



BELEDİYE ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA ETKİSİ: SAMSUN İLKADIM BELEDİYESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹

Öğr. Gör. Muhammet YÜKSEL

Ondokuz Mayıs Üniversitesi

muhammet.yuksel@omu.edu.tr

Öz

Örgütsel adalet, çalışanların işyerlerinde kendilerine ne kadar adil davrandığına ilişkin değerlendirmelerini içermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise çalışanların rol dışı göstermiş oldukları davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşabilmesi için çalışanların örgütsel adaletin var olduğuna inanması gerekmektedir. Bu çalışmada, örgütsel adalet türleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler incelenerek, çalışanların kurumdaki pozisyonlarına göre örgütsel adalet türleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını belirlemektir. Çalışma teorik bir çerçevede sunulduktan sonra, araştırmanın uygulama kısmında 2014 yılında Samsun İlkadım Belediyesi'nde ortalama 300 çalışan arasından farklı hiyerarşik düzeylerde çalışan 103 kişi üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve farklı pozisyonlarda çalışanların örgütsel adalet türleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığı, örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasında örgütsel adaletin etkilerinin olduğu ve adaletli bir ortam oluşturan örgütlerin, bunun sonucunda gönüllü davranışlar gösteren çalışanlara sahip olacakları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dağıtımsal Adalet, Prosedürel Adalet, Etkileşimsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.

THE EFFECT OF MUNICIPAL WORKERS ON ORGANIZATIONAL CITIZENS 'BEHAVIORS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE: A RESEARCH ON SAMSUN İLKADIM MUNICIPALITY STAFF

Abstract

Organizational justice includes evaluations of how equally employees are treated in their workplace. Organizational citizenship behaviors are the behaviors that employees show as irrelevant. In order for organizational citizenship behaviors to occur, employees must believe that there is organizational justice. In this study, the relationship between types of organizational justice and organizational citizenship behaviors is examined and it is determined whether there are differences in organizational justice types and organizational citizenship behaviors according to the positions of employees in the organization. After the study was presented in a theoretical framework, a questionnaire survey was conducted on 103 people working at different hierarchical levels among the approximately 250 employees in İlkadım Municipality of Samsun in the application part of the research in 2014. As a result of this study, it was found that there is a meaningful relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors, and that there is no meaningful difference between organizational justice types and organizational citizenship behaviors in different positions, organizational justice influences the formation of organizational citizenship behaviors and voluntary behaviors employees who have been identified.

Keywords; Distributive Justice, Procedural Justice, Interactive Justice, Organizational Citizenship Behaviors.

¹ Bu makale Doç. Dr. Hasan Gül danışmanlığında yürütülen “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama” başlıklı Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

Giriş

Günümüzde sürekli gelişen ve değişen dünyaya karşılık, tüm iş alanlarında hızlı bir rekabetin doğması örgütlerin çalışanlarına bir kat daha önem vermesine neden olmuştur. Bu amaçla örgütler, görevlerinin bilincinde olup görevlerine çok dikkat eden, işini savsaklamadan ve içten gelen bir samimiyetle yapan, gözetim ve denetim yapılmadığı anlarda dahi kurallara uyan, çalışma arkadaşlarına hiçbir karşılık beklemeden yardım eden, gerektiğinde örgütü için fazladan çalışan, dedikodudan uzak durup kurumun sırlarını saklayan çalışanlara her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadır (Karaman vd., 2008: 50). Buna karşın, çalışanlar ise yaptıkları işe karşılık, ücretlerinin hak ettiklerine denk olup olmadığı, kendilerini yönetenlerin yönetimlerinde adil davranıp davranmadığı ya da örgütlerinde verilen ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığı konusunda kendilerine sorular sormakta ve bu sorulara kendi iç dünyalarında vermiş oldukları cevapların alguları neticesinde çevrelerine karşı bazı davranış kalıpları geliştirmektedirler (Irak, 2004: 26).

Bu çalışmada, hızla değişen dünyada ve bu hızlı değişimi yaşayan dünyanın gerektirdiği ekonomik yapıda artık sadece çalıştır ve üret mantığının yürümediği, çalışanların da adalet ve hak istediği teorik ve uygulamalı bir araştırma ile ortaya konmaktadır. Bu doğrultuda, Samsun'un merkez ilçelerinden olan İlkadım Belediyesi çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma için belediye çalışanlarının seçilmiş olmasının nedeni, çalışanların sürekli değişime uğraması, tamamen hizmet sektörü olması ve bünyesinde hemen hemen her kademedede çalışan bulundurması etkili olmuştur. Bu amaçla çalışmada, belediye çalışanları üzerinde örgütsel adalet türleri ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiler incelenerek, çalışanların kurumdaki pozisyonları örgütsel adalet türleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları düzeylerinde farklılaşma olup olmadığı araştırılmaktadır.

1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Türleri

Örgütsel adalet, araştırmacılar tarafından üzerinde çok çalışılan bir alan olarak tercih edilmediği, tarihsel açıdan ele alındığında ise eskilere dayanan bir geçmişe sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Örgütsel adalet günümüzde dikkat çeken ve üzerine bilimsel araştırmalar yapılan yeni bir olgudur. Bu çalışmalar, Adams'ın "Eşitlik Kuramı" (1963) ile başlamış olup, bu araştırmalar sonucunda konu hakkında birçok tanım ve fikirler ileri sürülmüştür. Eşitlik Kuramı'na göre çalışanlar, örgüte sağlamış oldukları yarar ile örgütün kendilerine sağlamış olduğu yararı oransal olarak karşılaştırmaktadır (Taşçıoğlu, 2011: 137). Ancak teknik anlamda örgütsel adalet kavramı ilk olarak Greenberg (1987) tarafından kullanılmış ve Greenberg örgütsel adalet konusunda birçok çalışma yapmıştır.

