



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

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE MALATYA VERGİ DAİRELERİ  
UYGULAMASI**

**Davut DEMİRCİ**

**Doç.Dr. Mehmet DENİZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Malatya, 2014**

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

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE MALATYA VERGİ DAİRELERİ  
UYGULAMASI**

**Davut DEMİRCİ**

**Doç.Dr. Mehmet DENİZ**

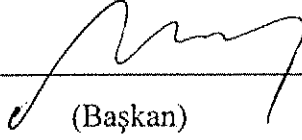
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Malatya, 2014**

## KABUL VE ONAY SAYFASI


Davut DEMİRCİ tarafından hazırlanan “Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Malatya Vergi Daireleri Uygulaması” başlıklı bu çalışma 27.06.2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Mehmet TIKICI



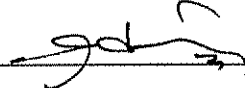
(Başkan)

Doç.Dr. S. Mustafa ÖNEN



(Üye)

Doç.Dr. Mehmet DENİZ



(Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Enstitü Müdürü

## ONUR SÖZÜ

Doç.Dr. Mehmet DENİZ'in danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım "Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Malatya Vergi Daireleri Uygulaması" başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların, hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Davut DEMİRCİ

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanması esnasında yardımlarını esirgemeyen, daima yol gösteren, her zaman iletişime hazır olan değerli hocam Doç. Dr. Mehmet DENİZ'e ve eğitim sürecinde emeği geçen Prof.Dr. Mehmet TİKİCİ, Doç.Dr. Ali Aksoy, Doç.Dr. Bünyamin AKDEMİR ve Doç.Dr. Lütfiye ÖZDEMİR hocalarıma,

Bu zamana kadar yapmış olduğum bütün çalışmalarında manevi desteği ve yardımlarıyla her zaman yanımda olan eşim Elif DEMİRCİ ve kızım Betül DEMİRCİ'ye teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

Davut DEMİRCİ

2014

MALATYA

## ÖZET

DEMİRÇİ, Davut. Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Ve Malatya Vergi Daireleri Uygulaması, Malatya, 2014.

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın örneklemini Malatya Fırat ve Beydağı Vergi Dairesinde çalışan 114 personelden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet algısı ile ilgili kavramsal çerçeveye, ikinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kavramsal çerçeveye ve üçüncü bölümde ise bu iki kavram arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere uygulama kısmına yer verilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak demografik özellikler, örgütsel adalet ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışı olmak üzere üç bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Toplanan veriler istatistiksel analiz yöntemiyle değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonuçlarında, örgütsel adalet alt boyutu olan işlemsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutu olan özgecilik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı.

## ABSTRACT

DEMİRÇİ, Davut. The Relationship between Perceptions of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour and Malatya Tax Departments Application, Malatya, 2014;

The purpose of this study is to examine the relationship between organizational citizenship behaviour and employees' perceptions of organizational justice. 114 employees at Malatya Fırat and Beydağı Tax Departments were included in the research sample. In the first part of the study, the conceptual framework related to the perceptions of organizational justice, in the second section, the conceptual framework related to organizational citizenship behaviour and in the third section application part was presented so as to determine the relationship between these two concepts. As data collection method, a survey consisting of such three sections as demographic characteristics, organizational justice scale and organizational citizenship behaviour was utilized. The collected data were evaluated by statistical analysis method. According to the results of the analysis, a significant negative correlation was found between procedural justice, a sub-division of organizational justice, and organizational citizenship behaviour.

**Keywords:** organizational justice, organizational citizenship behaviour.

## İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ .....	İ
ÖNSÖZ.....	İİ
ÖZET.....	İİİ
ABSTRACT.....	İV
İÇİNDEKİLER.....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	İX
TABLolar LİSTESİ.....	X
GİRİŞ .....	1

## ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE MALATYA VERGİ DAİRELERİ UYGULAMASI

### İÇİNDEKİLER

#### BİRİNCİ BÖLÜM

##### ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

ÖRGÜT VE ADALET KAVRAMLARI.....	3
1.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI.....	3
1.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ .....	6
1.4. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	7
1.4.1. Örgütsel Adalet ve Güven.....	7
1.4.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık .....	8
1.4.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık .....	9
1.4.4.Örgütsel Adalet ve İş Tatmini.....	10
1.4.5.Örgütsel Adalet ve Liderlik .....	10
1.4.6.Örgütsel Adalet ve Ödüllendirme Sistemleri.....	11
1.4.7.Örgütsel Adalet ve Performans .....	11



<b>1.5. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE BOYUTLARI .....</b>	<b>12</b>
1.5.1. Dağıtımsal Adalet.....	12
1.5.2. İşlemsel Adalet.....	14
1.5.3. Etkileşimci Adalet .....	15
<b>1.6. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR.....</b>	<b>17</b>
1.6.1. Reaktif-İçerik Teorileri.....	17
1.6.1.1. Eşitlik Teorisi .....	18
1.6.1.2. Göreceli Yoksunluk Teorisi .....	19
1.6.2. Proaktif-İçerik Teorileri.....	19
1.6.2.1. Adalet Yargı Teorisi .....	20
1.6.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi .....	21
1.6.3.Reaktif-Süreç Teorileri .....	21
1.6.3.1 İşlem Adaleti Teorisi .....	22
1.6.4. Proaktif-SüreçTeorileri.....	23
1.6.4.1.Dağıtım Tercihi Teorisi.....	24

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

<b>2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI TANIMI .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNEMİ.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3. .... ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE BENZER NİTELİKTE OLAN KAVRAMLAR.....</b>	<b>29</b>
2.3.1. Örgütsel Spontanlık .....	29
2.3.2. Psikolojik Kontratlar .....	30
2.3.3. Rol Davranışları .....	30
2.3.4. Sosyal Temelli Örgütsel Davranış.....	31

<b>2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ BOYUTLARI.....</b>	<b>33</b>
2.4.1. Özgecilik.....	33
2.4.2. Vicdanlılık.....	34
2.4.3. Sivil Erdem .....	35
2.4.4. Nezaket .....	36
2.4.5. Sportmenlik.....	37
<b>2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER .....</b>	<b>38</b>
2.5.1. İş Tatmini .....	39
2.5.2. Örgüte Bağlılık .....	39
2.5.3. Örgütsel Adalet .....	40
2.5.4. Örgütsel Güven .....	42
2.5.5. Bireyin İçinde Bulunduğu Ruh Hali.....	43
2.5.6. Kişilik Özellikleri .....	43
2.5.7. İşin Özellikleri.....	44
2.5.8. Lider Desteği .....	44
2.5.9. Örgüt Kültürü .....	45
2.5.10. Örgüt Kişi Bütünleşmesi .....	46
2.5.11. Örgütsel Vizyon .....	47
<b>2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ETKİLERİ VE SONUÇLARI.....</b>	<b>47</b>

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEME ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....</b>	<b>50</b>
----------------------------------------------	-----------

<b>3.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARININ GELİŞTİRİLMESİ, GÜVENİLİRLİLİK VE GEÇERLİLİK ÇALIŞMALARI .....</b>	<b>51</b>
<b>3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ .....</b>	<b>52</b>
<b>3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI .....</b>	<b>53</b>
<b>3.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET İLE İLGİLİ AÇIKLAMALAR</b>	<b>53</b>
<b>3.6. ARAŞTIRMANIN MODEELİ .....</b>	<b>55</b>
<b>3.7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....</b>	<b>55</b>
<b>3.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....</b>	<b>56</b>
3.8.1. Demografik Bulgular .....	56
3.8.2. Araştırmanın Soruları ve Cevapları.....	59
3.8.3. Örgütsel Adalet Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	80
3.8.4. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	82
3.8.5. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Demografik Değişkenlerin Analizi..	84
3.8.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları İle Demografik Değişkenlerin Analizi .....	91
3.8.7. Araştırmaya Katılanların, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi .....	98
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>101</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>106</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>117</b>

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1.</b> Örgütsel Adalet İle İlgili Yaklaşımlar .....	17
<b>Şekil 2.</b> Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Vatandaşlık Davranışı.....	32
<b>Şekil 3.</b> Örgütsel Adalet ve Vatandaşlık Davranışı İlişkisi .....	41
<b>Şekil 4.</b> Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi .....	42
<b>Şekil 5.</b> Geçiş Süreci.....	46
<b>Şekil 6.</b> Araştırmanın Modeli.....	55

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Sonuçları.....	52
<b>Tablo 2.</b> Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımları.....	52
<b>Tablo 3.</b> Araştırma Örnekleminin Demografik Bulguları .....	57
<b>Tablo 4.</b> Çalışma Programım Adildir Yargısına Ait Dağılım .....	59
<b>Tablo 5.</b> Aldığım Ücretin Adil Olduğunu Düşünüyorum Yargısına Ait Dağılım.....	59
<b>Tablo 6.</b> haftalık Çalışma Saatimin Ve Üstlendiğim Görevlerin Adil Olduğunu Düşünüyorum Yargısına Ait Dağılım.....	60
<b>Tablo 7.</b> İş Sorumluluklarımın Adil Olduğunu Düşünüyorum Yargısına Ait Dağılım .	60
<b>Tablo 8.</b> kurum İçinde İşini İyi Yapanların Takdir Edildiğini Düşünüyorum Yargısına Ait Dağılım.....	61
<b>Tablo 9.</b> Alınan Kararların (Ödül, Ceza, Terfi) Tüm İşgörenlere Aynı Şekilde Uygulandığını Düşünüyorum Yargısına Ait Dağılım .....	61
<b>Tablo 10.</b> Kurumdaki Sistemin, Bizimle İlgili Kararların Önyargılardan Uzak Bir Şekilde Alınmasını Sağladığını Düşünüyorum Yargısına Ait Dağılım.....	62
<b>Tablo 11.</b> Kurumda Bizimle İlgili Kararlar Alınırken, Gerekli Olan Bilgilerin Doğru Ve Tam Olarak Toplandığını Düşünüyorum Yargısına Ait Dağılım .....	62
<b>Tablo 12.</b> kurumdaki Sistemin, Alınan Kararlara İtiraz Edebilmemize Olanak Sağladığını Düşünüyorum Yargısına Ait Dağılım .....	63
<b>Tablo 13.</b> Kurumdaki Sistemin, Karar Alınırken Kararlardan Etkilenebilecek Tüm İş Görenlerin Dikkate Alınmasını Sağladığını Düşünüyorum Yargısına Ait Dağılım .....	63
<b>Tablo 14.</b> Kurumdaki Sistemin, Herhangi Bir Haksızlığa Maruz Kalan İş Göreni Koruduğunu Düşünüyorum Yargısına Ait Dağılım .....	64
<b>Tablo 15.</b> Yöneticimizin Bizimle İlgili Aldığı Kararlarda Tutarlı Olduğunu Düşünüyorum Yargısına Ait Dağılım.....	64
<b>Tablo 16.</b> Yöneticimizin, Bizim İhtiyaçlarımızı Dikkate Aldığını Düşünüyorum Yargısına Ait Dağılım.....	65
<b>Tablo 17.</b> Yöneticimizin, Bize Şefkatli Ve Saygılı Davrandığını Düşünüyorum Yargısına Ait Dağılım.....	65

<b>Tablo 18.</b> Yöneticimizin, Bizimle Samimi Olarak İlgilendiğini Düşünüyorum Yargısına Ait Dağılım .....	66
<b>Tablo 19.</b> Yöneticimizin Bize, Aldığı Kararlarla Ve Uygulamalarıyla İlgili Düzenli Olarak Bilgi Verdiğini Düşünüyorum Yargısına Ait Dağılım.....	66
<b>Tablo 20.</b> Yöneticimizin, Bizim Haklarımıza Saygı Gösterdiğini Düşünüyorum Yargısına Ait Dağılım.....	67
<b>Tablo 21.</b> Yöneticimizin, Aldığı Kararların Nedenlerini Yeterince Açık Bir Şekilde İzah Ettiğini Düşünüyorum Yargısına Ait Dağılım .....	67
<b>Tablo 22.</b> Yöneticimizin, Kurum Ve İşlerle İlgili Aldığı Kararların Nasıl Uygulanacağı Hakkında Yeterli Bilgiyi Verdiğini Düşünüyorum Yargısına Ait Dağılım.....	68
<b>Tablo 23.</b> Yöneticimizin, Ödül Ve Ceza Sisteminin Nasıl Çalıştığını Yeterince Açıkladığını Düşünüyorum Yargısına Ait Dağılım .....	68
<b>Tablo 24.</b> Yöneticimizin, Performanslarımızı Değerlendirirken Nelere Dikkat Ettiğini Yeterince Açıkladığını Düşünüyorum Yargısına Ait Dağılım .....	69
<b>Tablo 25.</b> Zorunlu Olmasa Da İşe Yeni Başlayanların İşe Uyumuna Yardımcı Olurum Yargısına Ait Dağılım.....	69
<b>Tablo 26.</b> İş Yükü Ağır Olan Çalışma Arkadaşıma(İşimin Bir Parçası Olmasa Bile) Yardım Ederim Yargısına Ait Dağılım.....	70
<b>Tablo 27.</b> Çalışma Arkadaşlarımın İş İle İlgili Sorunlarını Çözmelerinde Yardımcı Olmak İçin Zaman Ayırırım Yargısına Ait Dağılım .....	70
<b>Tablo 28.</b> İhtiyaç Duyduklarında Çalışma Arkadaşlarımın İşlerini Onlar İçin Yaparım Yargısına Ait Dağılım .....	71
<b>Tablo 29.</b> Yaptığım İşlere Başkalarının Kontrolüne Gerek Duyulmayacak Ölçüde Özen Gösteririm Yargısına Ait Dağılım.....	71
<b>Tablo 30.</b> İşime Her Zaman Vaktinde Gelirim Yargısına Ait Dağılım .....	72
<b>Tablo 31.</b> Başımda Kimse Durmasa Bile Kurum Kurallarına Uyarım Yargısına Ait Dağılım.....	72
<b>Tablo 32.</b> İşimi Ve Bana Verilen Görevleri Çok Ciddiye Alarak Hatasız Yerine Getirmek İçin Özen Gösteririm Yargısına Ait Dağılım .....	73

<b>Tablo 33.</b> İşime Belirlenmiş Mola Saatleri Dışında Ara Vermem Yargısına Ait Dağılım.....	73
<b>Tablo 34.</b> Çalışma Arkadaşlarımı Etkileyecek Bir Durum Söz Konusu Olduğunda Harekete Geçmeden Önce Onların Mutlaka Görüşünü Alırım Yargısına Ait Dağılım .	74
<b>Tablo 35.</b> Çalışma Arkadaşlarımın Haklarına Zarar Vermekten Kaçınırım Yargısına Ait Dağılım.....	74
<b>Tablo 36.</b> Çalışma Arkadaşlarımla Aramda Çıkabilecek Olası Sorunlar İçin Önceden Önlemler Alırım Yargısına Ait Dağılım .....	75
<b>Tablo 37.</b> Aynı Hataları Yapmamaları İçin Deneyimlerimi Çalışma Arkadaşlarımla Paylaşırım Yargısına Ait Dağılım .....	75
<b>Tablo 38.</b> Kurumumla İlgili İlanlar, Mesajlar Ya Da Yazılı Materyaller Dikkatimi Çeker Yargısına Ait Dağılım .....	76
<b>Tablo 39.</b> Kurum İçindeki Toplantılarda Düzenli Olarak Yer Alır Ve Tartışmalara Aktif Olarak Katılırım Yargısına Ait Dağılım .....	76
<b>Tablo 40.</b> Kurumumun Gelişimi İçin Yapıcı Önerilerde Bulunurum Yargısına Ait Dağılım .....	77
<b>Tablo 41.</b> kurumdaki Değişimleri Takip Eder, Diğerlerinin Bu Değişimleri Kabul Etmesi İçin Aktif Rol Oynarım Yargısına Ait Dağılım.....	77
<b>Tablo 42.</b> Kurumda Ters Giden Olaylar Olduğunda Alttan Alırım Yargısına Ait Dağılım .....	78
<b>Tablo 43.</b> Çalışma Arkadaşlarımla Münakaşa Etmekten Kaçınırım Yargısına Ait Dağılım .....	78
<b>Tablo 44.</b> Çalışma Ortamında Çıkan Çatışmaların Çözümünde Aktif Rol Alırım Yargısına Ait Dağılım.....	79
<b>Tablo 45.</b> Önemsiz Sorunlar İçin Sürekli Şikâyet Etmekten Kaçınırım Yargısına Ait Dağılım .....	79
<b>Tablo 46.</b> Örgütsel Adalet Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	80
<b>Tablo 47.</b> Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	82

<b>Tablo 48.</b> Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin t-Testi Tablosu .....	84
<b>Tablo 49.</b> Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu.....	85
<b>Tablo 50.</b> Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu .....	86
<b>Tablo 51.</b> Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu .....	87
<b>Tablo 52.</b> Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Kadro Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu .....	88
<b>Tablo 53.</b> Soru Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu .....	89
<b>Tablo 54.</b> Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Yöneticilik Görev Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu .....	90
<b>Tablo 55.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin t-Testi Tablosu .....	91
<b>Tablo 56.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları İle Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu .....	92
<b>Tablo 57.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları İle Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu .....	93
<b>Tablo 58.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu .....	94
<b>Tablo 59.</b> Soru Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları İle Kadro Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu.....	95
<b>Tablo 60.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları İle Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu .....	96
<b>Tablo 61.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları İle Yöneticilik Görev Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu.....	97
<b>Tablo 62.</b> Araştırmaya Katılanların, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Alt Boyutlarının Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi .....	98



## GİRİŞ

Değişimin hızla yaşandığı çağımızda, her tür teknolojinin kolay ulaşılabilir ve taklit edilebilir olduğu bir ortamda, önemli bir rekabet unsuru olan fiziksel faktörlerin, örgüte uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlama yetenekleri zayıftır. Bu nedenle çağdaş örgütlerin değeri ve başarısı; sahip oldukları maddi kaynaklar ile değil, sahip oldukları bilgi ve yetenekler potansiyeli ile değerlendirilmektedir. Sahip olunan bilgi ve yetenek potansiyelinin en etkin şekilde kullanılarak belirlenen hedefler doğrultusunda harekete geçirilmesi örgütlere başarıyı getirecektir.

Teknolojide yaşanan gelişmeler ne denli büyük ve hızlı olursa olsun, örgütlerin insana ve onun yaratıcılığına olan ihtiyacı hiçbir zaman önemini kaybetmeyecektir. Dolayısıyla bugün bilgili, yetenekli ve inisiyatif sahibi çalışanları istihdam edebilmek ve onların bilgi ve yeteneklerini daha üst düzeylere çekebilmek oldukça önemlidir. Bu bağlamda örgütlerin sahip oldukları en büyük değer insan gücü olduğu yadsınmaz bir gerçektir.

Bilgili ve yetenekli çalışanları örgüte çekmek kadar o örgütte tutmak da önemlidir ki, bunu sağlamanın yollarından biri, kendilerini güven içinde hissedecekleri ve örgütsel adalet algılarının olumlu olduğu bir çalışma ortamı yaratmaktır. İnsanlar çok eski zamanlardan beri adalet konusu ile ilgilenmişler ve bireylerin uyum içinde yaşamalarını gerektiren bütün ortamlarda da adaletin vazgeçilmez bir zorunluluk olduğunun üzerinde durmuşlardır. Bütün ortamlarda varlığına ihtiyaç duyulan adalet olgusunun örgütlerde göz ardı edilmesi ise düşünülemez.

Algılama-tutum-davranış ilişkisi, örgütsel yaşamda üzerinde durulması gereken en önemli konulardan biridir. Örgüt içerisinde adaletin ya da adaletsizliğin var olup olmamasından çok, asıl önemli olan bunun bireyler tarafından nasıl algılandığıdır. Çünkü bireyler algıladıkları yönde tutum geliştirir ve tutumları yönünde de davranma eğiliminde olurlar.

Örgüt içerisinde adalet algılamasının çalışanlar tarafından olumlu olarak algılanması, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan çalışan davranışlarının tüm boyutlarına olumlu yönde yansımaktadır. Bu noktada çalışanlara olumlu yönde yansıyan davranış türlerinden bir tanesi de örgütsel vatandaşlık davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir.

Bu çalışmanın ilk bölümünde sosyal adalet kavramından türeyen örgütsel adalet kavramının tanımına yer verilmiş, adalet türleri ve teorileri açıklanmış, son olarak da örgütsel adalet kavramıyla ilişkili kavramların açıklanmasına yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlanmış, bu kavrama temel oluşturan çalışmalara yer verilmiştir. Son olarak vatandaşlık davranışı boyutları incelendikten sonra bu kavrama etki eden faktörlere yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise örgütsel adalet algısının vatandaşlık davranışına etkisinin incelendiği bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırma kapsamında örgütsel adalet ve vatandaşlık davranışı ile ilgili ifadelerin yer aldığı anketlerden elde edilen veriler yardımıyla kavramlar arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

#### **1.1. ÖRGÜT VE ADALET KAVRAMLARI**

Örgüt, kavram olarak insanların bazı ortak amaç ve değerler adına ortaya koydukları anlaşmalı birlikteliği ifade etmektedir. Başka bir deyişle, belirli amaçların bir ya da birden fazla kişi tarafından gerçekleştirilmesidir. Genel olarak örgütler, belirli amaçlara ulaşmak adına kurulmuş sosyal sistemlerdir. Bu amaçlar örgüte gerçek niteliğini kazandırmaktadır. Bu amaçlar kâğıt üzerinde belirlenen biçimsel amaçlar olabileceği gibi, uygulamada örgüt üyelerinin kendi aralarında geliştirip kabul ettikleri doğal amaçlar da olabilir (Hasanoğlu, 2004:44-45). Bu anlamda örgütler, bireysel gücü aşan amaç, hedef ve ihtiyaçları karşılamak zorunluluğundan doğmaktadır.

Adalet kavramının ise birçok tanımı ve anlamı vardır. Adalet kavramı, haklılık ve doğruluğun ifadesi olarak kullanılmakta ve kavramın kökünü oluşturan “adl” sözcüğü İngilizcedeki “justice”in anlamını karşılamaktadır. Justice sözcüğünün kökünü oluşturan “just” ise, bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması olarak nitelendirilmektedir (İçerli, 2010:68-69). Ancak genel manada adalet, “hakka uygunluk ve haklı ile haksızın ayırt edilmesi” olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda hem bir durumu, hem de insanların davranışlarını tanımladığı için ahlak ve din kurallarıyla da ilişkilidir. Adalet, bir kavram olarak, insan davranışını ahlak açısından inceleyen ve eleştiren bir düşüncüyü de içermektedir. Adalet kavramı örgütlerde ödeme, ödül, özendirme vb. kaynakların dağıtımı ile ilişkili olarak ilgilenilmeye başlanan bir kavramdır (Titrek, 2009:552).

#### **1.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI**

Sosyal bilimciler, uzun süredir adalet düşüncesinin, çalışanların kişisel doyumunu ve etkin örgütsel fonksiyonlar için temel bir gereklilik olarak önemli olduğunu belirtmektedir. Son zamanlarda konuyla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış

ve örgütsel fonksiyonlara uygun olan konulara ve değişkenlere daha duyarlı kavramsal modeller geliştirilmiştir. Sonuç olarak gelişmiş bir literatür oluşturulmuş; işyerlerinde, çalışma ortamında adaletin rolünü tanımlamak için "örgütsel adalet" olarak adlandırılan yeni bir kavram kullanılmaya başlanmıştır (Yıldırım, 2007:256).

Temelde Adams'ın "Eşitlik Teorisi"ne dayanan örgütsel adalet kavramı üzerine çalışanların örgüte bağlılık ve değer katmalarında adalet algısının önemine vurgu yapan araştırmalar yapılmıştır. Adams, teorisini çalışanların iş güçleriyle örgüte yaptıklarına inandıkları faydaya karşılık olmak üzere, elde ettikleri çıkarları başka örgütte çalışanların elde ettikleri ile kıyaslayacakları öngörüsüne dayandırmaktadır. Adams'ın "Eşitlik Kuramı", örgütsel adalet kavramına büyük katkılar sağlayan, ayrıca örgütsel adalet kavramı için bir çıkış noktası olan bir kuram olduğu için bu kuramı ayrıntılı olarak incelemek, örgütsel adalet kavramının açıklanması açısından yararlı olacaktır. Adams'ın Eşitlik Kuramı'nın dayanak noktası, insanların kendilerine adil olarak davranılmasını istemeleridir. Dolayısıyla bu kurama göre, eşitlik, bireyin diğer bireylerle ilişkili olarak kendisine adil bir şekilde davranıldığına inanması, eşitsizlik de kişinin diğer kişilerle ilişkili olarak kendisine adil olmayan bir şekilde davranıldığına inanmasıdır. Eşitlik Kuramı, insanların ortaya koydukları emek karşısında eşit karşılıklar almayı beklemeleri ilkesine dayanmaktadır. Bu kurama dayanarak bir insan, örgüte ne kadar çok katkıda bulunursa ve örgütte daha yüksek performans düzeyi gösterirse, örgütün de ona daha çok kazandırmasını bekler. Adams araştırmasında, bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri sürekli olarak karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını görmüştür. Adams, söz konusu adaleti değerlendirmek için sosyal mübadele kuramını kullanmıştır. Dolayısıyla bir kazanımın adil olup olmadığının, bir kişinin örgüte olan katkı veya girdileriyle kazanımları oranının hesaplanması ve bu oranın başka bir bireyin kazanımlarıyla karşılaştırılması yoluyla anlaşılabilceğini vurgulamıştır. Sonuç olarak bu katkı ve kazanımların oranının adil olup olmadığına bakılır. Eğer bir dengesizlik varsa, çalışanların iş doyumunu, motivasyon ve örgüte olan bağlılıkları azalabilir. Çünkü bu kurama göre, fazla ödüllendirilen çalışanlar, performanslarının artırılması konusunda motive olurlar, az

ödüllendirilen çalışanlar ise, eşitliği sağlamak için performanslarını düşürürler (Eker, 2006:3-4).

Örgütsel adalet, örgüt açısından adaletin nasıl inşa edildiği konusunda, algılanan adillik ya da işyerinde adillik üzerinde yoğunlaşmıştır (Poole, 2007:727-728). Örgütsel adalet ile ilgili olarak yapılan çalışmalarla birlikte bu kavrama ilişkin olarak birçok tanım geliştirilmiştir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır; Moorman'a göre, çalışma alanları ile direkt ilgili olan adaleti açıklayan bir terimdir. Özkalp ve Kirel'e göre ise örgüt içinde toplumsal ya da ekonomik olarak gerçekleşen tüm karşılıklı değişimlerin algılanan adaletini, bireylerin üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve sosyal bir sistem olarak örgütle ilişkilerini içeren bir kavramdır. Yıldırım, örgütsel adaleti, örgütlerde ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine dair ilkeler ve sosyal normlar olarak tanımlamıştır. Çakmak'a göre de örgütsel adalet, örgütsel kaynakların dağıtımında verilecek kararları belirlemede kullanılan yöntemlerin ve bu yöntemlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen bireyler arasındaki davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili olan kurallar ve sosyal normların bütünüdür (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:4).

Örgütsel adalet, örgüt çalışanlarının iş tutumlarını etkileyen, bireyin organizasyon içerisinde işbölümü, ücret ve dinlenme koşullarını da kapsayacak uygulamalarla birlikte, örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kalitesini belirleyen yapı olarak ifade edilmektedir (Dinç ve Ceylan, 2008:14). Ayrıca örgütsel adalet, özellikle kaynakların adil dağıtımına dayanmakta olup, örgütsel vatandaşlık davranışının bir belirleyicisidir (Öğüt, Kaplan ve Biçkes, 2009:159). Diğer yandan örgüt içinde alınan kararların adil olmaması ve çalışanların taleplerine cevap vermemesi durumunda yöneticiler, çalışanlara bu kararların neden bu şekilde olması gerektiğini onları tatmin edecek şekilde açıklarlarsa, çalışanlar bu durumu kabullenebilmektedirler (Poole, 2007:741).

Genel olarak tanımlanacak olursa örgütsel adalet kavramı, bir örgüt içerisindeki işgörenlerin mevcut yapı hakkındaki adil olma veya olmama durumunu kapsayan algılar bütünüdür denilebilir.

### 1.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ

Çalışanlar, davranışlarını var olan bir durumu algılama biçimlerine göre şekillendirdikleri için çalışanların, örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır (İşcan, 2005:150). Örgütsel adalet; çalışanların, örgütsel uygulamaların ve kararların doğruluğu konusundaki algılarını ve bu algıların çalışanlar üzerindeki etkilerini kapsar (Çolak ve Erdost, 2004: 52).

İş oluşumlarında adalet algılarının çalışan tutum ve davranışlarını etkilediğini ortaya çıkaran önemli bulgular bulunmaktadır (Beugre ve Baron, 2001: 324). Araştırmacılar tarafından yıllardan beri incelenen adalet konusunun çalışanlar için en azından iki nedenden dolayı önemli olduğu ifade edilebilir (Çolak ve Erdost, 2004: 54): Birincisi; adalet, çalışanlara kişisel kazançlarını maksimize etme imkânı verir. Bu yüzden çalışanlar, uzun vadeli kazançlarını artırmak için kısa vadeli kazançlarını önemsemeyebilirler. Bu görüş “kişisel çıkar modeli” veya “araçsal model” olarak bilinir. Adalet, zaman içinde çalışanların kişisel çıkarlarını maksimize eden araç olarak görülür yani bu durumda istenen kazanımların adil paylaşımı gerçekleşebilir. İkincisi ise, adalet önemlidir, çünkü sembolik bir değer taşır. Çalışanın itibarına karşılık gelen saygıya işaret eder ve grupta kadının ya da erkeğin statüsünü güçlendirir. Böylece kadının ya da erkeğin şahsi değer anlayışına katkıda bulunur. Bu görüş ise daha çok psikolojik açıklamalar sunar ve “grup değeri modeli” ya da “ilişkisel model” olarak bilinir.

