

## BÖLÜM I

### I.PROBLEM DURUMU

Ülkemizde eğitimi geliştirmek için çalışmalar sürekli yapılmasına rağmen, eğitim sistemimizdeki sorunlar giderek artmaktadır. Gelişmeye yönelik yapılan her yenilik beraberinde yeni sorunlar getirmektedir. Niteliğe ilişkin olan bu sorunların, önemli ölçüde öğretmenlerin okullarına ve işlerine olan olumlu tutum ve davranışlarının giderek azalması ile ortaya çıktığı düşünülmektedir. Bunun sebebi ise eğitim iş göreni olan öğretmenlere gereken önemin yeterince verilmemesidir.

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık bir örgütün etkinliğinin arttırılmasında ve geliştirilmesinde önemli yere sahip faktörlerdir. Çünkü bu faktörlerin azlığı, örgütü oluşturan en değerli kaynak olan insan kaynağı potansiyelinin azalmasına neden olmaktadır. Öğretmenlerin adalet algıları ne kadar çok olursa ve işlerine karşı ne kadar çok olumlu tutum ve davranışlara sahip olurlarsa, kendi değerleriyle örgütün değerlerini ne kadar çok benzeştirirlerse o kadar çok eğitim yararına faaliyet gösterecek ve kendinden beklenilenin fazlasını yerine getireceklerdir.

### II. AMAÇ

Bu çalışmanın amacı, Uşak il merkezinde bulunan ilköğretim sınıf öğretmenlerinin, kendilerine adil davranılıp davranılmadığını, kendilerine adil davranıldığında işlerine ve yöneticilerine karşı daha olumlu tutumlara sahip olup olmadıklarını ve bu yaşananların örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkilerini saptamaktır. Ayrıca bu araştırma ile, örgütsel adaletin önemine işaret edilmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının meydana gelmesini etkileyen faktörlere değinilerek eğitim yönetimi literatürüne katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

**Problem cümlesi:** Örgütsel vatandaşlık davranışı, diğer önemli değişkenler sabit tutulduğunda, işgörenlerin kurum içi adalet algılarından ne oranda etkilenmektedir?

### III. ÖNEMİ

Bu çalışma, öğretmenlerin okullardaki adalet algılarıyla ilgili olumlu ve olumsuz görüşlerinin belirlenmesi, örgütsel adaletin öğretmenlerin okuldaki örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinin araştırılması ve okulların durumunun tespit edilip, sonuçlara göre okul müdürlerinin yönetsel çalışmalarına yardımcı olması bakımından önemlidir. Ayrıca, alanda literatür incelendiğinde, Türkiye’de benzer çalışmaların sınırlı olduğu görülebilir. Bu sebepten, bu örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi araştırarak literatüre katkı sağlaması bakımından da yararlı olacaktır.

### IV. SINIRLILIKLAR

1- Öğretmen görüşleri örgütsel adaleti ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirlemede güvenilir bir kaynaktır.

2- Araştırma 2004-2005 eğitim-öğretim yılı içinde Uşak ili merkezinde bulunan ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlere uygulanan ölçme aracı ile elde edilen verilerle sınırlıdır.

3- Veri toplama yöntemlerinden anketin sınırlılıkları bu araştırma için de geçerlidir.

### TANIMLAR

**1- Örgütsel Adalet:** Organizasyonlardaki kazanımların dağıtılması, dağıtım kararlarının kullanılan prosedürler ve bireyler arasındaki etkileşimin gerektirdikleri ile ilgili alınmasında geliştirilen kurallar ve sosyal normlarla açıklanmaktadır (Folger, Cropanzano 1998, İşbaşı’nda, 2000). Örgütsel adalet, bireylerin çalışmakta oldukları örgütlerde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yollar ve adaletin işle ilişkili değişkenleri nasıl etkilediği ile ilgilidir.

Örn. Anket soruları;

1-Okulumuzda, başarılı olduğu halde ödüllendirilmeyen öğretmenler vardır.

2-Okulumuzda, öğretmenlerin tümüne yönetmelik aynen uygulanmaz.

**2- Dağıtım Adaleti:** Organizasyonlarda işgörenlerin elde ettikleri kazanımların işgörenler arasında adil olarak paylaşımını konu edinir. Bu kazanımlar; görevler, maller, hizmetler, fırsatlar, cezalar, ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler, vb.dir

Örn. Anket soruları;

1- Okulumuzda, işini iyi yapmayan bazı öğretmenlere göz yumulur.

2- Okulumuzda, yanlış davrananlar hak ettikleri halde ceza almıyorlar.

**3- Prosedür Adaleti:** Organizasyonlardaki yasal prosedürlerin, alınan kararların ve uygulamalarının işgörenler üzerindeki etkisini konu edinir.

Örn. Anket soruları;

1-Uygulamada olan bazı yönetmelikler yöneticiler tarafından taraflı kullanılmaktadır.

2-Okulumuzda, öğretmenlerin tümüne yönetmelik aynen uygulanmaz.

**4- Etkileşim Adaleti:** Organizasyonlarda işlemlerin uygulanması sırasında karşılaştıkları kişiler arası ilişkilerin kalitesidir, işgören ile işveren arasındaki ilişkilerin uygulanmasıdır.

Örn. Anket soruları;

1-Okulumuzda, idarecilerimiz öğretmenlerin hepsini aynı düzeyde dinlemeye hazır değildirler.

2-Okulumuzda, idareciler işimizle ilgili karşılaştığımız zorlukları yenmemizde ayrımcılık yaparlar.

**5- Örgütsel Vatandaşlık:** Organ' göre (1988), Örgütün biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışdır (İşbaşı'nda, 2000).

Örn. Anket soruları;

1- Eğitim ve öğretimi geliştirmek için yapılabilecekleri başkalarından daha çok araştıran ve paylaşan.

2- İşle ilgili geçici olumsuzluklara diğer öğretmenlere oranla daha fazla tahammül edebilen.

**6- Gönüllü Olma (Örgütsel Erdem, Sorumlu):** Organ'a göre (1988), bireyin örgüt içerisinde olup bitenler, yeni gelişmeler, iş yöntemleri ve şirket politikaları ile ilgilenerek bilgi sahibi olmak ve kendini bu konularda geliştirmek için aktif ve sorumlu bir şekilde çalışmasıdır (Kamer'de, 2001).

Örn. Anket soruları:

- 1- Mecbur olmadığı halde okul için fazla mesai yapmada diğerlerine göre daha gönüllü.
- 2-Diğer çalışanları cesaretlendirip motive etmede diğerlerine göre daha başarılı.

**7- Fevri Olmayan (Sportmenlik):** Organ'a göre (1988; 1990) çalışanların örgüt içinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz davranışlardan (sorunları gereksiz yere büyütme, iş arkadaşlarına saygısızca davranmak vb.) kaçınmalarıdır (İşbaşı'nda 2000).

Örn. Anket soruları:

- 1-Sürekli şikayet eden biri gibi görünmekten özellikle kaçınan.
- 2- İş ortamıyla ilgili ufak sorunları başkalarına oranla daha az büyüten.

**8- Yardımsever, Altruizm (diğerkamlık; diğerlerini düşünme):** Organ'a göre (1998) altruizm, örgüt ile ilgili bir görevde veya sorunda diğer bir çalışana yardım etmeyi içeren isteğe bağlı davranışlardır (Kamer'de, 2001).

Örn. Anket soruları:

- 1- Okulda arkadaşlarına işleri nasıl yapacağı konusunda rehberlik etmede diğerlerine göre daha ileride.
- 2- Başkalarıyla karşılaştırıldığında bilgisini daha çok paylaşan.

**9- Titiz Olma (Vicdanlılık):** Organ'a göre (1988), Örgüt üyelerinin, kimi rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan şekilde yerine getirmeleridir (Kamer'de, 2001).

Örn. Anket soruları:

- 1- Diğer öğretmenlerle karşılaştırıldığında daha düzenli çalışan.
- 2-İşini diğerlerine göre daha ciddiye alan.

**10- Takdir Edilme, Yapılanların Değerinin Bilinmesi:** Çalışanların, kendi bireyselliklerine saygı gösterilmesi, kendilerine ait başarılarının görülmesi, yaptıkları işe önem verilmesi başkaları tarafından beğenildiğinin hissettirilmesidir.

Örn. Anket soruları:

- 1- Okulda iyi yaptığım işlerde takdir görüyorum.
- 2- Okulda yaptıklarına değer veriliyor.

**11- Muktedir Kılma (Empowerment, Fırsat tanınması):** Çalışanların, bilgi ve becerilerini kullanmalarına ve geliştirmelerine yönelik gerekli şartların ve imkanların sağlanmasıdır. Çalışanlara daha iyi ürün vermeleri için motive edilerek fırsat verilmesi ve varsa önündeki engellerin kaldırılmasıdır.

Örn. Anket soruları:

- 1- İşimi iyi yapmam için okulumuz bana imkan sağlayabiliyor.
- 2-Çalışmak istersem her türlü kolaylık sağlanıyor.

**12- İdareden Memnuniyet (İyi Geçinme):** Yöneticilerin çalışmalarına ve işgörenlerle ilişkilerine yönelik olarak bireylerin sahip olduğu olumlu tutumdur.

Örn. anket soruları:

- 1- İdare çalışanlar arasındaki sorunları çözmede yetersiz kalıyor
- 2-Okulumuzdaki idare şeklini fazla otoriter ve kuralcı buluyorum.

**13- Özgüven:** Kişilerin, başarılı olmak için yeteneklerinin varlığına inanmaları ve kendilerine güven duymalarıdır.

Örn. Anket soruları:

- 1- Kendimi aciz hissettiğim oluyor.
- 2-Hayatımda olanları kontrol edemiyorum.

## BÖLÜM II

### ÖRGÜTSEL ADALET

#### ADALET KAVRAMI VE ADALET ALGISI

Adalet hak ve hukuku gözetme ve yerine getirme davranışını ifade etmektedir (Püsküllüoğlu, 1999). İnsanların adalet eğilimi, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla toplu halde yaşama ve çalışma gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. İnsanların toplu halde yaşamaları, ihtiyaçlarını karşılarken elde etmiş oldukları kazançların eşitlik ve doğruluk anlayışıyla dağıtılması gerekliliği, adalet kavramının tartışılması sonucunu doğurmuştur.

Son yıllarda geliştirilen organizasyon teorilerinin bireyler arası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu bağlamda, “sosyal adalet” kavramının da organizasyonlara uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların (output) adil dağılımı ifade eden “örgütsel adalet” (organizational justice) kavramının geliştirildiği görülmektedir. Özellikle son 20 yıldır örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalarda, işyerinde algılanan adaletin, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediği görülmüştür (İşbaşı, 2000).

