

SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE GÜVENİN İLİMLAŞTIRICI ETKİSİ

Nevzat DEMİR

Dr.

RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN RELATION TO SOCIAL CHANGE THEORY AND THE MODERATING EFFECT OF TRUST

Abstract: Subordinates do not just expect legitimate outcomes as a result of their performance. They also expect to get something in return for the accomplishment of the work done and the good will they have showed. When these expectations are met they will be developing trust towards the organization thinking that they will not be deceived. Those people who work under such conditions will be showing extra role behavior within the organization besides their formal roles. Of course this type of behavior will also be affected by the organizational justice. This study aims to find out the effect of org justice on organizational citizenship behavior and how this behavior will be shaped with the increase in org trust. As a result it has been found out that organizational justice affects organizational citizenship behavior and trust does not have much impact on the relationship.

Keywords: Social Exchange Theory, Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, Trust

SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE GÜVENİN İLİMLAŞTIRICI ETKİSİ

Özet: Çalışanlar yaptıkları işinin karşılığı olarak sadece yasal kazanımlar elde etmeyi beklemeler. Aynı zamanda yerine getirdikleri görevin, gösterdikleri iyi niyet ve iyiliğin karşılığının ödeneceğini de beklerler. Eğer bu beklentileri karşılanırsa, örgüte karşı -zarar görmeyecekleri konusunda- bir güven geliştirirler. İşte bu ortamda çalışanlar örgütün beklediği davranışlar dışında gönüllü davranışlar da sergileyeceklerdir. Elbette bu durum çalışanların örgütün ne kadar adil olduğuna dair inançlarından da etkilenecektir. Bu çalışma örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemede örgütsel adaletin katkısını ve güven düzeyinin artmasıyla bu katkının nasıl şekilleneceğini incelemektedir. Sonuçta örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde açıklayıcı katkısı olduğu ancak güven düzeyinin sonuçlarda büyük fark yaratmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Değişim Teorisi, Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Güven

I. GİRİŞ

Değişen çevreye karşı hızlı cevap verme, esneklik, yenilik gibi kavramlar, rekabetin küresel boyutlara taşınmasıyla daha da ön plana çıkan kavramlar haline gelmişlerdir. Sürdürülebilir rekabet arayışı içerisinde bulunan işletmeler ise bu kavramlar ve oluşumlar karşısında farklılık yaratabilecek alternatifleri oluşturmaya girişmişlerdir. İşletmelerin bu farklılığı yaratmadaki en önemli kaynağı ise insan olarak tanımlanmaktadır.

İnsan, kendine has özellikleri ve örgütlerdeki konumuyla diğer tüm üretim faktörleri yanında farklı ve özgün bir niteliğe sahiptir. Kişilik özellikleri, kültürel ve demografik farklılıkları yanında algısal, duygusal ve bilişsel özellikleriyle örgütsel faaliyetlere katkıda bulunur ve bu faaliyetlerde farklılık yaratırlar.

Örgütlerin kişilerin bu farklı niteliklerinden faydalanmaları, diğer yandan kişilerin de örgütsel fayda yaratma doğrultusunda sahip oldukları yetkinlikleri ve farklılıkları ortaya koymaları, karşılıklı işleyen bir süreç

içerisinde gerçekleşmektedir. Bu süreç literatürde “sosyal alış-veriş” “sosyal takas” ya da “sosyal değişim” olarak adlandırılmaktadır [1-5]. Sosyal değişim yaklaşımına göre, kişiler karşılarında bulunan diğer kişi ya da örgütle olan etkileşimlerinin sonuçlarını değerlendirir ve kendi verdikleriyle karşılığında elde ettiklerini karşılaştırırlar. Bu değerlendirmede ekonomik kazanımların çok ötesinde, sosyal kazanımlar ön plana çıkmakta ve önemsenmektedir. Kişi çalıştığı örgütte kendisine ne kadar önem verildiğini hissediyorsa, ne kadar çok değer verildiğini düşünüyorsa, kendisine ne kadar güven duyulduğunu anlıyorsa ve kendisine ne kadar adaletli davranıldığını algılıyorsa, örgüte karşı o kadar verici, bağlı ve kendisinden beklenen davranışlar yanında, gönüllü davranışlar sergileyen bireyler haline gelecektir [6].

Literatürdeki bu ilişkiden yola çıkarak yapılan çalışmada, sosyal değişim teorisi çerçevesinde çalışanların örgütsel adalet algılarının örgüte karşı gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamadaki katkısı ve bu süreçte güvenin oynadığı rol inceleme konusu yapılmıştır.

II. TEMEL TANIM ve KAVRAMLAR

II.1. Sosyal Değişim Teorisi

Gouldner'in [3] sosyal sistemlerde istikrarın üyelerinin karşılıklı ilkesine dayandığı çalışmasını temel alan Blau [1] bu ilkenin örgüt ve çalışanlar arasında nasıl gerçekleştiğini araştırma konusu yapmıştır. Blau [1] çalışanla örgüt arasındaki etkileşiminin "ekonomik" ve "sosyal" olmak üzere iki boyutta gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Ekonomik etkileşim açıkça tanımlanabilen, maddi ödeme şeklinde gerçekleşen ve iş akdine dayalı formel tabanlı bir durumdur. Sosyal etkileşim ise, ekonomik etkileşimin tam tersine, açıkça tanımlanamayan, elde edilecek kazancın güvene dayandığı ve belirsizlik içeren bir durumdur. Sosyal değişim teorisinin dayandığı temel varsayım, kazançtan ziyade daha çok ödül verilerek karışıklı güven ve sevgiyi sağlamaktır. Yani elde edilen özel kazançlar, karşılıklı desteğin ve arkadaşlığın sembolüdür. Blau [1] sosyal değişim anlayışında kişinin kendisine iyi davranan bir kişiye aynı yönde karşılık verme yükümlülüğünü duyduğunu ifade etmektedir. Sosyal etkileşim teorisine göre; kişi başka birine bir iyilikte bulunduğu, her ne kadar ne zaman ve ne şekilde olacağı tam olarak belli olmasa da, bu iyiliğinin karşılığının geleceğine dair bir beklenti oluşturur. Başka bir ifadeyle, kişi karşısındaki kişinin yararına olacak bir davranışta bulunduğu, gelecekte aynı kişiler arasında olabilecek etkileşimlerde, kişiler tarafından açık bir biçimde ifade edilmeyen bir zorunluluk ortaya çıkmaktadır. Bu zorunluluk, ilk iyilikte bulunan kişinin yararına olabilecek davranışlarda bulunma zorunluluğudur [4]. Bireyler arasında yapılan değişim saygı ya da ilgi göstermek gibi duygusal bir faydaya sahip olabilirken, para ya da bilgi sunulması gibi değeri değişimi yapan kişinin kimliğine bağlı olmayan bir yarar da ortaya koyabilmektedir [6].