Örgütsel adalet konusunun önemli olduğu görüşünden hareketle, örgütlerde adil bir durumun algılanmasının pozitif tutum ve davranışlara sebep olabileceği; adaletsiz bir durumun algılanması durumunda ise; “ücretim aşırı derecede düşük ve diğer çalışanların çoğundan daha az ücret alıyorum” gibi nedenlerden dolayı, “çalışan hırsızlığı” olarak nitelendirilebilen olumsuz davranışlara yol açabileceği ifade edilebilir (Beugre, 2002: 1092, Bernardin ve Cooke, 1993: 1098). Yöneticilerin, çalışanların terfi ya da görev dağılımlarında taraflı bir şekilde davranmaları, örgüt içinde performans değerlendirme sistemindeki eşitsizlikler, çalışanlarla açık ve dürüst bir iletişim kurulamaması ve çalışanların yeterli düzeyde

ödüllendirilmemesi, çalışanlarda örgütsel adalet algısının zedelenmesine sebep olabilir (Gürgen d., 2003: 71).

#### **1.4. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR**

Örgütlerde adaletin yadsımları ile ilgili farklı araştırmacılar tarafından farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Ulaşılan sonuçlara bakıldığında genel olarak örgütsel adaletin; örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, liderlik, ödüllendirme sistemleri ve performans ile ilişkisi göz önünde bulundurulmaktadır.

##### **1.4.1. Örgütsel Adalet ve Güven**

Farklı disiplinlere ilişkin görev tanımlarını bir araya getiren Bigley'in; içerik olarak güveni, bir kişinin bir sözüne, bir kelimesine ya da bir durumuna karşı olan genel bir inanç; mantık olarak güveni, bir kişinin eylemlerinin ahlak ilkelerine uygun olacağına dair beklenti; davranış olarak güveni, bir kişinin diğer bir kişiden olumlu yönde yararlanabileceğine inanarak davranması; toplumsal olarak güveni ise, değişim için gerekli olan her şeyin paylaşımına ilişkin umut olarak tanımladığı görülmektedir (Blevins, 2001:17).

Örgütsel güven, işlemsel adalete bağlı olarak gelişmekte ve dağıtımsal adalet ile etkileşimi yoluyla kaynakların dağıtımına ilişkin kararlara gösterilen tepkileri belirlemektedir. İşlemsel adalet alınan kararların yapısına ve kararları alan kişilerin kişilerarası davranışlarına dayanmaktadır. Bu tür adaletin yapısal ve kişilerarası unsurlarının her ikisi de algılanan güveni etkilemektedir ancak etkileşim süreci farklılık göstermektedir. İşlemsel adaletin yapısal yönünün (karar ve/veya süreç kontrolü) kalıcı olma özelliği belirsizliği azaltmakta ve kararların yapısına bağlı olarak değişen geleceğe yönelik tahminlerin yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Karar veren kişilerin geliştirdikleri kişilerarası ilişkiler, etkileşimsel adalete ilişkin algıları belirlemektedir. Kararların yapısına etki eden kurumsal güçler gibi kararları uygulayan kişilerin eğilimlerinin de kalıcı olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, kişiler kendilerine geçmişte nasıl davranıldıysa (etkileşim adaleti düzeyi) gelecekte de öyle davranılacağını düşünme eğilimindedir. Yapısal ve etkileşimsel açıdan adil

olan işlemler sisteme ve karar alan kişilere güven duyulmasını sağlamaktadır. Bunun tersine adil olmayan işlemler de düşük düzeyde güven oluşumuna neden olmaktadır. Alexander ve Ruderman (1987), işlemsel adalete ve dağıtımsal adalete ilişkin algılamaların, üst düzey yöneticilere duyulan güveni belirlediğini ifade etmişlerdir. Folger ve Konovsky (1989), yöneticilerin adil işlemlere dayanan uygulamalarının, insan kaynaklarının sisteme bağlılık duymaları ve yöneticilere güvenmeleri sonucunu doğuracağı, Pillai ve arkadaşları da (1999), insan kaynaklarına yönelik adil davranışların, onların güvenini, hedeflere bağlılıklarını arttıracığı ve sıra dışı bir performans yaratacağı şeklindeki ifadeleri de bu görüşü desteklemektedir. Onlara göre adil işlemler, yöneticinin insan kaynaklarının haklarına saygı duyduğunun ve onlara değer verdiğinin göstergesidir (İşbaşı, 2000:82-83).

#### **1.4.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık**

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmenin biçimsel ödül sistemi tarafından açıkça ele alınmayan, ancak işletmenin işlevlerini verimli şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, isteğe bağlı bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988: 8). Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel özelliği olduğunu ileri sürmüştür. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Organ, 1988: 9).

- Davranışların kişinin kendi takdir yetkisine bağlı olarak oluşması,
- Davranışların doğrudan ya da dolaylı olarak biçimsel ödül sistemi içerisine girmemesi,
- Davranışların işletmenin etkin bir şekilde işleyişini desteklemesidir.

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda adalet unsurunu incelemiş ve adaletin algılanışının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasına veya gelişmesine yardımcı olma anlamında önemli bir rol oynadığını ileri sürmüştür (Organ, 1988). Fara ve diğerleri (1990) ise, adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin düzeyinin tam olarak bilinemediğini ancak güven faktörünün önemli bir arabulucu değişken olduğunu belirtmektedirler. Örgütsel adaletin insan kaynağının güvenini arttırdığı bunun ise örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesine neden olduğunu ileri sürmektedirler (Farh vd., 1990).



Dağıtımsal adalet boyutu, ödüllerin insan kaynakları arasında adil bir şekilde dağıtılması ve özellikle ücret ödemelerine ilişkin olarak insan kaynaklarının tatmin olma derecesiyle ilgilenmektedir (Altıntaş, 2002:34). Sonuçların adil olmasını ifade eden dağıtımsal adalet ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarına göre ise, dağıtımsal adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

### 1.4.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığın üç farklı unsuru olduğunu belirtmekte ve bu unsurları; duygusal, sürekli ve normatif bağlılık olarak açıklamaktadırlar. Duygusal bağlılık, insan kaynaklarının söz konusu örgütün bir üyesi olmalarından mutlu olmalarını ifade etmekte; sürekli bağlılık, insan kaynaklarının örgütten ayrılma maliyetlerinin örgütte kalma maliyetlerinden daha fazla olduğunu yani gerekliliği ve sürekliliği ifade etmekte; normatif bağlılık ise, insan kaynaklarının yükümlülüklerini ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991:61).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde faaliyet göstermesi için yapılan normatif baskıların toplamını, örgüt için duyulan psikolojik ilgiyi, bireyi örgütte kalmaya zorlayan psikolojik ifadeyi kapsayan anlamlar taşımaktadır. Kavramın temelinde istikrarı sağlama ve davranışa yön verme vardır. Kavram, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeyi, bu amaç ve değerlere inanmayı, örgütün yararına olacak şekilde fazladan çalışma istekliliğini ve örgüt üyeliğini devam ettirmeye olan güçlü isteği ortaya koymaktadır.

Çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen önemli bir unsur da örgütsel adalet algısıdır. Örgütün gereksinim duyduğu sağduyulu davranışlar örgütsel adalet algılarının artmasıyla da bir artış göstermektedir. Yapılan araştırmalarda, örgütsel politikalarla ilişkili olan işlem adaletinin ve ikili iletişimdeki tatminin çalışanların örgüte bağlılıkları üzerinde etkileri olduğu saptanmıştır. Çalışanların kararlara katılımının ve kararların verilme nedenlerini anlamalarının sağlanması gerekmektedir. Ayrıca, daha önceden örgüte bağlanmış bir çalışan, örgüt tarafından

adaletsiz ve uygunsuz davranıldığını hissettiği zaman, örgüte olan bağlılığı ani ve keskin bir düşüş gösterir.

Örgütsel adalet adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içermektedir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirmektedirler. Araştırmalar, çalışanların karar verme sürecinin adil olduğuna inanması durumunda, düşük ücret, örgütsel politikalara ve örgütsel işlemlere ilişkin olumsuz düşünceleri daha az dile getirdiklerini ortaya koymuştur. Böylece adaletli bir örgütte çalışanların, örgüte olan bağlılıkları da olumlu yönde etkilenmektedir.

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

Locke (1976)'ya göre iş tatmini, birinin işinin ya da tecrübesinin takdir edilmesi sonucu oluşan hoş ya da olumlu duygusal durumdur (Baş, 2002:19). İş tatmini, insan kaynaklarının iç huzurunu ve rahatlığını içermektedir (Özen Kutanis, 2006:85).

Genel olarak literatürde örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve yüksek adalet algısının insan kaynaklarının iş tatminini arttırdığı vurgulanmaktadır. İnsan kaynaklarının örgütsel adalet algılarının yüksek olması da; daha fazla tatmin, örgütsel bağlılık ve kararlara katılıma neden olacaktır (Yürür, 2008:299). Kumar, Bakhshi, Rani (2009) insan kaynakları üzerinde yaptıkları bir araştırmada, dağıtımsal adalet ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çakar ve Yıldız (2009) bankacılık ve sigortacılık sektöründe yaptıkları araştırmada insan kaynaklarının adalet algılarının iş tatminlerini etkileyen önemli bir faktör olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Çakar ve Yıldız, 2009:85).

#### **1.4.5. Örgütsel Adalet ve Liderlik**

Liderlik; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve

yeteneklerinin toplamıdır (Zel, 2001:91). Liderlerin temel görevlerinden biri, insan kaynaklarının lidere ve örgüte yönelik yaklaşımlarının olumlu bir biçimde şekillenmesini sağlamaktır. Örgütsel adalet algısı bu görevi yerine getirme konusunda önemli bir araçtır. İnsan kaynakları, kendilerini ilgilendiren konularda kararlara etkide bulunabildiklerini ve lidere ulaşma konusunda eşit fırsatlara sahip olduklarını algıarlarsa, örgüt içi adalet algıları da güçlenecektir (Dilek, 2005:128-129).

#### **1.4.6. Örgütsel Adalet ve Ödüllendirme Sistemleri**

Kerr ve Slocum (1987), ödüllendirme sistemlerinin, örgütün değer ve inanışlarının açık bir ifadesi olduğunu vurgulamaktadır. Ancak ödüllendirme sistemleri, eşitlik teorisinin vurguladığı gibi sadece dağıtılan ödülleri değil, bununla birlikte bu ödüllerin nasıl dağıtıldığıyla ilgili işlemleri de içermektedir. Folger ve Konovsky (1989), işlemsel adaletin, ödüllendirme sisteminin önemli bir yanı olduğunu tespit etmişlerdir. Buna ek olarak Folger ve Greenberg (1985) ve Alexander ve Ruderman (1987), işlemsel adaletin insan kaynaklarının ücretlerine karşı geliştirdikleri tavırlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Dağıtımsal adalet insan kaynaklarının elde ettikleri ödülün miktarına ilişkin adalet algısını ifade ederken, işlemsel adalet ise bu miktarı belirleyen araçlarla ilgili adalet algısına işaret etmektedir (Yürür, 2005:138-139).

İşletmelerde uygulanan ödül sistemlerinin insan kaynakları adalet algısına olumlu bir etki yapması için, keyfî ödüllendirilmelerin ortadan kaldırılması, performansa göre ödüllendirmelerin arttırılması, ödüllerin insan kaynaklarının yeteneklerine göre adil bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Conger ve Kanongo, 1988:477).

#### **1.4.7. Örgütsel Adalet ve Performans**

Performans işletmede çalışan kişilerin görev sorumluluklarını etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmelerini ifade etmektedir (Mucuk, 2005:333).

Konovsky ve Cropanzano yaptıkları araştırmalarda insan kaynaklarının performansı ile dağıtım ve işlemsel adalet arasında olumlu ilişki olduğunu saptamışlardır.

### **1.5. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE BOYUTLARI**

Örgütsel adalet bugüne kadar çeşitli araştırmalara konu olmuş ve bu araştırmaların devam edeceği düşünölmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri, konuya ilişkin pek çok farklı yaklaşımın bulunması ve bu yaklaşımları inceleyen pek çok çalışmanın yapılmasıdır. Bunun diğer önemli sebeplerinden biri de çalışanların davranışlarında örgütsel adalet kavramının önemli bir yere sahip olmasıdır.

Colquitt ve arkadaşları, örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmalarda iş doyumunu, örgütsel bağlanma, güven duyma, otoritenin değerlendirilmesi, örgütsel yurttaşlık, işten kaytarma ve devamsızlık, hırsızlık ve ya ofis eşyalarına zara verme gibi iş yerinde görölebilecek olumsuz davranışlar ve performans gibi konuların ele alındığını belirlemişlerdir (Irak, 2004:38-40).

Genel olarak araştırmacılar, yaptıkları çalışmalar sonucunda örgütsel adaleti dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç temel başlık altında ele almışlardır.

#### **1.5.1. Dağıtımsal Adalet**

Örgütsel adalet kavramının alt boyutlarından birincisi olan dağıtım adaleti, karşılaşılan sonuçların ya da ödöllerin hakkaniyeti ile ilgili adalet algısıdır. Dağıtımsal adaletin konusu, görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar ya da ödöller, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın mevcut bireyler arasındaki paylaşımıdır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007:21).

Dağıtımsal adalet, oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaştırılması olduğu için bireyler elde ettikleri sonuçları adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında kıyas yaparak bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce ise onların tutumlarını

etkiler ve bu durumun sonucu olarak bireylerin davranışları tutumları yönünde değişebilir. Dağıtım adaletinde esas olan, bu bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil bir şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003:78).

Dağıtım adaleti araştırmalarına göre bir dağıtımın adil olarak algılanabilmesi için dağıtımın uygun normlara göre seçilmesi gerekmektedir. Dağıtım normlarının eşitliğe odaklanması, çıktıların hak edildiği gibi dağıtımıyla orantılı olmasının düşünülmesindedir. Adams'ın eşitlik teorisinde kişinin kendi girdi çıktıları ile diğer kişilerin girdi çıktı oranının karşılaştırılması ilişkisi vardır. Eğer bu oran eşit değilse, eşitsizlik algısı ortaya çıkacaktır (Fortin, 2008: 25). Dağıtım adaleti araştırmalarının çoğu adalet dağıtımındaki standartların eşitliğine odaklanılmışlardır. Bunun yanında birey dağıtım adaleti yargısını verirken, bir kazanımın doğru, ahlaki ya da etik olup olmadığını da değerlendirmektedir. Doğrulukla ilgili objektif bir standardın olmamasından dolayı bu karara varmak zor olmakla birlikte, belirlenen standartlar, çalışanların ürettiklerin miktar (performans gibi) ve sonuç kalitesi ile tutarlı olmalıdır.

Dağıtımsal adalet, iş görenlerin kazanımların, sergilenen performansa göre doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin algılamalardır (Polat ve Ceep, 2008:309). Buna göre iş görenin bulunduğu örgüte bizzat kendisinin katmış olduğu değere ilişkin alması gereken ideal ödül miktarını ifade eden dağıtımsal adalette, emeğinin karşılığını tam olarak alamayan iş görenlerin diğer iş görenlere oranla örgüte daha az bir bağlılık duygusu besledikleri görülmüştür (Doğan, 2002:72).

Çalışanların yaptıkları işe karşılık elde ettikleri genelde maddi çıkarla ölçülebilen karşılığın adaletli olup olmadığına ilişkin inançlarına odaklanan dağıtımsal adalet, çalışanların örgüte kattıkları değere karşılık olmak üzere, almaları gereken kazanç ve ideal ödül miktarına ilişkin algılarının bir göstergesidir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009:85).

### 1.5.2. İşlemsel Adalet

Dağıtım adaletinin insanların adalete ilişkin algılamalarının sadece bir boyutunu açıklaması ve yetersiz kalması nedeniyle prosedür adaleti olarak adlandırılan yeni bir adalet boyutu ortaya çıkmış ve bu John Thibaut ve Laurens Walker'ın 1975 yılında hukuk alanında yaptıkları çalışmayla literatüre girmiş, daha sonra çalışmaları politik ve örgütsel alanlara da yayılmıştır. Thibaut ve Walker'ın çalışması sonraki yıllarda Leventhal ve arkadaşları tarafından genişletilmiştir.

Performans ödülleri dağıtımının adilliği, dağıtımcı adalet kavramının konusunu oluştururken, yine aynı performans ödüllerinin belirlenmesinde kullanılan metotların adilliği ise işlemsel adalet kavramının konusunu oluşturmaktadır (Doğan, 2002:72).

İşlemsel adalet bir karar verilirken kullanılan işlemin adil olmasını ifade eder. İş görenlerin, örgüt tarafından izlenen işlemlerin doğru olduğuna yönelik algılamalarıdır (Polat ve Ceep, 2008:309).

İşlemsel adalet, karar sürecinin adilliği ile ilgilenmektedir (Baldwin, 2006:2). Ödül dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin (sürecin) hakkaniyetini açıklayan işlemsel adalet kavramı, Thibault ve Walker'ın "Prosedür Adaleti Kuramı"nın, temelini oluşturmaktadır. Bu kurama göre, bireyler işlemler üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman, yapılan işlemleri adil olarak görürler. Bu işlemin etkisi adil süreç etkisi veya söz hakkı etkisi olarak adlandırılır. Çalışanlar, çıktının belirlendiği süreci adil olarak algıladıklarında, arzulanmayan bir çıktı ile de karşılaşmış olsalar da, çıktıyı daha olumlu değerlendirme eğiliminde olmaktadır. Yani çalışanlar söz haklarının olduğu işlemleri, birey olarak katıldıkları süreçleri, sessiz kalmak durumunda oldukları işlemlerden veya süreçlerden sonuç uygunsuz olsa dahi daha adil olarak algılamaktadırlar (Özmen, Arbak ve Özer, 2007:22). Folger ve Crapanzano, işlemsel adaleti, kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlamışlar (Titrek, 2009:554) ve liderin kararlarının astların adalet algılarını nasıl etkilediğini araştırarak işlemsel adalet algısını genişletmişlerdir (Poole, 2007:731).

Konovsky ise, işlemsel adaletin dağıtım kararlarının nasıl verildiğini ve aynı zamanda nesnel ve öznel durumlarla ilgili olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Thibaut ve Walker, işlemsel adaletin iki alt boyutunun olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan yöntemler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsayan bu boyut, yasal işlemler olarak da adlandırılabilir. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir (Titrek, 2009:554).

### **1.5.3. Etkileşimci Adalet**

Dağıtım adaleti ve işlemsel adalet ile ilgili çalışmalar devam ederken örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüyle alakalı, özellikle kişilerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili olan, etkileşim adaleti araştırma konusu olmaya başlamıştır. Etkileşim adaleti, örgütsel işlemlerin insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas almaktadır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007:22). Örgütsel adaletin diğer bir boyutu olan etkileşimsel adalet kavramı da, iş görenlerin, işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi beklentileri kapsamaktadır (Polat ve Ceep, 2008:309). Bies tarafından, “örgütsel işlemler yerine getirilirken bireylerin karşılaştıkları tutum ve davranışların niteliği” olarak tanımlanan etkileşimsel adalet kavramı aslında, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır (Titrek, 2009:554).

Etkileşim adaleti ile ilgili çalışmalar, prosedür ve dağıtım adaleti ile karşılaştırıldığında çalışanların çalışma ortamına ve yöneticilere karşı oluşabilecek güven, bağlılık ve takdir gibi olumlu tepkilerin iyi bir habercisi olduğu anlaşılmaktadır (Çolak ve Erdost, 2004:61).

Greenberg etkileşimsel adaleti, kişiler arasındaki adalet ve bilgilendirme adaleti olarak iki boyutta ele almıştır (Poussard ve Erkmen, 2008:113). Kişiler

arasındaki adalet, grup davranışlarına ve gruplardaki belli kimlikleri olan bireylerin oluşturduğu sosyal nitelikli kimliklere saygıya odaklanır. Bilgilendirme adaleti ise, örgütte süreç işlerken ne kadar bilginin paylaşıldığı ile ilişkilidir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel kaynakların dağıtımına ilişkin olarak çalışanların bilgilendirilmesi ve örgütte olanları çalışanların adil ve dürüst bir biçimde bilgilendirilmesi sürecini açıklamaktadır (Titrek, 2009:554).

Greenberg bu iki adalet algısının etkilerinin farklı olduğunu ve bu nedenle farklı tepkilere yol açtığı düşüncesindedir. Kişilerarası adalet algısı çıktılara yönelik tepkilerle ilgilidir. Duygusallık, bireylerin istenmeyen çıktılarla ilgili daha olumlu hissetmelerine neden olabilmektedir. Karar süreci ile ilgili yapılan açıklamalar, sürecin yapısal yönünü değerlendirmeye yönelik bilgileri içermiş olduğundan bilgisel adalet sürece yönelik tepkileri etkilemektedir (Colquitt ve diğ., 2001:427).

Etkileşim adaletinde yönetim temsilcilerine, yani direkt amirlere veya yargı kaynaklarına karşı tepki verilmesi söz konusudur. Bir işgören adil olmayan etkileşim gördüğünde prosedürel adalet örneklerinde olduğu gibi örgütün tamamına veya dağıtıcı adalet teorisinde olduğu gibi belirli sonuca olumsuz reaksiyon vermek yerine amirine ya da işgörene adil davranmayan oluşuma olumsuz tepki verir. Bu yüzden işgörenin örgütün bütünüyle değil de direkt amirin kendisiyle sorun yaşayabilir. Ayrıca işgörenin direkt amirine olan bağlılığı örgüte olandan daha az ve örgüte karşı sergileyeceği olumsuz tavırlarda direkt amirine karşı sergileyeceği kadar çok olmayacaktır (Cohen-Charash ve Spector, 2001:281).

Çalışanların etkileşim adaletini algılamaları, yöneticinin adil değer yargılarına sahip olup olmadığı konusunda net bir bilgi vermektedir. Sonuçların dağıtımını çoğu zaman yöneticilerin kontrolü dışında olabilmekte ancak çalışan, yöneticisini adil bulduğunda prosedürlerle ilgilenmeyecek ve etkileşim adaleti algısı yüksek çıkacaktır. Bu nedenle etkileşim adaleti, yöneticinin algılanan adaleti olarak da tanımlanabilir.



## 1.6. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Greenberg tarafından bir sınıflandırmaya tabi tutularak ele alınan örgütsel adaletin kuramsal yaklaşımlarına aşağıda detaylı bir biçimde değinilmiştir.

Greenberg bu teorileri, reaktif-proaktif boyutu ve süreç-içerik boyutu olmak üzere iki bağımsız boyutta sınıflandırmaktadır. Sınıflandırmada reaktif teoriler, insanın adaletsiz bir durumdan kaçınması davranışına odaklanmışken, proaktif teoriler ise bireylerin örgütte adaleti sağlamak üzere gösterdikleri davranışlara odaklanmışlardır ve adil durumları oluşturma çabalarını incelemektedirler. Sınıflandırmanın ikinci boyutu olan süreç-içerik boyutunda ise süreç yaklaşımı, bireylerin elde ettikleri kazanımların nasıl belirlendiği ile ilgilenirken, içerik teorileri de, dağıtım gerçekleşen kazanımların adilliği üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşımlar, örgütteki diğer birey ya da grupların emekleri karşısında elde ettiği kazanımları dikkate alan adalet algısına işaret etmektedir. Kendi aralarında bağımsız olan bu iki boyutun bir araya getirilmesi ile birlikte, adaletin kavramsallaştırılmasıyla ilgili dört ayrı sınıflandırma ortaya çıkmaktadır.

**Şekil 1.** Örgütsel Adalet İle İlgili Yaklaşımlar

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
<b>Reaktif</b>	Reaktif-İçerik Teorileri Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Teorileri Örnek: İşlem Adaleti Teorisi (Thibaut ve walker,1975)
<b>Proaktif</b>	Proaktif-İçerik Teorileri Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976, 1980)	Proaktif-Süreç Teorileri Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Kaynak: (Greenberg, 1987: 10).

### 1.6.1. Reaktif-İçerik Teorileri

Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Walster'in geliştirdiği Eşitlik Teorisi bu teori alanına birer örnektir. Bu teoriler, bireyin adil

olmayan uygulamalara karşı tepkilerine odaklanan kavramsal yaklaşımlardır. Görüş olarak bazı konularda birbirlerinden farklılık göstermelerine rağmen, insanların, adil olmayan ilişkilere belirli olumsuz duygularla tepki gösterdikleri ve bu adaletsizliği düzeltecek şekilde davranarak bu durumdan kaçınmaya çalıştıkları konusunda birleşmektedirler. Bu teoriler, bireylerin örgütteki kaynakların ve ödüllerin adil olmayan dağılımına karşı tepkilerine odaklandıklarından dolayı, reaktif-içerik teorileri sınıfında yer almaktadırlar.

### 1.6.1.1. Eşitlik Teorisi

Adams'ın "Eşitlik Kuramı", kişinin kendi çabaları veya katkıları dahilinde elde ettiği kazanımı başkaları ile kıyaslaması sonucu algıladığı eşitlik veya eşitsizlik durumudur (Greenberg, 1990b:400).

Eşitlik kuramı, insanların örgüte yaptıkları katkılara eşit karşılıklar almayı bekledikleri ilkesine dayanmaktadır. Bu kurama göre, kişi örgüte ne kadar çok katkıda bulunursa, performansı ne kadar yüksek olursa, örgütün de ona daha çok kazandırmasını bekler (Robinson, 2004:9).

Adams'ın Eşitlik Teorisine göre çalışanlar kendi katkı ve kazanımlarını, aynı ya da benzer işleri yapan diğer çalışanların katkı ve kazanımlarıyla oransal olarak karşılaştırırlar. Çalışanlar, yaptıkları bu karşılaştırma ve değerlendirme sonucunda örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar vermektedirler. Adams, bir bireyin katkı ve kazanım oranını tahmin edeceğini, ancak bu oranın sadece kısmi öneme sahip olduğunu ileri sürer. Her insan ayrıca kendisiyle aynı pozisyonda olduğunu düşündüğü diğer kişilerin de oranını hesaplar. Burada ikinci kişi "diğer kişi" olarak adlandırılır (Yürür, 2005:114).

Bu durum aşağıdaki gibi özetlenebilir:

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

Burada katkılar (inputs) işteki çaba, eğitim, deneyim, üstlenilen sorumluluk, yaş ve cinsiyet, bilgi ve beceriler gibi örgüte çalışanların verdikleri girdilerdir. Kazanımlar ise, aldığı ücret, işle ilgili haklar, statü, terfi, yetki gibi çalışanın çabaları karşılığında örgütten aldığı çıktılardır (Eroğlu, 1996:288). Yukarıda formüle dildiği gibi, eşitlik teorisine göre çalışanlar kazanımları/katkılarını başka bir çalışanın kazanım/katkı oranı ile karşılaştırır. Bu iki oran eşit olduğunda, çalışan adalet duygusu yaşar. Ancak bu iki oran arasında bir farklılığın ortaya çıkması, çalışanda adaletsizlik duygusuna yol açar (İçerli, 2010:72).

#### **1.6.1.2. Göreceli Yoksunluk Teorisi**

Stouffer tarafından 1949 yılında ortaya atılan ve daha sonra Crosby tarafından geliştirilen “Göreceli Yoksunluk Teorisi”ne göre, örgütte alt kademelerde çalışanlar elde ettikleri kazanımlarını üst kademelerdeki çalışanların kazanımları ile karşılaştırmaktadırlar. Bu farklı sınıflar arası karşılaştırma ise bireyde yoksunluk hissine sebep olmaktadır. Bu anlamda göreceli yoksunluk teorisi, eşitlik teorisinden ayrılmaktadır. Eşitlik teorisinde bireyin karşılaştırma yaptığı diğer kişi kendisiyle benzer düzeydeki bir kişidir. Ancak göreceli yoksunluk teorisinde, dezavantajlı durumda olan birey kendisinden üst düzeydeki kişilerle karşılaştırma yapmaktadır. Yapılan kıyaslamalar sonucu ortaya çıkan olumsuz sonuçların yol açtığı yoksunluk hissi, çalışanlarda depresyondan şiddetli taşkınlıklara kadar varan çeşitli tepkilere yol açmaktadır (Doruk:2004).

#### **1.6.2. Proaktif-İçerik Teorileri**

Teorik temellerinin Leventhal tarafından ortaya atıldığı bu yaklaşım, kazanımların dağılımındaki adaleti sağlama çabaları üzerine odaklanmaktadır. Leventhal kişilerin bazen ödüllerin adil dağılımı için aktif bir şekilde çaba gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Uzun vadede tüm taraflar için en kazançlı durum olmasından dolayı ödüllerin adil dağılımından kasıt, alınan ödüllerle çalışanların katkılarının orantılı olmasıdır. Gerçekte pek çok araştırma, kaynakların çoğunlukla alıcılar arasında eşit bir şekilde paylaştırıldığını göstermektedir. Ayrıca bazı

araştırmalar, eşitlik ilkelerinin bazen ihlal edilerek, kazanımların eşit paylaşım ilkesine ya da çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığını ortaya koymaktadır. Leventhal, bu tür ihlallerin bazı koşullar altında tamamen adil olabileceği görüşünü kabul ederek “Adalet Yargı Modeli”ni geliştirmiştir. Bu modele göre bireyler, adil dağıtım kararları verebilmek için, karşılaştıkları durumlara göre farklı dağıtım kuralları sergileyebilmekteler. Örneğin grup yeleri arasında toplumsal uyumu devam ettirmenin önemli olduğu durumlarda dller, bireylerin emekleri arasındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım ilkesine dayanılarak dağıtılabilmektedir. Proaktif-içerik teorileri kapsamında, Leventhal’ın araçsal yaklaşımına karşın incelenebilecek bir teori olan Lerner’in “Adalet Güdüsü Teorisi”, adaleti daha çok moral yönüyle ele almıştır. Bu teori, dağıtım uygulamaları ve orantılı eşitlik olasılığının ötesinde bir konudur ve dört ilke ile açıklanmaktadır.