Örgütsel adalet, bireylerin çalışmakta oldukları örgütlerde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yollar ve adaletin işle ilişkili değişkenleri nasıl etkilediği ile ilgilidir. Araştırmacılar, çalışanların kendilerine adil davranıldığına işlerine, iş doyumlarına ve yöneticilerine karşı daha olumlu tutumlara sahip olduklarına inanmışlardır. Adams, insanların adaletsizlikle karşılaştıklarında sadece mutsuz olmayacaklarını, aynı zamanda bu duruma çeşitli tepkiler verme eğilimi içinde olacaklarını söylemiştir (Uysal, 2002).

İnsanlar adil bir dünya inancına sahiptirler.Yani adil dünya inancı bir idealdir, denilebilir. Bireyler dünyanın adil olduğuna inanabilirler ve yaşamlarını bunu sağlamak için düzenleyip yasalar vs. oluşturabilirler. Ancak kendileriyle ilgili olaylarda gerçekleşmediği düşüncesi içinde olabilirler. Tanaka, yaptığı çalışmada bireylerin kendileriyle ilgili olaylarda kendilerini adil, başkalarını ise daha az olduğunu düşündüklerini ortaya çıkarmıştır. Yani bireyler kendilerine yönelik olaylar söz konusu olduğunda , başkalarına yönelik olaylarda algılarından daha farklı bir algılamaya içine girmektedirler (Yılmaz'da, 2002).

İnsanları ‘iyi ve kötü’ diye iki sınıfa ayırmak istesek , hiçbir insan kendini kötü olarak kabul etmeyecektir. Kendinin iyi olduğunu,kötünün diğerleri olduğunu düşünen birey örgüt içindeki adaletin dağılımında da olaylara bireyci bir yaklaşım içinde olacaktır. Öte yandan bir birey her hangi bir sosyal duruma göre bireyci yada toplulukçu eğilim gösterebilir. Bu sosyal durumlar sosyo-ekonomik, kuşak farklılıkları ve bireylerin kendi içlerinde sosyal ilişkilerinin çeşitliliğine ve türüne göre şekillenir. Bireylerin içinde yaşadığı toplumun değerlerine göre, adalet algısı farklılık gösterebilir. Bireylerin tutum ve davranışları örgüt içindeki adaletin dağılımını etkileyecektir. Bir örgütte çalışanların adalet algısına sahip olmaları çalışanların kişisel ve iş tatminleri ve de örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir (Yılmaz, 2002).

Literatür incelendiğinde, organizasyonlarda adalet, kazanımların dağıtılmasıyla dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ve bireyler arasındaki etkileşimin gerektirdikleri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlarla açıklanmaktadır. Teorisyenler bu kazanımı, kazanımların (dağıtım adaleti), süreçlerin (prosedür adaleti), ve bireyler arası ilişkilerin (etkileşim adaleti) adilliğine dayanan bir sınıflama kullanarak açıklamışlardır.

Dağıtım adaleti (distributive justice), bireylerin elde ettikleri kazanımların adil olup olmadığına ilişkin algılamalarını ifade etmektedir.Dağıtım adaletiyle ilgili bir yargı, kazanımların sergilenen performansın doğru ve gerçekçi bir yaklaşımla değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkindir. Prosedür adaleti (procedural justice) ise, kazanımların dağıtımına ilişkin kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin

dağıtım sürecinin adilliyetidir. Etkileşim adaleti (interactional justice) ise, dağılım adaleti ve prosedür adaleti ile ilişkisi sorgulanan bağımsız bir adalet kategorisidir. Bireyler arası ilişkilerin niteliğine ilişkin algılamaları ifade eder. Burada belirtilen adalet türlerine sonraki bölümlerde tekrar ayrıntılı olarak değinilecektir (Özdevecioğlu, 2003).

## ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ

Adalet kavramının ortaya çıkışı ve gelişimi ile ilgili pek çok yaklaşım vardır. Ancak bu yaklaşımların hepsi adalet araştırmaları için aynı derecede önemli değildir. Bu sebeple Uysal'ın belirttiği gibi (2002), örgütsel adalet ile ilgili araştırmalara yön veren belli başlı yaklaşımlar incelenecektir.

### 1. Eşitlik Teorisi (Equity Theory)

Adalet konusunda yapılan çalışmaların temelindeki teorilerden biri eşitlik teorisidir (Equity Theory). Bu teoriye göre bireyler kendilerini başkaları ile kıyasladıkları zaman eşitlik duygusunu yaşayıp yaşamadıkları ile ilgilidir. Adams'ın bu teorisinde, iki değişkenden söz etmektedir. Bunlar Katkılar-Çabalar-Yatırımlar (inputs) ve Kazanımlar (Outputs) dır. Yatırımlar, işgörenlerin eğitimleri, deneyimleri, becerileri, sosyal statüleri, zamanları ve işlerine ilişkin çabaları, kısaca örgüte yaptığı katkılardır. Kazanımlar ise, işgörenin çabaları karşılığında elde ettiği yani işverenlerin sağladığı ücret, terfi, tanınma ve çeşitli ödülleri gibi kazançlardır (Uysal'da 2002).

İşgörenler örgüt için yaptıkları katkılarına bağlı olarak çeşitli kazanımları beklenti duyaralar. Örneğin işgören yüksek performansa sahip ise yüksek bir ücret beklentisi içindedir. Adams, adalete ilişkin algılamaları “eşitlik denklemi” (equity equation) adını verdiği bir eşitlikle açıklamaya çalışmıştır. Kullanılan oran “kazanım:katkı” oranıdır: (İşbaşı'nda, 2000)

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımları}}{\text{Kişinin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımları}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$$



İşgörenler için zor olan, belirlenen bu oranın adil olup olmadığına karar vermektir. İşgörenler katkıları ve kazanımları arasında bir orantı kurarlar. Kendi katkıları ve kazanımları ile diğer işgörenlerin katkı ve kazanımlarını karşılaştırma yapar. Karşılaştırma sonucunda bir eşitsizlik durumu varsa gerilim ortaya çıkar. İşgörenler bu gerilimi azaltmak için davranışsal ve bilişsel metotlara başvurarak güdülenirler. Bunun için katkıları azaltabilirler, performanslarını düşürebilirler, zam isteyebilirler veya işten ayrılabilirler. İşgörenler yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda kazanımlarının fazla olduğunu fark ettiğinde kızgınlık veya dargınlık hislerinden ziyade suçluluk veya utanç duyacaktır. Bu duygular da olumsuz duygular olup kişiyi dengesizliği ortadan kaldırmak için harekete geçmeye güdüler (İşbaşı, 2000).

Adams'ın Eşitlik Teorisi (Equity Theory), adalet araştırmaları için önemli bir başlangıç olmuştur. Ancak bu teori, adalet kararlarının nasıl oluştuğu konusunda yetersiz olması ve adaletsizliklere karşı işgörenlerin tepkilerini belirleyememesi nedeniyle eleştirilmiştir (Uysal'da, 2002).

## **2. Göreli Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory)**

Adalet konusunda yapılan çalışmaların bir diğeri de Göreli Yoksunluk Teorisidir (Relative Deprivation Theory). Göreli yoksunluk teorisi işgörenlerin yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda yaşadıkları adaletsizlikleri ifade eder. Bu teorinin en etkili teorisyenleri Crosby (1976) ve Folger (1986) dır. Crosby (1976), göreli yoksunluğun iki ayrı anlamından söz etmiştir (Irak'ta 2004). Birincisi işgörenin olumsuz ve farklı karşılaştırmalar yaptığında hissettiği duygudur. Belirli ödül dağıtım şekilleri, işgörenleri bazı sosyal kıyaslamalar yapmaya sevk etmektedir. Bu kıyaslamalarda ortaya çıkan olumsuz sonuçların yol açtığı yoksunluk hissi, işgörenleri depresyondan şiddetli taşkınlıklara kadar varan çeşitli tepkilere itmektir. İkincisi ise algılanan adaletsizliği oluşturan karşılaştırmaları açıklayan teorilerdir. Bu teoriler çoğu modele öncü olmuşlardır (Irak, 2004).

### **3. Folger’ın Bilişsel Dayanaklar Teorisi (Referent Cognitions Theory)**

Folger (1986), Bilişsel Dayanaklar Teorisini Crosby’nin teorisine alternatif olarak öne sürmüştür. Bu teori görelî yoksunluk teorisine farklı bir yaklaşım getirmiştir. “İnsanlar örgütsel adalet algılarını nasıl oluştururlar?” sorusuna cevap aramıştır. Bu teoriye göre kişi, farklı ve daha tercih edilir bir seçenek hayal etmedikçe görelî yoksunluğu yaşamaz. Kişiler ancak aleyhte karşılaştırmalar yaptıktan sonra görelî yoksunluk yaşayabilirler. Folger (1986), bu teorisiyle dağılım adaleti ve prosedür adaleti kavramlarını bir araya getirmeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşım iki tür tepkiyi ayırt eder; bunlar gücenme ve doyumсуzлuktur. Cropanzano ve Folger (1989), böyle bir inancın oluşmasının, işgörenlerin adil olmayan bir uygulamaya maruz kaldıkları hislerini artırmaktadır. Bunu yanı sıra işgörenler, kazanımların paylaşımı sırasında karar verme sürecine kendileri de katılırlarsa sonuç ne olursa olsun, adil olarak algıladıkları görülmüştür (Irak’ta, 2004).

### **4. Kestirme Adalet Teorisi (Fairness Heuristic Theory)**

Cropanzano ve diğerleri (2001), Folger’ın teorisinin yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Daha sonra Lind (1992) tarafından geliştirilen ve örgütsel adaletle ilişkin algıların nasıl oluşturulduğunu araştıran Kestirme Adalet Teorisi (Fairness Heuristic Theory) yeterli ve oldukça güçlü bulunmuştur (Uysal’da, 2002). Bu teori bireylerin adalet kararlarını nasıl oluşturduklarına ilişkin bilgi vermekle kalmaz, adaletle ilişkin kararların oluşmasında işlemlere ilişkin değerlendirmelerin, sonuçlara ilişkin değerlendirmelere göre neden daha etkili olduğunu açıklar. Bu teoriye göre verilen yetki kişileri görevi kötüye kullanmaya fırsat tanır. Ayrıca insanlar sık sık otoriteyle ilişkileri konusunda belirsizlik hisseder. Bireyler sürekli kendilerini, otoriteye güven duyup duymayacakları konusunda ve otoritenin kendilerine dürüst ve önyargısız davranıp davranmadığı konusunda sorgular. Bu belirsizliğin çözümüne ilişkin olarak bireyler çoğunlukla otoritenin güvenilir, tarafsız, uyum sağlayan biri, olup olmadığı konusunda karar verirler. Sonuç olarak bireyler adil bir örgütün varlığına karar verebilmek için bilgi arayışındadır. Bu teoriye göre bireyler adaletle ilgili kararlarını işlemlerin adil

olup olmadığına göre verdiklerini ve sonuçlarla ilgili bilginin de sonradan birleştirildiğini belirtmiştir (Irak, 2004).