Araştırmacılar, sosyal etkileşimin ortaya çıkmasında kişinin sosyal ilişkilerde karşılık vereceği taraf hakkındaki duygu ve inançlarından oluşan güven, sadakat, bağlılık gibi tutumların temel güdüleyiciler olduğunu ifade etmişlerdir [1.7].

Morison'a [8] göre eğer çalışan örgütle ilgili ilişkisini olumlu algırsa daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı gibi davranışlar göstermeye başlar. Bu sürecin işleyişinde örgütlerdeki insan kaynakları yönetiminin ilişkiler üzerinde belirleyici etkisi vurgulanmaktadır. Kişi ve örgüt arasındaki sosyal değişim anlayışı içerisinde kendisine adaletli davranılan çalışan karşılık vermek ister ve bu da genellikle örgütsel davranış şeklinde olur [9.10].

Bireylerin örgütte var olan adaletle ilişkin biçimsel algılarının ve örgüt içindeki hak dağıtımını içeren örgütsel vatandaşlık davranışı yapısının sosyal değişimleri kapsadığı ortaya konulmuştur [11].

II.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, iş yerinde adaletin etkisini ortaya çıkarmaya yönelik olarak kullanılan bir terimdir [12]. Daha belirgin bir ifadeyle, örgütsel adalet örgüt içerisinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil olarak davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütsel açıdan örgüte bağlılık, iş tatmini, güven vs. sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır.

Örgütlerde adalet, kazanımların dağıtılması, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedür ve bireyler arasındaki etkileşimin getirdikleri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlarla açıklanmaktadır [13]. Teorisyenler bu kavramı, kazanımların (dağıtım adaleti), süreçlerin (prosedür adaleti) ve bireylerarası ilişkilerin (etkileşim adaleti) adil olmasına dayanan bir sınıflandırma kullanarak açıklamışlardır [12.14.15].

Örgütsel adalet, başlıca iki kısımda incelenebilir : "dağıtım adaleti" ve "prosedürel adalet". Dağıtım adaleti, kısaca "sonuçların adil olması" prosedürel adalet ise "süreçlerin adil işlemesi" biçiminde özetlenebilir [12].

Dağıtım adaleti, bireyin elde ettiği kazanımlar veya dağılımlar ile ilgilidir. Bu açıdan ödüllendirme adaleti olarak da görülmektedir [16]. Çalışanlar yaptıkları iş için ortaya koydukları performanslarını, yine yaptıkları iş için aldıkları edimlerle karşılaştırırlar. Eğer gösterdikleri performans ile aldıkları edimler arasında bir eşitsizlik algılandığına dağıtım adaletinin olmadığını düşünürler [13].

Örgütsel birimlerde dağıtım adaleti, ekonomik kazanımlara bireylerin gösterdikleri tepkilerle eşleştirilmiştir. Bununla birlikte diğer araştırmalar bireylerin hem ekonomik hem de sosyo-psikolojik kazançlarla ilgili adillik değerlendirmesi yaptığını göstermektedir [4,12.17].

Adams'a [18] göre, performans girdileri ve çıktıları oranında yaşanan eşitsizlik algısı, bireylerde negatif bazı duyguların oluşması sonucunu doğuracak ve bireylerin girdi/çıktı oranında eşitliği sağlamak için bazı davranışlarda bulunmasına neden olacaktır [19]. Dağıtım adaletine ilişkin olumsuz bir algının kişilerin iş performanslarını ve iş kalitelerini düşürmesine [20.21], diğer çalışanlarla daha az işbirliğine gitmelerine ve gergin davranışlar sergilemelerine [12,13], geri çekilmelerine [22], vatandaşlık davranışından vazgeçmesine, vs. neden olduğunu ortaya koymuştur [13.23].

Uygulama adaleti kararların alınmasında kullanılan en önemli araçların yani prosedürlerin adilliklerine ilişkin bir kavramdır. Dağıtım adaleti çalışanların verilen karşılıklara ilişkin adalet algısını ifade ederken, uygulama (prosedür) adaleti çalışanların kendilerine ilişkin kararların nasıl alındığına ilişkin adalet algısını ifade

etmektedir [24]. Uygulama adaleti olumsuz algılandığında çalışanların yöneticilerine ve örgütlerine duydukları bağlılıkları azalmakta ve daha az vatandaşlık davranışı sergilemektedirler [13]. Uygulama adaleti kendi içinde “Formal işlemler” ve “Etkileşim Adaleti” olmak üzere 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Formal işlemler adaleti, karar alma sürecinde kullanılan prosedür ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Bir başka deyişle, bir örgütte amaca ulaşmak için alınacak kararlarda kullanılacak olan en önemli araçların yani prosedürlerin adil uygulanmasına yönelik olan adalet seklidir [25]. Etkileşim adaleti ise karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şeklini ifade etmektedir [15.26]. Yöneticilerin, biçimsel prosedürleri kabul ettirme ve uygulamaları sırasında sergiledikleri adil davranışları kapsamaktadır. Alınan kararların dayandığı sebeplerin açıklanması ve bu amaçla çalışanlarla dürüst ve samimi bir iletişim kurulması, onların algılarını olumlu yönde etkilemektedir [25].

Literatürde, örgütsel adaletin doğurduğu sonuçlarla ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır [12.15.16.23.27]. Elde edilen sonuçlardan örgütsel adalet algısının örgüt içerisindeki bağlılık, iş tatminin, işten ayrılma niyeti, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı [26,28.29] gibi konularla yakından ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

II.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

1980’li yıllarda kullanılmaya başlanan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına ilk kez Organ’ın çalışmalarında rastlanmaktadır [30.31]. Araştırmacılar sivil vatandaşlık gereksinimlerinden yola çıkarak örgütsel vatandaşlık davranışını tanımlamışlardır.

Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını “*biçimsel ödül sistemleri tarafından doğrudan ya da açıkça tanımlanmayan, ancak örgütün bir bütün olarak etkin bir şekilde fonksiyonlarını yerine getirmesini destekleyen gönüllü bireysel davranışlar*” olarak tanımlamıştır [8]. Burada dikkat çeken unsur, gönüllü davranış ifadesidir. İş tanımlarında yer almayan ya da rol gereği uygulanacak bir davranış olmayan, yapılmadığı zaman cezalandırmanın söz konusu olmadığı bir davranıştır, örgütsel vatandaşlık davranışı.

Örgütsel vatandaşlık davranışı literatürde farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır.