#### **1.6.2.1. Adalet Yargı Teorisi**

Leventhal (1976, 1980) tarafından geliştirilen bu kuram, Adams’ın Eşitlik Kuramına alternatif olarak geliştirilmiştir. Leventhal kişilerin, kazanımların adil dağıtımı için aktif olarak çaba sarf ettiklerini ifade etmiştir. Buradaki adil dağıtım, kazanımların katkılarla oransal olarak eşitliği ilkesinden yola çıkarak tanımlanmıştır ve uzun vadede ilgili taraflar için en kazançlı durumu ifade etmektedir. Leventhal bu tür bir dağıtımın belli koşullarda adil olarak algılanabileceği görüşünü kabul etmiş ve “Adalet Yargı Teorisi”ni geliştirmiştir. Bu teoriye göre, kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kuralları, kişilerin karşılaştıkları durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, grup yeleri arasındaki uyumun önemli olduğu durumlarda kazanımlar, kişilerin katkılarındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın “eşit paylaşım” ilkesine göre dağıtılabilmektedir (Greenberg, 1990: 401).

Bu teori Adams’ın belirttiğinin aksine, kişilerin kazanımlarının adilliğini sadece hakkaniyet kuralına göre değerlendirmediklerini, farklı koşullarda farklı dağıtım kurallarını benimseyebildiklerini göstermektedir. Leventhal, bu dağıtım kurallarını hakkaniyet (equity), eşitlik (equality) ve ihtiyaç (need) olarak sıralamıştır. Kişilerin kazanımlarının, katkılarına göre belirlenmesi hakkaniyet kuralı olarak açıklanmaktadır. Hakkaniyet kuralına göre kişi, kazanımlarının adilliğini katılımı

doğrultusunda değerlendirir. Bu nedenle hakkaniyet kuralına katılım kuralı da denmektedir. Kazanımların belirlenmesinde, kişilerin katkılarının göz önüne alınmadan herkesin aynı kazanımı elde etmesi eşitlik kuralı olarak tanımlanmaktadır. İhtiyaç kuralı ise hem eşitliğe hem de kişilerin katılımlarına bakılmaksızın daha fazla ihtiyacı olanın daha fazla kazanımı elde etmesi olarak ifade edilmektedir (Chan, 200:73).

### 1.6.2.2. Adalet Güdüsü Teorisi

Lerner, Leventhal'ın adalet arayışlarının kar maksimizasyonu için araç olarak kullanılabileceği fikrini reddederek bunu mistik bir hayal olarak yorumlamıştır. Lerner (1977, 1980) Adalet Güdüsü Teorisinde, dağıtım uygulamalarının dayandırılabilceği dört ayrı ilkeyi şu şekilde ifade etmiştir:

- *Rekabet İlkesi*; dağıtımın, bireylerin performansına bağlı olması ile ilgilidir,
- *Eşitlik İlkesi*; dağıtımların eşitliği ile ilgilidir,
- *Eşit Paylaşım İlkesi*; dağıtımların görece katkılara göre yapılması ile ilgili ilgilidir,
- *Marksist Adalet İlkesi*; dağıtımların bireylerin ihtiyaçlarına göre yapılması ile ilgilidir.

Kısaca, Adalet Güdüsü Kuramına göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin, yakın bir arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan kişi onun gereksinimlerini göz önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesini temel alacaktır. Tam tersi, arkadaşlıkların söz konusu olmadığı durumlarda ise kişiler eşitlik veya eşit temelli paylaşım ilkelerini uygulayacaklardır (Greenberg, 1987, 13).

### 1.6.3. Reaktif-Süreç Teorileri

Bu teoriler, kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adilliğine odaklanmaktadır. Bu yönüyle reaktif-süreç teorileri, kararların sonuçlarının adilliği üzerinde yoğunlaşan içerik teorileriyle aynı gibi görünmesine rağmen, farklı bir

entelektüel geleneğe sahip olan hukuktan türetilmişlerdir. Hukuk konusunda çalışma yapan araştırmacılar, yargısal kararların verilmesinde kullanılan prosedürlerin, bu kararların toplum tarafından kabul görmesinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamışlardır. Bu anlamda Thibaut ve Walker yasal prosedürler üzerine yapılan araştırmalardan etkilenerek, anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin prosedürlere gösterilen tepkileri inceledikleri ve adına “Prosedür Adaleti Teorisi” verdikleri araştırmada, üç ayrı taraf ve anlaşmazlığın çözüm sürecine ilişkin iki aşama tanımlaması yapmışlardır. Taraflar; anlaşmazlığa düşen iki kişi (davacı ve davalı gibi) ve aracılık eden üçüncü taraftır (hakim gibi). Çözüm sürecine ilişkin aşamaları ise; delillerin ortaya konduğu “süreç aşaması” ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı “karar aşaması” olarak açıklamışlardır. Delillerin seçimi ve geliştirilmesi ile ilgili kontrol “süreç kontrolü”, anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine ilişkin kontrol ise “karar kontrolü” olarak ifade edilmiştir. Kullanılan prosedürler, tarafların her bir aşamada sahip oldukları kontrolün derecesine göre değişebilmektedir. Teori, taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürlerin, bu kontrolü sağlamayan prosedürlere göre, tüm tarafları daha fazla tatmin ettiğini, bu prosedürlerin sonucunda alınan kararların daha adil olarak algılandığını ve sonucun taraflarca daha fazla kabul edilebilir olduğu tezini savunmaktadır (Greenberg:1987:14).

### **1.6.3.1 İşlem Adaleti Teorisi**

Thibaut ve Walker (1975) tarafından geliştirilmiş bir kuramdır (Greenberg, 1990b:402). Hukuk kuralları üzerinde çalışan araştırmacılar, hukuki kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin, alınan kararların toplum tarafından kabulünde önemli etkisi olduğunu vurgulamışlar (Greenberg,1987:14) ve bu yönde bir kuram geliştirip, bu kurama “İşlemsel Adalet Teorisi” adını vermişlerdir (Greenberg, 1987:14 ; akt. Çolak ve Erdost, 2004:56).

Thibaut ve Walker, işlem adaleti çalışmalarını karar alma süreçlerindeki kontrole izin veren işlemler üzerine kurmuşlardır. Özellikle de yasal ortamlardaki karar alma süreçleri ile ilgili formal işlemlere odaklanmışlardır. Kişilerin işlem adaletine (süreç kontrolüne) önem verdiklerini çünkü işlem adaletinin, karar alıcıların adil dağıtım kararları almalarını kolaylaştırdığını ileri sürmüşlerdir. Başka

bir ifadeyle, işlemler kazanımlarla ilgili oldukları sürece değerlidir. Kontrol modeli ile Thibaut ve Walker dikkatleri hem karar alma sürecine çekerken, hem de dağıtım adaletinde öne çıkan doğrudan kazanımlar hakkında karar alma konusuna çekmişlerdir.

Kontrol modelinin önemli bir özelliği, dikkatleri dağıtımsal adaletin kazanım odaklı yaklaşımından, karar verme prosedürüne doğru çevirmesidir. Kontrol modeli bakış açısında, yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları, çalışanların kazanımlarını elde etme sürecinde bir role sahip olduklarını algılamalarına odaklanmalıdır. Örneğin, çalışanların kendi ödül ve promosyonlarına karar vermeleri için iş performanslarını değerlemelerine fırsat vermek, çalışanların prosedür adaleti algılarını artırır (Bladder, Tyler, 2003:110).

#### **1.6.4. Proaktif-Süreç Teorileri**

Proaktif- süreç teorileri alanında yaygın görüşü temsil eden teori, Leventhal, Karuza ve Fry'nin "Dağıtım Tercihi Teorisi"dir. Leventhal'ın adalet yargı teorisinin geliştirilmiş modeli olan bu teori, dağıtım davranışına genel bir model oluşturmaya çalışmaktadır. Bu teori, dağıtım kararlarından çok prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığından dolayı proaktif-süreç teorileri kategorisinde yer almaktadır. Bu teoriler, kişilerin adaleti sağlamak için hangi prosedürleri kullanması gerektiği konusuna odaklanmışlardır. Dağıtım Tercihi Teorisi'ne göre dağıtıcıya, adaleti sağlamayı da içeren değerli hedeflere ulaşmasında yardımcı olacak prosedürler tercih edilecektir. Teori, bireylerin, belirli prosedürlerin diğerlerinden farklı olarak hedeflere ulaşmada araç rolü oynayacağı ve istenen hedeflere ulaşmada yardımcı olacağı beklentisi içinde olduklarını ifade etmektedir. Yine bu teoriye göre adalet sağlamaya yardımcı olabilecek prosedürlerin sekiz özelliği bulunmaktadır. Bunlar;

- Bireylere karar verenleri seçme olanağı sağlamak,
- Tutarlı kurallara dayanmak,
- Doğru bilgiye dayalı olmak,

- Karar verme gücünün yapısını tanımlıyor olmak,
- Bireyleri önyargıya karşı koruyor olmak,
- Bireylerin bilgi almasını sağlamak,
- Prosedürlerde değişiklik yapma olanağı tanımak,
- Yaygın olan ahlaki ve etik standartlara dayalı olmak.

Dağıtım Tercih Teorisi'ni temel alan sınırlı sayıdaki araştırmalarda elde edilen bilgiler, Leventhal ve arkadaşları tarafından ortaya atılan görüşlerle tutarlılık göstermektedir. Ayrıca aralarında hala Eşitlik Teorisi'nden esinlenen ve bazı kavramsal açıklamalar içeren çalışmalar olmasına rağmen, örgütsel adalet konusunda yapılan son araştırmalarda reaktif-içerik yaklaşımlarına olan ilginin azaldığı, proaktif ve süreç odaklı yaklaşımlara olan ilginin arttığı gözlenmektedir. Başka bir ifadeyle reaktif teorilerden proaktif teorilere, içerik teorilerinden süreç teorilerine doğru bir eğilim olduğu ileri sürülmektedir (Yürür, 2005:111-121).

#### **1.6.4.1. Dağıtım Tercih Teorisi**

Dağıtım tercihi kuramı, Leventhal'ın Adalet yargı kuramına dayanılarak Leventhal, Fry ve Karuza (1980) tarafından geliştirilmiştir. İşlemlerin adil olması için barındırması gereken temel unsurları tanımlamaktadır (Konovsky, 2000:94).

Leventhal ve arkadaşlarına göre, örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek altı temel kural aşağıdaki gibidir (Özdevecioğlu, 2003:79 ;Ambrose, 2002:804).

- 1. Tutarlılık:** İşlemler tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanmalı ve kullanıldığı her seferinde aynı kuralları ve protokolleri izlemelidir.
- 2. Önyargılı Olmamak:** Karar alıcılar kendi menfaatlerine göre karar almamalıdır.
- 3. Doğruluk:** Kararların doğru bilgilere dayanarak verilebilmesi için taraflarca sunulan bilgiler doğru olmalıdır.
- 4. Düzeltilebilirlik:** Çalışanlar alınan bazı kararlara itiraz edebilmeli veya o kararları düzeltirme hakkına sahip olabilmelidir.



**5. Temsilcilik:** Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmeli ve fikirleri alınmalı. Bu kural Thibaut ve Walker'ın çalışanlara söz hakkının ya da süreç kontrolü hakkının verilmesi düşüncesi ile uyuşmaktadır.

**6. Etiklik:** Alınacak kararlar, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olmalıdır.

Bu kurama göre çalışanlar, ancak bu kurallar uygulandığında, örgütlerdeki süreçlerin adil olduğuna inanacaklar ve örgütlerdeki yaşadıkları problemlerin sorumluluğunu almayı kabul edeceklerdir, aksi takdirde daha yıkıcı davranışlar sergilemeye meyilli olacaklardır (Skarlicki ve Folger, 1997:439).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI TANIMI

Vatandaşlık kavramı, Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğünde “Kişiler ve devlet arasında Anayasa ve yasalarla tanımlanmış karşılıklı hak ve ödevlere dayanan bağ” olarak tanımlanmıştır. Örgüt kavramı ise bir grup insanın iş bölümü içinde, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi altında belirli bir ortak amacı veya hedefi gerçekleştirmek amacıyla oluşturdukları akılcı, planlı ve eşgüdümlü bir yapılandırma (Oktay,1996). Örgütsel vatandaşlıkta; bireylerin örgüte olan ödevleri, hakları ve kişilerin görevleri dışında fazladan bir çaba ve çalışma söz konusudur, ancak bu çalışmalarını belirleyen belli yasa ya da kurallar yoktur (İşbaşı, 2000:5).

Örgütsel vatandaşlık davranışı doğrudan olmayan ya da resmi ödül sistemince açık olarak anlaşılmayan ve bir bütün olarak örgütün etkinliğini artıran, isteğe bağlı bireysel davranıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışları emir vermeye dayalı olmayan, örgütsel fayda sağlayan, biçimsel olmayan, aynı zamanda şikâyet etme gibi istenmeyen davranışları azaltan, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma ve diğer çalışma arkadaşlarına gönüllü yardım etme gibi davranışları içerir (Ünüvar,2006:177).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, formal iş tanımlarının ötesinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, iş görenlerin örgüte katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışları ifade eder.

Bu kavram, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı bireysel davranışları anlatır (Sezgin,2005:319).

Organ (1988)'a göre Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel olarak ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı (isteğe bağlı) birey davranışıdır. Gönüllülük kavramı ile, bireyin rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği biçimsel bir davranış olmadığı, aksine kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği anlatılmak istenmiştir (İşbaşı,2000:4).

Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmemesi bu nedenle bir cezayı gerektirmez. Bir profesörün ders öncesi hazırlık yapmak, araştırmalarını sürdürmek, araştırma sonuçlarını yazmak vb. davranışlarının hiçbiri örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilemez. Çünkü profesör biçimsel iş tanımındaki yükümlülüklerini yerine getirmektedir. Bu noktada işini ne kadar iyi yaptığının önemi yoktur. Çok yüksek bir performansla çalışması tabii ki övülmeye değerdir, ancak övülmeye değer tüm iş performansları örgütsel vatandaşlık davranışları için belirlenen kriterlere uymayabilir (İşbaşı,2000:4).

İş arkadaşlarına ve meslektaşlarına yardımcı olma, işin ve süreçlerin geliştirilmesi için önerilerde bulunma, işe vaktinde gelmeye özen gösterme, çalışma zamanını etkili değerlendirme, işe gelemeyen bir mesai arkadaşına yardımcı olma, işin resmi olarak gerektirmediği, ancak örgüt açısından önemli olan şeyleri yapmaya gönüllü olma, iş tanımının bir parçası olmasa bile yeni gelen işgörenlerin sosyalleşmelerine yardım etme, diğer iş görenlere zorlukları aşmalarında destek olma, denetçilere ya da yöneticilere işlerinde yardımcı olma, onlara destek verme, örgüte katkıda bulunacak yeni ve yaratıcı düşünceler önerme, gerekenden daha fazla işe katılım gösterme (örneğin, yasal hakkından daha az izin alma) ve işe gelemeyeceği zamanlarda önceden haber verme gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında örnek olarak gösterilebilir (E.K. Kelloway ve Diğ.: 2005:319).

Bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilebilmesi için organizasyonun ödül sisteminde doğrudan ve biçimsel olarak ödüllendirilmeyen veya

cezalandırılmayan bir davranış olması gerekmektedir. Örneğin bir satış temsilcisinden işinin gerektirdiği düzeyde iş bilgisi ve becerisine sahip olması ve iş yükümlülüklerini yerine getirmesi beklenirken, bu standartları aşması yönünde baskı yapılamaz. Buna rağmen satış temsilcilerinin çoğu satışlarını artırabilmek amacıyla fazladan çaba gösterirler. Ancak ücret ve promosyon olanakları gerçekleştirdiği satışa bağlı olduğunda gösterilen fazladan gönüllü çaba, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilemez. Satış temsilcisinin yüksek performansla çalışması takdire değerdir, ancak bu tür katkının örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilen davranış türünden farklı olduğunun net olarak belirtilmesi gerekmektedir (Organ, 1988:5).

## 2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNEMİ

Başarılı örgütler, alışlageldik iş görevlerinden fazlasını yapan ve beklentilerin ötesinde performans gösteren çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanların buyurulmuş rol gerekliliklerinin üstüne ve ötesine geçmeye istekli çalışanların hareketlerini ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel etkililiğe katkıda bulunduğu düşüncesini destekleyen göstergeler de literatürde mevcuttur (Min-Huei, 2004).

Smith ve arkadaşları (1983) örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütün sosyal mekanizmasının işlevlerini kolaylaştırdığı için önemli olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, öngörülemeyen olasılıklar içinde çalışabilmek için gerekli esnekliği sağlamasının ve çalışanların bir bakıma korkutucu olan birbirlerine bağımlılıklarıyla başa çıkabilmelerine yardımcı olmasının da, bu davranışların önemini vurguladığını da ilave etmişlerdir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının uygulamadaki esas önemi resmi rol yükümlülüklerine bağlı olmayan katkıları temsil etmesinden kaynaklanmaktadır. Bu katkıların çoğunun, zamanla biriktikçe, örgütsel etkililiği arttıracığı varsayılmaktadır. Bu varsayım, ampirik destekten ziyade inandırıcılığa dayanmaktadır. Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışlarının, resmi bir şekilde

yapılması halinde maliyetli mekanizmalarla üstesinden gelinebilecek işlevlerin basitçe gerçekleştirebileceğini ve böylelikle örgüt yönetimine daha fazla kaynak sağlayabileceğini ileri sürmüştür.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının teorik önemi ise, biçimsel rol davranışlarını güçlendiren güdülerle açıklanamadığının gözlemlenmesinden kaynaklanmaktadır (Organ ve Konovsky, 1989). Williams ve Anderson'a (1991) göre ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemi, kaynak dönüşümlerine, yenilikçiliğe ve uyum sağlama yeteneğine katkıda bulunarak örgütsel etkinliği ve etkililiği geliştirmesinden kaynaklanmaktadır.

### **2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE BENZER NİTELİKTE OLAN KAVRAMLAR**

Bireylerin bir bütün halinde örgütün işleyişini geliştiren faaliyetlerinin tümü olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışının tek başına örgütlerin genel performansını geliştirmede yeterli olamayacağı söylenmektedir. Bu nedenle örgütün verimliliği için örgütsel vatandaşlık davranışı gibi iş performansını değerlendirmede dikkate alınmayan, uzun dönemde örgütsel etkinliği etkileyen örgütsel spontanlık, psikolojik kontratlar, rol davranışları ve prososyal örgütsel davranış gibi örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer nitelikte davranışlar bulunmaktadır (Kamer, 2001).

#### **2.3.1. Örgütsel Spontanlık**

Örgütsel spontanlık; kişinin özgür iradesine dayanan ve gönüllülüğe ait olan, rol tanımlarında bulunmamakla birlikte örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık ile spontanlık arasındaki temel fark, örgütsel vatandaşlık davranışları formal ödül sistemi tarafından dikkate değer bulunmayan aktif veya pasif davranışlarken, örgütsel spontanlık davranışlarının ödül sistemince doğrudan ve açıkça dikkate alınabilen aktif davranışlardan meydana gelmesidir (Bolino d., 2004: 231; Karaman d., 2008: 53).

Örgütsel spontanlık davranışları, çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, örgütü koruma, yapıcı önerilerde bulunma, kendi kendini geliştirme ve iyi niyet ve duyguları çevreye yayma şeklinde sıralanan beş boyuttan oluşmaktadır (Rotundo ve Sackett, 2002: 68). Sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel spontanlık arasında yukarıda açıklandığı gibi bir farklılık söz konusu olsa da bu iki davranışın alt boyutlarına bakıldığında büyük oranda benzerlik olduğu görülmektedir.

### **2.3.2. Psikolojik Kontratlar**

Örgüte katılan birey, örgütle, yetki, görev ve sorumluluklarını, örgütten kazanacağı ekonomik ve maddi haklarını belirleyen yazılı bir anlaşma imzalar. Fakat yazılı olmayan bir anlaşma da yapılmış varsayılır. “Psikolojik anlaşma” olarak tanımlanan ve somut olarak var olmayan bu anlaşma, ücretler ve çalışma koşullarına ilişkin “ekonomik anlaşma” ya ektir. Bu yazılı olmayan anlaşma ile çalışanlar, örgüte karşı belirli bir iş yapmayı ve sadakat göstermeyi garanti ederler; karşılığında ise, sistemden, ekonomik beklentilerin ve ödüllerin yanı sıra, güvenlik, insanca davranış, doyurucu ve medeni ilişkiler, saygınlık, statü kazanma, haklarının verilmesi ve beklentilerinin yerine gelmesi yönünde manevi destek beklerler. Eğer örgüt sadece, ekonomik anlaşmayı hesaba katar, psikolojik anlaşmaya önem vermezse, çalışanlar, işyerine olan bağlılıklarını ve ilgilerini yitirmeye başlarlar. (Oktay 1996:279).

### **2.3.3. Rol Davranışları**

Örgütsel ortamda çoğunlukla çevresel etkilere veya kişisel özelliklere bağlı olarak çalışanların birçok davranış biçimi sergilediği görülmektedir. Bu davranışların bir kısmı yapılan işlerle ilgili olarak rol davranışları biçiminde ortaya çıkarken, diğerleri rol ötesi davranışlar olarak kendini göstermektedir (Çetin ve Fıkrkoca, 2010:42). Morrison ve Law’a göre, çalışanların görevlerini yaparken gösterdikleri davranışları, rol davranışlarıdır. Yani, çalışanların görevlerini yaparken gösterdikleri davranışlar onların rol davranışlarını meydana getirir. Ancak aynı işi yapan iki çalışanın iş kapsamlarını algılamaları farklılık gösterirse, buna bağlı olarak rol davranışlarının kapsamı da değişebilir (Karaman vd. 2008: 54). Bir üye, rol kapsamını ne kadar geniş algılayarsa sergileyeceği davranışlar da o oranda

çeşitlenecek ve örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamı içerisine girecektir. Örneğin, algıladığı iş kapsamı geniş olan bir üye, diğer üyelere yardımcı olma ve görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkatle yapma gibi tipik örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgüt içerisinde tanımlanmış rolünün gerektirdiği davranışlar olduğunu düşünebilir (İşbaşı, 2000: 34). Sergilenen bu davranışlar, biçimsel rol tanımlarının ötesinde davranışlar olduğu için ekstra rol davranışları olarak adlandırılmaktadır.

Ekstra rol davranışları; biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışlardır. Bireyin kendine belirtilenin dışında örgüt yararına faaliyet göstermesidir. Biçimsel rol davranışı ise bir işin gereği olarak yapılan ve onun bir parçası olan davranışlardır. Ayrıca rol tanımlarında belirtilen iş davranış özelliklerini de yansıtmaktadır (Gümüştekin ve Emet, 2007: 107).

#### **2.3.4. Sosyal Temelli Örgütsel Davranış**

Prososyal örgütsel davranış kavramı yazına Brief ve Motowidlo (1986) tarafından kazandırılmıştır. Prososyal örgütsel davranış, bireyin rolünü yerine getirirken etkileşim halinde olduğu birey, grup ya da örgütün yararını sağlama amacı taşıyan davranışlar olarak tanımlanabilir (Bolino d., 2004: 231). Prososyal örgütsel davranışlar, bireysel veya örgütsel verimlilikte çok çeşitli davranışları içerir ve örgütsel açıdan son derece önemlidir (Karaman d., 2008: 54).

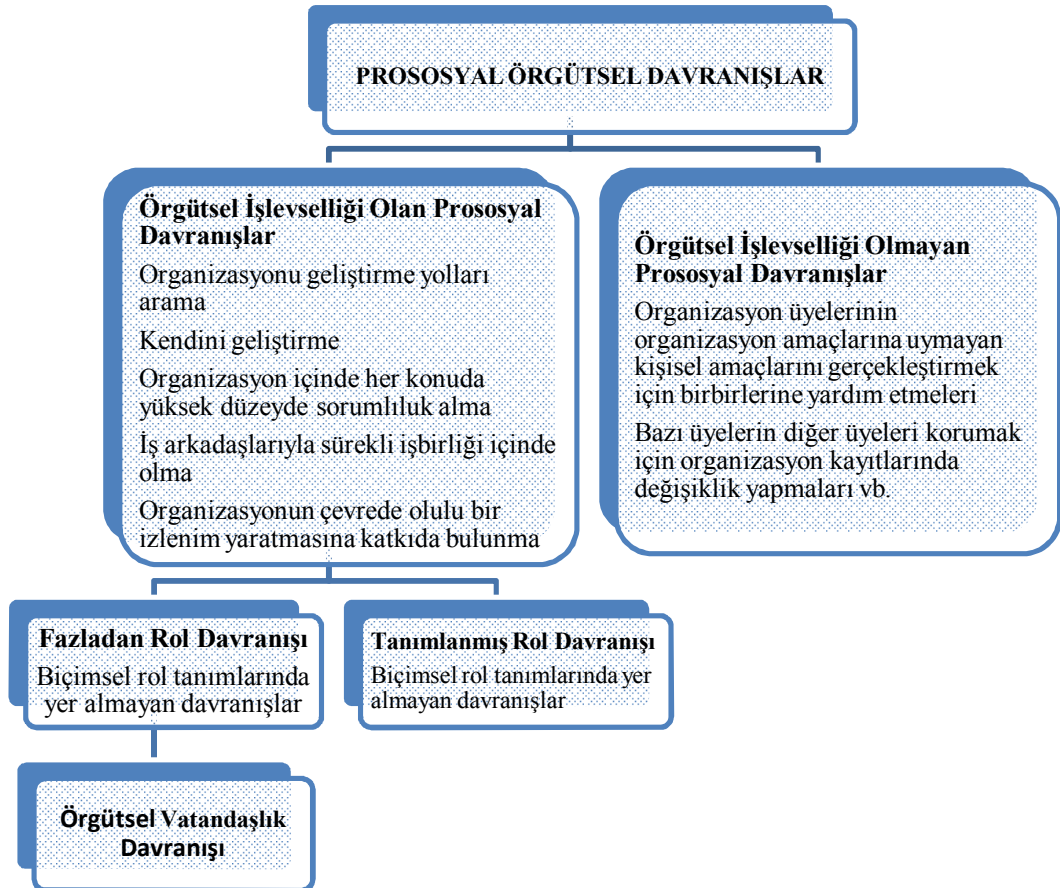
Yapılan tanımlamadan yola çıkarak prososyal örgütsel davranışların üç önemli özelliğinin bulunduğu söylenebilir. Bunlar (Baruch d., 2004: 401-402):

- Örgüt üyeleri tarafından sergilenir,
- Birey, grup ve örgüte yöneltilmiş olabilir,
- Bireyin, grubun ve örgütün yararına olabilir.

Başkalarıyla işbirliği kurma, organizasyonu geliştirici fikirler ortaya atma, beklenmeyen tehlikelere karşı organizasyonu koruma vb. prososyal davranışlar örgütün etkinliğini arttırmaları (İşbaşı, 2000:4-15-16 ; Kamer, 2001:10)

Genel olarak, ÖVD ve prososyal davranışları birbirinden ayırmak oldukça güçtür. Prososyal örgütsel davranışlar ikiye ayrılır. Birincisi örgütsel işlevselliği olan prososyal örgütsel davranışlar, ikincisi ise örgütsel işlevselliği olmayan prososyal örgütsel davranışlardır. Örgütsel işlevselliği olan prososyal davranışlar ekstra rol davranışı ya da tanımlanmış rol davranışıdır. İşte bu noktada, biçimsel rol tanımlarında olmayan çalışanlara ve örgütün tümüne olumlu etkileri olan ekstra rol davranışları ÖVD olarak ifade edilmektedir. Bu ayrım şekil 2’de ifade edilmeye çalışılmıştır.

**Şekil 2.** Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Vatandaşlık Davranışı



**Kaynak:** İşbaşı, 2000:20.

## 2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve üzerinde davranan, örgütsel etkinliği artırmayı amaçlayan çalışan davranışı olarak



tanımlandığında, bu davranışı oluşturan çeşitli alt boyutların varlığı söz konusu olmaktadır (Gürbüz, 2006:54). Ancak literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmacıları arasında örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları konusunda bir fikir birliği olmadığı görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlandırılmasında Katz (1964) tarafından öne sürülen sınıflandırma diğer sınıflandırmalara temel oluşturmuştur. Bu sınıflandırma iş arkadaşlarıyla işbirliği faaliyetleri, sistem veya alt sistemleri koruyucu faaliyetler, gelişme ve ilerleme için yaratıcı fikirler, artırılmış kişisel sorumluluk için kişisel eğitim, dış ve iç müşteriler için iyi bir örgütsel görünümü destekleyen hareketler olarak sıralanmaktadır.

