

# Algılanan Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma\*

## ABSTRACT

To examine the direct effect of perceived fairness on organizational citizenship behavior, data obtained from 44 white-collar employees working in sale department at a firm were used. Initially, perceived fairness and organizational citizenship behavior were defined and then correlation and regression analysis were performed according to the methodology of the research. As a conclusion, interactional justice was found to have a direct effect on identification with company, altruism toward colleagues, conscientiousness, and interpersonal harmony.

**Keywords:** Perceived fairness, organizational citizenship behavior, white-collar employees, sale department

## ÖZET

Algılanan adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla, bir firmanın satış departmanında bulunan 44 beyaz yakalı çalışan yoluyla toplanan veriler kullanılmıştır. Çalışma esnasında öncelikle algılanan adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları tanımlanmıştır. Daha sonra, oluşturulan araştırma metodolojisi ışığında korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Sonuç olarak, etkileşim adaletinin işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdanlılık ve çalışanlar arası uyum üzerinde bir etkisi bulunmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Algılanan adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı, beyaz yakalı çalışanlar, satış departmanı

---

\* Dr. Cem Cüneyt Arslantaş, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

## Giriş

Örgütlerde sağlanan adalet, örgütlerin temel değerlerinden birini oluşturmaktadır. Örgütlerde kaynakların ve ödüllerin dağıtımı ile kullanılan prosedürler ve süreçlerle ilgili çalışanların adalet algılamaları iş tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir (Thibaut ve Walker, 1975:32-34; Colquitt, 2001:388-389). Çalışanların örgütteki uygulamaları adil olarak algılaması, kendilerini tatmin olmuş hissetmelerini ve vatandaşlık davranışı sergileme konusunda olumlu eğilim göstermelerini sağlamaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994:658). Bu durumda, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olan unsurlardan biri olan algılanan adaletin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini nasıl ve ne yönde etkilediği önem taşımaktadır. Bu bağlamda, çalışmada algılanan adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi araştırılmaktadır.

### I. Algılanan Adalet

Algılanan adalet kavramı, çalışanların adil ve ahlaki uygulamaların örgüt içinde sağlandığına ilişkin algılarını ifade eder. Örgütsel adalet kavramı, çalışma ortamı ile doğrudan ilişkili olan adaletin örgütteki rolünü tanımlamaktadır (Greenberg ve Baron, 2000:142). Örgütsel adaletin sağlanması, çalışanların yöneticilerinin davranışlarını adil, etik ve rasyonel olarak değerlendirmeleri ile mümkündür (Pfeffer ve Langton, 1993:382).

Örgütsel adaletin, dağıtım ve işlem adaleti olmak üzere iki boyutu mevcuttur (Niehoff ve Moorman, 1993:527-556). Dağıtım adaleti Adams'ın (1965:267-299) hakkaniyet kuramına dayanmaktadır. Bu kuram eşit çabanın eşit sonuç getirmesi gerekliliğini savunmaktadır. Deutsch (1975:144) hakkaniyet kuralını, bireyin elde ettiği sonuçlar ile varlıklarının katkıları ya da girdileri arasındaki oran olarak ifade etmiştir. Leventhal (1976:94) ise, bireylerin katkılarına bağlı olarak ödül ve kaynakların adil bir biçimde dağıtılmasını sağlayan normatif bir kural olarak tanımlamıştır. Bu kural, bireyin elde ettiği sonuçların ortaya koyduğu çabayı ve yaptığı katkıyı yansıtması açısından önemlidir. Ortaya konulan eşitlik ve ihtiyaç kuralları ise, hakkaniyet kuralının genelleştirilmesinin sağlanabilmesi için tahsis edilmiş önemli kurallar olarak ifade edilmiştir.

Dağıtım adaleti, ahlaki ve objektif olarak belli kural ve düzenlemelere göre çalışanlara kaynakların eşit şekilde paylaşılmasını ifade eder (Foley vd., 2002:473). Folger ve

Cropanzano (1998:152-153) dağıtım adaleti bireylerin elde ettiği çıktılara ya da kendilerine tahsis edilenlere yönelik adalet algıları olarak ifade etmiştir. Kaynakların dağıtımındaki algılanan hakkaniyet derecesi yüksekse, çalışanlarda gelecekte çıkarlarının ve haklarının korunacağı fikri oluşmaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994:658). Diğer taraftan, performansa dayalı eşit bir şekilde ödül ve cezaların dağıtımını dağıtım adaleti algısını önemli ölçüde etkilemektedir. Algılanan adaletsizlik iş performansında düşüş (Greenberg,1988:606-613), çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapma (Pfeffer ve Langton, 1993:382-407), yapılan işin kalitesinde düşüş (Cowherd ve Levine, 1992:302-302) ve stres (Zohar, 1995:487-495) gibi olumsuz durumları da beraberinde getirmektedir.

