

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞININ İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ:  
ANKARA'DAKİ KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan  
Nadire KANTARCIOĞLU

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN

İSTANBUL – 2019



## TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Nadire KANTARCIOĞLU
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşgören Performansına etkisi : Ankara'daki KOBİ'lerde Bir Araştırma
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** : 09.04.2019
- SAYFA SAYISI** : 122
- TEZ DANIŞMANLARI** : Prof.Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN
- DİZİN TERİMLERİ** : Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş performansı
- TÜRKÇE ÖZET** : Günümüzde küreselleşmenin etkisi ile artan rekabet ortamı işletmeleri verimlilik, karlılık ve işletme yaşam süresi bağlamında yeni stratejiler geliştirmeye yönelmiştir. İşletme verimliliğinin ana etkenlerinden birisinin de işgören verimliliği olduğu, alan araştırmacıları tarafından ortaya konmuştur. İşgören performansına etki eden unsurların başında ise işgörenin örgütsel adalet algısı ve işgörenin geliştirdiği örgütsel vatandaşlık davranışı gelmektedir.  
Bu araştırmanın amacı örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışının işgören performansı üzerindeki etkisini KOBİ çalışanları üzerinde incelemektir.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Nadire KANTARCIOĞLU

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞININ İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ:  
ANKARA'DAKİ KOBİ' LERDE BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan  
Nadire KANTARCIOĞLU

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN

İSTANBUL – 2019

## **BEYAN**

Bu tezin akademik ve etik kurallara uygun olarak yazıldığını, kullanılan tüm literatür bilgilerinin referans gösterilerek tezde yer aldığını ve tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez/proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

Nadire KANTARCIOĞLU

.../.../2019



**T.C.**  
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Nadire KANTARCIOĞLU' nun "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşgören Performansına Etkisi: Ankara'daki KOBİ' lerde Bir Araştırma" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

*Prof.Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN*  
*(Danışman)*

Üye

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*

Üye

*Prof. Dr. Mustafa KARA*

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ*

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Atila HAZAR*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

/ ... / 2019

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*  
*Enstitü Müdürü*

## ÖZET

### ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİ : ANKARA'DAKİ KOBİ'LERDE BİR ARAŞTIRMA

Günümüzde küreselleşmenin etkisi ile artan rekabet ortamı işletmeleri verimlilik, karlılık ve işletme yaşam süresi bağlamında yeni stratejiler geliştirmeye yöneltmiştir. İşletme verimliliğinin ana etkenlerinden birisinin de işgören verimliliği olduğu, alan araştırmacıları tarafından ortaya konmuştur. İşgören performansına etki eden unsurların başında ise işgörenin örgütsel adalet algısı ve işgörenin geliştirdiği örgütsel vatandaşlık davranışı gelmektedir.

Bu araştırmanın amacı örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışının işgören performansı üzerindeki etkisini KOBİ çalışanları üzerinde incelemektir.

Bu araştırmanın evrenini Ankara'daki KOBİ'lerde bulunan çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem olarak Ankara OSTİM bölgesinde faaliyet gösteren 5 KOBİ seçilmiştir. Bu 5 işletmeye toplam 700 adet anket teslim edilmiştir. Toplam 611 anket geri dönüş sağlanmıştır. Eksik ve hatalı işaretlenmiş anket sayısı 45'tir. Geri dönüş oranı yaklaşık % 87'dir. 564 anket analize dahil edilmiştir.

Toplanan verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Bulgular sonucunda örgütsel adaletin ve örgütsel vatandaşlık davranışının işgören performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etki gösterdiği saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş performansı

## SUMMARY

Today's businesses need to develop new strategies in order to optimize their efficiency, profitability and lifespan in the increasingly competitive environment brought in by globalization. Researchers in the field consistently reported employee efficiency as one of the important factors that influence business efficiency. Among the factors that affect employee performance, on the other hand, are employee's perception of organizational justice and the organizational citizenship behavior developed by the employee.

The aimed of this study was to explore the effects of perceived organizational justice and the organizational citizenship behavior on the employee performance in the SMEs. The study population constituted of the employees of SMEs located in Ankara, the capital of Turkey. The sample of the study consisted of 5 SMEs operating in OSTIM Industrial Zone in Ankara. Employees of these businesses were given a total number of 700 questionnaires. 611 questionnaires were completed and returned. Among the questionnaires returned, 45 were incomplete and/or marked improperly. The questionnaire return rate was 87%. 564 questionnaires were included for analysis.

The SPSS software was used for data analysis. According to the study findings, a positive and statistically significant association was found between the perceived organizational justice and the organizational citizenship behavior, and the employee performance.

**Keywords** : Organizational Justice , Organizational Citizenship Behavior, Work Performance



## İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET .....	I
SUMMARY .....	II
İÇİNDEKİLER .....	III
KISALTMALAR LİSTESİ .....	VIII
TABLOLAR LİSTESİ .....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	X
EKLER LİSTESİ .....	XI
ÖNSÖZ .....	XII
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
ÖRGÜTSEL ADALET .....	3
1.1. KAVRAM OLARAK ADALET VE ADALET DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİMİ .....	3
1.1.1. Aristoteles ve Adalet Felsefesi .....	4
1.1.2. John Rawls, Adalet Kuramı ve Pragmatizm .....	5
1.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ .....	7
1.3. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ .....	10
1.3.1. Dağıtım Adaleti .....	10
1.3.2. Prosedür Adaleti .....	11
1.3.3. Etkileşim Adaleti .....	13
1.4. ÖRGÜTSEL ADALETİN TÜRLERİ ARASINDAKİ ETKİLEŞİM .....	14
1.5. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	15
1.5.1. İşgörene Özgü Faktörler .....	15
1.5.2. İşe Özgü Faktörler .....	16
1.6. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR .....	16
1.6.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	16
1.6.2. İş Tatmini .....	17

1.6.3. Örgütsel Bağlılık .....	18
1.6.4. İş Performansı .....	18
1.6.5. Rol İçi İş Performansı.....	18
1.6.6. Rol Dışı İş Performansı.....	18
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>20</b>
<b>ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK.....</b>	<b>20</b>
2.1. VATANDAŞLIK KAVRAMI.....	20
2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramsal Çerçeve .....	20
2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmelerce Önemi .....	22
2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nedenleri .....	23
2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri .....	23
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ AMAÇLARI .....	24
2.2.1. İşgören Performansı .....	24
2.2.2. İşletme Kaynaklarının Verimliliği .....	24
2.2.3. Çatışma .....	24
2.2.4. İş Tatmini .....	24
2.2.5. Ekip Çalışması.....	25
2.2.6. Stres .....	25
2.2.7. Açık Örgüt.....	25
2.2.8. Sorumluluk.....	25
2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÇEŞİTLERİ.....	25
2.3.1. Etken Örgütsel Davranış .....	26
2.3.2. Edilgen Örgütsel Davranış .....	26
2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI .....	26
2.4.1. Graham Sınıflandırması .....	26
2.4.1.1. Sadakat.....	26
2.4.1.2. İtaat .....	26
2.4.1.3. Sorumluluk.....	27
2.4.2. Organ Sınıflandırması.....	27

2.4.2.1. Vicdan .....	27
2.4.2.2. Sözleşmeye Uyma-Diğergamlık .....	27
2.4.2.3. Erdemlilik .....	27
2.4.2.4. Nezaket .....	28
2.4.2.5. Yardımseverlik-Centilmenlik.....	28
2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAPSAMINDA ORTAYA KONAN TEORİLER .....	28
2.5.1. Sosyal Değişim Teorisi .....	28
2.5.2. Eşitlik Teorisi .....	28
2.5.3. Vekalet Kuramı .....	29
2.5.4. Lider-Üye Değişim Teorisi.....	29
2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI GELİŞTİRMEYE İLİŞKİN YÖNTEMLER.....	29
2.7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	30
2.7.1. Örgütsel Spontanlık .....	30
2.7.2. Psikolojik Sözleşmeler .....	30
2.8. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA TESİR EDEN FAKTÖRLER ..30	
2.8.1. Liderlik .....	30
2.8.2. Örgütsel Adalet.....	30
2.8.3. Örgütsel Bağlılık .....	31
2.8.4. Moral .....	31
2.8.5. Güdü.....	31
2.8.6. Yekvücutluk .....	31
2.8.7. İş Tatmini .....	32
2.8.8. İşin Nevi ve Koşulları .....	32
2.8.9. Karakter Özellikleri.....	32
2.9. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞLETMEYE KATTIKLARI ...33	

<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>34</b>
<b>İŞ PERFORMANSI</b> .....	<b>34</b>
3.1. İŞ PERFORMANSI KAVRAMI .....	34
3.1.1. İş Performansının Boyutları.....	35
3.1.1.1. Rol İçi İş Performansı.....	36
3.1.1.2. Rol Dışı İş Performansı.....	36
3.2. İŞ PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	37
3.2.1. İdari Faktörler.....	37
3.2.2. Kişisel Faktörler .....	37
3.2.3. Performans Yönetimi .....	37
3.3. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	38
3.3.1. Dağıtım Adaleti ve İş Performansı.....	38
3.3.2. Prosedür Adaleti ve İş Performansı.....	39
3.3.3. Etkileşim Adaleti ve İş Performansı.....	40
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>41</b>
<b>ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ</b> .....	<b>41</b>
4.1. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	41
4.2. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI.....	42
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖLÇEKLERİ .....	42
4.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği .....	42
4.3.2. İş Performansı Ölçeği .....	43
4.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	43
4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	44
4.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER.....	44
4.6. BULGULAR.....	46
4.6.1. Ölçeklere İlişkin Normallik Analizleri.....	46
4.6.2. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri .....	48
4.6.3. Ölçeklere İlişkin Betimsel İstatistikler .....	49
4.6.4. Demografik Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler.....	51

4.6.5. Ölçekler Arasındaki Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular .....	53
4.6.7. Örgütsel Adaletin İş Performansına Etkisi .....	56
4.6.8. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin İş Performansına Etkisi.....	56
4.6.9. Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Ölçeğinin İş Performansına Etkisi.....	57
4.7. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN ANLAMLILIK FARK ANALİZLERİ ...	58
4.7.1 Cinsiyet Değişkeni İle Ölçekler Arasındaki Anlamlı Fark Analizlere İlişkin Bulgular .....	58
4.7.2. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Analiz Bulguları .....	60
4.8. YAŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN ANALİZ BULGULARI .....	64
4.9. EĞİTİM DURUMU DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN ANALİZ BULGULARI .....	68
4.10. MESLEĞİNDE TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN ANALİZ BULGULARI .....	73
4.11. ÇALIŞMAKTA OLDUĞU KURUMDAKİ TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN ANALİZ BULGULARI .....	79
4.12. ÇALIŞMA ALANI DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN ANALİZ BULGULARI.....	86
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>88</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>90</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>-</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- Ark** : Arkadaşları
- DFA** : Doğrulayıcı Faktör Analizi
- et al.** : Ve diğerleri (and the others)
- FA** : Faktör Analizi
- ÖA** : Örgütsel Adalet
- ÖVD** : Örgütsel Vatandaşlık Davranışları
- pp.** : Pages (Sayfalar)
- s.** : Sayfa
- T.D.K.** : Türk Dil Kurumu
- vd.** : Ve diğerleri

## TABLolar LİSTESİ

TABLO	SAYFA
TABLO 1 ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ .....	10
TABLO 2 ÖLÇEKLERE İLİŞKİN NORMALLİK ANALİZLERİ.....	47
TABLO 3 ÖLÇEKLERE İLİŞKİN CRONBACH ALFA KATSAYILARI.....	48
TABLO 4 ÖLÇEKLERE İLİŞKİN BETİMSEL İSTATİSTİKLER .....	49
TABLO 5 DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BETİMSEL İSTATİSTİKLER ....	52
TABLO 6 ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ VE ALT BOYUTLARI, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ VE ALT BOYUTLARI VE İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ ARASINDA İLİŞKİ .....	54
TABLO 7 BİREYLERİN ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİNE GÖRE REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI .....	56
TABLO 8 BİREYLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DÜZEYLERİNE GÖRE REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI .....	57
TABLO 9 BİREYLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL ADALET DÜZEYLERİNE GÖRE REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI .....	57
TABLO 10 CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE İLİŞKİSİZ T-TESTİ BULGULARI.....	58
TABLO 11 MEDENİ DURUM DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BETİMSEL İSTATİSTİKLER..	61
TABLO 12 MEDENİ DURUM DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ .....	63
TABLO 13 YAŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BETİMSEL İSTATİSTİKLER .....	65
TABLO 14 YAŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ .....	68
TABLO 15 EĞİTİM DURUMU DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BETİMSEL İSTATİSTİKLER..	70
TABLO 16 EĞİTİM DURUMU DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ .....	73
TABLO 17 MESLEĞİNDE TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BETİMSEL İSTATİSTİKLER .....	75
TABLO 18 MESLEĞİNDE TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ .....	78
TABLO 19 BİREYLERİN ÇALIŞMAKTA OLDUĞU KURUMDAKİ TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BETİMSEL İSTATİSTİKLER.....	79
TABLO 20 BİREYLERİN ÇALIŞMAKTA OLDUĞU KURUMDAKİ TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ.....	83
TABLO 21 ÇALIŞMA ALANI DEĞİŞKENİNE GÖRE İLİŞKİSİZ T-TESTİ BULGULARI.....	85

## ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL	SAYFA
ŞEKİL 1 İŞGÖRENLERİN ADALET ALGILARI .....	15
ŞEKİL 2 ARAŞTIRMANIN MODELİ .....	45





## EKLER LİSTESİ

- EK-A** KİŞİSEL BİLGİ FORMU
- EK-B** ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ
- EK-C** ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ
- EK-D** İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ



## ÖNSÖZ

Bu çalışmada günümüz işletmelerinin en önemli öncelikleri arasında olan işgören performansını araştırdım. KOBİ çalışanları üzerinde gerçekleştirdiğim araştırmada örgütsel adalet algısının ve işgören tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışının etkisini inceledim.

Bu çalışmada ele alınan örgütsel adalet algısı günümüzün mekanikleşmiş ticaret dünyası içerisinde işgörenler tarafından son derece önemsenmektedir. Geliştirdikleri adalet algısı örgütsel bağlılıklarından iş performanslarına kadar bütün sürece etki etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, işletme içerisindeki çatışma ortamının bitirilmesi, stresin önlenmesi, uyumlu ve verimli iş ortamının oluşturulmasını sağlamaktadır. Adil işletme yönetimleri, personelde örgütsel vatandaşlık davranışı tesis ederek, işgörenin iş performansına olumlu etki sağlamaktadırlar.

Çalışmamda yol gösteren danışman hocam Prof. Dr. B.Aykut ARIKAN'a ve destekleri, ilgileri için değerli hocalarım Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ'e ve Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ'a teşekkürü borç bilirim.

Saygılarımla

Nadire KANTARCIOĞLU

## GİRİŞ

Birinci Dünya Savaşı sonrası başlayan global siyasal kutuplaşma ikinci dünya savaşı döneminde zirveye çıkmıştır. Bu siyasal kutuplaşma işletme yönetimi stratejilerine de yansımıştır. Gerek ideolojilerin işgücüne bakışları ve gerekse gelişen teknoloji ile bireylerin bilgiye erişimine olan engellerin giderek kalkması sebebiyle yönetim bilimlerinde de bir evrim yaşanmıştır.

1970'lere gelindiğinde globalleşmenin etkisiyle rekabet de artış göstermiştir. Sermaye, hammadde ve teknolojinin hareketleri hızlanmıştır. İşletmelerin rekabetle başa çıkmak, varlıklarını sürdürmek ve karlılıklarını sağlamak için işgücü unsuruna dayalı stratejiler geliştirme zorunluluğu araştırmacılar tarafından ortaya konmaya başlanmıştır.

Öte yandan artık işverenlerin ve işletme yöneticilerinin karşısında haklarını, gücünü ve etkisini bilen, yeteneklerinin farkında, "bilinçli" işgücü bulunmaktadır. Nitelikli işgücünün yine globalleşmenin de etkisi ile farklı pazarlarda iş bulabilmesi işgücünün, özellikle de nitelikli işgücünün değerini artırmıştır. Beyin göçü kavramı artık daha fazla telaffuz edilmeye başlamıştır.

İşgücünün bu kadar önem kazanması ile araştırmacıların ilgisi de bu yöne kaymıştır. Özellikle büyük, kurumsal işletmeler bu araştırmaları desteklemiş, ihtiyaç duyulan laboratuvar ortamlarını oluşturmuş ve elde edilen sonuçları stratejilerini geliştirmekte kullanmışlardır.

Yöneticilerin, işletme verimliliğinin yolunun işgücü verimliliğinden geçtiğini görmeleri ile oluşturulan yeni stratejiler işgöreni daha kıymetli hale getirmiştir. İşyerinin fiziksel koşulları kadar psikolojik etmenlerin de işgören performansını etkilediği tespit edilmiştir. İşgörenin işletmeye taahhüt ettiği edimini yerine getirmesi sonucu elde ettiği maddi kazanımın kimi durumlarda ikinci planda kalabildiği gözlenmiştir. Dolayısıyla "maddi" ödüllerin etkisinin kaybolduğunun farkına varılmıştır. Bilinçli işgücü hassas davranmaya başlamıştır. Kendinden beklenen yüksek performansı ancak en uygun fiziksel ve psikolojik koşullarda gösterebilmektedir.

Bu süreçte yönetim biliminde yeni kavramlar telaffuz edilmeye başlanmıştır. Bunlardan birisi, hatta en önemlilerinden birisi örgütsel adalet kavramıdır. Örgütsel adalet, işgörenin işletme ve yöneticileri ile kendisi arasındaki ilişkinin, işletmeye kattıkları ve elde ettikleri bağlamında adilliği boyutuna ilişkin olarak geliştirdiği algıyı ifade etmektedir. İşgören, işletmeye kazandırdığını sorgulayarak buna karşı işletmenin kendisine sunduğu imkanları değerlendirmektedir. Bu değerlendirme sadece kendisi ile yönetim arasında değildir. İşgören iş arkadaşları ile sürekli bir karşılaştırma halinde olmaktadır. İşgörenin örgütsel adalet algısı negatif olduğunda iş performansında

olumsuz etkiler görülmektedir. Pozitif örgütsel adalet algısı ise örgütsel bağlılığı getirmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesine sebep olmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı işgörenlerin işletmeye olan katkısının maksimize edilmesini de ifade etmektedir. İş sözleşmesi dışında işgörenin fazladan rol davranışı, gönüllü olarak işletmeye katkı sağlama olarak da açıklanabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı da belli koşullara bağlıdır. Olumlu adalet algısı gelişmiş işgörende örgütsel vatandaşlık davranışı gelişmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışına haiz işgörenin iş tatmininde ve giderek performansında da artış görülmektedir.

Çalışma dört bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde örgütsel adalet kavramı incelenmiştir. İkinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışının esasları ortaya konmuştur. Üçüncü bölümde iş performansının kavramsal incelemesi bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise araştırmanın bulguları analiz edilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET

#### 1.1. KAVRAM OLARAK ADALET VE ADALET DÜŞÜNCESİNİN GELİŞİMİ

Literatüre bakıldığında adalet kavramının anılması antik Yunan medeniyetine, M.Ö. 400'lü yıllara kadar uzanmaktadır. Başta Aristo olmak üzere Sokrates'ten Platon'a kadar birçok filozofun adalet ve adalet kavramının yönetim üzerindeki yansıması üzerine çalıştıkları bilinmektedir. Birden fazla adalet kavramına vurgu yapan Aristo, adaleti kanunlara uyumlu hareket etmek ve eşitliğin bozulmaması olarak ifade etmiştir. Buna karşın, kanunları kendi çıkarlarına göre kullanarak toplumda bir eşitsizliğe sebep olmayı ise adaletsizlik olarak tanımlamıştır<sup>1</sup>. Adalet kavramının bilimsel olarak ilk ele alınışı psikoloji bilimi kapsamında olmuştur. Buna göre adalet kavramının karşılığı, kişinin çevresinde gerçekleşen olayları değerlendirme ölçüsü ile ilintilidir. Bu dönemde adalet kavramı daha çok kişinin vicdani yanının, iç sesinin bir yansıması olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Modern filozoflar olarak bilinen Robert Nozick, John Rawls gibi bilim insanları adalet kavramı ile ilgili önemli saptamaları literatüre kazandırmışlardır. John Rawls, temel eseri *A Theory of Justice*'de özellikle sosyal devleti irdelemiş, adalet olgusunun toplumdaki sosyo-ekonomik eşitsizliklerin meydana getirdiği olumsuzlukları sosyal refah devletinde nasıl ortadan kaldıracığı üzerinde teori geliştirmiştir<sup>2</sup>.

Adalet tanımına çok fazla anlam yüklenmesi ve üzerinde çok tartışılmasına karşın tanım üzerinde bir fikir birlikteliği oluşmamıştır. Adalet kavramına bakış ilahi açıdan olduğunda farklı bir tanımlama yapılmış olup, toplumsal değerler açısından bakıldığında ise tanımın değiştiği görülmektedir<sup>3</sup>. Buna karşın adalet kavramı, bilim insanlarının, düşünürlerin her zaman üzerinde durdukları bir kavram olarak literatürde yer almaktadır. Adalet kavramının üzerindeki ilk çalışmalarda bireyler arası ilişkileri temel alındığı, bu ilişkilerinin nasıl olması gerektiği yönünde fikirler ortaya konduğu görülmektedir.

Adalet Kavramının göreceli olduğunu söylemek mümkündür. Bu yönüyle farklı toplumlarda farklı karşılıklar bulmuştur. Hatta farklı zaman dilimlerinde farklı tanımlamalara konu olduğu da görülmektedir. Bu yanıyla değişken olarak kabul edilen adalet kavramı farklı dönemlerde farklı akımların ortaya çıkmasına da neden olmuş, her

---

<sup>1</sup> Arslan Topakkaya, "Aristoteles'te Adalet Kavramı" *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 2/6, 2009, s. 629

<sup>2</sup> John Rawls, *A Theory of Justice*, Revised Edition, Harvard University Press, Cambridge, 1999, s. 5-13

<sup>3</sup> Sercan Gürler, *Ahlak ve Adalet: Çağdaş Ahlak Felsefesi ve Adalet Sorunu*, Legal Yayıncılık, İstanbul, 2007, s. 127

akım kendine özgü tanımlar geliştirmiştir. Yazının icadından önceki topluluklara bakıldığında görülen adalet anlayışı ile antik Mısır toplumlarının adalet anlayışı farklı olmaktadır. Aynı şekilde günümüzdeki adalet kavramı da o dönemlerden büyük farklılıklar taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında görülebilmektedir ki, adalet kavramındaki belirsizlik, kavramın değişken yapısı ile sıkı sıkıya ilintilidir<sup>4</sup>.

Türk kültürü incelendiğinde adalet kavramının ele alındığı birçok eserle karşılaşılmaktadır. Genel olarak Doğu toplumlarında adalet kavramına önem verilmiştir. Yusuf Has Hacıp, ünlü eseri *Kutadgu Bilig*'de adaleti hükümdarın suretinde ifade etmiştir. İdarecilerin adaletle olan bağı da bu vesile ile ortaya konmak istenmiştir<sup>5</sup>. İbn-i Haldun, devletlerin yaşam süreleri ile adil olmaları arasında bir ilişki kurmuş, adil bir yapı ortaya koyamayan devlerin varlıklarını sürdürmeyeceklerini belirtmiştir<sup>6</sup>. Al Farabi de adaletin özellikle devlet mekanizması içerisindeki önemini ortaya koyan düşünürlerdendir. *Üstün Ülke* isimli eserinde, adalet kavramını benimsemeyen devletlerin sağlıklı bir yapı oluşturamayacağı, kalıcı olamayacağı ve toplumla olumlu bir ilişki sağlayamayacağını ifade etmiştir. Farabi bu eserde ideal devlet yapısını ortaya koymaya çalışmış, iyi bir yöneticinin erdemlerini irdelenmiştir<sup>7</sup>.

Adalet kavramının gelişimi açısından öne çıkan teorilerin başında Aristoteles gelmektedir. Bentham'ın ortaya koyduğu "Faydacılık" teorisi ve sonrasında Rawls tarafından geliştirilen "Adalet Teorisi" bu alandaki önemli teoriler arasında gösterilebilmektedir.

### 1.1.1. Aristoteles ve Adalet Felsefesi

İktisadi sahada olmayan adaletin toplumsal veya politik sahada da olamayacağını savunan Aristoteles, önceki filozoflar gibi konuya idealist bir bakış açısıyla yaklaşarak, adalet kavramını genel etik teorisi içerisinde incelemişlerdir. Aristoteles'in adalet kavramını bütün boyutlarıyla inceleyip değerlendiren ve sosyal adalet olgusunu ortaya koyan ilk düşünür olduğunu söylemek mümkündür. Aristoteles adalet kavramını ele alırken iki farklı açıdan bakmıştır. Birincisinde bir erdem unsuru olarak değerlendirmiştir. İkincisinde ise bir dengeli olma durumu ve itidal olarak bakmıştır. Erdemi bir itidal olarak gören Aristoteles, bu açıdan adaleti erdemlerin en büyüğü olarak değerlendirmiştir. Yine

<sup>4</sup> Anıl Çeçen, *Adalet Kavramı/Adalet Kavramı Göreliliği Üzerine Bir Deneme*, Gündoğan Yayınları, 2. Baskı, Ankara, 1990, s. 13

<sup>5</sup> Yusuf Has Hacıp, *Kutadgu Bilig – Seçmeler*, Der: Suat Batur, Altın Kitaplar, İstanbul, 2005, s. 67

<sup>6</sup> İbn-i Haldun, *Mukaddime*, Cilt:1, Çev. Halil Kendir, Marmara Belediyeler Birliği Kültür Yayınları, İstanbul, 2017, s.108

<sup>7</sup> Farabi, *Üstün Ülke El-Medinetü'l Fazıla*, Çev. Seyfi Say, Kurtuba Kitap, İstanbul, 2012, s. 179

adaleti değerlendirirken bireyler arasındaki eşitlikle, adaletin varlığının birbiri ile bağımlı olduğunu ifade etmiştir.

Aristoteles'in eşitlik tabanlı adalet anlayışının iki boyutu bulunmaktadır : Dağıtım ve düzenleme. Bugünün adalet boyutlandırması da bu anlayışa dayanmaktadır. Dağıtım adaleti, maddi varlıklardan, toplumsal servetten, bireylerin kabiliyet ve kıymetleri oranında pay alabilmelerini ifade etmektedir. Eşit kabiliyetlere sahip olmayan vatandaşların aynı oranda değer almaları sözkonusu olmayacaktır. Burada adalet kavramının eşitlik prensibi devreye gitmektedir. Kabiliyet bakımından eşit olmayan vatandaşlara eşit muamele edilmesi durumunda eşitlik prensibi bozulmuş olacaktır. Bu açıdan adaletin eşitliğe bakışının bir doğru orantı çerçevesinde olduğunu söylemek mümkündür.

Düzenleyici adalet ise, bireylerin şahsi durumuna bakılmaksızın işlem yapılmasını ifade etmektedir. Eşitlik ilkesini gözeten bu düzenleyici adalet, bireylerin şahsi özelliklerinin farklılıklarını gözardı ederek sadece zarar ziyana bakmaktadır. Bir başka ifade ile karşı tarafı zarara uğratan kişinin bu zararı maddi olarak tazmin etmesi veya haksız bir biçimde edinilen servetin geri alınması düzenleyici adaletin konusudur. Bu yanıyla düzenleyici adalet, düzeltici olarak da ifade edilebilmektedir<sup>8</sup>.

### 1.1.2. John Rawls, Adalet Kuramı ve Pragmatizm

Rawls'ın adalet kuramını geliştirmesinin temelinde ikinci dünya savaşı esnasında asker olması yatmaktadır. Özellikle Japonya'ya atılan atom bombaları kendisini derinden etkilemiştir. Sonrasında eşitsizlik, fakirleşme, etnik çatışmaların nasıl çözülebileceği gibi toplumsal meselelerden yola çıkarak adalet kuramını oluşturmuştur. 1971 yılında yayınladığı Bir Adalet Teorisi isimli eserinde göze çarpan en önemli konulardan birisi hürriyet ve eşitlik kavramları arasında kurulan bağıdır. John Rawls, adil toplumun ancak bu iki kavramın birlikteliğiyle kurulabileceğini düşünmüştür<sup>9</sup>.

Pragmatizmin odağında bireyin fayda algısı yer almaktadır. Bu anlayışa göre kişiyi motive eden yegane unsur faydadır. Bu anlayış, bireyin yaşadıklarının ona sadece tatmin veya memnuniyetsizlik verdiğini, bunun dışında bir kayıp-kazanç sözkonusu olmadığını ifade etmektedir. Bireyi tatmin eden unsurlar pozitif, bireyde memnuniyetsizlik yaratan unsurlar ise negatif olarak değerlendirilmektedir. Bu yanıyla esasen pragmatizmin

---

<sup>8</sup> Çeçen, **a.g.e.**, s. 17

<sup>9</sup> <http://yeninizamiye.com/12/08/2015/murat-ozkan/john-rawls-ve-adalet-kurami-693-6.html> (Erişim tarihi : 02.02.2018)

sonuca odaklı bir anlayış olduğunu söylemek mümkündür. Bütün davranışlar neticelerine bakılarak olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilmektedir.