Eşitlik Teorisi ve Göreli Yoksunluk Teorisinde adalet kararları, işgörenin kendisine ve çevresine ait bilginin tam olarak değerlendirilmesi ile belirlenebilir. Ancak yeterli zaman ve bilişsel kaynağa sahip olunamadığı durumlarda, otomatik kararlar vermenin gerekli olduğu durumlarda Kestirme Adalet Teorisi uygun olacaktır. Öte yandan araştırmacıların edindiği bir diğer bulgu da, adalete ilişkin verilen kararların değişime karşı dirençli olduklarıdır (Uysal, 2002).

### **5. Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlaki Erdemler Modeli**

Adaletin süreç teorileri Göreli Yoksunluk Teorisi, Kestirme Adalet Teorisi vb. ‘bireylerin adalet kararlarını nasıl oluşturduklarını’ açıklamaya çalışırken, ‘çalışanlar adalete neden önem verirler?’ sorusuna cevap arayan adaletin içerik teorileridir. Bu soruya verilen ilk cevap ise; bireylere adaletin sağladığı iktisadi faydadır. Bu model Tyler (1987) tarafından geliştirilmiş ve Araçsal Model (instrumental model) denilmiştir. Lind ve Tyler (1988) tarafında ortaya atılan İlişkisel Model (relational model) ise, bireylerin grup içinde değerli gördükleri kimliklerinin doğrulanmasını, kabul görmesini sağlar (Uysal’da, 2002).

Araçsal Model’e göre bireyler işlemleri kontrol etmeyi isterler. İşlemlerin kontrol edilmesi sonuçları istenilir olmasını artırır. 1970’lerde yapılan araştırmalarda bireylerin, kontrole sahip olmak çatışmaları çözmede yararlı olacak ise istediklerini, ancak kontrole sahip olmak çatışmaları çözmede zararlı olacak ise istemedikleri bulunmuştur. Ayrıca istenen olumlu sonuçlar adaleti desteklerken, istenmeyen sonuçlar algılanan adaletsizliği artırmakta olduğu bulunmuştur (Uysal, 2002).

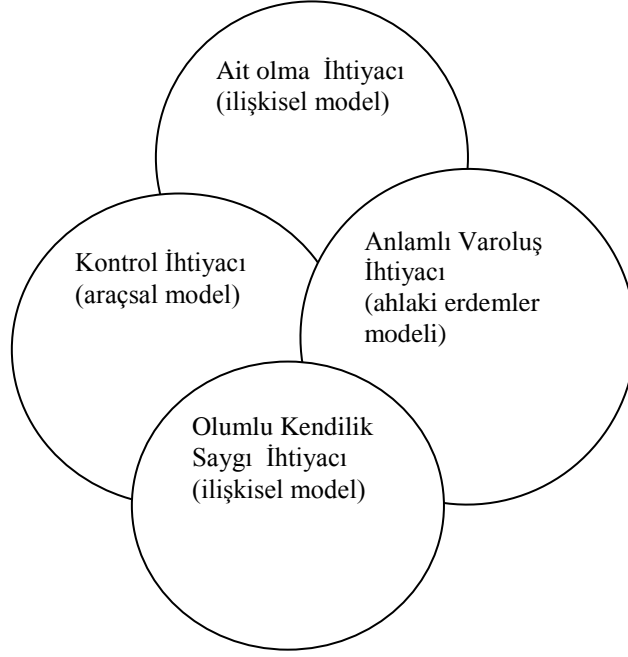
Önceleri Grup Değeri Modeli olarak isimlendirilen İlişkisel Model’e (relation model) göre, bireyler bağlı oldukları gruplarla ilişkilerinin uzun dönemli olmasına önem verirler. Bu anlayış bireyleri grup dayanışmasını sürdürecektir işlemlere önem vermelerini sağlar. Bu modele göre, gruba dahil olma, kimlik ve kendilik değeri hisleri yoğunluk

kazanır. İşlemlerde adil davranılması önemlidir. Çünkü kişinin otoriterler ve grup üyeleriyle olan ilişkilerinin kalitesi hakkında böylelikle bilgi sahibi olunur (Uysal, 2002).

Araçsal ve İlişkisel Model arasındaki temel farklılık her birindeki kişisel çıkar hedeflerinin farklı olmasıdır. Araçsal modelde maddi ilgiler önemliyken ilişkisel modelde sosyal ilgiler önemlidir. Folger'ın (1994) geliştirdiği Ahlaki Erdemler Modeline (moral virtues model) göre, bireyler sahip oldukları itibarı ve kendilik değerini önemsedikleri için adaleti isterler. Bireyler bu istek ve düşüncelerine uygun davranışlarda bulunurlar. Yukarıda bahsedilen üç modelin paylaştığı tek nokta, adaletin önemi ve psikolojik ihtiyaçlara hizmet etme derecesidir (Uysal'da, 2002).

## **6. Çoklu Yaklaşımlar Modeli (Multiple Needs Model)**

Çoklu Yaklaşımlar Modeli (Multiple Needs Model), Williams (1997) tarafından yukarıda bahsedilen üç yaklaşımı bir araya getirmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu modele göre bireylerin en az dört tane birbiriyle ilişkili psikolojik ihtiyacı vardır. Bunlar ait olma ihtiyacı, kontrol ihtiyacı, kendilik saygısı ihtiyacı, anlamlı bir varoluş ihtiyacıdır. Williams (1997), bireyin diğer insanlar tarafından kötü muameleye maruz kalması durumunda bu dört ihtiyaç ile çatışır. Adil davranılmaması sonucunda, savunmacı, üstü kapalı davranışlar oluşur, olumsuz duygular beslenir. Bu modele göre adalet ve kontrol ihtiyacı araçsal modelle açıklanır. Adil olan süreçler önceden ödül ve cezaların dağıtımının tahminini sağlar. Adalet bireyleri birbirine yaklaştırırken, adaletsizlik bireyleri çatıştırır. Ait olma ihtiyacının bireyi üzücü bir olayda dahi sorumluluk almaya zorladığı belirtilmiştir. Adalet bireyi içsel yüklemeye yapmaya zorladığı için kendilik saygısına zarar verebilir. Anlamlı varoluş ihtiyacı konusundaki düşünceler ise, insanlar adalet konusunda kaygılanırlar, çünkü adil bir dünyada dürüst oyuncular olmayı isterler. Dört ihtiyaç arasındaki ilişki adaletin davranışlar üzerinde hem doğrudan etkili hem de dolaylı etkili olabileceğini göstermektedir. Williams'ın (1997) bu modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Uysal'da, 2002).



**Şekil 1. Williams'ın Çoklu Yaklaşımlar Modeli (1997) Akt. (Uysal 2002)**

## ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ

Adalet idealinin, organizasyonun etkin işleyişi ve çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması için gerekli olduğu görüşü bu alanda araştırma yapan herkes tarafından yaygın olarak kabul edilmektedir. Örgüt içindeki davranışların daha iyi anlaşılabilmesi için sosyal ve kişiler arası adaletle ilişkin teoriler kullanılmıştır. Ortaya atılan ilk sosyal adalet teorileri (Dağılım Adaleti Teorisi, Eşitlik Teorisi, Görelî Yoksunluk Teorisi, Bilişsel Dayanaklar Teorisi) dağıtım adaletinin kavramsallaştırılmasına yönelik teorilerdir. 1980'li yıllardan sonra örgütlerde alınan kararlara değil, kararların nasıl alındığına dikkat çekilmiş, adalet kavramı süreç yönelimine girmeye başlamıştır. Kararların alınmasında kullanılan tutumun ve prosedürlerin adilliği konusu araştırmacıları prosedür adaleti kavramına ulaştırmıştır. Thibaut ve Walker'in (1975) Prosedür Adaleti Teorisi ve Leventhal ve arkadaşlarının (1980) Adaleti Yargılama Teorisi, Kestirme Adaleti Teorisi prosedür adaletinin kavramsallaştırılması amacıyla geliştirilen teorilerdir (Irak'ta, 2004). 80'li yılların sonlarından itibaren yapılan araştırmalarda dağıtım ve prosedür adaleti arasındaki ayrımın iyice netleştirilmesine çalışılmıştır. Bies ve Moag'ın (1986) örgütsel adaletle ilgili olarak yapılan

araştırmalarda, işgörenlerin dağıtımların ve prosedürlerin uygulanırken karşılaştıkları davranışların kalitesine karşı duyarlı olduklarını fark etmişler ve bunu etkileşim adaleti olarak tanımlamışlardır (Irak'ta, 2004). Daha sonra yapılan araştırmalarda da Greenberg (1993), işgörenlerin yapısal faktörlerden çok kişiler arası faktörlere odaklandıkları görülmüştür. Düşüncesiz olma, saygısız davranma, başkalarının duygularını önemsememe gibi davranışların adil olmanın belirleyicisi olarak kullanıldığı görülmüştür (Irak'ta, 2004). Böylece Etkileşim Adaleti örgütsel adalet konusundaki araştırmalarda üçüncü bir tür olarak yerini almıştır.

### **1. Dağıtım Adaleti (Distributive Justice)**

Örgütsel adalet araştırmalarında ele alınan ve tanımlanan ilk örgütsel adalet türü Dağıtım Adaleti'dir (Distributive Justice). Dağıtım adaleti, elde edilen kazanımların işgörenler arasında adil olarak paylaşımını konu edinir (Sezen, 2001). Bu kazanımlar; görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar, ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler, vb.dir. Paylaşılan şeyler yani "alınanlar" (receipts), elle tutulur mallar olabileceği gibi sosyal pozisyonlar, fırsatlar veya roller olabilmektedir. Ancak dağılım adaletinin en sık konu edildiği kaynaklar para ve mallar olmuştur. Bu konu ile ilgili yapılan ilk araştırmalarda işyerlerindeki "ödemelerin eşitsizliği" konusunun incelenmesi bunun göstergesidir. Alıcı birimler (recipient units), işgörenlerdir. Dağıtım adaleti ile ilgili tartışmalar, işgörenler ve onların özellikleri ile alınanlar arasındaki ilişkiyi belirleyen kurallar ve standartlar üzerinde yoğunlaşmıştır (Irak, 2004).

