

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL  
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
PERAKENDE SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SAYED LUTFULLAH ZUBAİR  
ORCID: 0000-0003-4450-1694**

**Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi**

**Danışman: Prof. Dr. Tuncay YILMAZ  
ORCID: 0000-0003-3167-4457**

**TEMMUZ- 2023**

Sayed Lutfullah ZUBAİR tarafından hazırlanan ‘‘Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki: Parekende Sektörü Çalışanları Örneği’’ başlıklı bu tez, 14.06.2023 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliđi’nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Prof. Dr. Tuncay YILMAZ

*Sakarya Üniversitesi*

**Jüri Üyeleri:** Prof. Dr. Tuncay Yılmaz

*Sakarya Üniversitesi*

Prof. Dr. Yasemin Özdemir

*Sakarya Üniversitesi*

Dr. Öğr. Üyesi Tuğba Özsoy

*Sakarya Üniversitesi*

## ÖNSÖZ

Bu araştırmanın yapılmasında, bana değerli bilgilerini paylaşmış olan, kendini hangi zamanlarda danışmış olsam bana kıymetli zamanını ayırarak, büyük bir ilgi ile bana faydalı olmak için elinden gelmiş olandan fazlasını sunan, her problem yaşadığımda yanına hiçbir şekilde çekinmeden gittiğim, samimiyetini benden esirgemeyen ve gelecekteki meslek yaşantımda bana vermiş olduğu değerli bilgiden faydalandığını düşünmüş olduğum, danışman hoca statüsünü hakkı ile yerine getirmiş olan sayın Prof. Dr. Tuncay YILMAZ'a teşekkürü bir borç bilmekteyim.

Üniversite hayatım boyunca kazanmış olduğum tüm şeyler için ve beni gelecek sahibi yapacak olan bilgi ile donatmış olduğu için, tüm hocalarımaya ayrı ayrı Prof. Dr. Recai COŞKUN, Prof. Dr. Ahmet Vecdi CAN, Prof. Dr. Harun TAŞKIN, Prof. Dr. Cihangir AKIN'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak da beni bugüne saygı ve sevgi ile getiren aileme sonsuz teşekkür ederim.

**Sayed Lutfullah ZUBAİR**

**14.06.2023**

# İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>i</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLolar</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL ADALET</b> .....	<b>4</b>
1.1. Algılanan Örgütsel Adalet Kavramı ve Kapsamı .....	4
1.2. Örgütsel Adalet Kavramının Arz Ettiği Önem .....	5
1.3. Örgütsel Adalet Teorileri.....	6
1.3.1. Eşitlik Teorisi .....	8
1.3.2. Göreceli Yoksunluk Teorisi .....	9
1.3.3. Bilişsel Dayanaklar Teorisi .....	10
1.3.4. Kestirme Adalet Teorisi .....	10
1.3.5. Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlaki Erdem Modeli .....	11
1.3.6. Adaleti Yargılama .....	11
1.3.7. Çoklu Yaklaşımlar Modeli .....	12
1.3.8. Sosyal Değişim Teorisi .....	12
1.4. Örgütsel Adalet Boyutları.....	13
1.4.1. Dağıtım Adaleti .....	13
1.4.2. Prosedür Adaleti .....	14
1.4.3. Etkileşim Adaleti.....	14
1.5. Örgütsel Adalet Algısının İlişkili Olduğu Unsurlar .....	15
1.5.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	15
1.5.2. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini .....	16
1.5.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık .....	18
1.5.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven .....	19
1.5.5. Örgütsel Adalet ve Örgütten Ayrılma Niyeti .....	20
1.6. Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Olmayan Değişkenlerin İlişkisi .....	20
1.7. Örgütsel Adaletin Sonuçları .....	22
1.8. Örgütsel Adalet Algılama Süreci.....	23

<b>BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....</b>	<b>26</b>
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı .....	26
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Benzer Nitelikte Olan Kavramlar .....	29
2.2.1. Örgütsel Spontanlık.....	29
2.2.2. Prososyal Örgütsel Davranışlar .....	30
2.2.3. Psikolojik Sözleşme .....	31
2.2.4. Rol Davranışları .....	33
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları.....	34
2.3.1. Özgecilik .....	36
2.3.2. Nezaket.....	37
2.3.3. Vicdanlılık .....	38
2.3.4. Centilmenlik .....	39
2.3.5. Sivil Erdem.....	40
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Oluşturan Teoriler .....	41
2.4.1. Sosyal Değişim Teorisi .....	41
2.4.2. Eşitlik Teorisi .....	42
2.4.3. Lider-Üye Değişim Teorisi .....	43
2.4.4. Karşılıklılık Teorisi .....	44
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Faktörler .....	45
2.5.1. Kişisel Özellikler.....	46
2.5.1.1. Örgütsel Bağlılık.....	46
2.5.1.2. Kişilik Özellikleri.....	46
2.5.1.3. Ruhsal Durum .....	47
2.5.1.4. İşe Karşı Tutum ve İş Tatmini .....	47
2.5.1.5. İhtiyaçlar .....	48
2.5.1.6. Örgütsel Adalet .....	48
2.5.1.7. Demografik Özellikler .....	49
2.5.2. Çevresel ve Durumsal Faktörler.....	49
2.5.2.1. İşin Özellikleri .....	49
2.5.2.2. Liderin Özellikleri.....	50
2.5.2.3. Kıdem ve Hiyerarşik Düzen.....	51
2.5.2.4. Örgütün Özellikleri .....	51
2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncelleri ve Çıktıları.....	52
2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Açısından Sonuçları ..	53

2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki.....	54
3.1. Araştırmanın Amaç ve Yöntemi.....	57
3.2. Evren, Örneklem ve Verilerin Toplanması .....	57
3.4. Verilerin Analizi.....	59
3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	59
3.6. Araştırma Bulguları.....	60
3.6.1. Güvenilirlik Analizi.....	60
3.6.2. Normallik Analizi.....	60
3.6.4. Fark Analizleri.....	64
3.6.5. İlişki (Korelasyon) Analizleri.....	67
3.6.6. Etki (Regresyon) Analizleri.....	71
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>74</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>79</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>94</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>102</b>

## **KISALTMALAR**

**SPSS** : Statistical Package for the Social Sciences

## TABLULAR

<b>Tablo 1:</b> Greenberg'in Örgütsel Adalet Kuramları Sınıflandırması .....	7
<b>Tablo 2:</b> Adalet Boyutlarına Yönelik Genel Kurallar .....	26
<b>Tablo 3:</b> Örgütsel Vatandaşlık Boyutlarının Belirlenmesiyle İlgili Çalışmalar .....	38
<b>Tablo 4:</b> Güvenilirlik Analizi .....	65
<b>Tablo 5:</b> Katılımcıların Demografi ve Çalışma Süresine Göre Dağılımları.....	67
<b>Tablo 6:</b> Normallik Analizi Tablosu .....	68
<b>Tablo 7:</b> Ölçeklere ve Alt Faktörlerine İlişkin Ortalama Değerler Tablosu .....	69
<b>Tablo 8:</b> Cinsiyete Göre Fark Analizi Tablosu .....	70
<b>Tablo 9:</b> Yaşa göre fark analizi tablosu .....	71
<b>Tablo 10:</b> Medeni duruma göre fark analizi tablosu .....	72
<b>Tablo 11:</b> Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet algısının çalışma süresine göre fark analizi tablosu .....	72
<b>Tablo 12:</b> Örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki korelasyon analizi .....	74
<b>Tablo 13:</b> Örgütsel adalet algısı alt faktörleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt faktörleri arasındaki ilişki analizi .....	75
<b>Tablo 14:</b> Örgütsel adalet algısı alt faktörleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki analizi .....	76
<b>Tablo 15:</b> Örgütsel vatandaşlık davranışı alt faktörleri ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki analizi .....	76
<b>Tablo 16:</b> Örgütsel adalet algı düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi .....	77
<b>Tablo 17:</b> Örgütsel adalet algı düzeyinin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi .....	78
<b>Tablo 18:</b> Hipotezlerin kabul/red durumu .....	79



## ÖZET

Zubair, S. (2023). *Algılanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Perakende Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi.

Küreselleşme ile rekabetin hissedildiği günümüz dünyasında şirketler başarılı olabilmek için çalışanlarının memnuniyetini sağlamaya çalışmalıdırlar. Mesleki olarak mutlu bir insanın bu durumu sosyal yaşamına yansımaktadır. Bundan dolayı örgütlerin en büyük değeri insanlarıdır. Değişimlerin ve teknolojik gelişmelerin ölçeği ve hızı ne olursa olsun, kuruluşların insani ihtiyaçları hiçbir zaman önemini kaybetmeyecektir. Bireyin bileşenlerinin bu kadar önemli olmuş olduğu organizasyonlarda, organizasyonun içinde çalışanların arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi için kullanılmış olan bazı kriterler bulunmaktadır. Bu kriterlerden ilki de çalışanların örgüt içindeki adalet algısına yönelik yaklaşımlarını ölçen örgütsel adalet kuramıdır. Diğer ise; çalışanların örgüte olan aidiyet duygularını ortaya çıkartan örgütsel vatandaşlık kuramıdır. Bu ifadeler doğrultusunda araştırmanın amacı, örgütsel alan yazında örgütler için büyük bir yer tutmuş olan, örgütsel adaletin önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilmiş olan örgütsel adaletin ve örgütsel vatandaşlık kuramını, örgütler ile olan ilişkileri açıklanmaktadır.

Araştırmanın 1. bölümünde örgütsel adalet kuramının teorik ve kavramsal çerçevesi anlatılmaktadır. Örgütsel adalet boyutları, kuramları, kavramları ve örgütsel olmayan değişkenler ile olan ilişkisi, örgütsel adaletin geçmiş tarihi ve sonuçları açıklanmaktadır. 2. bölümde çalışmanın ana noktası, örgütsel vatandaşlık kuramının kapsamı, tanımı, boyutları, kuramları, örgütsel vatandaşlık davranışlarına benzeyen kuramlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkartan olgular, açıklanan son ilişkidir. “Örgütlerdeki Yurttaş Davranışı” ile söz konusu örgütlerin adaleti arasındaki ilişki verilmektedir. Çalışmanın 3. ve son kısmında, algılanmış olan örgütsel adalet ve vatandaşlık davranışlarının arasındaki bağlantıya ilişkin alan araştırması, anket yöntemi ile toplanmış olan veriler ile fark analizleri, korelasyon analizleri ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda kişiler çalıştıkları kurum içerisindeki faaliyetlerin, prosedürlerin ve uygulamaların adil olduğunu düşünmeleri halinde daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyecekleri tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık.

## ABSTRACT

Zubair, S. (2023). *The Relationship Between Perceived Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior: A Research On Retail Sector Employees* (Unpublished master's thesis). Sakarya University.

In today's world where globalization and competition are felt, companies should try to ensure the satisfaction of their employees in order to be successful. This situation of a professionally happy person is reflected both in his social life and in his social life. Therefore, the greatest value of organizations is their people. Regardless of the scale and speed of changes and technological developments, the human needs of organizations will never lose their importance. In organizations where the components of the individual have been so important, there are some criteria that have been used to evaluate the relationships between employees within the organization. The first of these criteria is the organizational justice theory, which measures the attitudes of employees. The other is; It is the organizational citizenship theory that reveals the feelings of belonging and itta of the employees in the organization. In line with these statements, the aim of the research is to explain the organizational justice and organizational citizenship theory, which has a great place for organizations in the organizational literature and accepted as an important determinant of organizational justice, and its relations with organizations.

In the first part of the research, organizational justice theory, its scope, definition, theoretical structure and meaning are explained. Organizational justice dimensions, theories, concepts and its relationship with non-organizational variables, past history of organizational justice and its results are explained. In the second part, the main point of the study is the scope, definition, dimensions, theories of organizational citizenship theory, theories similar to organizational citizenship behaviors, phenomena that reveal organizational citizenship behaviors, and the last relationship explained. The relationship between "Citizen Behavior in Organizations" and the justice of these organizations is given. In the third and last part of the study, field research on the connection between perceived justice and citizenship dimensions, difference analysis with the dimensions collected by the survey method, weight analysis, and regression analyzes were applied. As a result of the analyzes carried out, it has been determined that people will exhibit more citizenship events if they think that the aims within the institution they work for and the achieved and achieved are fair.

**Keywords:** Perceived Organizational Justice, Organizational Citizenship.

## GİRİŞ

İnsanlar var olduğundan itibaren adalet konusuna ilgi duymuşlar ve uyumlu bir yaşam gerektiren tüm ortamlarda adaletin vazgeçilmez bir unsur olduğunu vurgulamışlardır. Bu nedenle tüm çevrelerin ve örgütlerin vazgeçilmezi olan adalet kavramını yok saymak mümkün değildir. Örgütsel adalet kavramının ortaya çıkışı Adams'ın (1965) adalet teorisinden meydana gelmiştir. Adams, çalışan değişikliklerinin nasıl ve de ne zaman adil veya haksız olduğunu ve çalışanların bir adaletsizliği algıladıklarında nasıl tepki verdiğini anlamak istedi. Örgütsel Adalet kavramı, örgütte çalışanların işyerinde kendilerine nasıl adil davranıldığına yönelik algıların farklı örgütsel çıktıları hangi açıdan etkilemiş olduğunu açıklamış olan kuramdır. Başka bir deyişle örgütsel adalet, işyeri adaletinin etkilerini belirtmek için kullanılan bir terimdir. Örgüt içinde adalet duygusu sadece iş doyumunu olumlu etkilemekle kalmaz, aynı zamanda örgütsel davranış göstermelerine de yardımcı olur. Örgütsel vatandaşlık davranışı, belirlemiş olan model rolün isteklerinin ilerisinde gönüllü bir şekilde ortaya koyulan ve örgütsel yaşamın etkililiğine katkı sağlayan davranışlar olarak tanımlanabilir. Sivil davranış sergileyen çalışanların bulunduğu bir kuruluşun verimliliği ve etkinliği artmaktadır. Böylelikle ücretler düşerek, yüksek seviyeye işbirliği ve koordinasyon ile hızlı bir uyum sağlanarak, tüm herşeyden önemlisi de kuruluş amacına ulaşılmaktadır.

Bu bağlamda, kurum içindeki insan kaynaklarının pozisyona yönelik duygusal beklentilerini karşılamak ve adil bir ortam oluşturmak ve adalet duygusu yaratmak önemlidir. Çünkü örgütün sivil davranışı, örgütü diğer rakiplerinden farklı kılmakta ve rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır. Adalet algısı ile davranışsal gelişim arasındaki ilişki, örgütsel hayatın üstünde kafa yorulması gerekli en önemli hususlardan birisidir. Örgütün içinde adaletsizlik veya adalet olup olmadığı ile ilgili değil, tüm araştırmalar tarafından nasıl algılanmış olduğu ile ilişkilidir. Bunun nedeni, çalışanların algılamış olduğu düşünceler kapsamında geliştirilmektedir. Böylece bu tutumlara uygun bir şekilde örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi eğiliminde olmaktadır.

### **Çalışmanın Konusu:**

Çalışmamızın konusu; algılanan örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı Sakarya’da bulunan perakende sektörü personelleri üzerindeki etkisini belirlemek, örgütsel adalet algısını sadece sektör açısından değil, tüm sektörler açısından incelemektedir. Kuruluşlarda ve işletmelerde çalışanların ve bireylerin ek rol davranışları sorumlu, duyarlı, hazır, yardımsever ve kibar vatandaş olarak; örgütlerin sivil davranışlarına katkı sağlayabileceğini göstermeye çalışmaktır.

### **Çalışmanın Amacı:**

Bu çalışmanın temel amacı, perakende hizmetlerinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve örgütsel adalet algılarını ölçmek ve bu iki kavram arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmaktır. Bu kapsamda, örgütsel adalet ölçeğinin alt faktörleri olan “prosedür adaleti, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti kuramlarıyla, örgütsel vatandaşlık davranışların” alt faktörleri ile olan “sivil erdem, nezaket, centinmenlik ve özgecilik” arasındaki ilişki incelenmektedir.

### **Çalışmanın Önemi:**

Örgütlerin faaliyetlerini daha etkili ve üretken şekilde gerçekleştirmelerini ve belirledikleri hedeflere ulaşabilmelerini sağlayan faktörlerin başında örgüt içinde çalışan kişilerin örgütü benimsemeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri gelmektedir. Bu sebeple örgütsel vatandaşlık davranışı belirleyen ana unsurlardan biri olan örgütsel adalet algısının artırılması örgüt yöneticilerinin temel amaçları arasında olması gerekmektedir. Örgütsel adalet algısının yüksek olması örgütün nitelikli iş gücünü elinde tutabilmesini ve nitelikli iş gücünü çekebilmesini sağlayacaktır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt içindeki uyumsuzlukları ve problemleri minimum seviyeye indirerek örgüt içindeki motivasyonu ve performansı arttıracaktır. Örgütsel adalet algısı ve dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt verimliliğine etkisi yüzünden örgütler açısından ve akademik çalışmalar açısından önemli kavramlar arasındadır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi ve yorumlanması, hem hizmet sektöründe uygulamaların daha adil olmasını sağlayacak hem de konuyla ilgili yapılacak sonraki çalışmaya yol gösterecek olması açısından önemlidir.

### **Çalışmanın Yöntemi:**

Sakarya’da bulunan perakende sektörü personelleri üzerine gerçekleştirilen bu çalışmada kurum ve kuruluşlarda kişilerin örgütsel adalet algıları ile sivil erdem, nezaket, özgecilik

ve vicdanlılık gibi örgütsel davranışın alt boyutlarıyla ilişkilendirmek amacıyla çalışmanın modeli oluşturulmuştur. Bu amaç doğrultusunda nicel araştırma yöntemi seçilmiş, belirlenmiş değişkenler arasındaki etkileşimleri araştırmak için bağlantılı bir tarama modeli kullanılmıştır. Çalışmada örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet davranışlarını baz alan ilişkinin yanı sıra söz konusu bu iki kavramın çeşitli demografik özellikler açısından ve örneklemelerin alt faktörleri açısından da değerlendirilmiştir. Yöntemle ilgili daha detaylı açıklamalar çalışmanın üçüncü bölümünde veri toplama araçları, araştırmanın modeli, evren, örneklem ve araştırmanın yöntemi gibi alt başlıklarda bulunmaktadır.

# BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL ADALET

## 1.1. Algılanan Örgütsel Adalet Kavramı ve Kapsamı

Adalet; sosyal hayatta insanlar arasındaki ilişkilerin temel dayanak noktasını ve insanların hakları ile özgürlüklerinin çerçevesini teşkil eden, adillik, hakkaniyet, hukuk, erdem, dürüstlük ve doğruluk gibi kavramlarla ilgilidir. Ayrıca adalet kavramı sadece kişilerin kendi aralarındaki ilişkilerden ziyade gerçek kişiler ile tüzel kişiler ve hatta diğer canlılarla ilişkilerinde kapsamaktadır. Türk Dil Kurumuna göre adalet, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme; yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması olarak tanımlanmıştır. Toplumlarda adaletin sağlanması kişilerin bireysel davranışlarının toplumdaki diğer kişilere zarar vermesinin önlenmesine, çıkar çatışmasının önüne geçilmesine ve ideal toplum anlayışına geçilmesine yardımcı olacaktır. Bu açıklamalar ışığında adalet kişilerin yasalarla belirlenmiş ilkeler çerçevesinde tarafsız, doğru ve uygun şekilde davranılması gerektiğine ilişkin etik ve felsefi bir kavramdır (Rawls, 2009. 6).

Örgütsel adalet, genel adalet kuramının örgüte uyarlanmasıdır. Örgütsel adalet çalışmalarının temeli Adams'ın adalet teorisidir. Bu teoride örgüt, çalışanlarının kendi çalışmalarıyla sağlanan faydaları diğer örgütlerde çalışanların başarılarıyla karşılaştırdığını varsayar (Demirel ve Seçkin, 2001).

Çalışanlar “kurallara, kazançlara” herkese eşit bir biçimde uygulamak, eşit bir iş eşit bir ücret, izin hakları, diğer çalışanlar ile eşit sosyal fırsatlar beklenilmektedir. Ancak adalet algısı sadece sonuçlara (faydalar) ve bunların karşılaştırılmasına odaklanmaz. Vurgu, organizasyondaki prosedürler, bunların uygulanması ve kişilerarası ilişkilerde adalet algısıdır (Barling ve Michelle, 1993).

Örgütsel adalet, örgütlerdeki üst yönetiminin davranışlarının ve kararlarının çalışanlar tarafından algılanan adalet duygusu ve bu duygunun kendileri üzerindeki etkisiyle ilgilienmektedir (Greenberg, 1990, 426). Bu sebeple örgütsel adalet kavramı, iş hayatındaki ilişkiler sonucunda çalışanların farklı şekillerde oluşmakta ve çalışanların örgüt içindeki davranışlarını etkilemektedir (Çolak ve Erdost, 2004, 52). Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda örgütsel adalet algısının yüksek olduğu iş ortamlarında çalışanların sorumlu oldukları görevlere ve bağlı oldukları örgütlere daha fazla değer verdikleri ve daha fazla katkı sağlamaya yönelik davranışlar sergiledikleri (Özdevecioğlu, 2003, 78);

örgütsel adalet algısının düşük olduğu iş ortamlarında ise çalışanların performansının düşük olduğu tespit edilmiştir (Tan, 2006, 60). Örgüt içinde eşitsizliğin yüksek olduğu veya adaletsiz uygulamaların bulunduğu iş ortamlarında çalışanların öfke, doyumsuzluk ve suçluluk gibi olumsuz duyguları arttırdığı ve örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği görülmüştür (Adams, 1965, 276; Tang ve Sarsfield-Baldwin, 1996).

Colquitt ve arkadaşları (2001, 425) örgütsel adalet kavramını sağlamanın iki yolu olduğunu belirtmişlerdir. Bunlardan ilki örgütsel adalet, örgütün sahip olduğu kaynakları dağıtırken adil bir şekilde davranmasıdır. İkincisi ise örgütün sahip olduğu kaynakların dağıtım sürecinin ve dağıtım prosedürlerinin adil bir şekilde tasarlanmasıdır.

Ayrıca, Örgütsel Adalet, çalışan kişilerin genel çalışma hayatlarında adil davranıp davranmadıklarına, algılanan adalet davranışının diğer örgütsel sonuçları etkileyip etkilemediğine ilişkin algısını neyin oluşturduğuna odaklanır.

## **1.2. Örgütsel Adalet Kavramının Arz Ettiği Önem**

Örgütsel adalet, hayatın her alanını içeren ve kapsayan sosyal temelli bir olgu olduğundan dolayı örgütsel davranış alanında sosyal psikologların ve araştırmacıların büyük ilgi gösterdiği konulardan biridir.. Algılanan örgütsel adaleti örgütler için önemli kılan en temel iki gerekçe vardır:

Birincisi, insanlar eğitilmiş ve yetenekli olduklarından, iyi bir işe sahip olmak artık yeterli değildir. İnsanlar ayrıca saygı duyulmak ve değer görmeyi isterler. İkinci neden ise, şirketlerin oldukça rekabetçi bir ortamda mükemmellik için çabalamalarıdır. Örgütsel çalışma biçimleri ve insanlarla olan ilişkileri öğrenmek, grup araştırması ve yeniden yapılandırmak vb. mükemmelliği hedeflemiş olan süreçler sebebiyle önem kazanmaktadır (Beugre, 1998).

Greenberg (2000) adalet kuramının meslek hayatında önemli bir yer tutmasının nedenini 3 farklı vizyon çerçevesinde toplanmaktadır (Minibaş, 2008).

- Adalet algısı temel benlik saygısını etkiler; başkaları tarafından kabulün bir işareti olarak görülür.
- Kişinin verdiği emeğin karşılığını alıp almadığı somut bir şekilde adaletin değerlendirilmesi durumunda kontrol edilir.
- Adalet algısı, işyerinde ahlaki değerlere saygı duyulduğunu düşündürür. Adalet, insanlara saygı duyulması ve değer verilmesi demektir.

Gillespie ve Greenberg (2005, 180) örgütler için adaletin önemini ve işlevini üç farklı açıdan ele almıştır. Birincisi ilişkisel yaklaşım veya grup değeri yaklaşımına göre örgütsel adalet kavramına yaklaşmaktadır. Örgüt içindeki işgörenlerin adaleti önemsemeleri, kişilerin kendilerine verdikleri değere ve başkaları tarafından kabul edilme duygularına göre önem arz etmektedir. İkincisinde örgütsel adalet kavramına araçsal yaklaşımı çerçevesinde yaklaşmaktadır. Kişilerin adaleti önemsemelerinde, adalet algısının iş hayatına ilişkin sonuçlarının optimum seviyeye çıkarılması hizmet edebilecek sonuçlarla ilgili kontrolü sağlayacaktır. Üçüncüsü ise ahlaki erdem yaklaşımına göre örgütsel adalet kavramını değerlendirmektedir. Çalışanların örgütsel adalete dikkat etmelerinin nedeni olarak adalet duygusunun kişilerin onuruna ve değerine gösterdikleri saygıyı ifade etmektedir. Bu bağlamda örgütsel adalet işgörenlerin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının giderilmesi, iş hayatına yönetlik kazançlarını pozitif olarak arttırması ve ahlaki açıdan kişilerin yüceltilmesi açısından örgütler için önemli ve etkilidir.

### 1.3. Örgütsel Adalet Teorileri

Mevcutta olan adalet kuramının ortaya çıkartılmasında, gelişti neticesinde örgütsel adalet kuramlarına yönelik birden fazla yaklaşım ile ortaya çıktığı görülmektedir. Fakat, böyle yaklaşımlardan ortaya çıkan bütün teoriler eşit derecede önemli kabul edilmemektedir. Örgütlerdeki davranışların daha iyi anlaşılması için bireylerarası ve sosyal adalet kuramlarının kullanılmış olduğunu göstermektedir (İşbaşı, 2001). Bu yüzden, örgütsel adalet çalışmalarına yön vermiş olan ana kuramlar incelenmiştir.

Greenberg 1987 yılında yaptığı çalışmada örgütsel adalete ilişkin teorik arka planı ve bu teorilerin birbirleriyle ilişkilerini ortaya koymuştur. Ayrıca örgütsel adalet kavramının tam olarak neyi ifade ettiği belirlemeye çalışırken kavramı katagorize etmeye çalışmıştır. Örgütsel adalet kavramını reaktif, proaktif, süreç ve içerik teorilerinden yararlanarak sınıflandırılmıştır.

**Tablo 1**

*Greenberg'in Örgütsel Adalet Kuramları Sınıflandırması*

Boyut	İçerik	Dayandığı Teori	Süreç	Dayandığı Teori
Reaktif	Reaktif İçerik Teorisi	Adams, Eşitlik Teorisi	Reaktif Süreç Teorisi	Thibaout ve Walker, Prosedürel Adalet Teorisi
	Proaktif İçerik Teorisi	Leventhal, Adalet Yargı Kuramına	Proaktif Süreç Teorisi	Leventhal, Karuza ve Fry, Dağıtım Tercihi Teorisi



**Kaynak:** Greenberg (1980, 16)

Örgütsel adalet teorilerine iki teori olarak bakabiliriz: reaktif-proaktif teori ve süreç içeriği teorisi. Ancak bu iki teori birbirinden türetilmiş ve 4 kategoriye ayrılmaktadır (İçerli, 2010). Bu teoriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Reaktif içerik teorisi,
- Reaktif süreç teorisi,
- Proaktif içerik teorisi,
- Proaktif süreçler teorisi.

Reaktif teorisi; bireyin haksız bulunduğu bir durumdan kaçınma veya kurtulma çabalarına odaklanır. Bu teori adaletsizliğe verilen tepkileri inceler. Proaktif teori; Adaleti iyileştirme ve geliştirme çabalarına odaklanır (Greenberg, 1987).

Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi reaktif-proaktif teoriler adaletsizliği önleme çabasıyla adaleti tesis etme mücadelesini sıkıştırmaktadır.

Reaktif-İçerik Kuramı: Duyarlı içerik teorisi, çalışanların organizasyon içinde kaynakların ve ödüllerin dağıtımında haksız uygulamalara tepkilerini kavramsallaştırmaya çalıştıkları teoridir. Homans 'dağıtıcı adalet boyutu (1961), Adams' adalet teorisi (1965) ve Crosby'nin 'görelî yoksunluk teorisi' (1976) reaktif içerik teorileridir (Eroğlu, 2009).