İkinci sınıflandırma Smith ve arkadaşları (1983) tarafından düşük seviyede yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda ortaya çıkmıştır. Yapmış oldukları faktör analizi sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarını genel olarak özgecilik (özgecilik, fedakârlık) ve genel uyumluluk olarak ikiye ayırmışlardır.

Daha sonra Organ örgütsel vatandaşlık davranışları konusunda daha geniş bir bakış açısıyla; nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olarak adlandırılan üç farklı boyut kazandırarak toplam beş boyutlu bir sınıflandırma ortaya koymaktadır.

#### **2.4.1. Özgecilik**

Kavram olarak özgecilik, en azından bir diğer kişiye yararı olabilen, gönüllü olarak gerçekleştirilen ve kişinin hemen bir ödül elde etme beklentisiyle güdülenmediği davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Karadağ ve Mutağçılar, 2009: 77).

Organ (1988) özgecilik kavramını örgütle ilgili görevlerde ve karşılaşılan sorunlarda diğer örgüt bireylerine yardım etmek şeklindeki davranışlar olarak tanımlamıştır. Özgecilik kavramı özverili olma ve yardımcı olma anlamında da ifade edilmektedir (Kidder, 2002:632). Özgecilik davranışı çalışanların ait oldukları örgütün menfaatine olacak şekilde birbirlerine yardımcı olmalarını, işle ilgili

konularda birbirlerinin yükünü taşıma konusunda gönüllü olmalarını, diğer çalışanlara yardım etmeyi ve işle ilgili konularda sorunlar çıkmasını önlemeye yönelik davranışları kapsamaktadır (Deluga,1994:316). Bu tanımda yer alan yardım gerektiren konuların ise örgütle ve işle ilgili olması bir davranışın özgecilik boyutu altında ele alınmasını gerektiren en önemli özelliktir.(Gürbüz, 2006:55).

Yardımsever davranış sergileyen çalışanlar, sorunların ortaya çıkmasını önleyici davranışların yanı sıra, arkadaşlarını rahatlatıcı ve destekleyici davranışlar göstermektedirler. Bir çalışanın, işini zamanında bitiremeyen, işine alışamayan arkadaşlarına vermekte olduğu destek; hastalanan bir meslektaşının yerine onun öğrencileri ile ilgilenen bir öğretmenin veya işi ile ilgili bir sorun yaşayan arkadaşına destek olan örgüt üyesinin davranışları yardımsever davranışa örnek olarak gösterilebilmektedir (Çelik, 2007; Memduhoğlu & Yılmaz, 2010).

#### **2.4.2 Vicdanlılık**

Vicdanlılık, örgüt üyelerinin asgari rol gereklerinin ötesinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır (Fara d., 2004: 242). Diğer bir ifade ile vicdanlılık, üyelerin, işleri ve üstlenilen rolleri ile ilgili yükümlülüklerinin ötesinde davranarak, örgütün işleyişine gönüllü olarak katkıda bulunmalarını ifade etmektedir (Allison d., 2001: 284).

Vicdanlılık davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmesinin sebebi, çalışanların her zaman konulan kurallara uyma konusunda istekli davranmamalarıdır. İşgörenlerin örgütün kural ve düzenlemeleri ile süreçlerini içselleştirmesi nedeniyle, hiçbir denetim olmadan örgüt tarafından konulan kurallara uymaları vatandaşlık davranışı olarak görülmektedir. Bu nedenle vicdanlılık çalışanların kurallara itaatini vurgulamaktadır. İş görenler iş akitlerinde de belirtildiği üzere amir ve üstlerinin kontrolü altında çalışırken kendilerine verilen emirlere ve konulan kurallara uygun olarak çalışmak zorundadırlar. Ancak hiç kimsenin veya denetim ve gözetimin olmadığından emin olunan zamanlarda bile çalışanların

kurallara uyma gayretleri vatandaşlık davranışdır ve vicdanlılık boyutu içerisinde yer almaktadır. Bu davranışlar gerekli olandan fazlasını yapmayı içeren ve minimum rol gereklerinin ötesinde davranışlar olarak da tanımlanmaktadır.

İşe devamlılık, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde ve suiistimal etmeden kullanma, görevin kurallarına uyma gibi davranışlar vicdanlılık boyutuna örnek verilebilecek davranışlardır (Çetin ve Fıkrkoca, 2010:47).

### **2.4.3. Sivil Erdem**

Sivil erdem boyutu, organizasyonun çıkarlarını en üst düzeyde gözeterek, mesleki ve sosyal anlamda organizasyonun işlevlerini destekleme, organizasyona gönüllü olarak katılma ve organizasyon ile ilgili olma davranışlarını içermektedir.

Sivil erdem boyutu, çalışanların yönetime gönüllü olarak katılması, kurum içi toplantılarda yer alması, örgütün stratejilerini oluştururken fikir beyan etmesi, kurumdaki değişiklikleri takip ederek yeniliklere uyum sağlamaya çalışması gibi davranışları içermektedir. Buna karşılık sorumluluk kabul etmeden sadece başkalarının yaptığı işler konusunda fikir yürüten, kendi işlerinden öte başkalarının yapmış olduğu işlerle ilgilenen ve sadece üst yönetimden takdir kazanmak adına yapılan davranışlar sivil erdem davranışları dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmemektedir (Çelik, 2007).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının farklı uzmanlar tarafından farklı isimlerle adlandırılan fakat birbirine benzeyen davranışları yansıtan boyutlardan hareketle saptanmaya çalışıldığı ancak çalışmaların çoğunun Organ tarafından kabul edilen beş davranış boyutuna göre gerçekleştirildiği görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları genel olarak incelendiğinde ise örgütsel gelişime destek

vererek örgütün faaliyetlerini daha etkin olarak gerçekleştirilmesini amaçladıkları görülmektedir.

Sivil erdem davranış şekli, kişisel anlamda büyük maliyetlere rağmen, örgütün yönetimine aktif biçimde katılım sağlamayı (örneğin toplantılara katılmak, örgüt politikasına ilişkin tartışmalarda yer almak, örgütün izlemesi gereken stratejilere ilişkin görüş belirtmek gibi), örgütün çevresinde bulunan tehdit ve fırsatları izlemeyi (örneğin endüstride örgütü etkileyebilecek değişimleri takip etmek gibi) ve örgütün çıkarlarını gözetmeyi (örneğin yangın tehlikelerini ya da şüpheli faaliyetleri bildirmek, kapıları kilitlemek gibi) kapsar. Bu davranışlar bir kimsenin kendisini, aynen bir ülkenin vatandaşı gibi gereken sorumlulukları kabul eden, daha büyük bir bütünün parçası gibi hissettiğini gösterir. Bireyin örgütle ilgili konularda sorumlu biçimde katılım sağladığını, müdahil olduğunu ve ilgilendiğini gösteren davranışlardır (Podsakoff, Mackenzie ve Diğ., 1990:115).

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

#### **2.4.4. Nezaket**

Nezaket kavramı, örgütün ortak amaçları doğrultusunda çalışan örgüt bireylerinin sürekli birbirleri ile etkileşim içerisinde bulunmaları, yerine getirdikleri görevleri veya aldıkları kararları diğer örgüt çalışanları ile paylaşmaları, gelişmelerden onları haberdar etmeleri şeklindeki kolektif ve olumlu davranışları ifade etmektedir. Nezaket, bir baksa ifade ile eyleme başlamadan önce işletmedeki diğer bireyleri bilgilendirmeye dayalı faaliyetlerdir.

Bu çerçevede nezaket boyutu, örgüt içinde görevleri ve verecekleri kararları itibariyle birbirleriyle iletişim ve etkileşim halinde olan üyelerin alacakları kararlarda birbirlerine danışma ve uygulamalarının sonuçları konusunda birbirlerini uyarma gibi

davranışlar göstermeleri olarak tanımlanabilir (Deluga, 1995: 2). Bu nedenle nezaket, problemleri önlemede önemli rol oynar ve zamanın yapıcı bir biçimde kullanılmasını kolaylaştırır (Basım ve Şeşen, 2006b: 162). Dolayısıyla bu boyutta yer alan davranışların ortak özelliği, herhangi bir sorun ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyarmak için sergilenen davranışlar olmasıdır.

Yardımsızlık kavramı, özgecilik boyutunda olduğu gibi nezaket boyutunda da yer almaktadır ve bu durum iki kavramın ayırt edilmesini zorlaştırmaktadır. İki boyut arasındaki en önemli fark, yardımın gerçekleşme zamanıdır. Nezaket boyutunda yardımsızlık davranışı, bir sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun etkilerini en aza indirmek üzere önlemler almaktır. Özgecilik davranışında ise sorun ortaya çıktıktan sonra o soruna çözüm bulmak için yardım etmeleri durumudur(İşbaşı,2000:28).

#### **2.4.5 Sportmenlik**

Psikolojik anlaşmalarda iyi niyet önemlidir. Sportmenlik özelliği bu kritere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların örgüt içerisinde küçük sorunları büyütmeden, zamanın büyük bir kısmını problemlerden yakınlıkla geçirmek yerine, işle ilgili faaliyetlere harcayarak geçirmeleri, çalışma arkadaşlarına saygısızca davranıp onların kalplerini kırarak huzursuzluk yaratmak yerine, basit hataları görmezden gelerek hoşgörülü olmaları centilmenlik boyutuna verilebilecek örneklerdendir (Çelik, 2007:28).

Centilmenlik, temel anlamda herhangi bir olumsuz durumu tolere etme olarak açıklanabilir (Ehtiyar d., 2010: 51; Uçanok, 2008: 157). Bu anlamda centilmenlik; üyelerin şikâyet etme, kusur bulma, sızlanma gibi davranışları sergilemekten uzaklaşarak, örgütsel etkinliği artıracak çabalara yönelmelerine yol açar (DiPaola d., 2007: 229).

Örgütler daha etkili olabilmek için, bazı değişikliklerle çevresel koşullara ayak uydurmak zorundadır (Organ d., 2006:23). Yapılan değişiklikler sonucunda

çalışanlar bu durumdan farklı etkilenebilir ve bu değişimden etkilenen kişiler kendilerinde şikâyet etme hakkını görebilirler. Örneğin, örgütün bina değişikliğine gitmesi durumunda bir grup çalışan, birkaç hafta süreyle klimasız ortamda çalışmak veya park yeri sıkıntısı nedeniyle, arabalarını binanın çok uzağına park etmek zorunda kalabilirler, ya da yeni bir üretim tekniğinin denenmesi, departmanlarda personel değişikliğine neden olabilir. Ortaya çıkan olumsuz durum veya değişikliklere rağmen, sorunları büyütmeyen ve yapıcı tavırlarıyla çözüme katkı sağlayan çalışan; örgütsel vatandaşlığın centilmenlik boyutunda davranışlar sergilemektedir.

İş arkadaşlarına saygılı olmak, sorunları gereksiz yere büyütmemek, işlerin olumsuz yönlerinden çok olumlu yönlerini görmek, örgütle ilgili sorunlarda yapıcı tavır takınmak, örgütün imajını ve faaliyetlerini örgüt dışında savunmak centilmenlik boyutunda sergilenen diğer davranışlardır(Organ, 1988:11).

## **2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt için önemi göz önüne alındığında, bu tür davranışların oluşmasında etkili olabilecek faktörleri de göz ardı etmemek gerekmektedir. Bu faktörleri çalışanların iş tatminleri, örgüte bağlılık, bireyin içinde bulunduğu ruh hali, kişilik özellikleri, kişi-örgüt bütünleşmesi, işin özellikleri, lider desteği, örgütsel adalet, örgüt kültürü, örgütsel güven şeklinde sıralamak mümkündür.

### **2.5.1 İş Tatmini**

İş tatmini en basit şekliyle, işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Kişinin işine karşı göstereceği tutumu olumlu ve olumsuz olabileceğinden, iş tatmini

kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali, olumsuz durumu ise iş tatminsizliğidir (Erdoğan, 1994:231).

İş tatmini ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda iş tatmininin, örgütsel vatandaşlık davranışı ile iki nedenden dolayı ilişkili olabileceği belirtilmiştir. Birincisi, mütekabiliyet, karşılıklılık kuralından dolayı, yani insanlar kendilerine yardım eden ve iyiliği dokunan insanlara karşılık vermeyi isteme eğilimindedirler. Çalışanların iş tatmini yaşayacakları ortamları sağlayan örgütler ve yöneticiler, bu çalışanların iyi anlamda karşılık vermek istemelerine neden olabilir. Bu karşılık verme durumlarında da çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışları gibi ekstra rol davranışlarını gösterebilmektedirler (Organ, 1977). İkinci, pozitif duygu ve ruh haline sahip bireylerin prososyal davranışlarda meşgul olma eğiliminde olduklarına dair psikoloji literatürde oldukça fazla çalışma bulunmaktadır (Clark ve Isen, 1982). Örgütsel literatürde, birçok çalışma örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ileri sürmektedirler (Bateman ve Organ, 1983).

### **2.5.2. Örgüte Bağlılık**

Çalışanlar kendilerine sunulan olanaklar ölçüsünde, örgütlerine duygusal, normatif ve/veya devam bağlılığı duymakta ve bu bağlılıklarını da örgütsel vatandaşlık davranışlarına dönüştürmektedirler. Örgütsel bağlılık konusundaki tanımlar bu bakış açısını desteklemektedir. Balay (2000), Nguni, Slegers ve Denesen (2006) örgütsel bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç duyma ve kabullenme; örgüt için yüksek düzeyde çaba gösterme isteği olarak tanımlamaktadırlar. Benzer şekilde, örgütüne bağlı olan çalışanlar kendilerini örgüte ait hisseden, görev ve sorumluluklarını düzenli şekilde yapan, görev tanımlarında yazmadığı halde örgütlerini en iyi şekilde temsil eden, örgüt kurallarına gönüllü olarak uyan, kurumlarının varlığını korumaya çalışan, örgütün amaçlarını ve vizyonunu paylaşan kişiler olarak ele alınmaktadırlar ve bu kişiler, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından dolayı içsel olarak güdülenmektedirler (Seymen, 2008). Bu yönleriyle

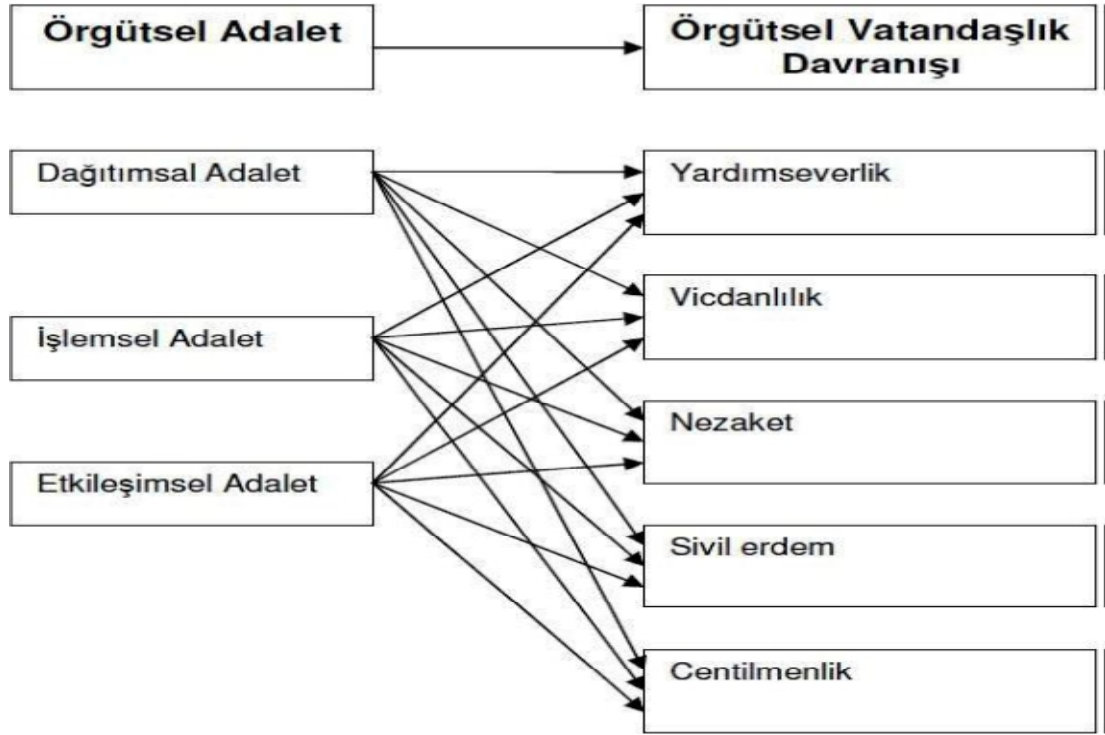
örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının birbiriyle ilişkili olduğu söylenebilir.

### 2.5.3 Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı çağdaş yönetim literatürüne J.S.Adams'ın Eşitlik Teorisi ile girmiştir (Adams, 1963:422). Adams'ın Eşitlik Teorisi çalışanların işyerinde yüksek motivasyonla çalışabilme çabalarını, bağlılıklarını, yeteneklerini, uyumluluk ve gönüllülüklerini gösterebilmeleri için destek görmelerini, güven duymalarını, itibarlarının korunmasını ve takdir edilmelerinin gereği üzerinde durmaktadır (Tutar, 2007:3). Örgütsel adalet bir anlamda doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığının korunmasında otoritenin işlevinin korunmasıdır (İşcan ve Naktiyok, 2004:182).

Adams üyelerin kendilerine verilen ödüller ile başkalarına verilen ödülleri sürekli karşılaştırarak, kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösterenlerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Eşitsizlik durumu söz konusu olduğunda, dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden üye, bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi ödülleri artırma yollarını araştırarak, başaramadığında da örgüte sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır. Bunun yanı sıra dedikodu ve yıpratma faaliyetlerine girerek diğer üyelerin ödülleri azaltma veya morallerini bozarak örgüte sunulan girdi ve değerlerin azalmasına neden olmaları da söz konusudur. Bu durumda amaç, ödül adaletinde bir eşitlik ve denge aramadır. Üyeler eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığı zaman huzura kavuşmuş olacaktır. Eğer eşitsizlik devam ederse üye dayanma gücünün sona erdiği noktada örgütten ayrılma kararı verecek, örgütten ayrılamama kararı verse de örgüt içindeki sosyal ilişkileri olumsuz şekilde etkilenecek ve birey olası bir yalnızlığa itilmiş olacaktır (Eren, 2008: 543).





**Şekil 3.** Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Polat, 2007: 87)

Şekil 3’de görüldüğü üzere örgütsel adalet; görevler, hizmetler, fırsatlar, ödüller, cezalar, ücretler, terfiler gibi kazanımların çalışanlar tarafından adil olarak algılanması olarak ifade edilen dağıtım adaleti, bir örgütte amaca ulaşmak için alınacak kararlarda kullanılacak prosedürlerin adil uygulanmasına yönelik olan adalet şekli olarak tanımlanan prosedür adaleti ve yöneticilerin, biçimsel prosedürleri kabul ettirme ve uygulamaları sırasında sergiledikleri adil davranışlar olarak belirtilen etkileşim adaleti olmak üzere üç açıdan değerlendirilmektedir (Altunbaş,2009).

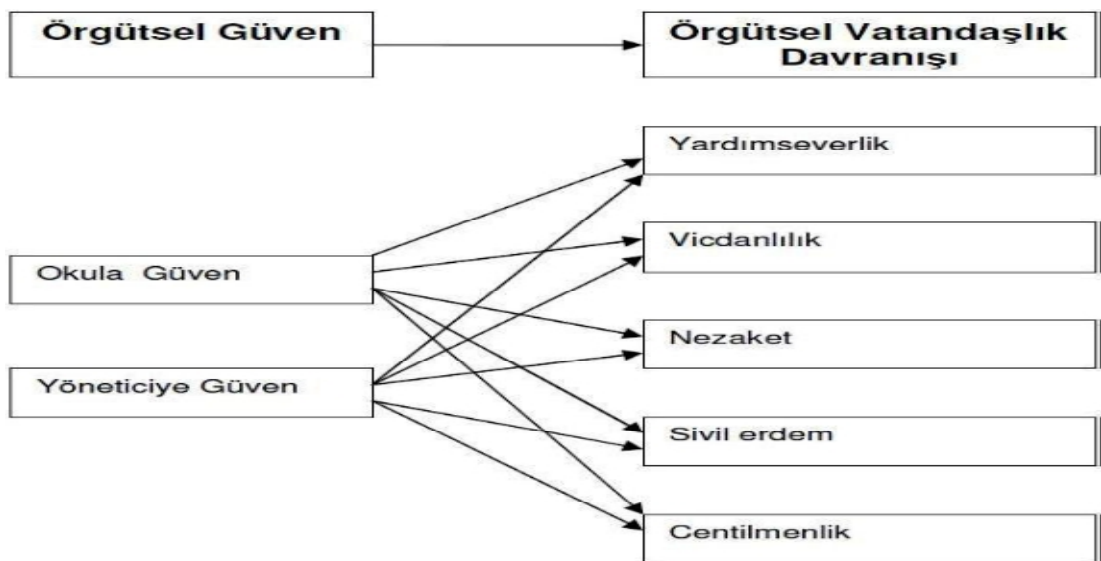
Kazanımların dağıtılmasında ve dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ve bireyler arasındaki etkileşimin getirdikleri ile ilgili olarak geliştirilen kurallar ve sosyal normlar olarak tanımlanan örgütsel adalet sürecinde adil bir dağılım olması gerekmektedir (İşbaşı, 2000).

#### 2.5.4. Örgütsel Güven

İnsanın sosyal yaşamda kurmuş olduğu ilişkilerin temeli olan güven, örgütsel yaşamda da büyük öneme sahiptir. Örgütlerin içinde bulunduğu dış çevre koşullarındaki belirsizlik ve dinamizm, örgütlerin üyelerine iş garantisi sağlayamamasına neden olmaktadır. Üyelerde gerek eğitim gerekse iletişim kolaylığı nedeniyle görülebilecek örgütsel bağlılıklarındaki azalma eğilimini artırabilmenin uygun yönteminin örgütte güven ortamını sağlamak olduğu düşünülebilir.

Kişilerarası ilişkiler sonucu ortaya çıkan, kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşam ve iş deneyimine göre değişen dinamik bir olgu olarak tanımlanan örgütsel güven unsuru hem örgüt dışındaki etkileşimde bulunulan gruplar hem de çalışanlar için önem taşımaktadır (Börü, 2001:89).

Örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Bu ortamın yaratılmasında yönetim kademesinin yaklaşımı temel belirleyici faktör olarak görülmektedir. İlişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların tam anlaşılması ve üyelerde işi yapabilmek konusundaki yeterlilik, örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlayan önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Asunakutlu, 2006: 20).



Şekil 4. Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Polat, 2007: 86)

### 2.5.5. Bireyin İçinde Bulunduğu Ruh Hali

Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda olumlu psikolojiye sahip çalışanların olumsuz ruh haline sahip çalışanlara göre örgütleri ile ilgili konularda daha ilgili oldukları, yardımsever davranışlarında artma olduğu, böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha yüksek düzeyde gösterdikleri gözlemlenmiştir (Smith ve diğ., 1983:654). Çalışanlar örgütte kendilerini mutlu hissettikleri sürece yaptıkları işe önem vermekte, kendilerini geliştirmekte, yeni fikirler üreterek kurumlarının uzun dönemli başarılarına katkıda bulunmakta dolayısıyla da örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok göstermektedirler. Özgüveni eksik, mutsuz, çalışmaya karşı isteksizlik duyan çalışanların ise hem mesleklerine hem de meslektaşlarına karşı olumsuz bir tavır sergiledikleri görülmektedir (Mustayeva, 2007).

### 2.5.6. Kişilik Özellikleri

İyimser insanların iç motivasyonları yüksek olup işlerin iyi gideceğine olan inançları yüksektir. Bir şeyler yaparsam sonuç değişir inancında olup boş vermişlik gibi bir tutum sergilemezler.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, sürekli görev ve sorumlulukların dışında yer aldığı ve bazen çalışanların temel işlerini zorlaştırdığı için genel olarak kendine saygısı daha yüksek kişilerden beklenmektedir (Yarım, 2009). Kendilerine saygı düzeyleri düşük olan çalışanların yerine getirdikleri görev sonucunda pozitif geribildirim alsalar dahi daha kolay işleri tercih ettikleri; kendine saygı düzeyi yüksek olan çalışanların ise daha zor işlere yöneldikleri ve gerçekleştirilmesi daha zor amaçlara yöneldikleri görülmüştür (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010).

Başarı tutkusu yüksek olan çalışanların hırslı, rekabetten hoşlanan, özgüvenleri yüksek, üretken ve yaratıcı kişiler oldukları, sadece bireysel değil kurum başarısını da önemsedikleri belirlenmiş bu nedenle diğer çalışanlara yardımcı olma konusunda daha titiz davrandıkları; kurumda ortaya çıkan problemleri belirlemede ve bu problemlerin çözümünde daha kapsamlı ve detaylı düşündükleri bu nedenle de

örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok sergiledikleri gözlemlenmiştir (Kaynak, 2007).

İyimser kişilik özelliği sergileyen bireylerin iç motivasyonlarının yüksek olması işlerin yolunda gideceğine dair olan inançlarının da yüksek olmasına neden olmakta böylece daha fazla vatandaşlık davranışları göstermekte ve iş yaşamında daha başarılı olmaktadır (Baltaş, 2002). Smith, Organ ve Near'a (1983) göre dışa dönük kişilik özelliğine sahip bireyler, dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye daha çok yatkındırlar. İçe dönük bireylerin, kendi endişeleriyle daha fazla meşgul olmaları, örgütün ihtiyaçları ile yeterince ilgilenmelerini zaman engellemekte böylece örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileyememelerine neden olmaktadır.

### **2.5.7. İşin Özellikleri**

İşin düzenli geribildirim ve otonomi sağlayacak şekilde düzenlenmesi, çalışanların kendi davranışlarını takip etmelerine ve kişisel kontrol duygusu geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

Podsakoff ve arkadaşları, iş özelliklerinin özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdem boyutlarıyla kuvvetli bir şekilde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Podsakoff ve arkadaşları, 2000:514).

### **2.5.8. Lider Desteği**

Lider desteği, yöneticilerin astlarına değer vermesini, onların önerilerini almasını, astlarına adil davranmasını ifade etmektedir (Schappe, 1998). Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996); kurum yöneticilerinin davranışlarının çalışanların rol gereklerinin üstünde davranış göstermelerinde büyük etkisi olduğunu saptamışlardır. Smith, Organ ve Near (1983) yöneticinin çalışanlara desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuyla doğrudan, özgecilik boyutuyla da iş tatmini aracılığı ile dolaylı olarak ilişkili olduğunu saptamışlardır.

Organ ve Moorman çalışanların, yöneticileri hakkında dürüst ve adil davrandıkları şeklindeki değerlendirmelerinin onların karşılık verme düşüncesiyle farklı bir performans şekli olan vatandaşlık davranışları göstermelerine neden olduğunu belirtmişlerdir (Organ ve Moorman, 1993:5-18).

### 2.5.9 Örgüt Kültürü

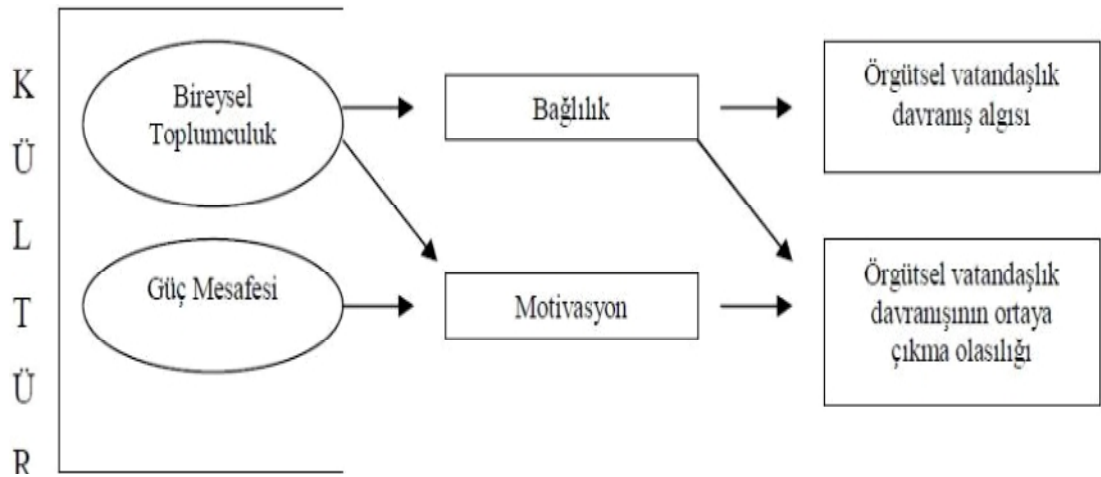
Örgüt kültürünün oluşumunda örgütsel vatandaşlık davranışları önemli yer tutmaktadır. Örgüt kültürü kavramını tanımlamaya yönelik yaklaşımların çokluğu hem sosyal bilimlerde tanım yapabilmenin zorluğunu hem de kültür kavramının kapsam ve boyutlarının zengin bir çeşitliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Schein (1990), genel kabul gören, daha bütüncül örgüt kültürü tanımında “belirli bir topluluğun dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümü sırasında icat edilen, keşfedilen, geliştirilen veya öğrenilen, doğru olduğu kanıtlanacak kadar olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere problemleri algılamamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilmesi gereken temel varsayım örüntüleri” şeklinde tanımlamaktadır.