Dağıtım adaleti ile ilgili araştırmalar işgörenler, kazanımları, standartlar ve kurallar arasındaki ilişkileri içermektedir. Homes'ın (1953,1961), Adams'ın (1963,1965) ve Blau'nun (1964) yaptığı çalışmalar dağıtım adaletinin temelini oluşturmuştur (Özdevecioğlu'nda, 2003). Yapılan daha sonraki araştırmalarda, dağıtım adaletine ilişkin olumsuz algıların işgörenlerin performanslarını ve iş kalitesini düşürmelerine, vatandaşlık davranışlarından vazgeçmelerine, işyerindeki işbirlikçi çalışmanın kaybolmasına, gergin davranışlar sergilenmesine neden olduğu ortaya konmuştur.

Deutsch (1985), yaptığı bir çalışmada üç önemli dağıtım kuralı belirlemiştir. Bunlar Hakçalık (equity), Eşitlik (equality) ve İhtiyaçtır (need). Hakçılığa göre kazanımlar işgörenlerin yatırımına göre dağıtılmalıdır. Eşitliğe göre işgörenlerin yatırımına bakılmadan eşit olarak yapılmalıdır. İhtiyaca göre ise, kazanımlar işgörenlerin mutluluğuna göre dağıtılmalıdır. Deutsch'a (1985) göre temel amaç ekonomik verimlilik. Ancak işbirliğine dayalı dağıtım adaletinde baskın ilke hakçalık iken, eğlence temelli sosyal ilişkilerin kurulduğu ve sürdürülmesinin temel amaç olduğu ilişkilerde ise dağıtım adaletinin baskın olduğu ilke eşitliktir. Kişisel gelişimin ve kişisel mutluluğun temel amaç olduğu ilişkilerde baskın olan ilke ise ihtiyaçtır (Uysal'da, 2002).

## **2. Prosedür Adaleti (Procedural Justice)**

Prosedür Adaleti (Procedural Justice) ile ilgili ilk önemli çalışmalar Thibaut ve Walker tarafından 1975 yılında yapılmıştır. Hukuk alanındaki yasal prosedürlerin alınan kararların toplum üzerindeki etkisini araştıran bu çalışma ile başlamıştır. Folger ve Greenberg (1985) ise, prosedür adaleti kavramını örgütlere uyarlayan araştırmacılar. Greenberg (1986), prosedür ve dağıtım adaletinin birbirinden ayrı ancak kesişen yapılar olarak düşünülmesi gerektiğini belirtmiştir (Yılmaz'da, 2002).

Prosedür, arzu edilen sonuçlara ulaşmak için kullanılan araçlardır. Sonuç (kazanım) ise dağıtım adaletini mümkün olduğunca adil bir şekilde paylaşmaktır. Prosedür adaleti ise bu kazanımların dağıtılmasında kullanılan yöntemlerin adil olarak algılanmasıyla ilgilidir (Özdevecioğlu, 2003). Prosedür adaletinin iki alt boyutu vardır. Bunlarda birincisi;

a- Karar alma sürecinde kullanılan prosedür ve uygulamaların “yapısal” özelliğiyle ilgilidir (structural elements). İşverenlerin karar almadan önce işgörelere söz hakkı vermesi, süreci kontrol hakkı tanınması, kararlar alınırken bilgilerin eksiksiz ve doğru olarak toplanması, alınan kararların işgörelere tarafsız uygulanmasıdır.

b- Bilgilendirmeye ilişkin adalet algısıdır (Informational justice). Alınan kararlardan etkilenen işgörelere yeterli ve gerekçeli olarak açıklama yapılması, açıklama isteme hakkının saklı tutulmasıdır (Günaydın, 2001).

Prosedür adaletiyle ilgili olumsuz algılamalar, işgörelerin işverenlerine ve örgütüne duydukları bağıllığı azaltmakta, performanslarının düşmesine sebep olmakta ve vatandaşlık davranışlarını daha az sergilemeleri sonucunu doğurmaktadır. İşgörelere kendilerine nasıl davranıldığı konusunda hassas davranmaktadırlar. Kendilerine verilen değeri hissetmeyi arzulamaktadırlar. Bu sebeple kendilerini ifade etmelerine imkan tanıyan, alınan kararla ilgili düşüncelerinin alınmasına özen gösteren işverenlere karşı olumlu algılamalar içinde olmuşlardır. Sonuç olarak, işgörelere yönelik bu tür davranışlar, işgörelere işverenleri ile aralarında gelişen etkileşimin niteliğini belirlemektedir (İşbaşı, 2000).

### **3. Etkileşim Adaleti (Interactional Justice)**

Etkileşim Adaleti (Interactional Justice), dağıtım ve prosedür adaletinden çok sonraları fark edilmiştir. Dağıtım ve özellikle prosedür adaleti üzerinde yapılan çalışmalar araştırmacıları etkileşim adaletine doğru yöneltmiştir. Günümüzde üzerinde en çok araştırma yapılan örgütsel adalet türüdür. İlk olarak Bies ve Moag (1986) tarafından ortaya atılmıştır. Etkileşim adaleti, bireyler arası ilişkilerin niteliğine işaret eden bir kavramdır (Günaydın'da, 2001).

Greenberg (1993), örgütsel adalet ile ilgili bir sınıflama yapmıştır. Yapmış olduğu bu sınıflamada etkileşim adaletini iki yönden tanımlamıştır. Bunlardan birincisi, insanların birbirlerine ne kadar saygılı davrandıklarını değerlendiren kişilerarası adalettir (İşbaşı'nda 2000). Bies, iş başvurusunda bulunup işe alınmayan adaylar üzerinde, işverenlerin adaylara ilgi göstermesinin, ilgi gösterilmediği duruma göre, işe alınmamalarının adil olduğuna ilişkin düşünmeyi artırdığını vurgulamıştır. İkincisi ise, prosedürlerin nasıl uygulandığı ya da dağıtımın nasıl yapıldığını değerlendiren bilgilendirmeye ilişkin adalettir. Örneğin bir araştırmada, iş görüşmesine giden öğrencilerin, görüşmede kendilerine ne kadar açık bilgi verildiği ve verilen karar ile



ilgili mantıklı nedenler söylendiği oranda, kendilerine adil davranıldığına inandıkları bulunmuştur (Bies ve Moag, 1986, İşbaşı'nda 2000).

**Tablo 1. Adalet Sınıflandırması** (Greenberg, 1993), (Akt. Uysal 2002)

Odak Belirleyiciler	Adalet Kategorisi	
	Prosedür Adaleti	Dağıtım Adaleti
Yapısal	Sistemik Adalet (systemic)	Gruplaşmalı Adalet (configural)
	Bilgi Verici Adalet (informational)	Kişiler Arası Adalet (interpersonal)

Etkileşim adaletinin tanımı 'örgütsel işlemlerin uygulanması' ifadesini içerdiği için adaletin sosyal belirleyicilerini, hem prosedür adaletini hem de dağıtım adaletini içerir (Uysal, 2002). Etkileşim adaleti, işgörenler ile işverenler arasındaki iletişimdeki adalet algısı ile ilgilidir. Bies (1993), etkileşim adaletini; örgütsel işlemler uygulanırken işgörenlerin karşılaştıkları tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır (Özdevecioğlu'nda 2003).

Araştırmacılar etkileşim adaletinin adalet sınıflandırmasındaki yeri konusunda farklı görüşler savunsalar da, örgütlere işgörenlerin işverenler ile olan etkileşimlerinin, vatandaşlık davranışlarına etkisi olabileceği görüşünü paylaşmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda, Skarlicki ve Folger (1997) etkileşim adaletinin yüksek olduğu durumlarda, işgörenler açısından dağıtım ve prosedür adaletinin önemli olmadığı ve önemsenmediği bulunmuştur (Uysal'da, 2002). Elde edilen bulgulara göre, işverenlerin işgörelere karşı duyarlı, ilgili, saygılı ve itibarlı davrandıklarında, işgörenlerin adil olmayan ücret dağılımını veya adil olamayan prosedürel süreçleri bir bakıma görmezden gelmeleri, tolerans gösterme eğilimi içinde oldukları şeklinde yorumlanmıştır. Hiç şüphesiz bu bulgu etkileşim adaletinin diğer adalet türlerinden çok daha önemli olduğunu göstermektedir.

İşgörenler, işverenlerin kendilerine diğer işgörenlerle aynı şekilde iletişim kurmalarını bekler ve bu iletişimde adalet ararlar. Bazı işgörelere saygılı, bazı işgörelere saygısız davranan işverenler adil olarak algılanmazlar (Özdevecioğlu, 2003). Mikula (1990), yaptıkları bir araştırma sonucunda, işgörenlerin kişiler arası ve yüz yüze ilişkilerindeki etkileşim tarzına önem verdiklerini ve saygısız, kaba ve saldırgan davranışları adil olmayan davranışlar olarak gördüklerini bulmuşlardır (Irak'ta, 2004). Adil olmayan davranışlar arasına anlaşmaları bozma, diğer insanların ihtiyaçlarını, isteklerini ve duygularını önemsememe, kendisine verilen bir işi yapmama, güvene ihanet etme, yalan söyleme, düşmanca veya saygısızca davranma gibi davranışlar sıralanmıştır. Messick, Bloom, Boldizar ve Samuelson (1985), bu davranışlara insanların arkasından konuşma, randevulara geç kalma, iyi niyetli insanlardan faydalanma, dedikodu ve hırsızlık gibi davranışları da ilave etmişlerdir (Irak'ta, 2004).

Moorman (1991), örgütsel vatandaşlıkla ilgili yaptığı bir çalışma sonucunda dağıtım adaletini, prosedür adaletini ve etkileşim adaletini ayrı ayrı değerlendirildiğinde, adaletin örgütsel vatandaşlıkla ilişki olan tek boyutunun etkileşim adaleti olduğunu bulmuştur. Moorgan (1991), işverenlerin işgörenlerle iletişim kurduklarında daha adil olarak görüldüklerini belirtmiştir. Yapılan bütün bu araştırmalar etkileşim adaletinin, işveren güvenini değerlendirmede en etkili kaynak olduğunu göstermiştir (Uysal'da, 2002).

## **ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK**

Örgüt, bir grup insanın, iş bölümü yaparak, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi altında; belirli ortak bir amacı gerçekleştirmek amacıyla oluşturdukları, akılcı, planlı ve eşgüdümlü olarak yapılanmadır (Oktay,1996).

Vatandaşlık , yurttaşlıkta denilmektedir. Terim olarak; kişiler ile devlet arasında anayasa ve yasalarla tanımlanmış karşılıklı hak ve ödevlere dayalı bir bağ olarak Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğünde ifade edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık da ise, devlet kavramı yerine örgüt düşünülmalıdır, fakat örgütsel vatandaşlıkta kişilerin ödev ve görevleri dışında yaptıkları fazladan bir çaba ve çalışma söz konusu olduğu için bu çalışmaları belirleyen belli yasa ya da kurallar yoktur. Tamamen çalışanların tercihlerine bağlı oluşan davranışlardır.