Thibaut ve Walker (1975:32) tarafından yazına katılan işlem adaleti kavramı, karar alma sürecinde ve sürecin uygulanması esnasında çalışanlara söz hakkı verilmesini ifade eder. İşlemsel adalet, işten ya da çalışanlardan kaynaklanan tartışmaların çözümünde önemle üzerinde durulması gereken bir konudur (Sheppard vd., 1992:102). Thibaut ve Walker (1975:32), adalet algılamasının göstergeleri olarak süreç kontrolü ve söz hakkı verilmesi gibi yapısal unsurlara odaklanmışlardır. Çalışanlar süreç üzerinde kontrol hakkına sahip olduklarında, prosedürleri adil olarak algılamaktadırlar. Yönetimsel kararlardan etkilenecek olan çalışanların karar verme aşamasında fikirlerinin alınması ve sürecin tarafsız bir şekilde uygulandığına ilişkin algıları, işlem adaleti yönelik yargılamalarda önemli olmaktadır (Colquitt ve Chertkoff, 2002:595). İşlemsel adaletle yönelik yargılamalar, yasal prosedürlere uyulması yönünde çalışanları etkilemektedir (Thibaut ve Walker, 1975:34). Earley ve Lind (1987:1148-1160) yaptıkları çalışmada, işlem adaletine yönelik yargılamaların çalışanların işe yönelik görev ve amaçları kabullenmelerini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Earley ve Lind, çalışmanın teorisinin oluşturulması aşamasında işlem adaleti yargılamalarının, görevin kabulü ve performans ile ilgili tutuma etki eden süreç değişkenlerine aracı olduğunu ortaya koymuşlar; alan çalışmasında ise işlem adaleti yargılamalarının görevin kabulü ile ilgili tutuma etki eden süreç değişkenlerine aracı olduğu ama performans üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Bazı araştırmacılar işlem adaletinin çok boyutlu incelenerek, biçimsel prosedürler ve etkileşim adaleti olmak üzere ikiye ayrılması gerektiğini öne sürmüşlerdir (Greenberg, 1990:561-568; Moorman, 1991:845-855; Niehoff ve Morrman, 1993:527-556). Biçimsel prosedürler bireyle örgüt arasında etkileşimi ortaya koyarken, etkileşim adaleti bireyle yönetici arasındaki etkileşimin önemini yansıtmaktadır (Cropanzano vd., 2002:324-351).

Biçimsel prosedürler, astın bakış açısına önem verilerek söz hakkı tanınması ve önyargıların engellenmesine ilişkin konular üzerinde durmaktadır (Moorman, 1991:847). Bies ve Moag (1986:43-55) tarafından ortaya konan etkileşim adaleti ise, prosedürlerin yürütülmesinde yönetim tarafından çalışanlara dürüst olunmasını, değer verilmesini, saygı duyulmasını ve çalışanların bilgilendirilmesini ifade eder. Folger ve Bies (1989:79-90) etkileşim adaleti, örgütlerde karar alma prosedürlerinin yürütülmesinde adaletin sağlanmasına yönelik yönetsel sorumluluklar olarak ifade etmişlerdir. Yönetsel sorumluluk kavramı, çalışanların bakış açılarına layıkıyla ilgi gösterme, önyargıları engelleme, çalışanlar karşısında belirlenmiş kararlara başvurma, bir karardan sonra zamanında geribildirim sağlama, karar için sebep gösterme, iletişim esnasında doğru bilgi verme ve çalışanlara karşı nazik ve terbiyeli davranma unsurlarından oluşmaktadır.

Etkileşim adaleti kavramı, prosedürler tamamlandıktan sonra devam eden süreçte kişiler arası ilişkilerdeki kalitenin önemine odaklanmakta ve sebep, doğruluk, saygı ve nezaket gibi dört boyuttan oluşmaktadır. Daha sonra bu dört boyut duyarlılık ve açıklamalar olmak üzere iki boyut altında araştırmalara konu olmuştur. Duyarlılık boyutu kişiler arası adalet, açıklamalar boyutu ise bilgisel adalet başlığı altında şekillenmiştir (Greenberg, 1990:561-568; Colquitt, 2001:386-400). Kişiler arası adalet kavramı prosedürlerin yürütülmesinde ve sonuçların belirlenmesinde yer alan otorite tarafından çalışanlara kibar davranılmasını, değer verilmesini ve saygı duyulmasını ifade etmektedir (Greenberg, 1990:562). Tyler ve Bies (1990:77-98), kişiler arası ilişkilerde adaleti sağlamada dürüstlük ve samimiyet, nezaket ve kibarlık ile örgüt üyelerinin haklarına saygı olmak üzere üç boyut belirlemişlerdir. Bilgisel adalet ise, dağıtılan sonuçların ya da kullanılan prosedürlerin hangi yollarla belirlendiği hakkında çalışanlara nakledilen bilgiye dayalı açıklamalara odaklanmaktadır (Greenberg, 1990:562).

