

ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMALARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Kemal POYRAZ*
Hakan KARA**
Seydi Ahmet ÇETİN***

ÖZET

Bu çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile ilgili olarak uygulama bölümüne temel oluşturması açısından literatür taraması yapılmıştır. Oluşturulan hipotezler, Afyonkarahisar il merkezindeki 4 ve 5 yıldızlı termal otellerde çalışan işgörenlerden edinilen veriler doğrultusunda değerlendirilmiştir. Demografik değişkenlere ilişkin veriler, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Öte yandan örgütsel vatandaşlık davranışını örgütsel adaletin alt boyutlarından daha çok hangisinin etkilediğine ilişkin çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adaletin bağımsız değişkenler; örgütsel vatandaşlık davranışının ise bağımlı değişken olduğu analiz sonucuna göre örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada etkileşim adaletinin etkisi, dağıtım ve prosedür adaletinin etkisinden daha fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca ilişki kurulan kavramlar açısından çeşitli gruplar arasında farklılıkların olup olmadığına ilişkin bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanarak sonuçlar tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Adalet Algısı, Dağıtım Adaleti, Prosedür Adaleti, Etkileşimsel Adalet

EFFECT of PERCEPTIONS of ORGANIZATIONAL JUSTICE on ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS A RESEARCH

ABSTRACT

In this study, in terms of organizational justice and organizational citizenship behavior, literature part is to form a sound basis on appliance part. The composed hypotheses to in the eyes of data collected from the employees who work

* Yrd.Doç.Dr., Dumlupınar Üniversitesi İİBF, Kütahya, kemalpoyraz43@hotmail.com

** Yrd.Doç.Dr., Dumlupınar Üniversitesi MYO, Kütahya, karahakan55@hotmail.com

*** Bilim Uzmanı.

in the 4 and 5 star thermal hotels in Afyonkarahisar city center. Informations are given relating to demographic variables, Pearson Correlations are applied on the relations between organizational justice and organizational citizenship behavior. Furthermore, a multivariate regression analysis is applied for which sub dimensions of organizational justice are effected much more on organizational citizenship behavior. According to the carried datas which distributional, procedural and interactional justice are independent variables and organizational citizenship behavior is dependent variable, the Effect of interactional justice is more than the effects of distributional and procedural justice on organizatioanal citizenship behavior. In terms of correlated concepts, independent Samples t-Test and one way anova are applied concerning whether there is some differences between various groups or not and in this context, are discussed made.

Key Word: Organizational Justice, Organizational Citizenship, Perceptions Of Organizational Justice, Distributional Jusice, Procedural Justice, İnteractional Justice

Giriş

Örgütlerdeki birçok sürecin insan kaynağıyla gerçekleştirildiği göz önüne alındığında, işgörenlerin çeşitli konulardaki algıları ve bunun sonucundaki tutum ve davranışları son derece önemli olduğu görülecektir. Bilinçli bir şekilde işgören kaynağının örgütsel hedeflere yönlendirilebilmesi için uygun ortamın yaratılması gerekmektedir. İşgörenler, birçok etmenin etkisinde kalarak örgüt içindeki bir takım uygulama, süreç ve davranışlara karşı çeşitli tutum ve davranışlar geliştirebilmektedir. İşgörenlerin çeşitli durumları farklı algılayarak farklı tepkiler göstermesi, onların örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesini zorlaştırmaktadır. Bu amaca yönelik olarak örgüt içinde uygun ortamın yaratılarak algılanabilecek adaletli bir yapının oluşturulması birçok soruna çözüm olacaktır. Rol tanımlamasının ötesinde işgörenlerin gönüllü olarak, herhangi bir beklenti içerisinde olmaksızın sergiledikleri ve örgütün biçimsel ödül sistemi ile doğrudan ödüllendirilmeyen fazladan rol davranışları kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışlık gelmektedir. Örgütsel vatandaşlığın oluşumuna etki edecek etmenlerin başında ise, örgütsel adalet algısının geldiği söylenebilir.

Çalışmaya Konu Olan Kavramların Açıklanması Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalar başlangıçta, adalete ilişkin olarak yapılan sosyal-psikolojik araştırmalardan ağırlıklı biçimde etkilenecek yola çıkılarak hazırlanmış ve sosyal psikolojik açıdan ele alınan adalet konusunun, örgütsel adalete dönüşme süreci zaman içerisinde gelişmiştir. Örgütsel adalet hakkında literatür tanımlardan bazılarını şöylece belirtebiliriz: Örgütteki adalet algılarına odaklanan psikolojik bir araştırma alanıdır (Karabay: 2004, 2). En yüksek ahlak ülküsü, en iyi ve en doğru çözümü gösteren temel

fikir ya da erdemdir. (Doğan: 2009, 71-78). İşgörenlerin iş tutumlarını etkileyen, bireyin örgüt içerisinde iş bölümü, ücret ve dinlenme koşullarını da kapsayan uygulamalarla birlikte, örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kalitesini belirleyen yapıdır (Dinç: 2008, 14). İşgörenlerin örgütte ne kadar adil olarak davranıldığı konusundaki algılarının ve bu algının örgüt açısından sonuçları (örgüte bağlılık, iş tatmini vs.) nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (Günaydın: 2001, 25).

Öte yandan diğer bir tanım örgütsel adaletin, iş durumlarının adil olup olmadığına ilişkin olarak işgörenlerin değerlendirmelerini ifade ettiğini de belirtmektedir (Karabay: 2004, 2). Örgütsel adalet algısı, bu yönüyle özgün bir özelliğe bürünse de, örgütsel başarının artırılmasına yönelik davranışlarda belirleyici olarak da etken olabilmektedir. Örgütün bu anlamda değerlendirmesi, adil ya da adil olmama algısına tepki olarak sonuçlanan iş davranışları türleriyle ilgilidir (Eskew: 1993, 185-194).

Örgüt içi davranışların daha iyi anlaşılabilmesi için sosyal ve bireylerarası adalete ilişkin teorilerin kullanıldığı görülmektedir. Ortaya atılan ilk Dağıtım Adaleti Teorisi, Eşitlik Teorisi, Görelî Yoksunluk Teorisi gibi Sosyal Adalet Teorileri genel olarak sosyal etkileşimlerden yola çıkılarak hazırlanmıştır. Ancak bu teoriler, örgütsel adaletle bağlantılı davranışlarının açıklanmasında yetersiz kalmıştır (İşbaşı, 2000: 49-50). Örgütsel adalet ile ilgili ilk çalışmalar, işgörenlerin eğitim, çaba, deneyim, isteklilik gibi girdilerini örgütte tutan ve bu girdilerde işgörenlerin, ödeme, iyi davranım, yükselme, özel ödüller, örgütsel onay, dürüstlük, adil ve tam başarı davranışları gibi sonuçları beklmeleri ile ilgili olan Eşitlik Teorisi'ne dayanmaktadır (Lambert: 2003, 155). Bir başka deyişle adalet literatürü, öncelikli olarak işlemsel ve dağıtım adalet arasındaki farka odaklanmıştır (Tansky: 1993, 195).