Bir örgütte çalışanlar, buldukları örgütün üyeliğine ne kadar içten ve moral olarak bağlanırlarsa, kendilerini ne kadar çok örgütün bir parçası, örgütü de kendilerinin bir parçası gibi görürlerse, o örgütte o kadar çok kalmak isterler. Örgütte ortak çalışmaya katkıda bulunmak için gönüllü olarak fazla bir çaba gösterirler (Aydın,1993).

Modern davranış bilimleri, örgüt içindeki işgörenlerin kişiliğinin örgüt yapısı doğrultusunda gelişmesi için çalışmaktadır (Oktay, 1996). Öğretmenin özverili rol gereklerini aşan davranışlarının öğrenci başarısındaki katkısı bilinmektedir.Yapılan araştırmalarla da bilindiği gibi öğrencilerin okula bağlılıklarını arttıran etkili öğretmen davranışlarıdır; ki bunlar eğitim ve öğretim açısından çok büyük önem taşımaktadır.

### **ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI**

1980’li yıllara kadar yapılan araştırmaları incelediğimizde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını, özellikle konu alan herhangi bir çalışmaya rastlayamayız. Fakat geçmiş yıllarda biçimsel olmayan organizasyonlarla ilgili yapılan araştırmalar daha sonraki yıllarda yapılmış olan örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik çalışmalara

temel oluşturacak kavramları kullanmışlardır. Bu kavramlardan biri “prososyal örgütsel davranışlar”dır. Prososyal örgütsel davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını da içine alan daha kapsamlı bir kavramdır (İşbaşı, 2000).

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışlardır. Gönüllülük kavramı ile, bu davranışın işgörenin rolünün gerektirdiği bir davranış değil, tamamen kişisel tercihe bağlı olarak gerçekleşen bir davranış olduğu vurgulanmak istenmiştir. Örneğin, bir öğretmenin ders öncesi hazırlık yapması, plan yapması, sınav yapması ve kağıtları okuması gibi davranışlarının hiçbiri örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilemez. Çünkü, öğretmen biçimsel iş tanımında belirtilen görevlerini yerine getirmektedir. Bu noktada işini ne kadar iyi yaptığının önemi yoktur. Çok yüksek bir performansla çalışması tabii ki övülmeye değerdir, fakat övülmeye değer tüm iş performansları örgütsel vatandaşlık davranışı ile belirlenen kriterlere uymayabilir (İşbaşı’nda, 2000).

George’un (1992), tanımlamasına göre örgütsel vatandaşlık davranışları rol kapsamı dahilinde ya da üzerinde niteliğe sahip, örgütün formal ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan davranışlardır. İşgören, örgüt açısından işlevselliği olan aktif ya da pasif nitelikli bu davranışları gösterip göstermemeye kendisi karar verir (Kamer’de, 2001).

Organ’a göre (1988), örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenin bir bütün olarak organizasyonun işleyişini geliştiren faaliyetlerini kapsamaktadır. “Bir bütün olarak” tanımlaması önemli bir nitelendiricidir. Çünkü, tek başına bir örgütsel vatandaşlık davranışı organizasyonun genel performansını geliştirici olmayabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları genellikle kayda değer görmediğimiz, önemsiz görünen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu yönünü oy verme işine benzetirsek, bir tek kişinin verdiği oy, yüzeysel olarak bakıldığında son derece önemsiz görünse de, bir bütün olarak düşünüldüğünde, seçmenlerin oylarının demokratik sistemin temelini oluşturduğu açıktır (Ünal’da, 2003).

## **ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLE BENZER NİTELİKTE OLAN DAVRANIŞLAR**

Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi iş performansını değerlendirmede dikkate alınmayan, ancak uzun dönemde örgütsel etkinliği etkileyen benzer davranışlar vardır. Bu davranışlar; örgütsel spontanlık (organizational spontaneity) , psikolojik kontratlar (psychological contract), rol davranışları (role behaviors) ve sosyal temelli örgütsel davranışlar (prosocial organizational behavior) olarak inceleyebiliriz (Kamer, 2001).

**1- Örgütsel Spontanlık;** Kişinin özgür iradesine dayanan ve gönüllülüğüne esas olan, rol tanımlarında yer almayan ancak örgütsel amaçlara ulaşmayı destekleyen davranışlardır. İş arkadaşlarına yardımcı olma, iyi niyetle yaklaşma, örgütü koruma, yapıcı önerilerde bulunma bu tür davranışlara örnektir. Örgütsel vatandaşlık ile arasındaki temel fark; örgütsel vatandaşlık davranışları formal ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan aktif ve pasif nitelikteki davranışları içerirken, örgütsel spontanlık davranışları, formal ödül sistemi tarafından dikkate alınabilen sadece aktif davranışları içermektedir. Örneğin bir işyerinde öneri kutusuna atılan çeşitli öneriler arasından seçilecek olan davranış ödüllendirilecekse, işgörenlerin burada öneride bulunmaları örgütsel spontanlıktır ve aktif bir harekettir. Örgütsel vatandaşlıkta ise işgörenler şikayet edebilecekken etmeme gibi pasif davranışları da gösterirler (Kamer, 2001).

**2- Psikolojik Kontratlar;** İnsanlar, bir örgüte katılırken, bir takım faydalar beklerler. Örneğin, bir işe giren kişi, bunun karşılığında bir takım maddi (para, mal) ve manevi (saygınlık ve statü kazanma, iş doyumunu elde etme, beğenilme gibi) kazançlar umar. Örgüte katılan birey, örgütle, yetki, görev ve sorumluluklarını, örgütten kazanacağı ekonomik ve maddi haklarını belirleyen yazılı bir sözleşme imzalar. Fakat, yazılı olmayan bir sözleşmede yapılmış varsayılır. “Psikolojik sözleşme” olarak tanımlanan ve somut olarak varolmayan bu sözleşme ücretler ve çalışma şartlarına ilişkin “ekonomik sözleşme” ye ektir. Bu yazılı olmayan sözleşme ile, işgörenler, örgüte karşı belirli bir iş yapmayı ve sadakat göstermeyi garanti ederler; karşılığında ise,

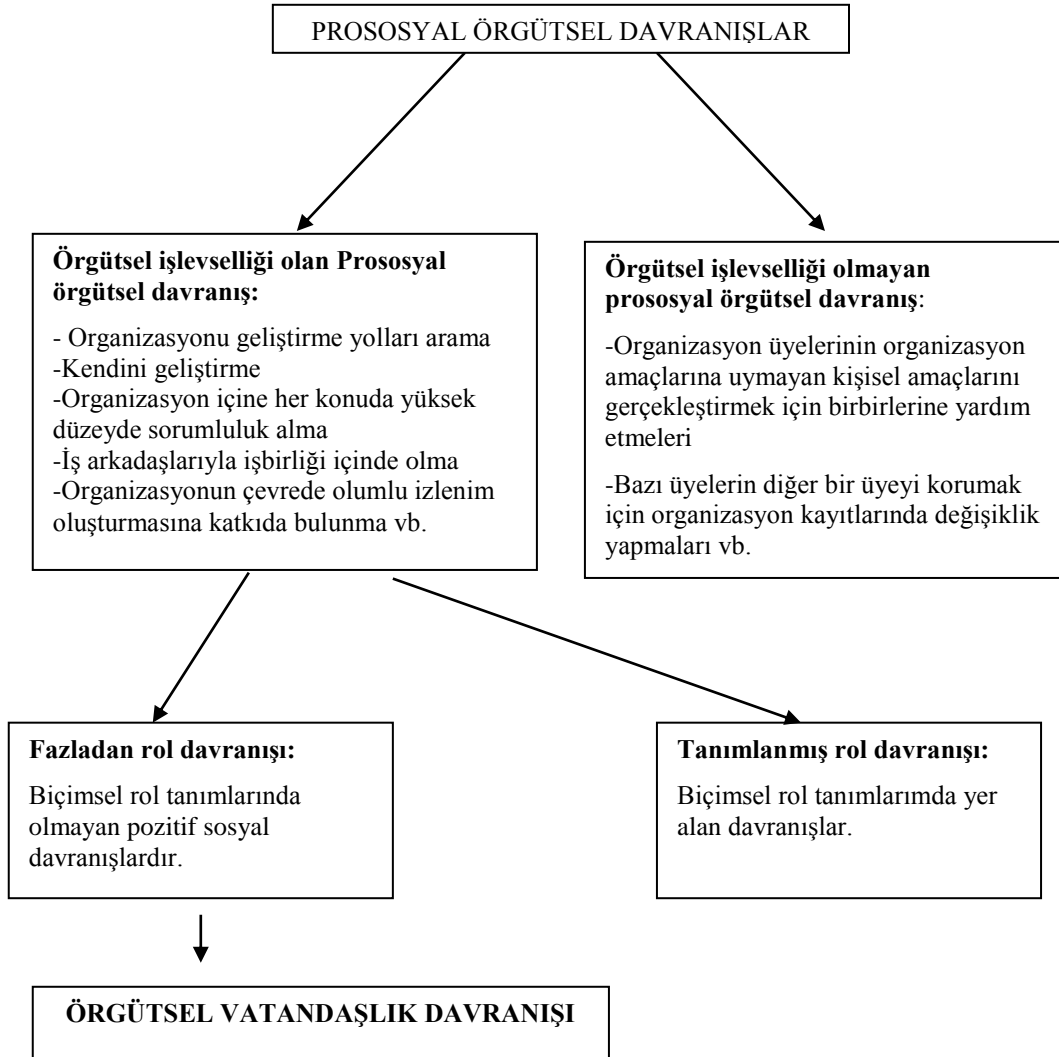
sistemden, ekonomik beklentilerin ve ödüllerin yanı sıra, güvenlik, insanca bir muamele, tatmin edici ve medeni ilişkiler, saygınlık, statü kazanma, haklarının verilmesi ve beklentilerinin yerine gelmesi yönünde manevi destek beklerler. Eğer örgüt sadece, ekonomik anlaşmayı hesaba katar, psikolojik anlaşmaya önem vermezse, işgörenler, işyerine olan bağlılıklarını ve ilgilerini kaybetmeye başlarlar (Oktay, 1996).