Organ örgütsel vatandaşlık davranışını 5 boyut altında incelenmektedir [8.10]:

• **Diğerkâmlık (özgencilik):** örgüt ile ilgili bir görevde veya sorunda diğer bir çalışana yardım etmeyi içeren, isteğe bağlı davranışlardır. Örgüt üyelerinin iş arkadaşlarına yardımcı olması durumu en sık tekrarlanan diğerkâmlık davranışı seklidir

• **Vicdanlılık:** örgüt üyelerinin kimi rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan şekilde yerine getirmeleridir ve işe devamlılık, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde ve suiistimal etmeden kullanma, görevin kurallara uyma gibi davranışları içermektedir.

• **Sportmenlik:** çalışanların örgüt içinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ifade eder. Sorunları gereksiz yere büyütmeden, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlıkla geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınmak örnek olarak verilebilir.

• **Nezaket:** örgütte iş yükümlülükleri nedeniyle sürekli iletişim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları ifade etmektedir. Örneğin, hatırlatma, bilgi aktarma, danışma ve yapılacakları özet halinde aktarma gibi.

• **Örgütsel Erdem:** örgütsel süreçlere yapıcı ve sorumlu katılımı ifade etmektedir. Fikirlerini ifade etmek dışında görüşmelere katılmak, çevredeki örgüt ile ilgili gelişmeleri takip etmek gibi davranışları içerir.

Graham’a ise örgütsel vatandaşlık davranışını 3 boyut altında toplamaktadır [32.33]:

• **Örgütsel İtaat:** Örgütsel yapıyı, is tanımlarını ve personel politikaları belirleyen kural ve yönetmeliklerin gerekliliğini kabul etmeyi ve bunları benimsemeyi ifade eder. Örneğin kurallara ve talimatlara uyma, dakiklik ve isini zamanında tamamlama, örgüt kaynaklarını idareli kullanma gibi davranışlardır.

• **Örgütsel sadakat:** Örgütün bütünüyle ve liderleriyle bütünleşme, kendini örgüt kimliğiyle tanımlama ve örgüte bağlılık duymaktır. Örneğin örgütü savunmak, çevrede iyi bir imaja sahip olmasına katkıda bulunmak, diğer çalışanlarla işbirliği yaparak örgütün bütününe fayda sağlayacak faaliyetlerde bulunmak gibi davranışlardır.

• **Örgütsel katılım:** Erdem sahibi bir çalışan olarak örgütsel olaylarla ilgilenmek, gelişmelerden haberdar olmak, örgütün yönetiminde aktif bir şekilde sorumluluk almaktır. Örneğin zorunlu olmadığı halde toplantılara katılma, bilgilerini ve yeni fikirleri paylaşma, kötü haberleri duyurmaya razı olmak, grup düşüncesini geliştirmek için popüler olmayan bir düşüncüyü savunabilmek gibi davranışlardır.

William ve Anderson’a göre örgütsel vatandaşlık davranışı 2 boyut altında ele alınabilir [34]:

• **Bireye yönelik Örgütsel Vatandaşlık davranışı:** Genellikle iş arkadaşlarına yardım davranışlarından oluşur. Öncelikle doğrudan yardım edilen kişiye faydası olan, bu yolla da örgüte dolaylı faydası olan davranışlardır.

• **Örgüte yönelik Örgütsel Vatandaşlık davranışı:** Direkt olarak örgütün bütün olarak işleyişine faydası olan, diğer araştırmacıların örgüte uyum sağlama davranışları olarak aldıkları davranışlardır.

Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach ise örgütsel vatandaşlık davranışını 7 boyut altında incelenmektedirler [35]:

• **Yardımseverlik Davranışı:** İşle ilgili sorunlarda, iş arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmek ve iş arkadaşlarına, işle ilgili problemlerin çıkmasını önleyerek ya da onları bu konuda uyararak gönüllü olarak yardımcı olmak.

• **Centilmenlik:** iş ile ilgili kaçınılmaz olumsuzluklarda dahi şikâyet etmeksizin durumu tolere etmek

• **Örgüte Sadakat Duyma:** Çalışanın örgütle ters düştüğü durumlarda bile örgüte bağlılığını sürdürmesi, çevreye karşı örgütü savunması ve iyi göstermeye çalışması

• **Örgüte Uyum Sağlama:** Başka kimse uymasa ya da idareciler kontrol etmeseler dahi, çalışanın, örgüt içi kural, prosedür ve uygulamalara inançla uyması

• **Bireysel İnisiyatif:** Örgüt ve iş performansını arttırmak için iş gereklerinin üstünde bir çabayla, gönüllü olarak yenilikçi ve yaratıcı faaliyetlerinde bulunmak, örgütün diğer üyelerini aynı şekilde davranmaya teşvik etmek

• **Yurttaşlık erdemi:** Çalışanın kendisini örgütün bir vatandaşı olarak görmesi, gerekirse kişisel harcamalar dahi yaparak, gönüllü olarak işlerin örgütlenmesinde aktif rol alması, çevredeki fırsat ve tehditleri izlemesi.

• **Kişisel gelişim:** Çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek için gönüllü davranışlarda bulunması, böylece işletmeye daha iyi katkıda bulunması.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasında etkili olabilecek faktörler incelendiğinde çalışanın kişisel özellikleri [36-39], çalışanın rol algısı [40], liderlik tarzı ve algılanan lider desteği [41.42], çalışan tatmini [30], örgüte bağlılık [44], adalet algısı [45], önemli belirleyiciler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Organ'a göre [10.46] örgütsel vatandaşlık davranışını güdüleyen faktörlerden en çok vurgulanan bilişsel faktörün çalışanların adalete ilişkin algılamaları olduğunu ifade etmektedir. Schnake'in [47] diğer araştırmacıların ortak görüşüne göre de; bireyler, adaletsizliği algıladıkları zaman üretim hızını ve kalitesini düşürmek yerine örgütsel vatandaşlık davranışları gibi gönüllülüğe dayalı davranışlarını azaltmakta ya da saklama eğilimi göstermektedirler [25].

II.4. Güven

Güven, kurum içinde yapıcı insan ilişkileri ve kurum başarısını sağlamada belki de en önemli değer olarak görülmektedir [48]. Gilbert ve Tang [49] örgütsel güveni çalışan için emniyet ve destek hissi olarak görmektedirler. Lewicki [50] ise örgütsel güveni, riskin söz konusu olduğu durumlarda dahi, kişinin örgütün kendisinin yararını göz önüne alacak politikalar uygulayacağı konusunda olumlu beklentilere sahip olması şeklinde tanımlamaktadır. Matthai [51]'ye göre örgütsel güven; çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançlarını ifade eder. Taylor [52]'a göre örgütsel güven, örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak genellikle yavaş kazanılan bir olgudur.