John S. Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Gerald S. Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi, dağıtım adaletinin kavramsallaştırılmasına yönelik teorilerdir. 1980'li yılların ilk yarısından itibaren çeşitli örgütsel çevrelerdeki farklı adalet uygulamalarına ilişkin yeni sorular gündeme gelmiş ve var olan teorilerin sunduğu adalet çatısının eksiklikleri fark edilmeye başlanmıştır. Bu yeni dönemde, alınan kararlara değil, kararların nasıl alındığına dikkat çekilmiş ve adalet kavramı süreç yönelimli bir bakış açısı ile yeniden incelenmeye başlanmıştır. Kararların alınmasında kullanılan politika ve prosedürlerin adillliği konusu üzerinde yoğunlaşan bu bakış, teorisyenleri prosedür adaleti kavramına ulaştırmıştır. J. Thibaut ve W. Laurens Walker'ın Prosedür Adaleti Teorisi ve Gerald S. Leventhal ve arkadaşlarının Dağıtım Tercihi Teorisi, prosedür adaletinin kavramsallaştırılması amacıyla geliştirilen teorilere örnektir (İşbaşı: 2000, 50). Prosedür adaleti üzerine yapılan araştırmalar örgütler arasındaki belirli sorunlara odaklanmıştır. Bu sorunlar; mağduriyet sistemleri, grevler, zamlar ve başarı tahmini alanlarını içermektedir. Ancak; adalet araştırmaları işgörenlerin, örgütteki genel adalet algılarına yoğunlaşmamaktadır (Tansky: 1993, 195). 1980'li yılların sonundan itibaren yapılan araştırmalarda ise, dağıtım

adaleti ve prosedür adaleti arasındaki ayırımın netleştirilmesine çalışılmış, bu amaçla bu iki adalet türü tüm unsurlarıyla inceleme konusu yapılmıştır. Kimilerince bağımsız bir adalet türü, kimilerince ise prosedür adaletinin bir türü olarak ifade edilen etkileşim adaleti de bu dönemde tanımlanmış bir kavramdır (İşbaşı: 2000, 50).

Örgütsel adalet konusunda geliştirilen teorileri ise, aşağıda olduğu gibi şöylece belirtmek yerinde olacaktır (Atalay: 2002, 8-12):

i-Eşitlik Teorisi: İşgörenler, kendilerini diğer işgörenler ile karşılaştırdıkları zaman eşitlik duygusunu yaşayıp yaşamadıklarını sorgulamaktadır.

ii-Görelî Yoksunluk Teorisi: İşgörenler yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda yaşadıkları adaletsizlikleri ifade etmektedir.

iii-Bilişsel Dayanaklar Teorisi: İşgörenler, farklı ve daha seçilebilir bir seçenek hayal etmedikçe görelî yoksunluğu yaşamaz. İşgörenler ancak zıt karşılaştırmalar yaptıktan sonra görelî yoksunluk yaşayabilir.

iv-Kestirme Adalet Teorisi: Yetki, işgörenlerin rollerini kötüye kullanmasına olanak tanımaktadır.

v-Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlakî Erdemler Modeli: Araçsal Model'e göre, işgörenler işlemleri denetlemek isterler. İşlemlerin denetlenmesi, sonuçların istenilir olmasını artırır. Önceleri Grup Değeri Modeli olarak isimlendirilen İlişkisel Model'e göre, işgörenler bağlı oldukları gruplarla ilişkilerinin uzun dönemli olmasına önem verirler. Bu anlayış, işgörenleri grup dayanışmasını sürdürecektir işlemlere önem vermelerini sağlar. Bu modele göre, gruba üye olma, kimlik ve kendilik değeri hisleri yoğunluk kazanır. İşlemlerde adil davranılması önemlidir. Araçsal ve İlişkisel Model arasındaki temel farklılık, her birindeki işgören çıkar ve hedeflerinin farklı olmasıdır. Araçsal modelde maddî ilgiler önemliyken; ilişkisel modelde sosyal ilgiler önemlidir. Robert Folger'ın geliştirdiği Ahlakî Erdemler Modeli'ne göre ise, işgörenler sahip oldukları itibarı ve kendilik değerini önemsedikleri için adaleti isterler. Belirtilmeye çalışılan bu üç modelin paylaştığı tek nokta, adaletin önemi ve psikolojik gereksinimlere hizmet etme derecesidir.

vi- Çoklu Yaklaşımlar Modeli: İşgörenlerin en az dört tane birbiriyle ilişkili psikolojik gereksinimi vardır. Bunlar: ait olma gereksinimi, denetleme gereksinimi, olumlu kendilik saygısı gereksinimi ve anlamlı bir var oluş gereksinimidir. İşgören, diğer işgörenler tarafından kötü muameleye maruz kalması durumunda bu dört gereksinim ile çatışır.

vii-Adaleti Yargılama Modeli: İşgörenler karar vericiler tarafından kullanılan dağıtım süreçlerini koşullara göre, katkı, eşitlik, gereksinim gibi çeşitli adalet biçimlerine göre değerlendirirler. Eşitlik kriterinde, herkes gereksinime ya da katkıya bakılmadan aynı sonuçları elde etmelidir. Gereksinim

kriterinde, daha çok gereksinimi olan, daha fazla sonuç elde etmelidir (Yıldırım: 2002, 32).

Yukarı kısımda belirtilmeye çalışılan adalet teorilerinden başka literatürde çeşitli düşünürler tarafından sınıflandırılması yapılan teorilerde bulunmaktadır. Bu düşünürler arasında bulunan Jerald Greenberg, adalet teorilerini iki boyutta incelemiştir. Bu boyutlar: **tepkisel-önleyici** ve **süreç-içerik** boyutudur. Jerald Greenberg, bu iki boyuttan başka boyutların olduğunu ve tamamıyla farklı kavramsal boyutlara dayanan farklı sınıflandırmaların yapılabileceğini de ileri sürmüştür. Öte yandan Jerald Greenberg, sınıflandırmasında kullandığı teoriler için açıklayıcı sorular da geliştirmiştir. Şöyle ki, **tepkisel içerik** “İşgörenler adil olmayan ödemelere nasıl tepki gösterirler?”, **önleyici içerik** “İşgörenler ödemelerin adil olması için ne tür girişimlerde bulunurlar?” **tepkisel süreç** “İşgörenler adil olmayan politikalara ya da prosedürlere nasıl tepki gösterirler?”, **önleyici süreç** “İşgörenler politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne tür girişimlerde bulunurlar?” (Greenberg: 1987, 10-16).

Literatür adaletin boyutlarına ilişkin farklı isimlendirmeler olduğu gibi bu boyutların kaç farklı boyutta inceleneceği ya/ya da birbirlerinin alt boyutu olup olmadığı konusunda da farklı yaklaşımlarda bulunmaktadır. Ancak; literatür incelendiğinde örgütsel adaletin dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet olmak üzere üçe ayrıldığı ve etkileşim adaletinin de kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere ikiye ayrıldığı konusunda egemen bir düşünce bulunmaktadır (Karabay: 2004, 12). Öte yandan, bazı düşünürlerin alt boyutlara ilişkin farklı düşüncelere sahip olduğu da görülmektedir. Şöyle ki, Dean B. McFarlin’e göre; dağıtım adaleti, iki bireysel kazanım olan ücret ve iş tatminini öngörmede, prosedür adaletinden daha önemli öngörücüdür; iki örgütsel kazanım olan örgütsel bağlılık ve işgörenlerin yöneticilerini değerlendirmeleri için ise, tersi doğrudur, yani bu iki bireysel kazanım söz konusu olduğunda prosedür adaleti daha önemli öngörücüdür. Prosedür ve dağıtım adaleti örgütsel kazanımları öngörmede birbirlerini etkilemektedir (McFarlin: 1992, 626-637).