Moorman (1991: 845) örgütsel adaleti, çalışanların örgütlerinde adil muamele görüp görmediklerini belirleyen ve bu değerlendirmelerinin işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediklerini gösteren bir tutum ve davranış şeklinde tanımlamaktadır. Örgütsel faaliyetlerden elde edilen kar ya da zararların, özellikle örgütlerin elde ettikleri karın dağıtımında birey ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışlar, yönetimin almış oldukları kararların geçerliliğini değerlendirmede çalışanların kullandıkları temel yöntemlerden birisidir (Tikici ve Derin, 2013: 613).

Örgütlerde girdiler sonucunda elde edilen çıktılarının genel anlamda paydaşlara bir şekilde paylaşılması gerekmektedir. İşte bu paylaşmanın nasıl olacağı ve örgütsel adaletin kaç farklı alanda tanımlanacağı konusunda araştırmacılar arasında tartışma yaşanmaktadır. Bazı araştırmacılar örgütsel adalet ile ilgili çalışmalarında dağıtımsal adalet ve işlemsel (prosedürel) adalet olmak üzere iki kavram üzerinde dururken, etkileşimsel adaleti işlemsel (prosedürel) adaletin bir alt başlığı olarak ele almış olmalarına rağmen, genel anlamda örgütsel adalet üç başlık altında incelenmektedir. Bunlar: Dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet olup, dağıtımsal adalet, kazanımlar ve çalışanın algıladığı adalet ile bağlantılı iken, işlemsel (prosedürel) adalet kazanımların belirlenmesinde kullanılan yöntemlerin (işlemlerin) adaleti ile, etkileşimsel adalet ise, örgütsel sistemin işlemesi sırasında, çalışanların karşı karşıya kaldığı kişilerarası davranışlarda algılanan adalet ile ilişkilendirilmektedir (Jawahar, 2002: 812-813).

Dağıtımsal Adalet: Dağıtımsal adalet, ahlaki ve kanıtlanabilir olarak belirlenen özellikler temelinde, çalışanların pozisyonları gereği yaptıkları işlerinin karşılığı benzer iş yapanlara aynı oranda davranış, pozisyonları gereği yaptıkları işlerinin karşılığı farklı davrananlara farklı davranılmasını açıklamaktadır. Adams'ın Eşitlik Teorisinde işlenen adalet türüdür. Temel varsayım, eşit çalışmanın karşılığı eşit sonuçlar görmesi üzerinedir (Ayan vd., 2014: 396). Dağıtımsal adaleti, çalışanların kişisel özelliklerinin ön plana çıktığı bir algılama olayıdır. Bu nedenle dağıtımsal adalet örgütsel çıktılardan çok kişisel çıktıları ele almaktadır. Çalışanların fiziksel, zihinsel ve psikolojik özellikleri ve kişilikleri birbirinden farklı olduğu için, dağıtım adaleti ile ilgili algılamalarının da farklılaşması kaçınılmazdır (Taşçıoğlu, 2011: 139). Bu nedenle dağıtımsal adalet çalışanlarda kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir.

Prosedürel Adalet: Prosedürel veya işlemsel adalet, yöneticilerin, çalışanlar hakkında karar verirken uyguladıkları prosedür ve politikalara yönelik algılanan adalettir (Ayan vd., 2014: 396). Dağıtımsal adalet örgütsel kaynakların dağılımındaki adalet ile ilgili iken, prosedürel adalet örgütsel faaliyetlerin dağılımı ile ilgili kararların adil olması ile ilgilenmektedir (Korsgaard ve Roberson, 1995: 657). Ücret, çalışma koşulları, performans değerlendirme, işyerinde kariyer gibi

konular dağıtımsal adaletin ana temasını oluştururken, bu tip konuların nasıl belirleneceği ve bu yöntemlerin nasıl olacağı prosedürel adaletin konusuna girmekte ve prosedürel adalet titiz bir çalışmanın sonucunda ortaya çıkmakta olup, hem işverenler, yöneticiler ve çalışanlar hem de örgütün geleceği için oldukça önem arz etmektedir.

Etkileşimsel Adalet: Dağıtımsal ve prosedürel adalet ile ilgili çalışmalar sürerken farklı bir konu olarak ortaya çıkan etkileşimsel adalet, çalışanların, yöneticilere yönelik olarak etkileşim ve iletişim düzeyleri ile ilgili adalet algılamalarıdır (Ayan vd., 2014: 396). Bu adalet türünde maddi beklentilerden çok manevi beklentiler ön planda tutulmaktadır. Çalışanların duygu sahibi birer varlık olduğu düşünülerek, etkileşimsel adalet, örgütsel faaliyetlerde uygulanan uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı olup, özellikle kişilerarası tavırlar, bireylerarası ilişkilere yapılan yatırımlar ve bu ilişkilerden elde edilecek çıktılarının etkisini inceleyen kavramdır (Ramamoorthy ve Flood, 2004: 249).