## ***II. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı***

Örgütsel vatandaşlık davranışını yazına katan Organ ve arkadaşlarıdır (Bateman ve Organ, 1983:587-595; Smith vd., 1983:653-663; Organ, 1988:1-14). Organ (1988:1-14) örgütsel vatandaşlık davranışını, biçimsel ödül sisteminde doğrudan yer almayan ya da tanımlanmayan ve bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarının etkinliğine katkıda bulunan, isteğe bağlı bireysel ekstra rol davranışı olarak tanımlamıştır. Yazar, örgütsel vatandaşlık

davranışını sivil erdem, özgecilik, vicdanlılık, sportmenlik ve nezaket olmak üzere beş farklı boyutta ifade etmiştir. Sivil erdem boyutu, örgüt üyelerinin sorumluluk duygusuyla tüm toplantılara ve etkinliklere gönüllü olarak aktif katılımını ifade eder. Özgecilik boyutu, örgüt üyelerine karşılık beklemeden yardımcı olmaya yönelik gönüllü davranışları içerir. Vicdanlılık boyutu, üyelerin örgütün kural ve düzenlemelerine karşı gelmeden ekstra bir çaba gösterme yönünde gönüllü davranış sergilemelerini ifade eder. Sportmenlik boyutu, işin yarattığı sıkıntılara ve zorluklara karşı dayanılmasını ve olumsuz davranışlardan kaçınılmasını açıklar. Nezaket boyutu ise üyelerin herhangi birinden kaynaklanan sorunu, onu rencide etmeden önlemeye yönelik gönüllü davranışı belirtir.

Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994:765-802) yürüttükleri çalışmada, Organ'ın vicdanlılık boyutunu genişleterek iki farklı davranış şekli ile açıklamışlardır. Birinci davranış şekli, etik değerlere aykırı davrananların rapor edilmesini içerir. Çalışanlar örgüte bağlılıklarından ve aralarındaki rekabetçi ilişkiden dolayı etik değerlere aykırı davrananları isim vererek rapor etmektedir. Bu durum bireyin kendini örgüt ile özdeşleştirmesini ve diğer çalışanlara meydan okumaya gönüllü olmasını sağlar. İkinci davranış şekli ise, çalışanların örgüt içerisinde doğru ve yanlışları ortaya koymak için profesyonel bir yargılamada bulunmalarını ifade eder. Farh, Earley ve Lin (1997:421-444) ise, yürüttükleri çalışma ile örgütsel vatandaşlık davranışını işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdanlılık, çalışanlar arası uyum ve işletme kaynaklarını koruma olmak üzere beş farklı boyutta incelemişlerdir. İlk üç boyut olan işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik ve vicdanlılık, sırasıyla Organ'ın (1988) örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sivil erdem, özgecilik ve vicdanlılık ile benzerlikler göstermektedir. Diğer taraftan, Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000:513-563), yaptıkları çalışma ile örgütsel vatandaşlık davranışını yedi ana başlık altında toplayarak; yardım etme davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve öz gelişim olarak belirlemişlerdir. Podsakoff ve arkadaşlarının ortaya koyduğu örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları, Organ'ın vatandaşlık davranışı boyutları ile yakın benzerlikler taşımaktadır.

### **III. Algılanan Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler**

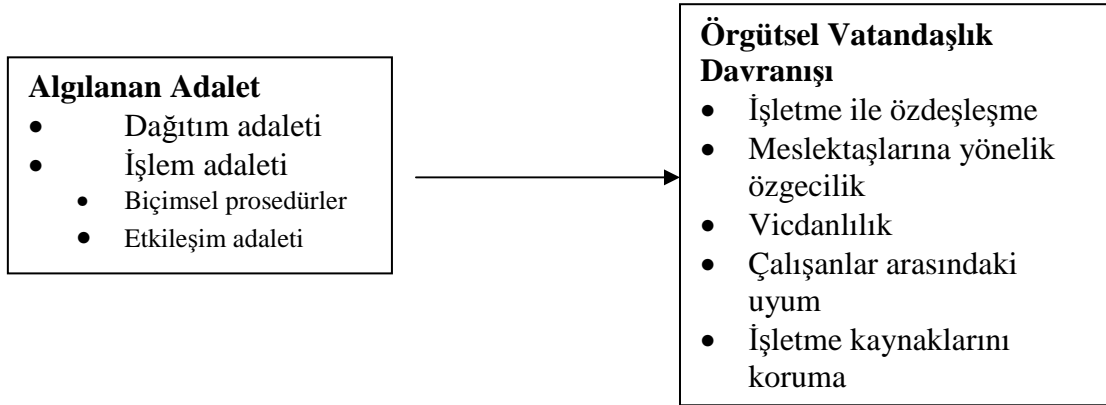
Yazında algılanan adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri ortaya koyan çeşitli çalışmalar mevcuttur (Organ, 1988,1990:43-72; Organ ve Konovsky, 1989:157-

164; Farh vd., 1990:705-721; Moorman, 1991:845-855; Niehoff ve Moorman, 1993:527-556; Moorman vd., 1993:209-225). Organ (1990:43-72), dağıtım adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini anlamının yolunun, örgütlerdeki ekonomik etkileşimlerin sosyal etkileşimler ile nasıl etkilendiğine ilişkin bakış açılarının belirlenmesi ile mümkün olacağını belirtir. Eğer çalışanlar, yöneticileri ile olan ilişkilerini sadece ekonomik etkileşimler açısından tanımlıyorsa, dağıtım adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi oldukça az olacaktır. Bu durumda, çalışanlar tarafından ekonomik etkileşime verilen karşılık, sınırlı rol davranışları çerçevesinde olacaktır. Çünkü çalışanlar yapılan iş aktini fazla çaba göstermelerini gerektirecek şekilde değerlendirmeyebilirler. Bunun yanında eğer çalışanlar, yönetici ile olan ilişkilerini sosyal etkileşimler açısından ifade ederlerse, iş aktinin dışında olumlu davranışlar gösterecekler; kural ve düzenlemelere uyarak rol tanımlarının ötesine geçeceklerdir. Çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi, iş akdinde tanımlanması mümkün olmayan ilişkileri olumlu ve kaliteli olarak görmesiyle ilgilidir. Bu yüzden, sosyal etkileşimlerde açık bir aykırılık söz konusu olamaz. Çalışanın sergileyeceği örgütsel vatandaşlık davranışı direkt olarak ödüllendirilmese dahi çalışan bu davranışı dağıtım adalete verilecek en uygun karşılık olarak görmektedir.