Yine başta faydacılığın kurucusu olarak da kabul edilen Jeremy Bentham olmak üzere, bu anlayışı destekleyen araştırmacılar, bireyi davranışa iten, bu davranışı gerçekleştirme yönünde motive eden isteğin özünde haz alma; kaçınmasını sağlayan isteğin özünde ise olası acı durumdan uzaklaşma olduğunu ifade etmektedirler. Doyum isteği bütün canlılar için ortaktır. Ancak insan diğer canlılardan farklı olarak akli melekelerini kullanarak iyiyi ve kötüyü, tatmini ve yoksunluğu görebilmektedir<sup>10</sup>. Buradan yola çıkan araştırmacılar, bireyin davranışlarının temelinde tatmin isteği bulunduğunu ve bu tatminin de ölçülebilir olması gerektiğini ifade etmektedirler. Bireyin davranışı öncesi, olası tatminin hesaplanabilir olması gerekmektedir. Ancak bu hesaplanabilirlik sadece davranış sahibi birey üzerinde değil tüm diğer bireyler üzerindeki etkiyi gösterebilmelidir. Bu hesaplanabilirliğin sonucu, söz konusu davranışın doğru ya da yanlış, iyi veya kötü olduğunu belirleyecektir. Duyulan memnuniyetsizlik bireyin tatmininden fazla ise bu davranış olumsuz bir davranış olarak değerlendirilecektir. Tatmin veya tatminler memnuniyetsizlikten fazla ise davranış olumlu bir davranış olarak etiketlenilecektir. Bentham tatmin ve yoksunluğun kantitatif ve kalitatif olarak değişebilir özellikte olduğunu ifade etmektedir. Bu sebeple Bentham, en iyi düzen tanımlaması yaparken, bunun toplumun çoğunluğuna fayda sağlanması ile ilintili olduğunu, ne kadar çok kişi oluşan faydadan yararlanıyorsa sistemin de o kadar iyi olacağını belirtmiştir<sup>11</sup>.

Esas itibariyle John Stuart Mill'in pragmatik anlayışa katkı olarak sadece tatmin dereceleri üzerinde sınıflandırma yaptığı söylenebilir.

John Rawls'ın kuramı oluşturmadaki birincil hedefinin toplumun tüm kesimlerince benimsenebilir adalet ilkeleri tanımlamak olduğunu söylemek mümkündür. Öyle ki, bu ilkeler hedeflenen toplum biçimini oluşturacak temellere de öncülük edebilecektir. Adalet kuramının iki boyutu bulunmaktadır<sup>12</sup> :

- Toplum tüm üyeleri, toplumsal düzen içerisinde eşit hak ve hürriyete haiz olmalıdır.
- Toplumsal ve iktisadi adaletsizlik açısından;
  - Diğer üyelere göre düşük durumda olanlara pozitif ayrımcılık

<sup>10</sup> Jeremy Bentham vd., *Legislator of The World : Writings on codification, law and education*, Oxford Press, 1998, s. 128

<sup>11</sup> Mahmut Arslan, *İş ve Meslek Ahlakı*, Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, Ankara, 2012, s. 19

<sup>12</sup> John Rawls, *Bir Adalet Teorisi*, Çev. Vedat Ahsen Coşar, Phoenix Yayınları, Ankara, 2017 s. 305



## - Fırsat Eşitliği

Görüleceği üzere John Rawls'ın ortaya koymuş olduğu ve kuramının özünü teşkil eden boyutlardan ilki bireyin hürriyeti, diğeri ise sosyal ve iktisadi eşitsizliği düzenlemektedir. Bireyin hürriyetlerinin alt boyutları olarak fikir ve inanış hürriyeti, politik serbestlik, mülk edinme hakları ifade edilmektedir. İktisadi olarak ise bireylerin eşit gelire veya mala sahip olmaları sözkonusu değilse de bu eşitsizlikte bireylerin ve toplumun yararı gözetilmelidir. Rawls, ilk boyutu diğerine göre daha fazla önemsemektedir. Toplumların gelişiminin ve ideal toplum yapısının oluşturulmasında bireysel hürriyetlerin önemini vurgulamaktadır. Bireyin hürriyetinin toplumun iktisadi yararına tercih edilemeyeceğini ifade etmektedir. Toplum içerisinde, hiyerarşik yapıda görev alma açısından da bireylere eşit fırsatlar verilmesi gerektiğini belirtmektedir.

### 1.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ

Özellikle 18. Yüzyılın sonları ile 20. Yüzyılın başları arasında filozoflar ideal toplum yapısı ortaya koyma kaygısı ile adalet tanımları ve bu yönde kuramlar, kurallar geliştirilirken, sosyal bilim literatüründe farklı fikirler de öne çıkmaya başlamıştır. Sosyal bilimciler özellikle adalet kavramının kaynağı konusunda filozoflardan farklı düşünmektedirler. Adalet kavramının sübjektif bir kavram olduğunu, tamamen bireyin algı dünyası ile ilintili olduğunu ifade etmektedirler<sup>13</sup>. Ekonomi, ilahiyat, psikoloji, sosyoloji vb. gibi değişik disiplinlerden bilim insanları adalet anlayışına farklı boyutlar katmışlardır. Adalet kavramının ortaya çıkışı çok eskilere dayanıyorsa da Örgütsel Adalet kavramının ortaya çıkışı 1960'lı yıllardır.

Literatürde örgütsel adalet kavramının kullanımı ilk olarak dağıtımsal adalet kavramı kapsamında gerçekleşmiştir. 1950'li yıllarda kullanılmaya başlanan dağıtımsal adalet, işgören kazanımlarının, terfi, mükafat, zam ve sorunların çözümünde adil bir tutum takınmayı ifade etmektedir. Örgütsel adaletin sadece dağıtımsal adalet kapsamında değerlendirilmesi 1970'lere kadar devam etmiştir. Bu tarihten sonra ise işlemsel adalet kavramı literatüre dahil olmuştur. Örgütsel adaletin boyutlarından olan etkileşimsel adaletin literatüre girişi ise 1980'li yıllara denk gelmektedir. Örgütsel adaletin nihai tanımlamaları 1990'lara gelirken Greenberg tarafından yapılmış ve örgütsel adalet, "adalete uygun davranışın algılanması" şeklinde kullanılmıştır<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Robert G. Folger ve Russell Cropanzano, *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications, California, 1998, s. 66

<sup>14</sup> Gamze İşlek Cin, 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi ile İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Balıkesir, 2010, s. 62-63 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

İşgörenlerin iş yaşamlarında sergiledikleri birbirinden farklı tepkiler ve işyerlerine ilişkin adalet algılarına yönelik çalışmalar Örgütsel Adalet alanının konusuna girmektedir<sup>15</sup>. Jerald Greenberg, işgörenlerin örgütlerinde adalet ile ilgili endişeleri olduğunu ve bu endişeyi sürekli taşıdıklarını düşünmektedir. Greenberg 3 durumda işgörenin bulunduğu ortamın adil olup olmadığını sorgulamaya başladığını ifade etmektedir. İlk olarak beklenmeyen bir kazanım elde eden veya bir netice elde eden işgören içinde bulunduğu ortamın adilliğini sorgulamaya başlayabilmektedir. Bir diğer durumda, işyerinde meydana gelen değişiklikler işgörenin, değişikliğin adil sonuçlar getirip getirmeyeceğine yönelik kaygılar üretmesine sebep olmaktadır. Son durumda ise örgüt kaynaklarının yetersiz olması durumunda işgören bu kaynakların adil olarak dağıtılıp dağıtılmayacağına yönelik kaygılar geliştirmesine sebep olmaktadır<sup>16</sup>.

Örgütsel Adalet, çalışanların işyerindeki mükafat, ceza, işyeri kuralları, işyeri faaliyetleri ve bu faaliyetlerden doğan sonuçların adil olup olmadığı ile ilgili geliştirdiği algıdır. Aynı zamanda çalışanın diğer çalışanlarla, amirleri ile ve işletmenin bütünü ile ilgili olarak sahip olduğu algıyı ifade etmektedir<sup>17</sup>.

Örgütsel adalet, örgüt faaliyetleri sonucu kararlaştırılan ödüllerin veya aksi durumda muhtemel cezaların dağıtımı ile ilgili kurallar bütünüdür<sup>18</sup>.

Literatürde farklı yazarlara ait farklı tanımlar bulunmaktadır. En geniş ifade ile örgütsel adalet, çalışanların örgütün işleyişi ile ilgili geliştirdikleri algıdır<sup>19</sup>. Örgüt içerisinde işgörenlerle ilişkili birçok değişken mevcuttur. Vazifelerin paylaşımı, maaş seviyeleri, ödüller bu değişkenler arasında sayılabilmektedir. Örgütsel adalet, belirtilen değişkenlere dönük idari kararlar ve bunların değerlendirilmesi süreci olarak ifade edilebilir. Buradan hareketle örgütsel adalet kavramının işgörenlerin işletme yöneticilerinin kararlarını algılaması ile ilintili olduğu söylenebilmektedir.

Örgütsel adaletin çeşitli yazarlar tarafından yapılmış tanımları incelendiğinde ise şu ortak tanıma ulaşmak mümkündür : Örgütsel adalet, işletmede işgörenlerin maaş,

---

<sup>15</sup> Jerald Greenberg ve Robert J. Bies, Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics, *Journal of Business Ethics*, May 1992, Volume 11, Issue 5-6, s. 433

<sup>16</sup> Jerald Greenberg, Setting The Justice Agenda: Seven Unanswered Questions about "What, Why and How", *Journal of Vocational Behavior*, 58, s. 210

<sup>17</sup> Emel Ertürk, İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgütsel Adalet Algısı ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur, 2011, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

<sup>18</sup> Ali Yıldırım, Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2010, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

<sup>19</sup> Jalan Gürboyoğlu, Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Balıkesir, 2009, s.49 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

mükafat, ceza ve yükselmelerinin nasıl gerçekleştirileceği; bu kararların alınış biçimi; kararın çalışanlara duyuruluş biçimi ve tüm bu sürecin işgörenler tarafından algılanma şekli olarak özetlenebilmektedir<sup>20</sup>.

Örgütsel Adalet, işletme idaresi tarafından alınan kararların ve işleyişinin işgörenlerin algısındaki yansımaları olarak değerlendirilebilmektedir. İşgörenler özellikle bu işleyiş içerisinde iş dağılımı, ödül, terfi gibi unsurların sözkonusu olduğu karar ve uygulamaların adilliği ile ilgilenmektedirler<sup>21</sup>.

İşgörenler, çalıştıkları işletmeden dürüst bir yaklaşım ve samimiyet beklemektedirler. İşgörenlerin işletme açısından önemi dikkate alındığında, işgörenlerin bu beklentisinin önemi de ortaya çıkmaktadır<sup>22</sup>. "*Adalet olgusu, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren pek çok farklı bakış açısından incelenmiştir. Bu bağlamda, örgütsel adalet algısı; liderlik, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, iş performansı, işten ayrılma gibi önemli örgütsel sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır*"<sup>23</sup>.

Literatürde yer alan çalışmalar göstermektedir ki, örgütlerde işgörenlerin davranışlarını etkileyen unsurlar içerisinde adalet algılarının önemli bir yeri bulunmaktadır<sup>24</sup>. İşgörenler ve örgütsel adalet arasındaki etkileşime yönelik araştırmalar, örgütsel adalet kavramının işgörenler üzerinde iki önemli boyuta sahip olduğunu ortaya koymaktadır : Birinci olarak, örgütsel adaletin işgörelere azami menfaat sağlamasıdır. İkinci olarak ise örgütsel adaletin işgörenin gruptaki statüsünü güçlendirmesi ile ortaya çıkan itibar tesisidir<sup>25</sup>

Örgütsel adalet algısının işletme içerisindeki önemine farklı bir boyut da Bernardin ve Cooke tarafından "işgören hırsızlığı" kavramı kapsamında getirilmiştir. Buna göre negatif örgütsel adalet algısına sahip işgören ücretinin diğer işgörenlerden daha düşük olduğunu düşünerek işgören hırsızlığı olumsuzluğuna yönelebilmektedir<sup>26</sup>.

---

<sup>20</sup> Mehmet İnce ve Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Yayınları, Konya, 2005, s.76

<sup>21</sup> İnce ve Gül, *a.g.e.*, s. 76

<sup>22</sup> Constant D. Beugre, *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publication, Londra, 1998, s. 11

<sup>23</sup> N. Öykü İyigün, Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 11, Sayı: 21, Bahar 2012/1, s. 51

<sup>24</sup> Constant D. Beugre ve Robert A. Baron, Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice, *Journal of Applied Social Psychology*, V: 31-2, s. 324

<sup>25</sup> Mustafa Çolak ve Hayat Ebru Erdost, Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research, *Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 22, Sayı 2, Ankara, 2004, s. 51

<sup>26</sup> H. John Bernardin ve Donna K. Cooke, Validity of an Honesty Test in Predicting Theft among Convenience Store Employees, *The Academy of Management Journal*, Vol: 36, No: 5, New York, 1993, s. 1098

### 1.3. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ

Alanyazın incelendiğinde Örgütsel Adalet türleri konusunda iki farklı görüşle karşılaşmaktadır. Birinci akıma göre örgütsel adalet üç türdür : Dağıtım, etkileşim ve prosedür adaleti. İkinci akım ise etkileşim adaletini ayrı olarak görmemekte, prosedür adaletinin etkileşim adaletini de kapsadığını düşünmektedirler. Ancak örgütsel adalet üzerinde çalışan araştırmacıların büyük çoğunluğu örgütsel adaletin üç türü olduğu görüşünde birleşmektedirler. İlk dönem yapılan araştırmalarda davranışlar üzerindeki etkisi bağlamında dağıtımsal adalet üzerinde durulmuştur. Ancak süreç içerisinde diğer adalet türlerinin davranışlar üzerindeki etkisi ayrılmıştır. Güncel çalışmalar incelendiğinde her üç adalet türünün de davranışlar üzerinde son derece etkili olduğuna yönelik sonuçlar görülebilmektedir<sup>27</sup>. Tablo 1’de Örgütsel Adalet Türleri sıralanmıştır.

**Tablo 1** Örgütsel Adalet Türleri<sup>28</sup>

Dağıtım Adaleti	İşgörenlerin algıları, işletmenin uyguladığı ödül sisteminden ve kaynakların dağıtımından etkilenir. Eşitlik ilkesi ile ilintilidir.
Prosedür Adaleti	İşgören algıları, ödül sistemine ilişkin karar süreci ile yararlanılan uygulamalardan etkilenir.
Etkileşimsel Adalet	Karar verme sürecinde, bireylerarası davranışlarla ilgili algıdır.

#### 1.3.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti bireylerin örgüt içerisindeki davranışlarının sonuçları ile ilintilidir. Benzer davranışlar gösteren bireylerin aldıkları sonuçların adilliği ile ilgili olan algılarını ifade etmektedir. Esas itibariyle dağıtım adaletinin kaynağında toplumsal eşitlik kavramı bulunmaktadır. Cropanzano dağıtım adaletini “bireylerin elde ettikleri kazanımların adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılamaları” şeklinde tanımlamaktadır<sup>29</sup>. Dağıtım adaletini konu edinen kuramların çoğu örgüt üyelerinin örgütten sağladıkları kazanımlar, ödüller, olanaklar vb.nin diğer örgüt elemanlarının elde ettikleri ile ve bireyin kendisinin daha önce örgütten sağladıkları ile o gün sağladıklarını karşılaştırmalarını konu etmektedir<sup>30</sup>.

<sup>27</sup> James B. DeConing ve C. Dean Stilwell, “Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction And Supervisor Satisfaction In A Model of Turnover Intentions” **Journal of Business Research**, Vol: 57, 2004, s. 226.

<sup>28</sup> Dilek Nam Güven ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışına Etkisi: Arma A.Ş. Örneği, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2008, s. 33 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>29</sup> Robert Folger ve Russel Cropanzano, **Organizational Justice and Human Resource Management**, Sage Publications Inc., USA, 1998 s. 473

<sup>30</sup> Ömür Özmen vd., “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 7, Sayı 2, s. 19

J.S. Adams'ın General Electric şirketinde dağıtım adaleti üzerinde yaptığı araştırmaların alana büyük katkısı olmuştur. Bu çalışmaları sonucunda Ödül Adaleti ve Eşitliği Kuramı'nı (Equity Theory) ortaya koymuştur. Adams bu kuramda bireyin yaşadığı karşılaştırmayı konu etmektedir. Bu karşılaştırmada birey, kendilerinin örgüte sundukları ve karşılığında elde ettikleri kazanımları ile diğer örgüt mensuplarının örgüte sundukları ve bunun karşılığında elde ettikleri kazanımları arasında bir ilişki kurma eğilimindedir. Bireyin beklentisi bu karşılaştırma sonunda kazanımların eşit olduğu sonucuna varmasıdır. Bu kazanımlar arasında bir eşitsizlik sözkonusu ise birey örgüte karşı eşitsizlik algısını geliştirecektir<sup>31</sup>. Bireyin geliştirmiş olduğu eşitlik algısı oransal bir eşitlik algısıdır. Birey diğer üyelerden daha fazla çalıştığı durumda daha fazla ücret beklentisi içerisinde olmaktadır. Adams bireyin eşitlik algısı ile ilgili olarak şu tespiti yapmaktadır : Kişi diğer elemanlardan daha az bir kazanım sağlamışsa eşitsizlik algısı daha hızlı oluşmaktadır. Diğer elemanlara göre daha fazla kazanım sağlayan dolayısıyla esasen denkliliği bozan bireyde eşitsizlik algısı daha geç ortaya çıkmaktadır<sup>32</sup>. Buradan hareketle örgütten fazla kazanım sağlayan ile az kazanım sağlayan bireylerin algılanan eşitsizlik eşliğinin farklı olduğu söylenebilmektedir.

Dağıtım adaleti algısı, işletme dışı etmenlerden de etkilenebilmektedir. İşletme içindeki diğer bireylerle aynı maaşı aldığı halde, eğer işletme maaş seviyesi sektörün altında ise, bireyin dağıtım adaleti algısı olumsuz olarak tespit edilebilmektedir. Grevlerin temelinde bu tür dışsal kaynaklı sarsılmış dağıtım adaleti algısı yatmaktadır. Bireyin işten ayrılma kararında ve sektörde farklı bir firmaya geçme isteğinde de dış kaynaklı negatif dağıtım adaleti algısının etkisi bulunmaktadır. Dış etkileşime kapalı, sektörle ilgilenmeyen, diğer işletmelerdeki çalışanların kazanımlarına karşı merak duymayan bireylerde bu tür dış kaynaklı olumsuz adalet algısı durumu sözkonusu olmamaktadır<sup>33</sup>.

Negatif dağıtım adaleti algısı işgören davranışlarında antisosyal bir boyuta yolaçabilmekte, hırsızlığa varan bozukluklara neden olabilmektedir<sup>34</sup>.

### 1.3.2. Prosedür Adaleti

Süreç adaleti olarak da ifade edilmektedir. İşgörenlerin prosedür adaleti algısı, dağıtım adaletinde olduğu gibi işletme içerisinde işgörenlerin davranışlarına etki

<sup>31</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2001, s. 128

<sup>32</sup> Oğuz Onaran, *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981, s. 169

<sup>33</sup> Jerald Greenberg, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *The Academy of Management Review*, Vol: 12, s. 11

<sup>34</sup> Barry Goldman, *"Toward An Understanding Of Employment Discrimination Claiming: An Integration of Organizational Justice and Social Information Processing Theories"* McClelland Hall, Tucson, USA, 2001, s. 7

etmektedir<sup>35</sup>. En kısa ifadesi ile prosedür adaleti, idarecinin aldığı kararın sağlıklı, kurallara bağlı ve kontrol altında olan bir süreç içerisinde alınmış olması durumunda çalışanlar tarafından karara ilişkin olarak geliştirilen algının pozitif olarak şekillenmesini ifade etmektedir. Bir başka ifade ile işgörenler alınan bu kararı adil olarak algılamaktadırlar. Prosedür adaleti, işgörenlerin işletmeye sundukları girdiler karşısında elde ettikleri kazanımların dağıtılmasına ilişkin idarece verilen kararların veya karar süreçlerinin işgörenler tarafından adalet kapsamında algılanışı ve değerlendirilişini ifade etmektedir<sup>36</sup>. Bu yanıyla bakıldığında işgörenlerin sadece kazanımların dağıtılması sonucu ile değil bununla ilgili yönetim sürecinin tamamından etkilendiğini söylemek mümkündür. Bu sebeple prosedür adaleti, dağıtım adaleti kadar önem ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar işgörenlerin prosedür adaleti algıları ile ilgili çarpıcı sonuçlar ortaya koymuşlardır. Özellikle hukuksal konularda yapılan incelemelerde bireylerin karar sürecinin kontrol altında olduğunu düşünmeleri durumunda sonuca bakmaksızın (sonuç hukuk dışı olsa dahi) kararı adil olarak algılayabildikleri tespit edilmiştir. Örgüt içerisinde de buna paralel sonuçlar görülmektedir. Maaş zammı, yükselme gibi konularda idarenin aldığı kararlarda düşüncelerini ifade etme imkanı tanınan işgörenlerin sonuçtan bağımsız olarak alınan karara ilişkin adil bir algı geliştirdikleri görülmüştür<sup>37</sup>.

Gerald Leventhal, dağıtım adaleti ile ilgili yapılan çalışmaları yetersiz görerek, prosedür adaletinin önemini vurgulamış ve işgörenlerin karar süreçlerini adil olarak algılayabilmeleri için bu sürecin taşınması gereken unsurları altı başlıkta sıralamıştır<sup>38</sup>:

- İdarenin aldığı kararları kendi içlerinde tutarlılık göstermelidir. Bu kararlarla ilgili süreç bireye tutarlı bir şekilde uygulanmalıdır.
- Sürecin geçerliliği olmalıdır, doğruluk taşınmalıdır.
- Bireylerin dini, siyasi görüşleri, etnik yapılarından bağımsız olmalıdır.
- Bireyler bu süreç sonunda verilen kararlara karşı hak talep edebilmeleri ve bu doğrultuda düzeltme imkanı bulunmalıdır.
- Alınan kararlar ahlaki nitelik taşınmalıdır.
- Örgüt üyelerine süreç ve kararlarda temsil hakkı tanınmalıdır.

---

<sup>35</sup> Maureen Ambrose ve Marshall Schminke, Organization Structure As A Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support and Supervisory Trust", **Journal of Applied Psychology**, 88, 2003, 295-305.

<sup>36</sup> Doruk Uysal Irak, "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", **Türk Psikoloji Yazıları**, 7(13), 2004, s. 26

<sup>37</sup> Jason A. Colquitt vd., "Justice at the Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", **Journal of Applied Psychology**, 86, 2001, s. 425

<sup>38</sup> Gerald Leventhal vd., "Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences", G. Mikula, (ed.), **Justice and Social Interaction**, New York, Springer-Verlag, 1980, s. 167

Greenberg'in başını çektiği bir grup araştırmacı Dağıtım adaleti ile Prosedür adaleti arasındaki ayırım üzerinde çalışmışlardır<sup>39</sup>. Bu kapsamda özellikle Leventhal'in araştırmalarında prosedür adaletinin bireyin adalet algısı açısından dağıtım adaletine göre ikinci sırada olduğu öne sürülmüş ancak alanda yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu prosedür adaletinin karar süreçlerinin sonuçlarından müstesna olarak önemli ölçüde adalet algısını etkilediği sonucunu ortaya koymuştur<sup>40</sup>.

### 1.3.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti kavramının kaynağında farklı idarecilerin aynı süreci farklı şekillerde uygulaması yatmaktadır. Özellikle performans değerlendirme kararlarında farklı idarecilerin yaptığı farklı uygulamalar işgörenler üzerinde farklı tepkilere neden olduğundan etkileşim adaleti konusunda araştırmalar gündeme gelmiştir. Dağıtım adaleti ve prosedür adaleti sürecinde yer alan bireyler arası iletişim etkileşim adaletinin konusunu oluşturmaktadır. Etkileşim adaleti, idareci ile işgören arasındaki iletişim sürecinden etkilenmektedir. İdareci ve işgören arasındaki ilişkide gözetilen saygı unsuru, dürüst ve açık davranma, haklara saygı, nazik davranma gibi unsurlar etkileşim adaleti algısı üzerinde etkili olmaktadır. Etkileşim adaleti negatif olan çalışanların idarecilerine karşı olumsuz bir tavır içerisinde oldukları görülmektedir<sup>41</sup>.

Alınan kararların gerekçeleriyle, açık, net ve doğru olarak çalışana açıklanması etkileşim adaleti açısından çalışanda pozitif bir algı oluşmasına neden olmaktadır. Söz konusu açıklık alınan kararın bireyin menfaatine aykırı olması halinde dahi pozitif adalet algısını sağlamaktadır. İdarecilerin bireylerle olan ilişkileri de bu algıyı pozitif veya negatif olarak şekillendirebilmektedir. Emeğe saygı duymayan idareci negatif etkileşim adaletine ve çalışanın olumsuz davranış geliştirmesine, saygılı ilişkiler ise pozitif etkileşim adaleti algısına ve çalışanın olumlu davranış geliştirmesine neden olmaktadır. Çalışanların idarecilerle ilgili bu tür olumsuz ilişkilerden dolayı geliştirdikleri negatif etkileşim adaleti algısı tüm örgüte değil sadece kişilere yönelik oluşmaktadır<sup>42</sup>. Kimi araştırmacılar etkileşim adaletini idarenin aldığı bir kararı çalışanlara aktarım tarzı, ifade şekli kapsamında oluşan adalet algılaması olarak tanımlamaktadır. İşgören tarafından

---

<sup>39</sup> Gerald Greenberg ve Robert Folger, "Procedural Justice Participation, and the Fair Process Effect in Groups and Organizations", P.B. Paulus, (ed.), **Basic Group Process**, Springer-Verlag, New York, 1983, s. 237

<sup>40</sup> Leventhal vd., **a.g.e.**, s. 430

<sup>41</sup> Berrin Erdoğan vd., "Procedural justice as a Two Dimensional Construct: an Examination in the Performance Appraisal Context", **Journal of Applied Behavioral Science**, 37, s. 205

<sup>42</sup> Caryl E. Rusbult vd., "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction", **Academy of Management Journal**, 31(2), s. 599

idareci adaletli değerlendirilmesi durumunda prosedür adaleti çalışan tarafından gözardı edilebilmektedir<sup>43</sup>.

#### 1.4. ÖRGÜTSEL ADALETİN TÜRLERİ ARASINDAKİ ETKİLEŞİM

Örgütsel adalet türleri ayrı ayrı ifade edilmesi, kategorize edilmesine karşın birbirlerinden bütünüyle ayrı ve ilişkisiz oldukları söylenememektedir. Alanda yapılan araştırmalar örgütsel adalet türlerinin birbirleriyle ilişkili olduklarını ortaya koymaktadır<sup>44</sup>.

Örgütsel adalet algısının işgörendeki meydana getirdiği tepkiler üç ana grupta toplanabilmektedir :

- Dağıtım adaletinin negatif olarak yansımaları neticesinde meydana gelen "sonuca dönük tepki"
- Etkileşimsel ve prosedür adaletinin negatif yansımaları neticesinde meydana gelen "örgütün tamamına dönük tepki"
- Etkileşim adaletinin işgörenler arasında negatif yansımaları neticesinde meydana gelen "idarecilere dönük tepki"

Dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletlerinin tümünün düşük veya negatif seviyede olması durumunda ise işgörenler örgüte ve idarecilere karşı direk tepki geliştirmektedirler<sup>45</sup>.

Dağıtım ile prosedür adaleti farklı türler olmasına karşın, bir ilişkiyi de barındırmaktadırlar. Alanda yapılan çalışmalar göstermektedir ki, etkisel olarak dağıtım adaletinin prosedür adaleti üzerinde hafifletici bir rolü bulunmaktadır. Aynı şekilde prosedür adaleti de dağıtım adaletinin sonuçlarını etkilemektedir<sup>46</sup>.

---

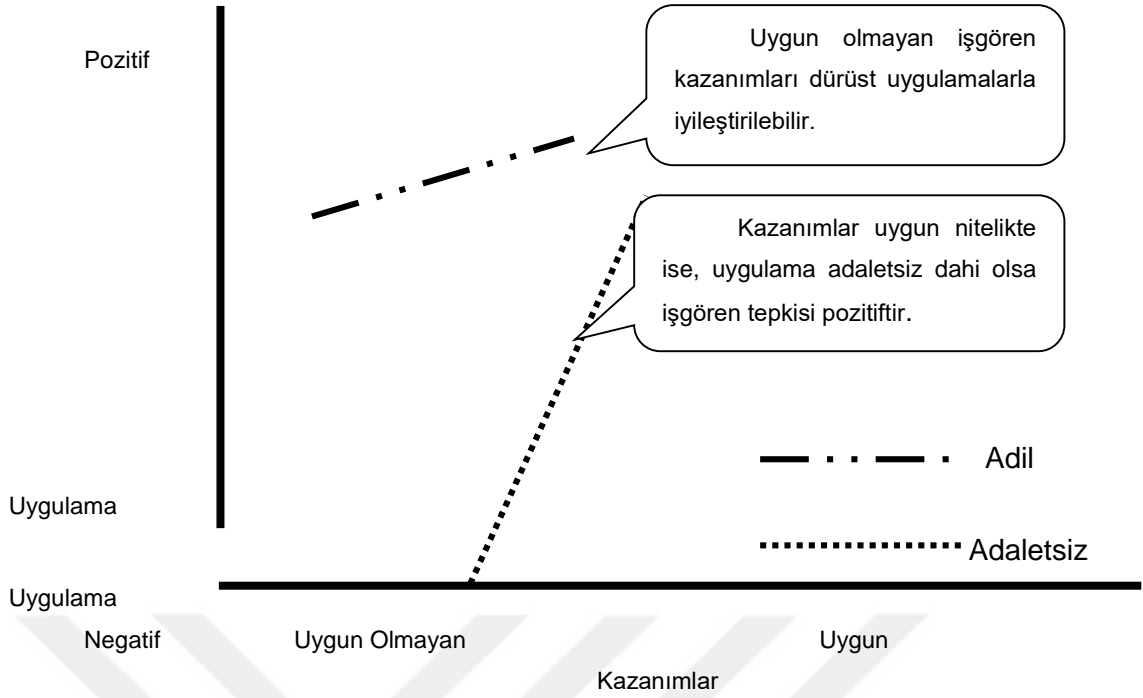
<sup>43</sup> Robert H. Moorman, "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 1991, Vol: 76, No 6, s. 845

<sup>44</sup> Russell Cropanzano vd., The Management of Organizational Justice, *Academy of Management Perspectives*, Vol: 21, No 4, New York, 2007, s 39

<sup>45</sup> Selma Söyük, Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s. 17 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

<sup>46</sup> Aydan Çağ, Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2011, s. 46 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)





**Şekil 1** İşgörenlerin Adalet Algıları<sup>47</sup>

Şekil 1’de de görüleceği üzere uygun nitelikteki işgören kazanımları, işgörende pozitif tutuma sebebiyet vermektedir. İşletmede yapılan değerlendirme sonucu tatmin edici bir zam elde eden işgören pozitif tutum sergilemektedir. İşgörenin bu pozitif tutumu, yapılan işlemin adilliğinden bağımsızdır. İşlem adaletsiz dahi olsa, kazanımın uygun olması bunu telafi etmektedir. Bunun yanısıra işgörene yapılan zam adaletsiz kararlar sonucunda uygun görülmüş ise işgören daha fazla etkilenmektedir. Yapılan düşük zam adil bir gerekçeye dayandırılır ise işgörenin tutumu pozitif tutuma dönüşebilmektedir.