Örgütün kültürü, yöneticilerin başarısızlıklar karşısındaki tutumları ve çalışanların kişiliklerini, alınan riskin seviyesini belirler. Elde edilen başarılar karşısında verilen ödüller ve başarısızlıkların karşısında verilen cezalar da çalışanların risk alma seviyelerini etkiler. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise, örgüt üyelerinin herhangi bir beklenti içerisine girmeden ve baskı altında kalmadan uyguladıkları örgüt lehine rol fazlası davranışlardır. Dolayısıyla yaratıcı bireylerin yaptıkları işten beklentileri ile kişisel özellikleri arasında bir ilişki vardır. Kısacası risk kabul eden ve yeni şeyler deneyen çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerler. Örgütün yaşaması için her çalışan gayret gösterir ve uygun şartlar oluştuğunda kararların alınmasına gönüllü olarak katılır. Uygun şartlar ise; herkesin fikrini çekinmeden söyleyebildiği ve bütün fikirlere değer verildiği bir ortamdır. Bu ortam sağlandığında, çalışanlar sorumluluk da alarak kararların alınmasına iştirak ederler, fikirlerini açıkça söylerler, başkalarını da fikirlerini söylemesi konusunda

cesaretlendirirler; kısacası bir örgütsel vatandaşlık davranışı olan sivil erdem davranışları gösterirler (Çelik, 2007).

Örgüt kültürünün yaratılması ve insan kaynağının etkin kullanımı ile etkin biçimde güdülenmesi için çalışanların gereksinimlerinin giderilmesi ve iş doyumlarının sağlanmasını gerektirmektedir (Yalçınkaya, 2000: 6).



**Şekil 5.** Geçiş Süreci (Nar, 2009: 52)

Şekil 5.'ten de anlaşılacağı üzere örgütün kuruluşunu sağlayan liderlerin inanç ve değerlerini içeren örgüt kültürü, çalışanların katkılarıyla gelişmekte ve değişmekte, örgütsel vatandaşlık davranışı ise çalışanların örgütle aralarındaki örgütün değerleri, normları, yöneticilerin tutum ve davranışları, çalışanların yaptıkları işten duydukları haz gibi birçok faktörün etkilediği duygusal bağlılıktan kaynaklanan rol fazlası davranışlar olarak belirtilmektedir (Çelik, 2007).

### 2.5.10. Kişi Örgüt Bütünleşmesi

Bir örgütte en önemli faktör insan faktörüdür. Çünkü örgütün yapısını oluşturan, şekillendiren, teknolojiyi kullanan, oluşturan hep insandır. Örgütte bulunan çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarını kişi örgüt bütünleşmesini göstermektedir.

Modern davranış bilimleri bireyleri, örgüt içinde birleştirmek ve grup içinde istenir kişiliğe sahip olma yönünde yol gösterici bir eğilimdedir. Birey örgüt içinde gereken sosyal değerlere ne kadar çok uyarsa o ölçüde örgüt ile bütünleşmiş olacaktır. Yöneticinin görevi, aynı özelliklere ve uyuma sahip insanları bir araya getirerek örgütsel kültür ve davranış yönünde yeniden sosyalleştirmek olduğu gibi aynı zamanda insan- örgüt ilişkileri doğrultusunda da daha verimli ve örgütsel çalışma düzeni ile daha uyumlu bir yönde çalışanları güdülemektir. Kişi örgüt bütünleşmesi; çalışanlar arasındaki etkileşimin arttığı, karşılıklı yardım ve sosyal tatmin derecesinin en üst düzeyde olduğu, işten kaçma ve iş gücü devrinin en alt düzeyde olduğu ve üretim seviyesinin en üst düzeyde gerçekleştiği bir ortam oluşturduğu için çok önemli bir durumdur (Oktay 1996:290-295).

#### **2.5.11. Örgütsel Vizyon**

Vizyon, genellikle bir öngörü, bir kavram ya da fikir, geleceğin tasarlanmış bir resmi ya da bir ideoloji olarak anlaşılır ve örgütün değerlerinin, amaç ve hedeflerinin bir ifadesidir (Akgemci vd., 2004:2). Vizyon, somut bir gelecek görüntüsüdür; gerçekleşmesi görülebilecek kadar yakın, ancak yeni bir gerçek için yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar da uzaktır.

Çalışanlara vizyon sunmak daha çok çalışmalarını sağlamak için onları yönlendirmektir. Bir vizyona bağlandığını hisseden işgören ise daha çok çalışma eğilimi gösterebilmektedir.

## **2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ETKİLERİ VE SONUÇLARI**

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının etkileri ve sonuçları genel anlamda; örgütsel vatandaşlık davranışları sergilenen bir örgütte var olan sosyal mekanizmasının işleyişi kolaylaştığı ve çalışanlar arasındaki çatışmaların azaldığı, böylece örgütün etkinliğinin artacağı ve örgütsel performansın olumlu yönde gelişme gösterebileceği olarak ifade edilmektedir (Chen vd., 1998; Organ, 1990).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir örgütte var olması düşük iş gücü devrine sebebiyet vermekte, kendini örgüte adanmış çalışanlar örgütte daha uzun süre kalmakta böylece daha kaliteli üretim yapılmakta, örgütün başarısına birçok yönden katılımda bulunulmakta ve dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütte yayılması, örgütte daha güzel bir iş ortamı oluşturmakta ve bu durum da çalışanın bağlılığı ve nihayet verimlilik ve düşük iş gücü devri ile sonuçlanmaktadır (Cohen ve Vigoda, 2000: 598)

Örgütsel vatandaşlık davranışı organizasyon içinde temel olarak üç noktada örgütsel yaşamı etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2003:118).

Bunlardan birincisi, bireylerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yardımlaşma eğilimini artırmasıdır. Yardımlaşan birey iyi bir vatandaşdır, görüşü hâkimdir. Bu bakımdan, örgüt içerisinde bilgi paylaşımını ve bilgi edinim oranını artıracaktır. Yardımlaşma, hem örgüte yeni katılan bireyler açısından hem de eskiden beri çalışan bireyler açısından önemli bir avantajdır.

İkinci önemli etkisi, çalışanların sorumluluk duygularının gelişmesidir. Çünkü vatandaşlık davranışı örgütü düşünmeyi, örgütün yanında olmayı ve gerektiğinde örgüt için çeşitli ekstra fedakarlıklar yapmayı gerektirmektedir. Sorumluluk duygusunun çalışanlarda gelişmesiyle, örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşmaktadır. Çalışanların yetkilerini belirli sorumluluk çerçevesinde kullanması, örgüt içerisinde yöneticilerin denetimlerini kolaylaştıracak ve bireysel özdenetimi artıracaktır.

Üçüncü etki ise, çalışanların pozitif tutumları ile ilgilidir. Bu pozitif düşünce örgüt içinde bireylerin iş başarımlarını etkileyecektir. Elbette çalışanların pozitif düşüncelerinin tek nedeni vatandaşlık davranışı değildir. Pek çok nedenle bireyler pozitif düşünceye veya tutuma sahip olabilirler. Pozitif düşünce, sadece iş başarımlarını değil, diğer örgüt üyeleri ile iyi geçinmeyi ve olaylara pozitif yaklaşmayı da beraberinde getirir. Örgüt yaşamında bireylerin ve örgütlerin amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesi, yöneticiler için temel hedeflerden biridir.



Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesinin temelinde, aynı süreçte örgüte bağlı bireylerin de amaçlarına ulaştırılmasının gerekliliği düşünüldüğünde örgütsel vatandaşlık davranışlarının bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir etken olduğu söylenebilir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel başarıya etkilerinin; çalışanlarının ve örgütün verimliliğini arttırması, örgütün rekabet avantajı elde etmesi, örgüt içindeki grupların ve kişilerin arasında koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olması, öğrenen örgüt kimliğine ulaşmayı kolaylaştırması, örgütün değişim ve dönüşümlere daha rahat uyum sağlanmasına yardımcı olması, örgütün yetenekli çalışanlarını bünyesinde tutmasını sağlaması, çalışan adaylarına örgütü cazip hale getirmesi ve örgüt performansına süreklilik kazandırması olduğu düşünülebilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEME ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu çerçevede, örgütsel adalet boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ile; örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan özgecilik, nezaket, centilmenlik ve erdem arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının çeşitli demografik özelliklerle (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kadro durumu, çalışma süresi ve yöneticilik görev durumu ) arasındaki ilişki incelenmiştir.

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı son zamanlarda örgüt ve yönetimi alanında dikkat çeken konular arasında yer almıştır. Örgütlerin amacına ulaşmasının, etkili ve verimli olmasının, çalışanların örgütü benimsemesinin ve vatandaşlık davranışları sergilemesinin en önemli etkenlerinden biri örgütsel adalettir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının artırılmasının örgütün nitelikli hizmet verebilmesi için önemli olduğu açıktır. Bu açıdan örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği düşünülen örgütsel adalet algısının yüksek olmasını sağlamak bir gerekliliktir.

Örgütsel adalet algılaması yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin de yüksek olması beklenmektedir. Ayrıca, örgütsel adalet algılamasının yüksek olduğu örgütlerde nitelikli işgücünü örgüte çekebilmek ve elde tutabilmek daha kolay olabilecektir. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütlerde anlaşmazlıkları azaltıp, işbirliğini artırarak çalışanların ve yöneticilerin

motivasyonunu artırabilir. Motivasyonu artan çalışanların işlerine daha çok yoğunlaşmaları sonucunda performansları artarken örgütsel başarı da sağlanabilir.

Bu araştırmanın sonuçları, hem daha sonra bu konu ile ilgili çalışmalar yapacak araştırmacılara, hem de vergi dairelerinin kalitesinin artırılmasına yönelik olarak çalışmalarda bulunan yöneticilere ışık tutacaktır.

### **3.2. GÜVENİRLİLİK VE GEÇERLİLİK ÇALIŞMALARI**

Yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin 19 numaralı sorusunun faktör ağırlıklarının birden fazla faktör altında yakın değer alması nedeniyle bu soru bundan sonra yapılan analizlerde devre dışı bırakılmıştır. Yapılan KMO ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0.900 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Toplam varyansı %65,34 olan 3 faktör oluşmuştur.

Örgütsel adalet ölçeği güvenilirlik testine tabi tutulmuş ve ölçeği oluşturan 21 sorunun genel güvenilirliği Cronbach Alfa 0,930 olarak bulunmuştur. Örgütsel adalet ölçeğinin dağıtım adaleti boyutunu oluşturan 4 sorunun güvenilirliği Cronbach Alfa 0,779, işlem adaleti boyutunu oluşturan 7 sorunun güvenilirliği Cronbach Alfa 0,863 ve etkileşim adaleti boyutunu oluşturan 10 sorunun güvenilirliği 0,942 olarak bulunmuştur.

Yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel vatandaşlık ölçeğinde faktör ağırlığı 0.500 altında ve birbirlerine yakın değer alan soruyla karşılaşılmasıdır. Yapılan KMO ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0.871 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Toplam varyansı %64,494 olan 4 faktör oluşmuştur.

Örgütsel vatandaşlık ölçeği güvenilirlik testine tabi tutulmuş ve ölçeği oluşturan 21 sorunun genel güvenilirliği Cronbach Alfa 0,911 olarak bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin özgecilik boyutunu oluşturan 8 sorunun güvenilirliği Cronbach Alfa 0,872, nezaket boyutunu oluşturan 5 sorunun güvenilirliği Cronbach

Alfa 0,813, erdem boyutunu oluşturan 4 sorunun güvenilirliği 0,780 ve centilmenlik boyutunu oluşturan 4 sorunun güvenilirliği Cronbach Alfa 0,753 olarak bulunmuştur.

Malatya Fırat ve Beydağı çalışanlarına uygulanan anketlerin Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutlarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Boyutlarının Cronbach Alpha katsayıları Tablo 1. de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Sonuçları

	Soru Sayısı	Cronbach Alpha
Örgütsel Adalet Algısı	21	0,930
Dağıtım Adaleti	4	0,779
İşlem Adaleti	7	0,863
Etkileşim Adaleti	10	0,942
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	21	0,911
Özgecilik	8	0,872
Nezaket	5	0,813
Erdem	4	0.780
Centilmenlik	4	0.753

### 3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Malatya Fırat ve Beydağı Vergi Dairesi çalışanları oluşturmaktadır. Fırat ve Beydağı Vergi Dairesinin 185 çalışanı bulunmaktadır. Çalışanların pozisyonlarına göre dağılımları aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 2.** Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımları

Gelir Uzmanı	94
Memur	72
Şef	13
Veznedar	2
Şoför	4
Toplam	185

Anket formları toplam çalışan sayısı kadar çoğaltılarak elden bütün çalışanlara dağıtılmış ve belirli bir süre tanınmıştır.. Böylece evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Fakat 118 adet anket formu tekrar geri toplanabilmiştir. Anketlere verilen cevaplar kontrol edildiğinde 4 adet anketin değerlendirilemeyeceği anlaşılmıştır. Bu nedenle 114 anket değerlendirmeye alınmış ve böylelikle anketin uygulanmasında % 62 başarı sağlanmıştır.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI**

Araştırma, çalışanların anket formlarına verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Yani anket formunun cevaplandırılmasının cevaplayıcının ankette yer alan soruları algılama şekline bağlı olmasıdır. Cevaplayıcının özellikle örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili bölümde kendilerini olumlu göstermek amacıyla bile yanıltıcı cevap vermiş olma ihtimali ise diğer bir sınırdır. Araştırmanın değerlendirme kısmı verilen cevaplara göre yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formlarında, anketlerle elde edilecek verilerin sadece akademik amaçlar için faydalanılacağı ve bunların hiçbir kişi ve kuruluşa verilmeyeceği belirtilmiştir. Bu nedenle katılımcıların anket formundaki ifadeleri tarafsız ve doğru biçimde cevapladıkları varsayılmaktadır.

Anketin zaman ve bütçe kısıtı nedeniyle sadece bir kurumda uygulanabilmesi de bir başka sınırlılıktır. Böyle bir araştırmanın bir kurumda değil, bir bölgede uygulanması ile ortaya çıkan sonuçların yorumlanarak genelleme yapılması araştırmanın daha kapsamlı olmasını sağlayabilecektir.

### **3.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET İLE İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR**

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin giriş bölümünde, veri toplama ölçeklerinde yöneltilen sorulara verilecek cevapların sadece bilimsel bir araştırma için kullanılacağı belirtilmiştir. Ayrıca araştırmanın başarısının

yüksek seviyede çıkması ankete katılan kişilerin vereceği cevaplara bağlı olduğu özellikle vurgulanmıştır.

Anketin birinci bölümünde, çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 adet soru bulunmaktadır. Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri ile anlamlı ilişki göstermesi beklenen cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, kadro durumu, çalışma süresi ve yöneticilik görev durumu değişkenlerine ilişkin sorulara bu bölümde yer verilmiştir.

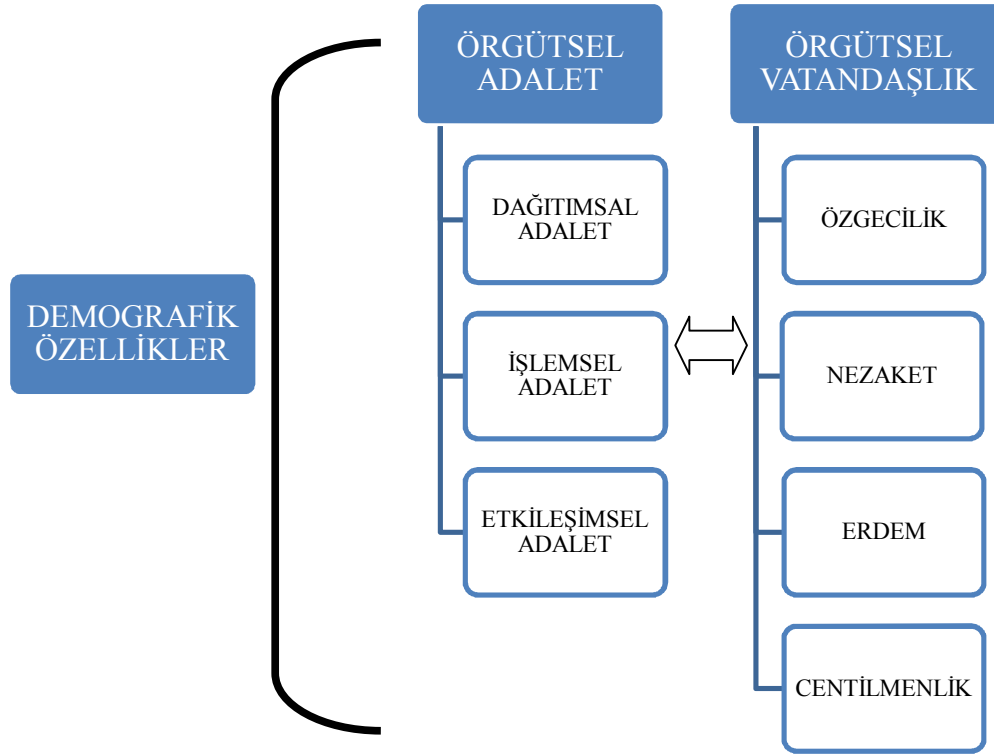
Anketin ikinci bölümünde, örgütsel adalet ile ilgili sorularda; dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Bu bölümdeki sorular, örgütsel adalet kavramına yönelik bilgileri içeren ve cevaplayıcıların ifadelerine ne derece katıldıklarını gösteren 5’li likert tipi 22 sorudan oluşmaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili sorularda; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarına yönelik bilgileri içeren ve cevaplayıcıların ifadelerine ne derece katıldıklarını gösteren 5’li likert tipi 21 sorudan oluşmaktadır.

Örgütsel adalet anketi, Özdevecioğlu (2003) tarafından düzenlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı anketi, literatürde çokça kullanılan, Organ’ın tanımladığı beş boyutu içeren, Podsakoff ve MacKenzie (1990) tarafından geliştirilmiş ölçekten ve bu konuyla ilgili yapılmış bilimsel araştırmalardan faydalanarak hazırlanmıştır. Anketin oluşturulması için Janset Özen İŞBAŞI (2000) ve Nurdan ORAL (2012) tez çalışmalarında kullanılan anketlerden faydalanılmıştır.

### 3.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmada aşağıdaki model kurulmaya çalışılmıştır. Bu modelin örgütsel adalet alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları olmak üzere iki temel unsuru bulunmaktadır.



Şekil 6. Araştırmanın modeli

### 3.7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

#### Araştırmanın temel hipotezi

H1: Örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişki vardır.

#### Araştırmanın alt hipotezleri

H2: Çalışanların örgütsel adalet algısı boyutları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: Çalışanların örgütsel adalet algısı boyutları yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4: Çalışanların örgütsel adalet algısı boyutları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5: Çalışanların örgütsel adalet algısı boyutları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6: Çalışanların örgütsel adalet algısı boyutları kadro durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7: Çalışanların örgütsel adalet algısı boyutları meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8: Çalışanların örgütsel adalet algısı boyutları yöneticilik görev durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H11: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H12: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H13: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları kadro durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H14: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H15: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı yöneticilik görev durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

### **3.8 ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

#### **3.8.1 Demografik Bulgular**

Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kadro durumu meslekte çalışma süresi ve yöneticilik görev durumu gibi özellikler demografik özellikler başlığı altında açıklanacaktır. Demografik özelliklerin değişkenleri, örneklem içindeki dağılımları ve frekansları Tablo 3. de gösterilmektedir.



**Tablo 3.** Araştırma Örnekleminin Demografik Bulguları

Özellikler	Değişkenler	N	%
Cinsiyet	Bayan	39	34.2
	Bay	75	65.8
Yaş	18-24	2	1.8
	25-31	7	6.1
	32-38	10	8.8
	39-45	33	28.9
	46 ve Üstü	62	54.4
Medeni Durum	Evli	101	88.6
	Bekar	10	8.8
	Diğer	3	2.6
Eğitim Durumu	İlköğretim	2	1.8
	Lise	22	19.3
	Üniversite ve Yüksekokul	84	73.7
	Lisansüstü	6	5.3
Kadro Durumu	Memur	42	36.8
	Gelir Uzmanı	55	48.2
	Şef	6	5.3
	Diğer	11	9.6
Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	1	0.9
	1-3	7	6.1
	3-7	6	5.3
	7 Yıldan Fazla	100	87.7
Yöneticilik Görev Durumu	0	95	83.3
	1-5	9	7.9
	6-10	2	1.8
	11-15	3	2.6
	15 Yıldan Fazla	5	4.4

Tablo 3 incelendiğinde ankete katılan 114 çalışanın 39'unun kadın 75'inin erkek olduğu görülmektedir.. Yüzde olarak çalışanların % 34.2'si kadın, %65.8'i erkeklerden oluşmaktadır.

Ankete katılanların yaş dağılımına bakıldığında % 1.8'i 18-24, % 6.1'i 25-31, % 8.8'i 32-38, % 28.9'u 39-45 ve %54.4'nün 46 ve üzeri yaşında olduğu görülmektedir. Çalışanların büyük çoğunluğunu 46 ve üzeri yaş grubunun oluşturması emekliliği yaklaşan veya emekliliği gelen personelin daha fazla olduğu

ve bu nedenle kurum kadrosunda çalışan genç personel sayısının az olduğu söylenebilir.

Ankete katılanların medeni durumlarına bakıldığında % 88.6'sının evli, % 8.8'nin bekar ve % 2.6'sının diğer (dul vs.) olduğu görülmektedir. Çalışanların yaş ortalamalarının yüksek olmasının evli çalışan sayısının daha fazla olmasına neden olduğu söylenebilir.

Ankete katılanların eğitim durumlarına bakıldığında %73.7'si Üniversite ve Yüksekokul, %19.3'ü Lise, %5.3'ü Lisansüstü ve % 1.8'nin İlköğretim olduğu görülmektedir. Büyük bir çoğunluğun üniversite ve yüksekokul mezunu olması çalışılan kadroların çoğunluğunun üniversite ve yüksekokul mezunu olma zorunluluğundan kaynaklandığı söylenebilir.

Ankete katılanların kadro durumlarına bakıldığında % 48.2'si gelir uzmanı, %36.8'i memur, % 5.3'ü şef ve % 9.6'sının diğer (şoför, veznedar) olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların çalışma sürelerine bakıldığında % 87.7'si 7 yıldan fazla, % 6.1'i 1-3 yıl, %5.3'ü 1 yıl ve % 0.9'unun 1 yıldan az çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Buda çalışanların büyük çoğunluğunun tecrübeli personelden oluştuğu söylenebilir.

Ankete katılanların yöneticilik görev durumlarına bakıldığında % 83.3'ünün yöneticilik görevinde bulunmadığı, % 7.9'u 1-5, % 4.4'ü 15 yıldan fazla, % 2.6'sı 11-15 ve % 1.8'nin 6-10 yıl arasında yöneticilik görevinde bulunduğu görülmektedir.

### 3.8.2. Araştırmanın Soruları ve Cevapları

“Çalışma programım adildir” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 4’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 4.** Çalışma programım adildir yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	22	19,3	19,3
Katılmıyorum	16	14,0	33,3
Kısmen Katılıyorum	30	26,3	59,6
Katılıyorum	30	26,3	86,0
Tamamen Katılıyorum	16	14,0	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 4 incelendiğinde ankete katılanlardan %19.3’ü “Hiç Katılmıyorum”, %14’ü “Katılmıyorum”, %26.3’ü “Kısmen Katılıyorum”, %26.3’ü “Katılıyorum” ve %14’ü “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların çoğunluğunun, çalışma programlarının adil olduğu yargısına katıldıklarını göstermektedir.

“Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 5’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 5.** Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	38	33,3	33,3
Katılmıyorum	33	28,9	62,3
Kısmen Katılıyorum	23	20,2	82,5
Katılıyorum	13	11,4	93,9
Tamamen Katılıyorum	7	6,1	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 5 incelendiğinde ankete katılanlardan %33.3’ü “Hiç Katılmıyorum”, %28.9’u “Katılmıyorum”, %20.2’si “Kısmen Katılıyorum”, %11.4’ü “Katılıyorum” ve %6.1’i “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların çoğunluğunun, aldıkları ücretin adil olduğu yargısına katılmadıklarını göstermektedir.

“Haftalık çalışma saatimin ve üstlendiğim görevlerin adil olduğunu düşünüyorum” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 6’da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 6.** Haftalık çalışma saatimin ve üstlendiğim görevlerin adil olduğunu düşünüyorum yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	20	17,5	17,5
Katılmıyorum	17	14,9	32,5
Kısmen Katılıyorum	28	24,6	57,0
Katılıyorum	37	32,5	89,5
Tamamen Katılıyorum	12	10,5	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 6 incelendiğinde ankete katılanlardan %17.5’i “Hiç Katılmıyorum”, %14.9’u “Katılmıyorum”, %24.6’sı “Kısmen Katılıyorum”, %32.5’i “Katılıyorum” ve %10.5’i “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların çoğunluğunun, haftalık çalışma saatleri ve üstlenilen görevlerin adil olduğu yargısına katıldıklarını göstermektedir.

“İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 7’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 7.** İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	21	18,4	18,4
Katılmıyorum	22	19,3	37,7
Kısmen Katılıyorum	36	31,6	69,3
Katılıyorum	28	24,6	93,9
Tamamen Katılıyorum	7	6,1	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 7 incelendiğinde ankete katılanlardan %18.4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %19.3’ü “Katılmıyorum”, %31.6’sı “Kısmen Katılıyorum”, %24.6’sı “Katılıyorum” ve %6.1’i “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların çoğunluğunun, iş sorumluluklarının adil olduğu yargısına katıldıklarını göstermektedir.

“Kurum içinde işini iyi yapanların takdir edildiğini düşünüyorum” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 8’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 8.** Kurum içinde işini iyi yapanların takdir edildiğini düşünüyorum yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	43	37,7	37,7
Katılmıyorum	32	28,1	65,8
Kısmen Katılıyorum	25	21,9	87,7
Katılıyorum	13	11,4	99,1
Tamamen Katılıyorum	1	,9	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 8 incelendiğinde ankete katılanlardan %37.7’si “Hiç Katılmıyorum”, %28.1’i “Katılmıyorum”, %21.9’u “Kısmen Katılıyorum”, %11.4’ü “Katılıyorum” ve %0.9’u “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların çoğunluğunun, kurum içinde işini iyi yapanların takdir edildiği yargısına katılmadıklarını göstermektedir.

“Kurumdaki sistem sayesinde, alınan kararların(ödül, ceza, terfi) ayırım yapılmaksızın kurumda çalışan tüm işgörenlere aynı şekilde uygulandığını düşünüyorum” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 9’da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 9.** Alınan kararların (ödül, ceza, terfi) tüm işgörenlere aynı şekilde uygulandığını düşünüyorum yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	43	37,7	37,7
Katılmıyorum	42	36,8	74,6
Kısmen Katılıyorum	20	17,5	92,1
Katılıyorum	8	7,0	99,1
Tamamen Katılıyorum	1	,9	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 9 incelendiğinde ankete katılanlardan %37.7’si “Hiç Katılmıyorum”, %36.8’i “Katılmıyorum”, %17.5’i “Kısmen Katılıyorum”, %7’si “Katılıyorum” ve %0.9’u “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların büyük çoğunluğunun, kurum içindeki alınan kararların (ödül, ceza, terfi) tüm çalışanlara aynı şekilde uygulandığı yargısına katılmadıklarını göstermektedir.

“Kurumdaki sistemin, bizimle ilgili kararların önyargılardan uzak bir şekilde alınmasını sağladığını düşünüyorum” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 10’da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 10.** Kurumdaki sistemin, bizimle ilgili kararların önyargılardan uzak bir şekilde alınmasını sağladığını düşünüyorum yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	24	21,1	21,1
Katılmıyorum	42	36,8	57,9
Kısmen Katılıyorum	38	33,3	91,2
Katılıyorum	6	5,3	96,5
Tamamen Katılıyorum	4	3,5	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 10 incelendiğinde ankete katılanlardan %21.1’i “Hiç Katılmıyorum”, %36.8’i “Katılmıyorum”, %33.3’si “Kısmen Katılıyorum”, %5.3’ü “Katılıyorum” ve %3.5’i “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların çoğunluğunun, kendileri ile ilgili alınan kararlarda önyargılı davranılmadığı yargısına katılmadıklarını göstermektedir.

“ Kurumda bizimle ilgili kararlar alınırken, gerekli olan bilgilerin doğru ve tam olarak toplandığını düşünüyorum” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 11’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 11.** Kurumda bizimle ilgili kararlar alınırken, gerekli olan bilgilerin doğru ve tam olarak toplandığını düşünüyorum yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	26	22,8	22,8
Katılmıyorum	42	36,8	59,6
Kısmen Katılıyorum	39	34,2	93,9
Katılıyorum	6	5,3	99,1
Tamamen Katılıyorum	1	,9	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 11 incelendiğinde ankete katılanlardan %22.8’i “Hiç Katılmıyorum”, %36.8’i “Katılmıyorum”, %34.2’si “Kısmen Katılıyorum”, %5.3’ü “Katılıyorum” ve %0.9’u “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların çoğunluğunun, kurumda kendileri ile ilgili kararlar alınırken gerekli olan bilgilerin doğru ve tam olarak toplandığı yargısına katılmadıklarını göstermektedir.