Yukarı kısımda sınıflaması yapılan örgütsel adaletin boyutları ise aşağıda olduğu gibi şöylece açıklanabilir.

Dağıtım Adaleti

İnsanlar adil dağıtımı yargıladıklarında, sonuçların moral, etik olarak uygun olup olmadığını değerlendirirler. Bu değerlendirme, görüldüğünden daha fazla tuzak içermektedir. Çünkü, nesnel doğruluk payı çok azdır. İnsanlar bazı şeylerin hakça olduğuna karar verirlerse, referans çerçevelerini genelleştirebilirler. Referanslar çeşitli olabilir, ama en çok dikkati sosyal karşılaştırmalar çeker. Aynı sonuçları elde eden iki kişi, eğer aynı referansı kullanmıyorlarsa farklı hakçalık-adalet düzeyi algılayabilirler. Bununla ilişkili

olarak, L. P. Stepina ve P. L. Perrewe yaptıkları bir araştırmada bireylerin referanslarının standartlarını değiştirerek doyumların arttırabileceklerini, böylelikle hoşnutsuzluklarını geçeceğini ortaya koymuşlardır. Daha az başarılı biriyle karşılaştırma yapıldığında başarı duygusu artmaktadır (Yıldırım, 2002:30-31). Dağıtım adaleti ile ilgili çalışmaların çoğunun çıkış noktası, sosyal alışveriş kuramlarından kaynaklanan ve örgütsel alanda açık bir biçimde ele alınıp işlenen başlıca adalet kuramlarından biri olan, John S. Adams'ın Eşitlik Teorisi'dir. Eşitlik Teorisi, görelî yoksunluk kuramının "sonuçların görelî karşılaştırılması" üzerindeki vurgusunu sürdürmüştür. Ancak kuramda buna ek olarak, ima edilen ahlâki bir standart söz konusudur. Buna göre, kişi hoş gitmeyen bir sonuç elde edebilir ancak bu sadece, kişinin katkılarının elde ettiği sonuçlara oranının, karşılaştırma yaptığı diğer bir kişi ya da taraftan farklı olduğunda adil olmayacaktır (Karabay: 2004, 5).

Dağıtım adaleti ile ilgili araştırmalar alınanlar, alıcı birimler, kurallar, standartlar ve bu dört unsur arasındaki karşılıklı ilişkileri içermektedir. Ayrıca; dağıtım adaleti yazım biliminin iki farklı alanda yapılan araştırmalara dayandığı görülmektedir. Sosyoloji ve psikoloji alanında Homes'ın, John S. Adams'ın ve Peter Blau'nun yaptığı çalışmalar dağıtım adaleti kavramının temelini oluşturmuştur. Daha sonra yapılan araştırmalarda ise, dağıtım adaletine ilişkin olumsuz bir algılamanın kişilerin iş performanslarını ve iş kalitesini düşürmelerine, vatandaşlık davranışlarından vazgeçmelerine, diğer çalışanlarla daha az işbirliğine gitmelerine, gergin davranışlar sergilemelerine vb. neden olduğu ortaya konmuştur (İşbaşı: 2000,52).

Morton Deutsch, üç önemli dağıtım kuralı belirlemiştir. Bunlar: Hakçalık, eşitlik ve gereksinimdir. Hakçılığa göre kazanımlar işgörenlerin yatırımına göre dağıtılmalıdır. Eşitliğe göre işgörenlerin yatırımına bakılmadan eşit olarak yapılmalıdır. Gereksinime göre ise, kazanımlar işgörenlerin mutluluğuna göre dağıtılmalıdır. Morton Deutsch'a göre temel amaç, ekonomik verimliliklerdir. Ancak işbirliğine dayalı dağıtım adaletinde baskın ilke hakçalık iken, eğlence temelli sosyal ilişkilerin kurulduğu ve sürdürülmesinin temel amaç olduğu ilişkilerde ise, dağıtım adaletinin baskın olduğu ilke eşitliklerdir. Kişisel gelişimin ve kişisel mutluluğun temel amaç olduğu ilişkilerde baskın ilke ise gereksinimdir (Atalay, 2002:15).

Prosedür Adaleti

Son yirmi yılda yapılan araştırmaların çoğunda bulgular, işgörenlerin kendilerini etkileyen örgütsel kararlara tepki gösterirken bu kararlara varmakta kullanılan işlemlerden etkilendiklerini ortaya koymuştur. Diğer bir deyişle, işgörenler prosedür adalet ile ilgilenmekte, kararlara varmada yer alan prosedürleri anlamaya çalışmaktadırlar. Prosedür adaletin etkileri, dağıtım adaletinininkinden bağımsızdır. Bu da, işgörenlerin, prosedürlerle, söz konusu

prosedürler yoluyla elde ettikleri mevcut ya da o andaki sonuçların ötesine geçen nedenlerle ilgilendiklerini ortaya koymaktadır (Karabay: 2004, 8).

Prosedür adaleti, kararların alınmasında kullanılan en önemli araçların diğer bir deyişle, prosedürlerin adilliğine ilişkin bir kavramdır. Prosedürler arzu edilen sonuca ulaşmak için kullanılan araçlardır ve arzu edilen bu sonuç, dağıtım adaletini olanaklı olduğu kadar büyük oranda sağlamaktır. Fakat prosedürler kusursuz değildir. Bir prosedür, adil kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece meşrudur. Diğer bir deyişle, kararların adilliğini konu alan dağıtım adaletinin tersine prosedür adaleti, bu kararlara neden olan süreçleri konu almaktadır. Örgütlerdeki adalete ilişkin dağıtım bir yönelim, işgörenlerin ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, prosedüre dayalı bir yönelim işgörenlerin bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır (İşbaşı: 2000, 52).

Süreç ve karar denetimi işgörenlerin işlemleri adil olarak algılayıp algılamamalarında önem taşımaktadır. İşgörenlerin, örgüt içinde karar alınırken kendini ifade edebilecek ve alınan kararlara itiraz edebilecek, işlerliği olan mekanizmaların olduğunu bilmesi önemlidir. Alınan kararların doğurguları kendi lehine olmasa da, süreci kontrol ettiği algısı, durumu daha adil olarak değerlendirmesine yol açabilir (Yıldırım: 2002, 37). Bu doğrultuda işgörenlerin prosedürel adalet algısına etki eden üç temel faktörün varlığından söz edilebilir. Bunlar: Karar alma sürecinin tarafsızlığı, karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven ve ilişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı olmasıdır. Örgüt içi tutumlar, davranışlar, süreçler ve uygulamalar ise prosedür adalet ile ilgilidir. Prosedür adalet, hem örgütün biçimsel süreçleri ile ilgili, hem de karar alma sürecine katılım ya da bu süreçle etkileşim ile ilgilidir. Prosedür adaletin, dağıtım adalet ile ilgisi ise, örgütsel yararın dağıtılması sırasında adaletten uzaklaşılması durumunda, işgörenlerin dağıtım sisteminin işleyişini ve mantığını bilmeleri halinde daha makul ve mantıklı tepkiler gösterecekleri düşüncesine dayanır. Bu durum, prosedür adaletin dağıtım adalet ile birlikte uygulanması gerektiğini göstermektedir (Dilek: 2005, 30).