Reaktif-Süreç Kuramı: Reaktif süreç kuramında kullanılmış olan evreler, iki ve daha çok tarafın her aşamadaki kontrol düzeyine göre çeşitlilik gösterir. Teori, tarafların süreç kontrollerinin sağlanmasındaki prosedürler ile karşılaşmış olduğunda, bütün taraflar bu prosedürlerin neticesinde alınmış olan kararlara daha adil algılanabilmesinde ve sonucunda taraflar daha çok kabul edilebilen olmasında daha memnun olduğunu savunmaktadır. Bu teoride örgüt içinde çalışanların karar verme süreçlerine etkisi yüksektir (Yürür, 2005).

Proaktif-İçerik Kuramı: Adalet ve adaletsizliğe tepki vermeye odaklanan reaktif içerik teorisinin tersine, proaktif içerik teorisi adaleti sağlamaya yönelik davranışlara odaklanır. Bu teoriler, haksız davranışı daha gerçekleşmeden önlemeyi ve adaleti tesis etmeyi amaçlar.

Proaktif-Süreç Kuramı: Proaktif süreçler teorisi, adil uygulamalar için gerekli prosedürlere odaklanır. Diğer teorilerle karşılaştırıldığında, proaktif süreçler teorisi çok yaygın değildir. Bu teori ile çalışılabilecek teorilerden en dikkat çeken “dağıtım teorisi”dir. Bu kurama göre dağıtım yöntemlerinin, dağıtıcıların adaletlerinin sağlanabilmesinde yardımcı oldukları için tercih edilmiştir. Bu kuramın kadrosu; çeşitli düzeydeki belli prosedür ihtiyacının karşılanabilmesine yardım edebilmek için beklemiş oldukları ifadeler kullanılırken, hedefe ulaşmada katkının sağlanabilmesi için gerekli prosedürlerin en fazla tercih edilen prosedürler olduğu vurgulanmıştır (İçerli, 2010).

Örgütsel adalet teorilerinin incelendiği bu başlık altında Greenberg’in kategorize ettiği örgütsel adalet teorilerinin yanı sıra literatürde bulunan diğer teorilerde kısaca ele alınacaktır.

### ***1.3.1. Eşitlik Teorisi***

Eşitlik teorisine göre; Menfaatlerin uygunluğunu belirlemek için kişi, katkılarını (eğitim, zeka, deneyim vb.) kuruma açıklar ve katkı-kazanç oranını hesaplar. Bu oranı hesapladıktan sonra, kişi kendi kârını kuruluşun diğer üyelerininkiyle karşılaştırır. Bireyin bireysel katkısının kâr oranının, örgütün diğer üyelerinin katkısını elde etme oranına tekabül etmesi, içsel eşitliği gösterir (Adams, 1965).

Katkı / kazanç oranı aynı olmadığında eşitsizlik, bir kişi dezavantajlı iken diğerinin avantajlı olduğu haksız bir durum yaratır. Bu durumda tüm davranışlar yıkıcıdır ve farklı duygulara yol açar (Folger ve Cropanzono, 1998). Adams'ın ortaya koyduğu hipotez doğrultusunda, durumun adil olmadığını hissine kapılan bir çalışan, adaleti sağlanması için 6 çeşitli yola başvurulmaktadır (Yıldırım, 2002);

- *“Değişimi gerçekleştirmek için harekete geçin*
- *Kendi yatırım/kâr oranı algısını çarpıtmak,*
- *Diğer kişinin (referans kişi/grup) yatırımını veya sonucunu değiştirmeye çalışmak,*
- *Fiziksel olarak adaletsiz bir ortamdan uzaklaşmak.”*

Adams'ın adalet teorisi, adalet çalışmasında önemli bir başlangıçtı. Ancak bu teoride adalet teorisi, mahkeme kararlarının nasıl alındığı konusunda yeterince bilgilendirilmediği ve çalışanların eşitsizliklere tepkilerinin belirlenemediği için eleştirilmiştir (Uysal, 2002).

Eşitlik teorisinin temeli çalışanların örgütte kattıkları ile örgütten aldıklarını diğer çalışanlarıkiyle karşılaştırmaları durumundaki dengeli olup olmamasına göre verdikleri tepkiyi açıklamaya çalışmaktadır (Ateş vd., 2014: 107). Çalışanların mesai arkadaşları ile yaptıkları karşılaştırma sonucunda algılanan eşitsizlik çalışanın performansını azaltarak eşitsizliği giderici davranışlar sergilemesine neden olur (Erdem, 1998: 55).

İnsanlar kendilerine adil davranılmasını beklediği varsayımı üzerine kurulan eşitlik teorisine göre çalışanların motivasyonu ve iş tatmin seviyeleri, verdikleri emek ile aldıkları karşılık oranına bağlıdır (Eker, 2006: 3). Örgüt içerisinde çalışanlar tarafından gerçekleştirilen bu karşılaştırma sonucunda oranda bir dengesizlik olması durumunda çalışanlar eşitliği sağlamak amacıyla davranışlar sergilemektedirler (Greenberg, 1987: 11).

### ***1.3.2. Göreceli Yoksunluk Teorisi***

Göreceli yoksunluk teorisine göre, farklı sınıfların karşılaştırılması, bir yoksunluk duygusuna yol açar. Bu açıdan göreceli yoksunluk teorisi birçok açıdan eşitlik teorisinden farklılaşmaktadır. Eşitlik kuramında kişiler arası karşılaştırma benzer düzeyde yapılırken, göreceli yoksunluk kuramında dezavantajlı kişi en üst düzeydeki kişiyle karşılaştırılır (Douglas, 1992: 303).

Göreceli yoksunluk kuramı üstüne en etkin çalışmacılardan birisi olan Crosby (1976), bu kuramın 2 çeşitli anlamından bahsettiği görülmektedir. 1'ncisi çalışan kişinin negatif farkına varmadan birbirlerinden çeşitli karşılaştırmalar yapılırken hissetmiş olduğu duygudur. Birtakım ödül dağıtım türleri, çalışanları sosyal karşılaştırmalar yapmaya teşvik etmektedir. Karşılaştırmadaki olumsuz sonuçlar, çalışanlar arasında depresyondan şiddetli öfke nöbetlerine kadar farklı davranışlara yol açmaktadır. İkincisi, hissedile adaletsizliği oluşturmuş olan karşılaştırmaları tanımlayan teorilerdir. Bu teoriler oldukça fazla modelin kaynağı olmuştur (Iraq, 2004).

Crosby tarafından geliştirilen göreceli yoksunluk teorisi bir kesinlikten ziyade göreceli bir durumdan bahsetmektedir. Çalışanlarının kendilerini belirli standartlara veya diğer çalışma arkadaşları ile karşılaştırmaları halinde adil olmayan bir durumda olduklarını farketmeye başlamaktadır (Crosby, 1976: 85). Göreceli yoksunluk teorisi alt kademelerde çalışanların kendilerini üst kademelerle karşılaştırmalarına odaklanmaktadır. Kişilerin gerçekleştirdikleri kıyaslama sonucunda yoksunluk algılamaları halinde bu yoksunluğu

gidermeye yönelik tutum ve davranışlar sergileyeceklerdir (Cowherd ve Levine, 1992: 304).

### ***1.3.3. Bilişsel Dayanaklar Teorisi***

Bilişsel temeller teorisine göre, mübadele ilişkisi yoluyla fiilen elde edilen kazanımlara tepkiyi etkileyebilecek birkaç ölçüt vardır ve eşitlik ölçütü bunlardan yalnızca biridir. Diğer bir deyişle bilişsel temeller kuramında, diğer bireylerin “kar/katkı oranı, kişinin kendi oranının doğru olup olmadığının” belirlenmesi amacı ile kullanılmıştır (Folger ve Cropanzono, 1998).

Bahsedilen teori ek olarak göreceli yoksunluk teorisine diğerlerinden ayırt edilebilir farklılıkta bir bakış açısı getirmiştir. Bilişsel kaynaklı temeller teorisine göre, çalışanlar başka bir tercih edilen seçeneği düşünmedikçe göreceli yoksunluk yaşayamazlar. Bireyler ancak zıt karşılaştırmalar yaptıkları takdirde göreceli yoksunluk yaşayabilirler (Atalay, 2002).

Bilişsel nedenler teorisi, prosedür adaleti ve de dağıtımın etkileşim etkilerini kavramsallaştırır. Bu teoride; Dağıtıcı ve prosedürel adalet algısı düşükken, öfke ve kırgınlık duygusu en üst düzeydedir.

### ***1.3.4. Kestirme Adalet Teorisi***

Bu teoriye dayanarak; Gerçeğin algılanması, bilgiyi aldıkları sıraya bağlıdır. Bir örneklem olarak; kişiye sonuç bilgisinden önce prosedür bilgisi verildiyse, bu prosedür bilgisi kişinin sonuca ilişkin düşüncelerini etkiler. Aynı zamanda bu teori; nesnel gerçek ile öznel gerçek arasındaki ilişkiyi ele alır. Çünkü bireyin elde ettiği başarıları elde etmesi çok zordur. Örnek olan çalışan diğer çalışanın maaşını bilmiyor. Bu nedenle prosedürlerin doğruluğu hakkında yargıya varmak daha kolaydır (Konovsky, 2000).

Bu nedenle bir fuar organizasyonunun varlığı hakkında yorum yapmak isteyen kişiler devamlı bir bilginin arayışı içerisinde. Bu kurama göre, kişiler hukuki kararını yargılamaların adil olup olmamasına göre vermekte ve daha sonra bunları sonuca ilişkin bilgileriyle birleştirmektedir (Iraq, 2004).

Adalet teorisi ve göreceli yoksunluk teorisinde mahkeme kararları, çalışanın kendi bilgileri ve çevresi tam olarak değerlendirilerek belirlenebilir. Ancak zamanın ve bilişsel kaynakların yetersiz olduğu durumlarda otomatik kararlar alınması gerektiğinde kısaltılmış adalet teorisi uygundur (Uysal, 2002).

### **1.3.5. Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlaki Erdem Modeli**

Öncesinde Grup Değer Modeli olarak bilinen ilişkisel model, 1988 yılında Lind E. A. ve Tom R. Tyler önerileri sonucunda oluşturuldu. Bu modele dayanarak, çalışanlar ait oldukları gruplarla ilişkilerinin sürdürülebilirliğine değer verirler. İlişki modelinde işlemlerde adalet, grup üyeliği ve benlik saygısı duygusu gibi tutumlar önemli olmaktadır. Araçsal modellerde maddi çıkarlar önemli iken, ilişkisel modelde sosyal çıkarların önemli olduğu belirtilmektedir (Atalay, 2002).

Robert Folger tarafından 1994 yılında geliştirilen ahlaki erdem modeline göre, çalışanlar adalet ister çünkü onurları ve benlik saygıları onlar için önemlidir. Bu üç modelin bulunduğu ortak bir yer, adaletin önemi ve psikolojik ihtiyaçların karşılanma oranıdır. (Uysal, 2002).

### **1.3.6. Adaleti Yargılama**

Örgütsel adalet bağlamında incelenmiş bir diğer kuram ise Leventhal'in (1976-1980) adalet yargısı teorisidir. Adams'ın eşitlik kuramında alternatifler olarak geliştirilen kurama göre, kişiler kazançlarındaki katkıları ile orantılı olup olmadıklarına göre, adil dağılımı da değerlendirmektedirler (Greenberg, 1987).

Leventhal, kişilerin gelirlerinin adaletli şekilde dağılması için devamlı çaba sarf ettiğini savundu. Adil dağıtım ile burada, faydaların, uzun vadeli katılımcıların katkıları ve maksimum karlılık durumu ile orantılı olduğunu kastediyoruz (Greenberg, 1990).

Bu kurama göre, adil kâr dağıtımını, çeşitli koşullar altında, çeşitli dağıtım kurallarıyla gerçekleştirir. Leventhal bu dağıtım kurallarını şöyle sıralamaktadır;

- *“Eşitlik*
- *Hakkaniyet*
- *İhtiyaç”*

Hakkaniyet kurallında belirtildiğine göre, kazancına bağlılığını katılımına göre gösterir. Eşitlik kuralıyla, katkısı ne olursa olsun herkes aynı sonucu alır. İmkânlar kuralında, daha fazlasına ihtiyaç duyanlar, eşitlikten ve insanların katkılarından bağımsız olarak daha çok netice elde etmektedir (Yıldırım, 2002).

Eşitlik ve adalet teorilerinin her ikisi de kârın adil dağılımıyla ilgilenir. Eşitlik teorisi, yalnızca “kazanma” ilkesine dayanan kârların eşitliği ile ilgilenirken; Adalet teorisi,

kârların hakkaniyetini sadece adalete göre değil, ihtiyaç veya eşitlik ölçütlerine göre de ele alır (Alper, 2010).

### **1.3.7. Çoklu Yaklaşımlar Modeli**

Çoklu Yaklaşım Modeli, Folger, Lind ve Tyler'ın görüşlerinin yanı sıra Williams (1997) tarafından ortaya koyulmuş ve adaletin kişi için ne noktada önem arz ettiği sorusuna "kişisel değer ve kişiliğe verilen önem" şeklinde cevap vermektedir (Ambrose, 2002).

Williams'a göre, bireyler birbiri ile ilişkili olarak minimum dört psikolojik ihtiyacı bulunmaktadır. Bunlar;

- *“Kontrol sağlama baskın olma ihtiyacı,*
- *Ait olma/ aitlik hissi ihtiyacı,*
- *Özgüven sağlama ihtiyacı,*
- *Anlamlı bir varoluş ihtiyacı”*

### **1.3.8. Sosyal Değişim Teorisi**

Sosyal değişim teorisi kişilerin veya grupların birbirleriyle olan etkileşimleri esnasında kaynakları nasıl paylaştıklarına odaklanmaktadır (Kulualp ve Sarı, 2019: 647). Sosyal değişim teorisi her ne kadar farklı disiplinler altında incelense de temelde sosyoloji ve sosyal psikoloji altında ele alınmakta ve Mark Searle'ye göre şu ilkelere dayanmaktadır;

- İnsanlar rasyonel varlıklardır ve rasyonel davranışlar sergilerler. Bu sebeple davranış neticesinde elde edilen ödül ile davranışın benimsenmesi arasında doğrusal ilişki vardır.
- Kişiler veya gruplar arasındaki ilişkiler karşılıklılık üzerine kurulmaktadır. Taraflar arasındaki değişim adil olması halinde her taraf diğer tarafa fayda sağlamaya devam edecektir. İlişkilerin devam etmesi iki taraf arasındaki değişimin adil olarak algılanmasına bağlıdır.
- Sosyal etkileşimlerde davranışları şekillendiren adil norm veya kurallar bütünü olmak zorundadır. Adeletin var olmasının temel şartı ise iki tarafın katkılarının eşitliğine bağlıdır.
- Kişiler sosyal etkileşim süreçlerinde kendi kazançlarını maksimize etmeye çalışırken maliyetleri minimuma indirmektedir. Etkileşim sürecindeki maliyetler

parasal olmayıp, kişinin içinde bulunduğu ilişkiye harcadığı zamanı veya emeği ifade etmektedir.

- Sosyal etkileşimdeki taraflar etkileşime her hangi bir dayatma sonucunda değil karşılıklı fayda sağlamak amacıyla katıldıklarından, ilişkilerde dayatma veya zorlama seviyesini azami düzeyde olmalıdır (Searle, 1990: 2).

#### **1.4. Örgütsel Adalet Boyutları**

Örgütsel adalet kuramı, günümüzde örgütsel davranışların içinde çok çalışılan hususlardan biri olmuş ve örgütte çalışanların birden fazla davranışını ele almış ve daha iyi anlaşılacak için sosyal, kişilerarası adalet türleri geliştirilmiştir. Literatürde adaletin evrelerine ilişkin çeşitli isimler olduğu gibi incelenen boyutların sayısı hususunda da çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bazı çalışmacılar örgütsel adaleti dağıtımcı ve prosedürel adalet olarak değerlendirirken; Greenberg (1987) bunu üç açıdan ele almıştır. Greenberg, Cohen-Charash ve Spector (2001), yüz doksan çalışmanın meta-analizini takiben, üç boyutlu örgütsel adaleti dağıtımcı, prosedürel ve etkileşimli adalet olarak tanımladılar. Örgütsel adalet algılarını etkileyen sonuçlar şu şekildedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001):

- Örgütsel sonuçlar, bahsi geçmekte olan örgütün dağıtım adaletine bağlı olarak adalet duygusunu olumlu veya olumsuz etkiler,
- Örgütsel uygulamalar, örgüt tarafından kullanılan süreçler aracılığıyla adalet algısını etkiler (prosedürel adalet)
- Örgütsel uygulamalar, örgüt yetkililerinin davranış ve açıklamaları aracılığıyla hissedilen adalet algısını etkiler.

##### **1.4.1. Dağıtım Adaleti**

Dağıtımcı adalet ilkesi, kişilerin ahlaksal ve somut açıdan kabul edilmiş özellikler temelinde varlık göstermesini gerektirir. Bu prensip doğrultusunda; farklılıkları dışında benzerlik gösteren yönleri olan bireylere benzeyen şekilde davranılmalı, çeşitli bireylere ise aralarındaki farklılıklara göre farklı davranılmalıdır (Foley vd., 2002).

Dağıtımcı adalet, çalışanın gelirinin yeterliliği ile ilgilidir. Diğer bir deyişle, sonuçların veya ödüllerin doğruluğuna ilişkin adalet algılarıdır (Moorman, 1991).

Bu sonuçlar ve faydalar; fiyatlar, mallar, sunulan hizmetler, ortaya çıkan fırsatlar, cezalar, verilen ödüller ve roller, statüler, elde edilen maaşlar, ek olarak sunulan promosyonlar,

paylaşılan şeyler, maddi mallar olabileceği gibi; sosyal konumlar, fırsatlar veya roller de olabilir. Ancak ücretler ve mallar, dağıtım adaletinin en yaygın kazanımlarıdır (Iraq, 2004).

#### **1.4.2. Prosedür Adaleti**

Prosedür adaleti kavramı, 1975 yılında taraflar arasındaki anlaşmazlıkları gidermek ve geliştirilen yöntemlere verilen yanıtları incelemek amacıyla Thibaut ve Waleker tarafından yazılan bir hukuk davası kitabıyla ortaya çıkmıştır (Yıldırım, 2003).

Leventhal daha sonra 1975 yılında kaleme aldığı bu kitaptan yola çıkılarak 1980 senesinde prosedür adaletini tekrar ele alınmaktadır. Folger ve Greenberg ise prosedür adaletini ilk olarak bugüne kadar geliştirilen ve desteklenen örgütsel bağlamda ele almıştır (Greenberg, 2000).

Prosedürel adalet, karar verme süreçlerinin tutarlılığını, yani önyargıların giderilip giderilmediğini, karar verme sürecinin doğru, kontrol edilebilir, düzeltilebilir, etik kurallara uygun olup olmadıklarını ifade etmektedir (Elovinio vd., 2005).

Prosedürel adalet, organizasyon içinde dağıtım kararlarının alındığı süreç ve prosedürlerle ilgili adalet algısını tanımlar. Bu adaletin temeli, çalışanlara söz sahibi olma veya başarılar hakkında bilgi verme fırsatı vermektir. Çalışana süreçte söz hakkı vermek, sonuçlarla ilişkili olumsuzlukları azaltmaktadır (Cohen ve Spector, 2001).

#### **1.4.3. Etkileşim Adaleti**

Etkileşim için adaletin temeli, bireylerin, organizasyonun çeşitli süreç ve süreçlerinin uyumluluğunu, onlara karşı davranışlarını veya işbölümünü değerlendirmek için sürekli bir sürece girmeleri ve sürecin sonucunda, onlara karşı bir tutum geliştirmeleridir. Buna bağlı olarak, etkileşimin adaleti, örgütsel işlemlerin uygulanmasında çalışanların maruz kaldığı kişilerarası muamelenin kalitesinin algılanması olarak karakterize edilir (Greenberg, 1990).

Baldwin, etkileşim adaletinin temel unsurlarını şu şekilde sıralamaktadır (Baldwin, 2006):

- *“Açıklık: Bu, sağlanan bilgilerin uygun ve doğru olması ve açık ve açık bir şekilde sunulması gerektiği anlamına gelir.*
- *Saygı: Bu, çalışanlara saygıyla davranılması, gücendirilmemesi veya kötü muamele görmemesi anlamına gelir.*



- *Uygunluk: Bu, soruların ve açıklamaların uygunsuz veya taraflı ifadeler içermemesi gerektiği anlamına gelir.*
- *Gerekeçe: Bir adaletsizlik algılandığında, açıklama, özür dileme gibi “sosyal sorumluluk” davranışlarının kaldırabileceğini belirtir (Erer, 2014).”*

Dağıtım ve prosedürün adaleti ile ilgili olarak, etkileşimin adaleti üzerine yapılan araştırmalar, çalışan bağlılığı ve çalışma ortamına güvenmek gibi iyi tepkilerin güzel habercisidir. Yöneticiler ve etkileşimin adaleti, süreç ve dağıtım adaletinden daha önemli sonuçlara yol açar (Çolak ve, 2004).

### **1.5. Örgütsel Adalet Algısının İlişkili Olduğu Unsurlar**

Çalışanlar tarafından örgütsel adalet algıları, örgütsel ve kişisel neticelerden etkilenmiş olduğu için, en fazla tartışılmış olan konulardan bir tanesidir. Örgütsel adalet algılarıyla ilgili yapılmış olan araştırmalara baktığımızda, adalet kuramının şu kuramlara yönelik olduğu söylenebilmektedir (Begley vd., 2006):

- *“Örgütsel sivil davranış,*
- *İş memnuniyeti,*
- *Örgütsel bağlılık,*
- *İşten ayrılma niyeti*
- *Örgütsel güven”*

Çalışmanın bu bölümünde yukarıda bahsedilen kavramlar örgütsel adalet algısı bağlamında açıklanmaktadır.

#### **1.5.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Örgütsel adalet ve örgütsel sivil davranışla olan ilişkisi, başarılı örgütlerin ana ve önem arz eden başlıca konularından biridir. Bu rekabetçi dünya da, bireylere örgütsel adaletin sağlanması, örgütün hem işlevsel becerileri hem de kişisel davranışlarına iyi bir etkiye sahiptir (Chegini, 2009).

Örgütsel hissedilen adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranış biçimleri birbiriyle etkileşim içinde olan 2 olgudur. Çalışanın örgüte sivil davranış sergilemesi için; Yönetici atları tarafından yetkin ve güvenilir, ilham veren, vizyon bulmaya yardımcı, otorite yerine amaç ve fikirleri savunan ve adil yönetim sistemini en az hatayla uygulayan biri olarak görülmelidir (Aslan, 2009).

Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye ilk vurgu Organ (1988) tarafından yapılmıştır. Organ yaptığı çalışmada çalışanların örgütsel adalet algıları yükselmesi bu kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkileyeceğini belirtmiştir. Literatürde sonrasında yapılan çalışmalarda da benzer şekilde örgütsel adalet algısı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde önemli bir rolü olduğu tespit edilmiştir (Skarlicki ve Latham, 1997).

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin altındaki neden olarak işgörenlerin örgüt tarafından kendilerine adil davranıldığını ve değer verildiğini düşünmeleri onların bağlı oldukları örgüte yönelik olumlu tutum ve davranışlar sergileyeceklerini belirten sosyal mübadele teorisi ve örgütün sahip olduğu kaynakların dağıtımında adil davranılması çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceğini destekleyen eşitlik teorisidir (George, 1991; Moorman ve Byrne, 2005; Moorman, 1991; Organ, 1988).

Sosyal mübadale teorisine ve eşitlik teorisine göre çalışanlar, bağlı oldukları örgütün adil bir şekilde yönetildiğini ve kendilerine adil bir biçimde davranıldığını algıladıklarında örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyecek ve adaletin kaynağına yönelik pozitif davranışlar göstereceklerdir. Çalışanlar örgüt içersinde adaletsiz algılamaları halinde herhangi bir yaptırımla karşılaşmamak için sorumluluklarını yerine getirmekten ziyade işgörenin kendi kontrolünde olan ve özünde yapmak zorunda olmadığı örgütün faydasını arttıracak davranışları yapmayarak algıladığı adaletsizliği bir bakıma dengeye getirmeye çalışabileceklerdir (Moorman, 1991).

### ***1.5.2. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini***

Çalışanların şahsi ve birey bazlı oluşan beklentileri ile iş ortamı arasındaki ilişkinin ilgili olma derecesine işten alınan tatminin yeterliliği denir (McKenna, 2005).

Başka çalışmaya göre iş tatmini, çalışanın işinin veya mesleki deneyiminin değerlendirilmesi yoluyla ulaştığı hoş veya olumlu bir duygusal durumdur. Başka bir deyişle, genel olarak iş tatmini, çalışanın işinden duyduğu tatmindir ve şirketler için fazla önemli olgudur (Yıldız, 2009).

Örgütlerin iş tatminini sağlamak için belirli konulara dikkat etmesi ve belirli yöntemler kullanması gerekmektedir. Bunlar (Çetin, 1999).

- *“Örgüt üyelerinin birbiriyle olan duygusal desteğini artırmak,*

- *Hizmetlerin nitelik ve nicelik olarak iyileştirilmesi, verim ve gelişmenin artırılması,*
- *Problem çözme hakkında daha fazla inceleme arayın,*
- *Organizasyonel hedefleri benimsemek ve bu hedeflere bağlılığın artmasını sağlamak,*
- *Motivasyon artışı olarak ifade edilebilir.”*

Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısının iş tatmini üzerindeki etkileri ayrı ayrı ele alınması gerekmektedir. Bu doğrultuda dağıtım adaleti ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında dağıtımda adalet algısı örgütsel adaletin en önemli boyutlarından birisidir. Dağıtım adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisini inceleyen Bingöl (1997:269-271), iş tatmininin, çalışanların emekleri karşılığında elde ettikleri maddi menfaatlerle ilgili olduğunu belirtmiştir. Bir çalışan, emeğinin karşılığında elde ettiği ücret ve diğer ödemelerle emeği karşılaştırarak bu ikisinin örtüşmesi durumunda tatmin olmaktadır. Ayrıca çalışanların elde ettiği maddi menfaatlerden dolayı tatmin olabilmesi için ücret ve maaş gibi ödemelerde örgütün dağıtım adaleti ilkelerine uygun verilmesi gerekmektedir (Bingöl; 1997: 269-371). Çalışanların performanslarına göre verilen adil ödüllendirme sistemine çalışanlarının iş tatminini arttıracaktır (Özgen ve Yalçın, 2010: 357).

Çalışanların iş tatmini öncelikle iş arkadaşlarının ne kadar ödüllendirildiklerinden etkilenmektedir. Ayrıca kişilerin ne kadar ödüllendirildiğinin yanı sıra ne ile ödüllendirildiği ve bu konudaki beklentileride iş tatminin etkilemektedir. Ayrıca kişilerin ödüle verdikleri önemde ödüllendirme sonucunda iş tatminin etkileyen bir diğer unsurdur (Steers, 1991: 198-199). Bu açıklamalar ışığında iş tatminini etkileyen unsurlar açısından dağıtım adaletinin önemli olduğunu göstermektedir. Çalışanların bağlı oldukları örgütlerin sahip olduğu veya elde ettiği kaynakların adil bir biçimde dağıtıldığını algulamaları iş tatminini arttırmaktadır (Özdevecioğlu, 2003).

İşlemsel adalet algısı ile iş tatminini etkileyen diğer önemli örgütsel adalet boyutudur. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde uygulanan süreç, politika ve prosedürlerin adil olmasını (Hodgetts, 1991: 216) ifade eden işlemsel adalet kavramı çalışanların yaptıkları işlerden dolayı tatmin ve motive olmasını etkilemektedir. Örgüt içerisindeki çatışmaların artması, işlemlerin belirsizleşmesi ve süreçlerin yönetilememesi çalışanların iş tatminini azaltmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2010: 357). Aksine örgüt içinde etkin politika ve

kuralların olması, prosedürlerin açık ve anlaşılır bir biçimde belirlenmiş olması ve tüm bunların adil bir şekilde uygulanması iş tatminini arttıracaktır.