Caldwell [53] örgütsel düzeyde güvenin varlığını sağlamak için 7 faktörün olması gerektiğini belirtmiştir. Söz konusu faktörler: Yetkinlik, Kalite güvencesi, Etkileşimsel Nezaket, Prosedüre Bağlı Adalet, Bilgi Verme Sorumluluğu, Yasal İtaat ve Finansal Dengedir.

Literatürde, güven düzeyinin yüksek olduğu kurumlarda sadakatin güçlendiği, çalışan motivasyonu, morali ve iş tatmininin artıp, işten ayrılma oranının düşerek kurum içi iletişimin düzeldiğini, stresin azaldığını, örgütsel vatandaşlık davranışının arttığını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır [54].

II.5. Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Güven

Organ [8] örgütsel vatandaşlık davranışını Blau'nun [1] sosyal değişim teorisine dayandırmış ve çalışanlarla örgüt arasında hesaplanmamış, uzun vadede yükümlülüklerin yerine getirileceği güvenine dayanan bir ilişki olarak açıklamıştır.

Sosyal değişim içerisindeki anahtar unsur güvendir. Hosmer [7] güveni bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden emin olması şeklinde tanımlamaktadır. Bu bağlamda zarar görmeyeceklerinden emin olan çalışanların örgütsel güven düzeyleri yüksek olacak, bu da yüksek güven

düzeyine sahip örgütleri oluşturacaktır. Diğer yandan güven düzeyi yüksek örgütlerde ise sosyal değişim işlemeye başlayacaktır. Sosyal değişim, bireyin karşısındaki beklentisini karşılayacağına ilişkin güveni esasına dayanır [1]. Güvenin oluşmasında ise örgüt içerisindeki politika, uygulama ve süreçlere ilişkin oluşan algı önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin çalışanın örgütün adaletli davrandığına ilişkin algısı örgüte olan güven düzeyini etkileyecektir [54].

Yapılan çalışmalar [8.55] örgütsel vatandaşlık davranışlarının, üzerinde düşünülmüş davranışlar olduğunu, yani bilişsel bir sürecin sonucu olduğunu ifade etmektedirler. Sözü edilen bilişsel süreç adalet algılamalarına dayanan değerlendirmeleri ve kıyaslamaları içermektedir. Folger'a [13] göre çalışanlar adil olmayan uygulamalara sözlü ifadelerin çok ötesinde tepkiler göstermektedirler. Pek çok çalışmada örgütsel adaletsizliğe yönelik tepkilerden biri örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmemesi olarak ortaya konmuştur [25].

Örgütlerde var olan adil uygulamalar çalışanlar için sosyal değişimin göstergesidir. Bu anlamda çalışanlar sosyal değişim ilişkileri içerisinde fazladan, gönüllü rol davranışı sergilerler [56]. Çalışanlar doğrudan ödüllendirilmeyeceklerini bilseler de, adil uygulamalar karşısında verilecek en iyi yanıtın örgütsel vatandaşlık davranışı olduğunu düşünürler [57].

Sonuç olarak, bireyin yaptığı iyiliğin, gösterdiği davranışın karşılığını alacağına ilişkin beklentisi, bu beklentisinin delili niteliğindeki örgütsel adaletin varlığı ile ortaya çıkacak ve zarar görmeyeceğine olan inançla örgüte duyduğu güven düzeyi arttıkça daha çok gönüllü karşılık verme eğilimi içerisinde olacaktır.

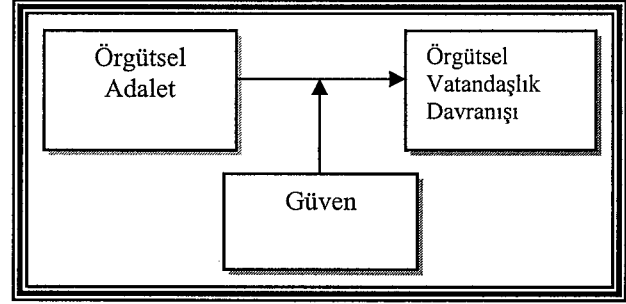
III. YÖNTEM

III.1. Çalışmanın Amacı ve Modeli

Bu çalışmada çalışanların örgüt içerisinde adalete ilişkin algılarının örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasındaki etkisi ortaya konmaya çalışılırken, örgütsel güvenin yüksek ya da düşük olmasının ilişki üzerinde yaratacağı etki ortaya konmaya çalışılacaktır. Çalışmaya ilişkin model Şekil.1'de gösterilmektedir.

Birçok çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güven bir aracı değişken olarak kullanılmıştır ((scandura 1999) (konovsk Pugh 1994). Yapılan bu çalışmaların çoğunda güven "yöneticiye duyulan güven" seviyesinde ele alınmıştır. Ancak bazı çalışmalar özellikle örgütsel adalet ile güvenin karşılıklı ilişki içerisinde olduğunu (hoy ve Tarter 32) ifade etmektedirler. Bu noktadan hareketle, bu çalışmada örgüte duyulan güven bir bütün olarak (hem yöneticiye ve iş arkadaşlarına hem de örgütün kendi

uygulamalarına ilişkin) ele alınmakta ve ılımlaştırıcı etkisi araştırılmaktadır.



Şekil.1. Araştırmanın Modeli

III.2. Ölçüm Aracı

Çalışmada ölçüm aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır: birinci bölümde kişisel bilgi formu, ikinci bölümde örgütsel adalet ölçeği, üçüncü bölümde örgütsel vatandaşlık ölçeği ve dördüncü bölümde güven ölçeği bulunmaktadır.

Anketin ön yüzeyinde çalışmanın akademik değerlendirmeler içerisinde kullanılacağı ifade eden bir ön açıklama yer almaktadır. Bu bölümde ayrıca deneklerden cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olup olmadıkları, çalışma hayatındaki kıdem, halen çalışmakta oldukları kurumdaki kıdeme ait kişisel bilgilerini vermeleri istenmiştir.

Çalışmada örgütsel adalet ölçeği olarak Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilen 20 soruluk örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır [57]. Bu ölçekte Dağıtım Adaleti ve Uygulama Adaleti olarak 2 boyut bulunmaktadır. Uygulama adaleti ise kendi içinde Formal işlemler ve Etkileşim Adaleti olmak üzere 2 alt boyuttan oluşmaktadır.

Üçüncü bölümde Van Dyne, Graham ve Dienesch tarafından geliştirilen 54 ifadelik örgütsel vatandaşlık ölçeği yer almaktadır [58].