2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı ve Boyutları

İlk olarak 1920’li yıllarda Barnard tarafından araştırmaya tabi tutulan örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), çalışanların kurallı olarak gerçekleştirdiği rol davranışı dışında “rol dışı davranışlar” olarak ifade edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları kavramının ilk defa 1983 yılında Dennis Organ ve arkadaşları tarafından yönetim bilimi alanında yapılmış olduğu çalışmalar sonucunda kazandırıldığı bilinmektedir (Ünüvar, 2006: 177). Bu tür davranışlar, çalışanlar için belirlenmiş biçimsel iş tanımlarında var olmayan, zorunlu olarak tutulmayan, ihmali halinde herhangi bir ceza gerektirmeyen ya da gerçekleştirildiğinde ödül sisteminde doğrudan ve dolaylı olarak ödüllendirilmeyen ve daha çok çalışanlarda kişisel tercihe bağlı olup, bütün olarak örgütün etkinliği ve verimliliğini artırmaya dönük davranışlardır (Greenberg ve Baron, 2000: 372). İşin biçimsel ya da resmi görev tanımlarının üstünde bir anlamı ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışı, “rol fazlası davranışlar”, “örgütsel spontanlık”, “sosyal örgüt davranışları” ya da “sivil örgütsel davranışlar” gibi değişik isimlerle de anılmakla birlikte (Wagner ve Rush, 2000; Somech ve Drach-Zahavy, 2004; aktaran: Sezgin, 2005: 318-319), araştırmacılar tarafından ise yaygın olarak “örgütsel vatandaşlık davranışları” olarak adlandırılmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının her bir boyutu, farklı biçimlerde de olsa örgütsel etkinliğe katkıda bulunmaktadır (Deluga, 1994: 316). Organ, 1988 yılında yayımlanmış olduğu kitabında ÖVD’nin; diğerkâmlık (Altruism), Bilinçlilik (Conscientiousness), Nezaket (Courtesy), Sivil erdem (Civic Virtue), ve Centilmenlik (Sportsmanship) olmak üzere beş boyut ile oluştuğunu ortaya koymaktadır (Organ, 1988; 25).

Yardımseverlik (Altruizm, Diğerkâmlık, Diğerlerini Düşünme): Çalışanların örgütle ilgili sorunlarda veya örgüt işleyişi için gerekli görevlerde diğer örgüt çalışanlarına yardım etmesini amaçlayan gönüllü davranışları içermektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351). Çalışanların problemler karşısında doğrudan ve gönüllü olarak diğer bir çalışma arkadaşına yardım etmesini ifade etmekte olan bu boyut, örgütsel vatandaşlık davranışlarında çalışanların biçimsel rol kalıplarının dışında sayılmaktadır.

Vicdanlılık: Bu boyut örgüt çalışanlarının bazı örgütsel vatandaşlık davranışlarını örgüt içerisinde yapması gerekenleri aşan bir şekilde yerine getirmelerini ifade etmektedir. Örgüt çalışanlarının kendilerinden beklenen gerekli görevlerin dışında bir davranış sergilemesi anlamına da gelmektedir (Özdemir, 2005: 90). Bu boyutta çalışanlar özverilerini ortaya koyarak örgüt adına ekstra yarar sağlamaktadır.

Sportmenlik-Centilmenlik: Centilmenlik, örgütteki çalışanlar arasında gerginlik ve çatışma oluşturabilecek her türlü olumsuzluğu görmezden gelme, küçük sorunları büyütmeme veya şikâyet etmeme şeklindeki davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bu doğrultuda sorunları gereksiz yere büyütmekten ve iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınan, sorunlara takılıp kalan değil, sorunlara çözüm üreten, zamanının çoğunu işiyle ilgili geçiren çalışanların bu davranışları sportmenliğe örnek olarak verilebilmektedir (Konovsky ve Organ, 1996: 255; aktaran: Yeşiltaş ve Keleş, 2009: 22).

Nezaket: Örgütsel vatandaşlık davranışlarının bu boyutu, çalışanların yapmış oldukları işlerinden ve verecekleri kararlarından etkilenen çalışma arkadaşlarıyla olan davranışlarını kapsamaktadır. Bu boyutta yer alan davranışların ortak özelliği, herhangi bir problem veya sorun ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyarmak için sergilenen davranışlar olmasıdır. Verilecek bir karardan etkilenebilecek çalışanların alınacak kararlar konusunda önceden görüş ve fikirlerini almak, örgüt içinde önemli konularla ilgili diğer çalışanlara bilgi sağlamak, çalışma arkadaşlarının sahip olduğu haklarına saygı göstermek ve genel konularda hatırlatma ve danışma sağlama gibi davranışlar nezaket boyutunda yer alan davranışlar olarak ifade edilebilmektedir (Mert, 2010: 121).

Örgütsel-Sivil Erdem: Sivil erdem boyutu, çalışanların örgüt vatandaşlığını kabul etmesinden kaynaklanan sorumluluklarıyla ilgili geliştirilen bir kavramdır ve bir bütün olarak çalışanların çalıştıkları örgüte bağlılığı ya da örgüte karşı yüksek seviyede ilgiyi anlatmaktadır. Örgütün gelişimi ve ilerlemesi için çaba harcamak ya da örgütü etkisi altına alan tüm faaliyetlere karşı kişilerin kendisini geliştirerek, alınacak kararlara sorumlu bir şekilde katılması olarak da açıklanabilmektedir (Altınbaş, 2008: 28).

3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Örgütsel adalet örgütsel yapı içinde çalışanlar için önem arz etmekte olup, çalışanlar tarafından önem verilen konuların başında gelmektedir. Bunun nedeni, kavramın örgütsel vatandaşlık, bağlılık, motivasyon, örgütsel iklim, iş doyumunu, devamsızlık, üretkenlik ve işten ayrılma gibi örgütsel çıktı ve bu çıktıların örgütlere göre değişebilirliğiyle ilgili olmasından kaynaklanmaktadır (Forret ve Love, 2008: 248). Williams ve arkadaşlarına göre (2002) çalışanların çalıştıkları örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinin bir takım gerekleri bulunmaktadır. Bunların başında da çalışanların örgütlerindeki yönetimin almış olduğu karar ve uygulamaları ile ilgili adalet algılamaları yer almaktadır (Aryee vd., 2002: 269).

Çalışanların iş gördükleri örgütlerde yöneticilerinin kendilerine adil davrandıklarını düşünmeleri, onların belirlenen iş tanımlarından çıkararak fazladan rol sergilemelerine ve liderlerine güvenmelerini sağlamaktadır. Örgütlerde güven ortamlarının oluşması sebebiyle ortaya çıkacak olan davranışlara, örgütsel vatandaşlık davranışı denilebilir ve yöneticiler tarafından hissettirilen adil davranım, çalışanların örgütleri için ekstra rol davranışı sergilemesinde etkili olabilmektedir (Atalay, 2010: 35).