Çalışanların yönetim süreçlerine katılması da algıladıkları iş tatminini arttıracaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Bu açıdan yönetime katılan veya yönetimin aldığı kararlara müdahil olabilen çalışanların işlerinden tatmin olacağını belirtilmiştir. Yönetime katılma örgüt içindeki farklı hiyerarşik konumlarda olan kişiler arasındaki çatışmaları azaltıcı etkisinde olacaktır. Ayrıca kişilerin yönetime katılabilmeleri, astların kişisel benliklerini doyurabilmeleri açısından önemli fırsatlar sağlamasının yanı sıra örgüt içinde farklı kademelerdeki çalışanlar arasındaki kaynaşmayı ve örgütsel hedeflerin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlayacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Etkileşimsel adalet ise iş tatmini üzerinde etkisi olan bir diğer örgütsel adalet boyutudur. Kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve birbirlerine karşı davranış biçimleri üzerinde durmaktadır. Çalışanların bilgi saklama davranışı sergilememeleri, birbirlerine karşı kibar ve anlayışlı olmaları onların etkileşimsel olarak adaletli olduğunu göstermektedir (Cropanzano vd., 2007: 38).

İş tatminini etkileyen unsurlar arasında üst yönetimin astlarına karşı tutum ve davranışları yer almaktadır (Bingöl, 1997: 269-271; Hodgetts,1991: 89 ). Ayrıca örgüt içerisinde çalışanların birbirlerine yardımcı olmaları, desteklemeleri ve iş birliği içinde hareket etmeleri çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir (Özgen ve Yalçın, 2010: 357).

### ***1.5.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık***

Örgütsel bağlılık, şirketin sağlaması gereken gerekliliklerin şahsi çıkarlarını bir kenara bırakarak öncelikli tutmak olarak tanımlanır. Bir örgütte var olduğu gerekliliği olan adaletin varlığı, örgütün çalışan kişilere bağlılıklarını göstermektedir. Kuruluşun çalışanlarına bağlılığı, onların kuruluşa bağlılıklarını sağlamada uzun bir yol kat eder. Çalışanlar, kararları adil olarak algıladıkları, karşılığında organizasyona daha fazla bağlı kalırlar. Bu nedenle, daha fazla iş tatmini ve ek rol davranışı gösterirler. Örgüte bağlılık düzeyinin yüksek olması, örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgütü savunma ve örgütte kalma isteğini de arttıracaktır (Fischer, 2004).

Bu nedenle, adalet duygusu çalışanlar için açısından kıymetli bir motive etme yoludur. Kendilerine olması gerektiği şekilde adil davranıldığını hisseden çalışanlar, örgütle bütünleşerek bu örgüte duygusal ve ruhsal açıdan bağlanır. Ancak çalışanlar haksızlığa

uğradıklarını hissettiklerinde çalıştıkları kuruma karşı negatif davranışlar sergilerler. Diğer bir deyişle, araştırmanın sonucu, çalışanların adil muamelelerin farkına vardıkça örgüte bağlılıklarının da arttığıdır (Yıldırım, 2002).

İşgörenler bünyesinde çalıştıkları örgütlerin kendilerine veya çalışanlarına karşı adaletli davrandığını hissetmeleri halinde örgüte yönelik olumlu duygular geliştirirken aksini hissetmeleri durumunda olumsuz duygular geliştirirler. Adalet algısının artması işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını da arttıracaktır (Yavuz, 2010: 303). Gerçekleştirilen çalışmalarda örgüt içerisindeki adalet kavramı üzerinde durulmuş ve örgütsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılığı arttırmasının yanı sıra iş tatminini, işten ayrılma niyetini, işe devamsızlık eğilimini ve örgütsel vatandaşlık davranışını da etkilediği tespit edilmiştir (Kılıçaslan, 2010:145-146).

#### ***1.5.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven***

Bazı örgütsel araştırmalar, çalışan adaletine ilişkin olumlu algıların, üstlerine olan güvenleriyle yakından ilişkili olduğunu göstermiştir. Yöneticilerin kişilik özellikleri veya davranış kalıpları hakkında detaylı veya değişmez bilgiler elde etmek zor olduğundan, örgüt içinde çalışanlar için en güvenilir tedarik kaynakları süreç içinde şekillenen süreçlerdir. Alıştırma yöntemleri alıştırma. Yapısal olarak uygun prosedürler, organizasyon sistemine ve sistemi temsil eden karar vericilere güven sağlar. Aksi takdirde haksız uygulamalar, faydaların adil bir şekilde dağıtılmayacağı şüphesini de yaratacaktır. Bu nedenle yöneticiler adil prosedürler temelinde hareket ettikleri sürece güvenilir kabul edilirler (Özen, 2003).

Dolayısıyla örgütsel adalet algısının olduğu örgütlerde geribildirim şeklinde örgütsel güven vardır ve bu bir psikolojik algı durumudur. Bu nedenle ilişkilerin güven üzerine kurulu olduğu işletmelerde işler gönüllülük esası ile yapılır (Özer vd., 2006).

Örgütsel adalet algısı ile örgütsel güven arasındaki literatürdeki çalışmalara bakıldığında yerli ve yabancı literatürde iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Konovsky ve Pugh, 1994; Aryee vd., 2002; Farooq ve Farooq, 2014; Arslan ve Yavuz, 2019; Aktuğ, 2016; Polat, 2007). Örgütsel adalet boyutlarından etkileşimsel adalet boyutu ile yöneticilere güven duyma arasında ilişki vardır. Çalışanlar örgüt içerisindeki etkileşimsel adalet algısının artmasında yöneticilerine duydukları güvenin önemli olduğu görülmektedir (Seifert vd., 2013). Yöneticilere duyulan güvenin diğer

örgütsel adalet algıları olan işlemsel ve dağıtımsal adalet algısı arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Alexander ve Ruderman, 1987).

#### ***1.5.5. Örgütsel Adalet ve Örgütten Ayrılma Niyeti***

Kuruluştan ayrılma niyeti; Çalışan kişilerin çalışma koşulunun memnun olmadıklarında yıkıcı ve aktif davranışları olarak tanımlanmaktadır. Kuruluşun verimliliğini etkilemek için şirketten ayrılma niyetinin sıradan görüldüğü söylenmektedir. Bu nedenle işten ayrılmanın sebebini anlamak örgütün verimliliğini artırmak için önemlidir (Gül vd., 2008).

Örgütlerin yaptıkları uygulamaların ve elde ettikleri kazançların dayandığı süreçlerin adil olması, o işletmede çalışanlara saygı duyulduğunu gösterir. Onurlu davranılan çalışanlar, maksimum iş tatmini, zihinsel canlılık ve duygusal tatmin elde ederler. Aksi takdirde işe gitmeyi reddetme, örgütten ayrılma, yetersizlik hissi, birlikte çalışmama, işte hatalar, isteksizlik gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır izole çalışmak, uygun olmayan kararlar vermek, nitelik ve niceliği kaybetmek (Süral ve Eker, 2007).

#### **1.6. Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Olmayan Değişkenlerin İlişkisi**

İnsanların farklı karakteristik özellikleri olmasının bir sonucu olarak algıladıkları adalet algısı düzeyleride farklı olması doğaldır. Üst yönetim tarafından alınan bir karar veya uyguladıkları yeni bir prosedür bazı çalışanlar tarafından adil olarak değerlendirirken başka bir çalışan adaletsiz olduğunu düşünebilmektedir (Kılıçaslan, 2010:68). İnsanların pozitif yapıya sahip olmaları adalet algılarını olumlu şekilde etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2003: 114). Ancak negatif yapıya sahip olmak ise adalet algılarını pozitif yapıya sahip olanlara göre daha fazla etkilemektedir. Bu sebeple örgüt içerisinde negatif ortam oluşmasının engellenmesi, pozitif çalışma ortamını oluşturmaktan daha önemlidir.

Kişilerin örgütsel adalet algılarını cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve medeni durum etkilemektedir. Kadın çalışanların adalet ve eşitlik gibi kavramlara daha fazla önem vermektedir. Bu sebeple kadın çalışanların özellikle dağıtım adaletine önem verirken erkek çalışanların rekabete odaklanmaları nedeniyle işlemsel adaletine önem vermeleri düşünülmektedir (Soydan, 2011: 38). Erkek çalışanlar örgüt içerisinde çalışanların elde ettikleri kazanımlar doğrultusunda örgüte katkı sağlanması gerektiğini düşünürken, kadın çalışanlar örgüte sağlanan katkıya bakılmaksızın tüm çalışanların aynı kazanımları elde etmesi gerektiğini savunmaktadır (Şahin, 2006: 59).

Örgütsel adalet algısındaki cinsiyet farklılıklarını net şekilde belirlenmesi için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Bunun nedeni kadın ve erkek; bireylerarası ilişkiler ile, hedeflere ve tarzlara, adalete ilişkin görüş ve algılara yönelik yaklaşımlarda büyük farklılıklar gösterirler. Örneğin, erkekler ve kadınlar, örgütsel adalet algılarını doğrudan etkileyebilecek olan cinsiyet ayrımcılığının boyutuna ilişkin çeşitli algıya sahiptirler (Robinson, 2004).

Örgütsel adalet algısı ile çalışanların yaşları arasındaki ilişkiye bakan çalışmalarda, örgütsel adalet algısının yaşa göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Söz konusu farklılığın nedeni olarak çalışanların yaşlarına göre algıları ve hareketleri, davranış biçimleri ve beklentileri değişmektedir (Çolakoğlu vd., 2009: 79). Aksoy (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütsel adalet algısı 50 yaşının üzerindeki kişilerde daha yüksek iken, 20'li yaşlarında bulunan çalışanların örgütsel adalet algılarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet algısını etkileyen demografik özelliklerden bir diğeri ise çalışanların eğitim seviyesidir. Çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça adaletle ilgili hassasiyetlerinin, beklentilerinin, yönetime katılma isteklerinin ve haklarını savunma eğilimlerinin de arttığı gözlenmiştir (Kurt, 2020: 49).

Eğitim düzeyi yüksek kişilerin davranış kalıpları, eğitim düzeyi sınırlı olanlardan farklıdır. Kişinin eğitim seviyesi artış gösterdikçe içerisinde bulunmuş olduğu referans grupların seviyesi de artış göstermektedir. Dolayısı ile örgütün içindeki ödül sisteminin değerlendirilme şekli de değişmektedir (Melenie vd., 2006).

Çalışanların medeni durumlarında örgütsel adalet algısını etkileyen demografik özellikler arasındadır. Gerçekleştirilen çalışmalara bakıldığında evli olan çalışanların bekar çalışanlara oranla günlük hayatta üstlendikleri sorumluluklar daha fazla olması nedeniyle çalıştıkları kurumdan beklentileri de artmaktadır. Ayrıca evli olan çalışanların kendilerini diğer çalışanlarla daha fazla ve daha dikkatli biçimde kıyaslama eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Tüm bunlara rağmen bekar olan çalışanların örgütsel adalet algıları evli bireylere kıyasla daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir (Akduman vd. 2015: 11).

Çalışanların örgütsel adalet algıları bireysel ve örgütsel faktörlerin dışında kültür veya ahlaki değerler gibi örgüt dışı çevresel unsurlarda etkilemektedir. Ahlaki değerler, kişilerin karşılaştıkları durumları değerlendirme ve anlamlandırma şeklini etkilemektedir. Çalışanların örgüt içinde karşılaştıkları olayların neticeleri ahlaki değerleriyle örtüştüğü

ölçüde adaletli olarak nitelendirilmektedir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187). Toplumların yaşayış biçimlerini ifade eden kültür ise toplumda baskın olan duygu, düşünce ve hareketlerden oluşmaktadır. Örgüt içerisindeki kültür de algılanan örgütsel adaleti etkileyen temel unsurlardan biri olmaktadır (Güçlü, 2003: 147-156).

Değerler ve inançların hepsi tanımlanan kültür, örgütsel adalet için açıklayıcı bir terimdir. Kültürel inançlar, insanların adalete verdikleri önemin belirleyicisidir (Yang vd., 2004).

Bu durumun en çarpıcı örneği Güney Kore'dir. Bireysellikten ziyade sosyalist bir yapıya sahip olan Güney Kore'de grup adaleti, kişisel adaletten daha önemli tutulmaktadır (Mueller ve Wynn, 2000).

Ahlaki değerler, kişilere göre son derecede önemlidir. Bu yüzde güçlü ve belli tutumlardan oluşmaktadır. Bu tutumlar son derecede değiştirilmesi zor ve katıdır. İşlemler ve kazançlar kişinin ahlaki değerine uygunsa, adil olarak görülürler. Aksi halde yapmazlar ise haksız olarak görülmektedirler. Bunun nedeni, kişinin ahlaki değerine uygun olmayan bir davranış, özel kimliklerinin yanından sosyal kimliğini de tehlikeye atabilmektedir. Bu yüzden çalışan kişilerin ahlaki değerine uygun bir şekilde davranış sergilemesi, örgütsel adalet algılarının oluşması yönünden önemli olmaktadır (Skitka ve Mullen 2002).

### **1.7. Örgütsel Adaletin Sonuçları**

Çalışanların örgüt içerisindeki tutum ve davranışları örgütsel adalet algılarına göre değişiklik göstermektedir. Örgüt içerisindeki adalet algısının yüksek olduğu çalışanların davranışları örgütsel performansın arttırılmasına yönelikken, adaletsizlik algısı yüksek olan çalışanların örgüte, işlerine, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı ya zarar verecek şekilde ya da hiç fayda sağlamayacak şekilde hareket etmelerine neden olacaktır (Eker, 2006: 74).

Çalışanların iş tatmini sağlayabilmelerinde de örgütsel adalet kavramını önem arz etmektedir. Çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları, elde ettikleri kazanımlar ile elde etmeyi beklediklerini kazanımların uyumuna bağlıdır. (Kaplan, 2020: 10). İş tatmininin yüksek olduğu çalışanların örgütsel bağlılığı daha yüksek olmakta ve bu kişiler örgütün menfaatlerini kendi menfaatleri üzerinde tutma eğilimi göstermektedir (Yenihan, 2014: 170).



Çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatmini seviyeleri örgüt içerisindeki performansları doğrudan etkilemektedir. Örgütsel adalet algısının düşük olduğu çalışanlar ya performanslarını arttırarak eşitlik yakalamaya çalışacaklardır ya da performanslarını düşürerek tepki gösterebileceklerdir. Ayrıca örgüt içerisindeki kaynakların dağılımında eşitsizlik düşüncesi oluşması halinde eşitliği sağlamak amacıyla gösterdikleri çabayı azaltmaya başlayacaklardır (Cropanzano ve Molina, 2015: 380).

Örgütsel adaletsizlik algısının artması çalışanların streslerini artmasına, daha kaygılı davranmaları ve dolayısıyla iş performansın azalmasına neden olacaktır. Adaletsizlik algısı neticesinde çalışanlar işi önemsememe, işe devamsızlık gibi davranışlar sergilemeye başlayacak ve örgütsel performansı olumsuz yönde etkileyeceklerdir (Şahin, 2016: 124).

Örgütsel adalet, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi ifade eden örgütsel bağlılık veya örgütsel aidiyet kavramlarını etkilemektedir (Karavardar, 2015: 142). Örgüt içerisinde adalet algısının artması çalışanların tutum ve davranışlarını örgüt yararına olacak şekilde geliştirmelerine ve örgütsel aidiyetlerini arttırmalarını sağlayacaktır (San ve Yalçıntaş, 2017: 506). Örgütsel aidiyetin oluşmadığı örgütlerde çalışanların işten ayrılma niyeti daha yüksek olacaktır (Bayarçelik ve Fındıklı, 2017: 19). Örgüt içerisinde örgütsel adalet boyutlarından herhangi birinin eksik olması veya olmaması durumunda, çalışanlar içerisinde buldukları örgütlere ne kadar bağlı olursa olsun zamanla işten ayrılma niyetleri artacaktır (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014: 339).

### **1.8. Örgütsel Adalet Algılama Süreci**

Adalet algılama düzeyi veya süreci kişiden kişiye değişiklik göstermekle birlikte birden bire ortaya çıkan bir kavram değildir. Çeşitli unsurların etkisiyle ve belli bir sürede kişileri olumlu veya olumsuz bir şekilde etkileyerek, tutum ve davranışlarını, stres seviyesini etkilemektedir. Adalet algısı sürecinde en önemli unsurlardan birisi kişilik özellikleridir. Adalet algısının ortaya çıktığı boyutlar farklılaşsa da asıl önemli olan kişilik özelliklerinin algılama süreci üzerindeki etkisidir. Kişilik özelliklerinin yanı sıra birçok faktörde adalet algılama sürecini etkileyerek sürecin sonucunda olumlu veya olumsuz davranışlar sergilenmesine neden olacaktır.

Adalet algılama sürecindeki bir diğer önemli unsur ise kişilerin algılamış oldukları adalet algıları neticesinde nasıl davranacaklarıdır. Literatürde algılanan adalet algısı çoğunlukla dağıtım boyutu, süreç boyutu ve etkileşim boyutu olmak üzere üç temel boyuta

ayrılmaktadır. Örgüt içerisindeki adalet algısı çalışanların örgütten ayrılmalarına kadar gidebilmekte, gösterdikleri performansı, örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminini etkilemektedir (Çolak ve Erdost, 2004: 64).

**Tablo 2**

*Adalet Boyutlarına Yönelik Genel Kurallar*

<b>Adalet Türü</b>	<b>Kural</b>	<b>Açıklama</b>
Süreç Adaleti	Süreç Kontrolü	Karar verme sürecinde söz sahibi olmak
	Karar Kontrolü	Çıktılar üzerinde söz sahibi olmak
	Tutarlılık	Kişiye ve zamana karşı tutarlı olmak
	Önyargının Bastırılması	Tarafsız ve önyargısız olmak
	Doğruluk	Süreci doğru bilgiye dayandırmak
	Düzeltilbilirlik	Çıktıların düzeltilbilir olmasını mümkün kılmak
Dağıtım Adaleti	Temsil Edilebilirlik	Sürecin alt gruplarının endişelerini dikkate almak
	Etiklik	Süreçlerin ahlaki standartlarını desteklemek
	Hakkaniyet	Çıktıları katkılar doğrultusunda dağıtmak
Kişilerarası Adalet	Eşitlik	Çıktıları eşitlik prensibiyle dağıtmak
	İhtiyaçlar	Çıktıları ihtiyaçlara göre dağıtmak
	Saygı	Süreçleri içtenlik ve nezaketle yürütmek
Bilgisel Adalet	Görgü/uygunluk	Süreçte uygun olmayan davranış kalıplarından kaçınmak
	Samimiyet	Süreçlerle ilgili açıklamalarda samimi ve dürüst olmak
	Gerekçe/açıklama	Süreçlerle ilgili açıklamalarda tam ve eksik bilgi vermek

Kaynak: Colquitt, J.A. ve J.B. Rodell, (2015)

Örgütsel adalet algıları her ne kadar farklı biçimlerde gruplandırılrsa da ve farklı teori ve yaklaşımlarla ifade edilse de bazı kurallar çerçevesinde değerlendirilmektedir. Colquitt ve Rodell tarafından 2015 yılında gerçekleştirilen çalışmada örgütsel adalet algısının alt boyutlarına ilişkin kurallar belirlenmiştir.

Örgütsel adalet algısı ile ilgili yapılan açıklamalar ışığında çalışmanın konusunu oluşturan bir diğer kavram olan örgütsel vatandaşlık davranışı ele alındığında her iki kavram birbirini etkileyen ve birlikte değerlendirilmesi gereken önemli kavramlardır. Örgütsel adalet algısı, çalışanların adaletli muamele görmelerine ilişkin algılarına odaklanırken, örgütsel vatandaşlık davranışı ise çalışanların örgütlerine olan bağlılık ve katılım düzeylerini ifade eder. Çalışanlar kendilerini adil bir şekilde değerlendirildiğini düşündüğünde, daha olumlu bir örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi

sergilemektedirler. Örneğin, çalışanlar, adil bir ödül dağıtımını olduğunda daha fazla işe katkıda bulunma, iş arkadaşlarına destek olma ve örgütün amaçlarını benimseme gibi davranışları sergileme eğilimindedirler. Bu bağlamda, örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir bağlantı olduğunu söyleyebiliriz. Örgütler, adaletli bir çalışma ortamı sağlayarak çalışanların adalet algılarını güçlendirebilir ve böylece örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik edebilirler. Bu sebeple sonraki bölümde çalışmanın bir diğer değişkeni olan ve örgütsel adalet algısıyla yakından ilişkili olan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine açıklamalar yapılacaktır.

## BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

### 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütle ilgili olarak arzu edilen ve istenen amaca ulaşmak için yapılan davranıştır. Bu davranışlar, iş tanımında bulunmayan iş arkadaşına yardım etmek, meslek geliştirme ve iş, zamanı ihtiyatlı bir şekilde kullanmak vb. Bu örnekleri çoğaltmak mümkün olsa da, örgütlerdeki sivil davranış örneklerinin ortak paydası gönüllülüğün önemidir (Sezgin, 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışının temel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür: (Karaaslan, vd., 2009):

- Dolaylı olmadan doğrudan resmi ödül sistemi ile ilgili olmayan davranış türüdür.
- Örgütün etkinliklerini ve faaliyetlerine gömülü olan, örgütün işlevsel yapılarını etkin ve verimli bir şekilde yürütmesini sağlamış olan işleyiş ile ilgili davranış türüdür.
- İş tanımlarında belirtilmeyen, resmi rollerde yer almayan, açıkça sınırlanılmayan, saygı gösterilmediği takdirde cezalandırılmayan ve çalışanların beklediğinden çok daha fazlasını göstermekte olan davranış türüdür.
- Bireye çalışana ve örgüt yapısına olumlu katkı sağlayan davranıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt kültürünün, çalışma ortamının ve örgüt içindeki ilişkilerin iyi olduğu, saygı ve sevgi çerçevesinde faaliyetlerin yürütüldüğü, takdir ve destek sisteminin etkin bir şekilde çalışıldığı örgütlerde daha yoğun bir şekilde görülmektedir (Dinçer ve Öksüz, 2011: 13). Örgüt içerisinde gönüllülük esasıyla gerçekleştirilen davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışdır (Bozkurt, 2010: 3). Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt içerisinde açık bir şekilde tanımlanmamış, gerçekleştirilmesinde bir zorunluluk olmayan ancak örgütsel fonksiyonların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayan kişisel davranışlardır. Bu tanımlamada altı çizilmesi gereken konu çalışanların görev tanımlarında olmayan, gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilen ve her hangi bir cezai yaptırıma tabi olmamasını ifade eden zorlayıcı olmaması durumudur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 322-323).

Organ (1988) ise örgütsel vatandaşlık davranışını tanımını “örgüt tarafından açıkla belirlenmemiş, gönüllülük esasına dayalı ve örgütsel faaliyetlerin etkinliği arttıracak

bireysel davranışlar” olarak yapmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışında gönüllülük esasının yanı sıra bir diğer konu ise örgütsel performans üzerindeki bağımsız etkilerinin olmasıdır (Podsakoff vd., 2000: 549).

Örgütsel vatandaşlık kavramının literatürdeki karşılığına bakıldığında bazı çalışmalarda örgüte gönüllülük esasına dayalı olarak katkı sağlayan davranışlar olarak tanımlanmıştır (Organ, 1997; Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff ve MacKenzie, 1994). Bazı çalışmalarda ise örgütsel vatandaşlık davranışı yerine pro-sosyal örgütsel davranış (Brief ve Motowidlo, 1986; Baruch vd., 2004), ekstra-rol davranışı (Van Dyne ve LePine, 1998; İşbaşı, 2000), örgütsel spontanlık (George ve Brief, 1992; Glomb vd., 2011), iyi asker davranışı (Organ, 1988; Özdevecioğlu, 2003) gibi kavramlar kullanılmıştır.

Günümüzde örgütlerin ve kurumların faaliyetlerinin gerçekleştirirken etkinliği ve verimliliği arttırabilmek için alanyazınında örgütsel ve yönetsel açıdan birçok boyuta odaklanılmaya çalışılmaktadır. Bu çalışmaların önemli bir kısmı örgütlerin yapı ve çalışanların davranışları ile ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında çalışanların davranışlarını konu alan örgütsel vatandaşlık konusu akademik çalışmalarda ve örgütlerin faaliyetlerini şekillendirmede önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt içinde benimsenmesiyle, örgütsel faaliyetlerin daha sağlıklı bir şekilde ilerlemesi, örgüt içinde istenmeyen veya olumsuz davranışların azaltılması, çalışanların beceri, yetenek ve motivasyonlarının arttırılması ve koordinasyonun sağlanması gibi faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği pozitif yönde etkileyecek unsurların geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bu açıdan örgütsel vatandaşlık davranışı örgütlerin sürdürülebilirliklerini arttıracak, rekabet üstünlüğü sağlayacak, öğrenen örgüt yapısına ulaştıracak, çalışanların bağlılığını ve adaptasyon gücünü arttıracaktır (Basım ve Şeşen, 2006: 84).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile bahsedilen esasında davranış üstü bir görevdir. Davranış, kişilerin örgüt içindeki görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirmesinde bir zorunluluk hali teşkil etmezken, örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün sürdürülebilirliğini tehlikeye atacak her türlü davranışı değerlendirme, bu tür davranışlardan koruma, olumsuzlukları minimize etmek için kişisel yetenek ve becerilerini geliştirme ve etkili iletişim ağının kurulması gibi konuları içermesinin yanı sıra bir sorumluluk veya görev olarak örgüt çalışanlarına yüklemektedir. Bu tür örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamındaki davranışlar örgütün tüm kademelerindeki

çalışanların katılımını gerekli kılmaktadır. Bu sebeple örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün genel performansı açısından büyük öneme sahiptir (Acar, 2006: 2).

Örgütsel vatandaşlık davranışının kapsamına bakıldığında 20. Yüzyılın son çeyreğinde örgütsel araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt performansı ve çalışan performansını arttırdığına yönelik çalışmalar ise 21. Yüzyılda gerçekleştirilmeye başlamıştır (Özdevecioğlu, 2003: 117).

Rekabetin oldukça yoğun yaşandığı günümüzde örgütlerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi ve rekabet üstünlüğü elde edebilmesi çalışanların görev tanımlarında ifade edilen görevlerin yanı sıra örgüt adına daha fazla ne katabilirim şeklinde düşünerek hareket etmelerine bağlıdır. Örgüt içerisindeki çalışanların gönüllü olarak örgüt menfaatine yönelik işler yapması, çalışanın örgütsel bağlılığının yüksek olduğunun ve kendisi örgütün bir parçası olduğunun bir göstergesidir. Nitekim bu göstergenin literatürdeki karşılığı ise örgütsel vatandaşlık davranışıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların görevlerini yerine getirirken diğer çalışanları da düşünmektedir. Ayrıca bazı durumlarda diğer çalışanlar adına da faaliyet sergiledikleri görülmektedir. Ayrıca çalışanlardan beklenen asgari davranışlar üzerinde gönüllü olarak davranışlar sergilemesi de örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamına girmektedir. Örgüt içinde veya örgüt dışında diğer kişilerle örgütü ilgilendiren konularda ortaya çıkan problemleri şikayetçi olmadan ve hoşgörüsüyle karşılama da örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamındadır (Özler, 2010: 101).

Örgütsel vatandaşlık davranışı esasında örgüt içindeki çalışanların gönüllülük esasıyla katılımına bağlı olmakla birlikte, çalışanların kendilerinden beklenen davranışlardan fazlasını yapmasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışının iki kategoriye ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi, örgütün çıkarlarına, hedeflerine, kültürüne ve örgütsel yapısına aktif katılımı ifade etmektedir. İkincisi ise örgüte zarar verecek tüm davranışlardan kaçınmaktır (Ünver, 2021).

Özetle örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt içindeki yöneticilere yardımcı olmak amacıyla gerçekleştirilen gönüllülük esasına dayalı olan davranışlardır. Yöneticilere yardımcı olmaya yönelik örnek vermek gerekirse, yeni işe başlayan çalışanlara yardımcı olmak, mesai saatlerine riayet etmek, diğer çalışanların haklarını korumak veya ihlal etmemek ve görev tanımları haricinde sorumluluk almak verilebilir. Bu davranışların örgütsel vatandaşlık kapsamına girmesini için temel unsur çalışanların sözleşmelerinde

tanımlanmamış olması veya görev tanımlamalarında olmaması; çalışanların gönüllü olarak fazladan sorumluluk altına girmeleridir (Acar, 2006: 3).

Kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerine bağlıdır. Bu açıdan, örgütsel amaçları benimsemiş, örgütün başarılı olmasını arzulayan çalışanlar örgüt içerisindeki sorumluluklarını daha fazla benimsemekte, daha fazla çaba sarfetmekte ve örgütün bir parçası olmaktan mutluluk duymaktadırlar (Dinçer ve Öksüz, 2011: 3). Örgütsel vatandaşlık davranışını diğer davranış ayıran özellikler şu şekilde sıralanabilir (Çelik, 2007: 121-126);

- Örgütsel vatandaşlık davranışları görev tanımları arasında yer almaz
- Örgütsel vatandaşlık davranışı karşısında bir beklenti veya ceza alma korkusu yoktur.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanlara eğitim verilerek geliştirilemez
- Örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllülük esasına dayanır
- Örgütsel vatandaşlık davranışının sınırları kişiden kişiye göre değişmektedir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışının kaynağını çalışanların insancıl değerleri oluşturmaktadır.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerin nedenleri arasında örgüt içi adalet algısı, yönetime katılabilme imkanları, örgüt içinde pozitif ve iyimser bir ortam varsa, örgüt içinde çalışanların inisiyatif almalarına imkan tanınıyorsa, kendisini örgütün bir parçası olarak görüyorsa ve çalışanın kendi kültürü, değer yargıları veya inançları onu bu yönde teşvik ediyorsa örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecektir (Gürbüz, 2006: 54).

## **2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Benzer Nitelikte Olan Kavramlar**

Örgütlerin sivil davranışlarını daha iyi anlamak için benzerlik ve farklılıkları olan ilgili kavramların tanımlanması gerekli olmaktadır. Bu davranışlar; örgütsel kendiliğindenlik, toplum yanlısı örgütsel davranış, sözleşmeye dayalı psikolojik davranış ve rol davranışıdır (İplik, 2010).

### **2.2.1. Örgütsel Spontanlık**

Örgütsel kendiliğindenlik, kişinin kendi iradesine ve bireyin gönüllülüğüne dayalı bir davranıştır. Örgütsel kendiliğindenlik örneği olarak; Meslektaşlara yardım etme, iyi

niyetli olma, kurumu korumada ve daha yapıcı önerilerde bulunmak için davranışlar vardır (Kamer,2001).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel kendiliğindenlik arasında bir benzerlik vardır. Ancak aralarındaki en önemli fark; Örgütsel vatandaşlık davranışı resmi ödüle dahil edilmese de örgütsel kendiliğindenlik, resmi olarak değerlendirilebilen ve değerlendirilebilen bir davranıştır (İplik, 2010).

Örgütsel spontanlık gönüllülük esasına dayanan ve örgütsel etkinliği arttırmaya yönelik ekstra rol davranışlarıdır (Katz, 1964: 132). Spontane davranış ise, işbirliğine yönelik örgütü korumaya amaçlayan ve örgütün dış paydaşlarının örgütü algılayış biçimlerini geliştirmeyi amaçlayan davranışlardır. Örgüt içindeki çalışanlar bireysel olarak işbirlikçi bir tutumla hareket etmeleri ve resmi görev tanımlarının ötesine geçmeleri durumudur (Barnard, 1938; Katz ve Kahn, 1966).

Örgütsel spontanlık mesai arkadaşlarının karşılaştıkları problemleri çözmek için kişilerin inisiyatif almaları ve genellikle önceden belirlenmesi mümkün olmayan, kendiliğinden gelişen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (George ve Jones, 1997: 154).

### ***2.2.2. Prososyal Örgütsel Davranışlar***

Prososyal örgütsel davranış, “başkalarına yardım etme” ve örgütsel davranışın kapsadığı örgütsel bireylere yardım etme vb. davranışların tamamını içermektedir. Böyle davranışlar örgütün sosyal mekanizmasını olumlu yönde etkilediği gibi öngörülemez durumların gerektirdiği esnekliği de sağlar (Çetin, Yeşilbağ ve Akdağ, 2003).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile toplum yanlısı davranış arasındaki temel fark, olumlu sosyal davranışın, örgütü olumsuz etkileyebilecek davranışlar kadar örgüte fayda sağlayan davranışlar olarak da tanımlanmasıdır (İplik, 2010).

Prososyal davranışın üç özelliği vardır. Aşağıda belirtilen (Baruch, 2004):

- *“Örgüt üyelerinin seçimleriyle sergilenmektedir,*
- *Birey, kişisel olarak değil de gruplar halinde yönetilmekte olabilmektedirolabilir,*
- *Bireyin, örgütün ve grubun yararına olabilmektedir.”*

Sosyal temelli vatandaşlık davranışının bir diğer adı ise prososyal örgütsel davranıştır ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile oldukça benzerdir. Ancak temelde bu iki kavram arasında önemli farklılıklar barındırmaktadır. Sosyal temelli vatandaşlık davranışları,



örgüt içerisinde kişilerin birbirlerine yaptıkları yardımlaşmanın çeşitliliği ile alakalıdır. Örgüt içindeki işgörenlerin, çalışma arkadaşlarının performansını arttırmaya yönelik davranışlar sosyal temelli örgütsel davranış kapsamındadır (Moorman ve Blakely, 1995: 127).

Sosyal temelli vatandaşlık davranışları, örgüt içindeki diğer işgörelere fayda sağlayacak biçimde herhangi bir beklentiye girmeden gönüllülük esasına dayalı olarak ihtiyacı olan çalışma arkadaşlarının ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranışlardır (Bar- Tal, 1986: 3). Örgütsel vatandaşlık davranışını sosyal temelli vatandaşlık davranışından ayıran temel farklılık ise davranışların rol öncesi olabilmesinden kaynaklanmaktadır (Borman ve Motowildo, 1997: 100).

Sosyal temelli vatandaşlık davranışları örgütsel vatandaşlık davranışına benzer şekilde örgüt açısından büyük önem arz etmektedir. Fakat işgörenlerin resmi sözleşmelerden kaynaklanan sorumluluklarının bir parçası olarak sosyal temelli vatandaşlık davranışlarının tanımlanmasının yapılması karmaşık bir süreçtir. Kısaca sosyal temelli vatandaşlık davranışı kavramı otonom olarak ve gönüllülük temelli hareket etmektedir (Brief ve Motowildo, 1986: 710).

### ***2.2.3. Psikolojik Sözleşme***

Psikolojik sözleşme, iş yerinde görev alan kişinin kendisi ile parçası olduğu örgüt arasında yer olan sorumluluğa olan inançlardır. Bu inançlar, bireylerin örgüte yapmış olduğu belli katkılar doğrultusunda örgütün yükümlülüğünü kapsamaktadır. Çalışanın yapmakla sorumlu olduğu şeyleri, fazla çalışmayı ve özveri ve sadakat gibi davranışları içerebilir. İşverenlerin görevleri şunlardır: iş güvencesi, maaş artışı, terfi gibi sorumluluklara girer (Çelik, 2007).

Psikolojik sözleşmeler; Bunlar gönüllü ve öznal, dinamik ve gayri resmi sözleşmelerdir. Farklı algılardan dolayı kişiden kişiye değiştiği için kapalıdır. Psikolojik sözleşmedeki insanlar dinamiktir çünkü birbirlerine bağlıdır ve her zaman örgütsel deneyime göre gelişirler.

Psikolojik sözleşme örgüt içerisindeki yöneticiler ile işgörel arasındaki karşılıklı taleplerin ötesinde karşılıklı beklentileri belirtmektedir. İşgörel sahip oldukları, kültür, inanç ve yaşam felsefeleri örgüt içerisindeki çalışma hayatını şekillendirmeyi amaçlayan tutum, davranış ve düşünceleri ifade etmektedir (Argnyis, 1960; Levinson vd., 1962).

Psikolojik sözleşme kavramının temelinde çalışma hayatındaki yöneticilerin ve işgörenlerin ihtiyaç ve taleplerinin ne şekilde daha iyi karşılanacağını belirlenmesi yatmaktadır (Rousseau, 2003: 229). Çalışma hayatındaki yöneticiler ve işgörenlerin tutum ve davranışlarını belirleyen kurallar ve işgörenler arasında bir karşılaştırma yapabilecek bir sistem oluşturmayı ve bu sistemin nasıl işleyeceğini öğrenmeyi sağlar. (Schaufeli vd., 2004: 311). Bu sistem örgüt temelli veya çalışan temelli olarak, değişim ve yenileşim terimleri üzerine odaklanarak gereken istihdamın oluşturulmasına katkı sağlar. Diğer bir ifade ile resmi sözleşmeler ile taraflar arasındaki ilişkilerin, işveren ile işgörenler arasındaki görev tanımlarının ve sorumlulukların meydana çıkarılmasındaki sosyal ve psikolojik durumları ifade etmektedir.

Psikolojik sözleşme kavramı, çalışanlar arasında ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki resmi sözleşmelerin karşılıklı olduğu inanma varsayımına dayanır. Bunun yanı sıra yönetime veya iş süreçlerine aktif bir şekilde katılan çalışanların zaman geçtikçe ortak bir kavrayış düzeyine erişeceklerdir (Rousseau, 2001: 512). Böylece işgörenler ile yöneticiler arasındaki etkileşimin bağımsız yönlerini açıklayarak, işgörenlerin çalışma hayatındaki bilgi ve deneyimlerini transfer etmelerindeki duyarlılıktır (Rousseau,2003: 230).

Çalışanların bağlı oldukları örgüte katılmadan önceki tecrübeleri ve bilgi birikimleri sonraki çalışma hayatlarında yöneticiler ile daha rasyonel sözleşme yapabilmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca çalışanların örgüt içinde karşılıklı beklenti ve şüpheleri psikolojik sözleşme aşamasında sürekli olarak değişiklik göstermektedir (Meckler, Drake ve Levinson, 2003: 230).

Psikolojik sözleşmeye göre, yönetici ile çalışanlar arasındaki resmi sözleşmenin dışında bir sözleşme olduğu varsayımına dayanmaktadır. Yöneticiler çalışanların sevgi, sadakat ve başarı gibi ihtiyaçlarını karşıladıkları sürece, çalışanlarda örgütün hedeflerine ulaşması için örgütün ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde daha fazla çaba sarfedeceklerdir. Çalışanların iş hayatıyla ilgili tüm ihtiyaçları karşılandığında, çalışanlar daha verimli ve özverili bir şekilde çalışarak örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyeceklerdir (Meckler, Drake ve Levinson, 2003: 222).

Psikolojik sözleşmenin verimliliğini arttırmak amacıyla, yöneticiler ile çalışanların sorumluluklarını iyi bir şekilde anlamaları oldukça önemlidir (Schaufeli vd., 2004: 312). Psikolojik sözleşmenin karşılıklı olarak farkedilmesini sağlayan iki özelliği bulunmaktadır. Bunlardan birincisi zaman boyutu iken diğeri performans ihtiyaçlarıdır.

Zaman boyutu yönetici ile çalışan arasındaki bağı uzun vadeli veya kısa vadeli olarak sınıflandırıldığı geçici yönünü ifade etmektedir. Performans ihtiyaçları ise ödüller ile performans talepleri arasındaki bağı ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında psikolojik sözleşmelerdeki zaman ve performans boyutu sürekli olarak değişebilecek potansiyele sahip olması nedeniyle işlemsel, ilişkisel, dengeli ve geçiş olmak üzere dört farklı sözleşme ortaya çıkmaktadır (Rousseau, 1995).

Çalışma hayatındaki ilişkilerde en çok kullanılan psikolojik sözleşmeler işlemsel, ilişkisel ve dengeli sözleşmelerdir. Maddi amaçlara odaklanan ve kişisel menfaatleri ön planda tutan işlemsel sözleşmelerde yöneticiler veya çalışanlar arasındaki ilişki kısa vadeli olmaktadır. İlişkisel sözleşmelerde ise duygusal ve ekonomik terimleri kapsamakta ve yönetici ile çalışan arasında karşılıklı olarak memnuniyet esasına dayalı ilişkileri ifade etmektedir. Dengeli sözleşme ise doğru bir biçimde belirlenmiş ödül sistemi ile beklenmedik durumların ödüllendirildiği ilişkileri ifade etmektedir. Geçiş sözleşmeleri ise yöneticiler ve çalışanlar arasında gerçekleştirilen sözleşmenin bozulması veya önemli değişiklikler yaşanması halinde taraflar arasındaki anlaşmazlıkları ifade etmektedir (Rousseau, 1995: 312).

Psikolojik sözleşmeyle, çalışanların sahip oldukları tecrübelerinin değerlendirilmesi aşamasında gelecekte karşılaşılabilecek olası senaryoları tahmin etmek ve sonraki tutum ve davranışlarını bu çerçevede şekillendirebilmeye yardımcı olacak unsurları belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Larson, 1994: 523). Bu açıdan güvenilir kaynaklardan elde edilen tutarlı bilgiler ışığında hem yöneticiler hemde çalışanların tutumları hakkındaki tahminlerin doğru çıkma ihtimali daha yüksek olacaktır. Bu sayede resmi sözleşmeler daha kapsamlı, detaylı ve açıklayıcı bir biçimde hazırlanarak yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiler daha sağlıklı bir biçimde sürdürülecektir (Fırat, 2022).

#### **2.2.4. Rol Davranışları**

Çalışan kişilerin görevini yerine getirirken sergiledikleri davranış rol davranışıdır. Rol davranışı formal ve ekstra ikiye bölünmüştür. Örgütler tarafından gerekli kabul edilmiş olan ve çalışanlara dayatılan ve sözleşmelerinde yer alan davranışlar resmi rol davranışı olarak bilinir. Resmi rol tanımını karşılayan ve hatta resmi rol gereksiniminin ötesine geçen davranışlar ek rol davranışı olarak da tanımlanır. Ekstra rol davranışları, çalışanın iş tanımında yer almayan gönüllü davranışlardır. Formel rol davranışı, gerçekleştirilmediği takdirde olumsuz maddi ahlaki sonuçlara sahipken, ek rol davranışı için ceza veya yükümlülük gerektirmez (Barksdale ve John, 2001).

Rol davranışları örgütlerin sürdürülebilirlikleri ve faaliyetlerine devam edebilmeleri açısından önemli etkileri bulunmaktadır (George & Brief, 1992: 312). Ekstra rol davranışı olarak ifade edilen davranışlar, yöneticiler tarafından belirlenmiş resmi ödüllendirme sistemi aracılığıyla açıkça ve doğrudan tanımlanmamış çalışan davranışlarıdır. Ekstra rol davranışlarının temel motivasyon kaynağı ödüllendirici olmasıdır (Morrison, 1994: 1545).

Örgüt içinde çalışan kişilerin bağlı oldukları örgüte yönelik ekstra rol davranışları göstermeleri, örgütlerini geliştirmek ve yöneticilerin gözünde iyi bir yerde konumlanmak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Örgüt içindeki çalışanların örgütsel başarıyı arttırmaya yönelik çabalaması, yeni fikirler bulması, örgüt menfaatini ve örgütsel motivasyonu arttırmaya yönelik etkinlikler düzenlemesi, yöneticilerine farklı faaliyet alanlarında destek olması, gönüllü olarak sorumluluk alması ve örgüte yönelik pozitif davranışlar sergilemesi ekstra rol davranışına verilebilecek örneklerdir (Kılıklı ve Çarıkçı, 2019: 835).

### **2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları**

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin literatür çalışmalarının çoğunun organların beş boyutlu sınıflandırılmasına dayandığı görülmektedir. Bu boyutlar; Fedakarlık / başkalarını düşünmek (özgecilik), nezaket, vicdanlılık/vicdan, atletizm ve yurttaşlık erdemi/ örgütsel gelişime destek (Koys, 2001).

Örgütsel Sivil Davranışın bu boyutlarını takiben, birçok araştırmacı bu davranışsal boyutları incelemiş ve benzerlik gösteren davranış şekilleri için farklı ifade etme şekilleri kullanmıştır (Evans, 2001).

Örgütsel vatandaşlık davranışa ilişkin oluşturulan boyutlara literatürde bakıldığında birçok farklı çalışmada farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik ilgilinin ve çalışmaların artmasına rağmen literatürde örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına yönelik bir görüş birliği sağlanamadığı görülmektedir. Ancak çok farklı görüş olmasına rağmen söz konusu boyutlarda kavramsal olarak adlandırmalar farklı olsa da nitelik itibarıyla benzerlikler gösterdiği gözlenmektedir (Podsakoff vd., 2000: 516).

**Tablo 3***Örgütsel Vatandaşlık Boyutunun Belirlenmesiyle İlgili Çalışmalar*

Yıl	Yazar/Yazarlar	Boyutlar
1983	Smith, Organ ve Near	Özgecilik (Diğerkâmlık) Uyumluluk (Vicdanlılık) Özgecilik (Diğerkâmlık)
1988	Organ	Nezaket Vicdanlılık Centilmenlik Sivil Erdem Örgüt ile özdeşleşme Yardımseverlik
1991	Lin	Uyum Dürüstlük Disiplin Kişisel gelişim
1991	Williams ve Anderson	Bireyler Örgütler
1994	Van Dyne, Graham ve Dienesch	İtaat Sadakat Katılım Yardımseverlik Sportmenlik
2000	Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G.	Sadakat Uyumluluk Bireysel inisiyatif Sivil Erdem Kişisel Gelişim

**Kaynak:** Burgazoğlu, 2022

Örgütsel vatandaşlık davranışını, yardımlaşma, sportmenlik, sadakat, uyum, girişkenlik, sivil erdem ve kendini geliştirme olarak yedi farklı boyut altında inceleyen çalışmalar bulunmaktadır (Podsakoff vd. 2000: 516). Williams ve Anderson ise 1991 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı kişilere yönelik ve örgütlere yönelik olmak üzere iki boyut altında incelemiştir.

Literatürde en çok kullanılan örgütsel vatandaşlık boyutu ise Organ (1988)'ın geliştirdiği özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem olmak üzere beş boyutta ele alınan çalışmadır. Aşağıdaki tabloda örgütsel vatandaşlık boyutlarının belirlenmesine yönelik geliştirilen çalışmalar kronolojik olarak özetlenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının birbirinden farklı bir biçimde sınıflandırılması ve konu üzerinde literatürde görüş birliği sağlanmasına rağmen literatürde en çok kullanılan ve kabul gören Organ'ın 1988 yılında yapmış olduğu beşli örgütsel vatandaşlık davranışı

boyutlarıdır. Bu sebeple bu başlık altında Organ'ın örgütsel vatandaşlık boyutları detaylı bir biçimde açıklanacaktır.

### 2.3.1. Özgecilik

Fedakarlık, görünüşte isteyerek diğer çalışanlara yardım ederek bir kuruluşun çalışanlarının performansını ve üretkenliğini artırmayı amaçlayan davranışların tasviri olarak tanımlanır. Kurumun deneyimli çalışanları veya yöneticilerinin yeni iş arkadaşlarına ücret almadan yardım ettikleri özverili bir şekilde ifade edilmektedir. Tüm çalışan yardım faaliyetleri özgecilik olarak değerlendirilmemelidir (Ölçüm-Çetin: 2004).

Yapılan bu açıklamaların doğrultusunda, özgeciliğe örnek olacak davranışlar şöyle sıralanması mümkün olmaktadır (Lépine vd., 2002):

- *“İşçi olmayan meslektaşların çalışmalarını yönetmek,*
- *Zorunlu olmamakla birlikte belirli görevlerde gönüllü olmak,*
- *İşe yeni alınan çalışma arkadaşlarının kuruma uyumunu sağlamak,*
- *İş yükü fazla olan meslektaşlarınızı destekleyin.”*

Özgecilik davranışı literatürde fedakarlık, altruizm ve diğergamlık olarak ifade edilmektedir. Özgecilik, çalışanların işleriyle ilgili ortaya çıkan herhangi bir probleme sahip çalışanlara gönüllü olarak yardımcı olmalarına yönelik davranışlarıdır. (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351). Çalışanların, yöneticilere ve diğer mesai arkadaşlarına herhangi bir ücret almadan veya menfaat gözetmeden yardımcı olarak iş arkadaşlarının performanslarını arttırmak amacıyla gerçekleştirdiği davranışlardır (Çetin, 2004). Özgecilik kavramı, çalışma arkadaşlarının menfaatini kişinin kendi menfaati kadar gözetken veya çalışma arkadaşlarına herhangi bir çıkar gözetmeden yararlı olma davranıştır (Karadağ ve Mutafçılar, 2009: 75). Çalışanların örgüt içindeki mesai arkadaşlarının yaşadıkları problemler karşısında direkt ve gönüllü olarak yardımcı olmaktadır. Bu durum stajyerler veya yeni işe başlayan çalışanların adaptasyon süreçlerini kolaylaştırmaya yönelik faaliyetleri de kapsamaktadır (Bolat vd., 2009: 218).

Örgüt içerisindeki özgecilik davranışları işgörenlerin performanslarını arttırmakta ve dolaylı olarak örgüt performansını arttırmaktadır. Bunun yanı sıra bu örgütsel vatandaşlık boyutu örgüt içerisindeki işgörenlerin birbirleri arasındaki uyumu ve birlikteliği geliştirerek çalışanlar arasındaki işbirliğini arttırmaktadır (Özler, 2010: 107-108).

### 2.3.2. Nezaket

Organ tarafından ilk defa tanımlanmış olan nezaket boyutu, çalışan kişilerin örgütün içindeki mesleki sorumluluğu sebebi birbiri ile sürekli iletişim halinde olmak, örgütün araştırmasından ve kararından etkilenmesi anlamına gelir. Örgütte vatandaşlık davranışlarının nezaket boyutu; Örneğin, kendi davranışlarının başkalarını nasıl etkilediğini önemsemek, başkalarının haklarına saygı duymak, diğer çalışanları beklenmedik sorunlardan kaçınmak için ne yapılması gerektiği konusunda eğitmek, iş arkadaşlarına engel olmak için başkalarına karşı kibar ve nazik davranmak sorunlara neden olur (Çetin, 2004).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarından bir diğeri olan nezaket boyutu, işgörenlerin örgüt içerisindeki mesai arkadaşlarını etkileyecek faaliyetlerde bulunmadan önce bilgilendirmelerine dayanmaktadır. Nezaket boyutu ile ilgili yapılan kimi çalışmalarda ise yardımcı boyut olarak değerlendirilmiştir (Podsakoff ve ark., 2000).

Nezaket boyutu, işgörenlerin mesai arkadaşlarının örgüt içerisinde yaşadıkları problemleri öncesinde engellemeye çalışmaya yönelik tutum ve davranışları ifade etmektedir (Konovsky ve Organ, 1996: 255). Ayrıca nezaket boyutu, örgüt içerisindeki görev dağılımının bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve birbiriyle ilişkili çalışanlar arasındaki etkileşimi ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 121).

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından biri olan nezaket boyutuna örnek vermek gerekirse, müşteri tarafınan verilen bir sipariş kimi düzenlemeleri gerektirebilmektedir. Bu durumda resmi olmayan bir şekilde ve gönüllü olarak kişinin üretim departmanındaki mesai arkadaşlarını bildiren bir satış görevlisinin davranışı nezaket boyutu kapsamına girmektedir. Benzer şekilde herhangi bir çalışanın işe yönelik aldığı bir kararda, aldığı bu karar neticesinde etkilenmesi olası olan kişilerin de düşüncelerinin göz önünde bulundurulduğu davranışlar nezaket boyutu kapsamındadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından olan özgecilik boyutu ve nezaket boyutunu bazı durumlarda ayırt etmek zor olabilmektedir. Ancak özgecilik boyutu ile nezaket boyutu arasındaki temel fark çalışanların gösterdikleri yardımcı olma davranışlarının gerçekleştiği anla ilgilidir. Özgecilik boyutu kapsamına giren davranışlarda işgörenler yaşadığı bir problem ortaya çıktığında yardımcı olurken, nezaket boyutu kapsamındaki davranışlar ise işgörenler birbirlerine her hangi bir problem ortaya

çıkmadan önce yardımcı olmaya veya önlemeye çalışmaya yönelik davranışlardır(Organ, 1988: 12; İşbaşı, 2000: 29; Deluga, 1995: 2).

Örgüt içerisinde çalışanların nezaketli davranması arttıkça örgüt içi bilgi alışverişi artmakta ve herhangi bir bilginin tüm çalışanlara hızlı, etkili ve verimli bir şekilde aktarılabilir. (Özler, 2010: 111). Nezaket boyutu bu yönüyle ele alındığında örgüt içerisindeki etkili iletişimin, çalışma ortamının ve dolaylı olarak verimliliğin artmasını sağlamaktadır.

### **2.3.3. Vicdanlılık**

Bilinç, çalışan kişilerin işi ile ilgili, üstlenmiş oldukları rollere yönelik sorumlulukların ötesine geçerek örgütün işlemlerini isteyerek katkıda bulunmayı ifade etmektedir. Çalışan kişilerin işlerine ve hedeflerine ilişkin olması gerekli davranışlara örnek gösterecek olursak eğer “işe erken gelip gitmek, gereksiz mola yapmaktan kaçmak, kaynakların korunması, organizasyon becerisi ve onarıcı tavsiyelerde bulunulması vb. davranışlar gösterilebilmektedir (Alvesson, 2001).

İleri görev bilinci olarak adlandırılan vicdanlılık boyutu, kişilerin örgüt içerisinde herhangi bir kişiye yardımcı olmaya yönelik davranışlardan ziyade örgütün tümüne yönelik yardımcı olmaya yönelik davranışları kapsamaktadır. Vicdanlılık boyutu, örgüt içerisindeki kural ve kaidelerin etkili bir şekilde uygulanmasını fayda sağlamak, sorumluluklarının zamanında gerçekleştirilmesi, örgütsel kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması ve gerektiğinde korunması gibi davranışları içermektedir (Konovsky ve Organ, 1996: 255).

Örgüt içerisindeki çalışanlarda vicdanlı davranışlar arttıkça, örgüt içerisindeki kişiler daha bilinçli, sorumluluk seviyesi yüksek, güvenilir, birlikte ve uyum içerisinde çalışmaya yatkın, işten kaytarmayan ve motivasyonu yüksek ve başarı odaklı olacaktır. Bu boyut kapsamına giren davranışlar örgütsel kurallara uygun davranarak örgütün menfaatine hareketlerin artmasını sağlayacaktır. Ayrıca örgüt içerisindeki bilgi alışverişinin artmasına faydası olacaktır (Matzler vd., 2008: 305). Çalışanların kurum içerisinde gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin düzgün, sistemli ve istikrarlı bir şekilde hayata geçirmesini sağlayarak örgütsel verimliliğin ve performansın artmasına katkısı olacaktır (Özler, 2010: 109).

Vicdanlılık boyutu kapsamına girecek davranışlara örnek olarak, çalışanların dakik olması, mesai saatlerine yönelik özenli davranması, toplantı ve etkinliklere katılımında



hassas davranması, örgütsel kural ve normlara dikkat etmesi gibi davranışlar gösterilebilir (İşbaşı, 2000: 26). Kısaca, vicdanlılık boyutu kapsamına giren davranışlar, işgörenlerin kendilerinden beklenen ve görev tanımlarında bulunan davranışlara uygun hareket etmesindeki hassasiyet seviyesi olarak ifade edilebilir (Çetin, 2004).

#### **2.3.4. Centilmenlik**

Beyfendilik, alanyazında çok minimum ilgi görmüştür ve örgütsel bir sivil davranış şeklidir. Çalışanları çalışma ortamında çatışma ve gerginlik yaratan negatif tutumlardan kaçınmaya nedenlerle şikayet etmemeye zorlayan davranışlardır. Beyfendi, ağır bir iş yükünü şikayet etmeden ve suçlamadan kaldırabilen kişidir (Gürbüz, 2006).

Centilmenlik boyutu, literatürde gönüllülük veya sportmenlik boyutu olarak tanımlanmaktadır. Bu boyut çalışanların çalıştıkları örgütte karşılaştıkları zorluklara veya problemlere karşı şikayetçi olmadan hoşgörülü bir şekilde yaklaşımlarını ifade etmektedir (Çetin, 2004).