Konovsky ve Pugh'a (1994:656-669) göre, adalet ve vatandaşlık davranışları arasında güçlü bir ilişki vardır ve bu ilişkide güven aracı bir değişken olarak görülebilir. İşlemsel adalet, çalışanları vatandaşlık davranışı sergilemeye yönlendirir ve kendi yöneticisi ile örgüte olan güvenini pekiştirir. Aynı şekilde Moorman (1991:845-855), işlem adaletinin vatandaşlık davranışının boyutlarını etkilediğini, dağıtım adaletinin ise bunu sağlayamadığını ortaya koymuştur. Diğer taraftan, Lind ve Earley (1991) işlem adaleti ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi grup değer modeli ile açıklamışlardır. Grup değer modelinde, çalışan bulunduğu grubun bir üyesi olarak saygı görüyor ve kendisine değer veriliyor ise, süreçleri adil olarak görmektedir. Lind ve Earley, gruba ilgi gösterildiği ve grup anlayışının önemle üzerinde durulduğu örgütlerde, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıktığını belirtmektedirler. İşlemsel adalet algısı, grup ilgisini destekleyici ve harekete geçirici bir unsur olmaktadır. Dağıtım adaleti algısında ise, bireylerin haklarının eşit dağıtıldığına ilişkin inancı ve güveni vatandaşlık davranışını etkilemektedir (Graham ve Organ, 1993:483-502). Malatesta ve Byrne (1997) ise, çalışanların yöneticilerine yönelik etkileşim adaleti algılarının örgüte bağlılıkları ve vatandaşlık davranışı sergilemeleri ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

#### IV. Çalışmanın Amacı ve Modeli

Bu çalışmanın amacı, algılanan adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu doğrultuda, ilk olarak algılanan adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki belirlenecek ve daha sonra dağıtım ve işlem adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları üzerindeki etkileri incelenecektir. Algılanan adalet ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye yönelik olarak ortaya konan araştırmanın modeli Şekil 1’de görüldüğü gibidir.



Şekil 1: Çalışmanın Modeli

#### V. Çalışmanın Kapsamı

Bu çalışmanın kapsamını iletişim ve dış ticaret alanında uzmanlaşmış bir firmanın satış bölümünde çalışan beyaz yakalılar oluşturmaktadır. Satış bölümünde çalışan toplam 54 beyaz yakalı çalışanın 44 tanesinden cevap alınabilmiştir. 44 beyaz yakalı çalışan ana kütlenin %82’sini oluşturmaktadır. Katılımcıların %67’si erkek, %33’ü ise kadındır. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde %54’ünün 20-29 yaş arasında, %29’unun 30-39 yaş arasında, %17’sinin 40-49 yaş arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyi ele alındığında %45’i lise, %43’ü lisans ve %12’si lisansüstü mezundur. Katılımcılar iş hayatındaki toplam çalışma süreleri açısından incelendiğinde %33’ünün 1 ile 4 yıl arasında, %15’ünün 4 ile 7 yıl arasında, %12’sinin 7 ile 10 yıl arasında, %19’unun 10 ile 13 yıl arasında, %21’inin 13 yıldan daha fazla süredir iş hayatında oldukları görülmektedir. Katılımcıların buldukları firmadaki çalışma süreleri ele alındığında %12’sinin 1 yıldan daha az, %57’sinin 1 ile 4 yıl arasında, %21’inin 4 ile 7 yıl arasında, %5’inin 7 ile 10 yıl arasında, %5’inin 13 yıldan daha fazla buldukları firmada çalıştıkları görülmektedir.



## VI. Kullanılan Ölçekler

Çalışmada kullanılan anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. Anket formunun ilk kısmında algılanan adaleti ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, dağıtım adaleti ve işlem adaleti olmak üzere iki boyuttan ve yirmi ifadeden oluşmaktadır. Dağıtım adaleti başlığı altında ücret seviyesi, iş sorumlulukları, iş yükü ve iş takvimini içeren farklı iş çıktılarına yönelik adaletin sağlanması beş ifade ile değerlendirilmiştir. İşlemsel adalet, biçimsel prosedürler ve etkileşim adaleti olmak üzere ikiye ayrılarak incelenmiştir. Biçimsel prosedürler, doğru ve önyargısız bilgi toplamayı, yardımcı süreçleri ve çalışanlara söz hakkı tanımayı sağlayacak sistemin dahil olduğu işe yönelik kararlar şeklinde altı ifade ile belirtilmiştir. Etkileşim adaleti ise, işe yönelik kararlar alınırken çalışanların ihtiyaçlarının düşünülmesine ve gerekli bilginin sağlanmasına yönelik dokuz ifade ile ölçülmüştür. Boyutlara ilişkin örnek ifadeler aşağıda gösterilmiştir.