Örgütsel adalet kavramı yapılan araştırmaların genelinde dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti şeklinde üç ana alanda incelenmektedir (Söyük, 2007: 8). Söz konusu örgütsel adalet türleri ile ilgili olarak çalışanların algıladıkları, öncelik olarak çalışanların örgütlerine karşı güven hislerini ortaya çıkarma daha sonra da vatandaşlık davranışlarını sergilemelerini sağlamak ve pekiştirmektir. Çalışanların yüksek düzeydeki olumlu adalet algısı onları çalışma hayatları adına daha enerjik bir ruh haline sokmakta olup, çalışanların bu tür enerji dolu ruh hallerine girmelerinin onların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme potansiyel ve ihtimallerini de arttırmaktadır (Williams vd., 2002: 33-34). Dolayısıyla çalışanların psikolojik durumları ve büründükleri olumlu ruh halleri, örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki bağlantıyı oluşturan ve etkileyen en önemli etkenlerden birisidir. Organ tarafından yapılan bir çok çalışmada belirtildiği üzere çalışanlar kendilerine adil muamelede bulunduğunu hissettikleri ve algıladıklarında uygunsuz rol davranışlarını daha az, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ise daha fazla gerçekleştirmektedirler (Asgari vd., 2008: 228).

4. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde öncelikli olarak araştırmanın amacı, yöntemi ve örneklem yapısı açıklanacaktır. Daha sonra değişkenlere ait ölçekler ve elde edilen verilerin korelasyon,

regresyon ve anova testi gibi istatistikî yöntemlerle analiz sürecine değinilecek ve son olarak da elde edilen bulgular ışığında sonuç ve değlendirmelerde bulunulacaktır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, örgütsel adalet türleri olan dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet türleri ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Aynı zamanda çalışanların kurumdaki pozisyonlarının örgütsel adalet türleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığı incelenmektedir.

4.1.1. Araştırma Kapsamında Test Edilen Hipotezler

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir:

H₁: Örgütsel adalet türleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki var mıdır?

H_{1a}: Prosedürel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

H_{1b}: Etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

H_{1c}: Dağıtımsal adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

H₂: Çalışanların örgütsel adalet algıları kurumdaki pozisyonlarına göre farklılık göstermekte midir?

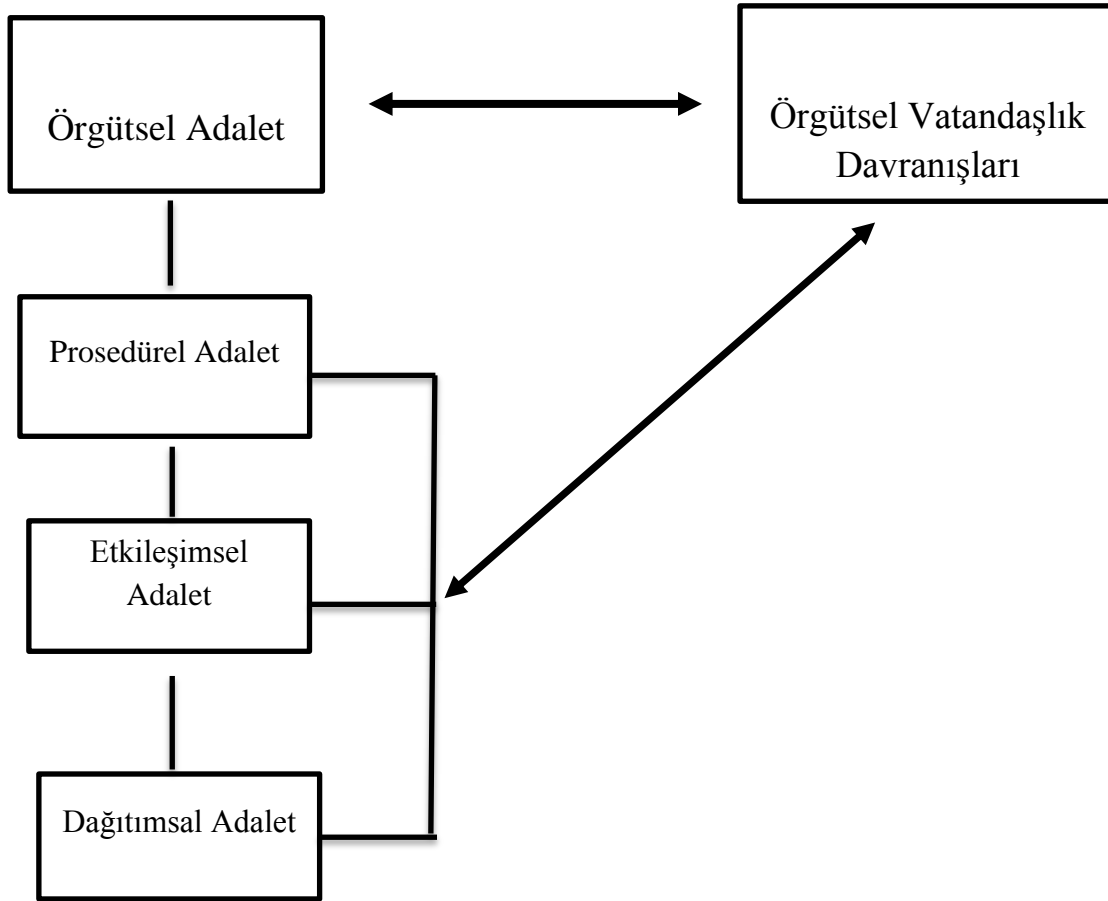
H₃: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri kurumdaki pozisyonlarına göre farklılık göstermekte midir?

