazırlanan bir yüksek lisans tezi kapsamında yapılan araştırma için hazırlanmıştır. Sizden istenen soruları kendi fikirlerinizi ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak doldurmanızdır. Lütfen cevaplarınızı anket formu üzerinde işaretlemeyen önce açıklamaları ve soruları dikkatlice okuyunuz. Bize vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dahilinde kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Cevaplarınızın gizli tutulacağına dair güveninizi sağlamak için sizden isminizi veya kimliğinizi açığa çıkartacak herhangi bir işareti anket formu üzerine yazmamanız istenmektedir.

Çalışmamıza yaptığınız katkılarınız için teşekkür ederim. Saygılarımla,

Sadık KARAKUŞ

1.Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

2.Yaşınız : ()

3.En son mezun olduğunuz eğitim kurumu:

Doktora: ()

Yüksek Lisans: ()

Lisans: ()

Ön Lisans: ()

Lise: ()

İlköğretim: ()

4.Kaç yıldır çalışma hayatındasınız? ()

5. Şu anki işyerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz? ()

<p>BÖLÜM:1</p> <p>Aşağıda kurumlardaki uygulamalara ait bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz.</p> <p>Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü “tamamen katılıyorum” dan “hiç katılmıyorum” a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz.</p>	Tamamen katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Biraz katılıyorum	Çok az katılıyorum	Hiç katılmıyorum
Çalışma programım adildir.					
Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler					
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					

Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.					

<p>BÖLÜM:2</p> <p>Aşağıda kurumlardaki uygulamalara ait bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz.</p> <p>Bu ifadelere ne derece katıldığımıza ilişkin görüşünüzü “tamamen katılıyorum” dan “hiç katılmıyorum” a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz.</p>	Tamamen katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Biraz katılıyorum	Çok az katılıyorum	Hiç katılmıyorum
Yöneticimi birey olarak çok severim.					
Yöneticim bir üste karşı, ne yaptığım ile ilgili olarak net bir bilgiye sahip olmasa da, yaptığım işleri savunur.					
Yöneticim için, iş tanımında belirlenenin ötesinde çaba gösteririm.					
Yöneticimin işiyle ilgili bilgisi beni oldukça etkiler.					
Yöneticim, bir insanın arkadaş olmak isteyeceği biridir.					
Şirketteki diğer insanlar aleyhimde yazılı yada sözlü davranışlarda bulunduğu yöneticim beni korur.					
Yöneticimin koyduğu iş hedeflerine ulaşmak için gerekenin ötesinde ekstra çaba harcamaya hazırım.					
Yöneticimin işle ilgili bilgisine ve yetkinliğine					

saygı duyarım.					
Yöneticim keyifle çalışılacak biridir.					
Eğer bilmeden bir hata yaparsam,yöneticim beni şirketteki diğer insanlara karşı korur.					
Yöneticim için çok çalışmaktan kaçınmam.					
Yöneticimin mesleki deneyimlerine saygı duyarım.					
<p>BÖLÜM:3</p> <p>Aşağıda kurumlardaki uygulamalara ait bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz.</p> <p>Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü “tamamen katılıyorum” dan “hiç katılmıyorum” a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz.</p>	Tamamen katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Biraz katılıyorum	Çok az katılıyorum	Hiç katılmıyorum
İşyerimi dışarıda en iyi şekilde temsil ederim.					
Dış tehditlere karşı iş yerimi savunurum.					
Başkalarına bu iş yerini çalışmak için iyi bir yer olduğunu söylerim.					
Şirketi eleştiren iş arkadaşlarıma karşı iş yerimi savunurum.					
İş yerimin ürünü ve servislerini dışarıda aktif şekilde tanıtırım.					