Prosedür adaleti ile ilgili olumsuz algılamalar, işgörenlerin yöneticilerine ve örgütlere duydukları bağlılığı azaltmakta, performanslarını düşürmelerine neden olmakta ve daha az vatandaşlık davranışı sergilemeleri sonucunu doğurmaktadır. Bireyler kendilerine nasıl davranıldığı konusunda hassas davranmaktadırlar. Bu nedenle, kendilerini ifade etmelerine, prosedürlerle ya da alınan kararlara ilgili düşüncelerinin açıklanmasına izin verilen işgörenlerin adalete ilişkin algılamalarının olumlu yönde değişebilecektir (İşbaşı: 2000, 52).

Etkileşimsel Adalet

Robert J. Bies ve Moag, tarafından ortaya atılan etkileşim adaleti, işgörenler ile yöneticiler ya /ya da işverenler arasındaki iletişimdeki adalet algısı ile ilgilidir. Robert J. Bies, etkileşim adaletini, örgütsel işlemler uygulanırken işgörenlerin karşılaştıkları tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır (Atalay: 2002, 17).

Adil etkileşim, yöneticilerin işgörelere saygılı davranmasını, değer vermesini (örneğin, astların ilgiyle dinlemesi, kararlar için yeterli açıklamaları vermesi, başkalarının kötü durumlarına empati göstermesi vb.) ve sosyal olarak duyarlı davranmasını gerektirmektedir. Bağımsız ya da bir sürecin parçası olarak ele alınmasına bağlı olarak, adil etkileşimin kendisinin de en az iki alt unsuru olduğu düşünülebilir. Bunlar (Yıldırım: 2002, 39-40): Kişilerarası duyarlılık. Hakça uygulama, nazik ve saygılı olmadır. Duyarsız uygulama ile karşılaşanlar daha düşük performans, çalışmaya yönelik olumsuz tutumlara eğilimlidir. Bir diğeri ise açıklamalar ya da sosyal değerlendirmedir. Açıklama, davranış ile karşılaşanlar niçin bazı şeylerden yoksun kaldıklarının anlatılmasını ifade eder. Bireylerin yeterince adil bir durum sağlandığında, kendi yararlarına olmayan bir duruma karşı daha fazla toleransları vardır.

Bir başka açıdan, etkileşimsel adaletin prosedür adaletin bir ögesi mi yoksa ayrı bir adalet boyutu olarak mı ele alınması gerektiği konusundaki kavramsal karışıklığa bir çözüm olarak Jerald Greenberg bir sınıflama önermiştir. Etkileşimsel adaletin, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki özgül kişilerarası davranış türünden oluştuğunu öne sürdüğü sınıflamasında Jerald Greenberg'in kişilerarası adalet olarak isimlendirdiği boyut, sonuçlara karar veren otoriteler tarafından işgörelere ne ölçüde duyarlılık, nezaket, ciddiyet, saygı gösterilerek ve değer verilerek davranıldığını yansıtmaktadır. Öte yandan bilgisel adalet olarak isimlendirdiği boyut ise kararlar alınırken kullanılan işlemlerin niçin belli bir şekilde kullanıldığı ya da sonuçların niçin belirli bir tarzda bölüştürüldüğüne ilişkin bilgileri açığa çıkaracak açıklamaların kişilere verilmesi ile ilgilidir (Karabay: 2004, 10-11).

Robert Folger ve Russell Cropanzano da, etkileşim adaletini meşrulaştırma/kabul ettirme ve kişilerarası tavırlar sınıflamasını yaparak incelemişlerdir. Onlara göre, kararlara ilişkin açıklamalar, prosedürlerin tam olarak meşrulaşmasını sağlayacaktır. Jerald Greenberg ise, işgörelere performans değerlendirmelerine ilişkin algılamalarını incelediği çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır. Diğeri bir deyişle, alınan kararların dayandığı nedenlerin açıklanması ve bu amaçla işgörelere samimi ve dürüst bir iletişim kurulması, prosedür adaletine ilişkin algılamaları olumlu yönde etkilemektedir. Bir işgörelere avans isteğinin reddedilmesi, uygun finansal bilgilere dayanan mantıklı bir açıklamayla adil bir karar olarak algılanabilir. (İşbaşı: 2000, 53-54), ya da kriz dolayısıyla işten çıkarılacak işgörelere örgütün finansal bilgilerine

yönelik makul açıklamalar verilerek işten çıkarılması, işgörenlerin bu duruma daha az tepki göstermesine ve dolayısıyla adil bir yaklaşım benimsendiği algılamasına yol açacaktır.

Araştırmacılar etkileşim adaletinin adalet sınıflandırmasındaki yeri konusunda farklı görüşler savunsalar da, örgütlere işgörenlerin yöneticiler ya/ya da işverenler ile olan etkileşimlerinin, vatandaşlık davranışlarına etkisi olabileceği görüşünü paylaşmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda, Skarlicki ve Robert Folger, etkileşim adaletinin yüksek olduğu durumlarda, işgörenler açısından dağıtım ve prosedür adaletinin önemli olmadığı ve önemsenmediği bulunmuştur (Atalay: 2002, 17).

Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan çalışmaların çıkış noktası Dennis W. Organ'ın 1977 yılında "tatmin performansı sağlar" konusundaki geleneksel bakış açısıdır. Dennis W. Organ'ın yaptığı bu çalışmadan yola çıkarak Thomas S. Bateman "kantitatif olmayan performans" olarak isimlendirilen bir ölçüm geliştirmiştir. Chris A. Smith'de bu ölçüm metodunu kullanarak yaptığı araştırmalar ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkilerini kurmuştur (Çınar: 2000, 11).

Literatür incelendiğinde örgütsel vatandaşlık kavramı hakkında çeşitli tanımları görmek olanaklıdır. Bu tanımlardan bazıları şöylece belirtebiliriz: İşgörenlerin ödev ve rolleri dışında yaptıkları fazladan bir çaba ve çalışma sözü konusu olabilir; ancak, bu çalışmaları belirleyen belli yasa ya da kurallar yoktur. Örgütsel vatandaşlık, işgörenlerin seçimlerine bağlı oluşan davranışlardır (Atalay: 2002, 19). Biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütsel etkinliği artıran bireysel davranışlardır (Dilek: 2005, 37). Davranışları rol kapsamı içeriğinde ya da üzerinde niteliğe sahip, örgütün biçimsel ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan davranışlardır (Atalay: 2002, 20).