Çalışmada güveni ölçmek için ise Daboval, Comish, Swindle and Gaster tarafından geliştirilen 40 ifadelik ölçek kullanılmıştır [59]. Ölçeğin, yöneticiye güven, örgütsel uygulamalara güven, çalışma arkadaşlarına güven ve açık iletişim olmak üzere alt boyutları bulunmaktadır. Bu çalışmada örgütsel güven alt boyutları dikkate alınmadan, bir bütün olarak analizlere dâhil edilecektir.

Tüm ifadeler "tamamen katılıyorum (5)"dan "hiç katılmıyorum (1)"a uzanan 5'li ölçek ile deneklere yöneltilmiştir.

III.3. Örneklem

Araştırmanın örneklemini, İstanbul'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlardaki üniversite mezunu çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem metodu olarak kolay ulaşılabilir örneklem metodu kullanılmıştır. Toplam 250 tane anket dağıtılmış ve bunlardan 200 tanesi geçerli anket olarak değerlendirmeye alınmıştır. Geçerli anket oranı % 80'dir. Elde edilen sonuçlardan katılımcıların;

- % 74'ünün erkek olduğu,
- % 70'unun bekâr olduğu,
- %75'inin çocuğunun olmadığı,
- çalışma hayatındaki kıdemlerinin 1 ile 36 yıl arasında değiştiği (ortalama 5,5),
- kurumdaki kıdemlerinin 1 ile 21 yıl arasında değiştiği (ortalama 3,7)

ortaya çıkmıştır.

III.4. Uygulama

Anket formları katılımcılara, çalıştıkları kurum ziyaret edilerek, elden dağıtılmıştır. Formlar bırakıldıktan sonra kendilerine 1 hafta süre tanınmış ve bu sürenin sonunda yine çalıştıkları kurum ziyaret edilerek geri toplanmıştır. Anketlerin dağıtılması ve geri toplanması Ekim 2008 içerisinde tamamlanmıştır.

III.5. Kullanılan İstatistik Analizler

Çalışmada demografik değişkenleri tanımlamak için frekans dağılımı, ölçeklerin güvenilirliğine bakmak için cronbach alpha (α) güvenilirlik analizi, faktör analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Değerlendirmeler SPSS paket programı ile 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılmıştır.

III.6. Sınırlılıklar

Yapılan çalışmanın;

- Sadece İstanbul ilinde yapılmış olması,
- Sadece hizmet sektöründe yapılması
- Sektör içerisinde işletmelerin sınıflandırmasına gidilmemesi
- Kolayda örneklem metodunun kullanılması

sınırlılıkları olarak görülmektedir.

IV. BULGULAR

IV.1. Güvenilirlik Analizi

Anket formunda ölçek ile sunulan “örgütsel adalet algısı”, “örgütsel vatandaşlık davranışı” ve “güven” ifadelerinin ayrı ayrı güvenilirliklerine bakılmıştır. Güvenilirlik analizinde cronbach alpha (α) kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlardan her üç ölçeğin de yüksek düzeyde güvenilir olduğu bulunmuştur (Tablo.1).

Tablo.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	α
Örgütsel Adalet Algısı	,946
Dağıtım adaleti	,851
Formal İşlemler adaleti	,836
Etkileşim Adaleti	,937
Örgütsel Vatandaşlık	,902
Güven	,966

IV.2. Ölçeklere İlişkin Değerlendirmeler

Anket içerisinde yer alan ölçeklerden;

- “algılanan örgütsel adalet” ölçeği orijinal boyutları
- “örgütsel vatandaşlık davranışı” ölçeği faktör analizi sonucu ortaya çıkan boyutları
- “güven” ölçeği toplam değeri

üzerinden analizlere dahil edilmişlerdir.

IV.2.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel Adalet ölçeğinde yer alan “dağıtım adaleti”ne ve “uygulama adaleti”nin 2 alt boyutu “Formal işlemler” ve “etkileşim” adaleti’ne ilişkin ifadeler aritmetik ortalamaları alınarak değerlendirmeye dâhil edilmişlerdir. Elde edilen sonuçlardan;

- “dağıtım adaleti” altında yer alan 5 ifadenin aritmetik ortalamasının 3,35(std.sap: ,93210)
- 15 ifadelik “uygulama adaleti” boyutu altında yer alan “formal işlemler (6 ifade)” boyutunun aritmetik ortalamasının 3,35 (std.sap: ,81631) ve “etkileşim adaleti (9 ifade)” boyutunun aritmetik ortalamasının 3,7 (std.sap: ,83845)

olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlardan katılımcıların örgütlerine karşı algıladıkları adalet düzeyinin orta düzeyden biraz daha yüksek olduğu ve her üç tüp adalet algısını da benzer düzeyde algıladıkları görülmüştür.

IV.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Tarzı

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık tarzı ölçeği içerisinde yer alan ifadeler faktör analizine tabi tutulmuşlardır.

Faktör analizi sonucunda toplam % 61,909 açıklayıcılığa sahip 5 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler “destek ve paylaşım”, “erdemli davranış”, “örgütsel sadakat”, “yüksek performans” ve “çalışma kapasitesi” olarak adlandırılmıştır. Faktörler altında yer alana ifadeler incelendiğinde, ölçeğin orijinal boyutlarından farklı bir gruplandırma gösterdikleri dikkat çekmektedir. Analizde toplam 29 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan ya da birden çok faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışında bırakılmıştır.

Faktör analizine ilişkin sonuçlar aşağıda Tablo.2’de verilmektedir. Tablo.2’den faktör ortalamalarına bakıldığında, tüm değerlerin 4’ün üzerinde olduğu (“oldukça katılıyorum” a yakın) ve en yüksek ortalamanın “Faktör 2: Erdemli Davranış” ve “Faktör 5: Çalışma Kapasitesi” faktörlerine ait olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörleri

FAKTÖR 1 : Destek ve Paylaşım			
α : ,897	Ort. : 4,0560	%VAR : 21,339	Faktör Katkısı
Toplantılarda düşüncelerini ifade etmeleri için, diğer katılımcıları cesaretlendiririm.			,836
İş arkadaşlarıma bağımsız düşünebilmeleri için yardımcı olurum.			,819
Değişik fikirlerin şirket yararına olacağı durumlarda, konu hakkında detaylı bilgi edinmeye çalışırım.			,725
İş arkadaşlarıma sıklıkla yapıcı önerilerde bulunurum.			,723
Bilgi ve becerilerle ilgili yeni gelişmelerin takip edilmesinin gerekli olduğu yönündeki inancımı yönetime belli ederim.			,705
Şirket için neyin doğru neyin yanlış olduğunu değerlendirirken profesyonelce karar veririm.			,677
Yeni ürün ve gelişmeler hakkındaki fikirlerimi çevremdekilerle paylaşırım.			,668
İş süreçlerini destekleyecek yeni fikirler bulmaya çalışırım.			,605
Sorunlar çözülene kadar sebatla çalışırım.			,579
Mümkün olan en seri şekilde çalışırım.			,540
FAKTÖR 2 : Erdemli Davranış			
α : ,753	Ort. : 4,3770	%VAR : 11,747	Faktör Katkısı
Bazen geçerli bir sebebim olmadan işe gitmediğim olur. (T.K.)			,792
Bazen şirket kaynaklarını israf ederim. (T.K.)			,787
İşe her zaman vaktinde gelirim.			,606
Şirkete ait araç gereci bazen kendi özel işlerim için kullandığım olur (T.K.)			,601
İş yerimin kural ve yönergelerine son derece dikkat ederim.			,599