Daha yüksek ücret söz konusu olursa, rakip bir firmada çalışmayı kabul edebilirim.					
İş arkadaşlarımı şirket hisselerine yatırım yapmaları için ikna etmeye çalışırım.					
İş başındayken zamanımı, nadiren boşa harcarım.					
Her zaman yapabileceğim en fazlasını yaparım.					
İşe her zaman vaktinde gelirim.					
Koşullar ne olursa olsun, yapabileceğim en yüksek kalitede iş çıkarırım.					
İş yeri tarafından konulmuş teslim tarihlerine uymak bana göre değildir.					
Sabah iş yerine vardığım anda bile, kafam dinç ve çalışmaya hazır durumda olurum.					
İş yerimin kural ve yönergelerine son derece dikkat ederim.					
Bazen şirket kaynaklarımı israf ederim.					
İş yerimde çalışma alanımı temiz ve düzenli tutarım.					
Bazen geçerli bir sebebim olmadan işe gitmediğim olur.					

İşle ilgili toplantılara, sadece işim gerektiriyorsa katılırım.					
Yeni ürün ve gelişmeler hakkındaki fikirlerimi çevremdekilerle paylaşıyorum.					
Ürün ve servisler hakkındaki bilgilerimi sürekli güncel tutar ve iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
İş başındayken dış görünümümün çekici ve uygun olmasına dikkat ederim.					
Şirketime yararı olabilecek şirket dışındaki gruplarla ilişki kurmak bana göre değildir.					
İş arkadaşlarıma sıklıkla yapıcı önerilerde bulunurum.					
Şirket için neyin doğru neyin yanlış olduğunu değerlendirirken profesyonelce karar veririm.					
Bilgi ve becerilerle ilgili yeni gelişmelerin takip edilmesinin gerekli olduğu yönündeki inancımı yönetime belli ederim.					
Toplantılarda düşüncelerini ifade etmeleri için, diğer katılımcıları cesaretlendiririm.					
İş arkadaşlarıma bağımsız düşünebilmeleri için yardımcı olurum.					
Değişik fikirlerin şirket yararına olacağı durumlarda, konu hakkında detaylı bilgi edinmeye çalışırım.					

Yöneticilerimin daha yüksek çalışma standartları oluşturmaları yolunda herhangi bir gayretim yoktur.					
Performansımı geliştirmek için ilave eğitimlere katılmak bana göre değildir.					
İşimin gerektirdikleri dışında ekstra görev ve sorumluluk almaktan kaçınırım.					
Gereğinden daha fazlasını yapmaktan kaçınırım.					
Gerekli olduğunda fazla mesai yapmak için gönüllü olurum.					
Bir proje üzerinde çalışırken iş arkadaşlarımla işbirliği yapmakta zorluk çekerim.					
İşe erkenden gelirim.					
Mümkün olan en seri şekilde çalışırım.					
Şirkete ait araç gereci bazen kendi özel işlerim için kullandığım olur.					
İş yerimde her zaman profesyonelce hareket ederim.					
Sorunlar çözülene kadar sebatla çalışırım.					
Gizli bilgilerin açığa çıkmamasına dikkat ederim.					

Kendime ait işleri, işlerin sıkışık olmadığı zamanlarda yaparım.					
Ancak ücret ödendiği zaman fazla mesaiye kalırım.					
İş süreçlerini destekleyecek yeni fikirler bulmaya çalışırım.					
Başkalarının hatalarını rapor ederim.					
Diğerleri katılmasa da fikrimi açıklıkla ifade ederim.					
İşler sarpa sarmadan amirimi bilgilendiririm.					
Amirime hoş olmayan şeyleri bildirmekten kaçınırım.					
Herkesin hemfikir olduğu durumlarda şüphelerimi kendime saklamayı tercih ederim.					
Bilgi ve becerilerimi sürekli güncel tutmaya çalışırım.					
Amirlerine karşı talep edici olma konusunda iş arkadaşlarımın cesaretlerini kırarım.					
İşler kötü gittiğinde amirimin bundan haberdar olmasını engellerim.					
Yumurta kapağıya dayanmadan sorunları sezer ve çözümlerim.					

Talimat verilmediği taktirde komitelere gönüllü olarak katılmaktan kaçınırım.					
Şirket bültenlerini, hakkını vermeden okurum.					