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışma, iki veya daha çok değişken arasındaki değişimin derecesini belirlemeyi hedeflediği için yöntem olarak ilişkiisel tarama modeli kullanılmaktadır. Bu tür bir araştırmada aralarında ilişki aranacak değişkenler, ayrı ayrı toplanarak sembolleştirilmektedir. Ancak bu sembolleştirme (değer verme, ölçme), ilişkiisel bir çözümlmeye olanak sağlayacak biçimde yapılmaktadır.

4.2.1. Araştırmanın Modeli

Literatürdeki araştırmalar doğrultusunda kullanılacak olan model aşağıdaki gibi hazırlanmıştır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

4.3. Örneklem Kütlesi

Çalışmanın evrenini Samsun ili İlkadım ilçesi İlkadım Belediyesi çalışanları oluşturmaktadır. İlkadım Belediyesinde çalışan ve ortalama 300 kişiden oluşan evrenden araştırmaya katılmaya gönüllü olan 103 kişi bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örnekleme yer alan denekler kolayda örnekleme yöntemi ile yansız olarak seçilmektedir.

4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmış ve bu doğrultuda oluşturulan anket 3 bölüm olarak tasarlanmıştır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini tespit edebilmek amacıyla 6 sorudan oluşan demografik kısım yer almaktadır. İkinci bölümde ise 25 sorudan oluşan “Örgütsel Adalet Ölçeği” yer almaktadır. Toplam 25 ifadeden meydana gelen Örgütsel Adalet Ölçeğinin ilk 7 ifadesi prosedürel adalet, sonraki 10 ifade etkileşimsel adalet ve 8 ifade ise dağıtımsal adalet ile ilgili bulunmaktadır (Gül ve İnce, 2005: 44-45). Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ) çalışanların örgütsel adalet algısını ölçmeye yöneliktir ve bu ankette 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” yer almaktadır. Örgütsel

vatandaşlık davranışları için, Türker'in (2006) örgütsel vatandaşlık üzerine yaptığı araştırmada kullanılmış olduğu ve Podsakoff vd. (2000) ile Morrison'un (1994) çalışmalarından derlenip geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır (Türker, 2009: 189-191). Örgütsel Vatandaşlık ölçeği 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel gelişime katkı alt boyutunda 7 ifade, yardımseverlik alt boyutunda 4 ifade, kendini geliştirme alt boyutunda 2 ifade, sahiplenme alt boyutunda 3 ifade ve centilmenlik alt boyutunda 2 ifade olmak üzere toplam 18 ifade yer almaktadır. Ölçek 5'li Likert derecelendirmesinde ve "Kesinlikle Katılmıyorum ifadesi ile Kesinlikle Katılıyorum" ifadesi arasında katılım düzeylerinden oluşmaktadır. Yapmış olduğumuz çalışmada ölçek güvenilirlik katsayısı .876 olarak tespit edilmiştir. Ölçek alt boyutları güvenilirlik katsayıları, örgütsel gelişime katkı boyutunda .813, yardımseverlik alt boyutunda .773, kendini geliştirme alt boyutunda .872, sahiplenme alt boyutunda .783, centilmenlik alt boyutunda .739 olarak tespit edilmiştir. Cronbach's Alpha katsayısına göre bu güvenilirlik katsayıları oldukça yüksek ve yüksek derecede güvenilirliği ifade etmektedir.

5. Bulgular

Yapılan çalışmada araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile ilgili; yaş ve cinsiyet; kişisel bilgiler ile ilgili; medeni durum, eğitim düzeyi; çalıştıkları kurum ile ilgili; kurumdaki pozisyonları ve kurumdaki çalışma süreleri gibi alanlarda bilgiler toplanmış, elde edilen veriler frekans ve yüzde olarak aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

5.1. Demografik Bulgular

Yapılan alan araştırması sonucunda örnekleme erkeklerin kadınlara göre % 61.2 oran ile daha fazla ve kadınların % 38.8 oranında olduğu; en fazla frekansa sahip olan yaş grubunun % 20.4 oran ile 21-25 ve 31-35 yaş grubu olduğu, en az frekansa sahip yaş grubu ise % 4.9 oran ile 20 yaş altı yaş grubu olduğu; evli olanların % 65 oran ile bekar olanlardan daha fazla, bekar olanların ise % 33 olduğu; en fazla frekansa sahip eğitim düzeyinin % 33 oran ile lise mezunlarının olduğu, en az frekansa sahip eğitim düzeyi ise % 6.8 oran ile ilk öğretim ve lisans üstü mezunlarının olduğu; katılımcılar içerisinde en yüksek frekansa sahip olanların % 58.3 oran ile memur olduğu, başkan yardımcısı katılımcı sayısı bir kişi, şef katılımcı sayısı ise iki kişi olduğu; en fazla frekansa sahip çalışma yılı aralığının % 35.9 oran ile (1-5) yıl olduğu, en az frekansa sahip çalışma yılı aralığının ise yıl % 7.8 oran ile (16-20) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1. Demografik Bulgulara İlişkin Dağılım

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	101	67,3
	Kadın	49	32,7
	Toplam	150	100,0
Yaş	18 yas altı	1	,7
	18-24 yas	82	54,7
	25-34 yas	53	35,3
	35-44 yas	8	5,3
	45-54 yas	1	,7
	Toplam	145	96,7
Medeni Durum	Bekâr	34	33.0
	Evli	67	65.0
	Boşanmış	2	1.9
	Toplam	103	100.0
Eğitim Durumu	İlk Öğretim	7	6.8
	Lise	34	33.0
	Ön Lisans	29	28.2
	Lisans	26	25.2
	Lisans Üstü	7	6.8
	Toplam	103	100.0
Pozisyon	İşçi	28	27.2
	Memur	60	58.3
	Şef	2	1.9
	Müdür Yardımcısı	5	4.9
	Müdür	7	6.8
	Başkan Yardımcısı	1	1.0
	Toplam	103	100.0
Kurumdaki Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	20	19.4
	1-5 Yıl Arası	37	35.9
	6-10 Yıl	17	16.5
	11-15 Yıl	9	8.7
	16-20 Yıl	8	7.8
	21 ve Üzeri Yıl	12	11.7
	Toplam	103	100.0

5.2. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde örgütsel adalet türleri ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkinin tespiti, kurumdaki pozisyona göre adalet türlerinde ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında farklılaşma olup olmadığının analizleri yapılmıştır.