Dağıtım adaleti: “Aldığım ödüllerin oldukça adil dağıtıldığını düşünüyorum.”

Biçimsel prosedürler: “Tüm iş kararları, kararlardan etkilenecek çalışanların fikri alınarak verilir.”

Etkileşim adaleti: “İşime yönelik kararlar alınacağı zaman, müdürüm bana karşı nazik ve düşünceli davranır.”

Anket formunun ikinci kısmında çalışanların vatandaşlık davranışını ölçmek için Farh ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdanlılık, çalışanlar arası uyum ve işletme kaynaklarını koruma olmak üzere beş boyuttan ve yirmi ifadeden oluşmaktadır. İşletme ile özdeşleşme boyutu, örgüt bağlılığı, örgüt dışındakilere örgütün olumlu propagandasını yapma, örgütün itibarını korumaya yönelik mücadele etme ve gelişim için öneriler getirmeye yönelik dört ifadeden oluşmaktadır. Meslektaşlarına yönelik özgecilik boyutu, örgüt üyelerine karşılık beklemeden yardımcı olmaya ve sorunların çıkmasını önlemeye yönelik dört ifade ile ölçülmüştür. Vicdanlılık boyutu, örgütün mevcut kural ve düzenlemelerine aykırı hareket etmeden asgari rol tanımlamalarının ötesine geçmeye yönelik beş ifade ile incelenmiştir. Çalışanlar arası uyum boyutu, örgüt üyelerine zarar vererek sağlanacak kişisel güç ve kazanç elde etmekten kaçınmaya yönelik dört ifadeyi kapsamaktadır. İşletme kaynaklarını koruma boyutu ise, örgüt üyelerinin örgütün kaynaklarını ve politikalarını suiistimal edecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarına yönelik üç ifadeyi içermektedir. Boyutlara ilişkin örnek ifadeler aşağıda gösterilmiştir.



İşletme ile özdeşleşme: “Kurumun itibarını korumaya yönelik mücadele etmek için gönüllüyüm.”

Meslektaşlarına yönelik özgecilik: “İş ile ilgili sorunların çözümünde meslektaşlarıma gönüllü olarak yardımcı olurum.”

Vicdanlılık: “Birinin işini üstelendiğimde ciddiye alır ve hatasız yapmaya çalışırım.”

Çalışanlar arasındaki uyum: “Kişisel çıkar sağlamak için pozisyonumu kötüye kullanmam.”

İşletme kaynaklarını koruma: “Bazen işletme kaynaklarını (işletme telefonu, fotokopi makinesi, bilgisayar ve araba vb.) özel işlerim için kullanabilirim.” (T)

Çalışmada kullanılan tüm ölçekler uyumun sağlanması amacıyla 5’li Likert şekline dönüştürülmüştür. Boyutlara ilişkin ifadeler; “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde hazırlanmış ve 1-5 arasında değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinin orijinali önce Türkçe’ye çevrilmiş daha sonra konu ile ilgili akademisyenlerin görüşü alınarak ölçeklere son şekli verilmiştir. Elde edilen bilgiler “SPSS for Windows 13.0” istatistik programı ile değerlendirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla, sıralı ölçeğin kullanıldığı ölçme araçlarına uygulanan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Bu hesaplamalar sonucunda adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinin standardize edilmiş Cronbach Alpha değerleri sırasıyla 0.98 ve 0.94 (Tablo 1) olarak bulunmuştur. Güvenilirlik katsayıları ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

## **VII. Çalışmanın Bulguları**

Algılanan adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesinde güvenilirlik analizi, tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. Dağıtım adaleti ile işlem adaleti boyutlarının standardize edilmiş Cronbach Alpha değerleri sırasıyla 0.95 ve 0.98 olarak bulunmuştur (Tablo 1). Diğer taraftan, işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdanlılık, çalışanlar arası uyum ve işletme kaynaklarını koruma boyutlarının standardize edilmiş Cronbach Alpha değerleri sırasıyla 0.95, 0.95, 0.93, 0.74 ve 0.69 olarak bulunmuştur (Tablo 1).

Algılanan adaletin ortalama değeri 3.19’dur. Dağıtım adaleti boyutunun ortalama değeri 2.68, işlem adaleti boyutunun ortalama değeri ise 3.37 olarak bulunmuştur (Tablo 1).

Dolayısıyla çalışanların sorumlulukların, kaynakların, ödül ve cezaların dağıtımına ilişkin algıladıkları hakkaniyet derecesi düşüktür. Bunun yanında çalışanların bakış açısına önem verilerek söz hakkı tanındığı ve önyargıların engellenmesine çalışıldığı, prosedürlerin yürütülmesinde çalışanlara saygılı, duyarlı ve düşünceli davranıldığı, değer verildiği ve çalışanların bilgilendirilmesine çalışıldığı görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortalama değeri 3.72'dir. İşletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdanlılık, çalışanlar arası uyum ve işletme kaynaklarını koruma boyutlarının ortalama değerleri sırasıyla 3.71, 3.73, 3.73, 3.84 ve 3.52 olarak bulunmuştur (Tablo 1). Çalışanların işletmenin itibarını korumaya ve olumlu propagandasını yapmaya yönelik olarak gönüllü çalıştıkları ve toplantılarda aktif olarak yapıcı öneriler getirdikleri görülmektedir. Çalışanların birbirlerine karşılık beklemeden yardımcı oldukları ve sorunların çözümünde birlikte uyumlu bir biçimde çalıştıkları tespit edilmiştir. Çalışanların işlerini ciddiye aldıkları, hatasız yapmaya gayret ettikleri ve işin kalitesini arttırmak için çaba gösterdikleri görülmektedir. Çalışanlar, kişisel menfaatlerini bir yana bırakarak aralarındaki uyumun devamı için çaba sarfetmekte ve işletme kaynaklarına özen göstererek bunları ihtiyaçlar dahilinde kullanmaktadırlar.