## 1.5. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

### 1.5.1. İşgörene Özgü Faktörler

Alanda yapılan araştırmalar kadınların eşitlik kavramına daha hassasiyet gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buradan hareketle demografik değişkenler içindeki cinsiyet değişkeninin, örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olabileceği ifade edilmektedir. Kadınların dağıtım adaleti bağlamında erkeklere nazaran daha yüksek bir algı geliştirdikleri, erkeklerin ise rekabet faktörü sebebiyle prosedür adaletinde daha yüksek bir algı geliştirdikleri ifade edilmektedir<sup>48</sup>.

<sup>47</sup> Çağ, a.g.e., s.47

<sup>48</sup> Celaleddin Serinkan ve Yasemin Ürkek Erdiş, *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, Nobel Yayıncılık, İstanbul, 2014, s. 151

Kişilik yapısı da örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olabilmektedir. Yine yapılan araştırmalar nevrotik yapıdaki kişilerin örgütsel adaletsizlik durumunda devamsızlığa yöneldiklerini göstermektedir. Bunun yanısıra negatif etkilenmelerini uzun süre koruyan kişilik yapıları da örgütsel adaletsizliğe daha şiddetli tepki verebilmektedirler<sup>49</sup>.

Özellikle özgürlükçü kültürlerde örgütsel adalet algısının yüksek olduğu bilinmektedir. Eşitlik, karar süreçlerinde söz sahibi olma gibi taleplerde karşılaşılan olumsuzlukların negatif örgütsel adalet algısına ve tepkiye yolaçtığı ifade edilmektedir. Baskıcı ve bireyselci (bireysel başarıların önemsendiği) kültürlerde özellikle prosedür adaleti konusunda farklı sonuçlara varılmıştır. Baskıcı kültürlerde otoriteye duyulan saygı (korku) nedeniyle örgütsel adalet algısının etkilenmediği, daha bireyselci kültürlerde ise karar süreçlerinde yer almayan işgörenlerin örgütsel adalet algısının düştüğü ve bunun da örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği tespit edilmiştir<sup>50</sup>.

### **1.5.2. İşe Özgü Faktörler**

İşletme içerisinde işgörenlerin adalet algılarını en yüksek seviyede etkileyen faktör yönetim anlayışıdır. İşgörenlerle ilgili alınan kararlardaki adillik, uygulamalarda gözetilen eşitlik ve karar alma süreçlerine işgörenlerin de dahil edilmesi, işgörenlerde örgütsel adalet algısının yükselmesine sebep olmaktadır. Ödül sistemleri işletme hedeflerine ulaşmada önemli bir etken olarak görülmektedir. Ödül sisteminin işleyişi, karar verilmesi, dağıtım süreçlerinde gösterilen şeffaflık işgörenin örgütsel adalet algısına etki etmektedir. Bunun yanısıra işgörenin işletmenin hiyerarşik yapısında işgal ettiği yer de örgütsel adalet algısına etki edebilmektedir.

## **1.6. ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR**

Örgütsel adalet algısı ile etkileşimli birçok kavram bulunmaktadır. Bu kavramlar örgütsel adalet algısını etkileyebilmekte veya örgütsel adalet algısındaki değişimlerden etkilenmektedirler.

### **1.6.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, işgörenin gönüllüğü esasına dayanan, herhangi bir sözleşme veya talimat ile ifade edilmemiş, görev tanımlarında geçmeyen fakat işletmeye fayda sağlayan davranışlar bütünüdür. Örgütsel vatandaşlık davranışının ödül sisteminden bağımsız olarak gerçekleştiği bilinmektedir. Örgütsel vatandaşlık

---

<sup>49</sup> Stephen Gilliland, The Tails of Justice: A Critical Examination of The Dimensionality of Organizational Justice Constructs, *Human Resource Management Review*, V:18, Amsterdam, 2008, s. 271

<sup>50</sup> Eker, a.g.e., s. 33

davranışına haiz işgören, işletme içerisinde fazladan bir çaba, gönüllü ve beklentisiz bir fazla çalışma göstermektedir<sup>51</sup>.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet algısı yakından ilişkili kavramlardır. Örgütsel adalet algısı derecesinin, işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği bilinmektedir. Düşük adalet algısı, işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine engel olmaktadır.

### 1.6.2. İş Tatmini

İş tatmini, en genel ifade ile, "*işgörenlerin işlerinden duydukları memnuniyet veya memnuniyetsizlik*" olarak ifade edilebilmektedir<sup>52</sup>. İş tatmininin ortaya çıkabilmesi için yapılan iş ile işgörenin niteliklerinin uyuşması gerekmektedir. Bu durum iş tatmininin (derecesinin) kişiden kişiye farklılık göstereceğini ifade etmektedir. İş tatmininin kişisel ihtiyaçlar ile kurumsal beklentiler arasında kurulan dengenin bir yansıması olduğu da söylenebilmektedir. İş tatmini ile ilgili üç boyuttan söz edilebilmektedir<sup>53</sup> :

- İş tatmini tarafların beklentilerinin nasıl ve hangi derecede karşılanmış olmasıyla ilgilidir.
- İş tatmini işgörenin maaş, yükselme fırsatları, idare şekli, işin vasfı gibi tutumları ifade etmektedir.
- İş tatmini duygusal bir tepkidir.

Alanda yapılan araştırmalar iş tatmini ile örgütsel adalet algısı arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Özellikle dağıtım ve prosedür adaleti algısının iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi olduğu belirtilmektedir. Aynı çalışmalarda dağıtım adaleti algısının etkisinin prosedür adaleti algısı etkisinden daha yoğun olduğu ifade edilmiştir<sup>54</sup>. İşgörenlerin adalet algısı seviyeleri motivasyonlarını da sağlamaktadır. Adil çalışma koşulları iş tatmini seviyesine olumlu etki etmektedir. İşgörenlerin özellikle ücret konusunda geliştirdikleri adalet algısının yönü iş tatminlerini ve giderek verimliliklerini etkilemektedir<sup>55</sup>.

<sup>51</sup> Abdullah Kıray, Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 2011, s. 20 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>52</sup> Keith Davis, *İşletmelerde Örgütsel Davranış*, Çev. Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998, s. 45

<sup>53</sup> Söyük, **a.g.e.**, s. 57-58

<sup>54</sup> Harun Şeşen ve H. Nejat Basım, Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi : İş Tatmininin Aracılık Rolü, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, s. 37, Ağustos 2010, s. 171

<sup>55</sup> Hümeysra Taşçıoğlu, Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2010, s. 51 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

### 1.6.3. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık, bireyin örgüte karşı taşıdığı aidiyet duygusunun sonucudur. Bu duygu birey ve örgüt arasında bir bağ meydana gelmesine ve tarafların ortak hedefleri noktasında bir araya gelmelerine yol açmaktadır.

Örgütsel bağlılık, işgörenin işletme amaçlarına olan ilgisi, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik isteği ve işletmedeki varlığını sürdürmeye yönelik arzudur<sup>56</sup>.

İşgörenin örgütsel bağlılık seviyesinin verime büyük etkisi bulunmaktadır. İşletme içinde uygulamaların adil bir süreç izlemesi işgörenin örgütsel bağlılığını artırmaktadır. Bu açıdan işgörenin örgütsel adalet algısının yüksek olması, örgütsel bağlılık yoluyla, işgörenin işletme hedeflerine yönelik faaliyetlerinde daha etkin ve verimli bir çaba içine girmesine yol açmaktadır.

### 1.6.4. İş Performansı

Performans, "*amacın gerçekleştirilme derecesi*" olarak ifade edilmektedir. Literatürde yapılan başka bir tanım ise performansın, kişinin yapması gerekenlerle ilgili beklenti ile reel olarak yaptığı arasındaki fonksiyonel ilişkiden ibaret olduğu yönündedir<sup>57</sup>. İşletmenin hedeflerine ulaşması ancak işgörenlerin ve bölümlerin kendi aralarında uyumlu olmaları ve bu hedefler doğrultusunda iyi bir performans sergilemelerine bağlıdır. İşgören performansı, işletmeler için hayati öneme sahiptir. İşletme ancak işgörenlerinin gösterdiği performansla örgütsel performansını artırabilmektedir.

Literatürde performansa ilişkin iki tür işgören davranışına yer verilmektedir

### 1.6.5. Rol İçi İş Performansı

Rol içi iş performansı işin gerektirmiş olduğu ve önceden belirlenmiş davranışları kapsamaktadır. Bu davranışlar işletme hedeflerine ulaşmaya yönelik olup, işgörenin teknik bilgisini sürece aktarmasıyla sergilenmiş olmaktadır.

### 1.6.6. Rol Dışı İş Performansı

Rol dışı iş performansına ilişkin davranışlar işletmenin asli sürecine direk etki etmeyen davranışlardır. Ancak bu süreci hızlandırıcı etkileri sözkonusudur. İşgörenin

<sup>56</sup> M. Robert Morgan ve Shelby D. Hunt, The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol: 58, No 3, 1994, s. 20-38

<sup>57</sup> Güner Çöl, Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), İstanbul, 2008, s. 35

arkadaşlarıyla bilgi paylaşımı, iř arkadaşının işini bitirmesine yardım etmesi bu davranışlara örnek olarak gösterilebilmektedir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

#### 2.1. VATANDAŞLIK KAVRAMI

Vatandaşlık kavramının insanın göçebe yaşamdan yerleşik hayata evrilmesi ve bunun neticesinde ortaya çıkan siyasi erkin egemenliğinde varlığını sürdürmesi sonucu ortaya çıktığı bilinmektedir<sup>58</sup>. Ancak süreç içerisinde de vatandaşlık kavramında değişiklikler olmuştur. Her kültürün veya topluluğun kendine özgü, kendi yaşam koşullarından çıkan bir vatandaşlık anlayışı vardır. Aidiyet duygusu, bir gruba dahil olma isteğini, grubun getirilerinden ve imkanlarından faydalanmayı ifade eden vatandaşlık olgusu, küreselleşme ile birlikte yeni tanımlara kavuşmuştur. Din temelli devlet örgütlenmeleri ile temsile dayalı devlet örgütlenmelerinin vatandaşlık algıları farklı olmuştur.

Vatandaşlık "ihtiyacının" temelinde birlikte üretimden çok savunma içgüdüsünün olduğu düşünülmektedir. Bir aidiyet duygusu ile birleşen savunma ihtiyacı vatandaşlık kavramını perçinlemiştir<sup>59</sup>.

##### 2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramsal Çerçeve

Teknolojik gelişmelerin de etkisiyle kalkan sınırlar globalleşme kavramını doğurmuştur. Globalleşme, işletmeler açısından keskin rekabet koşullarını beraberinde getirmiştir. İşletmeler, artan rekabet koşulları karşısında varlıklarını sürdürebilmek amacıyla strateji arayışlarına girmişlerdir. Uygulamaya ve literatüre bu kapsamda yeni kavramlar girmiştir. Örgütsel Vatandaşlık kavramı da bunlardan birisidir.

Küreselleşme öncesi Pazar hakimiyeti olan işletmeler açısından rekabet fiyatla sağlanabilecek hususken, sonrasında artan rakip sayısı ile gücüne paralel olarak strateji geliştirme ihtiyacı doğmuştur. Bu açıdan bakıldığında globalleşmenin rekabeti geliştirdiği söylenebilmektedir. Serbest piyasanın hakim olduğu ekonomilerde rekabet unsuru, ekonomik yaşamın kaçınılmaz ve önemli bir faktörü haline gelmiştir. İşletmeler bu faktörü gözönünde tutarak strateji geliştirmekte, yapılanmakta, planlarını bu unsura göre sürekli revize etmektedir. Gerek hammadde ve gerekse işletmenin ihtiyaç duyduğu teknoloji açısından da rekabetin etkisi kendisini göstermektedir. Girdi piyasasındaki

---

<sup>58</sup> Talip Durdu, Eğitim Denetçilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Tükenmişlik ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya, 2010, s. 5 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

<sup>59</sup> Edna B. Foa ve Uriel G. Foa, "Resource Theory of Social Exchange" *Journal of Contemporary Topics in Social Psychology*, V:4, 2012, s.17

rekabet ortamı girdi maliyetlerine ve dolayısıyla işletmeye etki etmektedir. Küreselleşmenin sermaye bağlamında sınırları ortadan kaldırması rekabete doğrudan etki etmiş, farklı bir coğrafyadaki sermaye kar gördüğü alanda hızla yerini alabilmiştir. İşletme unsurlarına bu derece etki eden küreselleşme, işgücünü de dolaşım kabiliyeti kazandırması itibariyle büyük oranda etkilemiştir<sup>60</sup>. Düne kadar hammadde, sermaye ve teknolojiden sonra gelen ve en önemsiz konuma sahip olan işgücü, globalleşme ile birlikte büyük bir öneme kavuşmuştur. Özellikle nitelikli işgücü son derece kıymetlenmiştir. İşgücünün kazandırdıklarını ve öneminin bilincine varan işletmeler stratejilerini insan temeline kaydırmışlardır. İnsanın verimliliği bulunduğu koşullardan etkilenebildiğinden, idareciler bu hassas alanda tedbirler almaya yönelmişlerdir. Yapılan bilimsel araştırmalarla, işletmelerin pazardaki rekabetle mücadele etmelerini sağlayacak yegane unsur olan işgücünün, artık zorlama, cezalandırma gibi yöntemlerle değil daha çok gönüllü davranışı teşvik edici tedbirlerle verimli hale getirildiği görülmüştür. Kendinin, yeteneklerinin ve gücünün bilincinde bir işgücü söz konusudur<sup>61</sup>. Bu da yine globalleşmenin geliştirdiği teknoloji sayesinde gerçekleşmiştir. Kişi, bilgi erişimine geçmişe göre çok daha kolay sahip olabilmektedir. Özellikle ikinci dünya savaşı sonrası yapılan ve laboratuvar çalışması niteliğindeki araştırmalar verimliliği mercek altına almış, burada elde edilen sonuçlar işletme içindeki faaliyetleri gönüllü olarak gerçekleştirenlerin sağladığı verimin ceza unsuru dayatılan işçilerin verimine oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir<sup>62</sup>.

Örgütsel vatandaşlığın faydası sadece işletmelerle sınırlı değildir, aynı zamanda bireyin kabiliyetlerini ve sınırlarını geliştirmesine, genişletmesine olanak sağlamaktadır. İşletme muvafakiyeti hususunda ön planda tutulması gereken noktaları Daniel Katz şunlar olarak belirlemiştir<sup>63</sup> :

- Çalışanların mesai sürelerine olan uyumları
- Çalışanların işletmeye taahhüt ettikleri edimleri yerine getirme konusundaki hassasiyetleri
- Çalışanların taahhüt ettiklerinin dışında kalan gönüllü faaliyetlere olan katılımları

<sup>60</sup> Zinta S. Bryne, Perceived Organizational Support and Performance: Relationships Across Levels of Organizational Cynicism, *Journal of Managerial Psychology*, 2008, 23(1), s. 54-72.

<sup>61</sup> Mary B. Burns, *Organizational Citizenship Behavior in the ISContext: A Research Agenda*, <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1152&context=amcis1995>, (Erişim tarihi: 21.08.2018)

<sup>62</sup> Burns, *a.g.m.*, s. 3

<sup>63</sup> Daniel Katz, *The Social Psychology of Organizations*, HR Folk Int., Publication, Michigan, 1973, s. 22

Çalışan, iş sözleşmesi ile taahhüt ettiği edimleri yerine getiriyor, bunun dışında gönüllü olarak işletmenin hedeflerine ulaşması için ekstra bir faaliyet sergiliyor, bunu içtenlikle uyguluyor ise o çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışından söz edilebilecektir.

Kavram olarak 1930'lu yıllarda Chester Barnard tarafından "fazladan rol davranışı" kapsamında incelenmiştir. Çalışanlar, kendilerinden beklenen davranışları sergilemeleri durumunda işletme tarafından ödüllendirilecektir. Örgütün istediği davranışları sergilemekten imtina edenler ise ödülün yoksun kalacaktır. Bu çerçevedeki davranışlar işletmenin devamlılığını ve hedeflerine ulaşmasını sağlayıcı formal rol davranışı olarak değerlendirilmektedir. İşletme içerisinde çalışanların kendilerinden beklenen bu formal rol davranışlarının dışındaki eylemleri örgütsel vatandaşlık kavramının temelini oluşturmakta ve Chester Barnard bu eylemleri ekstra rol davranışı kapsamında görmektedir. Chester Barnard, çalışanların eylemlerinin ekstra rol davranışı kapsamında görülebilmesi için gönüllülük özelliği taşıması ve iş sözleşmesindeki taahhütlerin dışında olması gerektiğini ifade etmektedir<sup>64</sup>.

Ancak örgütsel vatandaşlık davranışı adı altında ifade edilmesi ise 1977 yılında Denis Organ tarafından gerçekleştirilmiştir. Denis Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını, işletmenin ödül sisteminden bağımsız, işletme hedeflerine ulaşma yönündeki faaliyetlere yardımcı ve tamamen gönüllülük esasına dayalı davranışlar olarak tanımlamıştır<sup>65</sup>.

### 2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmelerce Önemi

Birçok işletme çalışanlarını değerlendirirken çalışanın sergilediği gönüllü hizmetleri, bir başka deyişle çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını gözönünde tutmaktadır. Çalışan maaşları, ilerleme gibi durumlarda çalışanın bu davranışı önem kazanmaktadır. Ancak çalışanın, örgütsel vatandaşlık davranışı faaliyetini idarecilerinden bağımsız, onların telkinleri olmaksızın, herhangi bir beklenti içerisinde olmadan, tamamen gönüllü bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir. Çalışanların göstermiş olduğu örgütsel vatandaşlık davranışı işletmenin verimliliğine, karlılığına ve yaşam süresine olan katkıları boyutuyla da işletme açısından önem arz etmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının işletmelere sağlamış olduğu bir diğer katkı ise personel sirkülasyonuna yapmış olduğu pozitif yansımadır. İş tatmini ile gönüllü davranış

<sup>64</sup> Chester I. Barnard, *The Function of The Executive*, Harvard University Press, Boston, 1938, s. 334

<sup>65</sup> Nico W. VanYperen vd., "Towards a Better Understanding of The Link Between Participation in Decision-Making and Organizational Citizenship Behaviour : A Multilevel Analysis", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1999, 72, s. 377-392



sergileme tutumu arasında sıkı bir ilişki gözlenmiştir. Bireyin işletme ile olan bağı zayıf ise ve iş tatmini elde edemiyorsa örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmesi de zorlaşmaktadır. Bu durumda çalışan kendisini işletme ile özdeşleştiremediğinden, mutlu olamadığından, verim sağlayamadığından yeni bir iş arayışına girmektedir.

### 2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nedenleri

İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinin nedenleri şu şekilde sıralanabilmektedir<sup>66</sup> :

\* İş ortamının adil olması işgörenin olumlu tutum geliştirerek örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine sebep olacaktır.

\* İşgörenin grubunda statüsüne etki edebileceğine düşünmesi onu örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye itecektir.

\* Her ne kadar örgütsel vatandaşlık davranışını ödül sisteminden bağımsız olarak değerlendiriyorlarsa da, işgörenler, yöneticilerin bu duruma kayıtsız kalmayarak ödül kararlarını alırken bunu gözönünde tutacaklarına inanmaktadırlar. Bu anlayış işgöreni örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye yöneltmektedir.

\* İş tanımlarının açık olarak ortaya konmaması veya işgörenin bunları bilmemesi durumunda, işgören örgütsel vatandaşlık davranışını sorumluluk olarak algılayabilecektir.

\* İşgörenin ahlaki değer yapısı, inancı veya içinden geldiği kültürün özellikleri nedeniyle sadece iyilik yapmak maksadıyla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilecektir.

### 2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışının özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir<sup>67</sup> :

- İnanç ve değerlere dayanması, kaynağını bu değerlerden alması dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışları insanidir.

<sup>66</sup> Sait Gürbüz ve Murad Yüksel, "Çalışma Ortamında Duygusal Zeka : İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2008, 9(2), s.174-190

<sup>67</sup> Mazlum Çelik, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı : Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2007, s. 125 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

- Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün verimliliğine etki ettiğinden dolayı işletmenin işleyişine katkı yapmaktadır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışları, işgörenin iş tanımlarında yer almayıp kendi isteği ile olabilecek davranışlardır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışları eğitimden bağımsız gelişmektedir. Eğitimle kazanılması mümkün değildir.
- İşletmenin uyguladığı ödül sistemine dahil olmayıp gönüllük esasına dayanmaktadırlar.

## **2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ AMAÇLARI**

İşletmenin ve çalışanların amaçlarını ortak bir noktada buluşturan Örgütsel Vatandaşlık Davranışının amaçları <sup>68</sup>:

### **2.2.1. İşgören Performansı**

Örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirebilen işgören, işletme hedeflerine uyum sağlamıştır. Bu sebeple işletme faaliyetlerinin yerinde, doğru ve zamanında yürümesi için de gayret gösterecektir. Sorumluluktan kaçmayacak, problemleri çözmede etkin davranacak, iş disiplinine uyacaktır. Bu özelliklere sahip işgören kendi performansına da işletmenin genel performansına da olumlu katkı sağlayacaktır.

### **2.2.2. İşletme Kaynaklarının Verimliliği**

Örgütsel vatandaşlık davranışına haiz çalışan işletme kaynaklarının kullanımında da hassas davranacaktır. Yetki devri yaparak zaman yönetimini doğru olarak gerçekleştiren yönetici, asli görevlerinde daha verimli olabilecektir.

### **2.2.3. Çatışma**

Örgütsel vatandaşlık davranışı beraberinde uyum getirmektedir. Bu davranışı sergileyen çalışan, hem iş arkadaşlarıyla hem de ast ve üstleri ile uyumlu olacaktır. Uyum ise işletme içerisindeki olası çatışmaları önleyecektir.

### **2.2.4. İş Tatmini**

Örgütsel bağlılığı oluşturan çalışan iş yerinde kendinin önemli olduğunu hissedebilecek, bu durum ise personelde iş tatmini sağlayacaktır. İş tatmini yüksek boyutta olan personelin performansı da aynı oranda yükselecektir.

---

<sup>68</sup> Ethem İ. Başaran, *Organizasyon ve Yönetim*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2008, s. 247

### 2.2.5. Ekip Çalışması

Örgütsel vatandaşlık davranışı içerisinde bulunan çalışanlar iş arkadaşlarıyla yardımlaşmaya daha yatkındırlar. Bu işletmelerde ekip çalışmaları daha etkin görülmektedir.

### 2.2.6. Stres

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile giderilen çatışma ortamları stresi de ortadan kaldırmaktadır. Çalışanların yardımlaşma ve dayanışma içerisinde olmaları da stresi önlemede etkin olmakta, işin kendisinden kaynaklanan sebeplerle ortaya çıkan stresi de azaltmaktadır<sup>69</sup>.

### 2.2.7. Açık Örgüt

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile gelişmiş, uyumlu, verimli işletmeler çevre ile ilişkilerine de bu uyumu yansıtmaktadırlar.

### 2.2.8. Sorumluluk

Örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirebilmiş işgörenler, işletmenin hedeflerini de özümsemiş demektir. Örgütsel bağlılığı olduğundan işletme faaliyetlerine yaklaşımında da daha sorumlu bir tavır gösterecektir. Aynı şekilde işletmeyi hedefe taşımak maksadıyla sorumluluk almaktan kaçınmayacaktır<sup>70</sup>.

## 2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÇEŞİTLERİ

İş sözleşmesinin dışında, çalışanın örgütsel bağlılığından kaynaklanan bir gönüllülük ile işletme hedeflerine ulaşılmasına katkı sağlamak maksadıyla sergilenen davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışları olarak ifade edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları işletmenin verimliliğine doğrudan olumlu verimliliğine doğrudan etki etmektedir. Alanyazın incelendiğinde örgütsel vatandaşlık çeşitlerinin iki odakta ifade edildiği görülmektedir<sup>71</sup>:

<sup>69</sup> Abdu Ja' Afaru Bambale vd., Stimulating Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1: Special Issue, 2011, s. 73

<sup>70</sup> Sait Gürbüz, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1-3, s. 48 – 75

<sup>71</sup> Mahmut Oktay, *İşletmeciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Der Yayınları İstanbul, 1996, 2.Baskı, s. 122

### 2.3.1. Etken Örgütsel Davranış

Son derece aktif bir profile sahip işgörenler işletme faaliyetlerinde de aktif olarak yer almaktadırlar. Bu işgörenlerin üretici, başarıya dönük, pozitif oldukları söylenebilmektedir.

### 2.3.2. Edilgen Örgütsel Davranış

Bu davranış çeşidinde ise esas olan işletmeye zarar gelmemesi kaygısıdır. İşgören bu tür davranışlardan kaçınmaktadır. İşletme hedeflerine aktif bir katkı sağlama öncel değildir. Daha çok pasif karakterde bir davranıştır.

Her ne kadar örgütsel vatandaşlık davranışı çeşit bağlamında ikiye ayrılmışsa da her iki tür davranışın da işletme açısından olumlu olduğunu söylemek mümkündür. Bireysel özelliklerden kaynaklanan bu davranış içerisinde yer alma biçimleri işletmeye katkı sağlamaktadır<sup>72</sup>.

## 2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine çalışan araştırmacılar farklı boyutlar ortaya koymuşlardır. Ancak alanyazında öne çıkan sınıflandırmalar Organ ve Graham'a ait sınıflandırmalardır.

### 2.4.1. Graham Sınıflandırması

Graham örgütsel vatandaşlık davranışını üç boyutta ele almıştır<sup>73</sup>:

#### 2.4.1.1. Sadakat

Örgütsel bağlılığı gelişmiş olan çalışanların işletme hedeflerini daha çok sahiplendiği, işletme kaynaklarına karşı daha korumacı olduğu görülmektedir. Bu boyut işgörenin işletmeye duyduğu sadakatin davranışlarına ve faaliyetlerine aksetmesini ifade etmektedir<sup>74</sup>.

#### 2.4.1.2. İtaat

İtaat boyutunda işgören kontrolden bağımsız olarak işletme tarafından konan kural ve kaidelere uymaktadır. İşletme kaynaklarını ve demirbaşlarını korumak, işine zamanında gelmek, israftan kaçınmak gibi unsurlar bu boyut kapsamındadır<sup>75</sup>.

<sup>72</sup> Jerry M. Burger, *Kişilik*, Kaknüs Yayınevi, İstanbul, 2006, s. 632

<sup>73</sup> William K. Graham, *Comparative Studies in Organizational Behaviour*, HoltMc Dougal Press, London, 1972, s. 403

<sup>74</sup> Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2007, s. 78

<sup>75</sup>Can, a.g.e., s.79

### 2.4.1.3. Sorumluluk

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanları işletme faaliyetlerinde görev bilincinin ötesinde bir sorumluluk alma gayreti içerisindedirler. Bu çalışanlar sadece kendi görev alanlarında değil işletmenin bütün alanlarında verimli olmaya çabalar, üretime katkı sunarlar<sup>76</sup>.

### 2.4.2. Organ Sınıflandırması

Denis Organ ise örgütsel vatandaşlık davranışını beş boyut altında toplamıştır<sup>77</sup>

#### 2.4.2.1. Vicdan

Bu boyut çalışanın faaliyetlerini gerçekleştirirken gösterdiği tavrı ifade etmektedir. Raporlu olmasına rağmen işinin başında olan, işini bitirmeden gitmeyen, işletme kaynaklarına karşı korumacı, israftan uzak duran çalışanlar bu boyutta değerlendirilmektedir.

#### 2.4.2.2. Sözleşmeye Uyuma-Diğergamlık

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının boyutlarından birisi olan sözleşmeye uyuma yada diğer bir deyişle diğergamlık çalışanın işletmeye bakışında ve değerlendirmesindeki samimiyeti esas almaktadır. Bu boyuta haiz çalışanların sürekli yardımlaşma ve dayanışma içerisinde olma, problem çözümlerinde aktif rol alma, çatışmadan uzak durma, çatışmayı önleme, diğer çalışanlarla uyum içinde olma gibi davranışlar göstermeleri beklenmektedir. Fedakar çalışan işletme hedeflerine ulaşma yolunda üzerine düşenleri en yüksek seviyede ve gönüllü olarak, bütünün uyumu içerisinde gerçekleştirecektir<sup>78</sup>.

#### 2.4.2.3. Erdemlilik

Örgütsel bağlılığı gelişkin çalışan, kendisini işletmenin önemli bir unsuru olarak hissedecektir. Erdemlilik boyutunda çalışan işletme yönetiminde söz sahibidir ve işletme çıkarlarına karşı korumacı, sahiplenici tutum geliştirmektedir. Çalışanın geliştirdiği bu ait olma duygusu çalışanda örgütsel vatandaşlık davranışına kaynaklık etmektedir<sup>79</sup>.

---

<sup>76</sup> Can, a.g.e., s.79

<sup>77</sup> Daniel P. Skarlicki ve Gary P. Latham, Organizational Citizenship Behaviour and Performance in a University Setting, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, V: 12, Issue 3, 1995, s. 175-181

<sup>78</sup> Skarlicki ve Latham, a.g.m., s. 176

<sup>79</sup> Philip M. Podsakoff, Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance, *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 1997, s. 262

#### 2.4.2.4. Nezaket

Bu boyut, çalışanlar arası iletişimi ve etkileşimi ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmiş olan çalışanlar iş arkadaşları ile daha iyi ilişkiler kurmaktadır. Çatışmayı da önleyen etkiler ihtiva eden bu boyutta çalışan, müspet ilişkileri tesis etmek maksadıyla gönüllü davranışlar sergilemektedir.