“Kurumdaki sistemin, alınan kararlara itiraz edebilmemize olanak sağladığını düşünüyorum” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 12’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 12.** Kurumdaki sistemin, alınan kararlara itiraz edebilmemize olanak sağladığını düşünüyorum yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	29	25,4	25,4
Katılmıyorum	52	45,6	71,1
Kısmen Katılıyorum	25	21,9	93,0
Katılıyorum	8	7,0	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 12 incelendiğinde ankete katılanlardan %25.4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %45.6’sı “Katılmıyorum”, %21.9’u “Kısmen Katılıyorum”, ve %7’si “Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. “Tamamen Katılıyorum” seçeneği hiç işaretlenmemiştir. Bu sonuçlarda çalışanların büyük çoğunluğunun, kurumdaki sistemin itiraz etmelerine olanak sağladığı yargısına katılmadıklarını göstermektedir.

“Kurumdaki sistemin, karar alınırken kararlardan etkilenebilecek tüm iş görenlerin dikkate alınmasını sağladığını düşünüyorum” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 13’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 13.** Kurumdaki sistemin, karar alınırken kararlardan etkilenebilecek tüm iş görenlerin dikkate alınmasını sağladığını düşünüyorum yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	28	24,6	24,6
Katılmıyorum	44	38,6	63,2
Kısmen Katılıyorum	32	28,1	91,2
Katılıyorum	8	7,0	98,2
Tamamen Katılıyorum	2	1,8	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 13 incelendiğinde ankete katılanlardan %24.6’sı “Hiç Katılmıyorum”, %38.6’sı “Katılmıyorum”, %28.1’i “Kısmen Katılıyorum”, %7’si “Katılıyorum” ve %1.8’i “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların çoğunluğunun, kurumdaki sistemin karar alınırken bunlardan etkilenebilecek tüm çalışanları dikkate aldığı yargısına katılmadıklarını göstermektedir.

“Kurumdaki sistemin, herhangi bir haksızlığa maruz kalan iş göreni koruduğunu düşünüyorum” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 14’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 14.** Kurumdaki sistemin, herhangi bir haksızlığa maruz kalan iş göreni koruduğunu düşünüyorum yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	33	28,9	28,9
Katılmıyorum	44	38,6	67,5
Kısmen Katılıyorum	24	21,1	88,6
Katılıyorum	11	9,6	98,2
Tamamen Katılıyorum	2	1,8	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 14 incelendiğinde ankete katılanlardan %28.9’u “Hiç Katılmıyorum”, %38.6’sı “Katılmıyorum”, %21.1’i “Kısmen Katılıyorum”, %9.6’sı “Katılıyorum” ve %1.8’i “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların büyük çoğunluğunun, kurumdaki sistemin haksızlığa maruz kalan işgöreni koruduğu yargısına katılmadıklarını göstermektedir.

“Yöneticimizin bizimle ilgili aldığı kararlarda tutarlı olduğunu düşünüyorum” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 15’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 15.** Yöneticimizin bizimle ilgili aldığı kararlarda tutarlı olduğunu düşünüyorum yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	16	14,0	14,0
Katılmıyorum	31	27,2	41,2
Kısmen Katılıyorum	52	45,6	86,8
Katılıyorum	13	11,4	98,2
Tamamen Katılıyorum	2	1,8	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 15 incelendiğinde ankete katılanlardan %14’ü “Hiç Katılmıyorum”, %27.2’si “Katılmıyorum”, %45.6’sı “Kısmen Katılıyorum”, %11.4’ü “Katılıyorum” ve %1.8’i “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların çoğunluğun, kendileri ile ilgili yönetici tarafından alınan kararların tutarlı olduğu yargısına katıldıklarını göstermektedir.



“Yöneticimizin, bizim ihtiyaçlarımızı dikkate aldığını düşünüyorum” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 16’da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 16.** Yöneticimizin, bizim ihtiyaçlarımızı dikkate aldığını düşünüyorum yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	20	17,5	17,5
Katılmıyorum	32	28,1	45,6
Kısmen Katılıyorum	48	42,1	87,7
Katılıyorum	13	11,4	99,1
Tamamen Katılıyorum	1	,9	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 16 incelendiğinde ankete katılanlardan %17.5’i “Hiç Katılmıyorum”, %28.1’i “Katılmıyorum”, %42.1’i “Kısmen Katılıyorum”, %11.4’ü “Katılıyorum” ve %0.9’u “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların çoğunluğunun, ihtiyaçlarının yöneticiler tarafından dikkate alındığı yargısına kısmen katıldıklarını göstermektedir.

“Yöneticimizin, bize şefkatli ve saygılı davrandığını düşünüyorum” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 17’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 17.** Yöneticimizin, bize şefkatli ve saygılı davrandığını düşünüyorum yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	15	13,2	13,2
Katılmıyorum	20	17,5	30,7
Kısmen Katılıyorum	53	46,5	77,2
Katılıyorum	23	20,2	97,4
Tamamen Katılıyorum	3	2,6	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 17 incelendiğinde ankete katılanlardan %13.2’si “Hiç Katılmıyorum”, %17.5’i “Katılmıyorum”, %46.5’i “Kısmen Katılıyorum”, %20.2’si “Katılıyorum” ve %2.6’sı “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların çoğunluğunun, yöneticiler tarafından kendilerine şefkatli ve saygılı davranıldığı yargısına kısmen katıldıklarını göstermektedir.

“Yöneticimizin, bizimle samimi olarak ilgilendiğini düşünüyorum” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 18’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 18.** Yöneticimizin, bizimle samimi olarak ilgilendiğini düşünüyorum yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	20	17,5	17,5
Katılmıyorum	27	23,7	41,2
Kısmen Katılıyorum	51	44,7	86,0
Katılıyorum	13	11,4	97,4
Tamamen Katılıyorum	3	2,6	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 18 incelendiğinde ankete katılanlardan %17.5’i “Hiç Katılmıyorum”, %23.7’si “Katılmıyorum”, %44.7’si “Kısmen Katılıyorum”, %11.4’ü “Katılıyorum” ve %2.6’sı “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların çoğunluğunun, yöneticiler tarafından kendileri ile samimi olarak ilgilenildiği yargısına kısmen katıldıklarını göstermektedir.

“Yöneticimizin bize, aldığı kararlarla ve uygulamalarıyla ilgili düzenli olarak bilgi verdiğini düşünüyorum” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 19’da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 19.** Yöneticimizin bize, aldığı kararlarla ve uygulamalarıyla ilgili düzenli olarak bilgi verdiğini düşünüyorum yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	25	21,9	21,9
Katılmıyorum	37	32,5	54,4
Kısmen Katılıyorum	38	33,3	87,7
Katılıyorum	12	10,5	98,2
Tamamen Katılıyorum	2	1,8	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 19 incelendiğinde ankete katılanlardan %21.9’u “Hiç Katılmıyorum”, %32.5’i “Katılmıyorum”, %33.3’ü “Kısmen Katılıyorum”, %10.5’i “Katılıyorum” ve %1.8’i “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların çoğunluğunun, alınan kararlarla ve uygulamalarla kendilerine düzenli olarak bilgi verildiği yargısına katılmadıklarını göstermektedir.

“Yöneticimizin, bizim haklarımıza saygı gösterdiğini düşünüyorum” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 20’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 20.** Yöneticimizin, bizim haklarımıza saygı gösterdiğini düşünüyorum yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	18	15,8	15,8
Katılmıyorum	26	22,8	38,6
Kısmen Katılıyorum	52	45,6	84,2
Katılıyorum	15	13,2	97,4
Tamamen Katılıyorum	3	2,6	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 20 incelendiğinde ankete katılanlardan %15.8’i “Hiç Katılmıyorum”, %22.8’i “Katılmıyorum”, %45.6’sı “Kısmen Katılıyorum”, %13.2’si “Katılıyorum” ve %2.6’sı “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların çoğunluğunun, kendi haklarına saygı gösterildiği yargısına kısmen katıldıklarını göstermektedir.

“Yöneticimizin, aldığı kararların nedenlerini yeterince açık bir şekilde izah ettiğini düşünüyorum” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 21’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 21.** Yöneticimizin, aldığı kararların nedenlerini yeterince açık bir şekilde izah ettiğini düşünüyorum yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	19	16,7	16,7
Katılmıyorum	33	28,9	45,6
Kısmen Katılıyorum	47	41,2	86,8
Katılıyorum	14	12,3	99,1
Tamamen Katılıyorum	1	,9	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 21 incelendiğinde ankete katılanlardan %16.7’si “Hiç Katılmıyorum”, %28.9’u “Katılmıyorum”, %41.2’si “Kısmen Katılıyorum”, %12.3’ü “Katılıyorum” ve %0.9’u “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların çoğunluğunun, yöneticiler tarafından alınan kararların nedenlerinin kendilerine açık bir şekilde izah edildiği yargısına katılmadıklarını göstermektedir.

“Yöneticimizin, kurum ve işlerle ilgili aldığı kararların nasıl uygulanacağı hakkında yeterli bilgiyi verdiğini düşünüyorum” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 22’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 22.** Yöneticimizin, kurum ve işlerle ilgili aldığı kararların nasıl uygulanacağı hakkında yeterli bilgiyi verdiğini düşünüyorum yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	17	14,9	14,9
Katılmıyorum	37	32,5	47,4
Kısmen Katılıyorum	43	37,7	85,1
Katılıyorum	14	12,3	97,4
Tamamen Katılıyorum	3	2,6	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 22 incelendiğinde ankete katılanlardan %14.9’u “Hiç Katılmıyorum”, %32.5’i “Katılmıyorum”, %37.7’si “Kısmen Katılıyorum”, %12.3’ü “Katılıyorum” ve %2.6’sı “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların çoğunluğunun, yönetici tarafından kurum ve işlerle ilgili alınan kararların nasıl uygulanacağı konusunda kendilerine yeterli bilgi verdikleri yargısına katılmadıklarını göstermektedir.

“Yöneticimizin, ödül ve ceza sisteminin nasıl çalıştığını yeterince açıkladığını düşünüyorum” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 23’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 23.** Yöneticimizin, ödül ve ceza sisteminin nasıl çalıştığını yeterince açıkladığını düşünüyorum yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	22	19,3	19,3
Katılmıyorum	44	38,6	57,9
Kısmen Katılıyorum	39	34,2	92,1
Katılıyorum	8	7,0	99,1
Tamamen Katılıyorum	1	,9	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 23 incelendiğinde ankete katılanlardan %19.3’ü “Hiç Katılmıyorum”, %38.6’sı “Katılmıyorum”, %34.2’si “Kısmen Katılıyorum”, %7’si “Katılıyorum” ve %0.9’u “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların çoğunluğunun, ödül ve ceza sisteminin nasıl çalıştığının yeterince açıklandığı yargısına katılmadıklarını göstermektedir.

“Yöneticimizin, performanslarımızı değerlendirirken nelere dikkat ettiğini yeterince açıkladığını düşünüyorum” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 24’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 24.** Yöneticimizin, performanslarımızı değerlendirirken nelere dikkat ettiğini yeterince açıkladığını düşünüyorum yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	24	21,1	21,1
Katılmıyorum	45	39,5	60,5
Kısmen Katılıyorum	34	29,8	90,4
Katılıyorum	9	7,9	98,2
Tamamen Katılıyorum	2	1,8	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 24 incelendiğinde ankete katılanlardan %21.1’i “Hiç Katılmıyorum”, %39.5’i “Katılmıyorum”, %29.8’i “Kısmen Katılıyorum”, %7.9’u “Katılıyorum” ve %1.8’i “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların çoğunluğunun, yöneticiler tarafından performans değerlendirmesi yaparken nelere dikkat ettiklerini yeterince açıkladıkları yargısına katılmadıklarını göstermektedir.

“Zorunlu olmasa da işe yeni başlayanların işe uyumuna yardımcı olurum” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 25’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 25.** Zorunlu olmasa da işe yeni başlayanların işe uyumuna yardımcı olurum yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Katılmıyorum	6	5,3	5,3
Kısmen Katılıyorum	15	13,2	18,4
Katılıyorum	50	43,9	62,3
Tamamen Katılıyorum	43	37,7	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 25 incelendiğinde ankete katılanlardan %5.3’ü “Katılmıyorum”, %13.2’si “Kısmen Katılıyorum”, %43.9’u “Katılıyorum” ve %37.7’si “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların tamamına yakınının, işe yeni başlayanlara yardımcı olma yargısına katıldıklarını göstermektedir.

“İş yükü ağır olan çalışma arkadaşına(işimin bir parçası olmasa bile) yardım ederim” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 26’da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 26.** İş yükü ağır olan çalışma arkadaşına(işimin bir parçası olmasa bile) yardım ederim yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	1	,9	,9
Katılmıyorum	3	2,6	3,5
Kısmen Katılıyorum	23	20,2	23,7
Katılıyorum	57	50,0	73,7
Tamamen Katılıyorum	30	26,3	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 26 incelendiğinde ankete katılanlardan %0.9’u “Hiç Katılmıyorum”, %2.6’sı “Katılmıyorum”, %20.2’si “Kısmen Katılıyorum”, %50’si “Katılıyorum” ve %26.3’ü “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların tamamına yakınının, iş yükü ağır olan arkadaşlarına yardım etme yargısına katıldıklarını göstermektedir.

“Çalışma arkadaşlarının iş ile ilgili sorunlarını çözmelerinde yardımcı olmak için zaman ayırırım” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 27’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 27.** Çalışma arkadaşlarının iş ile ilgili sorunlarını çözmelerinde yardımcı olmak için zaman ayırırım yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Katılmıyorum	4	3,5	3,5
Kısmen Katılıyorum	22	19,3	22,8
Katılıyorum	56	49,1	71,9
Tamamen Katılıyorum	32	28,1	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 27 incelendiğinde ankete katılanlardan %3.5’i “Katılmıyorum”, %19.3’ü “Kısmen Katılıyorum”, %49.1’i “Katılıyorum” ve %28.1’i “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların tamamına yakınının, arkadaşlarının iş ile ilgili sorunlarını çözmelerinde yardımcı olma yargısına katıldıklarını göstermektedir.

“İhtiyaç duyduklarında çalışma arkadaşlarımla işlerini onlar için yaparım” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 28’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 28.** İhtiyaç duyduklarında çalışma arkadaşlarımla işlerini onlar için yaparım yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	5	4,4	4,4
Katılmıyorum	9	7,9	12,3
Kısmen Katılıyorum	28	24,6	36,8
Katılıyorum	49	43,0	79,8
Tamamen Katılıyorum	23	20,2	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 28 incelendiğinde ankete katılanlardan %4.4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %7.9’u “Katılmıyorum”, %24.6’sı “Kısmen Katılıyorum”, %43’ü “Katılıyorum” ve %20.2’si “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların büyük çoğunluğunun, çalışma arkadaşlarının ihtiyaç duyması halinde onların işlerini yapma yargısına katıldıklarını göstermektedir.

“Yaptığım işlere başkalarının kontrolüne gerek duyulmayacak ölçüde özen gösteririm” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 29’da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 29.** Yaptığım işlere başkalarının kontrolüne gerek duyulmayacak ölçüde özen gösteririm yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	2	1,8	1,8
Katılmıyorum	3	2,6	4,4
Kısmen Katılıyorum	17	14,9	19,3
Katılıyorum	48	42,1	61,4
Tamamen Katılıyorum	44	38,6	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 29 incelendiğinde ankete katılanlardan %1.8’i “Hiç Katılmıyorum”, %2.6’sı “Katılmıyorum”, %14.9’u “Kısmen Katılıyorum”, %42.1’i “Katılıyorum” ve %38.6’sı “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların tamamına yakınının, kontrole gerek kalmadan yapılan işlere özen gösterilmesi yargısına katıldıklarını göstermektedir.

“İşime her zaman vaktinde gelirim” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 30’da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 30.** İşime her zaman vaktinde gelirim yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Katılmıyorum	5	4,4	4,4
Kısmen Katılıyorum	20	17,5	21,9
Katılıyorum	32	28,1	50,0
Tamamen Katılıyorum	57	50,0	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 30 incelendiğinde ankete katılanlardan %4.4’ü “Katılmıyorum”, %17.5’i “Kısmen Katılıyorum”, %28.1’i “Katılıyorum” ve %50’si “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların tamamına yakınının, işe vaktinde gelme yargısına katıldıklarını göstermektedir.

“Başımda kimse durmasa bile kurum kurallarına uyarım” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 31’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 31.** Başımda kimse durmasa bile kurum kurallarına uyarım yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Katılmıyorum	3	2,6	2,6
Kısmen Katılıyorum	8	7,0	9,6
Katılıyorum	35	30,7	40,4
Tamamen Katılıyorum	68	59,6	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 31 incelendiğinde ankete katılanlardan %2.6’sı “Katılmıyorum”, %7’si “Kısmen Katılıyorum”, %30.7’si “Katılıyorum” ve %59.6’sı “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların tamamına yakınının, kurum kurallarına uyma yargısına katıldıklarını göstermektedir.



“İşimi ve bana verilen görevleri çok ciddiye alarak hatasız yerine getirmek için özen gösteririm” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 32’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 32.** İşimi ve bana verilen görevleri çok ciddiye alarak hatasız yerine getirmek için özen gösteririm yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Katılmıyorum	2	1,8	1,8
Kısmen Katılıyorum	9	7,9	9,6
Katılıyorum	45	39,5	49,1
Tamamen Katılıyorum	58	50,9	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 32 incelendiğinde ankete katılanlardan %1.8’i “Katılmıyorum”, %7.9’u “Kısmen Katılıyorum”, %39.5’i “Katılıyorum” ve %50.9’u “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların tamamına yakınının, iş ve verilen görevler konusunda hatasız yerine getirme konusunda özenli davranma yargısına katıldıklarını göstermektedir.

“İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 33’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 33.** İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Katılmıyorum	5	4,4	4,4
Kısmen Katılıyorum	27	23,7	28,1
Katılıyorum	51	44,7	72,8
Tamamen Katılıyorum	31	27,2	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 33 incelendiğinde ankete katılanlardan %4.4’ü “Katılmıyorum”, %23.7’si “Kısmen Katılıyorum”, %44.7’si “Katılıyorum” ve %27.2’si “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların tamamına yakınının, belirlenmiş mola saatleri dışında işe ara verilmemesi yargısına katıldıklarını göstermektedir.

“Çalışma arkadaşlarımı etkileyecek bir durum söz konusu olduğunda harekete geçmeden önce onların mutlaka görüşünü alırım” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 34’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 34.** Çalışma arkadaşlarımı etkileyecek bir durum söz konusu olduğunda harekete geçmeden önce onların mutlaka görüşünü alırım yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	2	1,8	1,8
Kısmen Katılıyorum	17	14,9	16,7
Katılıyorum	54	47,4	64,0
Tamamen Katılıyorum	41	36,0	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 34 incelendiğinde ankete katılanlardan %1.8’i “Hiç Katılmıyorum”, %14.9’u “Kısmen Katılıyorum”, %47.4’ü “Katılıyorum” ve %36’sı “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların tamamına yakınının, çalışma arkadaşlarının etkileneceği durumlarda harekete geçmeden önce onların görüşünü alırım yargısına katıldıklarını göstermektedir.

“Çalışma arkadaşlarımın haklarına zarar vermektan kaçınırım” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 35’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 35.** Çalışma arkadaşlarımın haklarına zarar vermektan kaçınırım yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Katılmıyorum	2	1,8	1,8
Kısmen Katılıyorum	2	1,8	3,5
Katılıyorum	34	29,8	33,3
Tamamen Katılıyorum	76	66,7	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 35 incelendiğinde ankete katılanlardan %1.8’i “Katılmıyorum”, %1.8’i “Kısmen Katılıyorum”, %29.8’i “Katılıyorum” ve %66.7’si “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların tamamına yakınının, çalışma arkadaşlarının haklarına zarar vermektan kaçınma yargısına katıldıklarını göstermektedir.

“Çalışma arkadaşlarımla aramda çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlemler alırım” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 36’da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 36.** Çalışma arkadaşlarımla aramda çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlemler alırım yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	2	1,8	1,8
Katılmıyorum	2	1,8	3,5
Kısmen Katılıyorum	19	16,7	20,2
Katılıyorum	53	46,5	66,7
Tamamen Katılıyorum	38	33,3	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 36 incelendiğinde ankete katılanlardan %1.8’i “Hiç Katılmıyorum”, %1.8’i “Katılmıyorum”, %16.7’si “Kısmen Katılıyorum”, %46.5’i “Katılıyorum” ve %33.3’ü “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların tamamına yakınının, çalışma arkadaşları ile aralarında çıkabilecek sorunlar için önceden tedbir alınması yargısına katıldıklarını göstermektedir.

“Aynı hataları yapmamaları için deneyimlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşırım” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 37’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 37.** Aynı hataları yapmamaları için deneyimlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşırım yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	1	,9	,9
Katılmıyorum	4	3,5	4,4
Kısmen Katılıyorum	11	9,6	14,0
Katılıyorum	51	44,7	58,8
Tamamen Katılıyorum	47	41,2	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 37 incelendiğinde ankete katılanlardan %0.9’u “Hiç Katılmıyorum”, %3.5’i “Katılmıyorum”, %9.6’sı “Kısmen Katılıyorum”, %44.7’si “Katılıyorum” ve %41.2’si “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların tamamına yakınının, hataların tekrarlanmaması için deneyimlerin çalışanlara aktarılması yargısına katıldıklarını göstermektedir.

“Kurumumla ilgili ilanlar, mesajlar ya da yazılı materyaller dikkatimi çeker” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 38’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 38.** Kurumumla ilgili ilanlar, mesajlar ya da yazılı materyaller dikkatimi çeker yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	3	2,6	2,6
Katılmıyorum	7	6,1	8,8
Kısmen Katılıyorum	30	26,3	35,1
Katılıyorum	53	46,5	81,6
Tamamen Katılıyorum	21	18,4	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 38 incelendiğinde ankete katılanlardan %2.6’sı “Hiç Katılmıyorum”, %6.1’i “Katılmıyorum”, %26.3’ü “Kısmen Katılıyorum”, %46.5’i “Katılıyorum” ve %18.4’ü “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların büyük çoğunluğunun, kurumla ilgili ilanlar, mesajlar ya da materyallerin dikkat çektiği yargısına katıldıklarını göstermektedir.

“Kurum içindeki toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılırım” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 39’da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 39.** Kurum içindeki toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılırım yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	6	5,3	5,3
Katılmıyorum	15	13,2	18,4
Kısmen Katılıyorum	43	37,7	56,1
Katılıyorum	40	35,1	91,2
Tamamen Katılıyorum	10	8,8	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 39 incelendiğinde ankete katılanlardan %5.3’ü “Hiç Katılmıyorum”, %13.2’si “Katılmıyorum”, %37.7’si “Kısmen Katılıyorum”, %35.1’i “Katılıyorum” ve %8.8’i “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların büyük çoğunluğunun, kurumdaki toplantılarda düzenli olarak yer alma ve tartışmalara aktif olarak katılma yargısına katıldıklarını göstermektedir.

“Kurumumun gelişimi için yapıcı önerilerde bulunurum” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 40’da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 40.** Kurumumun gelişimi için yapıcı önerilerde bulunurum yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	5	4,4	4,4
Katılmıyorum	9	7,9	12,3
Kısmen Katılıyorum	35	30,7	43,0
Katılıyorum	52	45,6	88,6
Tamamen Katılıyorum	13	11,4	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 40 incelendiğinde ankete katılanlardan %4.4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %7.9’u “Katılmıyorum”, %30.7’si “Kısmen Katılıyorum”, %45.6’sı “Katılıyorum” ve %11.4’ü “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların büyük çoğunluğunun, kurumun gelişimi için yapıcı önerilerde bulunma yargısına katıldıklarını göstermektedir.

“ Kurumdaki değişimleri takip eder, diğerlerinin bu değişimleri kabul etmesi için aktif rol oynarım” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 41’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 41.** Kurumdaki değişimleri takip eder, diğerlerinin bu değişimleri kabul etmesi için aktif rol oynarım yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	5	4,4	4,4
Katılmıyorum	13	11,4	15,8
Kısmen Katılıyorum	43	37,7	53,5
Katılıyorum	47	41,2	94,7
Tamamen Katılıyorum	6	5,3	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 41 incelendiğinde ankete katılanlardan %4.4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %11.4’ü “Katılmıyorum”, %37.7’si “Kısmen Katılıyorum”, %41.2’si “Katılıyorum” ve %5.3’ü “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların büyük çoğunluğunun, kurumdaki değişikliklerin takip edilmesi ve diğerlerinin bu değişimleri kabul etmesi için aktif rol oynanması yargısına katıldıklarını göstermektedir.

“Kurumda ters giden olaylar olduğunda alttan alırım” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 42’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 42.** Kurumda ters giden olaylar olduğunda alttan alırım yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	4	3,5	3,5
Katılmıyorum	10	8,8	12,3
Kısmen Katılıyorum	40	35,1	47,4
Katılıyorum	39	34,2	81,6
Tamamen Katılıyorum	21	18,4	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 42 incelendiğinde ankete katılanlardan %3.5’i “Hiç Katılmıyorum”, %8.8’i “Katılmıyorum”, %35.1’i “Kısmen Katılıyorum”, %34.2’si “Katılıyorum” ve %18.4’ü “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların büyük çoğunluğunun, kurumda ters giden olaylar olduğunda alttan alırım yargısına katıldıklarını göstermektedir.

“Çalışma arkadaşlarımla münakaşa etmekten kaçınırım” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 43’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 43.** Çalışma arkadaşlarımla münakaşa etmekten kaçınırım yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	2	1,8	1,8
Katılmıyorum	7	6,1	7,9
Kısmen Katılıyorum	17	14,9	22,8
Katılıyorum	43	37,7	60,5
Tamamen Katılıyorum	45	39,5	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 43 incelendiğinde ankete katılanlardan %1.8’i “Hiç Katılmıyorum”, %6.1’i “Katılmıyorum”, %14.9’u “Kısmen Katılıyorum”, %37.7’si “Katılıyorum” ve %39.5’i “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların tamamına yakınının, çalışma arkadaşları ile münakaşa etmekten kaçınma yargısına katıldıklarını göstermektedir.

“Çalışma ortamında çıkan çatışmaların çözümünde aktif rol alırım” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 44’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 44.** Çalışma ortamında çıkan çatışmaların çözümünde aktif rol alırım yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	3	2,6	2,6
Katılmıyorum	6	5,3	7,9
Kısmen Katılıyorum	27	23,7	31,6
Katılıyorum	49	43,0	74,6
Tamamen Katılıyorum	29	25,4	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 44 incelendiğinde ankete katılanlardan %2.6’sı “Hiç Katılmıyorum”, %5.3’ü “Katılmıyorum”, %23.7’si “Kısmen Katılıyorum”, %43’ü “Katılıyorum” ve %25.4’ü “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların tamamına yakınının, çalışma ortamında çıkan çatışmaların çözümünde aktif rol oynanması yargısına katıldıklarını göstermektedir.

“Önemsiz sorunlar için sürekli şikâyet etmekten kaçınırım” yargısına verilen cevapların dağılımı Tablo 45’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 45.** Önemsiz sorunlar için sürekli şikâyet etmekten kaçınırım yargısına ait dağılım.

Seçenekler	Frekans	Yüzde %	Toplam
Hiç Katılmıyorum	4	3,5	3,5
Katılmıyorum	4	3,5	7,0
Kısmen Katılıyorum	13	11,4	18,4
Katılıyorum	29	25,4	43,9
Tamamen Katılıyorum	64	56,1	100,0
Toplam	114	100,0	

Tablo 45 incelendiğinde ankete katılanlardan %3.5’i “Hiç Katılmıyorum”, %3.5’i “Katılmıyorum”, %11.4’ü “Kısmen Katılıyorum”, %25.4’ü “Katılıyorum” ve %56.1’i “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu sonuçlarda çalışanların tamamına yakınının, önemsiz sorunlar için sürekli şikâyet etmekten kaçınma yargısına katıldıklarını göstermektedir.

### 3.8.3. Örgütsel Adalet Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

**Tablo 46.** Örgütsel Adalet Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Soru	N	Ortalama	Standart Sapma
8. Çalışma programım adildir.	114	3,0175	1,32359
9. Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.	114	2,2807	1,21574
10. Haftalık çalışma saatimin ve üstlendiğim görevlerin, adil olduğunu düşünüyorum.	114	3,0351	1,26861
11. İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	114	2,8070	1,18155
12. Kurum içinde işini iyi yapanların takdir edildiğini düşünüyorum.	114	2,0965	1,06405
13. Kurumdaki sistem sayesinde, alınan kararların(ödül, ceza, terfi) ayırım yapılmaksızın kurumda çalışan tüm işgörenlere aynı şekilde uygulandığını düşünüyorum.	114	1,9649	,95870
14. Kurumdaki sistemin, bizimle ilgili kararların önyargılardan uzak bir şekilde alınmasını sağladığını düşünüyorum.	114	2,3333	,98364
15. Kurumda bizimle ilgili kararlar alınırken, gerekli olan bilgilerin doğru ve tam olarak toplandığını düşünüyorum.	114	2,2456	,89800
16. Kurumdaki sistemin, alınan kararlara itiraz edebilmemize olanak sağladığını düşünüyorum.	114	2,1053	,86596
17. Kurumdaki sistemin, karar alınırken kararlardan etkilenebilecek tüm işgörenlerin dikkate alınmasını sağladığını düşünüyorum.	114	2,2281	,95967
18. Kurumdaki sistemin, herhangi bir haksızlığa maruz kalan işgöreni koruduğunu düşünüyorum.	114	2,1667	1,01246
20. Yöneticimizin, aldığı kararlarda tutarlı olduğunu düşünüyorum.	114	2,5965	,92859
21. Yöneticimizin, bizim ihtiyaçlarımızı dikkate aldığını düşünüyorum.	114	2,5000	,94307
22. Yöneticimizin, bize şefkatli ve saygılı davrandığını düşünüyorum.	114	2,8158	,99170
23. Yöneticimizin, bizimle samimi olarak ilgilendiğini düşünüyorum	114	2,5789	,99463
24. Yöneticimizin bize, aldığı kararlara ve uygulamalarıyla ilgili düzenli olarak bilgi verdiğini düşünüyorum.	114	2,3772	,99903
25. Yöneticimizin, bizim haklarımıza saygı gösterdiğini düşünüyorum.	114	2,6404	,98778
26. Yöneticimizin, aldığı kararların nedenlerini yeterince açık bir şekilde izah ettiğini düşünüyorum.	114	2,5175	,94291
27. Yöneticimizin, kurum ve işlerle ilgili aldığı kararların nasıl uygulanacağı hakkında yeterli bilgiyi verdiğini düşünüyorum.	114	2,5526	,97846
28. Yöneticimizin, ödül ve ceza sisteminin nasıl çalıştığını yeterince açıkladığını düşünüyorum.	114	2,3158	,89557
29. Yöneticimizin, performanslarımızı değerlendirirken nelere dikkat ettiğini yeterince açıkladığını düşünüyorum.	114	2,2982	,94943



Tablo 46 da çalışanların örgütsel adalet ölçeğine ilişkin yer alan her bir soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bulunmaktadır.