H₁: Örgütsel adalet türleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 2’de H_1 hipotezini test etmek için yapılan korelasyon analizi sonucunda tüm örgütsel adalet türlerinin örgütsel vatandaşlık ile pozitif yönde ve 0,01 düzeyinde anlamlı ilişkiye sahip oldukları tespit edilmiştir (prosedürel adalet $p=.001$, etkileşimsel adalet $p=.000$, dağıtım adaleti $p=.007$ ve tüm p değerleri $p<0,01$ olduğu için H_1 hipotezi kabul edilir). Örgütsel vatandaşlık ile en yüksek düzeyde ilişkiye sahip adalet türü etkileşimsel adalet türüdür ($r=.350$), ikinci sırada prosedürel adalet ($r=.334$), en düşük ilişkiye ise dağıtım adaleti türünün sahip olduğu tespit edilmiştir ($r=.264$).

Tablo 2. Örgütsel Adalet Türleri ve Örgütsel Vatandaşlık Değişkenleri Arasındaki Korelasyon

Değişkenler	n	p	Örgütsel Vatandaşlık
Prosedürel Adalet	103	.001	.334*
Etkileşim Adaleti	103	.000	.350*
Dağıtım Adaleti	103	.007	.264*

* $p<0,001$

H_{1a} : Prosedürel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 3’te oluşturulan hipotezlerin testi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir. Bağımlı değişkenin Örgütsel Vatandaşlık bağımsız değişkenin Prosedürel Adalet olduğu ve basit doğrusal regresyon analizi sonucunda Prosedürel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bulunmakla birlikte Prosedürel Adalet düzeyinde bir birimlik artış, örgütsel vatandaşlık düzeyinde, 334 birimlik artışa yol açmıştır ($t=3.558$, $p=.001$, $p<0,05$). Oluşturulan bu basit doğrusal regresyon modeli Örgütsel Vatandaşlıkta meydana gelen değişimin %11.1’ini açıklamaktadır ($F=12.659$, $p=.001$, $p<0,05$).

Tablo 3. Prosedürel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisini Tespit Etmek Amaçlı Yapılan Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken Örgütsel Vatandaşlık		
	Standart Beta (β)	t değeri	P değeri
	.334	3.558	.001
$R^2 = .111$			
$F = 12.659$			
$Sig(p) = .001$			

H_{1b} : Etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 4’te oluşturulan hipotezlerin testi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir. Bağımlı değişkenin Örgütsel Vatandaşlık bağımsız

değişkenin Etkileşimsel adalet olduğu ve basit doğrusal regresyon analizi sonucunda Etkileşimsel adaletin Örgütsel Vatandaşlık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve ,350 düzeyinde bir etkisinin olduğu bulunmuştur ($t=3.751$, $p=.000$, $p<0,05$). Oluşturulan bu basit doğrusal regresyon modeli Örgütsel Vatandaşlıkta meydana gelen değişimin ,122'sini açıklamaktadır ($F=14.067$, $p=.000$, $p<0,05$).

Tablo 4. Etkileşimsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisini Tespit Etmek Amaçlı Yapılan Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken Örgütsel Vatandaşlık		
	Standart Beta (β)	t değeri	P değeri
Etkileşimsel Adalet	.350	3.751	.000
$R^2 = .122$ $F = 14.067$ $Sig(p) = .000$			

H_{1c} : Dağıtımsal adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 5'te oluşturulan hipotezlerin testi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir. Bağımlı değişkenin Örgütsel Vatandaşlık bağımsız değişkenin Dağıtımsal adalet olduğu ve basit doğrusal regresyon analizi sonucunda Dağıtımsal adaletin Örgütsel Vatandaşlık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve ,264 düzeyinde bir etkisinin olduğu bulunmuştur ($t=2.748$, $p=.007$, $p<0,05$). Oluşturulan bu basit doğrusal regresyon modeli Örgütsel Vatandaşlıkta meydana gelen değişimin ,0070'ini açıklamaktadır ($F=7.551$, $p=.007$, $p<0,05$).

Tablo 5. Dağıtımsal Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisini Tespit Etmek Amaçlı Yapılan Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken Örgütsel Vatandaşlık		
	Standart Beta (β)	t değeri	P değeri
Dağıtımsal Adalet	.264	2.748	.007
$R^2 = .0070$ $F = 7.551$ $Sig.(p) = .007$			

H_2 : Çalışanların örgütsel adalet algıları kurumdaki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 6'da H_2 hipotezini test edebilmek için yapılan varyans analizi sonuçlarına göre tüm adalet türlerinde $p>0,05$ olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle adalet türlerinde kurumdaki

pozisyona göre farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. H₂ red edilmiştir. Farklı pozisyonlarda çalışanların örgütsel adalet algıları birbirine benzerdir.