#### 2.4.2.5. Yardımseverlik-Centilmenlik

Çalışanın iş arkadaşlarıyla sürekli bir yardımlaşma ve dayanışma halinde olmasını ifade eden bu boyutta, örgütsel vatandaşlık davranışına sahip çalışan, işyerinde, işe ilişkin sorunların giderilmesinde gönüllü davranış göstermektedir. İşe yeni alınan bir personelin yetişmesine katkı, hasta personelin görevini yapma gibi davranışlar bu boyutun davranış şekillerine örnektir<sup>80</sup>.

### 2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAPSAMINDA ORTAYA KONAN TEORİLER

Çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışının kaynakları ve nedenleri ile ilgili alan araştırmacılarının geliştirmiş olduğu teoriler <sup>81</sup>:

#### 2.5.1. Sosyal Değişim Teorisi

Blau'nun geliştirdiği teorinin temeli sosyal ve iktisadi dönüşüme dayanmaktadır. Blau, bu teorisi ile çalışanların yaptığı bütün faaliyetlerin kaynağında bir beklentinin yattığını iddia etmektedir. Bu beklenti gerek toplumsal ve gerekse ekonomik bağlamda da değişmemektedir. Ancak işgörenin sosyal dönüşümden beklediği maddiyattan öte, güven kaynaklı manevi gereksinimlerdir. İşgören maddi kazançlarının dışında bir beklenti içerisindedir. Çalışanın maddi kazancını maksimize etmek maksadıyla üretimini artırdığı durumda iktisadi dönüşümden söz edilmektedir. Ancak işgören bir minnet hissiyatı ile üretimini artırmış ise bu durumda sosyal dönüşüm söz konusu olmaktadır<sup>82</sup>.

#### 2.5.2. Eşitlik Teorisi

Adams tarafından ortaya konmuştur. Özellikle General Elektrik şirketinde çalıştığı dönemde yaptığı çalışmalarla teoriyi şekillendirmiştir. Bu teori çalışanın sürekli bir karşılaştırma ikliminde olmasını esas almaktadır. Sürekli olarak yapılan iş elde edilen kazanç bağlamında kendisini eşdeğer çalışanlarla karşılaştıran işgören, işletmenin ve idarenin adil olma seviyesini değerlendirmektedir. Bu adalet algısı çalışanın

<sup>80</sup> Podsakoff, *a.g.m.*, s. 263

<sup>82</sup> Mary A. Konovsky ve S. Douglas Pugh, Citizenship Behavior and Social Exchange, *Academy of Management Journal*, 1994, V: 37, No 3, s. 656-669

motivasyonunda önemli bir rol oynamaktadır. Diğer çalışanlara karşı idarenin kendisine adil davranmadığı algısını geliştiren işgörenin iş performansı olumsuz etkilenmektedir<sup>83</sup>.

### 2.5.3. Vekalet Kuramı

Bu teori esasen yönetici-çalışan veya işveren-işgören arasındaki ilişkiyi konu etmektedir. İşveren, vekalet yöntemi ile belli bir işin yapılmasını bir başkasına devretmektedir. Vekaleti veren konumundaki yönetici veya işveren süreci ödül-ceza yöntemiyle kontrol etmektedir<sup>84</sup>.

### 2.5.4. Lider-Üye Değişim Teorisi

Blau tarafından geliştirilen Sosyal Değişim Teorisine dayanmaktadır. Fiedler'in şekillendirdiği Lider-Üye Değişim Teorisi, İdareci-çalışan ilişkisini konu edinmektedir. Çalışanla müsbet bir ilişki inşa eden idarecinin çalışanın performansına, iş tatminine, verimliliğine olumlu şekilde tesir ettiğini iddia etmektedir. Sonucunda da işletme hedeflerine olumlu katkı söz konusudur.

## 2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI GELİŞTİRMEYE İLİŞKİN YÖNTEMLER<sup>85</sup>

- Çalışanların iş tanımları doğru, açık ve gerçekçi olarak ifade edilmelidir.
- Çalışanların adalet algılarını olumsuz etkileyecek karar ve davranışlardan kaçınılmalıdır.
- İşletme içerisinde ekip çalışmaları desteklenmelidir.
- Çalışanın kendini işletmeye karşı aidiyet duygusu içerisinde olması sağlanmalıdır.
- Çalışanların görevlerinde ilerlemelerine adil ve açık şekilde imkan verilmelidir.
- Ödül sistemlerinin adil, açıklanabilir ve şeffaf olmasına önem verilmelidir.
- Fiziksel işyeri ve iş koşullarının seviyesi yükseltilmelidir.
- Çalışanın yeteneklerini geliştirmesine olanak verilmelidir.

<sup>83</sup> Şenay Yürür, Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, C: 13, Sayı 2, s. 295-312

<sup>84</sup> Muazzez Babacan, Vekalet Teorisi ve Kavramsal Model Geliştirme, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2006, Cilt: 24, Sayı 1 s. 89-110

<sup>85</sup> Cüneyt Arslantaş ve Işıl Pekdemir, Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 07, Sayı 1, 2007, s. 261-286

- İşletmenin iş kapasitesi gerçekçi ve anlaşılabilir olarak tespit edilmelidir.
- Çatışmadan uzak, güven atmosferi tesis edilmelidir.
- Çalışanlar arasında ve yönetimle olan iletişimin işler ve açık olmasına özen gösterilmelidir.

## 2.7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

### 2.7.1. Örgütsel Spontanlık

Örgütsel spontanlık davranışı da aynı örgütsel vatandaşlık davranışı gibi bireyin özgür iradesine ve gönüllülük esasına dayanan, biçimsel görev tanımlarında yer almayan, buna rağmen örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık ile arasındaki yegane fark, ödül sistemidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ödül sisteminden bağımsız bir davranış olmasında karşın, spontane davranışlar ödül sistemine tabidir<sup>86</sup>.

### 2.7.2. Psikolojik Sözleşmeler

Psikolojik sözleşmeler işletme ile işgören arasındaki görev ve beklentileri ifade eden ve yazılı olmayan, üzerinde konuşulmayan sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşmeler taraflara beklentilerinin karşılanacağı inancını verirler.

## 2.8. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA TESİR EDEN FAKTÖRLER

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt içerisinde birçok faktörden etkilenmektedir. Bunların başlıcaları<sup>87</sup> :

### 2.8.1. Liderlik

Çalışanla doğru ve pozitif iletişim kurma yeteneğine sahip lider yöneticiler örgütsel vatandaşlık davranışının gelişimine olumlu etkide bulunmaktadır. Özellikle dönüşümcü liderler çalışanların gösterdiği fazladan rol davranışlarını teşvik etmeleri, önem vermeleri sebebiyle işletme verimliliğine büyük katkı sağlamaktadırlar<sup>88</sup>.

### 2.8.2. Örgütsel Adalet

İşgörenler işletme içerisinde sürekli bir karşılaştırma atmosferi içerisinde bulunmaktadır. İşletmeye kattıkları ile işletmeden elde ettiklerini diğer iş arkadaşlarını gözönüne alarak değerlendirmektedirler. Özellikle dağıtım adaleti boyutundaki bu

---

<sup>86</sup> Fatma Nur İplik, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Akademisyen Kitabevi, Ankara, 2015, s. 9

<sup>87</sup> İplik, *a.g.e.*, s.9

<sup>88</sup> Arslantaş ve Işıl, *a.g.m.*, s. 270



değerlendirmeler işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde önemli oranda etkili olmaktadır. İşgörenin işletmeye olan bağlılığının oluşabilmesi için olumlu bir adalet algısına sahip olması gerekmektedir. Bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenebilmesi için önem taşımaktadır. Örgütsel adalet algısının temelde iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi çalışanın kazanmalarını ifade eden maddi boyut, diğeri ise örgüt içi ilişkilerle bağıntılı olan manevi boyuttur. Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinde en etkin unsurun örgütsel adalet olduğunu söylemek mümkündür<sup>89</sup>.

### 2.8.3. Örgütsel Bağlılık

İşletmeler çalışanlarının işletmeye karşı aidiyet duygusu olmalarını beklemektedirler. Bu aidiyet duygusu örgütsel bağlılık olarak da ifade edilmektedir. İşletmeye ilişkin adalet algısı pozitif çalışanlarda örgütsel bağlılık seviyesi daha yüksek olmaktadır. İşletme hedeflerini benimsemiş çalışanların haiz olduğu örgütsel bağlılık duygusu örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yol açmaktadır<sup>90</sup>.

### 2.8.4. Moral

Olumlu bir ruh hali içerisinde olan, moral seviyesi yüksek çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi daha yüksek olmaktadır. Moral seviyesinin yüksekliği kişinin iş tatminini de ifade etmektedir. Yüksek moralli kişiler olumlu adalet algısına sahip, örgütüne bağlı, iş tatminine sahip işgörenler olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmektedirler<sup>91</sup>.

### 2.8.5. Güdü

İhtiyaçlar kişilerin davranışlarında etkin rol oynamaktadır. Bu durum bireyin güdülenmesi olarak açıklanmaktadır. Başta başarımlı ihtiyaç olmak üzere birey ihtiyaçları güdülemeyi ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeyi doğurmaktadır<sup>92</sup>.

### 2.8.6. Yekvücutluk

Çalışanın işletmeyi ve işletme hedeflerini özümsemesi, içselleştirmesi, bu yanılla işletme ile yekvücut olması beklenmektedir. İşletme içindeki dayanışma ve uyum,

---

<sup>89</sup> Melek Çetinkaya ve Sevcan Çimenci, Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü : Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması, **Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 12, Sayı 23, 2014, s. 237-278

<sup>90</sup> İrfan Yazıcıoğlu ve Işıl Gökçe Topaloğlu, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi : Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 1 (1), 2009, s.3-16

<sup>91</sup> Şükrü Ada, Örgütlerde Moral Faktörüne Yönelik Bir Araştırma, **Atatürk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Yıl 2006, Sayı 14, s. 21

<sup>92</sup> Ada, **a.g.m.**, s.23

çalışanın işletme ile bir bütün olmasına ve dolayısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmesine imkan vermektedir<sup>93</sup>.

### 2.8.7. İş Tatmini

Personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinin en önemli etkenlerinden birisi de iş tatminidir. İşgörenin işine yönelik geliştirdiği tutum olarak da ifade edilebilecek olan iş tatmini, çalışanın işletmeye yönelik geliştireceği algıya da etki etmektedir. Yüksek iş tatminine sahip çalışanların moral seviyelerinin yüksek olduğu, işletmeye ilişkin adalet algılarının pozitif, bağlılıklarının yerinde olduğu görülmüştür. Bu etmenlerin pozitif ve yüksek olduğu durumlarda ise çalışan gönüllü olarak geliştirdiği örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyebilmektedir<sup>94</sup>.

### 2.8.8. İşin Nevi ve Koşulları

Burada en göze çarpan husus çalışanın işte geçirdiği zamanın, mesai şeklinin örgütsel bağlılığına olan etkisidir. Part time çalışanların normal mesai yapanlara göre örgütsel bağlılık derecelerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu durum çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine de negatif etkide bulunabilmektedir<sup>95</sup>.

### 2.8.9. Karakter Özellikleri

Alanda yapılan araştırmalarda çalışanın kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirme yeteneği arasında yakın bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. İçerik kapalı ruh yapısına sahip çalışanların moral seviyelerinin düşük, karamsar ve şüpheli olmalarının örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmelerini zorlaştırdığı görülmektedir. Olumlu ruh haline sahip çalışanlara nazaran içerik kapalı çalışanlar iş arkadaşlarına karşı olumsuz bir algıya meyilli olduklarından örgütsel bağlılığa etki edecek yardım ve dayanışma ortamından da uzak olmaktadır. Taşıdıkları pozitif algı, yüksek moral motivasyon seviyesi, hayata olumlu bakış, insan ilişkilerine açık yapıları ile dışarıya dönük çalışanların çok daha kolay ve etkin olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri söylenebilmektedir<sup>96</sup>.

<sup>93</sup> Abdullah Yılmaz ve Ceren Giderler, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Kuramsal Bir İnceleme, *Ekev Akademi Dergisi*, Yıl 2007, Sayı 30, s. 63

<sup>94</sup> İbrahim Sani Mert, İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 2010, Sayı 2, s. 118-143

<sup>95</sup> Yavuz Demirel ve Faruk Özçınar, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi : Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, 2009, s.130

<sup>96</sup> Ferudun Sezgin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 25, Sayı 1, 2005, s. 317-339

## 2.9. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞLETMEYE KATTIKLARI

İşletmenin verimliliği, hedeflerine ulaşmadaki başarısı, imajı, değeri açısından çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirme yetenekleri ve eğilimleri son derece büyük önem taşımaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimindeki çalışan işletme hedeflerine daha kolay kanalize olmakta, bu hedefleri daha etkin benimsemektedir. Bu çalışanların temel özellikleri <sup>97</sup>:

- Yeni işbaşı yapanların işe adaptasyonuna katkıda bulunur.
- İşletme kaynaklarına karşı korumacıdır, israftan kaçınır
- İşletme faaliyetlerine gönüllü olarak fazladan katkı sağlar
- Yönetimin işlevini yetine getirmesine yardımcı olur
- Çalışma zamanlarına titizlikle uyar
- Yardımsever, dayanışmacıdır
- Yüksek moralli, iletişime açık, pozitif ruh hâline sahiptir

Örgütsel vatandaşlık davranışı işletme içerisinde pozitif ve uyumlu bir hava oluşmasına katkıda bulunarak işletmenin performansını etkilemektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının işletmeye kattıkları <sup>98</sup>:

- İş tatminini artırır
- Çalışanların sorumluluk duygularını geliştirir
- İş verimini artırır
- Yardımseverlik ve dayanışma ortamı oluşturur
- Örgütsel bağlılığı tesis eder
- İşletme kaynaklarının israfını önler, işletme hedefleri doğrultusunda kullanılmasını sağlar
- Yüksek işveren markası değeri yaratarak nitelikli işgücü açısından işletmeyi cazip kılar
- İşletmenin bölümleri arasındaki iletişimi geliştirir
- Üretimin kalitesinde olumlu artışlara neden olur
- Çalışanların moral seviyelerini yükseltir, motive eder.

<sup>97</sup> Şerife Didem Kaya, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, *Türk İdare Dergisi*, Yıl 85, Sayı 476, 2013, s. 102

<sup>98</sup> Ahmet Avcı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:12-2, Sayı 24, 2015, s. 11-26

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ PERFORMANSI

#### 3.1. İŞ PERFORMANSI KAVRAMI

Modern yönetim anlayışına evrilen işletme yönetimleri insan unsurunun işletmeye sağladığı katma değeri görerek, buna dönük stratejiler geliştirmiştir. Bu stratejiler kurulurken bir çok kavram da gündeme gelmiş, yeniden tanımlanmıştır. İşletme verimliliğine etkisi göz önüne alındığında bu kavramlardan birisi olan İş Performansı öne çıkmaya başlamıştır. Aynı eğitim ve yaşam süreçlerinden geçseler de, aynı kültür ve coğrafi alana ait olsalar da iki bireyin başarı oranı, yükselmesi vb. aynı şekilde gerçekleşmemektedir. Bunun temelinde yatan kavram büyük ölçüde performans olarak kabul edilmektedir. Performans, başarmak, yapmak, kabiliyet, kapasite, beceriklilik olarak da kullanılmaktadır. Genel olarak, belirlenmiş kural ve teknikle bir işin ve faaliyetin planlandığı şekilde ve beklenen biçimde gerçekleştirilmesi ve gerçekleştirirken sergilediği tutumu olarak ifade edilebilmektedir<sup>99</sup>.

Örgütsel anlamda performans, belirlenmiş bir zaman içerisinde üretimi gerçekleştirilen mal veya hizmetlerin üretildiği zamana oranıdır<sup>100</sup>. Faaliyet sonucunun nitel ya da nicel olarak karşılığıdır. Örgütün tüm birimleri ile birlikte planlanan amaçlarının gerçekleştirilme derecesini ifade etmektedir<sup>101</sup>.

Globalleşmenin getirdiği yüksek rekabetçi ortamda işletmeler açısından işgören performansı büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimi açısından öncelikli strateji işgören performansının artırılması olmaktadır. İşletmenin pazarda tutunabilmesinin, üretimini ideal seviyede gerçekleştirebilmesinin yegane aracı yüksek performans sergileyen çalışanlarıdır<sup>102</sup>.

Literatürde yapılan tanımlamaların çoğunluğu faaliyetin yerine getirilmesini ön planda tutmaktadırlar. Oysa çalışanın görevinin iyi bir biçimde gerçekleştirilmesi rekabetçi piyasaların gereği olarak yetmemektedir. Bireyin işini en iyi şekilde yerine getirirken bulunduğu ortamı koruyup kollaması, düzen ve temizliğinden sorumlu olması, çalışma

<sup>99</sup> Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2010, s. 122

<sup>100</sup> Richard T. Mowday vd., The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 14, Issue 2, April 1979, s. 224

<sup>101</sup> Zuhail Akal, *Performans Kavram ve Performans Yönetimi*, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, 2003, s. 1

<sup>102</sup> Xiaobei Li vd., How Leader-member Exchange, Work Engagement and HRM Consistency Explain Chinese Luxury Hotel Employees Job Performance, *International Journal Of Hospitality Management*, Volume 31, Issue 4, 2012, s. 1059

arkadaşlarıyla olumlu ilişki içerisinde bulunması, ast konumunda olan çalışanları eğitmesi, idarecileri ile ilişkileri gibi bir çok etken iş performansının içindeki ölçütlerdir<sup>103</sup>.

İş performansını etkileyen bir çok değişken bulunmaktadır. Tecrübe, örgüt içi insan ilişkileri, demografik özellikler, değerlendirme yöntemi ve zamanı gibi değişkenler iş performansını etkileyebilmektedir<sup>104</sup>.

Performansı hedef alan, tarafsız bir değerlendirme olması iş performansı değerlemesinin öncelidir. Yapılan değerlendirme ile ilgili çalışan ile iletişim kanalı açık olmalı, değerlendirme sonucu kendisine anlaşılır bir şekilde ifade edilmelidir. Çalışanın zafiyetlerini görebilmesi için bu açıklık gereklidir. Kimi araştırmacılar değerlendirme sonuçlarının yönetici-çalışan ilişkisinin güvenliği, idarenin etkinliğinin korunması gibi sebeplerle saklı kalması, çalışana aktarılmaması gerektiğini ifade etmektedirler. Ancak modern yönetim anlayışı güden günümüz insan kaynakları kuramcıları bu geri bildirim çalışanın moral ve verimliliğine olumlu katkı yaptığını ortaya koymuşlardır<sup>105</sup>.

### 3.1.1. İş Performansının Boyutları

Literatürde yapılan çalışmalarda iş performansının birden fazla boyutu olduğunu ortaya koymaktadırlar. Alanda iş performansının boyutları ile ilgili en çok kabul gören sınıflandırma Borman ve Motowidlo'ya aittir. Borman ve Motowidlo, iş performansına ilişkin olarak iki tip çalışan davranışı ortaya koymuşlardır: Rol içi ve rol dışı iş performansı. Görev performansı olarak da isimlendirilen Rol İçi İş Performansı, çalışanların yüklendikleri vazifeyi tamamlama dereceleri ve bu işi ne kadar iyi bir biçimde gerçekleştirdiğini konu edinmektedir. Rol dışı iş performansı ise iş sözleşmesinin dışında, çalışanın gönüllü olarak katıldığı işletme faaliyetleri, örgüt içi ilişkileri, süreçleri takip etmesi ve işletme hedeflerini özümsemesi gibi davranışları ifade etmektedir<sup>106</sup>. Rol dışı iş performansı, bağlamsal performans olarak da isimlendirilmektedir. Bazı araştırmacıların bağlamsal performansı örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ele aldığı da görülmektedir.

---

<sup>103</sup> Hayrettin Ertan, Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişki Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 2008, s. 43 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

<sup>104</sup> Ertan, a.g.e., s. 43

<sup>105</sup> Atilla Yelboğa, Kişilik Özellikleri Ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2 (28), s. 196

<sup>106</sup> Shan-Kou Chiu, The Linkage of Job Performance to Goal Setting, Work Motivation, Team Building, and Organizational Commitment in the High-Tech Industry in Taiwan, *Journal of Nova Southeastern University*, Vol: 13 – 4, 2004, s. 82

### 3.1.1.1. Rol İçi İş Performansı

Rol içi iş performansı, iş sözleşmesinde belirtilen ve yapılacak işin gerektirdiklerini kapsayan, işletme hedef ve faaliyetleri doğrultusunda planlanmış davranışları ifade etmektedir. İşletmenin mal ve hizmet üretme sürecinde, çalışanlar bilgi ve yeteneklerini ortaya koyarak bu sürecin ilerlemesini sağlayarak görev performansını sergilemiş olmaktadır. Çalışanın iş yükümlülüğü çerçevesinde gerçekleştirdiği faaliyet olarak da ifade edilebilmektedir. Rol içi iş performansının teknik ve önderlik görev performansı olarak alt boyutları da bulunmaktadır. İdarenin görev alanı dışındaki bütün işletme faaliyetleri teknik görev performansı çerçevesinde işlenmektedir. Önderlik görev performansı ise yönetimi, örgüt içi insan ilişkileri, çalışanların motive edilmesi gibi faaliyetlere ilişkin performansı konu edinmektedir<sup>107</sup>.

### 3.1.1.2. Rol Dışı İş Performansı

Rol Dışı İş Performansı, çalışanların görev yükümlülüklerinin dışında, gönüllü olarak, işletme hedefleri doğrultusundaki faaliyetlere katılmaları, işletme hedeflerine ulaşmayı kolaylaştıracak gelişmeleri takip etmeleri, örgüt içinde açık iletişimde bulunmayı konu etmektedir. Bu yanı ile çalışanın geliştirdiği örgütsel vatandaşlık davranışını ifade etmektedir. Bağlamsal performans olarak da ifade edilen rol dışı iş performansının iki alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar diğer çalışanların işlerini kolaylaştırmaya dönük destek, yardımseverlik gibi davranışları kapsayan Bireylerarası kolaylaştırıcılık ve yüksek motivasyon ile azami çalışma, işletme hedeflerine ulaşmayı sağlayacak her türlü faaliyete dahil olma gibi davranışları kapsayan işe adanma boyutudur<sup>108</sup>.

İş performansı üzerinde çalışan başta Borman olmak üzere birçok araştırmacı bu iki performans çeşidinin arasındaki farklılığa dikkat çekmektedir. Rol içi iş performansı her sektör, meslek kolu için farklılık göstermektedir. Rol dışı iş performansı ise her tür faaliyet için neredeyse aynı olmaktadır. Gönüllülük, sabır, yardımseverlik gibi davranışlar her iş kolunda ortak kavramlardır. Bir diğer farklılık ise, rol içi iş performansı bilgisi ve kaabiliyeti ile çerçevelidir. Rol dışı iş performansı bireyin eğitim, görgü, kişilik yapısı gibi unsurlardan etkilenmektedir<sup>109</sup>.

<sup>107</sup> Asım Saldamlı, **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009, s. 63

<sup>108</sup> Bard Kuvaas, Different Relationships Between Perceptions of Developmental Performance Appraisal and Work Performance, **Emerald Personnel Review**, Vol. 36, No. 3, 2007, s. 378

<sup>109</sup> Kuvaas, **a.g.e.**, s. 378

## 3.2. İŞ PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş performansına etki eden idari ve kişisel faktörler bulunmaktadır.

### 3.2.1. İdari Faktörler

İdari faktörler iş yeri ile ilgili unsurlardır. Yapılan işin vasfı, çalışılan işyerinin/işletmenin büyüklüğü, çalışma koşulları, sosyal imkanlar çalışanların iş performansına etki etmektedir. Maaş da bir idari faktör olarak kabul edilmektedir. Ancak maaş, daha çok dış unsur olarak değerlendirilmektedir. İşyerine ait diğer unsurlar ise iç unsurlar olarak sınıflandırılmaktadır<sup>110</sup>.

### 3.2.2. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler arasında işgörenlerin kişisel özellikleri, zeka yapıları, yetenekleri, bilgi düzeyleri, inançları, demografik özellikleri sayılabilmektedir. Pesimist yapıya sahip, içe dönük, iletişime kapalı kişilerin iş tatminleri düşük olmaktadır. Bu kişiler çevrelerini de karamsarlığa ve giderek tatminsiz bir yapıya sürüklemektedirler. Bireylerin hayatla olan ilişkileri, algıları aynı ölçüde iş ortamlarına da aksetmektedir. Bunun yanı sıra ortak değerlere sahip çalışanların olumsuzlukları gidermede veya işyerindeki olumsuzlukları göz ardı etmede daha başarılı oldukları gözlenmiştir. İş ortamındaki çatışma, huzursuzluk, görev belirsizlikleri azaltıldığı oranda iş tatminleri ve giderek iş performansları da artış göstermektedir. Araştırmalara bakıldığında bireylerin eğitim seviyeleri ile iş tatminleri arasında ters bir bağlantı olduğu görülmektedir. Artan eğitim seviyesi beklentileri de artırmaktadır. Karşılanmayan beklentiler ise tatminsizliği ve düşük performansı getirmektedir<sup>111</sup>.

### 3.2.3. Performans Yönetimi

Günümüzde işletmelerin kendi bünyelerine ve alanlarına en uygununu seçebilecekleri çok sayıda performans ölçme yöntemi bulunmaktadır. Performans yönetimini sadece çalışan performansının ölçümüyle kısıtlamak doğru olmayacaktır. Performans yönetimi sistemi bir bütün olarak ele alınmalıdır. Performans yönetimi, çalışanların sisteme faydalı olabilecek gizli yönlerini aktive ederek örgüt içinde ideal ekip çalışmasını oluşturmak olarak ifade edilebilmektedir. Performans yönetimi bütün idari

<sup>110</sup>Ayhan Yüksel, *Globalleşme: Neo - Korporatizmin Sonu mu?, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü*, Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları, Ankara, 1998, s. 429

<sup>111</sup> Adem Yavuz, *Küreselleşme ve Çalışma Yaşamında Esneklik. İşveren Yayınları Dergisi*, 36. Sayı, 1998, s.40

kadroların çalışan performansını işletme hedefleri doğrultusunda kanalize etme sürecidir<sup>112</sup>.

Performans yönetimi çabalarının sonuç verebilmesi için öncelikle işletme hedeflerinin mantıklı ve açık bir şekilde ortaya konmuş olması gerekmektedir. Tüm çalışanların bu hedefi kavramış ve kabul etmesi ve kendilerinden bu yönde bir performans göstermeleri gerektiğinin anlaşılması zorunlu olmaktadır. Çalışanların örgüt hedeflerine ilerleme sürecinde gösterecekleri her özveri, çaba ve katkının ödüllendirilmesi, bu çabaların iyi yönetilmesi lazımdır. Doğru ve işletme bünye ve hedeflerine uygun olarak kurulmuş bu sürecin tümüne performans yönetimi denmektedir<sup>113</sup>.

### 3.3. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Her ne kadar örgütsel adalet ve iş performansı arasındaki ilişkinin ortaya atılması 2000'li yıllara denk gelse de, öncesinde Greenberg, çalışanlarda kendilerine haksız davranıldığı algısı meydana geldiğinde üretim kabiliyetlerinde düşüş görüldüğünü, kimi durumlarda tamamen ortadan kalktığını ifade etmiştir. Türkiye'de de Çakmak, örgütsel adalet alt boyutlarını iş performansı bağlamında incelemiştir. Eğitim, çalıştığı konum gibi etkenler sözkonusu olduğunda anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Ancak diğer demografik özellikler sözkonusu olduğunda bu farklılık ortadan kaybolmuştur<sup>114</sup>.

#### 3.3.1. Dağıtım Adaleti ve İş Performansı

Dağıtım adaleti, işletme çıktılarının işgörenler arasındaki paylaşımının adilliği algısı olarak ifade edilebilmektedir. Dağıtım adaleti sonuç odaklıdır ve karar sürecinin niteliğine bakılmaz. Cropanzano, örgüt çıktılarının dağıtımında üç unsurun gözönünde tutulması gerektiğini ifade etmektedir: Adillik, eşitlik ve ihtiyaçlar. Çalışanlar işletme hedef ve faaliyetlerine kattıkları nispetinde bu çıktılarından yararlandırılmalıdırlar. Bu adillik ilkesi gereğince, işletme hedef ve faaliyetlerine eşit nispette katkı sağlayan çalışanların örgüt çıktılarından da eşit şekilde yararlandırılmaları gerekmektedir. Bu da eşitlik ilkesi gereği olarak düşünülmüştür. İhtiyaçlar ilkesi ise çalışan örgüt çıktılarından faydalandırılırken kişisel ihtiyaçlarının gözardı edilmemesi gerektiğidir<sup>115</sup> ki, belki de günümüz işletmelerinin ve hatta global sistemin en önemli sorunu budur. Kapitalizm

<sup>112</sup> John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, Mcgraw- Hill co. Baskı:11, Boston, 2010, s. 252

<sup>113</sup> Samir Amin, *Küreselleşme Çağında Kapitalizm*, Çev. Vasıf Erenus, Sarmal Yayınevi, 1. Basım, İstanbul, 1999, s. 169

<sup>114</sup> Hüsna Doğan, Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20/2, 2018, s. 30

<sup>115</sup> Russell Cropanzano vd., "Organizational Justice: New Insights From Behavioural Ethics" *Human Relations*, 66 (7), s. 885.



anlayışı, sermaye sahibinin azami derecede kar elde etmesi üzerine kurulu olduğundan, tüm yöntem, teknik ve teoriler bunu sağlama maksadıyla oluşturulduğundan, kişilerin ihtiyaçlarına göre ücretleme yapılmamaktadır. İşletme içerisinde sarsılan adalet global anlamda sisteme de yansımaktadır.