Tablo 1'de görüldüğü üzere algılanan adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0.56$ ,  $p<0.01$ ). Bu ilişkiyi destekler nitelikte iki boyutun bir arada ele alındığı algılanan adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi (Tablo 2) anlamlı bulunmuştur ( $F=27.20$ ,  $p<0.01$ ). Ancak bu iki boyuttan yalnızca işlem adaleti boyutunun ( $\beta=0.75$ ,  $p<0.05$ ) çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutun söz konusu etkisi, dağıtım adaletinin korelasyon analizinde ortaya çıkan birebir ilişkisini gölgelemiştir. Böylece dağıtım adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde bir etkisi kalmamıştır.

Tablo 1: Değişkenlere ve Boyutlara İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmalar, Güvenilirlikler ve Korelasyonlar

	Ort.	S. S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Algılanan adalet	3.19	0.99	0.98 <sup>a</sup>										
Dağıtım adaleti	2.68	1.12	0.83 <sup>**</sup>	0.95 <sup>a</sup>									
İşlem adaleti	3.37	1.03	0.98 <sup>**</sup>	0.70 <sup>**</sup>	0.98 <sup>a</sup>								
Biçimsel prosedürler	3.14	1.12	0.95 <sup>**</sup>	0.78 <sup>**</sup>	0.93 <sup>**</sup>	0.95 <sup>a</sup>							
Etkileşim adaleti	3.52	1.06	0.92 <sup>**</sup>	0.59 <sup>**</sup>	0.97 <sup>**</sup>	0.81 <sup>**</sup>	0.98 <sup>a</sup>						
Örgütsel vatandaşlık davranışı	3.72	0.78	0.75 <sup>**</sup>	0.54 <sup>**</sup>	0.76 <sup>**</sup>	0.62 <sup>**</sup>	0.80 <sup>**</sup>	0.94 <sup>a</sup>					
İşletme ile özdeşleşme	3.71	1.12	0.74 <sup>**</sup>	0.58 <sup>**</sup>	0.73 <sup>**</sup>	0.60 <sup>**</sup>	0.76 <sup>**</sup>	0.96 <sup>**</sup>	0.95 <sup>a</sup>				
Meslektaşlarına yönelik özgecilik	3.73	1.07	0.67 <sup>**</sup>	0.43 <sup>**</sup>	0.70 <sup>**</sup>	0.55 <sup>**</sup>	0.75 <sup>**</sup>	0.93 <sup>**</sup>	0.90 <sup>**</sup>	0.95 <sup>a</sup>			
Vicdanlılık	3.73	0.97	0.73 <sup>**</sup>	0.56 <sup>**</sup>	0.73 <sup>**</sup>	0.61 <sup>**</sup>	0.75 <sup>**</sup>	0.96 <sup>**</sup>	0.94 <sup>**</sup>	0.89 <sup>**</sup>	0.93 <sup>a</sup>		
Çalışanlar arası uyum	3.84	0.91	0.70 <sup>**</sup>	0.49 <sup>**</sup>	0.72 <sup>**</sup>	0.60 <sup>**</sup>	0.75 <sup>**</sup>	0.89 <sup>**</sup>	0.80 <sup>**</sup>	0.82 <sup>**</sup>	0.83 <sup>**</sup>	0.74 <sup>a</sup>	
İşletme kaynaklarını koruma	3.52	0.87	-0.24	-0.21	-0.23	-0.21	-0.22	-0.25	-0.35 <sup>*</sup>	-0.44 <sup>**</sup>	-0.39 <sup>*</sup>	-0.33 <sup>*</sup>	0.69 <sup>a</sup>

Not: \*\* p<0.01, \* p<0.05, a Cronbach Alpha

Tablo 2: Algılanan Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Sonuçları

	Standardize edilmiş regresyon katsayıları Örgütsel vatandaşlık
Algılanan adalet	
Dağıtım adaleti	0.02
İşlem adaleti	0.75*
F	27.20**
R <sup>2</sup>	0.58
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.56
Not: * p<0.05, ** p<0.01	

Tablo 3: Algılanan Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Sonuçları

	Standardize edilmiş regresyon katsayıları				
	İşletme ile özdeşleşme	Meslektaşlarına yönelik özgecilik	Vicdanlılık	Çalışanlar arası uyum	İşletme kaynaklarını koruma
Algılanan adalet					
Dağıtım adaleti	0.36	0.11	0.30	0.16	-0.14
İşlem adaleti					
Biçimsel prosedürler	-0.37	-0.26	-0.26	-0.17	0.03
Etkileşim adaleti	0.83*	0.90*	0.78*	0.80*	-0.17
F	21.75**	17.18**	19.29**	16.99**	0.79
R <sup>2</sup>	0.63	0.58	0.60	0.57	0.06
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.60	0.54	0.57	0.54	0.03
Not: * p<0.05, ** p<0.01					