Tablo.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörleri (devam)

FAKTÖR 3 : Örgütsel Sadakat			
α : ,815	Ort. : 4,1413	%VAR : 10,747	Faktör Katkısı
Başkalarına bu iş yerini çalışmak için iyi bir yer olduğunu söylerim.			,861
Şirketi eleştiren iş arkadaşlarıma karşı iş yerimi savunurum.			,850
İş yerimin ürünü ve servislerini dışarda aktif şekilde tanıtırım.			,717
Dış tehditlere karşı iş yerimi savunurum.			,672
FAKTÖR 4 : Yüksek Performans			
α : ,770	Ort. : 4,1163	%VAR : 9,902	Faktör Katkısı
Gereğinden daha fazlasını yapmaktan kaçınırım. (T.K.)			,796
İşimin gerektirdikleri dışında ekstra görev ve sorumluluk almaktan kaçınırım. (T.K.)			,766
Yöneticilerimin daha yüksek çalışma standartları oluşturmaları yolunda herhangi bir gayretim yoktur. (T.K.)			,623
Performansımı geliştirmek için ilave eğitimlere katılmak bana göre değildir. (T.K.)			,609
FAKTÖR 5 : Çalışma Kapasitesi			
α : ,860	Ort. : 4,3525	%VAR : 8,487	Faktör Katkısı
Koşullar ne olursa olsun, yapabileceğim en yüksek kalitede iş çıkarırım.			,852
Her zaman yapabileceğim en fazlasını yaparım.			,826
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,848			
Approx. Chi-Square : 2392,805 df : 300 Sig. : ,000			
*(T.K.) Ters Kodlanmıştır			

IV.2.3. Güven

Çalışmada modelinde “güven” örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ılımlatıcı bir değişken olarak alınmıştır. Bu nedenle ölçekte yer alan ifadelerin aritmetik ortalamaları alınarak değerlendirmeye dâhil edilmişlerdir. Zira örgüt içerisindeki güven, hem yöneticiye, hem çalışma arkadaşlarına hem de örgütsel uygulamalara duyulan güvenin toplamından oluşan bir bütünü temsil etmektedir. Bu açıdan bu çalışmada güven bir bütün olarak ele alınmaktadır. Elde edilen sonuçlardan toplam “güven” değerinin minimum 1,40 ve maksimum 4,88 arasında değişim gösterdiği ve ortalamasının 3,3993 (std.sap.:,77932) olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar katılımcıların çalıştıkları kuruma, ölçekte biraz ve oldukça arasında yer alan bir seviyede, (orta seviyenin üstünde), güven duyduklarını göstermektedir. Sonuçlara ilişkin histogram dağılımı da incelendiğinde, dağılımın sağa yatık olduğu görülmüştür.

Çalışmada güven düzeyinin örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkideki ılımlatıcı etkisini test edebilmek için güven değerleri kategorik hale dönüştürülmüştür. Bu dönüştürmede grup ortalaması dikkate alınmıştır. Buna göre;

- ortalamanın altında olanlar (güven ortalaması 3,3939’un altında olanlar) (katılımcıların %47’si) ve
- ortalamanın üzerinde olanlar (güven ortalaması 3,3939’un üzerinde olanlar) (katılımcıların %53’ü)

şeklinde 2 grup oluşturulmuştur.

IV.3. Regresyon Analizi Sonuçları

Bu aşamada öncelikle çalışmanın modeline uygun olarak algılanan örgütsel adalet boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerindeki katkısı ortaya koymak üzere regresyon analizi uygulanmıştır (Tablo.3) .

Elde edilen sonuçlardan, algılanan örgütsel adalet boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerinde katkısı olduğu ortaya çıkmıştır. Tablo.3 incelendiğinde modelin açıklayıcılığının en yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden “destek ve paylaşım” ve “örgütsel sadakat” ile örgütsel adalet boyutları arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaletinin her analizde anlamlı sonuç verdiği ve en yüksek beta değerine sahip olduğu dikkat çekmektedir.

Çalışmanın bir sonraki aşamasında, “güven” durumları dikkate alınarak algılanan örgütsel adalet boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerindeki katkısı ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, analizler 2 boyut için ayrı ayrı yapılmıştır. Eğer güven, algılanan örgütsel adalet boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri arasındaki ilişkide anlamlı

bir etki gösteriyorsa, analiz sonunda elde edilecek değerlerin Tablo 4’ten farklı çıkması, Adjusted R square değerlerinin değişmesi gerekecektir. Bu etki olumlu olduğu takdirde Adjusted R square değerleri yükselecektir. Olumsuz olduğu takdirde ise Adjusted R square değerleri düşecek veya model anlamsızlaşacaktır.

Güvenin, algılanan örgütsel adalet boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri arasındaki ilişkideki ılımlatıcı etkisine ilişkin sonuçlar toplu olarak Tablo.4’te sunulmaktadır.

Tablo.4 incelendiğinde, elde edilen sonuçların Tablo.3 ile aynı paralellikte olduğu ve güven düzeyi ortalamasının üstünde olan grupta yapılan analizlerde modellerin açıklayıcılığının bir miktar yükseldiği görülmüştür. Güven düzeyi ortalamasının altında olan grupta ise yapılan analizlerde modellere ilişkin açıklayıcılığın bir miktar düştüğü ancak çok büyük bir düşüşün yaşanmadığı dikkat çekmiştir.

Bu sonuçlar örgütsel güvenin örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ılımlatıcı etkisinin çok az olduğunu göstermektedir.