Tablo 6. Kurumdaki Pozisyona Göre Örgütsel Adalet Türlerinde Farklılaşma Olup Olmadığının Tespiti İçin Yapılan Varyans Analizi

		n	Ort.	F	p
Prosedürel Adalet	İşçi	28	3.08	1.898	.135
	Memur	62	3.24		
	Müdür Yardımcısı	5	2.51		
	Müdür	8	3.64		
	Toplam	103	3.19		
Etkileşimsel Adalet	İşçi	28	3.36	.859	.465
	Memur	62	3.55		
	Müdür Yardımcısı	5	2.94		
	Müdür	8	3.55		
	Toplam	103	3.47		
Dağıtımsal Adalet	İşçi	28	3.02	.231	.875
	Memur	62	2.93		
	Müdür Yardımcısı	5	2.70		
	Müdür	8	3.09		
	Toplam	103	2.96		

H₃: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri kurumdaki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 7’de kurumdaki pozisyona göre örgütsel vatandaşlık düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığını tespit edebilmek amaçlı yapılan varyans analizi sonucunda, kurumdaki pozisyona göre örgütsel vatandaşlık düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p=.126, p>0,05). H₃ hipotezi reddedilmiştir. Farklı pozisyonda olanların örgütsel vatandaşlık düzeyleri birbirine benzerdir.

Tablo 7. Kurumdaki Pozisyona Göre Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinde Farklılaşma Olup Olmadığının Tespiti İçin Yapılan Varyans Analizi

		n	Ort.	F	p
Örgütsel Vatandaşlık	İşçi	28	3.68	1.951	.126
	Memur	62	3.74		
	Müdür Yardımcısı	5	3.92		
	Müdür	8	4.16		
	Toplam	103			

6. Sonuç ve Öneriler

Hızla değişen ve gelişen dünyada artık tüm örgütler çalışanların hem fiziksel hem zihinsel hem de duygusal gücünün farkına varmaktadır. Bu nedenle çalışanlara önem veren organizasyonlar diğerlerine göre hep bir adım öne geçmektedir. Sürekli olarak istenen bu bir adım önde olma durumu örgütsel adalet ve örgütsel adaletin sonucunda insan gücünün net bir şekilde anlaşılmasını sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışları ile meydana gelmektedir. Bu

çalışma, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri ve çalışanların kurumdaki pozisyonlarına göre örgütsel adalet türlerinde ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılmakta olup, çalışmaya toplamda 103 kişi katılmaktadır.

Bu örneklem içerisnde araştırmamız incelendiğinde tüm örgütsel adalet türlerinin örgütsel vatandaşlık ile pozitif yönde ve 0.01 anlamlılık düzeyinde anlamlı ilişkiye sahip oldukları tespit edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık ile en yüksek düzeyde ilişkiye sahip örgütsel adalet türü etkileşimsel adalet türüdür ($r=.350$). Çalışanlar beklentilerinde en fazla ikili ilişkilerde saygı, nezaket, düzenli bilgi akışı, kişi haklarına saygı gösterme ve birbirini dinlemeye önem vermektedir. İkinci sırada ilişkiye sahip olan adalet türü ise prosedürel adalet olup ($r=.334$), çalışanlar burada da çalışmalarının karşılığında hak etmiş oldukları her karşılığın nasıl dağıtılacağı ve bu dağıtımda kullanılacak yöntemler ile ilgili adil olunmasını istemektedir. En düşük ilişkiye ise dağıtımsal adalet türünün sahip olduğu tespit edilmektedir. ($r=.264$). Dağıtımsal adaletin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişki oranında en düşük oranda da olsa çalışanlar hak ettiklerini adaletli alma ve adaletli almalarının karşılığında da örgütsel vatandaşlık davranışları sunma konusunda pozitif bir ilişki vardır. Bu açıdan çalışma incelendiğinde çalışanlar çalıştıkları örgütlerde öncelikle etkileşimsel adalet, daha sonra işlemsel adalet, son olarak da dağıtımsal adaleti beklemekte olduğu tespit edilmekte olup, tüm bu adalet türleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı belirlenmektedir.

Gerçekleştirilen varyans analizleri kapsamında elde edilen bir başka sonuç ise kurumdaki pozisyona göre örgütsel vatandaşlık düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği ($p=.126$, $p>0.05$, H_3 hipotezi ret edilemez), farklı pozisyonda olanların örgütsel vatandaşlık düzeyleri birbirine benzediği, yine kurumdaki pozisyona göre örgütsel vatandaşlık düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını tespiti için yapılan varyans analizinde adalet türlerinde kurumdaki pozisyona göre farklılık olmadığı, farklı pozisyonlarda çalışanların adalet algıları birbirine benzediği tespit edilmektedir.

Çalışmanın hipotezlerini destekler yönde elde edilen bu sonuçlara paralel şekilde, Tanrıverdi ve diğerlerinin (2017) “Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Arasındaki İlişki” adlı çalışmalarında genel örgütsel adalet düzeyi ve genel motivasyon düzeyi arasında ilişki bulunmakta olup, neticede örgütsel adalet düzeyi, örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği belirtilmektedir. “Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Davranışının İlişkisi: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma” başlıklı çalışmada Arı ve diğerleri (2017) örgüt içerisinde çalışanlar, yöneticilerin kendilerine adil davrandıklarını hissettikleri

zaman, iş birliği yapmak kolaylaşmakta ve yöneticilerin aldıkları kararları desteklediğini ileri sürmektedir. Ghazi ve Jalali (2017) “Örgütsel Adalet ve İş Motivasyonunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışlara ve Mükelleflere Etkisi” adlı araştırmasında çalışan personel için uygun koşulların oluşturulmasının gerektirdiğini ve uygun koşullar sağlanırsa iş motivasyonunun artacağını, iş motivasyonu sağlanan çalışanlarda ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşacağını tespit etmektedir. Sökmen ve diğerlerinin (2015) “Örgütsel Adalet’in Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma” konulu çalışmalarının sonuçlarına göre, çalışanların dağıtımsal adalet algıları ile tüm örgütsel vatandaşlık davranış boyutları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmektedir. Yıldız (2014) “Örgütsel Adalet’in Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü” adlı araştırmasında, örgütsel adaletin üç türü ile iş tatmini arasında; kişiye yönelik örgütsel vatandaşlık (diğerkâmlık ve nezaket) ile örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık (vicdan, sivil erdem ve centilmenlik) davranışları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmektedir.