1970'li yıllarda örgütsel adalet kavramı alt boyutları ile değil sadece dağıtım yanıyla ele alınmıştır. 1960'lı yıllarda Adams'ın ortaya koyduğu Eşitlik Teorisi de bu kavrama temel teşkil etmiştir. Adams'ın Eşitlik Teorisine göre, işgörenler işletme hedef ve faaliyetlerine kattıkları karşılığında edindiklerini aynı seviyedeki diğer işgörenlerle karşılaştırma ihtiyacı içindedir. Bu karşılaştırma işgörende işletmeye yönelik dağıtım adaleti algısı meydana getirmektedir. Adams, kurmuş olduğu dağıtım adaleti teorisini matematiksel olarak da ifade etmiştir <sup>116</sup>:

$$O_1 / I_1 = O_2 / I_2$$

$O_1$  : İşgörenin işletmeye kattıkları karşılığında elde ettikleri

$I_1$  : İşgörenin işletmeye kattıkları

$O_2$  : Aynı işte çalışan bir başkasının elde ettikleri

$I_2$  : Aynı işte çalışan bir başkasının işletmeye kattıkları

Bu denkleme göre işgören işletmeden elde ettikleri ile kattıkları arasındaki oranı aynı iş ve koşullarda çalışan bir başka işgörenin elde ettikleri ve kattıkları arasındaki oranla karşılaştırarak, işletmeye karşı bir dağıtım adaleti algısı geliştirmektedir<sup>117</sup>.

### 3.3.2. Prosedür Adaleti ve İş Performansı

Prosedür adaleti işletme çıktılarının çalışanlara dağıtımından, bir başka ifade ile sonuçlardan çok, bu sürecin nasıl işlediği ile ilgilidir. Alınan kararların şeffaflığı, yapılan değerlendirmenin açıklığı, idareci-çalışan ilişkileri prosedür adaleti algısı üzerinde etki etmektedir.

Blau, prosedür adaletini iş performansı ilişkisini kurduğu Sosyal Değişim Kuramı ile açıklamaya çalışmıştır. Sosyal değişim kuramı iletişim-etkileşim esasına dayanmaktadır. İşgörenlerin işletme ile (çalışanları ile) ve idarecilerle sürekli bir iletişim süreci içinde olması ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu düşünülmektedir<sup>118</sup>. Organ'ın önderlik ettiği bir grup araştırmacı, çalışanda gelişecek olumlu prosedürel adalet algısı, işletme ile olan bağını mali değişim ilişkisinden,

<sup>116</sup> J. Stacey Adams, "Inequity in Social Exchange, In L. Berkowitz, (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol: 2, New York, Academic Press, s. 267

<sup>117</sup> Adams, *a.g.e.*, s. 26

<sup>118</sup> Peter M. Blau, *Exchange and Power in Social Life*, Routledge Press, USA, 2017, s. 372

toplumsal değişim ilişkisine dönüştürebileceğini ortaya koymuşlardır. Toplumsal ilişkilerin mali ilişkilere göre daha kalıcı, daha etkin olan bağlılık, vefa, ortak kimlik gibi unsurları bunda büyük rol oynamaktadır. Bu sebeple işletmede sosyal ilişkiler etkin kılındığında çalışanların iş performanslarında belirgin artış sağlanabilecektir. Farklı bir ifade ile Organ ve arkadaşları dağıtımsal adalete nazaran prosedür adaleti algısının iş performansı üzerinde daha fazla etkili olduğunu düşünmektedirler<sup>119</sup>.

### 3.3.3. Etkileşim Adaleti ve İş Performansı

Birebir ilişkilere dayalı etkileşim adaleti algısı, çalışanların idarecilerle olan iletişimi ile şekillenmektedir. İşgörenler, adil davranış sözkonusu ise sonuca (dağıtım) dikkat etmektedirler. Adaletsizlik sözkonusu olduğunda ise dikkatlerini işletme içindeki iletişime (veya iletişim zafiyetine) yöneltmektedirler.

Günümüzde ödül gibi maddi yöntemlerle işgörenleri motive ederek iş performansını artırmanın hem parasal olarak hem de zaman olarak maliyetli olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple araştırmacılar, aynı sonuca etkileşim adaletini yöneterek varabileceklerini ifade etmektedirler. İşgörenin olumlu ilişki kurduğu idareci, adil yaklaşımıyla işgörende işletme açısından değerli olduğu hissini uyandırabilecektir. Bu pozitif etkileşim işgörenin performansına artırıcı bir unsur olarak yansıtacaktır.

---

<sup>119</sup> Dennis W. Organ, "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", B.M. Staw ve L. L. Cummings, (ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, Greenwich, CT, JAI Press, pp. 43-72

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu araştırma Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşgören Performansına etkisini belirlemeye yöneliktir. Tezin bu kısmında araştırmanın analizlerine ilişkin bulgular verilmiştir.

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın evrenini Ankara'daki KOBİ'lerde bulunan çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmanın evreni ile ilgili kesin bir veri elde edilemediğinden örneklem aşağıdaki şekilde hesap edilmiştir :

n=Belirlenecek örneklem sayısı ?

t=t tablo değeri (Sd 1000 üzerinde ve sonsuz için 0.05 olasılıkta 1.96)

Q=Daha önceki benzer çalışmanın standart sapması (11,45)

d=Yapılacak yeni çalışmada istenen standart sapma

$$\text{Örnek Sayısı}(n) = \frac{(t)^2 \times (Q)^2}{(d)^2} = 503$$

Analiz sonucunda % 95 güven aralığında, Q değeri 11,45 ve d değeri 1 olarak hesaplanan örneklem büyüklüğü 503 olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda çalışma kapsamında en az 503 kişi örneklem alınması gerektiği sonucuna varılmıştır<sup>120</sup>.

Bu kapsamda Ankara OSTİM bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lere gidilmiş, anket uygulamasını kabul eden 5 işletmede anket yapılmıştır. Kabul eden işletmelerin işçi sayıları 73, 225, 216, 128, 152 olarak tespit edilmiştir. Anket yapılan işletmeler imalat sektörüne mensup olup imalat işinde çalışan Mavi ve Beyaz Yakalı personele anket uygulanmıştır. Kabul eden 5 işletmeye toplam 700 adet anket teslim edilmiştir. Toplam 611 anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Eksik ve hatalı işaretlenmiş anket sayısı 45'tir. Geri dönüş oranı yaklaşık % 87'dir. 564 anket analize dahil edilmiştir. Elde edilen anket sayısı yukarıda belirlenen minimum örnek sayısını sağlamaktadır.

<sup>120</sup> Kazım Özdamar, Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Nisan Kitabevi, Eskişehir, 2017, s. 223

## 4.2. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI

Verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Ölçekler literatürde kabul gören çalışmalardan ve yüksek güvenilirliği olanlardan kullanılmıştır. Araştırma 4 bölümden ve 50 sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde 7 soru ile demografik bilgiler sorulmuştur. İkinci bölümde örgütsel adalet algısını ölçmek üzere 20 soru yöneltilmiştir. Üçüncü bölümde örgütsel vatandaşlık ölçeği kapsamında 19 soru sorulmuştur. Son bölümde ise 4 soru ile iş performansı değerlendirilmiştir.

## 4.3. ARAŞTIRMANIN ÖLÇEKLERİ

### 4.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Örgütsel Vatandaşlık davranışı ölçeği olarak Denis Organ tarafından ortaya konan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile uyumlu, beş temel boyuttan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek Steve Williams ve Wong Tze Shiao tarafından geliştirilen ve "Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions" isimli makalede yayınlanan ölçek ile Meredith A. Vey ve John P. Campbell tarafından geliştirilen ve "In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring?" isimli makalede yayınlanan ölçeğin birleştirilmesinden oluşan Örgütsel Vatandaşlık davranışı ölçeğidir. Bu ölçeğin boyutları ve anket soruları kapsamı aşağıdadır :

#### ➤ Diğergamlık

1. Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım
2. Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim.
3. Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum
4. İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam
5. İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.

#### ➤ Vicdanlılık

1. Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm
2. Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim
3. Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam

#### ➤ Nezaket

1. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.

2. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım

3. Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim

➤ Centilmenlik

1. Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam

2. Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.

3. Mesele yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam

4. Şirket içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.

➤ Sivil Erdem

1. Üst yönetimde yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.

2. Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.

3. Şirket yapısındaki değişimlere ayak uydururum

4. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.

#### **4.3.2. İş Performansı Ölçeği**

İşgörenlerin iş performansının ölçülmesinde Kirkman ve Rosen tarafından geliştirilen ülkemizde ise Güner Çöl tarafından 2008 yılında akademisyenlere uygulanan (güvenilirlik katsayısı 0,82) ölçek kullanılmıştır. Ölçek dört sorudan oluşmaktadır.

1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım

2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum

3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim

4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim

#### **4.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği**

Örgütsel adalet ölçeği olarak Niehoff ve Moorman'ın geliştirmiş olduğu ölçek kullanılmıştır. Ölçek 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin boyutları ve soruları :

Dağıtım Adaleti Boyutu

1. Çalışma programım adildir.

2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.

3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.

4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.

5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.

Prosedür Adaleti Boyutu

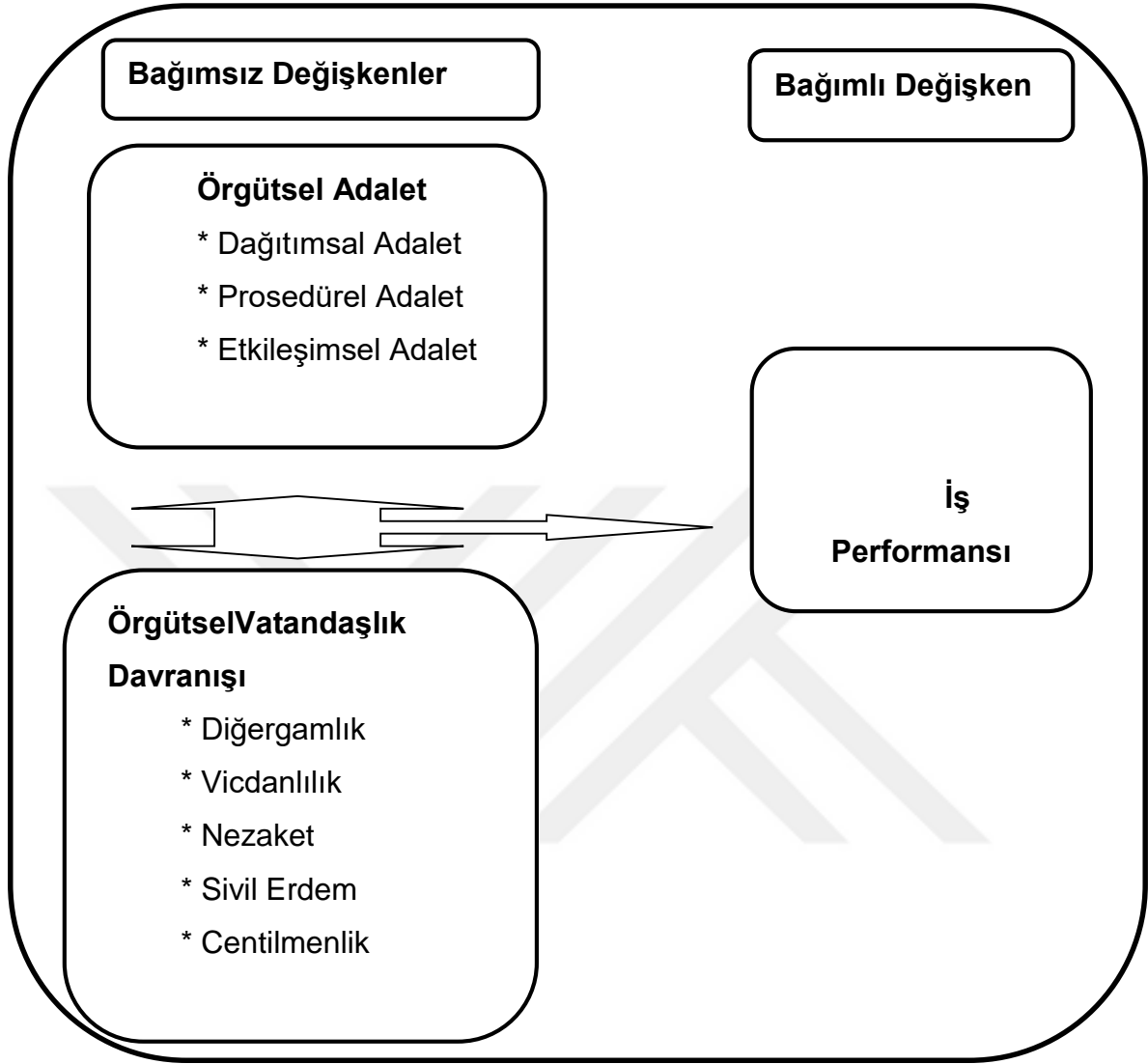
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.
  7. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.
  8. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.
  9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler
  10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.
  11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler
- Etkileşim Adaleti Boyutu
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.
  13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.
  14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır
  15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.
  16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler
  17. Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.
  18. Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.
  19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.
  20. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.

#### **4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Bu tezin kapsamı " Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşgören Performansına Etkisi: Ankara'daki KOBİ'lerde Bir Araştırma" konusu ile sınırlandırılmıştır. Çalışmanın maliyeti, hazırlanma süresi ve kapsamının genişliği dikkate alınarak; Türkiye uygulamasının kapsamı Ankara ilindeki KOBİler olarak sınırlandırılmıştır.

#### **4.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER**

Tezin konusu ile ilgili bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin, kavramsal olarak gösterilmesi amacı ile literatürden yararlanılarak hazırlanan tanımsal araştırma modeli aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur. Çalışmada bilimsel araştırma yöntemi olarak, amaç yönüyle uygulamalı, yapıldığı yer bakımından "alan" esaslı bir yöntem izlenmiştir. Şekil 2'de Araştırmanın modeli ifade edilmiştir.



**Şekil 2** Araştırmanın Modeli

Araştırmada belirlenen bağımlı - bağımsız değişkenlerin karşılaştırıldığı hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

H1 : İşgörenlerin örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2 : İşgörenlerin dağıtımsal adalet algısının iş performanslarına pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3 : İşgörenlerin prosedürel adalet algısının iş performanslarına pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4 : İşgörenlerin etkileşimsel adalet algısının iş performanslarına pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5 : İşgörenlerin örgütsel adalet algısının iş performanslarına pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H6 : İşgörenlerin diğergamlık duygusunun iş performanslarına pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H7 : İşgörenlerin vicdanlılık duygusunun iş performanslarına pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H8 : İşgörenlerin nezaket duygusunun iş performanslarına pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H9 : İşgörenlerin sivil erdem duygusunun iş performanslarına pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H10 : İşgörenlerin centilmenlik duygusunun iş performanslarına pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H11 : İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş performanslarına pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

## **4.6. BULGULAR**

### **4.6.1. Ölçeklere İlişkin Normallik Analizleri**

Araştırma kapsamında yer alan ölçeklerin normal dağılıma uygunluğunu belirlemek için yapılan analiz sonucu betimsel istatistikler Tablo 2'de yer almaktadır.



**Tablo 2 Ölçeklere İlişkin Normallik Analizleri**

İfadeler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ortalama	15,71	19,58	29,90	65,20	9,77	5,59	4,41	7,91	8,47	36,80	6,62
Ortanca	16,00	19,00	31,00	66,00	10,00	5,00	3,00	8,00	8,00	36,00	6,00
Mod	20,00	30,00	45,00	100,00	5,00	3,00	3,00	4,00	4,00	19,00	4,00
Çarpıklık	-0,16	-0,10	-0,19	-0,09	1,18	1,43	0,96	1,02	0,97	1,34	1,01
Basıklık	-0,75	-0,81	-0,83	-0,61	1,38	1,88	0,23	0,91	0,38	2,07	1,12
En küçük puan	5,00	6,00	9,00	20,00	5,00	3,00	3,00	4,00	4,00	19,00	4,00
En yüksek puan	25,00	30,00	45,00	100,00	25,00	15,00	11,00	20,00	20,00	95,00	16,00

Kaynak: Jourc ve Melder(-2<x<+2) 1:Dağıtım Adaleti 2 :Prosedür Adaleti 3:Etkileşimsel Adalet 4: Örgütsel Adalet Ölçeği 5:Diğergamlık 6:Vicdanlılık 7:Nezaket 8:Centilmenlik 9:Sivil Erdem 10:Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği 11: İş Performansı Ölçeği

Normal bir dağılımda;

- Merkezi eğilim ölçülerine (ortalama, ortanca ve mod) bakılarak bu değerlerin birbirine yakın ya da eşit olması beklenir.
- Çarpıklık ve basıklık katsayılarının incelenmesi
  - Kurtosis (basıklık değeri)  $-2 < x < +2$
  - Skewness (Çarpıklık)  $-2 < x < +2$  aralığındaki değerlerden birini alması gerekmektedir.
- Verilere ait histogram grafiğinin normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Can, 2014)

Tablo 2 incelendiğinde, dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşimsel adalet, örgütsel adalet ölçeği, diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve iş performansı ölçeği için merkezi dağılım ölçüleri birbirine eşit ya da yakın olması, çarpıklık ve basıklık değerleri beklenen aralıkta olduğu için veriler normal dağılım göstermektedir. Bu bağlamda verilerin analizinde parametrik analizler yapılmıştır.

#### 4.6.2. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Araştırma kapsamında yer alan ölçeklerin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alfa katsayısına ilişkin bulgular Tablo 3’de yer almaktadır.

**Tablo 3** Ölçeklere İlişkin Cronbach Alfa Katsayıları

Ölçek Boyutu	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa
Dağıtım Adaleti	5	0,92
Prosedür Adaleti	6	0,93
Etkileşimsel Adalet	9	0,95
Örgütsel Adalet Ölçeği	20	0,97
Diğergamlık	5	0,87
Vicdanlılık	3	0,82
Nezaket	3	0,81
Centilmenlik	4	0,78
Sivil Erdem	4	0,85
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	19	0,87
İş Performansı Ölçeği	4	0,88

Tablo 3’de yer alan cronbach alfa katsayılarına göre Dağıtım Adaleti alt boyutu Cronbach Alfa katsayısı 0,92, Prosedür Adaleti alt boyutu Cronbach Alfa katsayısı 0,93, Etkileşimsel Adalet alt boyutu Cronbach Alfa katsayısı 0,95, Örgütsel Adalet Ölçeği Cronbach Alfa katsayısı 0,97, Diğergamlık boyutu Cronbach Alfa katsayısı 0,87, Vicdanlılık alt boyutu Cronbach Alfa katsayısı 0,82, Nezaket alt boyutu Cronbach Alfa katsayısı 0,81, Centilmenlik alt boyutu Cronbach Alfa katsayısı 0,78, Sivil Erdem alt boyutu Cronbach Alfa katsayısı 0,85, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Cronbach Alfa katsayısı 0,87 ve İş Performansı Ölçeği Cronbach Alfa katsayısı 0,88 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara göre ölçeklerin bu çalışma kapsamında güvenilir ve kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

#### 4.6.3. Ölçeklere İlişkin Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde ölçeklere ilişkin ortalama, standart sapma, en düşük puan, en yüksek puan değerleri yer almaktadır. Bu sonuçlara ilişkin bulgular Tablo 4'te sunulmuştur

**Tablo 4** Ölçeklere İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçek Boyutu	N	Ortalama	Standart Sapma	En Düşük Puan	En Yüksek Puan
Dağıtım Adaleti	564	15,71	5,56	5,00	25,00
Prosedür Adaleti	564	19,58	6,85	6,00	30,00
Etkileşimsel Adalet	564	29,90	10,30	9,00	45,00
Örgütsel Adalet Ölçeği	564	65,20	21,03	20,00	100,00
Diğergamlık	564	9,77	4,51	5,00	25,00
Vicdanlılık	564	5,59	2,88	3,00	15,00
Nezakət	524	4,41	1,74	3,00	11,00
Centilmenlik	564	7,91	3,69	4,00	20,00
Sivil Erdem	564	8,47	4,26	4,00	20,00
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	564	36,80	16,01	19,00	95,00
İş Performansı Ölçeği	492	6,62	2,56	4,00	16,00

Bu araştırmada en düşük dağıtım adaleti alt boyutu puanı 5 ve en yüksek dağıtım adaleti alt boyutu puanı 25 olarak bulunmuştur. Bireylerin dağıtım adaleti alt boyutu puan ortalaması 15,71, standart sapması 5,56 olarak bulunmuştur. Bireylerin dağıtım adaleti puanının orta düzeyin biraz üstünde olduğu belirlenmiştir. Araştırmada en düşük prosedür adaleti alt boyutu puanı 6 ve en yüksek prosedür adaleti alt boyutu puanı 30 olarak bulunmuştur. Bireylerin prosedür adaleti alt boyutu puan ortalaması 19,58,

standart sapması 6,85 olarak bulunmuştur. Bireylerin prosedür adaleti alt boyutu puanının orta düzeyin biraz üstünde olduğu belirlenmiştir. Araştırmada en düşük etkileşimsel adalet alt boyutu puanı 9 ve en yüksek etkileşimsel adalet alt boyutu puanı 45 olarak bulunmuştur. Bireylerin etkileşimsel adalet alt boyutu puan ortalaması 29,90, standart sapması 10,30 olarak bulunmuştur. Bireylerin etkileşimsel adalet alt boyutu puanının orta düzeyin altında olduğu belirlenmiştir. Araştırmada en düşük örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği puanı 20 ve en yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği puanı 100 olarak bulunmuştur. Bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği puan ortalaması 65,20, standart sapması 21,03 olarak bulunmuştur. Bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği orta düzeyin biraz üstünde olduğu belirlenmiştir.

Bu araştırmada en düşük diğergamlık alt boyutu puanı 5 ve en yüksek diğergamlık alt boyutu puanı 25 olarak bulunmuştur. Bireylerin diğergamlık alt boyutu puan ortalaması 9,77, standart sapması 4,51 olarak bulunmuştur. Bireylerin diğergamlık alt boyutu puanının orta düzeyin biraz altında olduğu belirlenmiştir. Araştırmada en düşük vicdanlılık alt boyutu puanı 3 ve en yüksek vicdanlılık alt boyutu puanı 15 olarak bulunmuştur. Bireylerin vicdanlılık alt boyutu puan ortalaması 5,59, standart sapması 2,88 olarak bulunmuştur. Bireylerin vicdanlılık alt boyutu puanının orta düzeyin biraz altında olduğu belirlenmiştir. Araştırmada en düşük nezaket alt boyutu puanı 3 ve en yüksek nezaket alt boyutu puanı 11 olarak bulunmuştur. Bireylerin nezaket alt boyutu puan ortalaması 4,41, standart sapması 1,74 olarak bulunmuştur. Bireylerin nezaket alt boyutu puanının orta düzeyin biraz altında olduğu belirlenmiştir. Araştırmada en düşük centilmenlik alt boyutu puanı 4 ve en yüksek centilmenlik alt boyutu puanı 20 olarak bulunmuştur. Bireylerin centilmenlik alt boyutu puan ortalaması 7,91, standart sapması 3,69 olarak bulunmuştur. Bireylerin centilmenlik alt boyutu puanının orta düzeyin biraz altında olduğu belirlenmiştir. Araştırmada en düşük sivil erdem alt boyutu puanı 4 ve en yüksek sivil erdem alt boyutu puanı 20 olarak bulunmuştur. Bireylerin sivil erdem alt boyutu puan ortalaması 8,47, standart sapması 4,26 olarak bulunmuştur. Bireylerin sivil erdem alt boyutu puanının orta düzeyin biraz altında olduğu belirlenmiştir. Araştırmada en düşük örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği puanı 19 ve en yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği puanı 95 olarak bulunmuştur. Bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği puan ortalaması 36,80, standart sapması 16,01 olarak bulunmuştur. Bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği puanının orta düzeyin biraz altında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada en düşük iş performansı ölçeği puanı 4 ve en yüksek iş performansı ölçeği puanı 16 olarak bulunmuştur. Bireylerin iş performansı ölçeği puan ortalaması

6,62, standart sapması 2,56 olarak bulunmuştur. Bireylerin iş performansı ölçeği puanı orta düzeyin biraz altında olduğu belirlenmiştir.

#### **4.6.4. Demografik Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler**

Araştırma kapsamında yer alan bireylerin demografik değişkenlerine ilişkin betimsel analizler Tablo 5'te yer almaktadır.



**Tablo 5 Demografik Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler**

<b>Değişken</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
Cinsiyet	Erkek	509	90,2
	Kadın	55	9,8
Medeni Durum	Evli	397	70,4
	Bekar	144	25,5
	Diğer	23	4,1
Yaş	30'dan küçük	203	36
	30-40 yaş arası	254	45
	41-50 yaş arası	88	15,6
	51 ve üstü yaş	19	3,4
Eğitim Durumu	İlköğretim	226	40,1
	Lise	232	41,1
	Yüksek okul (Ön lisans)	47	8,3
	Lisans	47	8,3
	Yüksek Lisans	12	2,1
Mesleğinde Toplam Çalışma Süresi	5 yıldan az	219	38,8
	5-10 yıl arası	137	24,3
	11-15 yıl arası	127	22,5
	16-20 yıl arası	46	8,2
	21 yıl ve üstü	35	6,2
Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi	5 yıldan az	313	55,5
	5-10 yıl arası	156	27,7
	11-15 yıl arası	62	11
	16-20 yıl arası	20	3,5
	21 yıl ve üstü	13	2,3
Alanınız	Beyaz Yakalı (Ofis Personeli)	135	23,9
	Mavi Yakalı (Üretim Personeli)	429	76,1

Araştırma kapsamında yer alan bireylerin cinsiyet durumuna göre incelendiğinde 509 kişinin (% 90,2) erkek, 55 kişinin (% 9,8) kadın olduğu belirlenmiştir. Bireyleri medeni duruma göre incelediğinde 397 kişinin (% 70,4) evli, 144 kişinin (% 25,5) bekar ve 23 kişinin (% 4,1) diğer olduğu belirlenmiştir. Bireyleri yaş duruma göre incelendiğinde 203 kişinin (% 36,0) 30 yaştan küçük, 254 kişinin (% 45,0) 30-40 yaş arası, 88 kişinin (% 15,6) 41-50 yaş arası ve 19 kişinin (% 3,4) 51 ve üstü yaş üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bireyleri eğitim duruma göre incelendiğinde 226 kişinin (% 40,1) ilköğretim mezunu, 232 kişinin (% 41,1) lise mezunu, 47 kişinin (% 8,3) ön lisans mezunu, 47 kişinin (% 8,3) lisans mezunu ve 12 kişinin (% 2,1) yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Bireyleri mesleğinde toplam çalışma süresi duruma göre incelendiğinde 5 yıldan az 219 kişi (% 38,8), 5-10 yıl arası 137 kişi (% 24,3), 11-15 yıl arası 127 kişi (% 22,5), 16-20 yıl arası 46 kişi (% 8,2) ve 21 yıl ve üstü 35 kişi (% 6,2) olduğu belirlenmiştir. Bireyleri kurumda toplam çalışma süresi duruma göre incelendiğinde 5 yıldan az 313 kişi (% 55,5), 5-10 yıl arası 156 kişi (% 27,7), 11-15 yıl arası 62 kişi (% 11,0), 16-20 yıl arası 20 kişi (% 3,5) ve 21 yıl ve üstü 13 kişi (% 2,3) olduğu belirlenmiştir. Bireyler alanına göre incelendiğinde 135 kişi (% 23,9) beyaz yakalı ve 429 kişi (% 76,1) mavi yakalı olduğu belirlenmiştir.

#### **4.6.5. Ölçekler Arasındaki Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular**

Araştırma kapsamında örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutları, örgütsel vatandaşlık ölçeği ve alt boyutları ve iş performansı ölçeği arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Bu bağlamda analize ilişkin bulgular Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6** Örgütsel Adalet Ölçeği ve Alt Boyutları, Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve Alt Boyutları ve İş Performansı Ölçeği arasında ilişki

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Dağıtım Adaleti	r	1,00										
	p											
Prosedür Adaleti	r	,775**										
	p	0,00										
Etkileşimsel Adalet	r	,706**	,841**									
	p	0,00	0,00									
Örgütsel Adalet Ölçeği	r	,862**	,942**	,950**								
	p	0,00	0,00	0,00								
Diğergamlık	r	,772**	,718**	,601**	,715**							
	p	0,00	0,00	0,00	0,00							
Vicdanlılık	r	,734**	,763**	,760**	,767**	,784**						
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00						
Nezaket	r	,653**	,447**	,405**	,520**	0,00	0,06					
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,97</b>	0,20					
Centilmenli	r	,725**	,769**	,778**	,878**	,711**	,759**	0,05				
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,25</b>				
Sivil Erdem	r	,220**	,639**	,808**	,538**	,608**	,664**	0,06	,744**			
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,16</b>	0,00			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	r	,493**	,837**	,729**	,741**	,882**	,903**	0,00	,901**	,838**		
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,98</b>	0,00	0,00		
İş Performans Ölçeği	r	,767**	,459**	,714**	,540**	0,02	0,05	,953**	0,05	0,05	0,00	1,00
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,61	0,23	0,00	0,25	0,23	0,92	

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

1:Dağıtım Adaleti 2:Prosedür Adaleti 3:Etkileşimsel Adalet 4: Örgütsel Adalet Ölçeği  
5:Diğergamlık 6:Vicdanlılık 7:Nezaket 8:Centilmenlik 9:Sivil Erdem 10:Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği 11: İş Performansı Ölçeği



Araştırma kapsamında, örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutu olan dağıtım adaletinin örgütsel vatandaşlık ölçeği alt boyutlarından; diğergamlık ölçeği ile anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde ( $r=0,77$ ,  $p<0,05$ ), vicdanlılık ölçeği ile anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde ( $r=0,73$ ,  $p<0,05$ ), nezaket ölçeği ile anlamlı, pozitif ve orta düzeyde ( $r=0,65$ ,  $p<0,05$ ), centilmenlik ölçeği ile anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde ( $r=0,72$ ,  $p<0,05$ ), sivil erdem ölçeği ile anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde ( $r=0,86$ ,  $p<0,05$ ) ve ölçeğin kendisi ile anlamlı, pozitif ve orta düzeyde ( $r=0,49$ ,  $p<0,05$ ) ilişki bulunmuştur. İş performansı ölçeği ile anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur ( $r=0,76$ ,  $p<0,05$ ). Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutu prosedür adaletinin örgütsel vatandaşlık ölçeği alt boyutlarından; diğergamlık ölçeği ile anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde ( $r=0,71$ ,  $p<0,05$ ), vicdanlılık ölçeği ile anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde ( $r=0,76$ ,  $p<0,05$ ), nezaket ölçeği ile anlamlı, pozitif ve orta düzeyde ( $r=0,44$ ,  $p<0,05$ ), centilmenlik ölçeği ile anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde ( $r=0,76$ ,  $p<0,05$ ), sivil erdem ölçeği ile anlamlı, pozitif ve orta düzeyde ( $r=0,63$ ,  $p<0,05$ ) ve ölçeğin kendisi ile anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde ( $r=0,83$ ,  $p<0,05$ ) ilişki bulunmuştur. İş performansı ölçeği ile anlamlı, pozitif ve orta düzeyde ilişki bulunmuştur ( $r=0,45$ ,  $p<0,05$ ). Örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutu etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık ölçeği alt boyutlarından; diğergamlık ölçeği ile anlamlı, pozitif ve orta düzeyde ( $r=0,60$ ,  $p<0,05$ ), vicdanlılık ölçeği ile anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde ( $r=0,76$ ,  $p<0,05$ ), nezaket ölçeği ile anlamlı, pozitif ve orta düzeyde ( $r=0,40$ ,  $p<0,05$ ), centilmenlik ölçeği ile anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde ( $r=0,77$ ,  $p<0,05$ ), sivil erdem ölçeği ile anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde ( $r=0,80$ ,  $p<0,05$ ) ve ölçeğin kendisi ile anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde ( $r=0,72$ ,  $p<0,05$ ) ilişki bulunmuştur. İş performansı ölçeği ile anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur ( $r=0,71$ ,  $p<0,05$ ). Örgütsel adalet ölçeğinin örgütsel vatandaşlık ölçeği alt boyutlarından; diğergamlık ölçeği ile anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde ( $r=0,71$ ,  $p<0,05$ ), vicdanlılık ölçeği ile anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde ( $r=0,76$ ,  $p<0,05$ ), nezaket ölçeği ile anlamlı, pozitif ve orta düzeyde ( $r=0,52$ ,  $p<0,05$ ), centilmenlik ölçeği ile anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde ( $r=0,87$ ,  $p<0,05$ ), sivil erdem ölçeği ile anlamlı, pozitif ve orta düzeyde ( $r=0,53$ ,  $p<0,05$ ) ve ölçeğin kendisi ile anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde ( $r=0,74$ ,  $p<0,05$ ) ilişki bulunmuştur. İş performansı ölçeği ile anlamlı, pozitif ve orta düzeyde ilişki bulunmuştur ( $r=0,54$ ,  $p<0,05$ ).