Rekabet şartlarının her geçen gün zorlaştığı günümüzde örgütlerin gerçekleştirdiği faaliyetler çeşitlilik kazanmakta ve çalışma hayatında kas gücünden ziyade bilgiye dayalı işler daha önemli olmaktadır. Çalışma hayatında yaşanan bu değişim örgütlerin gerek yönetsel açıdan sahip yönetici anlayışından profesyonel yönetici anlayışına geçişi zorunlu hale getirmiştir. Bunun yanı sıra çalışma hayatında yaşanan stresin ve gerginliklerin artmasına neden olmuştur. Stresli iş hayatının bir sonucu olarak örgüt içinde görevi olan tüm kişilerin birbirleriyle olan iletişime daha dikkatli davranması ve daha hoşgörülü davranmalarının önemi her geçen gün artmaktadır. Örgüt içindeki huzurlu çalışma ortamına katkı sağlayan bu örgütsel vatandaşlık boyutunun önemi de örgütler için daha önemli hale gelmektedir (Çelik, 2007: 132-133).

Örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutu örgütler açısından hayati öneme sahip olsada literatürde gerekli önem verilmediği görülmektedir. Centilmenlik boyutu kapsamına giren davranışlar, işgörenlerin hoşnut olmadıkları durumlar karşısında şikayetçi bir tutumla hareket etmemenin yanı sıra kendi fikirleri diğer çalışanlar tarafından kabul görmediğinde veya işler yolunda gitmediğinde örgütün menfaatini gözeterek hareket etmeye yönelik davranışlardır. Centilmenlik boyutu, işgörenlerin örgüt içerisinde tartışmaya, gerginliğe veya çatışmaya mahal verebilecek tutum ve davranışlardan kaçınmayı ve böyle bir durumla karşılaşıldığında hoşgörülü davranılmasını ifade etmektedir (Podsakoff vd., 2000: 517).

Örgüt içinde ortaya çıkan herhangi bir problemi nedensiz yere büyütme, mesai arkadaşlarına saygısızca davranmak, örgüt içindeki herhangi bir durumun olumsuz yönüne odaklanmak centilmenlik boyutuna aykırı davranışlardır (Organ, 1988: 11, Gürbüz, 2006: 56). Centilmenlik boyutu, örgüt ortamının daha huzurlu ve barışçıl olmasını sağlamak amacıyla, örgüt içi çatışmaları minimum seviyeye indirmeye yönelik tutum ve davranışlardır. (Özler, 2010: 110). Örgüt içerisindeki centilmenlik seviyesi çalışma ortamındaki olumlu çabalara harcanan zaman ile ölçülmektedir (Çetin, 2004).

### **2.3.5. Sivil Erdem**

Örgütlerin sivil davranışının bir başka boyutu da Organ sivil erdem davranışıdır. Yurttaş erdemi esas olarak örgütsel faaliyetlere aktif ve gönüllü katılımı içerir (Sökmen ve Boylu, 2011).

Bu, örgütün bütün işlevlerini sosyal ve profesyonel anlamda desteklemek, gönüllü olarak örgüte katılmak, örgütün çıkarlarını en üst düzeyde gözeterek örgüte bağlı olmak gibi davranışları içerir (Sezgin, 2005).

Sivil erdem boyutu örgütsel vatandaşlık boyutlarını belirlemeye yönelik gerçekleştirilen çoğu çalışmada bahsedilmiş ve örgüt gelişimine destek veren tüm davranışları kapsadığı ifade edilmiştir. Sivil erdem boyutu, örgüt içindeki çalışanların örgütsel faaliyetlere katılımlarını arttırmakta ve örgüt içerisindeki değişimlere ve gelişmelere adaptasyonu kolaylaştırmaktadır (Özler, 2010: 111-112).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir boyutu olan sivil erdem boyutu örgüt içerisinde açık ve şeffaf bir biçimde iletişim kurmayı, her bir departmanın faaliyetlerine katkı sağlamaya yönelik davranışlar sergilemeyi ve yönetimin verimliliğine fayda sağlamayı ifade etmektedir (Acar, 2006: 9). İşgörenlerin, yönetsel problemlere aktif bir şekilde katılması, stratejik kararların belirlenmesinde fayda sağlaması, örgütü etkileyecek tehditleri ve fırsatları yakından takip etmesi gibi davranışlar sivil erdem boyutu kapsamına giren davranışlardır (Podsakoff vd., 2000: 525). Kavramın daha net anlaşılabilmesi için sivil erdem, çalışanların mensubu oldukları örgütün imajına katkı sağlamak amacıyla hareket etmeleridir (Çetin, 2004).

Sivil erdem boyutu kapsamındaki davranışlar bilgi sağlayan ve etki uyandıran davranışlar olarak ikiye ayrılmaktadır (Graham & Van Dyne, 2006). Bilgi sağlayan davranışlar, örgüt içerisinde gerçekleştirilen toplantılara katılmak, örgütsel menfaati arttıracak bilgi ve belgeleri toplamak gibi davranışlardır. Etki uyandıran davranışlar ise, örgüt içerisinde

yaşanan değişimlere ve gelişmelere adaptasyonu hızlandırmak amacıyla örgütsel haberleşmeyi yönelik davranışlardır. Örgüt içerisinde yaşanan değişimlere adaptasyonu hızlandırmaya yönelik bu davranışlar, işgörenlerin eleştirel düşünme yeteneklerine bağlıdır. Etki uyandıran davranışları özenli bir biçimde değerlendirerek ifade eden işgörenler, örgüt içinde yaşanan değişimlerle ilgili politika ve prosedürlerle ilgili öneriler ortaya koymaktadır (Graham ve Van Dyne, 2006: 92).

Örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik ortaya konulan sivil erdem, vicdanlılık, nezaket, özgecilik ve centilmenlik boyutları örgütlerin faaliyet alanlarına ve yapılarına göre farklılaşmaktadır. Farklı örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışları teorik açıdan benzersede uygulamada farklılıklar gösterebilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 121).

#### **2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Oluşturan Teoriler**

1980'lerden beri örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine araştırmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalar incelendiğinde, bu davranışın örgütlerde nasıl ortaya çıktığına dair teoriler var, ancak doğrudan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine değil. Bu teoriler şu şekilde sıralanmaktadır (Gürbüz, 2006);

- *“Sosyal Değişim Teorisi*
- *Eşitlik Teorisi*
- *Lider-üye Değişim Teorisi*
- *Karşılıklılık Norm Teorisi”*

##### **2.4.1. Sosyal Değişim Teorisi**

1964 yılında Blau tarafından sosyal mübadele teorisi açıklanmıştır ve organizasyonlardaki vatandaşların davranışları üzerine ortaya çıkan ilk teoridir. Blau'nun toplumsal değişim teorisinin temel amacı; Toplumsal değişimi ekonomik değişimden ayırma bilincidir. Blau'ya göre, insanlar sosyal ve ekonomik değişime yaptıkları katkıların kendilerine geri döneceğini ve faydalar getireceğini umuyorlar. Toplumsal değişimin kazançları ve gelirleri paraya değil, taraflar arasındaki karşılıklı güven ve sevgiye dayanır (Bolat, 2008).

Sosyal değişim teorisi, belli bir işin tanımında dışında yer almaktadır. Çalışanlar tarafından mutlaka takip edilmeyen “planlanmamış” davranışlara dayanır. Bu şekilde davranma isteği, çalışanların işbirlikçi sisteme katılma davranışlarına ve yeteneklerine bağlı değildir. Buradaki nokta, çalışanların iş için tanımlanmış gereksinimlerin ötesine

geçerek, resmi olarak beklemedikleri faaliyetleri gönüllü olarak gerçekleştirmeleridir (İşbaşı, 2000).

Sosyal mübadele, diğer bir adıyla sosyal değişim kuramında, gerçekleştirdikleri faaliyetler sonucunda bir kazanç veya kazanım elde edeceklerini planlayarak hareket eden kişilerin sergiledikleri davranışlar ön plandadır. Ekonomik mübadele kavramına oldukça benzer olan sosyal mübadele kuramı kişilerin ortaya koydukları katma değer bir karşılığı olacağı inancına dayanmaktadır. Ancak Blau gelecekteki olası ilişkileri açıkladığı sosyal mübadele kuramında kişilerin elde edeceği kazancı hesaplarken ekonomik mübadele kuramından farklı bir yol izlemiştir. Bu kuramda kişilerin beklediği kazanıma yönelik herhangi bir karşılıklı anlaşma sağlanamayacağı ve söz konusu kazanımın parasal biçimde ifade edilemeyeceğini belirtmiştir. Sosyal mübadele kuramında kişiler arasındaki ilişkilerin temel dayanağı güven duygusudur (Ay, 2007). Kişilerin elde edeceği kazanım tam olarak belirlenemese de sosyal ilişkilerin her geçen gün iyileşmesi beklenen ve arzu edilen bir durumdur (Aydın, 2012).

Sosyal mübadele kuramına göre belirli şartlar olgunlaştığında kişiler fayda gördükleri kişilere bir karşılık veya yanıt vermek için çaba sarfedebilmektedirler. Bu ilişki doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların kendilerine bir faydası dokunan yöneticilerine veya mesai arkadaşları bir karşılık verme amacıyla gösterecekleri davranışlar olarak ifade edilebilir (İplik, 2015). Bu açıklamalar ışığında çalışanlar örgüt içerisindeki ilişkilerini sosyal mübadele kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye yönelik meyilleri artacaktır (Moorman, 1991).

#### **2.4.2. Eşitlik Teorisi**

Hisse senetleri teorisi, J. Stacy Adams tarafından tanıtıldı. Adams, General Electric Company'deki bazı araştırma ve motivasyonel deneyimlere dayanarak, vurgunun çalışanların çabalarıyla elde edilen sonuçların adil bir şekilde dağıtılması olduğunu buldu (Gürbüz, 2007).

Adams'a göre, her çalışan ücretlerinin nasıl eşit olduğunu görmek için bir ölçüt seçer. Böylece iki oran arasında bir karşılaştırma yapılır. Çalışmalar gözden geçirildiğinde, üyelerin eşitlik teorisine dayalı adalet algılarının vatandaşlık konularında örgütsel davranışları etkilediği konusunda bir fikir birliği vardır. Üyeler bir eşitsizlik algıladıklarında, rolün resmi gerekliliklerinin bir parçası olmayan gönüllü örgütsel

davranış sergilemezler. Bununla birlikte, algılar eşit veya adil olduğunda, üyeler, rolün resmi taleplerinin yanı sıra gönüllü sivil davranış sergileyebileceklerdir (Shirti ve Nasurdin, 2007).

Eşitlik kuruma çalışanların işten tatmin olmalarına yönelik faaliyetlerde kullanılmakta ve örgüt sağlığı açısından oldukça önemli bir kuram olarak kabul edilmektedir. Eşitlik kuramına göre örgüt içerisindeki iş tatmini, kişilerin algılamış olduğu girdi ve çıktı arasındaki dengeye dayanmaktadır. Çalışanlar örgüt içerisindeki harcadıkları emek karşısında kazandıkları değer arasında bir denge olması oldukça önemlidir. Çalışma hayatındaki girdiler ile çıktılar arasındaki dengenin sağlanamaması halinde çalışanların iş tatminine ulaşamadığı tespit edilmiştir (Çevik, 2016).

Eşitlik kuramına göre, kişiler çalıştıkları örgütte tüm çalışanlara eşit bir şekilde muamele gösterilmesini beklemektedir. Örgüt içerisinde eşitliğin sağlanması çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır (Çevik, 2016). Örgüt içerisinde adaletsiz uygulamalar arttıkça çalışanların gönüllülüğü esaslı dayalı bir biçimde ilerleyen örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin önüne geçecektir (İplik, 2015).

Çalışanlar emekleri karşılığında aldıkları ödül ile çalışma arkadaşlarının emekleri karşılığında aldıkları ödül karşılaştırılmaktadır. Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen bu karşılaştırma sonucunda herhangi bir adaletsizlik hissetmeleri eşitsizlik hissine kapılacak ve motivasyon ve performans düşüşü yaşanacaktır. Ayrıca örgüt içerisinde eşitsizlik hissine kapılan çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeyeceklerdir. Bu sebeple örgüt içerisindeki ödüllendirme sisteminde adaletin veya eşitliğin sağlanması örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesinde ve dolayısıyla örgütsel performansın artırılmasında oldukça önemlidir (Erken, 2010).

#### ***2.4.3. Lider-Üye Değişim Teorisi***

Lider üye değişiminde, astlar ve yöneticilerin arasındaki iletişim kalitesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışan ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin devam ettirilmesi için taraflar birbirine “adalet ve saygı” kapsamında davranması gerekmektedir. Yöneticiler ve üyeler arasındaki kaliteli alışverişler, astların aşağıdakiler gibi belirli gönüllü davranışları benimsemelerine yol açar: Bu bağlamda, astların liderlerine sadakati karşılığında liderler astlarına karşı sivil davranışlar sergilemekte ve liderler arasında yüksek kaliteli bir değişim ilişkisi bulunmaktadır (Moorman, 1993).

Bu teorinin temeli, lider ile ast arasındaki ilişki ve etkileşimdir. Yöneticiler, çalışma ortamının farklı seviyelerinde astlarıyla ilişkiler kurarlar. Lider-üye değişim teorisine göre, liderler veya yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşimde çalışanların nitelikleri önem arz etmektedir. Düşük nitelikli çalışanlardan yüksek nitelikli çalışanlara doğru etkileşim seviyesi artmaktadır. Üye ile lider arasındaki etkileşimin niteliği, üyenin (örgüt içerisinde çalışanın) örgütsel bağlılığı, çalışma performansı ve iş tatmini gibi konularda önem arz etmektedir. Lider-üye değişim teorisi, çalışanlar kendinden daha alt seviyedeki çalışanlarla olan etkileşimini arttırmalı, aynı seviyedeki çalışanları teşvik etmeli ve yöneticileri desteklemelidir. Bu sayede çalışanların örgütsel bağlılığı ve çalışma performansları artacaktır (Özutku vd., 2008).

Lider-üye değişim teorisi, örgüt içerisindeki yöneticilerin ve çalışanların sorumluluklarını yerine getirmesi halinde yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi ön plana çıkararak bu ilişkiler ağını kapsamaktadır (İplik, 2015). Karşılıklı çıkarlara dayanan yönetici ile çalışan arasındaki etkileşimde her iki tarafın birbirlerine karşı sunduğu girdiler, diğer taraf için değerli olması gerekmektedir. Ayrıca taraflar arasındaki etkileşim dengeli ve adil bir şekilde algılanması da oldukça önemlidir. Yöneticilerin destekleyici ve yardımsever tutumları karşılığında çalışanların örgüt içerisinde karar alma süreçlerinde daha aktif rol alarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerdir (İplik, 2015).

#### ***2.4.4. Karşılıklılık Teorisi***

Örgütsel vatandaşlık davranışına neden olan diğer teori de mütekabiliyet normları teorisidir. Karşılıklılık normu teorisi, Gouldner tarafından 1960 yılında "Karşılıklılık Normu" adlı çalışmasında, "bireyler kendilerine faydalı olanlarla aynı olmaya çalışacak" diye formüle edilmiştir. Gouldner'a göre karşılıklılık kuramı normunun gerçekleşmesi için bireyin ya yardım edene yardım etmesi ya da yardım edene zarar vermemesi gerekir (Poyraz ve diğ., 2009).

Bu fikre dayanarak, çalışanlar organizasyonda sivil davranışın ortaya çıkmasının iki nedenini belirleyebilirler. Birincisi, örgütleri onlara çeşitli seçenekler sunduğu için sivil davranış sergileyebilirler. İkincisi, insanlar örgütsel davranış sergilerlerse örgütlerinin kesinlikle yanıt vereceğine inanırlar (Bolat, 2008).

Karşılıklılık teorisinin kişilerin kendilerine yardım eden kişilere yardım etmeleri ve kişilerin kendilerine yardım eden kişilere zarar vermemeleri olmak üzere iki temel

dayanağı bulunmaktadır (Gouldner, 1960). Gouldner karşılılık kuramını şu şekile açıklamıştır:

*X kişisi, Y kişisi için faydalıdır ve esasında X kişinin Y kişiye kişisel varlığını sürdürülebilirlik amacıyla yardımcı olmaktadır. Bu durum iki hipotezle açıklanabilir. Birinci hipotez, Y kişisi X kişisine yaptığı hizmetin karşılığını vermiştir veya Y kişinin X kişisine verdiği hizmet aslında X kişinin Y kişisi için artan bir performans göstermesine bağlıdır. İkinci hipotez ise karşılıklılık kuramının temeli oluşturmaktadır ve Y kişinin X kişisine verdiği hizmetler, X kişinin performansına bağlı olmadıkça X kişinin kalıcılığı açıklayabilmek için sadece Y kişinin hizmetine bakmanın bir anlamı yoktur (Gouldner, 1960).*

Bu açıdan örgüt içerisinde çalışanların gösterdikleri tutum ve davranışlar, alacakları ödüle göre değişmektedir. Çalışanların emekleri karşılığına ödüllendirileceğini düşünmeleri, faaliyetlerini gerçekleştirirken harcayacakları çaba ile performans arasındaki ilişkiyi kavramları ve esasında aldıkları ödülün daha çok başarı sergilemek için sadece bir araç olduğunu farketmeleri halinde çalışan motivasyonu artacak ve daha fazla emek harcayacaklardır. (İplik, 2015).

Sonuç olarak, karşılıklılık normu teorisine göre, insanlar kendilerine yardım edenlere bir şekilde karşılık verecektir. İş ortamında çalışanlar, mütekabiliyet teorisinin gereği olarak yöneticilerden algıladıkları adil ve hakkaniyetli davranış, tutum ve süreçlere cevap verme ihtiyacı hissedeceklerdir. Çalışanların tepki gösterme ihtiyacı, onları örgütsel vatandaşlık davranışını benimsemeye yönlendirmektedir (Gürbüz, 2006).

## **2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Faktörler**

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını negatif veya pozitif etkilemekte olan faktörlerin anlaşılması, örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel etkinliklerinin yükselmesi, isteklere bağlı olunması ve yöneticilerin tarafından zorunlu tutulması sebebi ile son derecede önemli olmaktadır (Ryan, 2001).

Örgütsel vatandaşlık davranışları hem çalışanlara hemde örgüte fayda sağlamaktadır ve örgütün yapısına bağlı olmamakla birlikte tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır (Podsakoff vd., 2009). Ancak bazı çalışmalarda yardımcı olma davranışı, örgütsel sadakat ve kendini geliştirme gibi bazı örgütsel vatandaşlık davranışının ölçülmesi için sadece

vatandaşlık davranışlarının incelenmesinin yeterli olmadığı örgüt yapısında incelenmesi gerektiğini ifade edilmektedir (Agarwal, 2016).

Kurumlarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkartan faktörlerin, çevreye ve şahsi faktörlere bağlı olmak üzere 2 başlık altında incelenmiştir. Bu faktörler de aşağıda kısa bir şekilde açıklanmaktadır.

### **2.5.1. Kişisel Özellikler**

Örgütün sivil davranışını etkilemiş olan faktörlerin arasında bireysel faktörler kıymetli bir yer oluşturmuştur. Bu faktörler; “kişisel özellikler, örgütsel bağlılık, karşı tutum, zihinsel durum, iş tatmini, ihtiyaçlar, örgütsel adalet” vb. demografik değişkenlerdendir.

#### **2.5.1.1. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, kişinin kurumun hedef ve önemsenen değerlerini kabulü, bu hedeflere ulaşmak için gösterdiği çaba ve örgütün üyesi olmaya devam etme isteğidir. Yani örgütsel bağlılıkta; Kuruluşun amaç ve hedeflerine tam inanç ve kabul, kuruluş için her şeyi yapmaya istekli olma ve kuruluşun bir üyesi olarak kalmaya güçlü bir isteklilik gibi faktörlere odaklanmaktadır (Eren ve Durna, 2005).

#### **2.5.1.2. Kişilik Özellikleri**

Kişilik; kişinin “ruhsal, zihinsel ve fiziksel” özellikleri ile ilgili olmaktadır. bireyin fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özelliklerine ilişkin bilgisidir. Diğerleri için, toplumda belli rol ve özellikleri olan kişilerdir. Kişilik, kişinin doğduğu günden günümüze kadar tüm özellikleri ile sosyalleşme sürecini sonradan kazanmış olduğu özelliğin toplamı şeklindedir (Yücel ve Kaynak, 2008).

Örgütsel kurallar ve işin gerekliliklerinin yanı sıra çalışanların yetenekleri ve yatkınlıkları gibi unsurlarda örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesinde rol almaktadır (Agarwal, 2016). Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye yatkınlığı olan çalışanların, büyük ihtimalle örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarında bu eğilimi göstereceklerdir.

Organ ve Ryan (1995) çalışmalarında, çalışanların kişilikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları yönelik performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada değişken olarak vicdanlılık, anlaşılabilirlik ve duyarlılık boyutları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları belirlenmiştir. Çalışma sonucunda sadece vicdanlılık boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Borman ve arkadaşları (2001) ise, Organ ve Ryan (1995) yılındaki çalışmadaki değişkenlere kontrol



odağı olma, toplulukçuluk, dışa dönüklük, empati yeteneği, yardımseverlik ve girişkenlik gibi kişilik özelliklerinin de araştırılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Smith, Organ ve Near araştırmalarında dışadönük kişilik özelliklerine sahip kişilerin daha duyarlı oldukları için daha güçlü örgütsel yurttaşlık davranışı sergilediklerini gözlemlemişlerdir (Erer, 2014).

### **2.5.1.3. Ruhsal Durum**

Olumlu psikolojik özelliklere sahip bireyler, diğer bireylere göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir. Olumlu çalışan ruh hallerinin gözlemlendiği durumlarda yardımseverlikte artış gözlemlendi. Benzer şekilde, araştırmalar duygusal olarak rahat insanların daha fazla örgütsel yurttaşlık davranışına sahip olduğunu göstermiştir (Geçer, 2008).

Bu çalışmaların gösterdiği gibi, örgütte güler yüzlü bir insanın örgüte, arkadaşlarına ve tüm paydaşlarına karşı olumlu bir ruh hali yansıttığı söylenebilir. Sonuçta, olaylara olumlu bakan insanlar hala örgütsel davranışı benimseme eğilimindedir. Bu sayede birey olayları olumlu bir şekilde görür, çalışma ortamının eksikliklerini görmezden gelir, örgüte her yönüyle sahip çıkar. Meslektaşlarına karşı daha anlayışlı ve faydalı davranışlar gösterecektir. Bu durum bireyin mutluluğunu da etkileyecektir (Erer, 2014).

Örgüt içerisinde yöneticiler tarafından gerçekleştirilen görev dağılımının belirlenmesinde ve uygulanmasında kullanılan personel güçlendirme uygulamaları örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkilidir. Çalışanların psikolojik açıdan güçlendirilmesi, çalışanların öz yeterliliğini arttıracak ve dolayısıyla iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları artacaktır (Islam vd. 2014). Psikolojik açıdan güçlendirilmiş çalışanlar görev tanımlarının daha üstünde bir performans sergileyeceklerdir (Bandura, 1986).

### **2.5.1.4. İşe Karşı Tutum ve İş Tatmini**

İş tatmini, örgütlerde en çok üzerinde durulan konulardan biridir. İş tatmini ile sivil örgütsel davranış arasındaki ilişkiyi incelemekte olan organ, iş tatminini sivil örgütsel davranışların belirleyicileri olduğu ve 2'si arasında önemli bir bağlantının olduğunu belirtmektedir (Spitzmuller, 2008).

İş tatmini göreceli bir terimdir. Herkes aynı şekilde ve koşullar altında yaptığı işten memnun hissetmez. Bu nedenle çalışanların ve kişisel tutumlarının yöneticiler tarafından

gözlemlenmesi çalışanların iş tatminini artıracaktır. Örgütsel davranış, işinden memnun olan kişi için kolay olabilmektedir (Çölgeçen, 2012).

#### **2.5.1.5. İhtiyaçlar**

Bireyin aidiyet duygusu, toplumsal kabul, statü, örgütün paydaşlarının saygı ve sevgisi, örgütün kararlarına katılımı, verimli çalışması ve örgütte aktif gibi durumlar kişilerin örgütsel farkındalık ve iş tatmini yaşamalarına yardımcı olmaktadır. İhtiyacı karşılamakta olan bireyler için, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenebilmesinde daha kolay olmaktadır. Bu yüzden, örgüt yöneticisinin örgütü daha etkin ve verimli hale getirmesi için, çalışan kişilerin ihtiyacına karşılık çok duyarlı olması gerekli olmaktadır (Basım ve Eşen, 2006).

#### **2.5.1.6. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet, bir bireyin çalışmış olduğu örgütün uygulaması ile ilgili olarak algılamış olduğu adalet türüdür. Örgütte çalışmakta olan bireyler, kendi çalışmasından elde ettiği faydayı aynı ya da başka bir kuruluşa benzer bir duruma bulmuş olan bireylerin faydası ile karşılaştırmaktadırlar. Bunları yapmalarının ardından, kendine adil davranıp davranmadıklarına bağlı olarak örgütte, yöneticiye ve işlere karşı çeşitli tutumlar geliştirmektedirler (İplik, 2009).

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi inceleyen Moorman (1991) bu iki kavram arasında ilişki olduğunu belirtmiştir. Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü olduğu ifade etmiştir.

Çalışanların yöneticilere güven duyması ve yöneticilerin verecekleri kararlarda adil davranacakları düşünmeleri örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri arttıracaktır (Konovsky ve Pugh, 1994). Yöneticilerin adaletli olması çalışanlar ile yöneticiler arasındaki sosyal değişim ilişkisini geliştirirerek örgütsel vatandaşlık davranışına olumlu etkisi olacaktır (Organ, 1988).

Çalışmacılar, adil davrandıklarında işine, kuruluşuna ve yöneticilere karşılık pozitif tutumlar sahip olduklarına inanmaktadırlar. Örgütlerindeki adaletin, kar dağıtımlarının, dağıtım karar prosedürler ve bireylerin arasındaki etkileşimin gerçekleşebilmesiyle açıklanabilmektedir.

### 2.5.1.7. Demografik Özellikler

Demografik değişkenler basit olmasa da, kuruluşlarda sivil davranışın belirli boyutlarını etkileyerek bu tür davranışları göstermede etkili olabilirler. Bazı çalışan demografik değişkenlerinin vatandaşların örgütsel davranışlarını etkilediği tespit edilmiştir (Köse, 2003):

- *“Yaş,*
- *Cinsiyet,*
- *Medeni Durum,*
- *Öğrenim Durumu,*
- *Örgütteki Çalışma Süresi,*
- *Mesleki Kıdem gibi faktörlerden oluşmaktadır.”*

Örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla yaş arasındaki ilişki değerlendirildiğinde farklı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak genel sonuç, yaş ile sivil örgütsel davranış arasında pozitif bir ilişki olduğudur. Yaşla birlikte çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve örgüt için ekstra çaba gösterme davranışlarının arttığı tespit edilmiştir (Özler, 2010).

Bahrami ve arkadaşlarının 2013 yılında yaptığı çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesinde demografik özelliklerin etkisinin incelenmiş ve çalışma sonucunda cinsiyete ve mesleğe göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesinde farklılık gözlenirken; yaş, eğitim, medeni durum ve tecrübe gibi demografik özelliklere göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesinde farklılık gözlenmemiştir.

### 2.5.2. Çevresel ve Durumsal Faktörler

Çevresel ve durumsal faktörler; Pozisyonun ve liderin özellikleri, hiyerarşik düzen ve kıdem ile organizasyonun özellikleri.

#### 2.5.2.1. İşin Özellikleri

Herhangi bir işteki düzen ve yapılmış olan işlerin sistemleştirilmiş olması, bir işte çalışanların yapacakları işlere karşılık sorumluluk duygularının gelişmesine sebep olmaktadır. İşyerinde düzenli geri bildirim ve özerklik, çalışanların kendi davranışlarını izlemelerine ve bir öz kontrol duygusu geliştirmelerine olanak tanır. Otokontrol sahibi kişiler kendi kendilerine bir sistem geliştirirler ve hata yapmamaya özen gösterirler (Aktay, 2008).

Hackman ve Oldman işlerin özellikleri 5 grupta incelenmektedir. Bu özellikler şöyle sıralanabilmektedir (Asgari vd., 2008):

- Beceri çeşitliliği: İş için gerekli olan çeşitli faaliyetleri ifade eder.
- İş tanımı: Herhangi bir işin bir tüm olarak ifade edilmesi için, gereken iş adımlarının en başından sonuna kadar sürecin tanımını ve beklenen sonuçları açıklamaktadır.
- Görevin anlamı: Görevin insanların yaşamları veya diğer çalışanların çalışmaları üzerindeki etkisinin önemini belirler.
- Özerklik: İnisiyatif düzeyini yansıtır, işin planlanmasında, iş süreçlerinin yürütülmesinde ve tamamlanmasında.
- Geribildirim: Bu, çalışanların kişisel performanslarının iş performansıyla ilgili etkinliği hakkında doğrudan ve açık bilgi akışıdır (Erer, 2014).