Örgütsel vatandaşlık ile ilgili bir çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışlarının iki güdüsel esastan geldiğini ileri sürülmüştür. Bunlar: iş davranışları ve kişiliktir. Çalışmalarda incelenen öncelikli konular "iş örnekleri davranışları, iş bilmeleri, eğilime ait faktörleri (anlaşabilirlik, dürüstlük ve eşitlik duyarlılığı gibi), pozitif etkileme, pozitif ruh durumları, diğerleri için endişelenme, örgüt adaleti ve işbirliğidir" (Çetin: 2004, 5-6). Literatürde örgütsel davranışlık konusunda farklı düşünürlerin çalışmaları ve görüşleri de bulunmaktadır. Şöyle ki, Daniel Katz ve Robert L. Kahn, verimli örgütler için büyük önem taşıyan üç işgören davranışı sınıflaması tanımlamışlardır. Bunlar: işgörenler öncelikle örgüte girmeye ve orada kalmaya ikna edilmeli; bağımlı bir şekilde biçimsel rollerinin gereklerini yerine getirmeli ve zorunlu rollerinin yanında onlarla eşanlı biçimde gelişecek yenilikçi faaliyetler içine girmelidirler. Alvin W. Gouldner ise, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili araştırmalarda

temel aldığı kavram “karşılıklılık normu”dur. Bu düşünürre göre, karşılıklılık normunun evrensel biçiminin ortaya çıkması, birbiriyle ilişkili iki durumu gerektirmektedir: İşgörenlerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve işgörenlerin kendilerine yardım edenleri incitmemeleridir. Yine aynı düşünürre göre, başkalarından yardım görmek isteyen işgörenin, öncelikle kendisinin yardım etmesi gerekmektedir. Dennis W. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmaların bazılarında “karşılıklılık normu” kavramına yer vermiştir. Chris A. Smith, Dennis W. Organ ve Janet P. Near, işgörenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışını yöneticilerine karşılık vermenin bir aracı olarak görebileceklerini belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Robert H. Moorman da, işgörenlerin, yöneticilerin adil davranış ve tutumlarına karşılık verme gereksinimi duyduklarında örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini artıracaklarını ileri sürmüştür (İşbaşı: 2000, 12-13). Ayrıca Peter Michael Blau’da, örgütsel vatandaşlık çıktılarının örgüt ve işgörenlerin etkinliğine dayalı olduğunu ve uzmanlık rollerinin işlevsel ve örgütsel sınırlarla ilgili olduğunu açıklamıştır (Kara a: 2009, 475). Örgütsel ve yönetsel eylemlerde uyuma yönelmek isteyen işgören, büyük ölçüde diğer işgörenlerin bireysel özelliklerini etkileyebilecektir. Ancak, işgören durumlara uymak için kendi bireysel özelliklerinden her seferinde özveride bulunmada bir zorlukta yaşayabilecektir (Kara: 2009, 178).

Philip M. Podsakoff ve Scott B. MacKenzie, örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütün makinesini yağlayarak, anlaşmazlıkları azaltarak ya/ya da etkiyi artırarak başarısını artırdığını” tartıştıkları çalışmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt etkinliği artırarak birçok yararı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar arasında, işgören ve yöneticinin üretkenliğini artırması, kaynak çeşitliliğini artırması, yönetsel etkinliği artırması, iş gruplarının etkinliklerini uyumlaştırmada yardımcı olması, örgütü işgörenler açısından daha cazibeli duruma getirmesi, örgütün başarısındaki değişkenliği azaltması ve değişen ve gelişen teknolojiye, örgütün uyum sağlama yeteneğini artırması sayımlardır (Podsakoff ve Scott B. MacKenzie: 1997, 133-151).

Literatürde örgütsel vatandaşlığın farklı boyutları olduğunu ileri süren düşünürler de bulunmaktadır. Bunlar arasında; Dennis W. Organ’ın **-özgecilik - işlerini yetiştiremeyen ya da bir sorunu çözemeyen iş arkadaşına yardım etme davranışlarını kapsamaktadır-**, **vicdanlılık -işgörenlerin kendilerinden beklenen rol davranışının üzerinde bir davranışı anlatır-**, **nezaket tabanlı bilgilendirme -bir işgörenin, yapacağı bir iş ya da davranış öncesinde, bundan etkilenen kişileri bilgilendirmesi ya da haberdar etmesidir-**, **sivil erdem -bir bütün olarak örgüte en üst düzeyde bağlılık ve ilgi göstermektir-** ve **gönüllülük ve centilmenlik -iş ile ilgili rahatsızlıklar ve olanaksızlıklardan şikayet etmemek, kendi önerilerine iş arkadaşlarının uymamasına kızmamak, iyimser olmak, örgütün iyiliği için kendi çıkarlarını aşmak, bireysel düşüncelerini gerektiğinde bir kenara bırakabilmektir.-** sınıflaması; Jill W. Graham’ın **örgütsel itaat**,

örgütsel sadakat ve **örgütsel katılım**; Philip M. Podsakoff ve Scott B. McKenzie'nin **yardımseverlik**, **centilmenlik**, **örgütsel sadakat**, **örgütsel uyum**, **bireysel öncelik**, **üyelik erdemi** ve **kendini geliştirme** sınıflaması; Linn V. Dyne, Jill W. Graham ve Richard M. Dienesch'in **sadakat**, **itaat**, **taraf tutar katılım**, **işlevsel katılım** ve **sosyal katılım** sınıflaması; Robert H. Moorman ve Gerald L. Blakely'in **kişilerarası yardım**, **kişisel inisiyatif**, **kişisel çaba** ve **sadık yardımcılık** sınıflaması örnek olarak verilebilir (İşbaşı: 2000, 32, Çetin: 2004, 7/19-23, Dilek: 2005,38-39).

Afyonkarahisar'daki 4 ve 5 Yıldızlı Termal Otellerde Araştırma Araştırmanın Amacı

Farklı sektörler için, örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinin araştırıldığı çalışmalara fazla rastlanılmamaktadır. Özellikle turizm sektörü için bu oran daha da azdır. Bu çalışmayla turizm sektöründeki insan unsurunun örgütsel vatandaşlık davranışlarının temelindeki adalet algılamalarının neler olduğunun ortaya çıkarılması araştırmanın çıkış noktasını oluşturmuştur.

Araştırmanın amacı, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin varlığını ve yönünü belirlemek, aralarındaki etkileşimi ve demografik değişkenlerin etkisini belirlemektir. Bu çalışmada örgütsel adalet boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına etkisi ile demografik değişkenlerin örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Evren Afyonkarahisar il merkezinde bulunan sayısı 5 tane olan 4-5 yıldızlı termal otellerdir. Ancak bir otel araştırmaya katılmayı kabul etmemiştir. Böylelikle araştırma 4 örgütte yapılmıştır. İşgören sayısı ile orantılı olarak, 402 anket formu uygulanmıştır. Araştırmanın örgütlerde işgören sayısı 914 olup örneklem oranı n/μ : 402/914:0,44 olarak belirlenmiştir. Araştırmada veri toplamak için likert ölçekli 1 ile 5 arasında puanlamaya dayalı 83 sorudan oluşmuş bir anket formu kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde demografik değişkenler, ikinci bölümünde örgütsel adalet ve üçüncü bölümünde ise örgütsel vatandaşlık ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Ankete katılanların verdikleri puan değerleri göz önüne alınarak çeşitli istatistiksel testler veriler üzerinde uygulanmıştır. Uygulamada SPSS paket programı kullanılmıştır.