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olan işlem adaletinin hangi boyutlarının vatandaşlık davranışı boyutları üzerinde etkileri olduğu Tablo 3'te ortaya konmuştur. Bu tabloda yer alan bilgilere göre, biçimsel prosedürler boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturan boyutlar üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Diğer taraftan etkileşim adaleti boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının işletme ile özdeşleşme ( $\beta=0.83$ ,  $p<0.05$ ), meslektaşlarına yönelik özgecilik ( $\beta=0.90$ ,  $p<0.05$ ), vicdanlılık ( $\beta=0.78$ ,  $p<0.05$ ) ve çalışanlar arası uyum ( $\beta=0.80$ ,  $p<0.05$ ) boyutları üzerinde yüksek düzeyde anlamlı bir etkisi söz konusudur. Bu durumda

etkileşim adaletinin işletme kaynaklarını koruma dışındaki örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının tümü üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

## Sonuç

Bu çalışmada, iletişim ve dış ticaret alanında uzmanlaşmış bir firmada çalışan beyaz yakalıların algılanan adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkisi belirlenmiş ve daha sonra dağıtım ve işlem adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Algılanan adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu konuda yapılan bazı çalışmalarda (Organ, 1988,1990:43-72; Organ ve Konovsky, 1989:157-164; Farh vd., 1990:705-721; Moorman, 1991:845-855; Niehoff ve Moorman, 1993:527-556; Moorman vd., 1993:209-225) bulgumuzu destekler nitelikte ilişkiler görülmektedir.

Çalışmada, işlem adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde yüksek düzeyde etkisi söz konusuysen, dağıtım adaletinin anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Moorman'ın (1991:845-855) çalışmasında ulaştığı sonuçlar bulgumuza benzer nitelik taşımaktadır. İşlem ve dağıtım adaleti birbirinden ayrı bir biçimde değerlendirildiğinde, işlem adaleti vatandaşlık davranışını etkilerken, dağıtım adaleti bunu sağlayamamaktadır. Aynı şekilde Konovsky ve Pugh (1994:656-669), işlem adaletinin çalışanları vatandaşlık davranışı sergilemeye yönlendirdiğini ortaya koymuşlardır. Aynı zamanda Folger ve Konovsky (1989:115-130) çalışmalarında, işlem adaleti ile örgütsel bağlılığı ve yönetime güveni içeren iş tutumları arasında ilişki bulurken, dağıtım adaletinin ise sadece ücret tatmini ile ilişkisini ortaya koymuşlardır. Diğer taraftan, Lind ve Earley (1991) işlem adaleti ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi grup değer modeli ile açıklamışlardır.

Çalışmada, işlem adaletinin etkileşim adaleti boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdanlılık ve çalışanlar arası uyum üzerindeki etkisinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bulgularımızı destekler nitelikte, Malatesta ve Byrne (1997), çalışanların yöneticilerine yönelik etkileşim adaleti algılamalarının vatandaşlık davranışı sergilemeleri ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Diğer taraftan, Moorman (1991:845-855) işlem adaletinin örgütün adaletini, etkileşim adaletinin ise yöneticinin adaletini

değerlendirebileceğini belirtmiştir. Yöneticinin çalışanlara nazik, düşünceli ve saygılı davranmasının, ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmasının, fikirlerine itibar etmesinin, haklarına saygı göstermesinin, kararları açık bir biçimde ifade etmesinin ve kararların yansımalarını tartışarak gerekçelerini sunmasının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerindeki etkisi oldukça önemlidir. Prosedürlerin yürütülmesinde ve sonuçların belirlenmesinde yönetici tarafından çalışanlara saygı duyulması, kibar davranılması, değer verilmesi ile dağıtılan sonuçların ya da kullanılan prosedürlerin hangi yollarla belirlendiği hakkında çalışanlara bilgi verilmesi, çalışanların örgüte bağlanmalarını, örgütün itibarını koruma yönünde mücadele etmelerini ve gelişim için öneriler getirmelerini; karşılık beklemeden yardımlaşmalarını; kural ve düzenlemelere uyarak rol tanımlamalarının ötesine geçmelerini ve başkalarına zarar vererek kişisel güç ve kazanç elde etmekten kaçınmalarını sağlayacaktır.

Bu çalışma sonucunda algılanan adalet ile örgütsel vatandaşlık arasında bulunan ilişkilerin yazındaki çalışmalar ile benzerlikler taşıdığı görülmüştür. Araştırmadaki katılımcıların sınırlı olması sonuçların genelleştirilmesini mümkün kılmamaktadır. Gelecekte bu konuyla ilgileneceklerin sektörel ayrımlara gitmeleri, farklı departmanlara yönelmeleri ve mavi yakalıları da araştırmanın kapsamına dahil etmeleri araştırmalarını zenginleştirmeleri açısından yararlı olacaktır.