İstihdam özellikleri kuramlarından elde edilmiş olan sonuçların, örgütsel vatandaşlık davranışları yönünden değerlendirmiş olduğumuzda, arasında yakın bir ilişki var gibi görünüyor. Hackman ve Oldman tarafından geliştirilmiş olan iş özellikleri kuramına göre, yukarıda sıralanmış olan özellikler çalışan kişilerde zihinsel durumlara yol açmaktadır. Bu durumların neticesinde çalışan motivasyonu ve iş tatmini üstünde sonuçların doğduğu görülmektedir.

Çalışanların örgüt içerisinde geri bildirim mekanizmasının etkin bir şekilde çalıştığını düşündüklerinde ve çalışanların iş tatmini yaşadıklarında örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi artmaktadır. Ancak standart bir biçimde rutin işlerde çalışan kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri azalmaktadır. Dolayısıyla işin rutin olması örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkilemektedir (Özler, 2010: 119).

İş becerilerinin çeşitliliği, görevler eksiksiz ve önemli olduğunda işin bir anlamı olduğu hissini yaratır, işin özerkliği kişide sorumluluk duygusu yaratır ve geri bildirim, bir kişinin bu konuda bilgi vermesini sağlar (Hackman ve Oldman, 1974).

#### **2.5.2.2. Liderin Özellikleri**

Çalışanın örgütün vatandaşlık davranışını sergileyebilmesi için; Bu, liderin astları tarafından yetkin ve güvenilir, bir vizyon geliştiren, ilham verici ve otoriteden ziyade amaç ve fikirleri savunan biri olarak görülüp görülmemesine bağlıdır. Diğer bir deyişle,

çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmesi, yöneticinin “liderlik” niteliklerine bağlıdır (Aslan, 2009).

MacKenzie ve Bommer, Podsokoff ve Bommer, yönetsel davranışın, alt rolün genel talepleri üzerinde büyük bir etkisi olduğunu buldu. Smith, Organ ve Near ise yönetici desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışının bilinç boyutuyla doğrudan, iş tatmini yoluyla ise özgecilik boyutuyla dolaylı olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. Bazı örgütler, yöneticilerin desteğini ve örgütün sivil davranışlarının ortaya çıkmasını karşılıklılık ilkesiyle açıklamaktadır (Saylı, 2010).

Örgüt içerisindeki liderlik davranışları çalışanlarının davranışları ile yakından ilişkilidir (Çetin, 2004: 37). Şartlı ödüllendirme davranışı sergileyen liderlerin bulunduğu örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimide artacaktır. Güçlendirici lider davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında her biri farklı yönde etkilese de tümünde pozitif yönlü bir etkileşim bulunmaktadır (Bolat vd., 2009:230).

Bu nedenle, yönetsel tutumlar, örgütün sivil davranışını temsil etmede önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticinin yanında çalışanlara yardımcı olmak ve liderlik etmek, yönetici için sivil bir davranış olarak görülebilir ve bu eşlik çalışanlar için bir rol model olacaktır (Kamer, 2006).

### **2.5.2.3. Kıdem ve Hiyerarşik Düzen**

Kıdem ve hiyerarşik düzen, örgütsel vatandaşlık davranışları üstündeki etkileri kesin olarak belirlenmemiş olsa bile, araştırmalar hiyerarşik seviyede çalışma saatleriyle örgütsel vatandaşlık davranışlarının arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir.

### **2.5.2.4. Örgütün Özellikleri**

Podsakoff ve diğerleri (2000) tarafından yapılmış olan araştırmalarda, örgütsel özellikler değişkenleri şöyle ifade etmektedirler; “personel desteği, kurumsallaşma, grup dayanışması, lider kontrolü dışındaki ödüller, liderin fiziki mesafesi ve algılanmış olan örgütsel destek” vb.dir. Podsakoff ve ark. grup dayanışması değişkenlerinin, sivil örgütsel davranışların tüm “sportmenlik, fedakarlık, vicdan, sivil erdem ve nezaket” modelleri vb. doğrudan ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt içerisinde çalışanların görev aldıkları veya sorumlu oldukları alanlarla ilgili fikirlerini beyan edebilmeleri ve bu fikirlerin örgüt tarafından önemsenmesi örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesini arttıracaktır.

Örgütsel kültür ve kuralların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesinde önemli bir rolü vardır (Agarwal, 2016:957). Değişim kültürüne odaklanmış örgütlerde, çalışanların daha yaratıcı, daha disiplinli ve daha sadık olmaları gibi örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarının desteklenmesi gerekir (Temminck vd., 2013).

Örgütün aşırı merkeziyetçi olması, görev tanımlarının belli belirsiz olması, hiyerarşik çatışmaların yaşanması, fiziksel koşullarının yetersiz olması, etkin bir örgüt içi iletişim yapısının olmaması örgüt içindeki stres düzeyini arttıracaktır. Örgüt içerisindeki stres düzeyinin yüksek olması ise örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesini engelleyecektir (Çetin, 2004).

Bu durum karşılıklı dayanışmayı, iş paylaşımını ve samimiyeti artırabileceği gibi çalışanların birbirlerine yardım etme davranışlarını da artırabilmektedir. Sadece algılanan örgütsel değişkenler ile özgecilik boyutu arasında iyi bir ilişki vardır. Bu dönemde kişinin örgüte olan güveni artar ve örgüt için ekstra çaba gösterme isteği gerçekleşir. Diğer değişkenler arasında iyi bir ilişki bulunamadı (Padsakoff Vd., 2000).

## **2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncelleri ve Çıktıları**

Örgütlerin sivil davranışlarını belirlemede belirli değişkenler etkilidir; bazı değişkenlerin kuruluşun sivil davranışı üzerinde olumlu veya olumsuz etkisi vardır.

Çalışan kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışı “iş özellikleri ve çalışanlar, algılanmış olan mesleki hareketlilik, psikolojik sözleşme, durumsal değişkenler ve motivasyon kaynakları” vb. durumsal değişkenler tarafından etkilenmişlerdir. İşe yönelik negatif duyguların artış göstermesi, şüphecilik ve duygusal tükenme ile çalışmış olanların örgütsel vatandaşlıklarına yönelik eğilimi azalmıştır. Örgütsel destek, eşitlik, iş tatmini, örgütsel güven örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, çalışanların örgütlerinden memnuniyetlerinin artmasıyla birlikte örgütün kimliği, maaş tatmini algısı ve onlara karşı olumlu duyguları, çalışanların sivil davranış sergileme eğilimini de artırmaktadır (Erer, 2014). Ayrıca yönetici-üye etkileşiminin artması ve yöneticinin dönüştürücü liderlik özellikleri ile örgütsel davranış sergileme eğilimi de artmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün yenilenmesini, çevreye uyumunu, kaynakların artmasını, örgütsel verimliliği artırmaktadır. Maliyetleri düşürür. İş tatmini, sorumluluk, işbirliği yapma isteği ve çalışanların katılma istekliliğindeki artış vatandaşların örgütsel davranışlarına da artış göstermektedir. Çalışan kişilerin değerlendirilmesi için kullanılmış olan örgütsel vatandaşlık davranışları, ayrıca gelire de artış göstermektedir. Aynı

biçimde örgütte çalışan kişilerin çalışmasına karşılık pozitif duygular geliştirilmiş olsa da, kuruluş çalışanlarını elde tutmak ve çekme yeteneği de artış göstermektedir. Aynı zamanda, örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirmekte olan örgütlerin, ayrılma niyetlerinin, devamsızlığında ve dalgalanmasında azalma olmaktadır.

## **2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Açısından Sonuçları**

Bazı çalışmalarda örgütsel sivil davranışın sonuçları, yönetim incelemeleri veya örgütsel performans ve performans üzerindeki etkilerine göre değerlendirilirken; bazı çalışmalarda kişisel ve örgütsel çıktılar olarak değerlendirilmiştir (Oplatka, 2009).

Diğer bir deyişle, örgüt için hayati önem taşıyan örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllü gelişmekte olan, kişilere yardım etme ve aynı zamanda örgüte olumlu fayda sağlamakta olan davranışlar biçiminde karşımıza çıktığı görülmektedir. Bu kapsamda yurttaşlık davranışı, bireyin karşılıklı etkileşim içinde bulunduğu grup dinamiklerini etkileyerek örgütün performansını ve başarısını artırmaya uzanan etkileri olan örgütün sosyal sermayesinin bir unsur gibi görülebilir (Williams, Anderson, 1991).

Örgütlerin vatandaşlık davranışı, örgüt yaşamında iş tatmini, motivasyon düzeyi, performans, ahlak, örgütsel adalet algısı, güven düzeyi ve örgüte bağlılık ile yakından ilişkilidir. İnsanlar bu listelenen tutumlardan daha fazla tatmin oldukça, örgütsel sivil davranış düzeyleri de artacaktır (Saylı, 2010).

İkinci önemli etkisi ise üyelerin sorumluluk duygusunun gelişmesine yardımcı olmasıdır. Üçüncü etki ise üyelerin olumlu tutumu ile ilgilidir. Bu olumlu düşünce, organizasyon üyelerinin iş performansı üzerinde bir etkiye sahiptir. Üyelerin olumlu düşünmesinin tek nedeni vatandaş davranışı değildir, ancak üyeler birçok nedenden dolayı olumlu düşünce ve tutumlara sahip olabilir (Özdevecioğlu, 2003).

Günümüzde birçok örgüt güven ortamını sağlamak ve örgütsel değerler oluşturmak için çaba sarfetmektedir. Çalışanlar ise örgüt tarafınan oluşturulmuş bu değerler konusunda ve güven ortamının sağlanması konusunda istekli davranmaktadırlar. Örgüt içerisindeki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri halinde örgütsel verimlilik artacaktır (Somech ve Drach-Zahavy, 2004). Örgütsel vatandaşlık davranışları örgüt içerisindeki çalışanları örgütten kaçırmamakla ve daha adil bir kaynak dağılımının sağlanmasıyla ilişkilidir (Bolino, 1999).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişmiş ve yaygın olduğu örgütler pahalı ve uygulaması zor müdahaleler gerçekleştirmekten kaçınmaktadır. Doğru çalışanların seçilmesi ve doğru bir şekilde eğitilmesi personel devir hızını azaltacaktır. Ayrıca iyi bir şekilde tasarlanmış oryantasyon süreci ve eğitim faaliyetleri çıktılarının kalitesini ve müşteri memnuniyetini arttıracaktır (Brightman ve Moran, 1999).

Örgütsel vatandaşlık davranışları; çalışanlar arasında yardımseverliğin artmasını, örgüt içerisinde ortaya çıkan uyumsuzlukların ve problemlerin azalmasını ve daha hızlı bir şekilde çözülmesini, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerde ve faaliyetlerin sürdürülmesinde nezaketin artmasını, çalışanların yönetim kararlarına katılmasının ve yönetim faaliyetlerine gösterdikleri desteğin artmasını, örgütsel bağlılık ve katılımın artmasını, örgüt içerisine oluşturulmuş norm ve kuralların daha fazla benimsenmesini ve uyumun artmasını, çalışanların görev üstü veya sorumluluk üstü konularda daha gönüllü hareket etmesini sağlayacaktır (Kulaklıoğlu, 2009: 46).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütlerin daha başarılı olmasını sağlayacak sonuçları Podsakoff ve MacKenzie (1997) tarafından şu şekilde özetlenmiştir:

- Örgüt içerisindeki verimlilik artacaktır.
- Örgütsel kaynakların serbest bırakılmasını ve daha verimli işlere aktarılmasını sağlayacaktır.
- Örgüt ortamının korunmasına yönelik kaynak kullanımını azaltacaktır.
- Örgüt içerisindeki çalışanlar arasındaki ve departmanlar arasındaki koordinasyonun ve uyumun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.
- Örgüt içerisindeki kalifiye elemanların örgütsel bağlılıklarının arttırılarak örgüt içinde kalması sağlayacaktır.
- Örgüt dışarısındaki kalifiye ve nitelikli elemanları örgüte çekme yeteneği artacaktır.
- Örgüt performansının istikrarlı bir şekile artmasını sağlayacaktır.
- Örgütün gerek yakın gerekse uzak çevresinde yaşanan değişikliklere adapte olması kolaylaşacaktır.

## **2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki**

Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet davranışlarıyla ilgili yapılan araştırmaları incelediğimizde bu iki kavram arasında pozitif bir ilişkinin olduğundan bahsedilmiştir. Diğer bir deyişle örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesinde



aracılık rolü oynadığından bahsetmek mümkün olmaktadır. Adalet, örgütün yönetilmesinde çok önemli bir olgu olarak kabul edilmektedir. Örgütsel adaletin uygulanabilmesinde, kişilerin örgütün içerisinde kendisine adil davranıp davranmadığına karar vermesini sağlamaktadır.

Ancak örgütte adaletsizlik hissedildiğinde, çalışanlar doğrudan işyerinin taleplerini karşılama çabalarını azaltmaz, aksine tepkilerini sivil davranışları azaltarak gösterirler. Bu noktada insanı motive eden en önemli sebep, kendisine adil davranıldığına olan inançtır (Sezgin, 2005).

Örgüt içerisinde bulunan kurallar ve uygulamaların şekli ve biçimi neticesinde çalışanların adalet algısı oluşmaktadır. Örgütsel adalet kavramını Adams'ın eşitlik teorisi çerçevesinde ele alındığında çalışanların örgüt ortamında hissettikleri eşitlik algısı performanslarını arttıracaktır (Baş ve Şentürk, 2011: 33). Adams çalışanların verdikleri emek karşılığında elde ettikleri ödül ile örgüt içindeki diğer çalışanların emekleri karşılığında aldıkları ödülleri karşılaştırmakta ve herhangi bir dengesizlik, eşitliksiz algılamaları halinde örgüte, işe ve yöneticilere karşı bağlılığı, motivasyonu ve performansı azalacaktır. Çalışanların örgüt içerisindeki eşitsizlik veya adaletsizlik karşısında verdikleri tepkiler kümülatif olarak bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışından uzaklaşıldığını göstermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgüt içerisinde kendileri için belirlenen görev tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak faaliyetlerde, tutumlarda ve davranışlarda bulunmasıdır (Organ, 1988: 5). Çalışanların gönüllü olarak sergilediği bu davranışların temelinde adalet algısı yatmaktadır. Çalışanların örgüt içerisinde dağıtımsal ve prosedürel adaletin sağlandığını düşünmeleri halinde örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyeceklerdir. Çalışanların elde ettiği kazançlar ya da örgütün elde ettiği kazançların dağıtımını hakkında verilen kararların şeffaf, katılıma açık ve adil olması halinde çalışanlar kendilerine tanımlanan görevlerin ve rollerin ötesinde davranışlar sergileyeceklerdir (Ünüvar, 2006: 177). Çalışanlar örgüt içindeki uygulamaların adil olduğunu düşünmeleri halinde iş tatminleri artacak, örgütsel bağlılıkları artacak ve yöneticilerine duydukları saygı ve güven artacaktır. Bunun neticesinde de örgütsel vatandaşlık davranışları gibi rol üstü davranışları sergileme eğilimleri artacaktır (Gürbüz, 2007: 98).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada, amacımız bu iki kavram arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak ve açıklamaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgütlerine olan bağlılık ve katılım

düzeylerini yansıtan olumlu davranışları içerirken, örgütsel adalet algısı ise çalışanların örgüt içindeki adalet ve eşitlik algılarını ifade eder. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmesi, çalışanların adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını nasıl etkilediğini anlamamızı sağlayacaktır. Bu nedenle, çalışmanın sonraki bölümünde, öncelikle veri toplama süreci ve kullanılan ölçekler açıklanacak sonrasında ise gerçekleştirilen analiz sonuçlarına yer verilecektir. Bu bilgiler, çalışmanın temel metodolojik yaklaşımını ve veri analizine dayalı sonuçların geçerliliğini vurgulayacaktır.

## **BÖLÜM 3: ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: PERAKENDE SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

### **3.1. Araştırmanın Amaç ve Yöntemi**

Bu araştırmanın amacı, çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Sakarya’da bulunan perakende sektörü çalışanları üzerine gerçekleştirilen bu çalışmada kurum ve kuruluşlarda kişilerin örgütsel adalet algıları ile nezaket, özgecilik, centilmenlik, sevil erdm ve vicdanlılık gibi örgütsel davranışın alt boyutlarıyla ilişkilendirmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda nicel araştırma yöntemi seçilmiş, belirlenmiş değişkenler arasındaki etkileşimleri analiz için ilişkiisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin yanında söz konusu bu iki kavramın çeşitli demografik özellikler açısından da değerlendirilmiştir.

### **3.2. Evren, Örneklem ve Verilerin Toplanması**

Araştırma evrenini Türkiye’deki perakende sektöründe çalışan personeller oluşturmaktadır. Araştırma da örneklem belirlenirken örnekleme dahil edilen kişilerin ulaşılabilir, zaman almayan, maliyetsiz ve seçimin kolay olması amacıyla kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle çalışma örneklemini Sakarya’da perakende sektöründe çalışan kişilerden oluşturularak 650 kişiye ulaşılmıştır. Ancak elde edilen 650 anket sonucundan bazılarında eksik yanıtlar bulunması ve bazılarında birden fazla seçeneğin birlikte işaretlenmesi gibi nedenlerle 35 adedi analizlere dahil edilmeyerek toplam 615 kişiye ait veriler aracılığıyla çalışma sürdürülmüştür. Çalışmanın temel kısıtı örneklemin sadece Sakarya’da çalışan kişilerden oluşturulmuş olmasıdır.

Veri toplama araçları, bilgi ve verileri toplamak, analiz etmek ve organize etmek için kullanılan çeşitli araçlardır. Bu araçlar, farklı veri kaynaklarından bilgi toplamak için tasarlanmıştır ve genellikle veri analitiği, pazar araştırması, istatistiksel analiz ve karar verme süreçlerinde kullanılırlar (LaRose vd., 2017).

Birincil veri toplama araçları, doğrudan kullanıcılar veya hedef kitle ile etkileşimde bulunan yöntemleri içerir. Bu tür araçlar, anketler, mülakatlar, gözlem ve deneyler gibi yöntemlerle veri toplamak için kullanılır. Anketler, önceden tasarlanmış soruları içeren anket formlarıdır ve kullanıcıların belirli konulardaki düşüncelerini, tercihlerini veya deneyimlerini ifade etmelerini sağlar. Mülakatlar, doğrudan bir araştırmacıyla yapılan

yüz yüze veya telefon görüşmeleri aracılığıyla derinlemesine bilgi toplamayı sağlar. Gözlem, bir olayı veya süreci izlemek ve kaydetmek için kullanılan bir yöntemdir, veriler genellikle gözlemci tarafından not edilir. Deneyler, değişkenleri kontrol etmek ve belirli sonuçları ölçmek için tasarlanmış kontrollü ortamlarda gerçekleştirilen testlerdir (Hancock ve Tuma, 2019).

İkincil veri toplama araçları ise, mevcut kaynaklardan elde edilen verileri kullanır. Bunlar, internet arama motorları, veritabanları, yayınlar, raporlar ve istatistiksel veri tabanları gibi kaynaklardan bilgi toplamayı içerir. İnternet arama motorları, geniş bir bilgi tabanına erişim sağlar ve araştırmacılara çeşitli konularla ilgili bilgileri bulmada yardımcı olur. Veritabanları, belirli bir konuda toplanmış ve düzenlenmiş veri setlerini içerir. Yayınlar ve raporlar, akademik veya endüstriyel kaynaklardan elde edilen bilgileri sağlar. İstatistiksel veri tabanları ise, sosyal, ekonomik ve demografik istatistikleri içeren geniş veri kümelerini sunar (Hancock ve Tuma, 2019).

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket oluşturulurken öncelikle ilgili literatürden yararlanılmış, sonrasında uzman kişilerin görüşlerinden faydalanılmıştır. Katılımcılara uygulanan anket üç kısımdan oluşmuştur. Anketin birinci kısmında çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalıştığı süre gibi demografik özelliklerini içeren 4 soru bulunmaktadır. İkinci kısımda Yıldırım (2002) tarafından uyarlanan Niehoff ve Moorman(1993)'un geliştirdiği “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılarak örgütsel adalet algısının ölçülmesi amacıyla 20 madde bulunmaktadır. Bu bölümdeki yirmi madde ile katılımcıların prosedür adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algısını ölçen maddelerden oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde ise Podsakoff ve MacKenzie (1994) tarafından kişilerin örgütsel vatandaşlıklarının tespit edilmesi amacıyla geliştirdikleri ve Bitmiş vd.(2014) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” kullanılarak katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarının tespit edilmesine yönelik 19 madde bulunmaktadır. Bu 19 maddenin 5'i özgecilik davranışı, 3'ü nezaket davranışı, 4'ü centilmenlik, 3'ü vicdanlılık ve 4'ü ise sivil erdem davranışına yöneliktir. Tüm anket kesinlikle katılmıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılmıyorum şeklinde sıralı bir biçimde 5'li likert tipinde hazırlanmıştır.

### 3.4. Verilerin Analizi

Çalışma kapsamında Sakarya’da perakende sektöründe çalışandan toplanan 615 adet anket verisinin analiz edilmesinde SPSS 22 Paket Programı kullanılmıştır. Toplanan verilerle ilgili gerçekleştirilecek analizlerin sonuçlarının güvenilir olup olmadığını tespit etmek için güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Verilerin güvenilir olduğunu sonucuna ulaşılmasının ardından verilere parametrik veya non parametrik analiz tekniklerinden hangilerinin uygulanacağını tespit edilmesi için normallik analizi uygulanmıştır. Çalışmanın ön testleri olan güvenilirlik ve normallik analizleri sonucunda çalışma kapsamında elde edilen tanımlayıcı istatistikler, fark analizleri, ölçekler arasındaki ilişki (korelasyon) ve etki (regresyon) analizleri uygulanarak yorumlanmıştır.

### 3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışma kapsamında Sakarya’daki perakende sektörü çalışanlarından toplanan veriler ile oluşturulan fark hipotezleri, ilişki hipotezleri ve etki hipotezleri aşağıda sıralanmıştır. Hipotezler oluşturulurken literatürdeki diğer çalışmalar ve teorik çerçeve göz önünde bulundurulmuştur. Ayrıca çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki var mıdır? sorusundan hareketle hipotezler geliştirilmiştir.

**H1:** Örgütsel adalet algıları demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1a</sub>. Örgütsel adalet algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1b</sub>. Örgütsel adalet algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1c</sub>. Örgütsel adalet algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1d</sub>. Örgütsel adalet algıları çalışma saatleri arasında farklılık gösterir.

**H2:** Örgütsel vatandaşlık davranışı demografik yapıya göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2a</sub>. Örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2b</sub>. Örgütsel vatandaşlık davranışı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2c</sub>. Örgütsel vatandaşlık davranışı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2d</sub>. Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışma saatlerine göre farklılık göstermektedir.

**H3:** Örgütsel adalet algısıyla örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

**H4:** Örgütsel adalet algısı örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

### 3.6. Araştırma Bulguları

Bu başlık altında çalışma kapsamında elde edilen veriler ışığında öncelikle güvenilirlik analizi, normallik analizi, fark analizleri, ilişki analizleri ve etki analizleri gerçekleştirilecek ve analiz sonuçlarındaki bulgulardan bahsedilecektir.

#### 3.6.1. Güvenilirlik Analizi

Çalışma kapsamında 615 kişiden anket yöntemiyle toplanan veriler ile gerçekleştirilen analiz sonuçlarının güvenilirlik seviyesinin tespit edilmesi için SPSS 22 Paket Programı üzerinde güvenilirlik (reliability) analizleri gerçekleştirilmiştir. Veri toplama sürecinde 616 katılımcıdan toplanan verilerle oluşturulmuş veri setinin güvenilirlik düzeyi Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülmüştür. Cronbach Alpha katsayısının değerlendirilmesinde değerin 0,6 ile 0,8 arasında çıkması sonuçların oldukça güvenilir olduğu şeklinde yorumlanırken; 0,8 ile 1 arasında olması ise analiz sonuçlarının yüksek güvenilir olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Cronbach Alpha katsayısının 0,6'dan düşük olması ise sonuçların güvenilirliğinin düşük olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2014, 405) .

Aşağıdaki tablo 4 de güvenilirlik analizi sonucu gösterilmektedir. Tabloya göre, gerçekleştirilen analiz sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,959 (%95,6) örgütsel vatandaşlık ölçeğinin güvenilirlik değeri ise 0,913 (%91,3) olduğu ve ölçeklerin yüksek güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4**

#### *Güvenilirlik Analizi*

ÖLÇEK	Cronbach's Alpha	N
Örgütsel Adalet	0,959	20
Örgütsel Vatandaşlık	0,913	19

#### 3.6.2. Normallik Analizi

Çalışma kapsamında elde edilen verilerle gerçekleştirilmesi gereken analizlerin parametrik analizer mi yoksa non-parametrik analizler mi uygulanması gerektiğini belirlenmesi amacıyla normallik analizi gerçekleştirilmiştir. Normallik analizi ile parametrik ve non-parametrik analizlerin hangilerinin uygulanması gerektiğini karar verilmektedir. Parametrik analizlerin uygulanması için veriler normal dağılımlı olmalı, gözlem sayısı en az 30 olmalı ve veriler nicel olmalıdır. Bu varsayımlardan normallik

varsayımını test etmek amacıyla SPSS paket programında uygulanan normallik analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen anket çalışmalarında normallik analizlerinin sonuçlarının değerlendirilmesinde Skewness ve Kurtosis değerlerinin incelenmesi daha doğru yorumlamalar yapılmasını sağlamaktadır (Tabasnick, ve Fidell (2013)'den aktaran Gümüş vd.(2020)). Tabachnick ve Fidell'e göre Skewness ve Kurtosis değerlerinin mutlak değerinin 1,5'tan küçük olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Çalışma kapsamında uygulanan normallik analizi sonucunda ölçeklere ait Skewness ve Kurtosis değerlerinin mutlak değerinin 1,5'ten küçük olduğu görülmektedir. Normallik analizi sonuçlarına dayanarak çalışma kapsamında elde edilen veri setinin normal dağılımlı olduğu ve bu doğrultuda parametrik analizler uygulanması gerektiğine karar verilmiştir. Parametrik analizlerde değişkenler arasındaki fark analizlerini gerçekleştirmek için Bağımsız Örneklem T testi ile ANOVA analizleri kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki analizlerini gerçekleştirmek için ise Pearson Correlation analizi uygulanmıştır. Etki analizlerini gerçekleştirmek için ise regresyon analizleri kullanılmıştır.

Çalışmaya katılan 615 kişiye ait demografik özelliklere ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Tablonun birinci sütununda hangi değişkene ait bilgiler verildiği gösterilmiştir, ikinci sütunda ilgili değişkene ait toplam kaç katılımcı olduğu bilgisi verilmiştir. Tablonun son sütununda ise ilgili değişkenin kendi grubu içerisindeki yüzdesel dağılımı gösterilmiştir.

**Tablo 5***Katılımcıların Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum Ve Çalışma Süresine Göre Dağılımları*

<b>Değişken</b>	<b>N</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	328	53,3
Kadın	287	46,7
<b>Yaş</b>		
18-25	104	16,9
26-35	227	39,9
36-45	171	27,8
46-55	98	15,9
56 ve üzeri	15	2,4
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	164	26,7
Bekar	346	56,3
Boşanmış	105	17,0
<b>Çalışma Süresi</b>		
0-2 yıl	91	14,8
2-5 yıl	183	19,8
5-10 yıl	219	35,6
10-20 yıl	101	16,4
20 yıl ve üzeri	21	3,4

Çalışmaya katılan perakende işletmelerinin çalışan personellerin verdikleri cevaplara göre demografik özellikleri, %53,3' ü erkek, %46,7'si kadındır. Katılımcıların %26,7'si evli, %56,3'ü bekar ve %17'si ise boşanmış olarak medeni durumlarını bildirmişlerdir. %16,9'u 18-25 yaş aralığında, %36,9'u 26-35 yaş aralığında, %27,8'i 36-45 yaş aralığında, %15,9'u 46-55 yaş aralığında ve %2,4'ü 56 ve üzeri yaş grubunda bulunmaktadır. Bu sektör çalışanlarının çalışma süreleri sorulduğunda ise katılımcıların %14,8'i 0-2 yıl aralığında, %19,8'i 2-5 yıl, %35,6'sı 5-10 yıl, %16,4'ü 10-20 yıl ve %3,4'ü 20 yıl ve üzeri süredir buldukları sektörde çalıştıklarını bildirmiştir.