Veriler incelendiğinde, örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin adaleti sorgulayan sorularda dağıtımsal adaleti (s8, s9, s10, s11) ve etkileşimsel adaleti (s12, s13, s14, s15, s16, s17, s18) işlemsel adalete (s20, s21, s22, s23, s24, s25, s26, s27, s28, s29) oranla daha adil algıladıkları görülmektedir.

Çalışma programım adildir (ortalama= 3,0175), haftalık çalışma saatimin ve üstlendiğim görevlerin adil olduğunu düşünüyorum (ortalama=3,0351), iş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum (ortalama=2,8070), yöneticimizin bize şefkatli ve saygılı davrandığını düşünüyorum (ortalama=2,8158), şeklindeki yargılar benimsenme oranı en yüksek yargılar olarak belirlenmiştir.

Örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin diğer yargıların benimsenme oranı ise yukarıdaki yargılardan düşüktür. Kurum içinde işini iyi yapanların takdir edildiğini düşünüyorum (ortalama=2,0965), kurumdaki sistem sayesinde, alınan kararların (ödül, ceza, terfi) ayırım yapılmaksızın kurumda çalışan işgörelere aynı şekilde uygulandığını düşünüyorum (ortalama=1,9649), kurumdaki sistemin, alınan kararlara itiraz edebilmemize olanak sağladığını düşünüyorum (ortalama=2,1053), kurumdaki sistemin, herhangi bir haksızlığa maruz kalan iş göreni koruduğunu düşünüyorum (ortalama=2,1667), şeklindeki yargılar benimsenme oranı en düşük yargılar olarak belirlenmiştir.

### 3.8.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

**Tablo 47.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Soru	N	Ortalama	Standart Sapma
30. Zorunlu olmasa da işe yeni başlayanların işe uyumuna yardımcı olurum.	114	4,1404	,84011
31. İş yükü ağır olan çalışma arkadaşşıma(işimin bir parçası olmasa bile) yardım ederim.	114	3,9825	,80905
32. Çalışma arkadaşlarımla iş ile ilgili sorunlarını çözmelerinde yardımcı olmak için zaman ayırırım.	114	4,0175	,78687
33. İhtiyaç duyduklarında çalışma arkadaşlarımla işlerini onlar için yaparım.	114	3,6667	1,02764
34. Yaptığım işlere başkalarının kontrolüne gerek duyulmayacak ölçüde özen gösteririm.	114	4,1316	,88761
35. İşime her zaman vaktinde gelirim.	114	4,2368	,89544
36. Başımda kimse durmasa bile kurum kurallarına uyarım.	114	4,4737	,74324
37. İşimi ve bana verilen görevleri çok ciddiye alarak hatasız yerine getirmek için özen gösteririm.	114	4,3947	,71170
38. İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.	114	3,9474	,82914
39. Çalışma arkadaşlarımla etkileyecek bir durum söz konusu olduğunda harekete geçmeden önce onların mutlaka görüşünü alırım.	114	4,1579	,80462
40. Çalışma arkadaşlarımla haklarına zarar vermektan kaçınırım.	114	4,6140	,61700
41. Çalışma arkadaşlarımla aramda çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlemler alırım.	114	4,0789	,85336
42. Aynı hataları yapmamaları için deneyimlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	114	4,2193	,82825
43. Kurumumla ilgili ilanlar, mesajlar yada yazılı materyaller dikkatimi çeker.	114	3,7193	,92659
44. Kurum içindeki toplantılarda düzenli olarak yer alırım ve tartışmalara aktif olarak katılırım.	114	3,2895	,98415
45. Kurumumun gelişimi için yapıcı önerilerde bulunurum.	114	3,5175	,95224
46. Kurumdaki değişimleri takip eder, diğerlerinin bu değişimleri kabul etmesi için aktif rol oynarım.	114	3,3158	,90540
47. Kurumda ters giden olaylar olduğunda alttan alırım.	114	3,5526	1,00523
48. Çalışma arkadaşlarımla münakaşa etmekten kaçınırım.	114	4,0702	,97508
49. Çalışma ortamında çıkan çatışmaların çözümünde aktif rol alırım.	114	3,8333	,95858
50. Önemsiz sorunlar için sürekli şikayet etmekten kaçınırım.	114	4,2719	1,03295

Tablo 47 de çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin yer alan her bir soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bulunmaktadır.

Veriler incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutu olan özgecilik (s30, s31, s32, s33, s34, s35,s36, s37), nezaket (s38, s39, s40, s41, s42), erdem (s43, s44, s45, s46) ve centilmenlik (s47, s48, s49, s50) alt boyutlarına verilen cevaplar benimsenme oranının yüksek olduğunu göstermektedir.

Başımda kimse durmasa bile kurum kurallarına uyarım (ortalama=4,4737), İşimi ve bana verilen görevleri çok ciddiye alarak hatasız yerine getirmek için özen gösteririm (ortalama=4,3947), çalışma arkadaşlarımın haklarına zarar vermekten kaçınırım (ortalama=4,6140) ve önemsiz sorunlar için sürekli şikayet etmekten kaçınırım (ortalama=4,2719) yargılarının benimsenme oranı örgütsel vatandaşlık davranışının diğer yargılarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

İhtiyaç duyduklarında çalışma arkadaşlarımın işlerini onlar için yaparım (ortalama=3,6667), kurum içindeki toplantılarda sürekli olarak yer alırım ve tartışmalara aktif olarak katılırım (ortalama=3,2895), kurumdaki değişimleri takip eder, diğerlerinin bu değişimleri kabul etmesi için aktif rol oynarım, (ortalama=3,3158) ve kurumda ters giden olaylar olduğunda alttan alırım (ortalama=3,5526), şeklindeki yargılar benimsenme oranı en düşük yargılar olarak belirlenmiştir.

### 3.8.5. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Demografik Değişkenlerin Analizi

**Tablo 48.** Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin t-Testi Tablosu

Örgütsel Adalet Alt Boyutları	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sıg.	t	f	
<b>Dağıtım</b> <b>Adalet</b>	Equal variances assumed	3,140	,079	-1,828	112
	Equal variances not assumed			-1,725	65,999
<b>İşlemsel</b> <b>Adalet</b>	Equal variances assumed	,215	,644	-,490	112
	Equal variances not assumed			-,480	72,813
<b>Etkileşimsel</b> <b>Adalet</b>	Equal variances assumed	3,373	,069	-,823	112
	Equal variances not assumed			-,770	64,393

Örgütsel adalet alt boyutlarına ilişkin olarak kadın ve erkek çalışanların görüşleri arasında fark olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

Tablo 48 incelendiğinde erkek ve kadın çalışanlar arasında örgütsel adalet alt boyutlarına (dağıtım adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet) ilişkin yapılan t-testindeki değerler % 95 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

**Tablo 49.** Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu

Örgütsel Adalet Alt Boyutları	Kareler Toplamı	f	Kareler Ortalaması	F	Sıg.	
Dağıtımsal Adalet	Gruplar Arası	6,170	4	1,542	1,687	,158
	Gruplar İçi	99,690	109	,915		
	Toplam	105,860	113			
İşlemsel Adalet	Gruplar Arası	4,199	4	1,050	2,134	,081
	Gruplar İçi	53,632	109	,492		
	Toplam	57,832	113			
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	2,399	4	,600	,989	,417
	Gruplar İçi	66,119	109	,607		
	Toplam	68,518	113			

Tablo 49 İncelendiğinde yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre dağıtımsal adalet alt boyutunun  $F$  değeri 1,687 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,158, işlemsel adalet alt boyutunun  $F$  değeri 2,134 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,81 ve etkileşimsel adalet alt boyutunun  $F$  değeri 0,989 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,417 olarak bulunmuştur.

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda elde edilen verilerde  $p$  değeri 0,05 den küçük bir sonuç elde edilmemiştir. Bu durumda yaş değişkeni ile örgütsel adalet alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

**Tablo 50.** Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu

Örgütsel Adalet Alt Boyutları	Kareler Toplamı	f	Kareler Ortalaması	F	Sıg.	
<b>Dağıtımsal Adalet</b>	Gruplar Arası	4,845	2	2,422	2,662	,074
	Gruplar İçi	101,015	111	,910		
	Toplam	105,860	113			
<b>İşlemsel Adalet</b>	Gruplar Arası	,041	2	,021	,040	,961
	Gruplar İçi	57,790	111	,521		
	Toplam	57,832	113			
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	Gruplar Arası	,026	2	,013	,021	,979
	Gruplar İçi	68,491	111	,617		
	Toplam	68,518	113			

Tablo 50 İncelendiğinde yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre dağıtımsal adalet alt boyutunun  $F$  değeri 2,662 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,074, işlemsel adalet alt boyutunun  $F$  değeri 0,40 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,961 ve etkileşimsel adalet alt boyutunun  $F$  değeri 0,021 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,979 olarak bulunmuştur.

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda elde edilen verilerde  $p$  değeri 0,05 den küçük bir sonuç elde edilmemiştir. Bu durumda medeni durum değişkeni ile örgütsel adalet alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

**Tablo 51.** Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu

Örgütsel Adalet Alt Boyutları	Kareler Toplamı	f	Kareler Ortalaması	F	Sığ.	
<b>Dağıtımsal Adalet</b>	Gruplar Arası	8,123	3	2,708	3,047	,032
	Gruplar İçi	97,737	110	,889		
	Toplam	105,860	113			
<b>İşlemsel Adalet</b>	Gruplar Arası	,547	3	,182	,350	,789
	Gruplar İçi	57,285	110	,521		
	Toplam	57,832	113			
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	Gruplar Arası	,315	3	,105	,170	,917
	Gruplar İçi	68,202	110	,620		
	Toplam	68,518	113			

Tablo 51 incelendiğinde yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre dağıtımsal adalet alt boyutunun  $F$  değeri 3,047 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,032, işlemsel adalet alt boyutunun  $F$  değeri 0,350 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,789 ve etkileşimsel adalet alt boyutunun  $F$  değeri 0,170 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,917 olarak bulunmuştur.

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda elde edilen verilerde dağıtımsal adalet alt boyutu  $p$  değeri  $0,032 < 0,05$  olarak bulunmuş ve lisansüstü eğitim durumuna sahip çalışanlar ile lise mezunu çalışanların dağıtımsal adalet algılama seviyeleri arasında anlamlı fark elde edilmiştir. Hangi eğitim durumunun dağıtımsal adalet algılama seviyesinin daha fazla olduğuna baktığımızda lisansüstü mezunu çalışanların lise mezunu çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmüştür. (lisansüstü ortalama değeri= 3,3333, lise ortalama değeri= 2,3864)

**Tablo 52.** Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Kadro Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu

Örgütsel Adalet Alt Boyutları	Kareler Toplamı	f	Kareler Ortalaması	F	Sığ.	
<b>Dağıtımsal Adalet</b>	Gruplar Arası	9,282	3	3,094	3,524	,017
	Gruplar İçi	96,578	110	,878		
	Toplam	105,860	113			
<b>İşlemsel Adalet</b>	Gruplar Arası	,752	3	,251	,483	,695
	Gruplar İçi	57,079	110	,519		
	Toplam	57,832	113			
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	Gruplar Arası	,596	3	,199	,322	,810
	Gruplar İçi	67,922	110	,617		
	Toplam	68,518	113			

Tablo 52 incelendiğinde yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre dağıtımsal adalet alt boyutunun  $F$  değeri 3,524 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,017, işlemsel adalet alt boyutunun  $F$  değeri 0,483 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,695 ve etkileşimsel adalet alt boyutunun  $F$  değeri 0,322 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,810 olarak bulunmuştur.

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda elde edilen verilerde dağıtımsal adalet alt boyutu  $p$  değeri  $0,017 < 0,05$  olarak bulunmuş ve memur ve gelir uzmanı kadrolarına sahip çalışanların dağıtımsal adalet algılama seviyeleri arasında anlamlı fark elde edilmiştir. Hangi kadro durumunun dağıtımsal adalet algılama seviyesinin daha fazla olduğuna baktığımızda gelir uzmanı kadrosuna sahip çalışanların memur kadrosuna sahip çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmüştür. (memur ortalama değeri= 2,4464, gelir uzmanı ortalama değeri= 3,0318)



**Tablo 53.** Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu

Örgütsel Adalet Alt Boyutları	Kareler Toplamı	f	Kareler Ortalaması	F	Sıg.	
<b>Dağıtımsal Adalet</b>	Gruplar Arası	6,022	3	2,007	2,212	,091
	Gruplar İçi	99,838	110	,908		
	Toplam	105,860	113			
<b>İşlemsel Adalet</b>	Gruplar Arası	3,352	3	1,117	2,256	,086
	Gruplar İçi	54,480	110	,495		
	Toplam	57,832	113			
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	Gruplar Arası	1,354	3	,451	,739	,531
	Gruplar İçi	67,164	110	,611		
	Toplam	68,518	113			

Tablo 53 incelendiğinde yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre dağıtımsal adalet alt boyutunun  $F$  değeri 2,212 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,091, işlemsel adalet alt boyutunun  $F$  değeri 2,256 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,086 ve etkileşimsel adalet alt boyutunun  $F$  değeri 0,739 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,531 olarak bulunmuştur.

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda elde edilen verilerde  $p$  değeri 0,05 den küçük bir sonuç elde edilmemiştir. Bu durumda çalışma süresi değişkeni ile örgütsel adalet alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

**Tablo 54.** Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Yöneticilik Görev Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu

Örgütsel Adalet Alt Boyutları	Kareler Toplamı	f	Kareler Ortalaması	F	Sığ.	
Dağıtımsal Adalet	Gruplar Arası	13,063	4	3,266	3,836	,006
	Gruplar İçi	92,797	109	,851		
	Toplam	105,860	113			
İşlemsel Adalet	Gruplar Arası	5,392	4	1,348	2,802	,029
	Gruplar İçi	52,440	109	,481		
	Toplam	57,832	113			
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	3,881	4	,970	1,636	,170
	Gruplar İçi	64,637	109	,593		
	Toplam	68,518	113			

Tablo 54 incelendiğinde yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre dağıtımsal adalet alt boyutunun  $F$  değeri 3,836 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,006, işlemsel adalet alt boyutunun  $F$  değeri 2,802 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,029 ve etkileşimsel adalet alt boyutunun  $F$  değeri 1,636 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,170 olarak bulunmuştur.

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda elde edilen verilerde dağıtımsal adalet alt boyutu  $p$  değeri  $0,006 < 0,05$  ve İşlemsel adalet alt boyutu  $p$  değeri  $0,029 < 0,05$  olarak bulunmuş ve her iki alt boyutta da yöneticilik görevi olmayan ve 15 yıl üstü yöneticilik görevine sahip çalışanlar arasında anlamlı fark elde edilmiştir. Dağıtımsal adalet alt boyutunda 15 yıl üstü yöneticilik görevi olan çalışanların yöneticilik görevi olmayan çalışanlara göre dağıtımsal adalet algılama seviyelerinin daha fazla olduğu (yöneticilik görevi olmayan çalışan ortalama=2,6711, 15 yıl üstü=4,2500) ortaya çıkmıştır. Ayrıca işlemsel adalet alt boyutunda 15 yıl üstü yöneticilik görevi olan çalışanların yöneticilik görevi olmayan çalışanlara göre işlemsel adalet algılama seviyelerinin daha fazla olduğu (yöneticilik görevi olmayan çalışan ortalama=2,0857, 15 yıl üstü=3,0571) ortaya çıkmıştır.

### 3.8.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları İle Demografik Değişkenlerin Analizi

**Tablo 55.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin t-Testi Tablosu

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	f	
<b>Özgecilik</b>	Equal variances assumed	,012	,913	-,713	112
	Equal variances not assumed			-,701	73,828
<b>Nezaket</b>	Equal variances assumed	,059	,808	-,902	112
	Equal variances not assumed			-,885	73,107
<b>Erdem</b>	Equal variances assumed	2,028	,157	-1,760	112
	Equal variances not assumed			-1,673	67,209
<b>Centilmenlik</b>	Equal variances assumed	3,235	,075	-,352	112
	Equal variances not assumed			-,329	64,285

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına ilişkin olarak kadın ve erkek çalışanların görüşleri arasında fark olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

Tablo 55 incelendiğinde erkek ve kadın çalışanlar arasında örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına (özgecilik, nezaket, erdem, centilmenlik) ilişkin yapılan t-testindeki değerler % 95 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

**Tablo 56.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları İle Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları	Kareler Toplamı	f	Kareler Ortalaması	F	Sığ.
Özgecilik	Gruplar Arası	4	1,049	2,997	,022
	Gruplar İçi	38,131	,350		
	Toplam	42,325	113		
Nezaket	Gruplar Arası	4	,295	,819	,516
	Gruplar İçi	39,297	,361		
	Toplam	40,479	113		
Erdem	Gruplar Arası	4	,711	1,345	,258
	Gruplar İçi	57,604	,528		
	Toplam	60,447	113		
Centilmenlik	Gruplar Arası	4	,662	1,175	,326
	Gruplar İçi	61,390	,563		
	Toplam	64,036	113		

Tablo 56 incelendiğinde yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre özgecilik alt boyutunun  $F$  değeri 2,997 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,022, nezaket alt boyutunun  $F$  değeri 0,819 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,516, erdem alt boyutunun  $F$  değeri 1,345 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,258 ve centilmenlik alt boyutunun  $F$  değeri 1,175 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,326 olarak bulunmuştur.

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda elde edilen verilerde özgecilik alt boyutu  $p$  değeri  $0,022 < 0,05$  bulunmuş ve 18-24 yaş aralığına sahip çalışanlar ile 46 ve üstü yaş aralığına sahip çalışanlar arasında anlamlı fark elde edilmiştir. Hangi yaş aralığının özgecilik davranışının daha fazla olduğuna baktığımızda 46 ve üstü yaş grubundaki çalışanların 18-24 yaş grubundaki çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmüştür. (46 ve üstü ortalama=4,0749, 18-24 ortalama=2,8750)

**Tablo 57.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları İle Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları	Kareler Toplamı	f	Kareler Ortalaması	F	Sığ.	
Özgecilik	Gruplar Arası	,567	2	,284	,754	,473
	Gruplar İçi	41,757	111	,376		
	Toplam	42,325	113			
Nezaket	Gruplar Arası	,086	2	,043	,118	,889
	Gruplar İçi	40,393	111	,364		
	Toplam	40,479	113			
Erdem	Gruplar Arası	,264	2	,132	,243	,785
	Gruplar İçi	60,184	111	,542		
	Toplam	60,447	113			
Centilmenlik	Gruplar Arası	3,939	2	1,970	3,638	,029
	Gruplar İçi	60,096	111	,541		
	Toplam	64,036	113			

Tablo 57 incelendiğinde yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre özgecilik alt boyutunun  $F$  değeri 0,754 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,473, nezaket alt boyutunun  $F$  değeri 0,118 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,889, erdem alt boyutunun  $F$  değeri 0,243 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,785 ve centilmenlik alt boyutunun  $F$  değeri 3,638 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,029 olarak bulunmuştur.

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda elde edilen verilerde centilmenlik alt boyutu  $p$  değeri  $0,029 < 0,05$  bulunmuş ve medeni durumu diğer grubuna giren çalışanlar ile bekar grubuna giren çalışanlar arasında anlamlı fark elde edilmiştir. Hangi grubun centilmenlik davranışının daha fazla olduğuna baktığımızda medeni durumu diğer grubuna giren çalışanların bekar grubundaki çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmüştür. (diğer ortalama=4,5833, bekar ortalama=3,4250)

**Tablo 58.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları	Kareler Toplamı	f	Kareler Ortalaması	F	Sığ.	
Özgecilik	Gruplar Arası	,536	3	,179	,470	,704
	Gruplar İçi	41,789	110	,380		
	Toplam	42,325	113			
Nezaket	Gruplar Arası	1,220	3	,407	1,140	,336
	Gruplar İçi	39,258	110	,357		
	Toplam	40,479	113			
Erdem	Gruplar Arası	4,858	3	1,619	3,205	,026
	Gruplar İçi	55,589	110	,505		
	Toplam	60,447	113			
Centilmenlik	Gruplar Arası	1,686	3	,562	,992	,400
	Gruplar İçi	62,349	110	,567		
	Toplam	64,036	113			

Tablo 58 incelendiğinde yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre özgecilik alt boyutunun  $F$  değeri 0,470 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,704, nezaket alt boyutunun  $F$  değeri 1,140 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,336, erdem alt boyutunun  $F$  değeri 3,205 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,026 ve centilmenlik alt boyutunun  $F$  değeri 0,992 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,400 olarak bulunmuştur.

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda elde edilen verilerde erdem alt boyutu  $p$  değeri  $0,026 < 0,05$  bulunmuş ve lise mezunu çalışanlar ile üniversite ve yüksekokul mezunu çalışanlar arasında anlamlı fark elde edilmiştir. Hangi grubun erdem davranışının daha fazla olduğuna baktığımızda üniversite ve yüksekokul mezunu çalışanların lise mezunu çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmüştür. (üniversite ve yüksekokul ortalama =3,4143, lise ortalama=2,6070)

**Tablo 59.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları İle Kadro Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.	
<b>Özgecilik</b>	Gruplar Arası	,355	3	,118	,310	,818
	Gruplar İçi	41,970	110	,382		
	Toplam	42,325	113			
<b>Nezaket</b>	Gruplar Arası	,156	3	,052	,142	,935
	Gruplar İçi	40,322	110	,367		
	Toplam	40,479	113			
<b>Erdem</b>	Gruplar Arası	2,303	3	,768	1,452	,232
	Gruplar İçi	58,144	110	,529		
	Toplam	60,447	113			
<b>Centilmenlik</b>	Gruplar Arası	2,398	3	,799	1,427	,239
	Gruplar İçi	61,637	110	,560		
	Toplam	64,036	113			

Tablo 59 incelendiğinde yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre özgecilik alt boyutunun  $F$  değeri 0,310 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,818, nezaket alt boyutunun  $F$  değeri 0,142 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,935, erdem alt boyutunun  $F$  değeri 1,452 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,232 ve centilmenlik alt boyutunun  $F$  değeri 1,427 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,239 olarak bulunmuştur.

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda elde edilen verilerde  $p$  değeri 0,05 den küçük bir sonuç elde edilmemiştir. Bu durumda kadro durumu değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

**Tablo 60.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları İle Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sığ.	
<b>Özgecilik</b>	Gruplar Arası	1,088	3	,363	,967	,411
	Gruplar İçi	41,237	110	,375		
	Toplam	42,325	113			
<b>Nezaket</b>	Gruplar Arası	,439	3	,146	,402	,752
	Gruplar İçi	40,040	110	,364		
	Toplam	40,479	113			
<b>Erdem</b>	Gruplar Arası	1,869	3	,623	1,170	,325
	Gruplar İçi	58,578	110	,533		
	Toplam	60,447	113			
<b>Centilmenlik</b>	Gruplar Arası	,566	3	,189	,327	,806
	Gruplar İçi	63,470	110	,577		
	Toplam	64,036	113			

Tablo 60 incelendiğinde yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre özgecilik alt boyutunun  $F$  değeri 0,967 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,411, nezaket alt boyutunun  $F$  değeri 0,402 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,752, erdem alt boyutunun  $F$  değeri 1,170 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,325 ve centilmenlik alt boyutunun  $F$  değeri 0,327 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,806 olarak bulunmuştur.

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda elde edilen verilerde  $p$  değeri 0,05 den küçük bir sonuç elde edilmemiştir. Bu durumda çalışma süresi değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.



**Tablo 61.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları İle Yöneticilik Görev Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları	Kareler Toplamı	f	Kareler Ortalaması	F	Sıg.	
Özgecilik	Gruplar Arası	,744	4	,186	,488	,745
	Gruplar İçi	41,580	109	,381		
	Toplam	42,325	113			
Nezaket	Gruplar Arası	1,306	4	,327	,909	,462
	Gruplar İçi	39,172	109	,359		
	Toplam	40,479	113			
Erdem	Gruplar Arası	2,707	4	,677	1,278	,283
	Gruplar İçi	57,740	109	,530		
	Toplam	60,447	113			
Centilmenlik	Gruplar Arası	3,060	4	,765	1,368	,250
	Gruplar İçi	60,975	109	,559		
	Toplam	64,036	113			

Tablo 61 incelendiğinde yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre özgecilik alt boyutunun  $F$  değeri 0,488 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,745, nezaket alt boyutunun  $F$  değeri 0,909 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,462, erdem alt boyutunun  $F$  değeri 1,278 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,283 ve centilmenlik alt boyutunun  $F$  değeri 1,368 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,250 olarak bulunmuştur.

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda elde edilen verilerde  $p$  değeri 0,05 den küçük bir sonuç elde edilmemiştir. Bu durumda yöneticilik görev durumu değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

### 3.8.7. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Alt boyutlarının Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

**Tablo 62.** Araştırmaya Katılanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Alt boyutlarının Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Sonuçları

Alt Boyutlar		Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet	Özgecilik	Nezaket
Dağıtımsal Adalet	Pearson Correlation	1	,537**	,397**	-,006	-,026
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,950	,782
	N	114	114	114	114	114
İşlemsel Adalet	Pearson Correlation	,537**	1	,608**	-,217*	-,138
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,020	,144
	N	114	114	114	114	114
Etkileşimsel Adalet	Pearson Correlation	,397**	,608**	1	-,004	,036
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,967	,701
	N	114	114	114	114	114
Özgecilik	Pearson Correlation	-,006	-,217*	-,004	1	,646**
	Sig. (2-tailed)	,950	,020	,967		,000
	N	114	114	114	114	114
Nezaket	Pearson Correlation	-,026	-,138	,036	,646**	1
	Sig. (2-tailed)	,782	,144	,701	,000	
	N	114	114	114	114	114
Erdem	Pearson Correlation	,175	-,018	,018	,457**	,409**
	Sig. (2-tailed)	,062	,846	,849	,000	,000
	N	114	114	114	114	114
Centilmenlik	Pearson Correlation	-,096	-,071	,070	,579**	,553**
	Sig. (2-tailed)	,309	,454	,458	,000	,000
	N	114	114	114	114	114

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

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

Tablo 62'den anlaşılacağı üzere, özgecilik alt boyutu ile dağıtımsal adalet alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $r=-0,006$ ;  $p=0,950>0,05$ ).

Nezaket alt boyutu ile dağıtımsal adalet alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $r=-0,026$ ;  $p=0,782>0,05$ ).

Erdem alt boyutu ile dağıtımsal adalet alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $r=0,175$ ;  $p=0,062>0,05$ ).

Centilmenlik alt boyutu ile dağıtımsal adalet alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $r=-0,096$ ;  $p=0,309>0,05$ ).

Özgecilik alt boyutu ile işlemsel adalet alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında % 21,7 düzeyinde negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=-0,217$ ;  $p=0,020<0,05$ ).

Nezaket alt boyutu ile işlemsel adalet alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $r=-0,138$ ;  $p=0,144>0,05$ ).

Erdem alt boyutu ile işlemsel adalet alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $r=-0,018$ ;  $p=0,846>0,05$ ).

Centilmenlik alt boyutu ile işlemsel adalet alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $r=-0,071$ ;  $p=0,454>0,05$ ).

Özgecilik alt boyutu ile etkileşimsel adalet alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $r=-0,004$ ;  $p=0,967>0,05$ ).

Nezaket alt boyutu ile etkileşimsel adalet alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $r=0,036$ ;  $p=0,701>0,05$ ).

Erdem alt boyutu ile etkileşimsel adalet alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $r=0,018$ ;  $p=0,849>0,05$ ).

Centilmenlik alt boyutu ile etkileşimsel adalet alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. ( $r=0,070$ ;  $p=0,458>0,05$ ).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Demografik özellikler incelendiğinde çalışanların % 83'ü 39 ve üstü yaş aralığındadır. Bu durum meslekte çalışma süresinin % 87,7 ile 7 yıldan fazla grubunda yoğunlaşmasını açıklamaktadır.