Araştırma Verilerinin Analizi

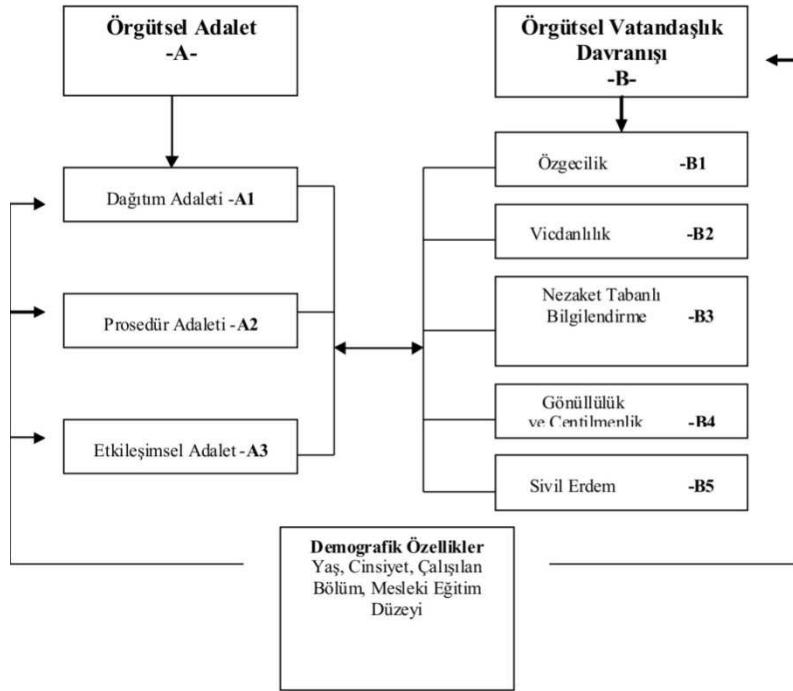
Anket verilerine SPSS paket programı kullanılarak pearson korelasyon katsayısı ile değişkenler arası ilişkinin yönü ve derecesi belirlenmeye çalışılmıştır. Belirli anlam düzeyinde katsayı anlamlılık sınamaları yapılmış ve Tablo 2 de özet olarak sunulmuştur. İki şıklı değişken (cinsiyet) ile ilgili

sınamalarda puan ortalamalarının eşit ya da farklılığını test etmek amacıyla t testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4 de gösterilmiştir. İki'den fazla şıklı değişkenler için puan ortalamaları arasındaki farklılığı test edilmesi amacıyla da tek yönlü varyans analizi tekniği uygulanmış, hipotezlerin testi yapılarak yorumlanmıştır. Sonuçlar ise Tablo 5 de gösterilmiştir. Anketin güvenilirliği ise cronbach's alpha güvenilirlik katsayısı ile ölçülmüştür. Adalet algılamalarına ait katsayı 0.93; örgütsel vatandaşlık davranışına ait anketin katsayısı ise 0.94 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla anketin güvenli olduğu ve araştırmada kullanılabileceği kararlaştırılmıştır.

Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada bir model kurulmaya çalışılmıştır. Bu modelin örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı olmak üzere iki temel unsuru bulunmaktadır. Ayrıca temel unsurlara ait alt boyutlar ve demografik değişkenler ile birleştirildiğinde Şekil 1 de gösterilen algoritmaya sahip model oluşturulmuştur.

Şekil -1-Araştırma Modeli



Şekil -1-Araştırma Modeli

A: Örgütsel adalet; B:Örgütsel vatandaşlık davranışı, Ai: Örgütsel adalet alt boyutları, i:1,2,3., Bi:Örgütsel vatandaşlık davranışı, alt boyutları i:1,2,3,4,5 olarak tanımlanır ise araştırma hipotezleri;

H1: A ile B arasında anlamlı bir ilişki vardır (temel hipotez).

Alt hipotezler ise; Ai ile Bi alt boyutlarının her birinin ayrı ayrı korelasyonlarının hesaplanması olarak özetlenebilir (A1 ↔B1, A1 ↔B2, A1↔B3 vb.).

H2: Örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaletini örgütsel vatandaşlık davranışı açıklamadaki katkısı örgütsel adalet boyutlarına göre yüksektir.

H3 ile H18 hipotezleri ise demografik değişkenler olan (yaş, cinsiyet, çalışılan bölümler, mesleki eğitim düzeyi) ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki farklılık ve örgütsel adalet alt boyutları arasındaki farklılıklara ait olmak üzere formüle edilmiştir. Hipotezler çalışmanın sonuna ek olarak verilmiştir.

Tablo-1- Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik ve Mesleki Özellikleri

Yaş	N	%	Cins.	N	%	Bölüm	N	%	Mes. Eğitim	N	%
18-30	288	71.6	E	278	69,5	Önbüro	46	10	Mesleki Kurs	88	21.9
31-40	108	26.9	B	124	30.5	Resto-Bar	84	20.9	Meslek Lisesi	22	5.5
41+	6	1.5				SPA	65	16.2	Önlisans	36	9.0
Toplam	402	100		402	100	Mutfak	104	25.9	Lisans	4	1.0
						Kat Hzm.	43	10.6	Diğer	252	62.6
						Diğer					
						Toplam	402	100		402	100

Tablo-2-Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken	r	P	N	Açıklama
A↔B	0.24	0.01	402	aynı yönlü, zayıf ilişki, pozitif
A1↔B1	0.20	0.01	402	aynı yönlü, zayıf ilişki, pozitif
A1↔B2	0.20	0.01	402	aynı yönlü, zayıf ilişki, pozitif
A1↔B3	0.14	0.01	402	aynı yönlü, zayıf ilişki, pozitif
A1↔B4	0.15	0.01	402	aynı yönlü, zayıf ilişki, pozitif
A1↔B5	0.04	0.01	402	ilişki yok
A2↔B1	0.16	0.01	402	aynı yönlü, zayıf ilişki, pozitif
A2↔B2	/.14	0.01	402	aynı yönlü, zayıf ilişki, pozitif
A2↔B3	0.17	0.01	402	aynı yönlü, zayıf ilişki, pozitif

A2↔B4	0.22	0.01	402	aynı yönlü, zayıf ilişki, pozitif
A2↔B5	0.02	0.01	402	ilişki yok
A3↔B1	0.21	0.01	402	aynı yönlü, zayıf ilişki, pozitif
A3↔B2	0.18	0.01	402	aynı yönlü, zayıf ilişki, pozitif
A3↔B3	0.21	0.01	402	aynı yönlü, zayıf ilişki, pozitif
A3↔B4	0.22	0.01	402	aynı yönlü, zayıf ilişki, pozitif
A3↔B5	0.08	0.01	402	ilişki yok

H2 hipotezinin testi için yapılan çoklu değişkenli regresyon analizi sonuç tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo-3- Örgütsel Adalet Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarını Açıklamadaki Etkisine Yönelik Çok Değişkenli Regresyon Analizi