**3- Rol Davranışları;** Morrison (1994) ve Law'a (1999) göre, işgörenlerin görevlerini yaparken gösterdikleri davranışlar, rol davranışlarıdır. Fakat aynı işi yapan iki işgörenin algıladıkları iş kapsamı farklılık gösterebilmekte, buna bağlı olarak da rol davranışlarının kapsamı da değişebilmektedir. İşgörenin algıladığı rol kapsamı ne kadar geniş olursa, örgüt içi faaliyetlerini o derece örgütsel rolü olarak algılamaktadır. Örneğin, arkadaşlarına yardımcı olma, görevlerini yaparken gerekenin üzerinde bir dikkatle yapma gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını kişi, rol davranışı olarak düşünebilir ve böylece gerekenin üzerinde bir rol davranışı göstermiş olur (İşbaşı'nda, 2000).

**4- Sosyal Temelli Örgütsel Davranış (Prososyal Örgütsel Davranış);** Brief ve Motowidlo (1986) işgören rolünü yerine getirirken etkileşim halinde olduğu birey, grup ya da örgüte yönelik olan, örgütün yararını sağlama amacı taşıyan davranışlarına sosyal temelli örgütsel davranış adını vermişlerdir. Prososyal örgütsel davranışlar, “fazladan rol” ve “tanımlanmış rol” davranışları şeklinde geniş bir kapsama sahiptir ve örgütsel vatandaşlık davranışları bunun fazladan rol davranışları kapsamına girmektedir. Prososyal örgütsel davranışlar, bireysel veya örgütsel verimlilikte çok çeşitli davranışları içerir ve örgütsel açıdan son derece önemlidir. Başkalarıyla işbirliği kurma, organizasyonu geliştirici fikirler ortaya atma, beklenmeyen tehlikelere karşı örgütü koruma vb. prososyal davranışlar örgütün etkinliğini arttırlar. Ancak, işgörenlerin birbirlerine yaptıkları kişisel yardımlar organizasyonun maliyetini arttırarak etkinliğinin azalmasına sebep olursa, bu ve bu gibi davranışların bu durumda işlevselliğinden söz etmek mümkün olmaz (İşbaşı'nda, 2000).

Organ'a (1990) göre, örgütsel vatandaşlık davranışları ile sosyal temelli örgütsel davranışlar arasındaki en belirgin fark, sosyal temelli örgütsel davranışın rol

davranışlarını da içine almasıdır. Sosyal temelli örgütsel davranışların bazen ilişkide olunan diğer kişilerin çıkarlarını gözeterek örgüte zararlı uygulamalara sebep olabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise her zaman örgüt yararına olan davranışlardır (Kamer’de, 2001).



**Şekil 2. Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**  
(Ünal, 2003)

## **ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI:**

Beteman ve Organ (1983) örgütsel vatandaşlığı oluşturan niteliklerin sınıflandırmasını yapabilmek için yöneticilerin memnun olduğu ancak doğrudan doğruya isteyemedikleri ya da sadece bir dereceye kadar isteyebildikleri türden bazı işgören davranışlarını içeren bir liste hazırlamışlardır. Bu çalışma sonucunda oluşturdukları ilk sınıflama sadece diğerkamlık (altruizm) ve genel uyum boyutlarını içermektedir. Sonrasında genel uyum boyutunun adı vicdanlılık olarak değiştirilmiştir. Graham'ın örgütsel erdemi (civic virtue), Organ'ın nezaket (courtesy) ve spotmenlik (sportsmanship) boyutlarını eklemesiyle kavramın son sınıflaması kabul edilen beş boyutlu sınıflama ortaya çıkmıştır (Kamer'de, 2001).

### **1- Yardımseverlik (Altruizm, Diğerlerini Düşünme, Özgecilik):**

Organ'a (1998;1990) göre diğerkamlık örgüt ile ilgili bir görevde veya sorunda diğerkamlık bir işgörene yardım etmeyi içeren isteğe bağlı davranışlardır. Hastalanan bir meslektaşının yerine onun öğrencileriyle ilgilenen bir öğretmenin, işe yeni başlayan tecrübesiz bir kişiye bilgisayar programlarını nasıl daha etkin kullanabileceği konusunda yardımcı olmaya çalışan bir mühendisin veya iş yükü ağır olan ve işiyle ilgili sorun yaşayan bir arkadaşına destek olan bir işgörenin bu davranışı diğerkamlığa örnek olarak gösterilebilir. Örgüt üyelerinin iş arkadaşlarına yardımcı olması durumu en sık tekrarlanan diğerkamlık davranışı şeklidir ve sadece iş arkadaşlarına değil, müşterilere, satıcılara vb. yönelikte olabilmektedir (Ünal'da, 2003).

### **2- Titiz Olma (Conscientiousness, Vicdanlılık):**

Organ'a göre (1988) vicdanlılık, örgüt üyelerinin kimi rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan şekilde yerine getirmeleridir. İşe devamlılık, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde ve istismar etmeden kullanma gibi davranışları içermektedir. İşe düzenli devam etme, çalışanın sözleşmeye dayalı yükümlülüğüdür, ancak devamlılığın gönüllülüğe dayandığı durumlara da sıkça



rastlanmaktadır. Bir çalışanın beklenmedik hava koşullarında veya önemsiz hastalıklarında işine gelmemesi, kullanmadığı kişisel izinlerini kullanmak istemesi, özel hayatına ilişkin sorunlar nedeniyle işine bir süre devam edememesi gibi durumlar, çok sık oluşmadığı sürece, yöneticiler tarafından hoşgörü ile karşılanabilmektedir. Ancak, bu hoşgörüye rağmen, işe devamlılık konusunda kendilerinden beklenenin üzerinde bir çaba gösteren çalışanların davranışları, vicdanlılık boyutunda yer alabilecek davranışlardır (İşbaşı'nda, 2000).

Diğerkamalık ile vicdanlılık arasındaki en belirgin fark (Kidwell ve Mossholder, 1997; Schnake, 1991) diğerkamalıkta işgörenler, belirli bir kişiye yardım etmek üzere davranışta bulunurlar; ancak vicdanlılıkta ise, belirli bir kişiye değil genel olarak örgüte yarar sağlamak üzere davranışta bulunurlar. Diğer yandan (Smith, Organ, Near, 1983; Organ, 1988 ) vicdanlılık davranışı sergileyen kişilerin aynı zamanda diğerkamalı davranışlar sergilemeleri de beklenmemelidir. Çünkü, örgüt içinde diğerkam davranışların ortaya çıkmasına neden olan durumlar, her zaman vicdanlılık davranışlarını da açığa çıkarmaz. Diğerkamalık ve vicdanlılık davranışları, kimi hedef alırsa alsın (bireyler, guruplar, departmanlar, örgütü vb.), yardım etme özüne dayandıkları için bir dereceye kadar örtüşmektedirler. Fakat, özel ve genel yararları bakımından somut farklılıklar taşımaları nedeniyle iki ayrı boyutta ele alınmışlardır (Ünal'da, 2003).

### **3- Fevri Olmayan (Sportsmanship, Sportmenlik):**

Organ'a göre (1988;1990) sportmenlik, işgörenlerin örgüt içinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz davranışlardan mümkün olduğunca kaçınmalarını ifade eder. Problemlerini gereksiz yere büyütmeden, vaktinin çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlıkla geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan vb. kaçınan kişinin bu gibi davranışları sportmenliğe örnek verilebilir (İşbaşı'nda, 2000).

Organ'a göre, (1988) örgütler ne kadar ustaca ve iyi niyetle yönetilirse yönetilsin, umulmadık gerginliklerin ve sorunların yaşanması kaçınılmazdır. Oluşan gergin ortamdan etkilenen kişiler de şikayet etme hakkını kendilerinde görebilirler. İşte

bu haklılığa rağmen, ortaya çıkan sorunları büyütmeyen ve yapıcı davranışlarıyla çözümüne katkı sağlamaya çalışan, işteki durumunun olumsuz yönlerini değil olumlu yönlerini vurgulayan ve kırıcı konuşmalardan uzak duran işgörenler, sportmenlik boyutunda yer alan davranışlar sergilemektedirler (Ünal'da, 2003).

#### **4- Gönüllü Olma (Örgütsel Erdem, Örgütsel katılım, örgütün gelişimine katkıda bulunma),(Civic Virtue):**

Organ'ın (1988; 1990) kitabında yer verdiği son vatandaşlık davranışı boyutu olan “örgütsel erdem”, “örgütsel katılım”, Graham (1994) tarafından tanımlanmıştır. Graham, bu kavramı klasik politika felsefesine dayanarak geliştirmiş ve “organizasyonun politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılma” şeklinde ifade etmiştir. Bu tanımlamada yer alan “sorumlu” sözcüğü, bu kavramın anahtar tanımlayıcısıdır. Çünkü, işgörenler örgütün işleyişine aktif biçimde katılıp düşüncelerini açıkça ifade ederken disiplinsiz ve işlevsel olmayan davranışlarda bulunabilirler. Böylece örgütsel vatandaşlığın sportmenlik boyutuna ters düşebilirler. Bu tür davranışların örgütsel erdem boyutunda yer alması mümkün olamayacağı için “sorumlu” sözcüğü özellikle tanımda yer almıştır. Organ'a göre, iyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca örgütün günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmamalı, örgütle ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği fikirleri söylemekten kaçınmamalıdır. Örgüt içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışarak değişimleri yakından izlemek ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynamak, bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) faydalanmak, örgütle ilgili konular üzerinde düşünmek, bilgi sahibi olmak ve bunu iş arkadaşlarıyla paylaşmak vb. davranışlar örgütsel erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır (Ünal'da, 2003).

## ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİEDEN FAKTÖRLER

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasında etkili olabilecek faktörler incelenmiştir.

**1- Örgüte Bağlılık:** Örgütsel bağlılık, Morrow (1983) Cote ve Randall'a (1991) göre; iş görenin örgütte kalma ve örgüt için çaba gösterme isteği ile örgütün hedef ve ilkelerini benimsemesidir (Balay, 2000). O'Reilly ve Chapman 1986 yılında yaptıkları araştırmada, örgüte bağlılık faktörünün örgütle özdeşleşme ve hedefleri içselleştirme alt boyutları açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarına sebep olduğunu ifade etmişlerdir (Kamer'de, 2001). Örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu; işgörenin, örgütteki diğer kişilere kendini yakın hissetmesi, içselleştirme boyutu ise; işgörenin örgütsel hedef ve ilkeleri kabul etmesi ve bunları kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirmesini ifade eder (O'Reilly III ve Chatman 1986; O'Reilly 1995; Chatman 1991; Handy 1985, Balay'da, 2000). Organ'a göre (1990), örgütsel vatandaşlık ile bağlılık arasındaki ilişkiyi işgörenin bağlılık durumunu bir davranış, niyet tutum, ya da güdüsel bir etkileşim olarak görüp görmemesine bağlar. İşgörenler eğer bağlılığı bu şekilde görüyorsa, örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme olasılığı daha yüksektir. Örgütsel bağlılık geliştirmiş işgörenlerin, mevcut durumlarını korumak ve taraf kişi ya da kurumlar arasında karşılıklı fayda kazanmak gibi hedeflerle örgütsel bir bağlılık geliştirememiş olanlara göre daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme olasılıkları yüksektir (Ünal'da, 2003).