Çalışanların eğitim düzeyleri farklı kurumlar dikkate alındığında oldukça yüksektir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde % 73,7 ile üniversite ve yükseköğretim mezunu çalışanlar en büyük orana sahiptirler. Eğitim seviyesinin yüksek olması memur kadrolarının çoğunluğunun, gelir uzmanı ve şef kadrolarında çalışan personelin tamamının üniversite mezunu olma zorunluluğundan kaynaklanmaktadır.

Örgütsel adalet ölçeği frekans dağılımları incelendiğinde örgütsel adalet ölçeğini oluşturan sorulardan 9'uncu soruya (Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum) çalışanların % 28,9'u "katılmıyorum" ve % 33,3'ü "hiç katılmıyorum" seçeneklerini işaretlemişler ve en az katılım gösterilen sorunun 9'uncu soru olduğu belirlenmiştir. Çalışanların % 62'si gibi büyük bir çoğunluğun kurumlarında bir ücret adaletsizliği olduğuna inandıkları söylenebilir. Bu durum araştırılmaya muhtaçtır. Gerçekten bir ücret adaletsizliği mi? yoksa yanlış bir algı mı var? araştırılmalıdır. Örgütsel adalet ölçeğini oluşturan sorulardan 10'uncu soruya (Haftalık çalışma saatimin ve üstlendiğim görevlerin adil olduğunu düşünüyorum) çalışanların %32,5'i "katılıyorum" ve % 10,5'i "tamamen katılıyorum" seçeneklerini işaretlemişler ve en fazla katılım gösterilen sorunun 10'uncu soru olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara göre kurum çalışanları çalışma süreleri ve verilen görevlerin adil olduğunu düşünmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği frekans dağılımları incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğini oluşturan sorulardan 44'üncü soruya (Kurum içindeki toplantılarda sürekli olarak yer alırım ve tartışmalara aktif olarak katılırım) çalışanların % 13,2'si "katılmıyorum" ve % 5,3'ü "hiç katılmıyorum" seçeneklerini işaretlemişler ve en az katılım gösterilen sorunun 44'üncü soru olduğu belirlenmiştir. Burada çalışanların alınan kararlara daha aktif katılımının sağlanması konusunda

yöneticiler tarafından bir tedbir alınması gerektiği söylenebilir. Örgütsel vatandaşlık davranış ölçeğini oluşturan sorulardan 40'inci soruya (Çalışma arkadaşlarımla haklarına zarar vermekten kaçınıyorum) çalışanların % 29.8'i "katılıyorum" ve % 66,7'si "tamamen katılıyorum" seçeneklerini işaretlemişler ve en fazla katılım gösterilen sorunun 40'inci soru olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulardan, kurum içersindeki çalışanların birbirlerinin haklarına saygılı olduğu anlaşılmaktadır.

Algılanan örgütsel adalet türlerine ait ortalamalara bakıldığında dağıtımsal adaletin 2,7851, işlemsel adaletin 2,1629 ve etkileşimsel adaletin 2,5193 olduğu görülmektedir. Bu bulgularda çalışanların dağıtımsal adaleti oluşturan çalışma programları, haftalık çalışma saatleri ve iş sorumlulukları gibi konularda memnuniyet seviyelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Fakat işlemsel adaleti oluşturan ödül, ceza, terfi, bilgilendirme ve itiraz gibi konularda memnuniyet seviyeleri düşüktür.

Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin ortalamalara bakıldığında özgeciliğin 4,1305, nezaketin 4,2035, erdemin 3,4605 ve centilmenliğin 3,9320 olduğu görülmektedir. Genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı yüksektir. Fakat erdem alt boyutunu oluşturan kurum ile ilgili ilan ve mesajlardan haberdar olma, toplantılara düzenli olarak katılma ve yapıcı önerilerde bulunma gibi konularda katılım düşük seviyededir. Çalışanların bu konularda daha aktif hale gelmesi için karar alma sürecine daha fazla katılmasının önü açılmalıdır.

Çalışanların örgütsel adalet algıları cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. Fakat eğitim durumu, kadro durumu ve yöneticilik görev durumuna göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Eğitim durumu ile ilgili yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda dağıtımsal adalet alt boyutu  $p$  değeri  $0,032 < 0,05$  olarak bulunmuş ve lisansüstü eğitim durumuna sahip çalışanların lise mezunu çalışanlara oranla dağıtımsal adalet algılamalarının yüksek olduğu anlaşılmıştır. Kadro durumu ile ilgili yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda dağıtımsal adalet alt boyutu  $p$  değeri  $0,017 < 0,05$  olarak bulunmuş ve gelir uzmanı kadrosu sahip çalışanların memur

kadrosuna sahip çalışanlara oranla dağıtımsal adalet algılamalarının yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bunun da temel nedeninin gelir uzmanı kadrosuna sahip çalışanların ücret düzeylerinin memur çalışanlara göre daha fazla olması söylenebilir. Yöneticilik görev durumu ile ilgili yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda dağıtımsal adalet alt boyutu ve işlemsel adalet alt boyutu arasında anlamlı fark elde edilmiştir. Dağıtımsal adalet alt boyutu  $p$  değeri  $0,006 < 0,05$  olarak bulunmuş ve 15 yıl üstü yöneticilik görevi olan çalışanların yöneticilik görevi olmayan çalışanlara oranla dağıtımsal adalet algılamalarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. İşlemsel adalet alt boyutu  $p$  değeri  $0,029 < 0,05$  olarak bulunmuş ve 15 yıl üstü yöneticilik görevi olan çalışanların yöneticilik görevi olmayan çalışanlara oranla işlemsel adalet algılamalarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Burada uzun süre yöneticilik görevi yapan çalışanların dağıtımsal adalet (ücret, çalışma programı, sorumluluklar vs.) ve işlemsel adalet (ödül, ceza, terfi vs.) konularında yöneticilik görevi olmayan çalışanlara oranla algılama seviyelerinin yüksek olmasının potansiyel nedeninin yöneticilik görevleri gereği bu konuların planlama ve uygulayıcıları olmaları söylenebilir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları cinsiyet, kadro durumu, çalışma süresi ve yöneticilik görev durumuna göre farklılık göstermemektedir. Fakat yaş, medeni durum ve eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Yaş değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda özgecilik alt boyutu  $p$  değeri  $0,022 < 0,05$  olarak bulunmuş ve 46 ve üstü yaş grubundaki çalışanların 18-24 yaş grubundaki çalışanlara oranla özgecilik davranışlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun potansiyel nedeninin tecrübeli çalışanların mesleğe yeni başlamış çalışanlara tecrübelerini aktarma ve genç çalışanlara yardımcı olma isteklerinden kaynaklandığı söylenebilir. Yöneticiler bu durumu göz önünde bulundurarak genç personelin oryantasyon ve mesleki gelişim süreçlerinde tecrübeli personelden faydalanabilir. Medeni durum ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda centilmenlik alt boyutu  $p$  değeri  $0,029 < 0,05$  olarak bulunmuş ve medeni durumu diğer grubuna giren çalışanların bekâr çalışanlara oranla centilmenlik davranışlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim durumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda erdem alt boyutu  $p$  değeri  $0,026 < 0,05$  olarak bulunmuş üniversite ve yükseköğretim mezunlarının, lise mezunu çalışanlara oranla erdem davranışlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununda potansiyel nedenlerinin üniversite mezunu çalışanların kurum içerisinde yöneticilik görevinde bulunmaları, toplantılara aktif olarak katılmaları ve kurum ile ilgili değişimleri takip etmelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Örgütsel adalet alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik olarak yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; özgeçmiş alt boyutu ile işlemsel adalet alt boyutu arasında % 21,7 düzeyinde negatif yönde ( $r = -0,217$ ;  $p = 0,020 < 0,05$ ) anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucu elde edilmiştir.

Yapılan literatür taraması ve incelenen tez ve makalelerden yola çıkarak örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel adalet ve adaletsizlik algılamaları ile ilişkili olduğu ve yaptığımız araştırmanın da bu sonuç ile tutarlı olduğu anlaşılmıştır.

Bu tez çalışmasında elde edilen bulgular örgütlerin; yöneticiler ve çalışanlar arasında etkili bir örgütsel yapının sağlanabilmesi ve çalışanların fazladan rol davranışlarını arttırabilmesi için örgütsel adalet algısı oluşturma gayreti içinde olmaları gerektiğini ortaya koymuştur.

Araştırmamızın sonuçlarına göre Malatya Fırat ve Beydağı Vergi Dairesi çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının düşük, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların örgütü adil algılamadıklarında dahi yüksek vatandaşlık davranışı gösteriyor olmaları sevindiricidir. Ancak literatür çalışmasında açıkladığımız üzere, örgütsel adalet algılamaları, çalışanların örgüte güven, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, iş tatmini, liderlik, ödüllendirme sistemleri ve performans gibi birçok faktöre pozitif yönde etki etmektedir. Bu nedenle vergi dairesi yöneticilerine düşük olan örgütsel adalet algısının yükseltilmesi konusunda çalışmalar önerilmektedir.



Kurum içerisinde örgütsel adalet algısının nasıl yükseltileceği konusunda bu tez çalışması ve bu konu ile ilgili yapılmış diğer araştırmalar yol gösterici olacaktır. Özellikle düşük olan işlemsel adalet (ödül, ceza, terfi) konularında personelde gerçekten böyle bir algı olup olmadığını belirlemek üzere araştırmada kullanılan anket formundan faydalanabilir.

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

## KAYNAKÇA

ADAMS, J.Stacey (1963). Toward an Understanding Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-476.

AKGEMCİ, Tahir, Çelik, Adnan ve Ertuğrul, U. Gonca (2004). Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 1-28.

ALLISON, Barbara J., Voss, Richard S. and Dryer, Sean (2001). Student Classroom And Career Success: The Role Of Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Education For Business*, 76(5), 282-288.

ALTINTAŞ, Çınar Füsün (2002). “Örgütsel Adalet Kavramı Ve Örgüt Yapısının Çalışanların Adalet Algılamaları Üzerindeki Etkisi”, İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar, Editör: Seyyat Sabuncuoğlu, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

ALTUNBAŞ, A. (2009). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Çalışma Değerlerinin Analizi (Altındağ İlçesi Örneği), Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, *İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

AMBROSE, M.L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89:803-812.

ASUNAKUTLU, Tuncer (2006). Çalışanlar İle Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(4), 16-33.

BALDWIN, Susanna, (2006), “Organizational Justice”, *Institute for Employment Studies*,1-13

BALTAŞ, A. (2002). Ekip Çalışması ve Liderlik. 4. Baskı. İstanbul: Remzi Kitapevi.

BARUCH, Yehuda, O’Creevy, Mark F., Hind, Patricia and Vigoda-Gadot, Eran (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.

BASIM, H. Nejat ve Şeşen, Harun (2006). Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket Ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 159-168.

BAŞ. Türker (2002). “Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2),19-37.

BATEMAN, Thomas S. ve Organ, Denis W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier:The Relationship Between Effect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.

BERNARDIN, H. John and Dona K. Cooke; (1993),“*Validity of an Honesty Test in Predicting Theft Among Convenience Store Employees*”, *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.5, ss.1097-1108.

BEUGRÉ, Constant D. and Robert A. Baron; (2001),“*Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive,Procedural and Interactional Justice*”, *Journal of Applied Social Psychology*, Volume.31, Issue.2, ss.324-339.

BEUGRÉ, Constant D.; (2002), “*Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employess: an African Perspective*”, *International Journal of Human Resource Management* 13:7 November, ss.1091-1104.

BLADER, Steven L. Tom R. Tyler (2003). “What Constitutes Fairness In Work Settings? A Four Component Model of Procedural Justice”, *Human Resource Management Review*, s.13:110.

BLEVINIS, R.E. (2001). “The Study Of Assaciation Between Organizational Trust And Decision-Making, Comminications And Collaboration İn Comprehensive”, *Regional İnstitutions of Higher Education, New Mexico State University, Doctor Of Philosophy, USA.*

BOLİNO, Mark C., Turnley, William H. and Niehoff, Brian P. (2004). “The Other Side Of The Story: Reexamining Prevailing Assumptions About Organizational Citizenship Behavior”, *Human Resource Management Review*, (14), 229-246.

BÖRÜ, D. (2001). Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım. Güvenilir İnsan Kim?. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı*, 24-26 Mayıs, 189-204

CHAN, Marjorie (2000)“Organizational Justice Theories and Landmark Cases”, *The International Journal of Organizational Analysis*, c. 8, s.1: 73.

CHEN, X. P., Hui, C. ve Seago, D. J. (1998). The Role Of Organizational Citizenship Behavior In Turnover: Conceptualization And Preliminary Tests Of Key Hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83, 922-931.

COHEN, A. ve Vigoda, E. (2000). Do Good Citizen Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination Of The Relationship Between General Citizenship And Organizational Citizenship Behavior In Israel. *Administration and Society*, 32 (5), 596-625.

ÇOLAK, Mustafa ve Hayat Ebru Erdost; (2004), “*Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research*”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:22, Sayı:2, ss. 51-84.

CONGER, Jay.A., Kanongo, Rabindra N.(1988).”The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice”, *The Academy Of Management Review*,13(3), 471-482.

CETİN, Fatih ve Fıkrkoca, Ali (2010). Rol Otesi Olumlu Davranışlar Kisisel Ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir Mi?. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (4), 41-66.

CHARASH, Yochi Cohen, Paul E. Spector (2001), “The Role of Justice in Organizations: A Meta - Analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86, No: II, s.278-321.

CLARK, M.S. ve Isen, A.M. (1982). Toward Understanding the Relationship Between Feeling States and Social Behavior (Eds. A.H. Hastorf and A.M. Isen.) *Cognitive Social Psychology*. New York: Elsevier. 73-108.

COLQUITT, J.,A., Conlon, D. E., Porter, C. Wesson, M. J., NG, K. Yee (2001), 'Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research', *Journal of Applied Psychology*, 86:3.

ÇAKAR, Demircan, N.YILDIZ, Sibel (2009). "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi (Alglanan Örgütsel Destek Bir Ara Sistem Mi?)", *Electronic Journal Of Social Science*, 8(28), 68-90.

ÇELİK, V. (2000/2007). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

DİLEK, Hakan (2005). "Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Etkileri Üzerine Yönelik Bir Araştırma, *Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Doktora Tezi, İzmit.

DELUGA, Ronald J. (1994). Supervision Trust Building, Leader-Member Exchange and Oganizational Citizenship Behavior. *Journal of Occupational & and Organizational Psychology*, .67, 315-326

DELUGA, Ronald J. (1995). The Relation Between Trust İn The Supervisor And Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Military psychology*, 7(1), 1-16.

DİPAOLA, Michael F., Tarter, C. John and Hoy, Wayne K. (2007). Measuring Organizational Citizenship Of Schools: The OCB scale, (Edited by: Wayne K. Hoy, Michael F. DiPaola). *Essential Ideas For The Reform Of American Schools*. Scottsdale: Information Age Publishing, Inc. 227-250.

DİNÇ, Alper ve Adnan CEYLAN, (2008), "Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve İş Memnuniyeti İle İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar", *CÜ İİBF Dergisi*, Cilt:9, Sayı:2, s. 13-29.

DOĞAN, Hulusi, (2002), "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü, *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, s. 71-78.

DORUK, Uysal Irak (2004).”Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar Ve Bugünkü Durumu”, *Türk Psikoloji Yazıları*, C. 7, s.13

EHTİYAR, V. Rüya, Alan, Aylin A. And Ömürüş, Ece (2010). The Role Of Organizational Citizenship Behavior On University Student’S Academic Success. *Tourism and Hospitality Management*, 16(1), 47-61.

EKER, Gülden, (2006), “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

ERDOĞAN, İlhan (1994). İşletmelerde Davranış. İstanbul: Beta Basım Yayım

EREN, Erol (2008), Örgütsel Davranış ve Yönetim *Psikolojisi* (11. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

EROĞLU, F. (1996). *Davranış bilimleri*, Eğitim dizini 99(c), İstanbul: Beta Yayınları.

FARH, Jiing-lih, Podsakoff, M. Philip ve Organ, W. Dennis (1990). “Accounting For Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness And Task Scope Versus Satisfaction”, *Journal Of Management*, 16(4), 705-721.

FORTIN, Marion (2008), Perspectives On Organizational Justice, Concept Clarification, Social Context İntegration, Time And Links With Morality, *International Journal of Management Reviews*, s.25.

GREENBERG, J. (1987). Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

GREENBERG, J. (1990b). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16:399-432.

GÜRBÜZ, Sait (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1), 48-75.

GÜRGEN, Haluk, Çiğdem Kırel, Ferruh Uztuğ ve Nezih Orhon; (2003), Halkla İlişkiler ve İletişim, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1482, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 792, 1. Baskı, Eskişehir.

GÜMÜŞTEKİN, Gülten E. ve Emet, Canan (2007). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 90-116.

HASANOĞLU, Mürteza, (2004), “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:52, s. 43-60.

IRAK, Doruk Uysal; (2004), “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), ss. 25-43.

İÇERLİ, Leyla, (2010), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, s. 67-92

İŞBAŞI, Ö.J. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya:Akdeniz Üniversitesi

İŞCAN, Ömer Faruk Naktiyok ve Atılhan Naktiyok (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), 181-201.

İŞCAN, Ömer Faruk; (2005), “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi” *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt.60, Sayı.1, ss.149-171.

KARADAĞ, Engin ve Mutaftçılar, IĞıl (2009). İlk Ve Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Özgeçmiş Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (28), 75-92.

KARAMAN, Kemal, Yücel, Cemil ve Dönder, Hakan (2008). “Öğretmen Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi İle Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (53), 49-74.

KAYNAK, S. (2007). Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

KELLOWAY, E. K., C. Loughlin, J. Barling, A. Nault. “Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Seperate But Related Constructs”. *International Journal of Selection and Assessment*. c. 10. s. 1-2 (2002): 143-151 (Aktaran: Sezgin, Ferudun. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”. GÜ Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. c. 25. s. 1 (2005): 317-339).

KİDDER, Deborah L. (2002). The Influence of Gender on The Performance of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 28 (5), 629-648.

KONOVSKY, M.A. (2000). Understanding Procedural Justice And Its Impact On Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3):489-511.

KUMAR, Kuldeep, Bakhshi, Arti ve Rani, Ekta (2009). “Organizational Justice Perceptions As Predictor Of Job Satisfaction And Organizational Commitment”, *The Icfai Journal of Management Research*, 8(10),24-37.

KUTANİS Özen, Rana (2006). Örgütlerde Davranış Bilimleri (Ders Notları) Sakarya: Sakarya Kitabevi.

MEMDUHOĞLU, H. B. & Yılmaz, K. (2010). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

MEYER, J.P. Allen, N.J. (1991). “A Three Component-Conceptualization Of Organizational Commitment” *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.



MİN-HUEİ, C. (2004). “An Investigation of the Relationship of Organizational Structure, Employee’s Personality and Organizational Citizenship Behaviors”, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 428-431.

MOORMAN, Robert H., Niehoff, Brian B. ve Dennis W. Organ (1993). “ Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behaviors: Sorting the effects of job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice”. *Employee Relationship and Right Journal*, 6 (3),209-225.

MUCUK, İsmet(2005). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

MUSTAYEVA, L. (2007). Sosyal Sorumluluk İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

NAR, O. (2009). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Arkadaşlık, Başarı ve Statü Çabaları ve Bu Çabaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişkisinin İncelenmesi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. *İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

OKTAY, M. (1996). *İşletmeciler için: Davranış bilimlerine giriş*. İstanbul:Der Yayınları.

ORGAN, Dennis W. (1977). A Reappraisal and Reinterpretation of The Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46-53.

ORGAN, D. W. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington: Lexington Books, 1988.

ORGAN, D.W. (1990). The motivational Basis Of Organizational Citizenship Behaviour. *Research in Organizational Behaviour*, 12, 43-72.

ÖĞÜT, Âdem, Metin KAPLAN ve Durdu Mehmet BİÇKES, (2009), “Algılanan Örgütsel Adaleti ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Analizi”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, s. 158-164.

ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003(a)). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21:77-96.

ÖZDEVECİOĞLU, M., (2003(b)), “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:18, s. 113-130.

ÖZMEN, Ömür N. T., Yasemin ARBAK ve Pınar Süral ÖZER, (2007), “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, s. 17-33

PODSAKOFF, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors And Their Effects on Followers' Trust In Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 (2):107-142.

PODSAKOFF, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B. ve Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26, 513-563.

POLAT, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış doktora tezi, *Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

POLAT, Soner ve Cevat CEEP, (2008), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı:54, s. 307-331.

POOLE, Wendy L., (2007), “Organizational Justice As A Framework for Understanding Union - Management Relations in Education”, *Canadian Journal Of Education*, Vol:30, No:3, pp. 725-748

POUSSARD, Jale Minibaş ve Turhan ERKMEN, (2008), “Yönetim İletişim Kültür”, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.

ROBINSON, K.L. (2004). “The Impact Of Individual Differences On The Relationship Between Employee Perceptions Of Organizational Justice And Organizational Outcome Variables”. *San Diego: Alliant International University*.

ROTUNDO, Maria and Sackett, Paul R. (2002).” The Relative Importance Of Task, Citizenship, And Counterproductive Performance To Global Ratings Of Job Performance: A Policy-Capturing Approach”, *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.

SEYMEN, O. A. (2008). Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma. Ankara: Detay Yayıncılık.

SEZGİN, F.(2005). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, (1) 317-339.

SKARLİCKİ, D.P. ve Folger, R. (1997). Retaliation In The Workplace: The Roles Of Distributive, Procedural And Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3):434-443.

SMİTH, C. H., Organ, D.W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behaviour. *Journal Of Applied Psychology*, 68, 653-663.

TİTREK, Osman, (2009), “Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, s. 551-573.

TUTAR, Hasan (2007). Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (3), 97-120.

UÇANOK, Başak (2008). The Effects Of Work Values, Work-Value Congruence And Work Centrality On Organizational Citizenship Behavior. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, (46), 156-169.

ÜNÜVAR, T. G. (2006). “An Integrative Model Of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Andorganizational Citizenship Behavior”, *Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara

YALÇINKAYA, M. (2000). Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi Ve İş Doyumu Kuram Ve Uygulama, *Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları*, 2.

YARIM, M. (2009). Genel Liselerde Çalışan Branş Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

YAZICIOĞLU, İrfan ve Işıl Gökçe TOPALOĞLU, (2009), “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, s. 3-16

YENİÇERİ, Özcan, Yavuz DEMİREL ve Zeliha SEÇKİN, (2009), “Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *KMU İİBF Dergisi*, Yıl:11, Sayı:16, s. 83-99

YILDIRIM, Fatma, (2007), “İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi”, *AÜ SBF Dergisi*, Cilt:62, Sayı:1, s. 253-278

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

YÜRÜR, Şenay (2005). “Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi Ve Bir Uygulama”, *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

ZEL, Uğur (2001). *Kişilik ve Liderlik*, Ankara:Seçkin Yayıncılık.

**EK-1****ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ANKETİ**

Değerli Katılımcı

Anket sorularından elde ettiğim bilgiler, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalında Doç. Dr. Mehmet DENİZ yönetiminde hazırlamakta olduğum " Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmamda kullanılacaktır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Bu nedenle içinizden geldiği gibi cevaplamanız önemlidir. Cevaplarınız olması gerekeni değil var olan durumu yansıtmalıdır. Araştırmanın başarısı sizlerin anket sorularına doğru ve eksiksiz cevap vermenize bağlıdır.

Araştırma tamamen akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Zamanınızdan özveride bulunarak araştırmaya yapacağınız katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Davut DEMİRCİ

**BİRİNCİ BÖLÜM**

Bu bölümde kişisel durumunuzla ilişkin sorular bulunmaktadır. Her soruda durumunuza uyan seçeneği lütfen işaretleyiniz.

1	Cinsiyetiniz	a) Bayan			b) Bay	
2	Yaşınız	a)18-24	b) 25-31	c) 32-38	d) 39-45	e) 46 ve üstü
3	Medeni Durumunuz	a) Evli		b) Bekar		c) Diğer
4	Eğitim Durumunuz	a) İlköğretim	b) Lise	c) Üniversite ve Yüksekokul		d) Lisansüstü
5	Çalıştığınız Kadro	a) Memur	b) Gelir Uzmanı	c) Şef	d) Diğer	
6	Meslekte Çalışma Süreniz	a) 1 yıldan az		b) 1-3	c) 3-7	d) 7 yıldan fazla
7	Yöneticilik Göreviniz Var mı? Varsa Kaç Yıl?	a) Var.....Yıl			b) Yok	

## İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıdaki yargıları kurumunuzu ve yöneticilerinizi değerlendirerek cevaplandırınız.

S.NU	SORU	Hiç Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
8	Çalışma programım adildir.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Haftalık çalışma saatimin ve üstlendiğim görevlerin, adil olduğunu düşünüyorum	( )	( )	( )	( )	( )
11	İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Kurum içinde işini iyi yapanların takdir edildiğini düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
13	Kurumdaki sistem sayesinde, alınan kararların(ödül, ceza, terfi) ayırım yapılmaksızın kurumda çalışan tüm işgörenlere aynı şekilde uygulandığını düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
14	Kurumdaki sistemin, bizimle ilgili kararların önyargılardan uzak bir şekilde alınmasını sağladığını düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Kurumda bizimle ilgili kararlar alınırken, gerekli olan bilgilerin doğru ve tam olarak toplandığını düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
16	Kurumdaki sistemin, alınan kararlara itiraz edebilmemize olanak sağladığını düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
17	Kurumdaki sistemin, karar alınırken kararlardan etkilenebilecek tüm işgörenlerin dikkate alınmasını sağladığını düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
18	Kurumdaki sistemin, herhangi bir haksızlığa maruz kalan işgöreni koruduğunu düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
19	Yöneticimizin, bizimle ilgili kararları önyargılardan uzak bir şekilde aldığını düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
20	Yöneticimizin, aldığı kararlarda tutarlı olduğunu düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
21	Yöneticimizin, bizim ihtiyaçlarımızı dikkate aldığını düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
22	Yöneticimizin, bize şefkatli ve saygılı davrandığını düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
23	Yöneticimizin, bizimle samimi olarak ilgilendiğini düşünüyorum	( )	( )	( )	( )	( )
24	Yöneticimizin bize, aldığı kararlarla ve uygulamalarıyla ilgili düzenli olarak bilgi verdiğini düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
25	Yöneticimizin, bizim haklarımıza saygı gösterdiğini düşünüyorum	( )	( )	( )	( )	( )
26	Yöneticimizin, aldığı kararların nedenlerini yeterince açık bir şekilde izah ettiğini düşünüyorum	( )	( )	( )	( )	( )
27	Yöneticimizin, kurum ve işlerle ilgili aldığı kararların nasıl uygulanacağı hakkında yeterli bilgiyi verdiğini düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
28	Yöneticimizin, ödül ve ceza sisteminin nasıl çalıştığını yeterince açıkladığını düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
29	Yöneticimizin, performanslarımızı değerlendirirken nelere dikkat ettiğini yeterince açıkladığını düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Aşağıdaki yargıları kendinizi değerlendirerek cevaplandırınız.

S.NU	SORU	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
30	Zorunlu olmasa da işe yeni başlayanların işe uyumuna yardımcı olurum.	( )	( )	( )	( )	( )
31	İş yükü ağır olan çalışma arkadaşıma(işimin bir parçası olmasa bile) yardım ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
32	Çalışma arkadaşlarımla iş ile ilgili sorunlarını çözmelerinde yardımcı olmak için zaman ayırırım.	( )	( )	( )	( )	( )
33	İhtiyaç duyduklarında çalışma arkadaşlarımla işlerini onlar için yaparım.	( )	( )	( )	( )	( )
34	Yaptığım işlere başkalarının kontrolüne gerek duyulmayacak ölçüde özen gösteririm.	( )	( )	( )	( )	( )
35	İşime her zaman vaktinde gelirim.	( )	( )	( )	( )	( )
36	Başımda kimse durmasa bile kurum kurallarına uyarım.	( )	( )	( )	( )	( )
37	İşimi ve bana verilen görevleri çok ciddiye alarak hatasız yerine getirmek için özen gösteririm.	( )	( )	( )	( )	( )
38	İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem	( )	( )	( )	( )	( )
39	Çalışma arkadaşlarımla etkileyecek bir durum söz konusu olduğunda harekete geçmeden önce onların mutlaka görüşünü alırım.	( )	( )	( )	( )	( )
40	Çalışma arkadaşlarımla haklarına zarar vermektan kaçınırım.	( )	( )	( )	( )	( )
41	Çalışma arkadaşlarımla aramda çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlemler alırım.	( )	( )	( )	( )	( )
42	Aynı hataları yapmamaları için deneyimlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
43	Kurumumla ilgili ilanlar, mesajlar yada yazılı materyaller dikkatimi çeker	( )	( )	( )	( )	( )
44	Kurum içindeki toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılırım.	( )	( )	( )	( )	( )
45	Kurumumun gelişimi için yapıcı önerilerde bulunurum.	( )	( )	( )	( )	( )
46	Kurumdaki değişimleri takip eder, diğerlerinin bu değişimleri kabul etmesi için aktif rol oynarım.	( )	( )	( )	( )	( )
47	Kurumda ters giden olaylar olduğunda alttan alırım.	( )	( )	( )	( )	( )
48	Çalışma arkadaşlarımla münakaşa etmekten kaçınırım.	( )	( )	( )	( )	( )
49	Çalışma ortamında çıkan çatışmaların çözümünde aktif rol alırım.	( )	( )	( )	( )	( )
50	Önemsiz sorunlar için sürekli şikayet etmekten kaçınırım.	( )	( )	( )	( )	( )