Örgütsel vatandaşlık ölçeği alt boyutlarından diğergamlık ölçeği ile iş performansı ölçeği arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $r=0,02$ ,  $p>0,05$ ); vicdanlılık alt boyutu ile iş performansı ölçeği arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $r=0,05$ ,  $p>0,05$ ); nezaket alt boyutu ile iş performansı ölçeği arasında anlamlı, pozitif ve yüksek bir ilişki vardır ( $r=0,95$ ,  $p<0,05$ ); centilmenlik alt boyutu ile iş performansı ölçeği arasında anlamlı bir ilişki yoktur

( $r=0,05$ ,  $p>0,05$ ); sivil erdem alt boyutu ile iş performansı ölçeği arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $r=0,05$ ,  $p>0,05$ ); örgütsel vatandaşlık ölçeği ile iş performansı ölçeği arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $r=0,00$ ,  $p>0,05$ ).

#### 4.6.7. Örgütsel Adaletin İş Performansına Etkisi

Araştırma kapsamındaki bireylerin örgütsel adalet düzeylerinin, işgörenin iş performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 7'da yer almaktadır.

Ölçek	Değişkenler	B	ShB	$\beta$	t	p
İş Performansı	Sabit	11,176	0,335		33,338	0
	Örgütsel Adalet Ölçeği	0,075	0,005	0,54	14,216	0
	R=0,54	$R^2=0,29$				
	$F_{(1-490)}=202,092$	$p=0,00$				

Tablo 7'deki bulgulara göre bireylerin örgütsel adalet düzeylerinin, işgörenin iş performansı üzerinde anlamlı ( $F_{(1-490)}=202,092$ ,  $p<0,05$ ) bir etkisi vardır. Bu etki iki değişken arasında pozitif ve orta düzeydedir. Bu sonuçlara göre örgütsel adalet düzeyleri arttıkça iş performansları da artmaktadır. Determinasyon katsayısı ( $R=0,54$ ,  $R^2=0,29$ ) dikkate alındığında iş performansındaki toplam değişimin % 0,29'unun örgütsel adalettaki değişim ile açıklanabileceği söylenebilir.

#### 4.6.8. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin İş Performansına Etkisi

Araştırma kapsamındaki bireylerin örgütsel vatandaşlık düzeylerinin, işgörenin iş performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 8'de yer almaktadır.

Ölçek	Değişkenler	B	ShB	$\beta$	t	p
İş Performansı	Sabit	6,585	0,316		20,867	0
	Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	0,021	0,008	0,005	0,106	0,03
	R=0,35	$R^2=0,12$				
	$F_{(1-490)}=0,011$	$p=0,03$				

Tablo 8'deki bulgulara göre bireylerin örgütsel vatandaşlık düzeylerinin, işgörenin iş performansı üzerinde anlamlı ( $F(1-490)=0,011$ ,  $p<0,05$ ) bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu etki iki değişken arasında pozitif ve orta düzeydedir. Bu sonuçlara göre örgütsel vatandaşlık düzeyleri arttıkça iş performansları da artmaktadır. Determinasyon katsayısı ( $R=0,35$ ,  $R^2=0,12$ ) dikkate alındığında iş performansındaki toplam değişimin % 0,12'sinin örgütsel vatandaşlıktaki değişim ile açıklanabileceği söylenebilir.

#### 4.6.9. Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Ölçeğinin İş Performansına Etkisi

Araştırma kapsamındaki bireylerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adaletin, işgörenin iş performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 9'de yer almaktadır.

**Tablo 9** Bireylerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Düzeylerine Göre Regresyon Analizi Sonuçları

Ölçek	Değişkenler	B	ShB	$\beta$	t	p
İş Performansı	Sabit	11,731	,445		26,346	0,00
	Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	,012	,007	,072	1,887	0,06
	Örgütsel Adalet Ölçeği	,076	,005	,550	14,377	0,00
	R=0,54	$R^2=0,29$				
	$F_{(2-489)}=103,355$	$p=0,00$				

Tablo 9'daki bulgulara göre bireylerin iş performansı düzeyleri üzerinde etkisi olduğu düşünülen, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algıları gibi değişkenlerin iş performansına ne şekilde etkilediğini ortaya koymaya yönelik olarak yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, örgütsel vatandaşlığın ve örgütsel adaletin iş görenin iş

performansı üzerinde anlamlı bir etkileşim ( $R=0,54$ ,  $R^2=0,29$ ) olduğu belirlenmiştir ( $F_{(2-489)}=103,355$ ). Söz konusu iki değişkenle birlikte iş performansındaki değişimin % 29'u açıklanmaktadır.

#### 4.7. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN ANLAMLIL FARK ANALİZLERİ

##### 4.7.1 Cinsiyet Değişkeni İle Ölçekler Arasındaki Anlamlı Fark Analizlere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki bireylerin cinsiyet değişkenine örgütsel vatandaşlık ölçeği ve alt boyutlarının, örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutlarının ve iş performansı ölçeği arasındaki ilişkisiz t-testi bulguları Tablo 10'da yer almaktadır.

**Tablo 10** Cinsiyet Değişkenine Göre İlişkisiz t-testi Bulguları

Ölçek Boyutu	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Dağıtım Adaleti	Erkek	509	15,38	5,45	562	-4,46	0,00
	Kadın	55	18,84	5,63			
Prosedür Adaleti	Erkek	509	19,07	6,71	562	-5,55	0,00
	Kadın	55	24,33	6,35			
Etkileşimsel Adalet	Erkek	509	29,27	10,19	562	-4,52	0,00
	Kadın	55	35,76	9,46			
Örgütsel Adalet Ölçeği	Erkek	509	63,71	20,53	562	-5,21	0,00
	Kadın	55	78,93	20,78			
Diğergamlık	Erkek	509	9,67	4,23	562	-1,54	0,16
	Kadın	55	10,65	6,57			
Vicdanlılık	Erkek	509	5,47	2,69	562	-3,15	0,00
	Kadın	55	6,75	4,14			
Nezaket	Erkek	477	4,50	1,76	562	3,78	0,00
	Kadın	47	3,51	1,14			
Centilmenlik	Erkek	509	7,82	3,41	562	-1,88	0,06
	Kadın	55	8,80	5,63			
Sivil Erdem	Erkek	509	8,34	3,99	562	-2,31	0,02
	Kadın	55	9,73	6,11			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Erkek	509	36,21	14,46	562	-2,71	0,00
	Kadın	55	42,33	25,88			
İş Performansı Ölçeği	Erkek	451	5,07	2,59	562	4,09	0,00
	Kadın	41	6,76	1,59			

Tablo 10 incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet durumu ile örgütsel adalet ölçeği alt boyutu olan dağıtım adaleti boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $t_{(562)}=-4,46$ ,  $p<0,05$ ). Bu sonuçlara göre kadın bireylerin örgütsel adalet algı düzeyi erkek bireylere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bireylerin cinsiyet durumu ile örgütsel adalet ölçeği alt boyutu olan prosedür adaleti boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $t_{(562)}=-5,55$ ,  $p<0,05$ ). Bu sonuçlara göre kadın bireylerin prosedür adalet algı düzeyi erkek bireylere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bireylerin cinsiyet durumu ile örgütsel adalet ölçeği alt boyutu olan etkileşimsel adalet boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $t_{(562)}=-4,52$ ,  $p<0,05$ ). Bu sonuçlara göre kadın bireylerin etkileşimsel adalet algı düzeyi erkek bireylere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bireylerin cinsiyet durumu ile örgütsel adalet ölçeği arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $t_{(562)}=-5,21$ ,  $p<0,05$ ). Bu sonuçlara göre kadın bireylerin örgütsel adalet algı düzeyi erkek bireylere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet durumu ile örgütsel vatandaşlık ölçeği alt boyutu olan diğergamlık boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t_{(562)}=-1,54$ ,  $p>0,05$ ). Bu sonuçlara göre cinsiyetin diğergamlık boyutu üzerinde bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bireylerin cinsiyet durumu ile örgütsel vatandaşlık ölçeği alt boyutu olan vicdanlılık boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $t_{(562)}=-3,15$ ,  $p<0,05$ ). Bu sonuçlara göre kadın bireylerin vicdanlılık algı düzeyi erkek bireylere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bireylerin cinsiyet durumu ile örgütsel vatandaşlık ölçeği alt boyutu olan nezaket boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $t_{(562)}=3,78$ ,  $p<0,05$ ). Bu sonuçlara göre erkek bireylerin nezaket algı düzeyi kadın bireylere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bireylerin cinsiyet durumu ile örgütsel vatandaşlık ölçeği alt boyutu olan centilmenlik boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur. ( $t_{(562)}=-1,88$ ,  $p>0,05$ ). Bireylerin cinsiyet durumu ile örgütsel vatandaşlık ölçeği alt boyutu olan sivil erdem boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $t_{(562)}=-2,31$ ,  $p<0,05$ ). Bu sonuçlara göre kadın bireylerin sivil erdem algı düzeyi erkek bireylere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bireylerin cinsiyet durumu ile örgütsel vatandaşlık ölçeği arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $t_{(562)}=-2,71$ ,  $p<0,05$ ). Bu sonuçlara göre kadın bireylerin örgütsel vatandaşlık algı düzeyi erkek bireylere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bireylerin cinsiyet durumu ile iş performansı ölçeği arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $t_{(562)}=4,09$ ,  $p<0,05$ ). Bu sonuçlara göre kadın bireylerin iş performansı düzeyi erkek bireylere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

#### 4.7.2. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Analiz Bulguları

Araştırma kapsamındaki bireylerin medeni durum değişkeni ile örgütsel vatandaşlık ölçeği ve alt boyutlarının, örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutlarının ve iş performansı ölçeği arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) yapılmıştır. Tablo 11’de analize ilişkin betimsel istatistikler yer almaktadır.



**Tablo 11 Medeni Durum Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler**

Ölçek Boyutu	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	S
Dağıtım Adaleti	Evli	397	16,11	5,44
	Bekar	144	14,38	5,33
	Diğer	23	17,3	7,59
	Toplam	564	15,71	5,56
Prosedür Adaleti	Evli	397	19,66	6,73
	Bekar	144	18,93	6,81
	Diğer	23	22,26	8,55
	Toplam	564	19,58	6,85
Etkileşimsel Adalet	Evli	397	29,99	10,23
	Bekar	144	28,89	10,04
	Diğer	23	34,61	12,01
	Toplam	564	29,9	10,3
Örgütsel Adalet Ölçeği	Evli	397	65,76	20,7
	Bekar	144	62,2	20,52
	Diğer	23	74,17	26,91
	Toplam	564	65,2	21,03
Diğergamlık	Evli	397	9,8	4,54
	Bekar	144	9,8	4,36
	Diğer	23	9	5,06
	Toplam	564	9,77	4,51
Vicdanlılık	Evli	397	5,58	2,9
	Bekar	144	5,66	2,87
	Diğer	23	5,3	2,8
	Toplam	564	5,59	2,88
Nezaket	Evli	371	4,34	1,71
	Bekar	137	4,62	1,82
	Diğer	16	4,31	1,58
	Toplam	524	4,41	1,74
Centilmenlik	Evli	397	7,87	3,66
	Bekar	144	8,2	3,81
	Diğer	23	6,83	3,45
	Toplam	564	7,91	3,69
Sivil Erdem	Evli	397	8,43	4,09
	Bekar	144	8,6	4,48
	Diğer	23	8,39	5,67
	Toplam	564	8,47	4,26
Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği	Evli	397	36,73	15,94
	Bekar	144	37,48	16,08
	Diğer	23	33,83	17,13
	Toplam	564	36,8	16,01
İş Performansı Ölçeği	Evli	347	6,5	2,52
	Bekar	131	6,93	2,69
	Diğer	14	6,57	2,41
	Toplam	492	6,62	2,56

Araştırma kapsamında evli bireylerin örgütsel adalet boyutlarından etkileşimsel adalet boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olduğu ( $X=29,99$ ), en düşük ortalamaya ise dağıtım adaleti boyutunda ( $X=16,11$ ) olduğu belirlenmiştir. Bekar bireylerin ise benzer şekilde örgütsel adalet boyutlarından etkileşimsel adalet boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olduğu ( $X=28,89$ ), en düşük ortalamaya ise dağıtım adaleti boyutunda ( $X=14,38$ ) olduğu belirlenmiştir. Diğer bireylerin ise benzer şekilde örgütsel adalet boyutlarından etkileşimsel adalet boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olduğu ( $X=34,61$ ), en düşük ortalamaya ise dağıtım adaleti boyutunda ( $X=17,30$ ) olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında evli bireylerin örgütsel vatandaşlık boyutlarından diğerkâmlık boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olduğu ( $X=9,80$ ), en düşük ortalamaya ise nezaket boyutunda ( $X=4,34$ ) olduğu belirlenmiştir. Bekar bireylerin ise benzer şekilde örgütsel vatandaşlık boyutlarından diğergamlık boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olduğu ( $X=9,80$ ), en düşük ortalamaya ise nezaket boyutunda ( $X=4,31$ ) olduğu belirlenmiştir. Diğer bireylerin ise benzer şekilde örgütsel vatandaşlık boyutlarından diğerkâmlık boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olduğu ( $X=9,00$ ), en düşük ortalamaya ise nezaket boyutunda ( $X=4,31$ ) olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında evli bireylerin iş performansı ölçeği puanı en düşük ( $X=6,50$ ), diğer bireylerin ortalaması 6,57 ve en yüksek ortalamaya sahip bireylerin bekar bireyler olduğu belirlenmiştir ( $X=6,93$ ).

Medeni durum değişkenine ait Anova (Tek Yönlü Varyans) analizine ilişkin bulgular da Tablo12'de yer almaktadır.



<b>Tablo 12 Medeni Durum Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi</b>						
		<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Kare Ortalamaları</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Dağıtım Adaleti	Gruplar Arası	374,621	2	187,311	6,172	0,00
	Gruplar İçi	17026,419	561	30,35		
	Toplam	17401,041	563			
Prosedür Adaleti	Gruplar Arası	228,737	2	114,369	2,451	0,09
	Gruplar İçi	26182,511	561	46,671		
	Toplam	26411,248	563			
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	660,749	2	330,375	3,139	0,04
	Gruplar İçi	59049,69	561	105,258		
	Toplam	59710,44	563			
Örgütsel Adalet Ölçeği	Gruplar Arası	3272,947	2	1636,474	3,736	0,02
	Gruplar İçi	245744,207	561	438,047		
	Toplam	249017,154	563			
Diğergamlık	Gruplar Arası	14,133	2	7,067	0,347	0,71
	Gruplar İçi	11432,439	561	20,379		
	Toplam	11446,573	563			
Vicdanlılık	Gruplar Arası	2,587	2	1,293	0,155	0,86
	Gruplar İçi	4681,619	561	8,345		
	Toplam	4684,206	563			
Nezaket	Gruplar Arası	8,054	2	4,027	1,337	0,26
	Gruplar İçi	1568,908	521	3,011		
	Toplam	1576,962	523			
Centilmenlik	Gruplar Arası	39,748	2	19,874	1,46	0,23
	Gruplar İçi	7638,167	561	13,615		
	Toplam	7677,915	563			
Sivil Erdem	Gruplar Arası	3,426	2	1,713	0,094	0,91
	Gruplar İçi	10209,12	561	18,198		
	Toplam	10212,546	563			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Gruplar Arası	271,751	2	135,876	0,529	0,59
	Gruplar İçi	144027,403	561	256,733		
	Toplam	144299,154	563			
İş Performansı Ölçeği	Gruplar Arası	17,837	2	8,918	1,358	0,26
	Gruplar İçi	3212,56	489	6,57		
	Toplam	3230,396	491			

Araştırma kapsamında medeni durum değişkeni ile örgütsel adalet ölçeği alt boyutu olan dağıtım adaleti arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $F_{(2-561)}= 6,172$ ,  $p<0,05$ ). Yapılan Tukey post hoc analizi sonucunda bu farklılığın evli-bekar bireyler arasında olduğu ve evli bireylerin ortalama puanının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında medeni durum değişkeni ile örgütsel adalet ölçeği alt boyutu olan etkileşimsel adalet arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $F_{(2-561)}= 3,139$ ,

$p < 0,05$ ). Yapılan Tukey post hoc analizi sonucunda bu farklılığın bekar-diğer bireyler arasında olduğu ve diğer bireylerin ortalama puanının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında medeni durum değişkeni ile örgütsel adalet ölçeği arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $F_{(2-561)} = 3,736$ ,  $p < 0,05$ ). Yapılan Tukey post hoc analizi sonucunda bu farklılığın bekar-diğer bireyler arasında olduğu ve diğer bireylerin ortalama puanının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında medeni durum değişkeni ile prosedür adaleti ( $F_{(2-561)} = 2,451$ ,  $p > 0,05$ ), diğergamlık ( $F_{(2-561)} = 0,347$ ,  $p > 0,05$ ), vicdanlılık ( $F_{(2-561)} = 0,155$ ,  $p > 0,05$ ), nezaket ( $F_{(2-561)} = 1,337$ ,  $p > 0,05$ ), centilmenlik ( $F_{(2-561)} = 1,460$ ,  $p > 0,05$ ), sivil erdem ( $F_{(2-561)} = 0,094$ ,  $p > 0,05$ ), örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ( $F_{(2-561)} = 0,529$ ,  $p > 0,05$ ) ve iş performansı ölçeği ( $F_{(2-561)} = 1,358$ ,  $p > 0,05$ ) arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

#### **4.8. YAŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN ANALİZ BULGULARI**

Araştırma kapsamındaki bireylerin yaş değişkeni ile örgütsel vatandaşlık ölçeği ve alt boyutlarının, örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutlarının ve iş performansı ölçeği arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) analizi yapılmıştır. Tablo 13'de analize ilişkin betimsel istatistikler yer almaktadır.

**Tablo 13 Yaş Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler**

Ölçek Boyutu	Kategori	N	$\bar{X}$	S
Dağıtım Adaleti	30'dan küçük	203	14,41	5,56
	30-40 yaş arası	254	15,83	5,41
	41-50 yaş arası	88	17,34	5,23
	51 ve üstü yaş	19	20,47	4,41
	<b>Toplam</b>	<b>564</b>	<b>15,71</b>	<b>5,56</b>
Prosedür Adaleti	30'dan küçük	203	18,75	7,38
	30-40 yaş arası	254	19,74	6,61
	41-50 yaş arası	88	20,4	6,09
	51 ve üstü yaş	19	22,63	6,42
	<b>Toplam</b>	<b>564</b>	<b>19,58</b>	<b>6,85</b>
Etkileşimsel Adalet	30'dan küçük	203	28,43	10,95
	30-40 yaş arası	254	30,19	10,12
	41-50 yaş arası	88	31,35	8,83
	51 ve üstü yaş	19	34,95	9,68
	<b>Toplam</b>	<b>564</b>	<b>29,9</b>	<b>10,3</b>
Örgütsel Adalet Ölçeği	30'dan küçük	203	61,6	22,31
	30-40 yaş arası	254	65,76	20,38
	41-50 yaş arası	88	69,09	18,34
	51 ve üstü yaş	19	78,05	19,58
	<b>Toplam</b>	<b>564</b>	<b>65,2</b>	<b>21,03</b>
Diğergamlık	30'dan küçük	203	9,93	4,74
	30-40 yaş arası	254	9,5	3,97
	41-50 yaş arası	88	10,3	5,22
	51 ve üstü yaş	19	9,21	5,32
	<b>Toplam</b>	<b>564</b>	<b>9,77</b>	<b>4,51</b>
Vicdanlılık	30'dan küçük	203	5,69	3,11
	30-40 yaş arası	254	5,43	2,48
	41-50 yaş arası	88	5,74	3,2
	51 ve üstü yaş	19	6,05	3,88
	<b>Toplam</b>	<b>564</b>	<b>5,59</b>	<b>2,88</b>
Nezaket	30'dan küçük	194	4,48	1,76
	30-40 yaş arası	239	4,47	1,69
	41-50 yaş arası	78	4,22	1,87
	51 ve üstü yaş	13	3,46	1,2
	<b>Toplam</b>	<b>524</b>	<b>4,41</b>	<b>1,74</b>
Centilmenlik	30'dan küçük	203	8,13	4,05
	30-40 yaş arası	254	7,69	3,19
	41-50 yaş arası	88	8,19	4,15
	51 ve üstü yaş	19	7,32	3,71
	<b>Toplam</b>	<b>564</b>	<b>7,91</b>	<b>3,69</b>
Sivil Erdem	30'dan küçük	203	8,78	4,59
	30-40 yaş arası	254	8,32	4,02
	41-50 yaş arası	88	8,52	4,26
	51 ve üstü yaş	19	7,05	3,49
	<b>Toplam</b>	<b>564</b>	<b>8,47</b>	<b>4,26</b>
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	30'dan küçük	203	37,82	17,52
	30-40 yaş arası	254	35,65	13,6
	41-50 yaş arası	88	38,11	18,15
	51 ve üstü yaş	19	35,32	18,4
	<b>Toplam</b>	<b>564</b>	<b>36,8</b>	<b>16,01</b>
İş Performansı Ölçeği	30'dan küçük	186	6,78	2,59
	30-40 yaş arası	223	6,63	2,43
	41-50 yaş arası	71	6,38	2,92
	51 ve üstü yaş	12	5,08	2,07
	<b>Toplam</b>	<b>492</b>	<b>6,62</b>	<b>2,57</b>

Araştırma kapsamında yaş değişkenine göre bireylerin örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutları için en yüksek ortalamaya 51 ve üstü yaş arasındaki bireylerin, en düşük ortalamaya ise 30 yaştan küçük bireylerin sahip olduğu belirlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık ölçeği ve diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarında en yüksek ortalamaya 41-50 yaş arasındaki bireylerin, en düşük ortalamaya ise 51 ve üstü yaş arasındaki bireylerin sahip olduğu belirlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık ölçeği nezaket boyutunda ise en yüksek ortalamaya 30 yaştan küçük bireylerin ( $X=4,48$ ) , en düşük ortalamaya ise 51 ve üstü yaş arasındaki bireylerin ( $X=3,46$ ) sahip olduğu belirlenmiştir. İş performansı ölçeğinde ise en yüksek ortalamaya 30 yaştan küçük bireylerin ( $X=6,78$ ) , en düşük ortalamaya ise 51 ve üstü yaş arasındaki bireylerin ( $X=5,08$ ) sahip olduğu belirlenmiştir.

Anova analizine ilişkin bulgular da Tablo14'te yer almaktadır.

Tablo 14 Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi						
Ölçek Boyutu		Karelerin Toplamı	df	Kare Ortalamaları	F	p
Dağıtım Adaleti	Gruplar Arası	1010,235	3	336,745	11,505	0
	Gruplar İçi	16390,806	560	29,269		
	Toplam	17401,041	563			
Prosedür Adaleti	Gruplar Arası	382,234	3	127,411	2,741	0,043
	Gruplar İçi	26029,015	560	46,48		
	Toplam	26411,248	563			
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	1128,013	3	376,004	3,594	0,014
	Gruplar İçi	58582,426	560	104,611		
	Toplam	59710,44	563			
Örgütsel Adalet Ölçeği	Gruplar Arası	7188,231	3	2396,077	5,549	0,001
	Gruplar İçi	241828,924	560	431,837		
	Toplam	249017,154	563			
Diğergamlık	Gruplar Arası	54,566	3	18,189	0,894	0,444
	Gruplar İçi	11392,007	560	20,343		
	Toplam	11446,573	563			
Vicdanlılık	Gruplar Arası	14,597	3	4,866	0,584	0,626
	Gruplar İçi	4669,609	560	8,339		
	Toplam	4684,206	563			
Nezakat	Gruplar Arası	16,468	3	5,489	1,829	0,141
	Gruplar İçi	1560,494	520	3,001		
	Toplam	1576,962	523			
Centilmenlik	Gruplar Arası	36,256	3	12,085	0,886	0,448
	Gruplar İçi	7641,659	560	13,646		
	Toplam	7677,915	563			
Sivil Erdem	Gruplar Arası	63,816	3	21,272	1,174	0,319
	Gruplar İçi	10148,73	560	18,123		
	Toplam	10212,546	563			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Gruplar Arası	744,459	3	248,153	0,968	0,407
	Gruplar İçi	143554,695	560	256,348		
	Toplam	144299,154	563			
İş Performansı Ölçeği	Gruplar Arası	37,502	3	12,501	1,911	0,127
	Gruplar İçi	3192,894	488	6,543		
	Toplam	3230,396	491			

Araştırma kapsamında yaş değişkeni ile örgütsel adalet ölçeği alt boyutu olan dağıtım adaleti arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $F_{(3-488)}= 11,505$ ,  $p<0,05$ ). Yapılan Tukey post hoc analizi sonucunda bu farklılığın 30'dan küçük-30-40 yaş arası, 30'dan küçük-41-50 yaş arası, 30'dan küçük-51 ve üstü yaş arası bireylerde olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında yaş değişkeni ile örgütsel adalet ölçeği alt boyutu olan prosedür adalet arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $F_{(3-488)}= 2,741$ ,  $p<0,05$ ). Yapılan Tukey post hoc analizi sonucunda bu farklılığın 30'dan küçük-51 ve üstü yaş arası bireylerde olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında yaş değişkeni ile örgütsel adalet ölçeği alt boyutu olan etkileşimsel adalet arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $F_{(3-488)}= 3,594$ ,  $p<0,05$ ). Yapılan Tukey post hoc analizi sonucunda bu farklılığın 30'dan küçük-51 ve üstü yaş arası ve 41-50 yaş arası-51 ve üstü yaş arası bireylerde olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında yaş değişkeni ile örgütsel adalet ölçeği arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $F_{(3-488)}= 5,549$ ,  $p<0,05$ ). Yapılan Tukey post hoc analizi sonucunda bu farklılığın 30'dan küçük-41-50 yaş arası, 30'dan küçük-51 ve üstü yaş arası bireylerde olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında yaş değişkeni ile diğergamlık ( $F_{(3-488)}= 0,894$ ,  $p>0,05$ ), vicdanlılık ( $F_{(3-488)}=0,584$ ,  $p>0,05$ ), nezaket ( $F_{(3-488)}=1,829$ ,  $p>0,05$ ), centilmenlik ( $F_{(3-488)}=0,866$ ,  $p>0,05$ ), sivil erdem ( $F_{(3-488)}= 1,174$ ,  $p>0,05$ ), örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ( $F_{(3-488)}= 0,968$ ,  $p>0,05$ ) ve iş performansı ölçeği ( $F_{(3-488)}= 1,911$ ,  $p>0,05$ ) arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

#### **4.9. EĞİTİM DURUMU DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN ANALİZ BULGULARI**

Araştırma kapsamındaki bireylerin eğitim durumu değişkeni ile örgütsel vatandaşlık ölçeği ve alt boyutlarının, örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutlarının ve iş performansı ölçeği arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) analizi yapılmıştır. Tablo 15'te analize ilişkin betimsel istatistikler ve Tablo 16'da tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 15** Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçek Boyutu	Kategori	N	$\bar{X}$	S
Dağıtım Adaleti	İlköğretim	226	15,17	5,39
	Lise	232	15,70	5,54
	Yüksekokul (Ön lisans)	47	16,98	5,75
	Lisans	47	17,02	5,88
	Yüksek Lisans	12	18,25	6,27
	Toplam	564	15,71	5,56
Prosedür Adaleti	İlköğretim	226	18,64	6,16
	Lise	232	19,87	6,93
	Yüksekokul (Ön lisans)	47	21,40	7,51
	Lisans	47	22,08	8,08
	Yüksek Lisans	12	22,76	8,20
	Toplam	564	19,58	6,85
Etkileşimsel Adalet	İlköğretim	226	28,25	9,43
	Lise	232	30,21	10,49
	Yüksekokul (Ön lisans)	47	32,68	11,50
	Lisans	47	32,89	10,94
	Yüksek Lisans	12	33,33	10,43
	Toplam	564	29,90	10,30
Örgütsel Adalet Ölçeği	İlköğretim	226	62,05	18,71
	Lise	232	65,78	21,46
	Yüksekokul (Ön lisans)	47	71,06	23,64
	Lisans	47	72,43	24,10
	Yüksek Lisans	12	74,67	23,36
	Toplam	564	65,20	21,03

**Tablo 15 Devamı** Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçek Boyutu	Kategori	N	$\bar{X}$	S
Diğergamlık	İlköğretim	226	8,46	4,82
	Lise	232	8,68	4,31
	Yüksekokul (Ön lisans)	47	8,72	4,00
	Lisans	47	9,19	4,08
	Yüksek Lisans	12	9,67	3,03
	Toplam	564	9,77	4,51
Vicdanlılık	İlköğretim	226	6,07	3,15
	Lise	232	6,37	2,75
	Yüksekokul (Ön lisans)	47	6,98	2,60
	Lisans	47	7,11	2,27
	Yüksek Lisans	12	7,33	2,31
	Toplam	564	5,59	2,88
Nezaket	İlköğretim	217	4,52	1,87
	Lise	219	5,01	1,63
	Yüksekokul (Ön lisans)	40	5,15	1,79
	Lisans	38	5,18	1,50
	Yüksek Lisans	10	5,70	1,49
	Toplam	524	4,41	1,74
Centilmenlik	İlköğretim	226	4,37	3,68
	Lise	232	5,67	3,60
	Yüksekokul (Ön lisans)	47	6,98	4,21
	Lisans	47	7,85	3,62
	Yüksek Lisans	12	8,00	3,30
	Toplam	564	7,91	3,69



**Tablo 15 Devamı** Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçek Boyutu	Kategori	N	$\bar{X}$	S
Sivil Erdem	İlköğretim	226	6,05	4,32
	Lise	232	7,54	4,31
	Yüksekokul (Ön lisans)	47	7,77	3,91
	Lisans	47	8,11	3,46
	Yüksek Lisans	12	8,17	3,83
	Toplam	564	8,47	4,26
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	İlköğretim	226	35,53	16,63
	Lise	232	32,08	15,50
	Yüksekokul (Ön lisans)	47	34,98	16,47
	Lisans	47	35,70	13,64
	Yüksek Lisans	12	36,42	12,21
	Toplam	564	36,80	16,01
İş Performansı Ölçeği	İlköğretim	202	4,79	2,79
	Lise	210	5,47	2,36
	Yüksekokul (Ön lisans)	34	5,71	2,92
	Lisans	37	6,24	2,11
	Yüksek Lisans	9	7,33	2,24
	Toplam	492	6,62	2,56

Araştırma kapsamında eğitim durumu değişkenine göre bireylerin örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutları, örgütsel vatandaşlık ölçeği ve alt boyutları ve iş performansı ölçeği için en yüksek ortalama yüksek lisans ve en düşük ortalamaya ilköğretim düzeyinde sahip oldukları belirlenmiştir.