## Kaynakça

- ADAMS, J. Stacey (1965). "Inequity in Social Exchange," Ed.: Berkowitz, L., *Advances in Experimental Social Psychology*, NY: Academic Press, 267-299.
- BATEMAN, Thomas S., ORGAN, Dennis W. (1983). "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship," *Academy of Management Journal* 26(4), 587-595.
- BIES Robert J., MOAG, Joseph S. (1986). "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness," Ed.: Lewicki R.J., Sheppard B.H. ve Bazerman M.H., *Research on Negotiations in Organizations*, Greenwich CT: JAI Press, 43-55.
- COHEN, Ronald L. (1987). "Distributive justice: Theory and research," *Social Justice Research*, 1(1), 19-40.
- COLQUITT, Jason A., CHERTKOFF, Jerome M. (2002). "Explaining injustice: The interactive effects of explanation and outcome on fairness perceptions and task motivation," *Journal of Management*, 28(5), 591-610.
- COLQUITT, Jason A. (2001). "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure," *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- COWHERD, Douglas M., LEVINE, David I. (1992). "Product Quality and Pay Equity between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory," *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 302-320.
- CROPANZANO, Russell, PREHAR, Cynthia A. ve Peter Y. CHEN (2002). "Using a Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice," *Group and Organization Management*, 27(3), 324-351.
- DEUTSCH, Morton (1975). "Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice?," *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-150.
- EARLEY, P. Christopherr, LIND, E. Allan (1987). "Procedural Justice and Participation in Task Selection: The Role of Control in Mediating Justice Judgements," *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1148-1160.
- FARH, Jiing-Lih, EARLEY, P. Christopher ve Shu-Chi LIN (1997). "Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society," *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.



FARH, Jiing-Lih, PODSAKOFF, Philip M. ve Dennis.W. ORGAN (1990). "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction," *Journal of Management*, 16(4), 705-721.

FOLEY, Sharon, KIDDER, Deborah L., ve Gary N. POWELL (2002). "The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates," *Journal of Management*, 28(4), 471-496

FOLGER, Robert, KONOVSKY, Mary A. (1989). "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions," *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.

FOLGER, Robert, BIES, Robert J. (1989). „Managerial Responsibilities and Procedural Justice," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 79-90.

FOLGER, Robert, CROPANZANO, Russell (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, Beverly Hills (CA): Sage.

FOLGER, Robert, GREENBERG, Jerald (1985). "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personal Systems," Ed.: K.M. Rowland ve G.R. Ferris, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 141-183, Greenwich CT: JAI Press.

GRAHAM, Jil W., ORGAN, Dennis W. (1993). "Commitment and the Covenantal Organization," *Journal of Managerial Issues*, 5(1), 483-502.

GREENBERG, Jerald (1988), "Equity and Workplace Status: A Field Experiment," *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 606-613.

GREENBERG, Jerald (1990). "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts," *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561-568.

GREENBERG, Jerald ve BARON, R.A. (2000). *Behavior in Organizations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

KATZ, Daniel (1964). "The Motivational Basis of Organizational Behavior," *Behavioral Science*, 9(2), 131-133.

KONOVSKY, Mary A., PUGH, S. Duoglas (1994). "Citizenship Behavior and Social Exchange," *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.

LEVENTHAL, G. S. (1976). "The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations," Ed.: L. Berkowitz and W. Walster, *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, 99-131.

LIND, E. Allan, EARLEY, P.C. (1991). "Some Thoughts on Self and Group Interest: A Parallel-Processor Model," *The Academy of Management Meeting*, Miami Beach.

- MALATESTA, R. M., BYRNE, Z. S. (1997). "The Impact of Formal and Interactional Justice on Organizational Outcomes," *The Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, St. Louis.
- MOORMAN, Robert H. (1991). "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?," *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- MOORMAN, Robert H., NIEHOFF, Brian P. ve Dennis W. ORGAN (1993). "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- NIEHOFF, Brian P., MOORMAN, Robert H. (1993). "Justice As a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- ORGAN, Dennis W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, MA: Lexington Books.
- ORGAN, Dennis W. (1990). "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior," Ed.: Staw, B.M. ve Cummings, L.L., *Research in Organizational Behavior*, Greenwich CT: JAI Press, 43-72.
- ORGAN, Dennis W., KONOVSKEY, Mary A. (1989). „Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- PFEFFER, Jeffrey, LANGTON, Nancy (1993), "The Effects of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty," *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 382-407.
- PODSAKOFF, Philip M., MACKENZIE, Scott B., PAINE, Julie B. ve D.G.BACHRACH (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- SHEPPARD, Blair H., LEWICKI, Roy J. ve John W. MINTON (1992). *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace*, NY: Lexington Books.

- SMITH, C. Ann, ORGAN, Dennis W. ve Janet P. NEAR (1983). "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- THIBAUT, John, WALKER, Laurens (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum
- TYLER, Tom R., BIES, Robert J. (1990). „Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice,” Ed.: Carroll J.S., *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 77-98.
- VAN DYNE, Linn, GRAHAM, Jill W. ve Richard M. DIENESCH (1994). "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- ZOHAR, Dov (1995). "The Justice Perspective of Job Stress," *Journal of Organizational Behavior*, 16(5), 487-495.