**Tablo 6***Normallik Analizi Tablosu*

		Statistic	Std. Error
Örgütsel Adalet Algısı Mean		2,8711	,03873
	95% Confidence		
	Lower Bound	2,7950	
	Upper Bound	2,9471	
	Median	3.0000	
	Variance	,923	
	Std. Deviation	,96060	
	Range	4,00	
	Interquartile Range	1,20	
	Skewness	-,490	,099
	Kurtosis	-,426	,197
Örgütsel Vatandaşlık Algısı Mean		3,471	,0266
	95% Confidence		
	Lower Bound	3,419	
	Upper Bound	3,523	
	Median	3.578	
	Variance	,438	
	Std. Deviation	,662	
	Range	4.000	
	Interquartile Range	,947	
	Skewness	-,547	,099
	Kurtosis	,387	,197

**Not:** Ölçekler 5’li likert tipine göre puanlanmıştır.

Katılımcılardan elde edilen veriler ışığında katılımcıların örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık algısı, özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık, sivil erdem, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti algılarına yönelik görüşlerinin ortalama değerler tablosu gösterilmiştir. Katılımcıların görüşleri en az 1 ile en yüksek 5 olarak cevaplandırılacakları biçimde likert tipli hazırlandığından dolayı bir kavrama ilişkin ortalama değer 5’e yaklaştıkça daha olumlu şekilde değerlendirilmiştir.

**Tablo 7***Ölçeklere Ve Alt Faktörlerine İlişkin Ortalama Değerler Tablosu*

	N	Ortalama	Std. Hata
Örgütsel Adalet Algısı	615	2,87	0,96
Örgütsel Vatandaşlık Algısı	615	3,47	0,66
Özgecilik	615	3,46	0,74
Nezaket	615	3,52	0,84
Centilmenlik	615	3,42	0,78
Vicdanlılık	615	3,54	0,75
Sivil erdem	615	3,46	0,74
Dağıtım adaleti	615	2,81	1,02
Prosedür adaleti	615	2,83	1,01
Etkileşim adaleti	615	2,95	1,06
N	615		

Yukarıdaki tabloya göre 615 katılımcıdan elde edilen veriler sonucunda 1-5 aralığında derecelendirilen sorulara göre örgütsel adalet algısının 2,87 olarak ortalamadan biraz yüksek, örgütsel vatandaşlık algısının ise 3,47 ile ortalamadan daha yüksek olduğu görülmektedir. Alt faktörlerine bakıldığında ise özgecilik 3,45; nezaket 3,52; centilmenlik 3,52; vicdanlılık 3,53 ve sivil erdem 3,45 olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet algısını alt faktörlerinin ortalama değerleri incelendiğinde ise dağıtım ve prosedür adaleti algısı 2,8 iken etkileşim adaleti algısı 2,95'tir.

#### **3.6.4. Fark Analizleri**

Bu başlık altında tablo 4'te ölçeklere ilişkin ortalamaları ve standart sapmaları hakkında bilgi verilen Amaç, değişkenlerin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini görmektir. analizler uygulanacak ve elde edilen bulgular yorumlanacaktır. Çalışma kapsamındaki elde edilen veri setine öncesinde normallik analizi gerçekleştirilmiş ve verilerin normal dağılıma sahip olduğu için parametrik analizler uygulanması gerektiğine karar verilmişti. Fark analizleri gerçekleştirilirken cinsiyet, medeni durum gibi çoğunlukla çift cevaplı sorulara parametrik testlerden bağımsız örneklem t testi, gelir seviyesi, yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi gibi çok cevaplı sorular için ise parametrik testlerden olan One Way Anova analizi uygulanacaktır.

Analiz sonucunda elde edilen bulguların yorumlanmasında güvenilirlik kriteri (p) %95 olarak belirlenmiş ve değişkenler arasında demografik özellikler açısından farklılık olduğunu söyleyebilmek için analiz sonucunda elde edilen prob değerlerinin 0,05'ten küçük olması gerekmektedir.

**Tablo 8***Cinsiyete Göre Fark Analizi Tablosu*

	t-test			Grup İstatistiği	
	t	df	Sig.(2-tailed)	Cinsiyet	Ort.
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1,692	613	,091	Erkek	3,513
Örgütsel Adalet Algısı	1,677	573,061	,094	Kadın	3,423
	-2,840	613	,005	Erkek	2,768
	-2,879	609,881	,004	Kadın	2,998

Veri toplama amacıyla kullanılan anketin ikinci bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik elde edilen veriler cinsiyete göre karşılaştırıldığında katılımcıların davranışları cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ( $p=0,091>0,05$ ).

Katılımcıların kadın ya da erkek olmaları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde bir farklılığa neden olmamaktadır. Örgütsel adalet algısının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğe göre değerlendirildiğinde ise istatistiksel açıdan anlamlı bir çeşitlilik olduğu tespit edilmiştir ( $p=0,005<0,05$ ). Analizde grup olarak istatistğe baktığımızda, örgütsel adalet algılarının erkek çalışan kişilere göre kadınlardan daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 9***Yaşa Göre Fark Analizi Tablosu*

		Sum Of		Mean		
		Squares	df	Square	F	Sig
Örgütsel	Between Groups	3,331	4	,833	,902	,462
Adalet Algısı	Within Groups	563,234	610	,923		
	Total	566,565	614			
Örgütsel	Between Groups	4,823	4	1,206	2,783	,026
Vatandaşlık	Within Groups	264,293	610	,433		
Davranışı	Total	269,116	614			

Çalışma sürecinde toplanan verileri katılımcıların yaşlarına göre değişkenleri karşılaştırılmak amacıyla One Way Anova analizi kullanılmıştır. One Way Anova analizinin seçilmesinin nedeni anketteki yaş sorusunun çok gruplu olarak oluşturulmuş olması ve parametrik analizler uygulanmasının gerekliliğidir. Analiz sonucunda örgütsel adalet algısı yaşa göre farklılığa neden olmazken ( $p=0,462>0,05$ ), örgütsel vatandaşlık algısı yaşa göre farklılık göstermektedir ( $p=0,026<0,05$ ).

**Tablo 10**

*Medeni Duruma Göre Fark Analizi Tablosu*

		Karelerin Toplamı	SD	Ort. Karesi	F	p
Örgütsel Adalet Algısı	Gruplar arası	35,484	2	17,742	20,445	,000
	Grup içi	531,081	612	,868		
	Toplam	566,565	614			
Örgütsel Vatandaşlık Algısı	Gruplar arası	3,448	2	1,724	3,972	,019
	Grup içi	265,668	612	,434		
	Toplam	269,116	614			

Çalışma sürecinde toplanan verileri katılımcıların medeni durumlarına göre değişkenleri karşılaştırılmak amacıyla medeni durum sorusunun çok cevaplı (evli, bekar ve boşanmış) olduğu için One Way Anova analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda örgütsel adalet algısı ( $p=0,000<0,05$ ) ve örgütsel vatandaşlık algısı ( $p=0,019<0,05$ ) medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 11**

*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Algısının Çalışma Süresine Göre Fark Analizi Tablosu*

		Karelerin Toplamı	SD	Ort. Karesi	F	p
Örgütsel Adalet Algısı	Gruplar arası	10,65	4	2,662	2,921	,021
	Grup içi	555,915	610	,911		
	Toplam	566,565	614			
Örgütsel Vatandaşlık Algısı	Gruplar arası	7,691	4	1,923	4,486	,001
	Grup içi	261,425	610	,429		
	Toplam	269,116	614			

Çalışma sürecinde toplanan verileri katılımcıların medeni durumlarına göre değişkenleri karşılaştırılmak amacıyla gerçekleştirilmiş One Way Anova analizi sonucunda örgütsel

adalet algısı ( $p=0,021<0,05$ ) ve örgütsel vatandaşlık algısı ( $p=0,001<0,05$ ) çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

### 3.6.5. İlişki (Korelasyon) Analizleri

İki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin pozitif yönlü mü yoksa negatif yönlü mü olduğunu anlamak ve gücünü tespit etmek için korelasyon analizi gerçekleştirilmektedir. Sosyal bilimler alanında en sık kullanılan Pearson Korelasyon katsayısına göre yorumlamalar yapılacaktır. Pearson korelasyon katsayısı katsayı, “-1” ile “+1” aralığında bir değere sahip olmaktadır. Katsayının 0’dan büyük olması değişkenler arasında aynı yönlü doğrusal ilişki olduğunu göstermektedir, katsayının negatif olması ise ters yönlü bir doğrusal ilişki olduğunu göstermektedir (Altındağ 2011: 106). Korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayısının 0’dan uzaklaştıkça 2 değişkenin arasındaki ilişkinin gücü artmaktadır.

İslamoğlu ve Alnıaçık (2014:347)’ göre;

- “0,1 ile 0,3 arasındaki ilişki zayıf,
- 0,3 ile 0,5 arasındaki ilişki orta,
- 0,5 ile 0,8 arasındaki ilişki güçlü ve
- 0,8’den büyük ilişki ise çok güçlü olarak değerlendirilmektedir.”

Bu çerçevede çalışma kapsamına gerçekleştirilen ilişki analizlerinin sonuçları İsmailoğlu ve Alnıaçık (2014) tarafından gerçekleştirilen sınıflandırmaya göre değerlendirilecektir.

### Tablo 12

*Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Korelasyon Analizi*

		Örgütsel Vatandaşlık Algısı
Örgütsel Adalet Algısı	Pearson K. Anlamlılık (2-yönlü) N	,163** ,000 615

\*\**. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.*

SPSS 20.0 analiz programında gerçekleştirilmiş olan “pearson korelasyon analizi” sonuçları yukarıda bulunan tabloda gösterilmektedir. Bu ilgili tabloya göre, örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının arasında “0,01” pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bireyin örgütsel adalet algıları artış gösterdikçe vatandaşlık algıları da artış göstermektedir.

Çalışmada kullanılan örgütsel adalet algısının alt faktörleri dağıtımda adalet, prosedürde adalet ve etkileşimde adalettir. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt faktörleri ise özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem şeklinde beş kavramdan oluşmaktadır. Çalışmada kullanılan bu iki farklı ölçeğe ait alt faktörleri arasındaki ilişkilere SPSS paket programında korelasyon analizi gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçları ise aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 13**

*Örgütsel Adalet Algısı Alt Faktörleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Faktörleri Arasındaki İlişki Analizi*

		Özgecilik	Nezaket	Centilmenlik	Vicdanlılık	Sivil Erdem	Dağıtım adaleti	Prosedür adaleti	Etkileşim adaleti
Özgecilik	Pearson Sig.	1							
Nezaket	Pearson Sig.	,714**	1						
Centilmenlik	Pearson Sig.	,639**	,702**	1					
Vicdanlılık	Pearson Sig.	,674**	,633**	,628**	1				
Sivil Erdem	Pearson Sig.	,768**	,671**	,655**	,704**	1			
Dağıtım adaleti	Pearson Sig.	,069	,088*	,073	,118**	,095*	1		
Prosedür adaleti	Pearson Sig.	,125**	,131**	,120**	,123**	,125**	,792**	1	
Etkileşim adaleti	Pearson Sig.	,162**	,161**	,173**	,149**	,170*	,749**	,834**	1

\*\**. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu).*

\**. Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu).*

Alt faktörler arasındaki ilişkilere bakıldığında dağıtım adaleti ile özgecilik ve centilmenlik davranışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Ancak diğer tüm değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 14**

*Örgütsel Adalet Algısı Alt Faktörleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Analizi*

		Dağıtım adaleti	Prosedür adaleti	Etkileşim adaleti
Örgütsel	Pearson Korelasyon	,100*	,144**	,190**
Vatandaşlık	Anlamlılık (çift yönlü)	0,013	,000	,000
Davranışı	N	615	615	615

Örgütsel vatandaşlık davranışını hangi örgütsel adalet algısı alt faktörü ile ilişkili olduğunu tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. Tabloya göre her üç örgütsel adalet alt faktörü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Ancak korelasyon katsayılarına bakıldığında en büyük ilişki 0,190 korelasyon katsayısı ile etkileşim adaleti alt faktörüyle iken en küçük ilişki 0,100 korelasyon katsayısı ile dağıtım adaleti alt faktörüyledir.

**Tablo 15**

*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Faktörleri İle Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki Analizi*

		Özgecilik	Nezaket	Centilmenlik	Vicdanlılık	Sivil Erdem
Örgütsel	Pearson Kor.	,136*	,143**	,139**	,142**	,146**
Adalet	Anlamlılık (2-yönlü)	,001	,000	,001	,000	,000
Algısı	N	615	615	615	615	615

Örgütsel adalet algısının hangi örgütsel vatandaşlık davranışı alt faktörü ile ilişkili olduğunu tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. Tabloya göre tüm örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel adalet algısı arasında istatistiksel açıdan 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Ancak korelasyon katsayılarına bakıldığında en büyük ilişki 0,146 korelasyon katsayısı ile sivil erdem davranışı alt faktörüyle iken en küçük ilişki 0,136 korelasyon katsayısı ile özgecilik davranışı alt faktörüyledir.



### 3.6.6. Etki (Regresyon) Analizleri

Regresyon analizi çalışma kapsamında belirlenen bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni hangi yönde ve sayısal olarak ne derecede etkilediğini belirlemek için kullanılan istatistiksel bir analizdir. Analizin temel amacı değişkenler arasındaki etkinin niteliğinin belirlenmesidir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Korelasyon analizi 2 veya daha fazla değişkenin arasındaki ilişkilerin varlıklarını, ilişki var ise bu ilişkilerin yönünü, büyüklüğünü ortaya koymaktadır. Regresyon analizi bağımsız değişkenlerin herhenagi birisinde bir birimlikte olsa değişkenliliğin bağımlı değişkenlerin hangi doğrultuda nasıl etkilendiklerini göstermiştir (Çolak, 2012).

Örgütsel adalet algı seviyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üstündeki etkilerinin ve örgütsel adalet seviyelerinin alt boyutlarıyla ilgili örgütsel vatandaşlık üstündeki etkilerinin incelenmiş olduğu regresyon analizleri sonuçları, aşağıda bulunan tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 16**

*Örgütsel Adalet Algı Düzeyinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi*

Değişkenler	Katsayısı	T değeri	P değeri
Sabit	3,149	37,874	,000
Örgütsel A. Algısı	,112	4,091	,000
F	16,734		,000
R <sup>2</sup>	,27		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,25		

Regresyon analizi sonuçlarının gösterildiği tabloda örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini test eden modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=16,734; p<0,05). Örgütsel adalet algısının prob. değerine bakıldığında 0,05'ten küçük olduğundan dolayı istatistiksel açıdan anlamlı bir biçimde örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği söylenebilir. Örgütsel adalet algısındaki 1 birimlik değişim örgütsel vatandaşlık algısını aynı yönde 0,112 birim arttırdığı görülmektedir. Modelin R<sup>2</sup> değeri 0,27 olarak tespit edilmiştir, bu değer modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücünü göstermektedir. Bu sebeple örgütsel vatandaşlık davranışı sadece örgütsel adalet algısıyla açıklanabilecek bir konu olmadığı görülmektedir.

**Tablo 17**

*Örgütsel adalet algı düzeyinin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi*

Değişkenler	Katsayısı	T değeri	P değeri
Sabit	3,162	38,175	,000
Dağıtım Adaleti	-,065	-1,49	,137
Prosedür Adaleti	,006	,116	,907
Etkileşim Adaleti	,160	3,452	,001
F	8,501		,000
R <sup>2</sup>	,40		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,35		

Regresyon analizi sonuçlarının gösterildiği tabloda örgütsel adalet algısının alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini test eden modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=8,501; p<0,05).

Dağıtım adaleti algısının prob. değerine bakıldığında p=0,137>0,05 olduğundan dolayı istatistiksel açıdan anlamsız bir biçimde örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği söylenebilir. Prosedür adaleti algısının prob. değerine bakıldığında p=0,907>0,05 olduğundan dolayı istatistiksel açıdan anlamsız bir biçimde örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği söylenebilir.

Etkileşim adaleti algısının prob. değerine bakıldığında p=0,001<0,05 olduğundan dolayı istatistiksel açıdan anlamlı bir biçimde örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği söylenebilir. Etkileşim adaleti algısındaki 1 birimlik değişim örgütsel vatandaşlık davranışı aynı yönde 0,160 birim arttırdığı görülmektedir.

Modelin R<sup>2</sup> değeri 0,40 olarak tespit edilmiştir, bu değer modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücünü göstermektedir. Bu sebeple örgütsel vatandaşlık davranışı sadece örgütsel adalet algısının alt boyutlarıyla açıklanabilecek bir konu olmadığını göstermektedir.

Tüm bu istatistiksel analizler sonucunda çalışma kapsamında oluşturulan model çerçevesinde kabul veya reddedilen hipotezlerin durumu tablo 18’de gösterilmiştir. Buna göre, ÖAA ve ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen on hipotezden ikisi reddedilirken, sekiz desteklenmiştir.

**Tablo 18***Hipotezlerin Kabul/Red Durumu*

#	Hipotez	p	Statü
H 1a	Örgütsel adalet algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	.005	Desteklendi
H 1b	Örgütsel adalet algısı yaşla birlikte değişir.	.005	Desteklendi
H 1c	Örgütsel adalet algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	.000	Desteklendi
H 1d	Örgütsel adalet algıları çalışma süresi arasında farklılık gösterir.	.021	Desteklendi
H 2a	Örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	.091	Red edildi
H 2b	Örgütsel vatandaşlık davranışı yaşa göre değişmektedir.	.091	Red edildi
H 2c	Örgütsel vatandaşlık davranışı medeni duruma göre farklılık gösterir.	.019	Desteklendi
H 2d	Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışma süresi göre farklılık göstermektedir.	.001	Desteklendi
H3	Örgütsel adalet algısıyla örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki vardır.	.000	Desteklendi
H4	Örgütsel adalet algısının düzeyi örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.	.000	Desteklendi

SPSS paket programında oluşturulan hipotezler analiz edildikten sonra analiz sonuçlarıyla ilgili genel değerlendirmeler ve sonraki çalışmalara öneriler devam eden bölüm olan sonuç ve değerlendirme bölümünde ele alınmıştır.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İnsanların çalışma hayatları süresince yaşadıkları gelişmeler neticesinde, kurumların sadece somut ve tüzel kişiliklerinin olmadığı, farklı soyut kavramlarında kurumların yapısını ve faaliyetlerini etkilediği anlaşılmıştır. Bu anlayışın gelişmesi üzerine davranışsal yönetim ve örgüt teorileri üzerine çalışmalar üzerine daha fazla yoğunlaşmıştır. Örgüt teorileri arasındaki önemli konulardan biride örgütsel adalet konusudur. Örgütsel adalet kavramı örgütün kazanımlarının dağıtılması sürecindeki prosedürler ve örgüt içindeki çalışanlar arasındaki etkileşimlerle ilgili kural ve sosyal normlar aracılığıyla açıklanmaktadır. Söz konusu kavram literatürde dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olarak üç alt başlık altında gruplandırılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ise kişilerin örgüt içindeki davranışlarını ödül sistemindeki açık bir şekilde dikkate alınması mümkün olmayan, kurumsal faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliği destekleyen kişilerin gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının yanında literatürde prososyal davranışlar veya fazladan rol davranışı gibi kavramlarda kullanılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı esasında bir fazladan rol alma davranışdır ve prososyal davranışlar kapsamında değerlendirilmektedir.

Son zamanlarda literatüre bakıldığında örgütsel adalet konusunda ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen bu araştırmalarda, kişilerin iş ortamındaki faaliyetler, süreçler ve proseslerle ilgili karşılaştıkları durumlar neticesinde gelişen adalet algılarının alt faktörleri ile kuruma ve kurum yöneticilerine yönelik olumlu tutum ve davranışlar sergilemeleri ve böylece örgütsel verimliliğin ve etkinliğin artırılmasına yönelik önemli etkileri bulunan örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt faktörleri arasına çoğunlukla pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Araştırma kapsamında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet davranışları arasındaki ilişkiye baktığımızda, sakarya ilinde faaliyet gösteren perakende firmalar perakende sektör personelleri organizasyonlarının içinde görev almış olan çalışan kişiler tercih edilmiştir. Bu kapsamda, ilgili sektörde görev almakta olan altı yüz on beş personel geri dönüş olarak veri seti yapılmıştır.

Araştırma bulgularına bakıldığında katılımcıların cinsiyetleri örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir farklılığa neden olmadığı ancak örgütsel adalet algısı açısından

farklılık gösterdiği görülmektedir. Kişinin kadın veya erkek olması davranış biçimini açısından farklılığa neden olmazken adalet algısını açısından farklılığa neden olduğu görülmektedir. İlişkisel açıdan bakıldığında da örgütsel vatandaşlık davranışı ile cinsiyet değişkeni aralarında istatiki yönden pozitif yönde anlamlı ilişki bulunamamıştır. Ancak, adalet algısı değişkeni ile aralarında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Kadınların adalet algılarının daha fazla olduğu bulunmuştur.

Katılımcıların yaşları örgütsel adalet algısı açısından bir farklılığa neden olmadığı ancak örgütsel vatandaşlık davranışı açısından farklılık gösterdiği görülmektedir. Kişinin yaşı ne olursa olsun algıladığı adalet değişiklik göstermediği ancak yaşa göre örgütsel vatandaşlık davranışında farklılıklar olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşlarına ilişkisel açıdan bakıldığında da örgütsel adalet algısı ile yaş değişkeni aralarında istatiki yönden pozitif yönde anlamlı bir ilişki yoktur. Ancak, örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni ile aralarında anlamlı, ama negatif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların medeni durumları örgütsel adalet algısı açısından ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından farklılık gösterdiği görülmüştür. Kişinin evli, bekar veya boşanmış olması algıladığı adalet açısından ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri açısından farklılık gösterdiği görülmüştür. Katılımcıların medeni durumlarına ilişkisel açıdan bakıldığında da örgütsel adalet algısı ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel yönden pozitif yönde bir ilişki bulunurken, örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni arasında istatiki yönden negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bekar olan bireylerin örgütsel adalet algılarının daha minimum, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ise, daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalışma süreleri örgütsel adalet algısı açısından ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından farklılık gösterdiği görülmüştür. Kişinin kurum içerisinde çalıştıkları süreye göre algıladığı adalet açısından ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri açısından farklılık gösterdiği görülmüştür. Katılımcıların çalışma süresine ilişkisel açıdan bakıldığında da örgütsel adalet algısı ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Örgütsel adalet algılarının alt faktöre olan dağıtım adaletiyle, etkileşim adaleti ve prosedür adaleti ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının arasında istatiki yönden pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Kişinin örgütsel adaletin alt başlıklardan herhangi birine yönelik adalet algısı arttıkça ilgili kurumdaki daha fazla

örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği görülmüştür. Söz konusu değişkenler arasında regresyon analizi yapıldığında ise sadece etkileşim adaleti algısının örgütsel vatandaşlık algısını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının alt faktörleri olan özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlık ve sivil erdem boyutlarının örgütsel adalet algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kişinin örgütsel vatandaşlık davranışlarından herhangi birini sergileme düzeyi arttıkça algıladığı örgütsel adalet algısının da arttığı görülmüştür. Daha doğrusu örgütsel adalet algısı artan kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarının her birini sergileme seviyesinin arttığı görülmüştür.

Örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında ise sadece dağıtım adaleti ile özgecilik ve centilmenlik alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamsız çıkmıştır. Bu durum kişilerin dağıtım adaletine yönelik algılarının değişmesi özgeci veya centilmen davranışlar sergilemelerini etkilememektedir. Kişilerin özgeci veya centilmen davranışlar sergilemeleri prosedür adaleti veya etkileşim adalet algılarıyla ilişkili olmasının yanı sıra bu davranışları tetikleyen kişilik ve kültür gibi birçok neden olabilir.

Örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye alt boyutlar açısından değilde bir bütün olarak bakıldığında ise iki kavram arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sebeple kişilerin algıladıkları adalet seviyesi arttıkça sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları da artmaktadır. İki kavram arasındaki regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında da benzer bir sonuç tespit edilmiştir.

Çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar literatürdeki çalışmalarını destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Sonuç olarak kişiler çalıştıkları kurum içerisindeki faaliyetlerin, prosedürlerin ve uygulamaların adil olduğunu düşünmeleri halinde daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyecekleri söylenebilir. Bu durum kişilerin çalıştıkları kurumu sahiplendiği, birbirine yardım ettiği ve nazik davrandığı, kurum problemlerine karşı duyarlı olduğu bir yapıya sahip olacakları anlamına gelmektedir. Bu sayede iş süreçlerinin daha etkin ve verimli bir şekilde ilerleyeceği, kurumun sürdürülebilirliğinin artacağı ve daha faaliyetlerin sonucunda elde edeceği kazançların artacağı söylenebilir. Bu açıklamalar ışığında kişilerin kurum içindeki adalet algısını arttırmanın temel belirleyicilerinden birisi yöneticilerin davranışlarıdır. Bu sebeple kurum içerisindeki

yöneticiler çalışanlara ve iş süreçlerine yönelik daha adil ve hakkaniyetli davranması gerekmektedir. Bunu sağlamanın en temel yolu ise eğitim seviyesi yüksek ve liyakatli kişilerin yönetici olarak atanmasıdır.

Örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyle ilgili gerçekleştirilecek sonraki çalışmalarda konuya kişilik özellikleri açısından veya kültürel açıdan bakılarak modele başka aracı değişkenlerde eklenebilir. Ayrıca farklı sektörlerdeki çalışanlardan da veriler toplanarak sektörler arası karşılaştırmalar yapılarak literatüre katkıda bulunulabilir.

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiden hareketle yöneticilerin örgütsel performansı arttırmaları ve çalışanların da performanslarının artırılması için öncelikle örgüt içindeki adalet duygusunu geliştirilmelidir. Yöneticiler, örgütsel adalet algısını artırmak için adil kararlar almalı ve uygulamalıdır. İş yerinde adaletin sağlanması, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırırken, örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik eder. Örgüt içindeki iletişimi güçlendirilmelidir. İyi iletişim, çalışanların adalet algısını olumlu yönde etkiler. Yöneticiler, açık ve şeffaf iletişim kanalları kurmalı, çalışanları bilgilendirmeli ve karar süreçlerine dahil etmelidir. Bu, çalışanların adalet duygusunu artırırken, örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik eder. Ödüllendirme sisteminde adil bir yaklaşım benimsenmelidir. Yöneticiler, ödül ve tanıma sistemlerini adil bir şekilde yönetmeli ve çalışanların katkılarını adil bir şekilde değerlendirmelidir. Adaletli bir ödüllendirme sistemi, çalışanların örgütsel adalet algısını artırır ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik eder. Eşitlik ve fırsat eşitliğini vurgulanmalıdır. Yöneticiler, eşitlik ilkesine dayalı bir çalışma ortamı oluşturmalı ve fırsat eşitliğini teşvik etmelidir. Her çalışana aynı fırsatlar sunulduğunda, çalışanların adalet algısı güçlenir ve örgütsel vatandaşlık davranışları artar. Bu öneriler, yöneticilerin ve çalışanların örgütsel adaleti ve örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmek için uygulayabilecekleri adımları içermektedir. Bu şekilde, iş ortamında daha adil ve destekleyici bir kültür oluşturulabilir ve çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve performansı artırılabilir.