Tablo.3. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler: Örgütsel Adalet Boyutları	Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörleri	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	t	Anl. t
Dağıtım Adaleti	Destek ve Paylaşım	,518	128,751	,000	,659	13,754	,000
Formal İşlemler					,201	4,234	,000
Etkileşim Adaleti					,221	4,670	,000
Dağıtım Adaleti	Erdemli Davranış	,397	205,004	000	,412	6,375	,000
Dağıtım Adaleti					,578	8,072	,000
Formal İşlemler					,489	199,876	000
Etkileşim Adaleti	Örgütsel Sadakat	,289	161,202	000	,237	4,303	,000
Dağıtım Adaleti					,503	8,521	,000
Formal İşlemler					,272	4,012	,000
Etkileşim Adaleti	Yüksek performans	,240	42,513	000	,141	3,697	,000
Dağıtım Adaleti					,321	5,369	,000
Formal İşlemler					,273	4,731	,000
Etkileşim Adaleti	Çalışma kapasitesi	,106			,106	3,219	,000

Tablo 4. Güven Düzeyleri Açısından Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

GÜVEN DÜZEYİ ORTALAMANIN ALTINA OLAN GRUP								GÜVEN DÜZEYİ ORTALAMANIN ÜSTÜNDE OLAN GRUP							
Bağımsız Değişkenler:	Bağımlı Değişken:	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	t	Anl. t	Bağımsız Değişkenler:	Bağımlı Değişken:	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	t	Anl. t
DA	Destek ve Paylaşım	,402	114,58839	,000	0,498	83,614	,000	DA	Destek ve Paylaşım	,546	145,48863	,000	0,588	17,197	,000
Fİ					0,128	21,491	,000	Fİ					0,245	7,165	,000
EA					0,157	26,360	,000	EA					0,239	6,990	,000
DA	Erdemli Davranış	,301	105,56981	000	0,301	42,711	,000	DA	Erdemli Davranış	,419	132,1564	000	0,465	13,599	,000
DA					0,412	53,518	,000	DA					0,568	16,612	,000
Fİ					0,188	24,421	,000	Fİ					0,294	8,598	,000
EA	0,191	24,811	,000	EA	0,261	7,633	,000								
DA	Yüksek performans	,201	87,569821	000	0,399	62,204	,000	DA	Yüksek performans	,311	107,2687	000	0,528	15,442	,000
Fİ					0,211	32,895	,000	Fİ					0,291	8,511	,000
EA					0,101	15,746	,000	EA					0,194	5,674	,000
DA	Çalışma kapasitesi	,190	69,26578	000	0,255	25,474	,000	DA	Çalışma kapasitesi	,278	94,2365	000	0,368	10,762	,000
Fİ					0,206	20,579	,000	Fİ					0,291	8,511	,000
EA					0,101	10,090	,000	EA					0,123	3,597	,000

(DA: Dağıtım adaleti) (Fİ: Formal İşlemler) (EA: Etkileşim Adaleti)

V. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, sosyal değişim teorisi anlayışına göre davranan çalışanların yaptıkları bir iyilik, iş karşılığını mutlaka alacaklarına olan inançlarının örgüte duydukları yüksek güven ile örtüştüğü çıkarımıyla, örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında katkısı olduğu ortaya koymaya çalışılmıştır.

Analizler sonucunda örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında katkısı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu katkı her düzeyde farklı şekilde ortaya çıkmıştır:

- “Destek ve Paylaşım” , “Örgütsel Sadakat”, “Yüksek Performans” ve “Çalışma Kapasitesi” olarak adlandırılan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile örgütsel adaletin tüm türleri arasında
- “Erdemli Davranış” olarak adlandırılan örgütsel vatandaşlık davranışının ikinci boyutu ile dağıtım adaleti arasında

anamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Bu ilişkilerin analizlerin çalışanların örgüte duydukları 2 kategori

içerisinde toplanan güven düzeyleri açısından da anlamlılıkları sürdürdüğü anlaşılmıştır.

Literatür incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları ve örgütsel adaletin bütün türlerinin göz önüne alındığı araştırmalarda farklı bulgulara ulaşıldığı görülmektedir.

Tansky [60], Farh ve arkadaşları [61] adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından yardımseverlik ya da diğerkâmlık boyutuyla diğer boyutlara oranla daha çok ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Barling ve Michelle [28] ve Moorman [26], dağıtım adaleti algısının örgütsel vatandaşlık tutumu üzerinde diğerlerine nazaran daha fazla etkisi olduğunu ifade etmişlerdir.

Bies, Martin ve Brockner [62] işten çıkarılma durumunda kalan kişilerin bu kararın adil prosedürlere dayandığına inandıklarında olumsuz tepki vermediklerini, hatta işten ayrılıncaya kadar vatandaşlık davranışı sergilemeye devam ettiklerini ifade etmiştir.

Moorman [26], örgütsel vatandaşlıkla ilgili yaptığı bir çalışma sonucunda dağıtım adaletini, prosedür adaletini ve etkileşim adaletini ayrı ayrı

değerlendirildiğinde, adaletin örgütsel vatandaşlıkla ilişkili olan tek boyutunun etkileşim adaleti olduğunu bulmuştur.

Köse, Kartal ve Kayalı yayınlamış olduğu makale çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışı ile en çok ilişkisi tespit edilen dört temel kavramdan birinin örgütsel adalet algılaması olduğunu belirtmiştir [63].

Atalay da okullardaki adalet yaşantılarının öğretmenlerin vatandaşlık davranışlarını nasıl etkilediğini ölçmeye çalıştığı araştırmada, öğretmenlerin adalet algılarının vatandaşlık davranışlarını göstermelerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığını ortaya çıkartmıştır [64].

İşbaşı da yaptığı çalışmada vicdanlılık ile etkileşim adaleti arasında yüksek olmayan anlamlı bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedir [25].

Araştırma sonuçları örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında var olan ortak bir ilişkiyi tanımlamakta görüş birliğine varamamışlardır. Yapılan bu çalışma örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki katkısını göstermek açısından önemlidir. Örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu örgütsel sonuçlarından –örneğin, verimlilik artışı [43] [8] gibi-, faydalanmak isteyen yönetici örgütsel adaleti göz önünde bulundurmalıdır. Ancak bu katkıda diğer başka değişkenlerin varlığının da olabileceği, adalet algısının doğrudan katkı yerine diğer değişkenler üzerinden dolaylı katkı yapabileceği de unutulmamalıdır.

Bu araştırmada katılımcıların örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık tutumları ve örgütsel güvene ilişkin aldıkları puanların oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan histogram incelemelerinde de bu değerlere ilişkin dağılımın sağa yatık olduğu ortaya çıkmıştır. Bu veriler ışığında çalışanların örgütlerine oldukça yüksek düzeyde güvendiklerini, bu ortam içerisinde kendilerine adaletsiz davranılmayacağına inandıklarını ve karşılığı olarak da vatandaşlık davranışı sergilediklerini işaret etmektedir.

Tüm değerlendirmelerin akademik düzey yanında, içinde bulunulan ekonomik kriz neticesinde işini kaybetme korkusu yaşayan çalışanın kendisini daha beğenilir kılma yönünde yaptığı değerlendirmeler sonucunda da olabileceği dikkate alınmalıdır.