Anova (Tek Yönlü Varyans) analizine ilişkin bulgular da tablo 16'da yer almaktadır.

**Tablo 16** Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Karelerin Toplamı	df	Kare Ortalamaları	F	p
Dağıtım Adaleti	Gruplar Arası	226,343	4	56,586	1,842	0,12
	Gruplar İçi	17174,697	559	30,724		
	Toplam	17401,041	563			
Prosedür Adaleti	Gruplar Arası	443,708	4	110,927	2,388	0,05
	Gruplar İçi	25967,54	559	46,454		
	Toplam	26411,248	563			
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	1502,232	4	375,558	3,607	0,01
	Gruplar İçi	58208,207	559	104,129		
	Toplam	59710,44	563			
Örgütsel Adalet Ölçeği	Gruplar Arası	5455,038	4	1363,76	3,13	0,01
	Gruplar İçi	243562,116	559	435,71		
	Toplam	249017,154	563			
Diğergamlık	Gruplar Arası	336,687	4	84,172	4,235	0
	Gruplar İçi	11109,886	559	19,875		
	Toplam	11446,573	563			
Vicdanlılık	Gruplar Arası	92,23	4	23,058	2,807	0,03
	Gruplar İçi	4591,976	559	8,215		
	Toplam	4684,206	563			
Nezaket	Gruplar Arası	8,351	4	2,088	0,691	0,6
	Gruplar İçi	1568,611	519	3,022		
	Toplam	1576,962	523			
Centilmenlik	Gruplar Arası	102,756	4	25,689	1,896	0,11
	Gruplar İçi	7575,159	559	13,551		
	Toplam	7677,915	563			
Sivil Erdem	Gruplar Arası	303,054	4	75,764	4,274	0
	Gruplar İçi	9909,492	559	17,727		
	Toplam	10212,546	563			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Gruplar Arası	3918,542	4	979,636	3,901	0
	Gruplar İçi	140380,612	559	251,128		
	Toplam	144299,154	563			
İş Performansı Ölçeği	Gruplar Arası	20,993	4	5,248	0,796	0,53
	Gruplar İçi	3209,404	487	6,59		
	Toplam	3230,396	491			

Araştırma kapsamında eğitim durumu değişkeni ile örgütsel adalet ölçeği alt boyutu olan etkileşimsel adalet arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $F_{(4-559)}= 3,607, p<0,05$ ). Yapılan Tukey post hoc analizi sonucunda bu farklılığın ilköğretim-lise, ilköğretim-ön lisans, ilköğretim-lisans mezunu bireylerde olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında eğitim durumu değişkeni ile örgütsel adalet ölçeği arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $F_{(4-559)}= 3,130, p<0,05$ ). Yapılan Tukey post hoc analizi sonucunda bu farklılığın ilköğretim-lise, ilköğretim-ön lisans, ilköğretim-lisans mezunu bireylerde olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında eğitim durumu değişkeni ile örgütsel vatandaşlık ölçeği alt boyutu diğergamlık arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $F_{(4-559)}= 4,559, p<0,05$ ). Yapılan Tukey post hoc analizi sonucunda bu farklılığın ilköğretim-ön lisans ve lise-yüksek okul mezunu bireylerde olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında eğitim durumu değişkeni ile örgütsel vatandaşlık ölçeği alt boyutu vicdanlılık arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $F_{(4-559)}= 2,807, p<0,05$ ). Yapılan Tukey post hoc analizi sonucunda bu farklılığın ilköğretim-lise, ilköğretim-ön lisans, ilköğretim-lisans mezunu bireylerde olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında eğitim durumu değişkeni ile örgütsel vatandaşlık ölçeği alt boyutu sivil erdem arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $F_{(4-559)}= 4,274, p<0,05$ ). Yapılan Tukey post hoc analizi sonucunda bu farklılığın ilköğretim-ön lisans, ilköğretim-lisans mezunu bireylerde olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında eğitim durumu değişkeni ile örgütsel vatandaşlık ölçeği arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $F_{(4-559)}= 3,901, p<0,05$ ). Yapılan Tukey post hoc analizi sonucunda bu farklılığın ilköğretim-lise, ilköğretim-ön lisans, ilköğretim-lisans mezunu bireylerde olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında eğitim durumu değişkeni ile dağıtım adaleti ( $F_{(4-559)}= 1,842, p>0,05$ ); prosedür adalet arasında anlamlı fark bulunmamıştır ( $F_{(4-559)}= 2,388, p>0,05$ ); nezaket ( $F_{(4-559)}= 0,691, p>0,05$ ), centilmenlik ( $F_{(4-559)}= 1,896, p>0,05$ ) ve iş performansı ölçeği ( $F_{(4-559)}= 0,796, p>0,05$ ) arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

#### **4.10. MESLEĞİNDE TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN ANALİZ BULGULARI**

Araştırma kapsamındaki bireylerin mesleğinde toplam çalışma süresi değişkeni ile örgütsel vatandaşlık ölçeği ve alt boyutlarının, örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutlarının

ve iş performansı ölçeği arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) analizi yapılmıştır. Tablo 17’de analize ilişkin betimsel istatistikler ve Tablo 18’de tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 17** Mesleğinde Toplam çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçek Boyutu	Kategori	N	$\bar{X}$	S
Dağıtım Adaleti	5 yıldan az	219	14,9	5,33
	5-10 yıl arası	137	15,07	5,42
	11-15 yıl arası	127	16,42	5,34
	16-20 yıl arası	46	17,39	6,36
	21 yıl ve üstü	35	18,54	5,79
	<b>Toplam</b>	<b>564</b>	<b>15,71</b>	<b>5,56</b>
Prosedür Adaleti	5 yıldan az	219	19,16	6,64
	5-10 yıl arası	137	19,12	6,81
	11-15 yıl arası	127	20,06	7
	16-20 yıl arası	46	20,67	7,6
	21 yıl ve üstü	35	20,86	6,66
	<b>Toplam</b>	<b>564</b>	<b>19,58</b>	<b>6,85</b>
Etkileşimsel Adalet	5 yıldan az	219	29,05	9,84
	5-10 yıl arası	137	28,64	10,39
	11-15 yıl arası	127	31,17	10,68
	16-20 yıl arası	46	31,98	11,01
	21 yıl ve üstü	35	32,83	9,41
	<b>Toplam</b>	<b>564</b>	<b>29,9</b>	<b>10,3</b>

**Tablo 17 Devamı** Mesleğinde Toplam çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçek Boyutu	Kategori	N	$\bar{X}$	S
Örgütsel Adalet Ölçeği	5 yıldan az	219	63,11	20,03
	5-10 yıl arası	137	62,83	20,74
	11-15 yıl arası	127	67,65	21,65
	16-20 yıl arası	46	70,04	23,14
	21 yıl ve üstü	35	72,23	20,71
	<b>Toplam</b>		<b>564</b>	<b>65,2</b>
Diğergamlık	5 yıldan az	219	10,36	4,77
	5-10 yıl arası	137	9,69	4,6
	11-15 yıl arası	127	9,13	3,92
	16-20 yıl arası	46	9,5	3,85
	21 yıl ve üstü	35	9,03	5,01
	<b>Toplam</b>		<b>564</b>	<b>9,77</b>
Vicdanlılık	5 yıldan az	219	5,95	3,1
	5-10 yıl arası	137	5,56	3,07
	11-15 yıl arası	127	5,22	2,48
	16-20 yıl arası	46	5,2	1,85
	21 yıl ve üstü	35	5,31	3,08
	<b>Toplam</b>		<b>564</b>	<b>5,59</b>
Nezaket	5 yıldan az	211	4,46	1,83
	5-10 yıl arası	133	4,51	1,75
	11-15 yıl arası	117	4,42	1,7
	16-20 yıl arası	36	4,19	1,43
	21 yıl ve üstü	27	3,78	1,34
	<b>Toplam</b>		<b>524</b>	<b>4,41</b>

**Tablo 17 Devamı** Mesleğinde Toplam çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçek Boyutu	Kategori	N	$\bar{X}$	S
Centilmenlik	5 yıldan az	219	8,35	3,9
	5-10 yıl arası	137	8,18	3,9
	11-15 yıl arası	127	7,26	3,19
	16-20 yıl arası	46	7,17	2,84
	21 yıl ve üstü	35	7,49	3,85
	<b>Toplam</b>	<b>564</b>	<b>7,91</b>	<b>3,69</b>
Sivil Erdem	5 yıldan az	219	9	4,53
	5-10 yıl arası	137	8,5	4,18
	11-15 yıl arası	127	8,06	4,04
	16-20 yıl arası	46	7,59	3,59
	21 yıl ve üstü	35	7,74	4,13
	<b>Toplam</b>	<b>564</b>	<b>8,47</b>	<b>4,26</b>
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	5 yıldan az	219	39,11	17,13
	5-10 yıl arası	137	36,93	16,79
	11-15 yıl arası	127	34,28	13,72
	16-20 yıl arası	46	34,2	11,5
	21 yıl ve üstü	35	34,46	17,03
	<b>Toplam</b>	<b>564</b>	<b>36,8</b>	<b>16,01</b>
İş Performansı Ölçeği	5 yıldan az	201	6,73	2,8
	5-10 yıl arası	125	6,85	2,53
	11-15 yıl arası	110	6,45	2,4
	16-20 yıl arası	31	6,39	1,89
	21 yıl ve üstü	25	5,56	2
	<b>Toplam</b>	<b>492</b>	<b>6,62</b>	<b>2,56</b>

Araştırma kapsamında mesleğinde çalışma süresi değişkenine göre bireylerin örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutları için en yüksek ortalamaya 21 yıl ve üstü, en düşük ortalamaya 5-10 yıl arası bireylerin olduğu belirlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık ölçeği ve alt boyutları için en yüksek ortalamaya 5 yıldan az ve en düşük ortalamaya 11-15 yıl arası bireylerin olduğu belirlenmiştir. İş performansı ölçeği için en yüksek ortalamaya 5-10 yıl arası ( $X=6,85$ ), en düşük ortalamaya 21 yıl ve üstü bireylerin ( $X= 5,56$ ) olduğu belirlenmiştir. Anova analizine ilişkin bulgular da tablo 17'de yer almaktadır.

Araştırma kapsamında mesleğinde toplam çalışma süresi değişkeni ile örgütsel adalet ölçeği alt boyutu olan dağıtım adaleti arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $F_{(4-559)}= 5,616$ ,  $p<0,05$ ). Yapılan Tukey post hoc analizi sonucunda bu farklılığın 5 yıldan az ve 16-20 yıl arası, 5 yıldan az ve 21 yıl ve üstü, 5-10 yıl arası ve 21 yıl ve üstü bireylerde olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında mesleğinde toplam çalışma süresi değişkeni ile örgütsel adalet ölçeği alt boyutu olan etkileşimsel adalet arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $F_{(4-559)}= 2,577$ ,  $p<0,05$ ). Yapılan Tukey post hoc analizi sonucunda bu farklılığın 5 yıldan az ve 21 yıl ve üstü, 5-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası ve 21 yıl ve üstü bireylerde olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında mesleğinde toplam çalışma süresi değişkeni ile örgütsel adalet ölçeği arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $F_{(4-559)}= 3,032$ ,  $p<0,05$ ). Yapılan Tukey post hoc analizi sonucunda bu farklılığın 5 yıldan az ve 16-20 yıl arası, 5 yıldan az ve 21 yıl ve üstü, 5-10 yıl arası ve 21 yıl ve üstü bireylerde olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında mesleğinde toplam çalışma süresi değişkeni ile örgütsel vatandaşlık ölçeği alt boyutu centilmenlik arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $F_{(4-559)}= 2,554$ ,  $p<0,05$ ). Yapılan Tukey post hoc analizi sonucunda bu farklılığın 5 yıldan az ve 11-15 yıl arası ve 5 yıldan az ve 16-20 yıl arası, bireylerde olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında mesleğinde toplam çalışma süresi değişkeni ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $F_{(4-559)}= 2,443$ ,  $p<0,05$ ). Yapılan Tukey post hoc analizi sonucunda bu farklılığın 5 yıldan az ve 5-10 yıl arası bireylerde olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında mesleğinde toplam çalışma süresi ile prosedür adaleti ( $F_{(4-559)}= 1,109$   $p>0,05$ ); diğergamlık ( $F_{(4-559)}= 1,873$ ,  $p>0,05$ ); vicdanlılık ( $F_{(4-559)}= 1,701$ ,  $p>0,05$ ); nezaket ( $F_{(4-559)}= 1,201$ ,  $p>0,05$ ); sivil erdem ( $F_{(4-559)}= 1,912$ ,  $p>0,05$ ); iş performansı ölçeği ( $F_{(4-559)}= 1,608$ ,  $p>0,05$ ) arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

**Tablo 18** Mesleğinde Toplam Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Karelerin Toplamı	df	Kare Ortalamaları	F	p
Dağıtım Adaleti	Gruplar Arası	672,26	4	168,065	5,616	0
	Gruplar İçi	16728,78	559	29,926		
	Toplam	17401,04	563			
Prosedür Adaleti	Gruplar Arası	208,026	4	52,007	1,109	0,35
	Gruplar İçi	26203,22	559	46,875		
	Toplam	26411,25	563			
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	1081,283	4	270,321	2,577	0,04
	Gruplar İçi	58629,16	559	104,882		
	Toplam	59710,44	563			
Örgütsel Adalet Ölçeği	Gruplar Arası	5288,73	4	1322,182	3,032	0,02
	Gruplar İçi	243728,4	559	436,008		
	Toplam	249017,2	563			
Diğergamlık	Gruplar Arası	151,371	4	37,843	1,873	0,11
	Gruplar İçi	11295,2	559	20,206		
	Toplam	11446,57	563			
Vicdanlılık	Gruplar Arası	56,331	4	14,083	1,701	0,15
	Gruplar İçi	4627,875	559	8,279		
	Toplam	4684,206	563			
Nezaket	Gruplar Arası	14,461	4	3,615	1,201	0,31
	Gruplar İçi	1562,501	519	3,011		
	Toplam	1576,962	523			
Centilmenlik	Gruplar Arası	137,773	4	34,443	2,554	0,04
	Gruplar İçi	7540,142	559	13,489		
	Toplam	7677,915	563			
Sivil Erdem	Gruplar Arası	137,846	4	34,461	1,912	0,11
	Gruplar İçi	10074,7	559	18,023		
	Toplam	10212,55	563			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Gruplar Arası	2478,794	4	619,699	2,443	0,05
	Gruplar İçi	141820,4	559	253,704		
	Toplam	144299,2	563			
İş Performansı Ölçeği	Gruplar Arası	42,104	4	10,526	1,608	0,17
	Gruplar İçi	3188,292	487	6,547		
	Toplam	3230,396	491			



#### 4.11. ÇALIŞMAKTA OLDUĞU KURUMDAKİ TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN ANALİZ BULGULARI

Araştırma kapsamındaki bireylerin çalışmakta olduğu kurumdaki toplam çalışma süresi değişkeni ile örgütsel vatandaşlık ölçeği ve alt boyutlarının, örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutlarının ve iş performansı ölçeği arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) yapılmıştır. Tablo 19’da analize ilişkin betimsel istatistikler ve Tablo 20’de tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 19** Bireylerin Çalışmakta Olduğu Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçek Boyutu	Kategori	N	$\bar{X}$	S
Dağıtım Adaleti	5 yıldan az	313	15,35	5,45
	5-10 yıl arası	156	15,82	5,87
	11-15 yıl arası	62	16,79	5,31
	16-20 yıl arası	20	16,45	4,84
	21 yıl ve üstü	13	16,85	6,48
	Toplam	564	15,71	5,56
Prosedür Adaleti	5 yıldan az	313	19,59	7,00
	5-10 yıl arası	156	19,79	6,90
	11-15 yıl arası	62	19,74	6,50
	16-20 yıl arası	20	17,80	6,21
	21 yıl ve üstü	13	18,85	5,19
	Toplam	564	19,58	6,85
Etkileşimsel Adalet	5 yıldan az	313	30,00	10,27
	5-10 yıl arası	156	30,17	10,85
	11-15 yıl arası	62	29,94	10,07
	16-20 yıl arası	20	26,95	8,75
	21 yıl ve üstü	13	28,69	7,74
	Toplam	564	29,90	10,30

**Tablo 19 Devamı** Bireylerin Çalışmakta Olduğu Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçek Boyutu	Kategori	N	$\bar{X}$	S
Örgütsel Adalet Ölçeği	5 yıldan az	313	64,94	21,09
	5-10 yıl arası	156	65,78	21,86
	11-15 yıl arası	62	66,47	20,70
	16-20 yıl arası	20	61,20	17,40
	21 yıl ve üstü	13	64,38	17,75
	Toplam	564	65,20	21,03
Diğergamlık	5 yıldan az	313	9,81	4,49
	5-10 yıl arası	156	9,68	4,78
	11-15 yıl arası	62	9,18	3,59
	16-20 yıl arası	20	10,65	3,42
	21 yıl ve üstü	13	11,23	6,70
	Toplam	564	9,77	4,51
Vicdanlılık	5 yıldan az	313	5,61	2,83
	5-10 yıl arası	156	5,62	3,22
	11-15 yıl arası	62	5,10	2,07
	16-20 yıl arası	20	5,70	1,69
	21 yıl ve üstü	13	7,00	4,18
	Toplam	564	5,59	2,88
Nezaket	5 yıldan az	295	4,49	1,79
	5-10 yıl arası	144	4,39	1,73
	11-15 yıl arası	53	4,40	1,67
	16-20 yıl arası	19	4,05	1,39
	21 yıl ve üstü	13	3,46	1,13
	Toplam	524	4,41	1,74

**Tablo 19 Devamı** Bireylerin Çalışmakta Olduğu Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçek Boyutu	Kategori	N	$\bar{X}$	S
Centilmenlik	5 yıldan az	313	7,91	3,64
	5-10 yıl arası	156	7,89	3,98
	11-15 yıl arası	62	7,60	3,14
	16-20 yıl arası	20	8,20	2,75
	21 yıl ve üstü	13	9,31	5,01
	Toplam	564	7,91	3,69
Sivil Erdem	5 yıldan az	313	8,50	4,31
	5-10 yıl arası	156	8,42	4,38
	11-15 yıl arası	62	8,24	3,98
	16-20 yıl arası	20	8,25	2,90
	21 yıl ve üstü	13	9,77	4,83
	Toplam	564	8,47	4,26
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	5 yıldan az	313	36,83	15,78
	5-10 yıl arası	156	36,72	17,63
	11-15 yıl arası	62	34,97	12,87
	16-20 yıl arası	20	38,40	9,39
	21 yıl ve üstü	13	43,38	21,93
	Toplam	564	36,80	16,01

**Tablo 19 Devamı** Bireylerin Çalışmakta Olduğu Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçek Boyutu	Kategori	N	$\bar{X}$	S
İş Performansı Ölçeği	5 yıldan az	280	6,73	2,66
	5-10 yıl arası	132	6,61	2,54
	11-15 yıl arası	51	6,53	2,44
	16-20 yıl arası	19	5,84	1,80
	21 yıl ve üstü	10	5,50	1,96
	Toplam	492	6,62	2,56

Araştırma kapsamında çalışmakta olduğu kurumdaki toplam çalışma süresi göre bireylerin örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutları dağıtım adaleti boyutu hariç diğer boyutlar için en yüksek ortalamaya 5-10 yıl arası, en düşük ortalamaya 16 ve 20 yıl arası bireylerin olduğu belirlenmiştir. Dağıtım adaleti ölçeği için çalışmakta olduğu kurumdaki toplam çalışma süresine göre en yüksek ortalama 21 yıl üstü, en düşük 5 yıldan az bireylerin olduğu belirlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık ölçeği ve alt boyutları nezaket boyutu hariç diğer boyutlar için en yüksek ortalamaya 21 yıl ve üstü ve en düşük ortalamaya 11-15 yıl arası bireylerin olduğu belirlenmiştir. Nezaket boyutu için en yüksek ortalamaya 5 yıldan az, en düşük ortalamaya 21 yıl ve üstü bireylerin olduğu belirlenmiştir. İş performansı ölçeği için en yüksek ortalamaya 5 yıldan az, en düşük ortalamaya 21 yıl ve üstü bireylerin olduğu belirlenmiştir.

Anova analizine ilişkin bulgular da tablo 20'de yer almaktadır.

**Tablo 20** Bireylerin Çalışmakta Olduğu Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Ölçek Boyutu	Kategori	Karelerin Toplamı	df	Kare Ortalamaları	F	P
Dağıtım Adaleti	Gruplar Arası	141,514	4	35,379	1,146	0,33
	Gruplar İçi	17259,527	559	30,876		
	Toplam	17401,041	563			
Prosedür Adaleti	Gruplar Arası	78,811	4	19,703	0,418	0,80
	Gruplar İçi	26332,437	559	47,106		
	Toplam	26411,248	563			
Etkileşimsel Adalet	Gruplar Arası	207,655	4	51,914	0,488	0,74
	Gruplar İçi	59502,785	559	106,445		
	Toplam	59710,440	563			
Örgütsel Adalet Ölçeği	Gruplar Arası	501,887	4	125,472	0,282	0,89
	Gruplar İçi	248515,267	559	444,571		
	Toplam	249017,154	563			
Diğergamlık	Gruplar Arası	66,814	4	16,703	0,821	0,51
	Gruplar İçi	11379,759	559	20,357		
	Toplam	11446,573	563			

**Tablo 20 Devamı** Bireylerin Çalışmakta Olduğu Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Ölçek Boyutu	Kategori	Karelerin Toplamı	df	Kare Ortalamaları	F	P
Vicdanlılık	Gruplar Arası	41,453	4	10,363	1,248	0,29
	Gruplar İçi	4642,753	559	8,305		
	Toplam	4684,206	563			
Nezaket	Gruplar Arası	16,153	4	4,038	1,343	0,25
	Gruplar İçi	1560,808	519	3,007		
	Toplam	1576,962	523			
Centilmenlik	Gruplar Arası	33,208	4	8,302	0,607	0,66
	Gruplar İçi	7644,707	559	13,676		
	Toplam	7677,915	563			
Sivil Erdem	Gruplar Arası	26,791	4	6,698	0,368	0,83
	Gruplar İçi	10185,755	559	18,221		
	Toplam	10212,546	563			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Gruplar Arası	824,391	4	206,098	0,803	0,52
	Gruplar İçi	143474,763	559	256,663		
	Toplam	144299,154	563			
İş Performansı Ölçeği	Gruplar Arası	27,544	4	6,886	1,047	0,38
	Gruplar İçi	3202,853	487	6,577		
	Toplam	3230,396	491			

Araştırma kapsamında mesleğinde toplam çalışma süresi ile dağıtım adaleti (  $(F_{(4-559)}= 1,146, p>0,05)$ ); prosedür adaleti (  $(F_{(4-559)}= 0,418, p>0,05)$ ); etkileşimsel adalet (  $(F_{(4-559)}= 0,488, p>0,05)$ ); örgütsel adalet ölçeği (  $(F_{(4-559)}= 0,282, p>0,05)$ ); diğergamlık (  $(F_{(4-559)}= 0,821, p>0,05)$ ); vicdanlılık (  $(F_{(4-559)}= 1,248, p>0,05)$ ); nezaket (  $(F_{(4-559)}= 1,343,$

$p > 0,05$ ); centilmenlik ( $F_{(4-559)} = 0,607$ ,  $p > 0,05$ ); sivil erdem ( $F_{(4-559)} = 0,368$ ,  $p > 0,05$ ); örgütsel vatandaşlık ölçeği ( $F_{(4-559)} = 0,803$ ,  $p > 0,05$ ) ve iş performansı ölçeği ( $F_{(4-559)} = 1,047$ ,  $p > 0,05$ )) arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

#### 4.12. ÇALIŞMA ALANI DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN ANALİZ BULGULARI

Araştırma kapsamındaki bireylerin çalışma alanı değişkenine ilişkin örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve alt boyutlarının, örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutlarının ve iş performansı ölçeği arasındaki ilişkisiz t-testi bulguları Tablo 21'de yer almaktadır.

**Tablo 21** Çalışma Alanı Değişkenine Göre İlişkisiz t-testi Bulguları

Ölçek Boyutu	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Dağıtım Adaleti	Beyaz Yakalı (Ofis Personeli)	135	16,05	5,61	562	0,81	0,42
	Mavi Yakalı (Üretim Personeli)	429	15,61	5,55			
Prosedür Adaleti	Beyaz Yakalı (Ofis Personeli)	135	19,66	7,30	562	0,15	0,88
	Mavi Yakalı (Üretim Personeli)	429	19,56	6,71			
Etkileşimsel Adalet	Beyaz Yakalı (Ofis Personeli)	135	31,26	10,05	562	1,76	0,08
	Mavi Yakalı (Üretim Personeli)	429	29,47	10,35			

**Tablo 21 Devamı** Çalışma Alanı Değişkenine Göre İlişkisiz t-testi Bulguları

Ölçek Boyutu	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Örgütsel Adalet Ölçeği	Beyaz Yakalı (Ofis Personeli)	135	66,97	21,89	562	1,12	0,26
	Mavi Yakalı (Üretim Personeli)	429	64,64	20,75			
Diğergamlık	Beyaz Yakalı (Ofis Personeli)	135	9,50	4,53	562	-0,80	0,42
	Mavi Yakalı (Üretim Personeli)	429	9,85	4,51			
Vicdanlılık	Beyaz Yakalı (Ofis Personeli)	135	5,50	2,69	562	-0,44	0,66
	Mavi Yakalı (Üretim Personeli)	429	5,62	2,95			
Nezaket	Beyaz Yakalı (Ofis Personeli)	119	4,31	1,53	562	-0,72	0,47
	Mavi Yakalı (Üretim Personeli)	405	4,44	1,79			
Centilmenlik	Beyaz Yakalı (Ofis Personeli)	135	8,06	4,04	562	0,52	0,60
	Mavi Yakalı (Üretim Personeli)	429	7,87	3,58			



**Tablo 21 Devamı** Çalışma Alanı Değişkenine Göre İlişkisz t-testi Bulguları

Ölçek Boyutu	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
Sivil Erdem	Beyaz Yakalı (Ofis Personeli)	135	7,90	4,32	562	-1,78	0,08
	Mavi Yakalı (Üretim Personeli)	429	8,65	4,23			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Beyaz Yakalı (Ofis Personeli)	135	35,87	16,70	562	-0,78	0,44
	Mavi Yakalı (Üretim Personeli)	429	37,10	15,79			
İş Performansı Ölçeği	Beyaz Yakalı (Ofis Personeli)	111	6,47	2,22	562	-0,69	-0,69
	Mavi Yakalı (Üretim Personeli)	381	6,66	2,66			

Tablo 21. incelendiğinde araştırmaya katılan bireylerin çalışma alanı durumu ile örgütsel adalet ölçeği alt boyutu olan dağıtım adaleti boyutu ( $t_{(562)}=0,81$ ,  $p>0,05$ ); prosedür adaleti boyutu ( $t_{(562)}=0,81$ ,  $p>0,05$ ); etkileşimsel adalet boyutu ( $t_{(562)}=1,76$ ,  $p>0,05$ ); örgütsel adalet ölçeği boyutu ( $t_{(562)}=1,12$ ,  $p>0,05$ ); diğergamlık boyutu ( $t_{(562)}=-0,80$ ,  $p>0,05$ ); vicdanlılık boyutu ( $t_{(562)}=-0,44$ ,  $p>0,05$ ); nezaket boyutu ( $t_{(562)}=-0,72$ ,  $p>0,05$ ); centilmenlik boyutu ( $t_{(562)}=0,52$ ,  $p>0,05$ ); sivil erdem boyutu ( $t_{(562)}=-1,78$ ,  $p>0,05$ ); örgütsel vatandaşlık ölçeği ( $t_{(562)}=-0,78$ ,  $p>0,05$ ) ve iş performansı ölçeği ( $t_{(562)}=-0,69$ ,  $p>0,05$ ) arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışının işgörenin iş performansı üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda KOBİ vasfında 5 işletmede anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular genel olarak literatür ile uyumludur.