Model 1	β	Beta	t	(tsig.)	R	R ²	Uyarlanmış R ²	F	Sig.
Constant	.998		21.289	.000					
Dağıtım	.016	.041	.562	.574	.241	.058	.051	8.192	.000
Prosedür	.006	.015	.032	.848					
Etkileşimsel	.077	.198	.033	.019					

a Bağımsız Değişkenler: Etkileşimsel, Dağıtım ve Prosedür Adaleti

b Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

R²:0.051 modelin açıklama gücü oldukça düşük olarak belirlenmiştir. Modelden Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nı açıklamada etkileşim adaleti bağımsız değişkeni 0.198 katsayısı ile diğerlerine karşın anlamlı bulunmuştur. Bu durumda H2 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo-4-İki Kütle Ortalaması Arasındaki Farklara Ait t Testi Sonuçları

Değişkenler	th	P	Açıklama (%5 anlamlılık düzeyi)
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile cinsiyet	1.103	0.271	0.271 > 0.05, ÖDV ile cinsiyet arasında farklılık yoktur.
A1 ile cinsiyet	2.841	0.005	P < 0.05, dağıtım adaleti ile cinsiyet arasında farklılık vardır
A2 ile cinsiyet	1.735	0.085	P > 0.05, prosedür adaleti ile cinsiyet arasında farklılık yoktur.
A3 ile cinsiyet	0b65	0.61	0.03 > 0.05, etkileşimsel adalet ile cinsiyet arasında farklılık yoktur.

Tablo-5-Varyans Analizi sonuçları

Değişkenler	F	P	Açıklama (%5 anlamlılık düzeyi)
Yaş ile B	1.29	0.275	0.275 > 0.05, yaş ile ÖDV arasında farklılık yoktur.
Bölümler ile B	6.321	0.000	0.000 < 0.05, bölümler ile ÖDV arasında farklılık vardır
Mesleki eğitim ile B	0.438	0.781	0.781 > 0.05, eğitim ile ÖDV arasında farklılık yoktur.
Yaş ile A1	3.473	0.03	0.03 > 0.05, yaşlar ile dağıtım adaleti algılamaları arasında farklılık vardır.
Bölüm ile A1	6.964	0.0001	0.0001 < 0.05, bölümler ile dağıtım adaleti arasında farklılık vardır.
Mesleki eğitim ile A1	0.69	0.60	0.60 > 0.05, mesleki eğitim ile dağıtım adaleti arasında farklılık yoktur.
Yaş ile A2	0.77	0.46	0.46 > 0.05, yaş ile prosedür adaleti arasında farklılık yoktur.
Bölüm ile A2	7.41	0.0001	0.0001 < 0.05, bölümler ile prosedür adaleti arasında farklılık vardır.
Mesleki eğitim ile A2	3.35	0.01	0.01 < 0.05, mesleki eğitim ile prosedür adaleti arasında farklılık vardır.
Yaş ile A3	4.04	0.018	0.018 < 0.05, yaş ile etkileşimsel adalet arasında farklılık vardır.
Bölüm ile A3	5.58	0.0001	0.001 < 0.05, bölümler ile etkileşimsel adalet arasında farklılık vardır.
Mesleki eğitim ile A3	7.316	0.0001	0.0001 < 0.05, mesleki eğitim ile etkileşimsel adalet arasında farklılık vardır.

Sonuç

Birer hizmet örgütü olan oteller, bulunduğu ülke ekonomileri için önemi büyüktür. Bir örgütün etkin olarak yaşamını sürdürebilmesi için faaliyet alanıyla ilgili müşteri talebine gereksinimi vardır. Söz konusu talebin üst seviyelerde olması istenilen bir durumdur. Otellerde yüz yüze ilişkilerin çoğunlukta olması ve insan unsurunun daha yoğun kullanıldığı örgütler olmalarından dolayı yönetici ve işgörenlerin birçoğu, müşterilerle direkt temas halindedirler. İşgörenlerin niteliklerinin bir örgütün kalitesinin en önemli göstergelerinden biri olduğu düşünülürse, işgören davranışları, örgüte gelen müşterilerin sonraki senelerde de söz konusu örgütü ziyaret etmesini etkileyecektir. Bu amaca yönelik olarak işgörenler, örgütte çalışmaya başladığı andan itibaren örgütün yakın ve uzak hedeflerine yönelik hizmet etmelidir ve iş tanımlarında kendilerine verilen rollerin dışında, örgütte var olan olumlu dağıtım, prosedür ve etkileşimsel adaletle ilişkin bir yanıt olarak herhangi bir

maddi beklenti içinde olmadan gösterdikleri fazladan rol davranışları, örgütün gerek yakın gerekse uzak hedeflerini etkileyerek bir talep tekrarlama yapacaktır. Bu sayede örgütler daha çok talebe kavuşacak ve talep tekrarlama ile fiilen daha uzun ömürlü olacaktır.

Yapılan bu araştırma sonucunda, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki korelasyon ilişkisinin literatür ile paralel olarak doğru yönde olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ancak; araştırmada bu ilişki zayıf olarak bulunmuştur. Dağıtım adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik ve vicdanlılık davranışı ile daha çok ilişkili olduğu bulunmuştur. Prosedür adaletinin ise daha çok gönüllülük ve centilmenlik ve nezaket tabanlı bilgilendirme davranışı ile ilişkili olduğu görülmüştür. Etkileşimsel adalet algılaması ise gönüllülük ve centilmenlik davranışlarının yanında özgecilik davranışı ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Bu bulgular ışığında örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik üzerinde dağıtım ve etkileşim adaleti algılamalarının etkisi prosedür adaletine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumda yardımlaşma davranışlarının daha çok işgörenlerin örgütten beklediği kazanımların dağıtımı ve kendilerine insanca davranılması vb. davranışlardan kaynaklandığı ve işgörenlerce vicdanlılık davranışının sergilenmesi de kısmen dağıtım adaletine daha çok bağlı olduğunu belirtmek olanaklıdır. Nezaket tabanlı bilgilendirme ve gönüllülük ve centilmenlik davranışları da daha çok prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet kaynaklı olarak bulunmuştur. Araştırmamızdaki bir diğer sonuç, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sivil erdem hiçbir örgütsel adalet boyutu ile anlamlı bir ilişkisinin olmamasıdır. Yabancı literatürde örgütsel adaletin sivil erdem üzerindeki etkilerinin yoğunluğu tartışılırken araştırmamızda bunun tersi bir durum geçerlidir. Bir başka deyişle, yabancı kaynaklarda örgütsel adalet algılamalarının sivil erdemi etkilediğine, yerli kaynaklarda da örgütsel adaletin vicdanlılığı etkilediğine ilişkin bulgular mevcut iken araştırmamızda böyle bir bulguya rastlanılmamıştır. Kanımızca bu durum, araştırmamıza katılan deneklerin sosyal düşünce tarzlarında ki farklılık olabileceği düşünülmektedir. Araştırmamızda örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından gönüllülük ve centilmenlik ile nezaket tabanlı bilgilendirme davranışlarına etkisi ön planda olduğu gözlenmektedir.

Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı korelasyon ilişkisine yönelik genel bir değerlendirme yapılacak olunursa örgütsel adaletin özgecilik davranışına etkisinin anlamlı bulunduğu birçok araştırmada olduğu gibi araştırmamızda da bu bulguya paralel bir sonuç bulunmuştur. Bunun yanında örgütsel adalet algısının gönüllülük ve centilmenlik ile nezaket tabanlı bilgilendirme davranışları arasındaki ilişkiler de son yıllarda işgörenlerin sosyal değişim yönlü davranışlar sergilemesi açısından anlamlı görülmektedir.