Çalışanlar için örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmeye yönelik önerilerde bulunmak gerekirse çalışanların öncelikle özsaygıyı seviyelerini geliştirmeleri gerekmektedir. Kendine güvenen ve özsaygısı yüksek çalışanlar, örgütsel adalet algısını daha fazla sergileme eğilimindedirler. Çalışanların kendilerine olan güvenlerinin artırılması için özgüvenleri destekleyici aktivitelere yönelmeleri ve kişisel gelişimlerine

önem vermeleri gerekmektedir. Eşitlik ilkesine bağlı kalmaları gerekmektedir. Kendi davranışlarında eşitlik ilkesine uymaları ve diğer çalışanlara da eşit davranışta bulunmaları gerekir. Önyargılardan kaçınmalı ve herkesi saygıyla karşılamaları gerekmektedir. Destekleyici bir işbirliği ortamı oluşturmak için çaba gösterilmelidir. İşbirliği ve dayanışma ortamı, örgütsel adalet algısını güçlendirir ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik eder. Kişisel adalet algıları üzerine odaklanılmalıdır. Adalet algısı, bireysel farklılıklarla ilişkilidir. Çalışanların kendi adalet algılarını yönetmek için olayları objektif bir şekilde değerlendirmeleri, empati kurmaya çalışmaları ve duygusal tepkilerini kontrol altında tutmaları gerekir. Ayrıca çalışanların iletişim becerilerini geliştirmeleri de gerekmektedir. İletişim, örgütsel adalet algısının oluşmasında önemli bir rol oynar. Kendi düşüncelerini açık ve net bir şekilde ifade etmek için iletişim becerileri geliştirilmelidir. Bu öneriler, çalışanların örgütsel adalet algısını geliştirmelerine ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmelerine yardımcı olabilir. Her bir çalışanın kendisiyle ilgili bir farkındalık geliştirmesi ve üzerinde çalışması önemlidir. Aynı zamanda, yöneticilerin de adil ve destekleyici bir çalışma ortamı oluşturması ve çalışanları teşvik etmesi önemlidir.



## KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology* 2, Academic Press, Newyork, 267-299.
- Agarwal, P. (2016). Redefining the Organizational Citizenship Behaviour, *International Journal of Organizational Analysis*, 24(5), 956-984.
- Akduman G., Hatipoğlu Z., & Yüksekbilgili, Z. (2015). “Medeni Duruma Göre Örgütsel Adalet Algısı”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 11.
- Aksoy, C. (2017). “Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının İncelenmesi”, *The Journal of Social Science (TJSS)*, Cilt 1, Sayı 1, 20- 29.
- Aktay, A. (2008). Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Tercihleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İncelenmesi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktuğ, M. (2016). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alexander, S. and Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior, *Social justice research*, 1(2) : 177-198.
- Allison, B.J. et al. (2001). Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Educational for Business*, 76 (5), 282-294.
- Alper, F. (2010). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Otel İşletmeleri Örneği, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Altındağ, Erkut. (2011), Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*, Kocaeli.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*, UK: Sage Publications Ltd.
- Ambrose, M.L. (2002) *Contemporary Justice Research: A New Look at Familiar Questions. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 803-812.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press
- Arslan, Ö. E. and Yavuz, E. (2019). Örgütsel Adalet, Örgütsel Anomi Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Electronic Turkish Studies*, 14(2) : 113-134.

- Aryee, S., Budhwar, P. S. and Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 267-285.
- Asgari A., vd. (2008) The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors, *European Journal of Scientific Research* ISSN 1450-216X Vol.23 No.2 (2008), 27-242
- Aslan, S. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.
- Atalay, İ. (2002). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 9-10, Afyon.
- Ateş, F., C., Sözen, vd., “Çalışanların Eşitsizliğe Yönelik Algı ve Tepkileri: Mavi ve Beyaz Yakalı Çalışanların Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/2014, (2), 106-124.
- Ay, B. (2007). Öğretmenlerin Öz-Yeterlikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Aydın, İ. (2012). Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik. Ankara: Pegem Akademi.
- Bahrami, M. A., Montazeralfaraj, R., Gazar, S. H., & Tafti, A. D. (2013). Demographic Determinants of Organizational Citizenship Behavior among Hospital Employees. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5(4), 171-178.
- Baldwin, Bassères, D., (2006) A. Nuclear factor- $\kappa$ B and inhibitor of  $\kappa$ B kinase pathways in oncogenic initiation and progression. *Oncogene* 25, 6817–6830. <https://doi.org/10.1038/sj.onc.1209942>
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Barksdale, K. Ve Shore, L. M. (1998). Examining Degree of Balance and Level of Obligation in The Employment Relationship: A Social Exchange Approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-744.
- Barling, J. ve Michelle, P. (1993). Interactional Formal and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study, *The Journal of Psychology*, 127(6), 651.
- Bar-tal, D. (1986). Altruistic motivation to help: definition, utility and operationalization. *Humboldt Journal of Social Relations*, 13(1/2): 3-14.
- Baruch Y., Tzabbar D., Vardi Y. (2003). Organisational Career Management in Israel, *International Career Management*, Vol:8/2, 2003, 88-90

- Baruch, Y., O’Creevy, M. F., Hind, P. & Vigoda, G. E. (2004). Prosocial Behavior And Job Performance: Does The Need For Control And The Need For Achievement Make A Difference?. *Social Behavior and Personality*, 32(4), 399-412.
- Basım, H. & Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama Ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* , 61 (4), ss83-101.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17 (1): 29-62.
- Bayarçelik E. B. ve Fındıklı M. (2017). “İş Tatminin Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Rolü”, *Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, 19.
- Begley, M.T., Lee C., Hui C. (2006). Organizational Level as a Moderator, of The Relationship Between Justice Perceptions and Work-Related Reaction, *Journal of Organizational Behaviour*, 27(6), 705.
- Beugre, C.D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*, Greenword Publishing Group, Westport, CT, USA, 36-88.
- Bingöl, D., (1997). *Personel Yönetimi*, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Ekim, İstanbul, 442s
- Bitmiş, M. G. , Sökmen, A. & Turgut, H. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Geçerlilik Ve Güvenilirliğinin Yeniden Değerlendirilmesi . *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 16 (2) , 1-14 .
- Black, J.S. ve L.W. Porter (2000). *Management: Meeting New Challenges*, Prentice Hall, New Jersey, 122.
- Bolat, O. İ. & Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors. *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D. & Motowidlo, S. J. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), 52-69.
- Borman, W. C.,& Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2): 99-109.

- Bozkurt, S. (2010). İnsan kaynakları uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve finansal performans arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4): 710-725.
- Brightman, B. K. & Moran, J. W. (1999). Building Organizational Citizenship. *Management Decision*, 37(9), 678-685.
- Burgazoğlu, H. (2022), Çift Kültürlülük İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul.
- Chegini, M. G. (2009). The Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1 (2), 171-174.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organization a Meta-Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-279.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. & Zapata-Phelan C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In Greenberg, J. & Colquitt, J. A. (Eds.) *Handbook of Organizational Justice*. Psychology Pre New York.
- Colquitt, J.A. ve J.B. Rodell, (2015). "Measuring Justice and Fairness", *Oxford Library of Psychology. The Oxford Handbook of Justice in The Workplace*, 187–202, ed. R. S. Cropanzano ve M. L. Ambrose, Oxford University Press, Londra. 189
- Cowherd, D. ve D. Levine (1992) "Product Quality And Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: an Investigation of Distributive Justice Theory", *Administrative Science Quarterly*, 1992, (37), 302-320.
- Cropanzano, R. ve Wright, T. A., (2003). "Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale Of Two Paradigms", *Human Resource Management Review*, (13), 7-39.
- Cropanzano, R., Molina, A. (2015). "Organizational Justice. In: James D. Wright (editor-in-chief)", *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Cilt 2, Sayı 17., 380.
- Crosby, F. (1976). A Model Of Egoistical Relative Deprivation. *Psychological Review*, 83(2), 85–113.
- Çelik, B. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Çetin, M. Ö. (2004). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetin, M., Yeşilbağ, Y. ve Akdağ, B. (2003). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17, 39-54.
- Çetin, M. Ö. (2004) Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yay.

- Çevik Kılıç, D. B. (2016). Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(36), 193-235.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları. Ankara: Pegem
- Çolak, M. D. (2008). Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı Ve Bir Araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi , 7 (23), 304-332 .
- Çolak, M. ve Erdost, H. E. (2004). Örgütsel adalet: Literatür incelemesi ve gelecek çalışmalar için bazı öneriler. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(2), 51-84.
- Çolakoğlu Ü., Ayyıldız T., Cengiz, S. (2009). “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 20, Sayı 1, 79.
- Çölgeçen, Y. (2012). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aile Hekimliği Uygulamaları Açısından Önemi: Uşak İlinde Bir Araştırma, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Yalova.
- Deluga, R. J. (1995). The Relation Between Trust In The Supervisor And Subordinate Organizational Citizenship Behavior. Military Psychology, 7(1), 1-16.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. (2011). Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Sayı:56, 119.
- Dinçer, K. M. ve Öksüz, B. (2011). Hizmetkar Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek. Erciyes İletişim Dergisi “Akademia”, 2(2), 2-18.
- Douglas, M.C., David, I.L. (1992). Product Quality and Pay Equity Between Lower- Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory, Administrative Science Quarterly, 37(2), 303.
- Eker, G. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 74.
- Erdem, A.R., “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1998, (4), 51-57.
- Eren, V. & Durna, U. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), 210-219.
- Erer, Beyza, (2014). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon, Konya.

- Erken, B. (2010). Çalışma Ahlakının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik
- Eroğlu, G. Şeyma (2009). Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 65-83.
- Evans, B. M. (2001). The Influence of Perceived Procedural Justice on Organizational Citizenship Behavior among Persons Employed in the Parks, Recreation or Leisure Services Profession. Phd. Thesis, Middle Tennessee State University, Thesis published by UMI, Murfreesboro.
- Farooq, M. and Farooq, O. (2014). Organizational justice, employee turnover, and trust in the workplace: A study in South Asian telecommunication companies, *Global Business and Organizational Excellence*, 33(3) : 56-62.
- Fırat, E. (2022), Çalışmaya Tutkunluk Ve Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri, Nevşehir Hacıbektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.
- Fischer, Ronald (2004). Rewarding Employee Loyalty: An Organizational Justice Approach. *International Journal of Organizational Behavior*, 8(3), 487.
- Foley, S., Kidder, D.L. ve Powell, G.N. (2002). The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates. *Journal of Management*, 28(4), 471-496.
- Folger, R. (1994). Workplace justice and employee worth. *Soc Just Res* 7, 225–240.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications, 6.
- Geçer, H. & Esatoğlu, A. E. (2010). Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Belirlenmesi. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi* , 9 (2), 35-51.
- George J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299-307.
- George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis Of The Mood At Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- Glomb, T. M., Bhave, D. P., Miner, A. G. & Wall, M. (2011). Doing Good, Feeling Good: Examining the Role of Organizational Citizenship Behaviors in Changing Mood. *Personnel Psychology*, 64(1), 191-223.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.

- Graham, J. W. & Van Dyne, L. (2006). Gathering Information And Exercising Influence: Two Forms of Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior. *Employ Respons Rights Journal*, 18(2), 89-109.
- Greenberg, Jerald (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*, 11-14.
- Greenberg, Jerald (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, *Journal of Management*, 16(2), 401-412.
- Greenberg, Jerald, Baron, R.A. (2000). *Behaviors in Organizations*, New Jersey: Prentice Hall Inc., 181-399.
- Güçlü, N. (2013). “Örgüt Kültürü”, *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.3, Sayı.6, 147-159.
- Gül H., Oktay E., Gökçe H., (2008). Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi Akademik Bakış, Sayı 15, Ekim, 2008 “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama” Ekim, 2012 *İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız- Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat-Kırgızistan*, 18-19
- Gümüş, E. , Medetoğlu, B. & Tutar, S. (2020). Finans ve Bankacılık Sisteminde Yapay Zekâ Kullanımı: Kullanıcılar Üzerine Bir Uygulama. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi* , 3 (1) , 28-53.
- Gürbüz, S. (2007). Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi; İstanbul.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(2), 48-75.
- Hackman, Richard ve Oldham, Greg R. (1975), Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of applied psychology*. 60(2), 159-170.
- Hancock, B., & Tuma, N. (2019). "Data Collection Tools for Evaluation: A Practical Guide". SAGE Publications.
- Hodgetts, R. M., (1991). *Organisational Behaviour: Theory and Practice*. Maxwell Macmillan Internaitonal Publishing Group.
- Iraq, D.V. (2004). Örgütsel Adaletin Ortaya Çıkışı ile Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu, *Türk Psikoloji Yazarları Haziran*, 7(13), 18-25.
- Islam, T., Kassım, N. A., Ali, G. & Sadıq, M. (2014). Organizational Learning Culture and Customer Satisfaction: The Mediating Role of Normative Commitment. *The Learning Organization*, 21(6), 392-404.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet Kuramsal Bir Yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 70-77.

- İplik, F. N. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı., Akademisyen, Ankara.
- İplik, F. N. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Nobel Kitabevi, Adana.
- İslamoğlu, A. H. , Alınçık, Ü. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, (4. Bs.) İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- İşbaşı, J.(2000). Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşbaşı, J.Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güven ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(1), 1-74.
- İşcan, Ö., F., Naktiyok, A. (2004). “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algısı”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 59, Sayı 1, 187.
- Kalaycı, Ş. (Ed.) (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kamer, M. (2001). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaplan, Ö. (2020). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyicilik Rolü Üzerine Bir Çalışma, (Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 10.
- Karaaslan, A. , Ergun Özler, D. & Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 11 (2) , 135-160.
- Karadağ, E. ve Mutaftçılar, I. (2009). İlk ve Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Özgeçmiş Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28, 75-92.
- Karavardar, G. (2015). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”, International Journal of Management Economics ve Business, Cilt 11, Sayı 26, 142.
- Kılıçaslan, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım, (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 68-72
- Kılıklı, M. & Çarıkçı, İ. H. (2019). Ekstra rol davranışı ölçeğinin türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24(4): 831-846.



- Konovsky, A. Mary (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 495.
- Konovsky, M. A. & Organ, D. W. (1996). Dispositional And Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Konovsky, M.A. & Pugh, S.D. (1994). Citizenship Behavior And Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Koys, D. J. (2001). The Effects Of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, And Turnover On Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101–114.
- Köse, E. K. (2014). Dezavantajlı Okullarda Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2014 (2), 28-36.
- Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı ilişkisi: Bir uygulama (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Kulualp, H.G. ve Ö. Sarı “Destekleme Davranışı ve Sosyal Değişim Teorisi Kapsamında Kırsal Turizmin Etkilerinin Değerlendirilmesi”, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8/2019, (1), 643-666.
- Kurt, M. (2020). Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Dış Yerleşkelerinde Görev Yapan İdari Personelin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Zonguldak, 49.
- Larson, W.D.(1994). The role of belief systems and schemas in foreign policy decision-making. *Political Psychology*, 15: 17-33.
- LaRose, R., Gregg, J., Stover, S., & Straubhaar, J. (2017). "The Wiley Blackwell Handbook of Psychology, Technology and Society". Wiley-Blackwell.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature And Dimensionality Of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review And Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87,52-65.
- Leventhal, S. Gerald (1976). What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study of Fairness in Social Relationship. *Social Exchange Theory*, Detroit, 53.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., & Solley, C. M. (1962). Men, management, and mental health. Cambridge, MA: Harvard University Pre
- Lind, E. Allen and Tyler, Tom R; (1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum Pre
- Matzler, K., vd. (2008). Personality Traits And Knowledge Sharing. *Journal of Economic Psychology*, 29(3), 301-313.

- Mckenna, B. (2005). Should The Knowledge-Based Economy Be A Savant Or A Sage?. *Wisdom and Socially İntelligent İnnovation*, Prometheus 23, (3),307-323.
- Meckler, M., Drake, B. H., & Levinson, H. (2003). Putting psychology back into psychological contracts. *Journal of Management Inquiry*, 12(3): 217-228.
- Minibaş, P.J. (2008). İletişim ve Kültür Adalet Duygusunu Nasıl Etkiler? *Yönetim, İletişim, Kültür* (Ed: J. Minibaş Poussard, T. Erkmén), İstanbul, Arıkan Yayınları, 109-127.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Moorman, R. H. ve Byrne Z. S. (2005). How does organizational justice affect organizational citizenship behavior?. J. Greenberg ve J. A. Colquitt, (Ed.), *Handbook of organizational justice içinde* (355-379). New Jersey
- Moorman, R., Blakely, G., & Neihoff, B. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice, *Academy of Management Journal*, 41(3): 351-371.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Prceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*,845.
- Morrison, E.W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*. 37: 1543-1567
- Mueller, C., Wynn, T. (2000). The Degree to Which Justice Is Valued in the Workplace. *Social Justice Research*, 13(1), 1-24.
- Niehoff, B P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice As A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Oplatka, I. (2009). Organizational Citizenship Behavior İn Teaching: The Consequences For Teachers, Pupils, And The School. *International Journal of Educational Management*, 23(5), 375-389.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Ölçüm-Çetin, M. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Örücü, E. ve Kışlalıoğlu, R.S. (2014). “Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması”, Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi, Cilt 10, Sayı 22, 339.
- Özaslan, B.Ö., Acar, A.B. ve Acar, A.C. (2009). Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik bir Araştırma, Yönetim, Yıl:20 Sayı:64, 98-11.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20, 117-135.
- Özdevecioğlu, M. (2016). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 18 (2). 113-130.
- Özen, Janset (2003). Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet. Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, 1. Baskı, Ankara. 183- 206.
- Özer Pınar SÜRAL, TOPALOĞLU Tayfun, ve ÖZMEN Ömür N. T. (2013), Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi EGE AKADEMİK BAKIŞ / EGE ACADEMIC REVIEW Cilt: 13 Sayı: 4, 437-447
- Özgen, H. ve YALÇIN, A., (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım, Nobel Kitapevi, Adana, 452
- Özler, D. E. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. D. E. Özler (Editör), Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 101-127
- Özler, D. E. , Atalay, C. G. & Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi , 2 (2) , 47-57.
- Özutku, H., Ağca, V. & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22(2), 193-210.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. & Blume, B. D. (2009). Individual and Organizational Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta Analysis. Journal of Applied Psychology, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectivene Journal of Marketing Research, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. (1995). An Examination of Substitutes for Leadership within a Levels of Analysis Framework. Leadership Quarterly, 6(3), 289-328.

- Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133–151.
- Podsakoff, Philip M., MacKENZIE, Scott B., PAINE, Julie B., ve BACHRACH, Daniel G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, Vol. 26. No.3, 513-563.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
- Poyraz, K. & Kara, H. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9). 71-91 .
- Rawls, J. (2009). *A theory of justice-* (revised edition). Harvard University Pre
- Robinson, Karen L.; (2004). The Impact of Individual Differences on The Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables, A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies, Alliant International University, San Diego, 1-156
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise, and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74: 511–541.
- Rousseau, D., M. (2003). Extending the Psychology of the Psychological Contract AReply to Putting Psychology Back Into Psychological Contracts. *Journal of Management Inquiry*, 12(3): 229-238.
- Ryan, J. J. (2001). Moral Reasoning As A Determinant Of Organizational Citizenship Behaviors: A Study İn The Public Accounting Profession. *Journal of Business Ethics*, 33.233-244.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi
- San, İ. ve Yalçıntaş, M. (2017). “Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. Uik Özel Sayısı 506.
- Saylı, H. (2002). Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schaufeli, W, Salanova, M, Gozales-Roma, V., Bakker, Schaufeli, W. B. And Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multisample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3): 293-315.

- Searle, M.S. "Social Exchange Theory as a Framework for Understanding Ceasing Participation in Organized Leisure Activities", Sixth Canadian Congress on Leisure Research, 1990, 1-3.
- Seifert, D. L., Stammerjohan, W. W. and Martin, R. B. (2013). Trust, Organizational Justice, and Whistleblowing: A Research Note, *Behavioral Research in Accounting*, 26(1) : 157-168.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 25 (1). 317-339.
- Skarlicki, D. P. ve Latham, G. P. (1997). Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication. *Personnel Psychology*, 50(3), 617-633.
- Skitka, L. J. ve Mullen, E. (2002): Understanding Judgments Of Fairness In A Real-World Political Context: A Test Of The Value Protection Model Of Justice Reasoning. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 1419 – 1429.
- Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring Organizational Citizenship Behavior from an Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 281-298.
- Soydan, S., (2011). Çalışanların İş Tatmini İle Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Temizlik Ürünleri Sektöründe Bir Araştırma, (Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 38.
- Sökmen, A. & Boylu, Y. (2011). Does Organizational Citizenship Behavior Differ According To The Gender? A Research on Hotel Operations. *Gaziantep University Journal of Social Sciences* , 10 (1), 147-163.
- Spitzmuller, M., Van Dyne L. ve Ilies R. (2008). Organizational Citizenship Behavior: A Review and Extension of Its Nomological Network. Paper Series No: 5124.
- Steers, R.M. (1991). Introduction to organisational behaviour, Fourth edition, HarperCollins Publishers Inc.
- Süral, Ö., Eker, P., Urtekin, G. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28), 108.
- Şahin, D. (2006). "Cinsiyet, Fiziksel Sağlık ve Yarışma Durumunun Pay Dağıtımına İlişkin Adalet Algısı Üzerine Etkileri", *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, 59.
- Şahin, R. (2016). "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt 7, Sayı 14,124.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). *Fidell Using Multivariate Statistics*. (6.th Ed.). Boston: Pearson.

- Tan, Ç. (2006). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Tang, Thomas & Baldwin, Linda. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *SAM Advanced Management Journal*, 61 (3), 25- 31
- Temminck, E., Mearns, K. & Fruhen, L. (2013). Motivating Employees Towards Sustainable Behaviour. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 402-412.
- Uysal, D. (2002). Örgütlerde Kişilerarası Adil Davranış Algısı ile İletişim Tarzı Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 10-68.
- Ünüvar, T. G., (2006). An Integrative Model of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, And organizational Citizenship Behavior, Yüksek Lisans Tezi, ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ünver, E. (2015), Makyavelist Eğilimler Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerinde Örgüt Kültürünün İlimlaştırıcı Etkisi: Bir Telekomünikasyon Şirketinde Uygulama, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi
- Williams, K. D. (1997). Social Ostracism. In R. M. Kowalski (Ed.), *Aversive Interpersonal Behaviors*, New York: Plenum, 133–170.
- Williams, K. D. (1997). Social Ostracism. In R. M. Kowalski (Ed.), *Aversive Interpersonal Behaviors*, New York: Plenum, 133–170.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Citizenship And In-Role Behaviors. *Journal Of Management*, 17(3), 601-617.
- Yang, B., Egan, T.M. ve Bartlett, K.R. (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3): 279-301.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302- 312.
- Yenihan, B. (2014). “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, 170.
- Yıldırım, F. (2002). Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, 28-35.
- Yıldız, S. Ve Çakar, N. D. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" bir ara değişken mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* , 8 (28) , 68-90.
- Yücel, C. & Taşçı, S. K. (2008). Öğretmenlerin Kişilik Özelliklerine Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20) , 685-706.

Yürür, Şenay (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2). 308.

## EKLER

### **EK1. Anket Formu**

Aşağıdaki ifadeler çalışmış olduğumuz kurumda , örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi ölçmeye yöneliktir.

\* Zorunlu soruyu belirtir

**Kişisel Bilgiler**

Lütfen ankete başlamadan önce aşağıda bulunan kişisel bilgilerinize ilişkin soruları cevaplayınız.

Kişisel verilerin korunması kanunu göz önünde bulundurularak hiçbir şekilde kimlik bilgileri talebinde bulunmayacağımızı temin edebiliriz. Veriler anonim olarak değerlendirilecektir. Elde edilen sonuçlar , bilimsel ahlaka uygun bir şekilde saklı tutularak değerlendirilecek ve araştırma dışında başka bir kaynakta kullanılmayacaktır.

#### **1. Cinsiyetiniz\***

Erkek

Kadın

#### **2. Yaşınız\***

18-25

26-35

36-45

46-55

55 ve üzeri

#### **3. Medeni Durumunuz\***

Evli

Bekar

Boşanmış

#### **4. Kurumda Çalışma Süreniz\***

0-2 Yıl

2-5 Yıl

5-10 Yıl

10-20 Yıl

20 Yıl ve üzeri

Aşağıda, örgütsel adalet ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun olan tek seçeneği işaretleyiniz.

#### **1. Çalışma programım adildir.\***

Kesinlikle Katılmıyorum

Katılmıyorum

Kararsızım

Katılıyorum

Kesinlikle Katılıyorum

#### **2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.\***

Kesinlikle Katılmıyorum

Katılmıyorum

Kararsızım

Katılıyorum

Kesinlikle Katılıyorum

#### **3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.\***



Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum

**4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde , iş yerinden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.\***

Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum

**5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.\***

Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum

**6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.\***

Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum

**7. Yöneticiler , işle ilgili kararlar vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.\***

Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum

**8. Yöneticiler , işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.\***

Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum

**9. Yöneticiler , alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.\***

Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum

**10. İşle ilgili bütün kararlar , bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.\***

Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum

- Kesinlikle Katılıyorum
- 11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler yada bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.\***
- Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum
- 12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.\***
- Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum
- 13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.\***
- Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum
- 14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim , benim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlı davranır.\***
- Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum
- 15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim , bana karşı dürüst ve samimidirler.\***
- Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum
- 16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim , bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.\***
- Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum
- 17. Yöneticilerim , işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.\***
- Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum
- 18. Yöneticilerim , işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.\***

Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum

**19. Yöneticilerim , işimle ilgili kararlar alırken , mantık çerçevesi içerisinde açıklamalar yaparlar.\***

Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum

**20. Yöneticilerim , işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.\***

Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum

Aşağıda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen size uygun olan tek seçeneği işaretleyiniz.

**1. Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.\***

Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum

**2. Kurum yapısında yapılan gelişmelere destek olurum.\***

Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum

**3. Kurum içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.\***

Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum

**4. Yeni gelen bir çalışanın , işi öğrenmesine yardımcı olurum.\***

Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum

**5. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.\***

Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım

Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum

**6. Görevle ilgili problemlerde, elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.\***

Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum

**7. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden, araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.\***

Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum

**8. Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.\***

Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum

**9. Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm.\***

Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum

**10. Üst makamlarca yayımlanan duyuru , mesaj ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.\***

Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum

**11. Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.\***

Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum

**12. Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim.\***

Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum

- Kesinlikle Katılıyorum
- 13. Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım.\***  
Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum
- 14. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.\***  
Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum
- 15. Mesai ortamı ile ilgili olarak , problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.\***  
Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum
- 16. Kurumda görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim.\***  
Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum
- 17. Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.\***  
Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum
- 18. Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.\***  
Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum
- 19. Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.\***  
Kesinlikle Katılmıyorum  
Katılmıyorum  
Kararsızım  
Katılıyorum  
Kesinlikle Katılıyorum

## EK2. Etik Kurulu

Evrak Tarih ve Sayısı: 12.05.2022-130475



T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-130475  
Konu : 45/07 Sayed Lutfullah ZUBAİR

12.05.2022

Sayın Sayed Lutfullah ZUBAİR

İlgi : 29.04.2022 tarihli ve E - 000-0 sayılı yazınız.

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 11.05.2022 tarihli ve 45 sayılı toplantısında alınan "07" nolu karar ile Sayed Lutfullah ZUBAİR'in başvurusu uygun görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Bayram TOPAL  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu  
Başkanı

Ek: Karar Yazısı (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doküman Kodu: İSNSMADNPS6 Belge Kodu: 77292

Belge Takip Adresi : <https://arkive.gov.tr/etk/3K-5783&D=İSNSMADNPS6&S=130475>

Üniversite Kampüsü 54187 Söğütözü, SAKARYA / KEP Adresi:  
sakaryauniversitesi@hs01.kep.tr

Telefon No:0264 295 50 00 Faks No:0264 295 50 31

Elektronik İmza Adresi: [iletisim@sakarya.edu.tr](mailto:iletisim@sakarya.edu.tr)

Bilgi için: Hanife Babacan  
Unvanı: Birim Evrak Sorumlusu



## KARAR

7. Sayed Lutfullah ZUBAİR'in “ Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki: Sakarya İli Örneği ” başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.

Yapılan görüşmeler sonunda Sayed Lutfullah ZUBAİR'in “ Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki: Sakarya İli Örneği ” başlıklı çalışmasının Etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı:** Sayed Lutfullah ZUBAİR

### ÖĞRENİM DURUMU

Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi/ İşletme Enstitüsü/ İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı/ İnsan Kaynakları Yönetimi	Devam Ediyor
Lisans	Sakarya Üniversitesi / İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü	2015-2019
Lise	İbn-E-Yamin	2001-2011

### YABANCI DİL

Özbekçe, Farsça, İngilizce, Urduca, Türkçe, Arapça