Bundan sonraki örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesinde konuya dâhil olabilecek diğer değişkenlerin tanımlanmasının ve etkilerinin incelenmesinin, doğrusal bir ilişki aramaktan daha faydalı olacağı; ayrıca analizlerin yapısal değerlendirme modeli ile test edilmesinin literatüre daha sağlıklı katkılarda bulunacağı düşünülmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Blau, P.M. (1964) *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- [2] Levinson, H. (1965) Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390.
- [3] Gouldner, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity. *American Sociological Review*, 25(2), 165–167.
- [4] Foa, E.B. & Foa, U.G. (1974). *Societal structures of the mind*. Springfield: Charles C. Thomas.
- [5] Gould, S. (1979). An Equity-Exchange Model Of Organizational Involvement. *Academy of Management Review*, 4(1), 53-62.
- [6] Börü, D. & Güneşer, B. (2006). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi ve Güvenin Rolü. *ÖNERİ - M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(7), 43–58.
- [7] Hosmer, L.T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403
- [8] Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior, The Good Solder Syndrome*. New York: Lexington Books.
- [9] Konovsky, M.A. & Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669.
- [10] Organ, D. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43–70.
- [11] Güven, M. (2006). Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Sosyal Bilimle Enstitüsü, Marmara Üniversitesi.
- [12] Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2): 399–432.
- [13] Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resources Management*. London: Sage Pub.
- [14] Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- [15] Greenberg, J. (1990). Looking Fair versus being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice. *Research In Organizational Behavior*, 12, 111–157.
- [16] Folger, R. & Konovsky, M.A. (1989). Effect of Procedural And Distributive Justice On Reactions To Pay Raise

- Decision. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115–130.
- [17] Cohen, R.L. (1987). Distributive Justice: Theory and Research. *Social Justice Research*, 1(1), 19–40.
- [18] Adams, J.S. (1965). *Inequity in Social Exchange, Advance in Experimental Social Psychology*. (Ed.: Berkowitz, L.). San Diego: Academy Press.
- [19] Gilliland, S.W. (1993). The perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. *Academy of Management Review*, 20(2), 379–403.
- [20] Greenberg, J. (1988). Equity and Workplace Status: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 606–613.
- [21] Pfeffer, J. & Langton, N. (1993). The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity and Working Collaboratively: Evidence From College and University Faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 382–407.
- [22] Schwarzwald, J.; Koslowsky, M. & Shallit, B. (1992). A Field Study of Employee's Attitudes and Behaviors after Promotion Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 511–514.
- [23] Alexander, R. & Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- [24] Folger, R. (1987). Distributive and Procedural Justice in the Workplace. *Social Justice Research*, 1(2), 143–159.
- [25] İşbaşı, J.Ö. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akdeniz Üniversitesi.
- [26] Moorman, R.H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness perception Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
- [27] McFarlin, D.B. & Sweeney, P.D. (1992). Distributive and procedural Justice as predictors of Satisfaction with Person and Organization Outcomes. *Academy of management Journal*, 35(3), 626–637.
- [28] Barling, J. & Phillips M. (1993). Interactional, Formal, and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study. *The Journal of Psychology*, 127(6), 215–248.
- [29] Orpen, C. (1994). The Effects of Exchange Ideology on the Relationship between Perceived Organizational Support and Job Performance. *Journal of Social Psychology*, 134(3), 407-408.
- [30] Betemen, T.S. & Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceedings, 26(4), 587-595.
- [31] Smith, C.H.; Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- [32] Graham, J.W. (1988). *Organizational Citizenship Informed By Political Theory*. Chicago: Loyola University Pub. .
- [33] Graham, J.W. (1991). An Essay On Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- [34] Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Citizenship And In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- [35] Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- [36] Coyle-Shapiro, J.A-M. (2002). A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927-941.
- [37] Morrison, W.M. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- [38] Organ, D.W. (1994). Personality and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 20(2), 465-478.
- [39] Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- [40] Podsakoff, P.M.; Mackenzie S.B. & Bommer, W.H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 415-452.
- [41] Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- [42] MacKenzie, S.B.; Podsakoff, P.M. & Fetter, R. (1991). Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.

- [43] 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, 107-142.
- [44] O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, End Internalization on Pro-social Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- [45] Moorman, R.H.; Niehoff, B.P. & Organ, D.W. (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.
- [46] Organ D.W. & Ryan K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 6(3), 775-802
- [47] Schnake, M. (1991). Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda. *Human Relations*, 44(7), 735-759.
- [48] Cohen, D. & Prusak, L. (2001). *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Boston, MA: Harvard Business School Pres.
- [49] Gilbert, J.A. & Tang, T.L.P. (1998). An Examination Of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-336.
- [50] Lewicki, R.J. (1996). *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships, Trust in Organizations: Frontier of Theory and Research*. (Ed.: Kramer, R.M. & Tyler, T.R.). London: Sage Publications.
- [51] Demircan, N. & Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavram : Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 139-150.
- [52] Tyler, T.R. (2000). Social Justice: Outcome and Procedure. *International Journal of Psychology*, 35(2), 518- 534.
- [53] Caldwell, C. & Clapham, E..S. (2003). Organizational Trustworthiness: an International Perspective. *Journal of Business Ethics*, 47(4), 349-364.
- [54] İslamoğlu, G.; Birsal, M. & Börü, D. (2007) *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, Çalışma Arkadaşlarına, Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması ve Sonuçları)*. İstanbul: İnkılap Yayınevi.
- [55] Organ, D.W. & Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants Of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- [56] Morrison, E.W. (1994). Role Definitions And Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- [57] Niehoff, B.P. & Moorman R.F. (1993). Justice as A Mediator of The Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of management Journal*, 36(3), 527-556.
- [58] Van Dyne, L.; Graham, J.W. & Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- [59] Daboval, J.; Cornish, R.; Swindle, B. & Gaster, W. (1994). Trust Inventory for Small Businesses. *Small Businesses Symposium*. (<http://www.sbaer.uca.edu/docs/proceedings/94sw031.txt>). [10.09.2008].
- [60] Farh, J.L.; Earley, P. & Lin, S. (1997). Impetus for Action: Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- [61] Farh, J.; Podsakoff, P.M. & Organ, D.W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- [62] Bies, R.; Martin' C.L. & Brockner, J. (2005). Just Lay Off, But Still A "Good Citizen? Only If the Process is Fair. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 227-238
- [63] Köse, S.; Kartal, B. & Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20), 1-19.

Nevzat DEMİR (n.demir@firat.com) has a Ph. D. of International Business at İstanbul University Social Sciences Institute. His main research areas are selling management, organizational culture, job satisfaction, organizational committment and organizational behavior.