Bu çalışmada ve birçok çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasında örgütsel adaletin etkilerinin önemli olduğu ve örgütsel adaletin çalışanlar üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında en etkili yöntemlerden biri olduğu tespit edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüte olan olumlu etkileri olumsuz etkilerinden fazla olmakla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları sayesinde örgütlerde ve örgüt içinde daha iyi bir çalışma ortamı oluşması, çalışanların örgüte olan bağlılığının artması, kendini örgüte adanmış olan çalışanların daha uzun süre çalıştıkları örgütlerde kalmayı arzu etmesi gibi biçimsel rol dışı davranışları ortaya çıkaran olumlu sonuçlar meydana gelmektedir. Örgütsel adaleti ve personel motivasyonunu sağlamak, çalışanların fikirlerine değer vermek ve katılımcı bir yönetim anlayışı ortaya koymak, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerini etkileyebilmektedir. Örgüt yönetimi, örgütlerde adil ücret programları, adil çalışma programları oluşturmalı, iş yükünü adil olarak dağıtmalı, tarafsız kararlar almalı, çalışanların kararlara katılmalarını sağlamalı, fikirlerine değer vermeli, diğer çalışma arkadaşlarına karşı tutumları konusunda bilgilendirmeli, açık ve şeffaf politikalar izlemelidir. Örgüt yönetiminin bu gibi faaliyetlerde bulunması çalışanların örgütleri adına fazladan yarar sağlayıcı vatandaşlık davranışı sergileyeceği tespit edilmekte olup, adaletli bir ortam oluşturan örgütler, bunun sonucunda gönüllü davranışlar gösteren çalışanlara sahip olacakları belirlenmektedir. Esmer (2013) çalışmasında örgüt liderlerinin (yöneticiler) örgüt içinde adaleti geliştirmek için çalışanları karar alma sürecine dâhil ettiklerini ve bu katılımın çalışanların

gelişimini ve örgüte karşı iyi oluşunu kolaylaştırdığını başka bir ifade ile örgütsel vatandaşlık gibi olumlu tutum ve davranışlarda bulduklarını vurgulamaktadır.

Bu kapsamda çalışmanın, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik elde edilen bulguların, literatüre bu yönde katkıda bulunduğuna inanılmaktadır. Ayrıca, bu çalışmada elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi için, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının, farklı sektörlerde çalışanları konu alan araştırmalarla incelenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda aynı çalışma özellikle özel sektör örgütlerindeki çalışanlar ile tekrar edilerek, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olan faktörler araştırılabilir.

Kaynakça

- Altınbaş, B., (2008). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arı, M., Gülova, A. A. ve Köse, S., (2017). “Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Davranışının İlişkisi: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi, 10(1), 43-51.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. ve Chen, Z. X., (2002). “Trust as a Mediator of The Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of A Social Exchange Model”, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A. ve Bahaman, A. S., (2008). “The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support”, *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Ayan, M., Aşkın, S. ve Arslan, S., (2014), “Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerine Bir Araştırma”, 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Melikşah Üniversitesi, 7/8 Kasım, Kayseri.
- Atalay, C., (2010). Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Deluga, R. J., (1994). “Supervisor Trust Building, Leader Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326.
- Esmer, Y. (2013). “Banka İşletmelerinde Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Ziraat Bankası Örneği”, *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 41-61.
- Ghazi, M. ve Jalali S. M., (2017). “The Effects of Organizational Justice and Job Motivation on Organizational Citizenship Behavior and its Impact on Taxpayers”, *Journal of History Culture and Art Research Journal*, Vol.6, No:1, 136-151.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A., (2000). Behavior in Organizations (Seventh Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Forret, M. ve Love, M. S., (2008). “Employee Justice Perceptions and Coworker Relationships”, *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 248-260.
- Irak, D. U., (2004). “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İnce, M. ve Gül, H., (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Jawahar, I. M., (2002). “A Model of Organizational Justice and Workplace Aggression”, *Journal of Management*, 28(6): 811-834.
- Karaman, K., Yücel, C. ve Dönder, H., (2008). “Öğretmen Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53, 49-74.
- Korsgaard M. A. ve Roberson, L., (1995). “Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role Of Instrumental and Non Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions”, *Journal of Management*, 21(4), 657-669.
- Mert, İ. S., (2010). “İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 117-143.
- Moorman, R. H., (1991). “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845- 855.

- Organ, D., (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The GoodSoldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Boks.
- Özdemir, Y., (2005). Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Podsakoff, P. M. ve Mackenzie, S. B., (1994). "Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness", *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Ramamoorthy, N. ve Flood, P. C., (2004). "Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions", *British Journal of Management*, 15, 247-258.
- Sezgin, F., (2005). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Sökmen, A., Şahal, S. ve Söylemez, M., (2015). "Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 66-91.
- Söyük, S., (2007). "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma". Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tanrıverdi, H., Koçaslan, G., Perdeci, O. (2017). "Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyon Arasındaki İlişki", *Ulakbilge Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (11), 533-555.
- Taşçıoğlu, H., (2011). "Örgütsel Adalet Algısının Ölçülmesine Yönelik Kamu Kurumunda Bir Araştırma", *Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE, Sosyal Bilimler Araştırması Dergisi*, 6(1), 136-150.
- Tikici, M. ve Derin, N., (2013). *Örgütsel Güven*, Edt: Edip Örucü ve Engin Üngüren, Örgütsel Davranış, Lisans Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.
- Türker, D., (2009). "How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment?", *Journal of Business Ethics*, 89, 189-204.
- Ünüvar, T. G., (2006). "An Integrative Model of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, And organizational Citizenship Behavior", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Williams, S., Pitre, R., Zanuba, M., (2002). "Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewarda Versus Fair Treatment", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 142, No: I, s.25-46.
- Yeşiltaş, M. ve Keleş, Y., (2009). "İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 17-39.
- Yıldız, S., (2014). "Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14(2), 199-210.