Araştırma kapsamında örgütsel adalet ölçeği ve alt boyutları, örgütsel vatandaşlık ölçeği ve alt boyutları ve iş performansı ölçeği arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla pearson korelasyon analizi yapılmıştır. En yüksek seviyede ilişkinin  $r=0,77$  ile örgütsel adalet alt boyutu olan dağıtım adaleti ile örgütsel vatandaşlık alt boyutu olan diğergamlık arasında olduğu tespit edilmiştir. En düşük olarak ise  $r=0,22$  ile sivil erdem boyutu ile olduğu görülmüştür.

Yapılan analizler örgütsel adalet algısının işgörenin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Literatüre bakıldığında örgütsel adalet algısı pozitif olan işgörenlerde iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın yüksek olduğu, bunun da işgörenin iş performansına olumlu olarak yansıdığı görülmektedir. Ancak dağıtım adaleti algısının diğer adalet alt boyutlarına kıyasla daha etkin olduğu söylenebilmektedir. Bu sonuç, işgörenin maddi kazançlarının çoğunlukla kendisi için öncelikli olduğunun altını çizmektedir. İşgörenin sürekli iş arkadaşları ile kendisini, işletmeye kattıkları ve elde ettikleri bağlamında karşılaştırma yaptığı teoriden hareketle, işgörenin pozitif dağıtım adaleti algısını ancak bu karşılaştırma sonucunda geliştirdiği söylenebilmektedir. Bulgular bu açıdan literatürle uyumlu olup hipotezleri de doğrular niteliktedir.

Regresyon analizi ile ölçülen örgütsel vatandaşlık davranışının işgörenin iş performansına etkisi anlamlı olarak tespit edilmiştir. Orta düzeydeki bu ilişkinin, artan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin işgörenin iş performansında da artışa sebep olduğu görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen işgörenlerin örgütsel bağlılığı yüksek olmaktadır. İş sözleşmesi dışında sergilediği fazladan rol davranışı doğal olarak iş performansına da yansımaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı arka planında örgütsel bağlılık, örgüt iklimi, örgütsel adalet gibi faktörlerle bir bütündür. Yönetimin adil davranışı örgütsel vatandaşlık davranışına da aynı oranda yansımaktadır. Literatür incelendiğinde, önceki çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının işgören iş performansına etkisinin daha yüksek olarak tespit edildiği görülmüştür. Bu çalışmada ise bu etki orta seviyede ancak anlamlı olarak tespit edilmiştir. Bu yanıyla bulguların literatürle uyumlu olduğu ve hipotezleri olumladığı söylenebilmektedir.

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı birlikte ele alınarak yapılan çoklu regresyon analizi de bu iki değişkenin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı seviyelerindeki artış işgörenin iş performansında yüzde 29 oranında bir değişime (artışa) sebep olmaktadır.

Çalışma başında kurulan hipotezler elde edilen bulgular ışığında farklı oranlarda da olsa kabul edilmiş olup, literatürle de uyumludur.

Çalışma özellikle alt boyutlar bağlamında çarpıcı sonuçlar ortaya koymuştur. Bu yanıla bundan sonraki araştırmacılara kaynak ve örnek olması öngörülmektedir. Araştırmacılar özellikle dağıtım adaletinin etkinliğini farklı sektörlerde inceleyebileceklerdir. Eğitim seviyesinin adalet algısı üzerine olan etkisi bulgularda ortaya konmuştur. Aynı etkinin farklı kültürlerde nasıl sonuçlanacağını araştırılması büyük fayda sağlayacaktır. Özellikle kriz dönemlerinde alt boyutların iş performanslarına etkisinde görülecek değişimlerin incelenmesi de önemli bir çalışmaya konu olabilecektir.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

AMIN Samir, **Küreselleşme Çağında Kapitalizm**, Çev. Vasıf Erenus Sarmal Yayınevi, 1. Basım, İstanbul, 1999.

ARSLAN Mahmut, **İş ve Meslek Ahlakı**, Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, Ankara, 2012

BARNARD Chester I., **The Function of The Executive**, Harvard University Press, Boston, 1938.

BAŞARAN Ethem İ., **Organizasyon ve Yönetim**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2008.

BENTHAM Jeremy, SCHOLFIELD Philip and HARRIS Jonathan, **Legislator of The World: Writings on codification, law and education**, Oxford Press, 1998.

BEUGRE Constant D., **Managing Fairness in Organizations**, Greenwood Publication, Londra, 1998.

BİNGÖL Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2010.

BURGER Jerry M., **Kişilik**, Kaknüs Yayınevi, İstanbul, 2006.

CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2007.

COETZEE Mariette, **The Fairness of Affirmative Action: An Organizational Justice Perspective**, University of Pretoria Faculty of Economic and Management Sciences Press, 2005.

ÇEÇEN Anıl, **Adalet Kavramı/Adalet Kavramı Göreliliği Üzerine Bir Deneme**, Gündoğan Yayınları, 2. Baskı, Ankara, 1990.

ÇETİN Canan, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2013.

DAVIS Keith, **İşletmelerde Örgütsel Davranış**, Çev. Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998.

ÇETİN Münevver Ölçüm, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2001.

EROĞLU Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2007

FARABİ, **Üstün Ülke El-Medinetü'l Fazıla**, Çev. Seyfi Say, Kurtuba Kitap, İstanbul, 2012.

GİDERLER ATALAY Ceren, **Örgütsel Davranışta Güncel Konular Kitabı**, (Editör Derya Ergun Özler), Ekin Basım Yayın, Bursa, 2010

GREENBERG Jerald ve COLQUİTT Jason, **Handbook of Organizational Justice**, New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates, 2005

GREENBERG Jerald, **Managing Behavior in Organizations**, Pearson/Prentice Hall, NY, 2005.

GÜRLER Sercan, **Ahlak ve Adalet: Çağdaş Ahlak Felsefesi ve Adalet Sorunu**, Legal Yayıncılık, İstanbul, 2007.

HACİP Yusuf Has, **Kutadgu Bilig – Seçmeler**, Derleyen: Suat Batur, Altın Kitaplar, İstanbul, 2005.

HALDUN İbni, **Mukaddime**, 1. Cilt, Çev. Halil Kendir, Marmara Belediyeler Birliği Kültür Yayınları, İstanbul, 2017.

IRAK Doruk Uysal, **Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kurumsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu**, Türk Psikoloji Yazıları, 7(13), 2004.

IVANCEVICH John M., **Human Resource Management**, Mcgraw- Hill co. Baskı:11, Boston, 2010.

İNCE Mehmet ve GÜL Hasan, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağıllık**, Çizgi Yayınları, Konya, 2005.

İPLİK Fatma Nur, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Akademisyen Kitabevi, Ankara, 2015.

KARAMAN Kemal, YÜCEL Cemil ve DÖNDER Hakan, **Öğretmen Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 2008.

KATZ Daniel, **The Social Psychology of Organizations**, HR Folk Int., Publication, Michigan, 1973

MACHADO Crolina ve DAVIM J.Paulo, **Organizational Behaviour and Human Resource Management, Management and Industrial Engineering**, Springer International Publishing AG, 2018

OKTAY Mahmut, **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yayınları, İstanbul, 1996.

ONARAN Oğuz, **Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981.

ÖZEN Janset, **Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet, Sosyal Bilimlerde Güven**, Ferda Erdem, (ed.), Vadi Yayınları, Ankara, 2003.

POUSSARD MİNİBAŞ Jale ve ERKMEN Turhan, **Yönetim – İletişim – Kültür**, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2008.

RAWLS John, **A Theory of Justice**, Revised Edition, Harvard University Press, Cambridge, 1999.

RAWLS John, **Bir Adalet Teorisi**, Çev. Vedat Ahsen Coşar, Phoenix Yayınları, Ankara, 2017.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve VERGİLİEL TÜZ Melek, **Örgütsel Davranış**, Aktüel Yayınları, Bursa, 2013.

SALDAMLI Asım, **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.

SERİNKAN Celaleddin ve ÜRKEK ERDİŞ Yasemin, **Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet**, Nobel yayınları, Ankara, 2014.

SERİNKAN Celaleddin ve ÜRKEK ERDİŞ Yasemin, **Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet**, Nobel Yayınları, Ankara, 2014.

TAŞKIRAN Erkan, **Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim**, Örgütsel Adaletin Rolü, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2011.

YILMAZER Aydın ve EROĞLU Cemal, **Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012.

YÜKSEL Ayhan, **Globalleşme: Neo - Korporatizmin Sonu mu?, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü**, Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları, Ankara, 1998.

WAN Hooi Lai, **Organisational Justice and Citizenship Behaviour in Malaysia**, Springer International Publishing AG, 2016

## Makaleler

ADA Şükrü, "Örgütlerde Moral Faktörüne Yönelik Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2006, Sayı 14.

ADAMS J. Stacey, "Inequity in Social Exchange", In L. Berkowitz, (ed.), **Advances in Experimental Social Psychology**, Vol: 2, New York, Academic Press.

AMBROSE Maureen ve SCHMINKE Marshall, "Organization Structure As A Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice,

Perceived Organizational Support and Supervisory Trust”, *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88.

AMBROSE Maureen, “Contemporary Justice Research: A New Look at Familiar Questions”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Cilt: 89/1.

ARSLANTAŞ Cüneyt ve PEKDEMİR Işıl, “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007/1

ARYEE Samuel, BUDHWAR Pawan S., CHEN Zhen Xiong, “Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model”, *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23.

AVCI Ahmet, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri”, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2015, Cilt:12-2, Sayı 24.

BABACAN Muazzez, “Vekalet Teorisi ve Kavramsal Model Geliştirme”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2006, Cilt: 24, Sayı 1.

BALCI Esergül, “Yönetimde Güdüleme, Ödüller ve Türk Eğitim Sistemindeki Durum”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1989, Sayı 4.

BAMBALE Abdu Ja’Afaru, SHAMSUDIN Faridahwati Mohd, SUBRAMANIAM Chandrakantan A/L., “Stimulating Organizational Citizenship Behavior”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1: Special Issue, 2011.

BAYRAM Levent, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59.

BERNARDIN H. John ve COOKE Donna K., “Validity of an Honesty Test in Predicting Theft among Convenience Store Employees”, *The Academy of Management Journal*, Vol: 36, No. 5, New York, 1993.

BEUGRE Constant D. ve BARON Robert, “Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice”, *Journal of Applied Social Psychology*, Cilt: 31.

BIES Robert ve SHAPIRO Debra, “Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements”, *Academy on Management Journal*, 31(3), 1988, s. 676.

BIES Robert, "Interactional (In) Justice: The Sacred and The Profane, Advances In Organizational Justice, Editor: Greenberg J. and R. Cropanzano", **Stanford University Press**, Stanford-California, 2001.

BIES Robert, "Are Procedural and Interactional Justice Conceptually Distinct?", **American Psychological Association**, 2005-3.

BLAKELY Gerald L. Blakely, ANDREWS Martha C. ve MOORMAN Robert H., "The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors", **Journal of Business and Psychology**, sayı 20, Winter 2005.

BLAU Peter M., "Exchange and Power in Social Life", **Routledge press**, USA, 2017.

BOLINO Mark C., TURNLEY William H., NIEHOFF Brian P., "The Other Side Of The Story: Reexamining Prevailing Assumptions About Organizational Citizenship Behavior", **Human Resource Management Review**, 2004,14.

BROCKNER Joel, KONOVSKY Mary, ROCHELLE Cooper-Schneide, FOLGER Robert, CHRISTOPHER Martin, ROBERT J.Bies, "Interactive Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors of job loss", **Academy of Management Journal**, 1994, Sayı 37.

BROCKNER Joel, ACKERMAN Grant, GREENBERG Jerald, GELFAND Michele J., CHEN Zhen Xiong, FRANCESCO Anne Marie, LEUNG Kwok, BIERBRAUER Gunter, GOMEZ Carolina, KIRKMAN Bradley L., SHAPIRO Debra, "Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice", **Journal of Experimental Social Psychology**, 2001, Sayı 37.

BRYNE Zinta S., "Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism", **Journal of Managerial Psychology**, 2008, 23(1).

BRYNE Zihal AKAL, "Performans Kavram ve Performans Yönetimi", **Milli Prodükivite Merkezi**, Ankara, 2003.

BYRNE Zinta S., RUPP Deborah E., EURICH Tasha, "Effects of Discrete Emotions on Distributive, Procedural, and Interactional Justice", **Poster at the 18th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology**, April 11-13, 2003.



CHIU Shan-Kou, "The Linkage of Job Performance to Goal Setting, Work Motivation, Team Building, and Organizational Commitment in the High-Tech Industry in Taiwan", **Journal of Nova Southeastern University**, Vol: 13 – 4, 2004.

COLQUITT Jason A., BRENT A.Scott, JUDGE Timoty A.,SHAW John C.,"Justice and Personality:Using and İntegrative Theories to Derive Moderators of Justice Effects", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 2006, Sayı 100.

COLQUITT Jason A. and RODELL Jessica, "Measuring Justice and Fairness", **The Oxford Handbook of Justice in the Workplace**, Chapter 8, August 2015.

COLQUITT Jason A., WESSON Michael J., CONLON Donald E., PORTER Christopher, "Justice at the Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", **Journal of Applied Psychology**, 2001, 86.

COWHERD Douglas ve LEVINE David, "Product Quality and Pay Equity between Lower-level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory", **Administrative Science Quarterly**, 37(2).

CROPANZANO Russell, BOWEN David E., GILLILAND Stephen W., "The Management of Organizational Justice", **Academy of Management Perspectives**, Vol: 21, No 4, New York, 2007.

CROPANZANO Russell, BYRNE Zinta S., BOBOCEL D. Ramona, RUPP Deborah E., Moral Virtues, "Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice", **Journal of Vocational Behavior**, 2001, 58.

CROPANZANO Russell, CRAWSHAW Jonathan R., BELL Chris M., "Organizational Justice: New Insights From Behavioural Ethics", **Human Relations**, 66(7).

CROPANZANO Russell,PREHAR Cynthia A.,CHEN Peter Y., "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice", **Group & Organization Management**, 2002, Sayı 27.

ÇARIKÇI İlker H., "Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler : Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2000, C: 5, s. 2

ÇETİNKAYA Melek ve ÇİMENCİ Sevcan, "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması", **Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 12, Sayı 23, 2014.

ÇOLAK Mustafa ve ERDOST Hayat Ebru, "Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research", **Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 22, Sayı 2, Ankara, 2004.

ÇÖL Güner, "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9 (1), İstanbul, 2008.

DECONINCK James ve STILWELL Dean, "Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions", **Journal of Business Research**, 2004, Sayı 57.

DECONINCK James, "The effect of organizational Justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees level of", **Journal of Business Research**, 2010, Sayı 63.

DEMİREL Yavuz ve ÖZÇINAR M. Faruk, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009, Vol: 23-1.

DEMİREL Yavuz, SEÇKİN Zeliha, ÖZÇINAR M. Faruk, "Örgütsel İletişim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2011, 20(2).

DEUTSCH Morton, "Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice?", **Journal of social Issues**, 1975, Sayı 31.

DİLEK Havva, "Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma", **Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2005.

DOĞAN Hüsna, "Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki", **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2018, 20/2.

DOĞAN Hüsna, "Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar'da Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Afyonkarahisar, 2014.

EISENBERGER Robert, HUNTINGTON Robin, HUTCHISON Steven, SOWA Debora, "Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, New York, 1986,71 (3).

ERDOĞAN Berrin, KRAIMER Maria L., LIDEN Robert C., "Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct, An Examination in the Performance Appraisal Context", **The Journal of Applied Behavioral Science**, 37(2).

FARLIN Dean Mc ve SWEENEY Paul, "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes", **Academy of Management Journal**, 1992, 35(3).

FOA Edna B. ve FOA Uriel G., "Resource Theory of Social Exchange" **Journal of Countemporary Topics in Social Psychology**, V: 4, 2012.

FOLGER Robert G. ve CROPANZANO Russell, "Organizational Justice and Human Resource Management", **Sage Publications**, California, 1998, s. 66

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

GILLILAND Stephen, "The Tails of Justice: a Critical Examination of The Dimensionality of Organizational Justice Constructs", **Human Resource Management Review**, 2008, Sayı 18.

GOLDMAN Barry, "Toward An Understanding Of Employment Discrimination Claiming: An Integration of Organizational Justice and Social Information Processing Theories" **McClelland Hall**, Tucson, USA, 2001.

GRAHAM William K., "Comparative Studies in Organizational Behaviour", **HoltMc Dougal Press**, London, 1972.

GREENBERG Gerald ve FOLGER Robert, "Procedural Justice Participation, and the Fair Process Effect in Groups and Organizations", **P.B. Paulus, (ed.), Basic Group Process, Springer-Verlag**, New York, 1983.

GREENBERG Jerald ve BIES Robert J., "Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics", **Journal of Business Ethics**, May 1992, Volume 11, Issue 5-6.

GREENBERG Jerald, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", **Academy of Management Review**, 12(1), 9-22.

GREENBERG Jerald, "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", **Journal of Management**, 1990, 16.

GREENBERG Jerald, "Setting The Justice Agenda: Seven Unanswered Questions about "What, Why and How", **Journal of Vocational Behavior**, 58.

GÜRBÜZ Sait ve YÜKSEL Murad, "Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2008, 9 (2).

GÜRBÜZ Sait, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, ***Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi***, 2006, 3(2).

İŞCAN Ömer Faruk ve NAKTİYOK Atılhan, “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, ***Ankara Üniversitesi SBF Dergisi***, Cilt: 59.

İŞCAN Ömer Faruk ve SAYIN Ufuk, “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, ***Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi***, 2010, Cilt: 24, Sayı 4.

İYİGÜN Öykü, “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, ***İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi***, Yıl: 11, Sayı: 21, Bahar 2012/1.

JOHNSON Russell E., SELENTA Christopher, LORD Robert G., “When Organizational Justice and the Self-Concept Meet: Consequences for the Organization And its Members”, ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***, 2006, Sayı 99.

KAYA Şerife Didem, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, ***Türk İdare Dergisi***, Yıl 1985, Sayı 476, 2013.

KONOVSKY Mary A. ve PUGH S. Douglas, “Citizenship Behavior and Social Exchange”, ***Academy of Management Journal***, 1994, V. 37, No 3.

KUVAAS Bard, “Different Relationships Between Perceptions of Developmental Performance Appraisal and Work Performance”, ***Emerald Personnel Review***, Vol: 36, No: 3, 2007.

LEE Cynthia, JING-LIH Farh, “The Effects of Gender in Organizational Justice Perception”, ***Journal of Organizational Behavior***, 1999, 20(1).

LEE Hyung-Ryong, “An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry”, ***Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University***, Virginia, 2000.

LEVENTHAL Gerald, KARUZA J. and FRY W. R., “Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences”, ***G. Mikula, (ed.), Justice and Social Interaction***, New York, Springer-Verlag, 1980.

LI Xiaobei, SANDERS Karin, FRENKEL Stephen, How Leader-member Exchange, “Work Engagement and HRM Consistency Explain Chinese Luxury Hotel Employees

Job Performance”, *International Journal Of Hospitality Management*, Volume 31, Issue 4, 2012.

MASTERSON Suzanne, LEWIS Kyle, GOLDMAN B.M. and TAYLOR M.S., “Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships”, *Academy of Management Journal*, 2000, 43(4).

MERCAN Semra, "Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama", *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, İstanbul, 2010.

MERT İbrahim Sani, “İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, Sayı: 2, 2010.

MOORMAN Robert H., “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 76, No:6, 1991.

MORGAN M. Robert ve HUNT Shelby D., “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol 58, No 3, 1994.

MOWDAY Richard T., STEERS M.Richard, PORTER W. Lyman, “The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 14, Issue 2, April 1979.

NAUMANN Stefanie ve BENNETT Nathan, “A Case For Procedural Justice Climate: Development And Test Of A Multilevel Model”, *Academy of Management Journal*, 2000, 43(5).

ORGAN Dennis W., “The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior” B.M. Staw ve L. L. Cummings, (ed.)”, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, Greenwich, CT, JAI Press.

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Temmuz-Aralık 2003, 21.

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri Ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003, 20.

ÖZMEN NAKTİYOK Ömür, ARBAK Yasemin, SÜRAL ÖZER Pınar, "Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 7, Sayı 2.

PARKER Sakena, "Distributive- and Procedural Justice: Towards Understanding Fairness Perceptions of Performance Appraisals in A National Government Department Office, Chief Directorate Surveys and Mapping", **University of the Western Cape**, 2006.

PODSAKOFF Philip M., "Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance", **Journal of Applied Psychology**, 1997, 82(2).

POLATCI Sema, ARDIÇ Kadir, KAYA Adem, "Akademik Kurumlarda Örgüt Sağlığı ve Örgüt Sağlığını Etkileyen Değişkenlerin Analizi", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008, Cilt: 15 Sayı: 2.

POYRAZ Kemal ve KARA Hakan, "Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009.

ROCH Sylvia ve SHANOCK Linda, "Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions", **Journal of Management**, Cilt: 32, 2.

RUSBULT Caryl E., FARRELL Dan, ROGERS Glen and MAINOUS G. Arch, "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction", **Academy of Management Journal**, 31(2).

SCHIMKE Marshall, AMBROSE Maureen L., NOEL Terry W., "The Effect of Ethical Frameworks on Perceptions of Organizational Justice", **The Academy of Management Journal**, 40(5).

SEZGİN Ferudun, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme", **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2005, Cilt: 25, Sayı: 1.

SKARLICKI Daniel P. ve LATHAM Gary P., "Organizational Citizenship Behaviour and Performance in a University Setting", **Canadian Journal of Administrative Sciences**, V. 12, Issue 3, 1995.

SWEENEY Paul D., MCFARLIN D. B., and INDERRIEDEN E., "Using Relative Deprivation Theory to Explain Satisfaction with Income and Pay Level: A Multistudy Examination", **Academy of Management Journal**, 1990, 33(2).

SPEKTOR Paul E., COHEN-CHARASH Yochi, "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 2001, Sayı 86.

ŞEŞEN Harun ve BASIM H. Nejat, "Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Ağustos, 2010, s.37

TAŞÇI Deniz ve KOÇ Umut, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı 2.

THOMPSON Marc ve HERON Paul, "The Difference A Manager Can Make: Organizational Justice and Knowledge Worker Commitment", **The International Journal of Human Resource Management**, 16 (3).

TOPAKKAYA Arslan, "Aristoteles'te Adalet Kavramı" **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2009, Sayı 2/6.

TYLER Tom R. ve TYLER Steven L. BLADER, "The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior", **Personality and Social Psychology Review**, 2003, 7(4).

UÇKUN Gazi, UÇKUN Seher, DEMİR Barış, GÜLTEKİN Ayhan, "Örgüt Kültürünün Yapısı ve İnsani İlişkiler ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Kocaeli Üniversitesi İdari Personel Örneği", **Electronic Journal of Vocational Colleges**, Aralık 2013.

ÜNAL Süheyla, KARLIDAĞ Rıfat, YOLOĞLU Saim, "Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri ile İlişkisi", **Klinik Psikiyatri Dergisi**, 2001. s. 4

VANYPEREN Nico W., VAN DEN BERG A.E., WILLERING M.C., "Towards a Better Understanding of The Link Between Participation in Decision-Making and Organizational Citizenship Behaviour : A Multilevel Analysis", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 1999, 72.

VECCHIO Robert, "Organizational Behavior: Core Concepts", **Dryden Press**, Paris, 2000.

VISWESVARAN Chockalingam ve ONES Deniz, "Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evolution of Relations with Work Attitudes and Behaviors", **Journal of Business Ethics**, 2002, 38(3).

YANCI Fatma ve SAĞLAM Aycan Çiçek, "Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Duygusal Zekaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2014, 7(1).

YAVUZ Adem, "Küreselleşme ve Çalışma Yaşamında Esneklik", **İşveren Yayınları Dergisi**, 36. Sayı, 1998.

YAZICIOĞLU İrfan ve TOPALOĞLU Işıl Gökçe, "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2009, 1 (1).

YEAN Tan Fee, YUSOF Ab Aziz, "Organizational Justice:A Conceptual Discussion", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Sayı 219, 2016.

YELBOĞA Atilla, "Kişilik Özellikleri Ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2 (28).

YILMAZ Abdullah ve GİDERLER Ceren, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Kuramsal Bir inceleme", **Ekev Akademi Dergisi**, 2007, Sayı 30.

YÜCEL Cemil ve KAYNAK Selma, "Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2008, 20.

YÜRÜR Şenay, "Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama", **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2005.

YÜRÜR Şenay, "Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008, C. 13, Sayı 2.

## **Tezler**

ÇAĞ Aydan, Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2011, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

ÇELİK Mazlum, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı : Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2007, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

DURDU Talip, Eğitim Denetçilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Tükenmişlik ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya, 2010, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**



ERTAN Hayrettin, Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişki Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 2008, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

ERTÜRK Emel, İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgütsel Adalet Algısı ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur, 2011. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

GÜRBOYOĞLU Jalan, Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Balıkesir, 2009, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

İŞLEK CİN Gamze, 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi ile İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, , Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Balıkesir, 2010, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

KIRAY Abdullah, Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 2011, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

NAM GÜVEN Dilek ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışına Etkisi: Arma A.Ş. Örneği, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2008, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

SÖYÜK Selma, Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, , İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

TAŞÇIOĞLU Hümeysra, Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2010, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

YILDIRIM Ali, Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2010, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

### **İnternet Kaynakları**

LIND Allan, Fairness Heuristic Theory: Justice Judgements as Pivotal Cognitions in Organizational Relations. Stanford, CA: Stanford University Press  
[https://www.researchgate.net/publication/239987517\\_Fairness\\_heuristic\\_theory\\_Justice\\_judgments\\_as\\_pivotal\\_cognitions\\_in\\_organizational\\_relations](https://www.researchgate.net/publication/239987517_Fairness_heuristic_theory_Justice_judgments_as_pivotal_cognitions_in_organizational_relations)(Erişim tarihi: 08.09.2017)

LEVENTHAL Gerald, What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study Of Fairness In Social Relationships. Wayne State University, Department Of Psychology, s.4 <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED142463.pdf>. (Erişim tarihi: 02.09.2017)

<http://yeninizamiye.com/12/08/2015/murat-ozkan/john-rawls-ve-adalet-kurami-693-6.html> (Erişim tarihi : 02.02.2018)

BURNS Mary B., *Organizational Citizenship Behavior in the ISContext: A ResearchAgenda*, <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1152&context=amcis1995>, (Erişim tarihi : 21.08.2018)



## EKLER

**Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşgören Performansına Etkisi :  
Ankara'daki KOBİ'lerde Bir Araştırma**

Sayın Katılımcı,

Bu anket, gerçekleştirilmekte olan bir akademik araştırmaya veri tabanı sağlamak üzere hazırlanmış olup, çalışanların çeşitli durumlar ile ilgili görüşlerini almayı amaçlamaktadır. Bilimsel araştırma sürecine ve çalışmamıza yaptığınız katkıdan dolayı teşekkür ederim.

- Anket, kişisel bilgilerinize gerek duymamaktadır.
- Anket sonuçları araştırmacıda saklı kalacaktır.
- Lütfen hiçbir ifadeyi atlamadan ve boş bırakmadan değerlendirmenizi yapınız.

Saygılarımla  
Nadire Kantarcıoğlu

Cinsiyetiniz \*

- Kadın  
 Erkek

Medeni Durumunuz \*

- Evli  
 Bekar  
 Diğer

Yaşınız \*

- 30'dan küçük  
 30-40 arası  
 41-50 arası  
 51'den büyük

Eğitiminiz \*

- İlköğretim  
 Lise

- Yüksekokul (Önlisans)
- Lisans
- Yüksek lisans
- Doktora

Alanınızda/mesleğinizde toplam çalışma süreniz \*

- 5 yıldan az
- 5 - 10 yıl
- 11 - 15 yıl
- 16 - 20 yıl
- 21 yıldan fazla

Halen çalışmakta olduğunuz kurumdaki toplam çalışma süreniz \*

- 5 yıldan az
- 5 - 10 yıl
- 11 - 15 yıl
- 16 - 20 yıl
- 21 yıldan fazla

Alanınız \*

- Beyaz yakalı (ofis personeli)
- Mavi yakalı (üretim personeli)

Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatle okuyarak, işinizden o cümlede belirtilen yönde ne derecede memnun olduğunuzu uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtiniz. \*İfadeler birbirinden bağımsızdır. İfade hakkındaki ilk düşüncenizi işaretlemeniz faydalı olacaktır.

	Kesinlikle yanlış	Yanlış	Kararsızım	Doğru	Kesinlikle doğru
1. Çalışma programım adildir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bu ölçekte insanların işleriyle ilgili tutumlarını yansıtan ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen bu ifadelerin sizin açınızdan ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtmenizdir.

İfadeler birbirinden bağımsızdır. Bu sebeple ifade hakkındaki ilk düşüncenizi işaretlemeniz faydalı olacaktır.

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Günlük izin alan bir çalışanın o günlük işlerini ben yaparım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Şirket içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bu ölçekte insanların işleriyle ilgili tutumlarını yansıtan ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen bu ifadelerin sizin açınızdan ne ölçüde doğru olduğunu uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtmenizdir. \*

İfadeler birbirinden bağımsızdır. Bu sebeple ifade hakkındaki ilk düşüncenizi işaretlemeniz faydalı olacaktır.

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ankete katılımınız için teşekkür ederim.