İşgörenlerin örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarında bazı demografik değişkenler açısından farklılık bulunup bulunmadığına yönelik yapılan analizler sonucunda işgörenlerin yaş ve cinsiyetlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışlarında bir farklılık bulunamamıştır. İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının mesleki eğitim düzeylerine göre de bir farklılık göstermediği bulunmuştur.

Kanımızca, bu bulgunun araştırmamıza katılan deneklerin %62,6'sının herhangi bir mesleki eğitim sahibi olmamasından kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir. Ancak; işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalıştıkları bölümlere göre farklılık gösterdiğine ilişkin bulgular bulunmaktadır. Öte yandan, işgörenlerin dağıtım adaleti algılamaları ile etkileşimsel adalet algılamaları yaş gruplarına göre bir farklılık gösterirken; prosedür adaleti algılamaları yaş gruplarına göre bir farklılık göstermediği diğer bir gözlemdir. Yaşa göre dağıtım adaleti ile etkileşimsel adalet algısındaki bu farklılık, yaş ilerledikçe bu algılamaların azaldığı yönündedir.

Prosedür adaleti açısından işgörenlerin algılamaları yaş gruplarına göre dağıtım sürecini benzer olarak algıladıkları görülmektedir. İşgörenlerin dağıtım, prosedür ve etkileşimsel adalet algılamaları cinsiyete göre incelendiğinde erkek ve bayanlar arasında sadece dağıtım adaleti açısından bir farklılık görülmüştür.

İşgörenlerin çalıştıkları bölümlere göre dağıtım, prosedür ve etkileşimsel adalet algıları incelendiğinde bölümlere göre her üç adalet boyutunda adalet algıları farklılık göstermiştir. Bu bulgu, işgörenlerin farklı bölümlerde farklı adalet algılarına sahip olduklarını göstermektedir.

İşgörenlerin mesleki eğitim düzeylerine göre dağıtım, prosedür ve etkileşimsel adalet algıları incelendiğinde sadece etkileşimsel adalet algısı açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık, mesleki eğitimi bulunmayan işgörenlerin etkileşimsel adalet algılamalarının, turizm alanında önlisans mesleki eğitim düzeyine sahip işgörenler ile kısa süreli mesleki eğitim düzeyine sahip işgörenlerden daha düşük olduğu yönünde olduğu belirlenmiştir.

Literatür taraması ve uygulaması yapılan araştırma bulgularına göre, işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkili olduğunu ve bu ilişkinin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından sivil erdem dışında tüm alt boyutlar çerçevesinde geçerli olduğunu söylenebilir.

Ek-1- Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları

H.	HİPOTEZ	Kabul / Red
H1	Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1a	Dağıtım adaleti ile özgecilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1b	Dağıtım adaleti ile vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1c	Dağıtım adaleti ile nezaket tabanlı bilgilendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1d	Dağıtım adaleti ile gönüllülük ve sportmenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1e	Dağıtım adaleti ile sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H1f	Prosedür adaleti ile özgecilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1g	Prosedür adaleti ile vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1h	Prosedür adaleti ile nezaket tabanlı bilgilendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1i	Prosedür adaleti ile gönüllülük ve sportmenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1j	Prosedür adaleti ile sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H1k	Etkileşimsel adalet ile özgecilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1m	Etkileşimsel adalet ile vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1n	Etkileşimsel adalet ile nezaket tabanlı bilgilendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1p	Etkileşimsel adalet ile gönüllülük ve sportmenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1r	Etkileşimsel adalet ile sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H2	Örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaletinin, örgütsel	Red

	vatandaşlık davranışını açıklamadaki katkısı diğer örgütsel adalet boyutlarına göre fazladır.	
H3	İşgörenlerin yaşları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H4	İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Red
H5	İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları çalıştıkları departmana göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H6	İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları mesleki eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	Red
H7	İşgörenlerin dağıtım adaleti algılamaları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H8	İşgörenlerin dağıtım adaleti algılamaları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H9	İşgörenlerin dağıtım adaleti algılamaları çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H10	İşgörenlerin dağıtım adaleti algılamaları mesleki eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H11	İşgörenlerin prosedür adaleti algılamaları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H12	İşgörenlerin prosedür adaleti algılamaları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H13	İşgörenlerin prosedür adaleti algılamaları çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H14	İşgörenlerin prosedür adaleti algılamaları mesleki eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H15	İşgörenlerin etkileşimsel adalet algılamaları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H16	İşgörenlerin etkileşimsel adalet algılamaları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
H17	İşgörenlerin etkileşimsel adalet algılamaları çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H18	İşgörenlerin etkileşimsel adalet algılamaları mesleki eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul

Kaynaklar

- Atalay, İ. (2002), Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi SBE, Afyon.
- Çetin, M.Ö. (2004) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çınar, F. (2000) Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi SBE, Bursa.
- Dilek, H. (2005), Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE.
- Dinç, A., Ceylan, A. (2008), “Kaçak Elektrik Kullanımıyla İlgili İdare Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve İş Memnuniyeti ile İlişkisi, Çalışma Gruplarına Göre Farklılıklar,” C. Ü. Üniversitesi İİBF Dergisi, C.: 9, S.: 2.
- Doğan, H. (2009), “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü.” Ege Akademik Bakış Dergisi, C.:2, S.:2, 2002, s.71-78. <http://eab.ege.edu.tr>, 04.11.2009.
- Eskew, E. D.(1993), “The Role Of Organizational Citizenship Behavior,” Employee Responsibilities And Rights Journal, V.:6, N.:3.
- Greenberg, J. (1993), “Justice and Organizational Citizenship: A Commentary on the State of the Science”, Employee Responsibilities and Rights Journal, V.:6, N.:3.
- Günaydın, S. (2001), İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.
- İşbaşı, J. (2000), Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi SBE, Antalya, 2000.
- Kara, H.a (2009), Yönetim Bilimin Düşünce İzleri, Üç Mart Press, Kütahya.
- Kara, H. (2009), Yönetimsel ve Örgütsel Değerler, Değerlerin Oluşumunu Etkileyen Faktörler ve Sorun Alanlarının Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma, Üç Mart Press, Kütahya.

- Karabay, E. (2004), Kamuda ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, Ankara.
- Lambert, E. (2003), “The Impact Of Organizational Justice On Correctional Staff”, *Journal Of Criminal Justice*, V.:31.
- McFarlin, B. D. (1992), “Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personel and Organizational Outcomes”, *Academy of Management Journal*, V.:35, N.:3.
- Podsakoff, M. P., MacKenzie, S. B. (1997), “Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Organizational Performance: A Review And Suggestions For Future Research”, *Human Performance*, V.:10, N.:2.
- Tansky, W. J. (1993), “Justice and Organizational Citizenship Behavior: What is the Relationship?” , *Employee Responsibilities and Rights Journal*, V.:6, N.:3.
- Yıldırım, F. (2002), Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, Ankara.