**2- Bireyin Ruhsal Durumu (Moral):** Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda olumlu ruhsal özelliklere sahip işgörenlerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri ve çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda işgörenlerin diğerkam davranışlarında artma olduğu tespit edilmiştir (Kamer, 2001).

Organ'a göre, iş süreçleri veya becerileri örgütsel rol performansını belirlemede önemliyken moral faktörleri de fazladan rol davranışlarının belirleyicisidir ve bu konuda yapılan araştırmalarda, işgörenlerin belli bir zamandaki duygusal (affectivity)

durumlarının onların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine sebep olduğu görülmüştür. Brief ve Motowidlo'ya göre (1986), iyi bir ruh haline sahip kişi yaşadığı olumlu olayları ve deneyimleri hatırlamakta ve bu olumlu ruhsal durumuna bağlı olarak prososyal davranışları dolayısıyla da örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok göstermektedir. Olumlu ruhsal duruma bağlı olarak gelişen bu davranışlar işgöreni harekete geçiren olumlu ruh halinin sürekliliğini de sağlamış olurlar. İşbaşı'nda, George'a göre (1991), olumlu bir ruh haline sahip işgören, örgüt içindeki olaylara ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir algı içerisinde olacaktır. Ayrıca, sosyal farkındalığı da artarak prososyal davranış göstermede daha gönüllü olacaktır. Burada belirtilen çalışanların duygusal durumları Organ'a göre, kısa bir süreyi ve zamanla değişebilecek bir süreci kapsar. Kalıcı duygusal özelliklerinden farklıdır ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermede daha belirleyicidir (İşbaşı'nda, 2000).

**3- Kişilik Özellikleri:** İşgörenlerin hayat karşısındaki zorluklara bakış açısı, onların bir iş yapmaya ya da sürdürmeye yönelik çabalarını belirler. İyimser insanların iç motivasyonları yüksek olup işlerin iyi gideceğine olan inançları yüksektir. Bir şeyler yaparsam sonuç değişir inancında olup boş vermişlik gibi bir tutum sergilemezler. İyimser özellikteki işgörenlerin iş yaşamlarında daha başarılı oldukları gözlenmiştir (Batlaş, 2002).

Smith, Organ ve Near'a göre (1983) dışa dönük özelliğe sahip işgörenler, dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye daha çok yatkındırlar. İçe dönük ve daha çok nevroitik bireyler, kendi endişeleriyle fazlasıyla meşgul olmalarından dolayı başka işgörenlerin problemleri ve örgütün gerekleriyle ilgilenmek için gerekli duygusallığa sahip olmadıkları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterememektedir (Kamer'de, 2001).

İşgörenlerin iç ve dış denetim odaklı olmaları da örgüt içindeki bağlılık düzeylerini etkileyerek davranışlarını şekillendirmektedir. Luthans ve diğerlerinin (1987) yaptıkları araştırma bulgularına göre, iç denetim odaklı işgörenler örgütte kalmayı bir tercih olarak görerek örgüte bağlılık duymadıklarında örgütte

kalmamaktadırlar. Dış denetim odaklı işgörenler ise örgütte bulunmalarını tercih değil şans, kader olarak görerek örgüte karşı daha az bir bağlılık hissetmelerine rağmen örgütte kalmaktadırlar. Böylece örgüte bağlılık duyarak örgütte kalan iç denetim odaklı işgörenler, örgüte hiç ya da daha az bir bağlılık duyarak örgütte kalan dış denetim odaklı işgörenlere göre örgüt içinde daha aktif olmaktadır. Dönmez (1986), içten denetimli insanların gerek bilgi toplamaya, gerekse de daha fazlasını isteme ve yapmaya karşı daha eğilimli olduklarını; buna karşılık içten denetimli insanların ise kendilerinden beklenileni yerine getirecek kadar bir çaba sarf ettiklerini aktarmıştır (Balay'da, 2000).

**4- İşe Karşı Tutumlar Ve İş Tatmini:** İş tatmini en basit şekliyle, işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Kişinin işine karşı göstereceği tutumu olumlu ve olumsuz olabileceğinden, iş tatmini kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali, olumsuz tutumu ise iş tatminsizliğidir (Erdoğan, 1996).

Davis'e göre, bir örgütte çalışma koşullarının bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşmesidir. İş tatminsizliği sonucu grevler, işi yavaşlatma, disiplin sorunları, performansı yavaşlatma gibi problemler gözlenmektedir. İş tatmininin düştüğü bir işletmede yapılan araştırmada dört yıl içinde personele ait sorunlu davranışların attığı gözlenmiş ve devamsızlık yüzde 5, iş gücü devri yüzde 70 artmış; yakınmalar yüzde 38, disiplin cezaları yüzde 44 yükselmiştir ve bu problemlerin kaynağı olarak iş tatmini görülmüştür. Bu şekilde çalışanlar rol gereklerini yerine getirmede yetersiz iken örgütsel vatandaşlık davranışlarını hiç yapmayacaklardır (Ege'de, 2000).

Karşılıklılık ilkesine göre bireyler, kendilerine iyiliği dokunanlara karşılık verme eğilimindedirler. Bireyin işinden duyduğu etki olumlu ise yani iş tatmini varsa, birey duyduğu bu olumlu etkiyi çevresine yansıtmakta ve iş yerini kendisini mutlu eden bir ortam olarak görerek, etrafındakilere daha yardımsever davranmaya yönelmektedir (Kamer, 2001).

**5- Örgütsel Adalet:** Örgütsel vatandaşlık davranışını güdüleyen faktörlerin incelendiği çalışmalarda (Moorman, 1991; Organ, 1998, 1990) en çok vurgulanan

bilişsel faktör, çalışanların adalete ilişkin algılamalarıdır (Ünal'da, 2003). Örgütsel adalet ile ilgili geniş bilgi önceki sayfalarda verilmiştir.

**6- İhtiyaçlar:** Schnake'ya göre (1991) bireylerin, onları belirli bir şekilde hareket etmeye yönelten tamamıyla içsel bir güdüyle ortaya çıkan birtakım ihtiyaçları vardır. İnsan davranışlarını etkileyen bu ihtiyaçlardan olan, sosyal kabul ihtiyacının ve başarıma gereksiniminin bireylerde rol gereklerini aşan davranışlara neden olabileceği saptanmıştır (Kamer'de, 2001). Başarı odaklı kişiler performanslarından ileri derecede tatmin olmakta ve üstün olma ihtiyaçlarını giderebilmek için örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilme ihtimalleri de arttırmaktadır.

**7- İşin Özellikleri:** Bir işin düzenli geri bildirim ve otonomi sağlayacak nitelikte olması, çalışanların kendi davranışlarını takip etmelerini ve kişisel kontrol duygusu geliştirmelerini sağlar. Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994) ile Farh, Podsakoff ve Organ'a (1990) göre, anlamlı görev özellikleri, amir tarafından yakından izlenmenin olmadığı bir otonomi ortamı ve geri bildirim gibi sorumluluk duygusunu harekete geçirici iş özellikleri, iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını yükselterek örgütsel bağlılığı artırır. Örneğin, bireyin çalışmasının örgütsel performans üzerindeki etkisini anlaması aidiyet ve sorumluluk duygusu oluşturarak vatandaşlık davranışlarının oluşmasını sağlar (Kamer'de, 2001).

**8- Liderin Özellikleri Ve Buna Bağlı Olarak Örgüte Duyulan Güven:** Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996); liderin davranışlarının astların rol gereklerinin üstünde davranış göstermelerinde büyük etkisi olduğunu saptamışlardır. Smith, Organ ve Near (1983) lider desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuyla doğrudan, diğerkamalık boyutuyla da iş tatmini vasıtasıyla dolaylı olarak ilişkili olduğunu saptamışlardır. Lider desteğinin bazı örgütsel vatandaşlık davranışları ortaya çıkarması karşılıklılık ilkesiyle açıklanmaktadır (Kamer'de, 2001).

Organ ve Moorman (1993) çalışanların, yöneticileri hakkında dürüst ve adil davrandıkları şeklindeki değerlendirmelerinin onların karşılık verme düşüncesiyle farklı

bir performans şekli olan vatandaşlık davranışları göstermelerine neden olduğunu belirtmişlerdir (İşbaşı'nda, 2000).

Yöneticilerin çalışanlarla düzenli olarak bilgi alış verişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları, inisiyatif kullanımını teşvik etmeleri gibi tutumları çalışanların onlara güven duymalarını kolaylaştıracaktır. Butler'e göre (1991) gerektiğinde çalışanların yanında olabilme, görevinde yeterlilik ve tutarlılık gösterme, verdiği sözleri yerine getirme, tarafsız, adil ve dürüst olma, açıklık gibi özellikler çalışanların yöneticilerine olan güvenlerini arttırmaktadır. Çalışanların vatandaşlık davranışları gösterme eğilimleri yöneticilerine karşı oluşan bu güvene karşılık vermek istemeleriyle ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerinin sadakatine, örgütteki çalışmalarının samimi bir şekilde değerlendirileceğine ve takdir edileceğine inanan çalışanlar örgüt içindeki önemsiz sorunları büyütmezler (sportmenlik davranışı) veya geçerli mazeretleri olsa bile çalışmalarını sürdürürler (vicdanlılık davranışı) (İşbaşı'nda, 2000).

Balcı'nın aktardığına göre UCEA (1973), Archilles (1984) ve Rutherford ve diğerleri (1884), eğitim sisteminde istenen amaçlara ulaşmada okul yöneticisinin önemli bir yeri olduğunu ortaya koymuşlardır. "İyi okul olan yerde iyi bir yönetici vardır", gerçeği göz ardı edilmemelidir. Okul yöneticisinin öğretim lideri olduğu okullar, aynı zamanda etkili çalışan okullardır. Bu okullarda öğretime özel önem verilerek öğretmen ve öğrencilerden yüksek bir beklenti içinde olunur. Okulda destekleyici bir ortam oluşturulmuştur (Balcı, 1988).

**9- Yaş, Kıdem Ve Hiyerarşik Düzey:** Yaşın örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi kesin olarak belirlenmese de yapılan araştırmalarda, genellikle yaş, çalışma süresi ve örgütsel vatandaşlık arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmaktadır. Başka bir ifadeyle, kişilerin yaşı ve kıdemleri arttıkça örgüte olan bağlılıkları artmakta ve daha çok örgüt yararına davranış sergilemektedirler.

Örgüt içindeki daha kıdemli çalışanlar, daha tecrübeli olmakta ve daha çok çekici pozisyonlar elde etmektedirler. Örgütle özdeşleşme ve örgüte bağlılık dereceleri

de artarak kendilerini örgüte ait hissederler. Böylece örgüte daha çok adapte olan çalışanlar örgüt lehine daha çok çalışma eğiliminde olacaktırlar (Ünal, 2003).

Morrison'a (1994) göre, kıdemin artmasıyla birlikte işverene olan güven ve bağlılık artmakta buna bağlı olarak da daha fazla yükümlülük hisseden birey daha fazla aktiviteyi rol kapsamında algılayarak örgütsel vatandaşlığa yönelik davranışları göstermektedirler. Bucharan (Israel, 1996) geliştirdiği modelde çalışanların bağlılığını kıdemin nasıl etkilediğini incelemiştir. Bu sonuçlara göre, birinci yıl çalışanın güvenlik ihtiyacı ile beklentileri arasında denge kurmaya çalıştığı, ikinci ve dördüncü yıllar başarıya ve statü arttıracak katkılar sağlamaya çalıştığı ve başarısızlık korkusu taşıdığı, beşinci yıldan sonra ise bağlılığını arttırdığı olgunluk aşamasını yaşadığı dönemlerdir. Bu modele bağlı olarak yapılan çalışmalarda, iki ve sekizinci yıllar arasında, kıdemin bireylerin bağlılıklarının artmasına sebep olduğu buna bağlı olarak da rol gereklilerini aşan davranışlara sebep olduğu saptanmıştır (Ünal'da, 2003).

**10- Örgütün Özellikleri:** Van Dyne, Graham ve Dienesch'a göre (1994) çalışanlar, örgütlerinin kaliteli ürün ve servislere değer verdiğini düşünürlerse, yüksek kaliteye neden olacak davranışları daha çok gösterirler; katılıma önem verdiğini düşünürlerse, bağlanma ve katılımcı vatandaşlık davranışlarını daha çok gösterirler. Yine yeniliğe ve işbirliğine önem verdiğini düşünürlerse yenilikçi ve işbirlikçi davranışları arttırırlar. Sosyal olarak istenen değerlerin örgüt kültürü için önemli olduğunu algılayan bireyler buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok gösterecektir (Kamer'de, 2001).

**11- Örgütsel Vizyon:** Vizyon, örgütün değerlerinin, amaç ve hedeflerinin bir ifadesidir. Çalışanlara vizyon sunmak daha çok çalışmalarını sağlamak için onları yönlendirmektir. Bir vizyona bağlandığını hisseden iş gören ise daha çok çalışma eğilimi gösterecektir (Balay, 2000).

araştırmalar (Little, 1990), öğretmenlerin birbirlerinden çok izole olduklarını ve kendilerine özgü bir alan içinde yaşayarak diğer mesleklere göre daha düşük bir mesleki bilgi paylaşımında olduklarını göstermektedir. Başarılı bir okul yöneticisi, öğretmenleri



ortak bir eğitim vizyonu etrafında toplayabilmeli ve her öğretmenin bu vizyon içinde rolünü görebilmesini sağlamalıdır. Okulların etkililiği, yöneticinin bu vizyoner liderlik özelliğine bağlıdır. Kendini örgüt içinde vizyonun bir parçası olarak gören öğretmen kendini daha güçlü hissederek örgüt yararına daha çok çalışma içine girecektir (Özden'de, 1999).

Okul yöneticisinin yapacağı en önemli iş öğretmenlerin kendi kişisel vizyonlarını geliştirebilecekleri ortamı sağlamaktır. Bir okul düşünün, herkes günü kurtarmanın peşinde, yönetici ise akşam olsa da eve gitsem derdinde. Yönetim sorunlara çözüm aramakla meşgul olmaktan ne onların ortaya çıkmasını engelleyebilmekte ne de okulu geliştirebilecek bir vizyon oluşturabilmektedir. Diğer yandan başka bir okul düşünün ki, öğretmen ve yöneticisine kadar herkeste zihinlerindeki okulu oluşturmanın hevesi egemen. Öğretmen dersini anlatırken müfredatı yerine getirmenin ötesinde kafasındaki mezun etmek istediği öğrenci profiline bağlı bir çaba ve istek içerisinde, anlamlı bir şeyler yaptığının bilincinde. Yöneticilere mesai saatleri yetmiyor, küçük sorunlara takılmadan zihinlerdeki vizyona göre bir okul oluşturma peşinde. Böyle bir okulda, ortak vizyon sayesinde gündelik sorunlar çözülsün de çözülsün de yok olmaya mahkumdur. Çünkü büyük idealler peşindeki insanlar küçük işlerle uğraşmazlar (Özden, 1999).

**12- Karara Katılım:** Katılım, öğretmenlerin stratejik kararlar üzerinde etkili olmalarıdır. Stratejik kararlar içsel güdülenmeyi sağlayarak öğretmenlerin başarı için daha çok çaba sarf etmelerine neden olmaktadır. Böylece hem karara katılan hem de daha etkili olan öğretmen, kısa dönemde belli kararlara uzun dönemde ise örgüte bağlılık duyarak daha çok çaba içerisinde olmaktadır. Ayrıca karara katılımın sağlandığı okullardaki öğretmenlerin daha yüksek düzeyde öz saygı ve okulu sahiplenme duygusu yaşadığı ve öğrencileriyle daha fazla etkileşim içinde oldukları bulunmuştur (Balay, 2000).

**13-Kişi Örgüt Bütünleşmesi:** Bir örgütte en önemli faktör insan faktörüdür. Çünkü örgütün yapısını oluşturan, şekillendiren, teknolojiyi kullanan, oluşturan hep insandır. Örgütte bulunan çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmaları kişi

örgüt bütünleşmesini göstermektedir. Modern davranış bilimleri bireyleri, örgüt içinde birleştirmek ve grup içinde istenir kişiliğe sahip olma yönünde yol gösterici bir eğilimdedir. Birey örgüt içinde gereken sosyal değerlere ne kadar çok uyarsa o ölçüde örgüt ile bütünleşmiş olacaktır. Yöneticinin görevi, aynı özelliklere ve uyuma sahip insanları bir araya getirerek örgütsel kültür ve davranış yönünde yeniden sosyalleştirmek olduğu gibi aynı zamanda insan- örgüt ilişkileri doğrultusunda da daha verimli ve örgütsel çalışma düzeni ile daha uyumlu bir yönde çalışanları güdülemektir. Kişi örgüt bütünleşmesi; çalışanlar arasındaki etkileşimin arttığı, karşılıklı yardım ve sosyal tatmin derecesinin en üst düzeyde olduğu, işten kaçma ve iş gücü devrinin en alt düzeyde olduğu ve üretim seviyesinin en üst düzeyde gerçekleştiği bir ortam oluşturduğu için çok önemli bir durumdur (Oktay, 1996).

### **ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI**

Organ'a göre (1988), vatandaşlık davranışları örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği arttırdığı için bunların sonucu olarak da performansı arttırabilir. Vatandaşlık davranışlarının örgütsel performansı arttırması sonucunda yönetsel fonksiyonlara kaynakların tahsisi azaltılmış olur. Böylece serbest kalan bu kaynakların (finanssal ve insan kaynakları) daha verimli amaçlar için kullanılması sağlanır ve örgütsel başarı arttırılır. Podsakoff ve MacKenzie'ye göre (1997), kıdemli olan çalışanların yeni elemanların eğitim ve oryantasyonları için çalışmaları örgütün bu gibi aktivitelere aktarması gereken kaynak açısından tasarruf sağlar (Kamer'de, 2001) .

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile yönetici ve çalışanların verimlilikleri artar (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1993; Organ, 1988, Akt. Kamer 2001).Örgütsel vatandaşlık davranışları, takım arkadaşları ve iş gurupları arasındaki aktiviteleri etkili bir şekilde koordine ederek örgütsel performansın atmasını sağlarlar (Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997, Akt. Kamer 2001).

Organ'a göre (1988), örgütsel vatandaşlık davranışları çalışılan örgüt ortamını cazip bir hale getirerek örgütün nitelikli iş gücünü çekme ve elinde tutma yeteneğini

sağlar (Kamer'de, 2001). Podsakoff ve MacKenzie'ye göre (1997), örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütün performansındaki değişkenlik azaltılabilir ve örgütün değişen çevre koşullarına adaptasyonunu kolaylaştırılabilir (Kamer'de, 2001).

MacKenzie (1993), vatandaşlık davranışlarının yöneticilerin performans değerlendirmelerini etkilediğini saptamıştır. Performans değerlendirme sonuçlarının terfi, transfer, eğitim, işten çıkarma gibi fonksiyonlarda rol oynadığı düşünülürse örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemi de ortaya çıkmaktadır. Fakat çalışanların bu değerlendirmeyi anlamaları sağlanmalıdır (Kamer'de, 2001).

Firestone ve Pennell'den (1993) aktardığına göre, Kushman (1992) ve Rosenholtz'un (1989), sosyo-ekonomik durumları sabit tutarak yaptıkları araştırmada, öğretmen bağlılığı ile öğrenci başarısı arasında bir ilişki ortaya çıkarmışlardır (Balay'da, 2000). Bu araştırmaya göre, öğretmen bağlılığı öğrenci başarısını arttırmakta aynı zamanda da öğrenci başarısından etkilenmektedir. Aktif başarılı öğrencilerle çalışan öğretmenler diğerlerine oranla daha çok bağlılık göstermektedirler. Düşük öğretmen bağlılığı ise öğrenci başarısını azaltmaktadır. Tükenmiş öğretmenler öğrencilerine karşı daha az hoş görülme olmaktadır ve daha fazla endişe ve bitkinlik göstererek rol davranışlarını da azaltabilmektedirler (Balay, 2000).

## **ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL ADALET DAVRANIŞI İLİŞKİSİ**

Organ'ın "adalet algılamalarının vatandaşlık davranışı ortaya koyma eğilimini etkilediği" şeklindeki görüşleri, iş doyumuyla vatandaşlık davranışı ilişkisine getirmiş olduğu yorumlara dayanmaktadır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, iş doyum ölçümlerinin duygusal süreçlerden çok bilişsel süreçleri yansıttığı şeklinde bulgular elde edildiği görülmektedir. Söz konusu olan bilişsel süreç, adalet algılamalarına dayanan değerlendirmeleri ve kıyaslamaları içermektedir. Bu bakış açısıyla incelendiğinde iş doyumunu konusunu Folger'in geliştirdiği (1986) Bilişsel Atıf Teorisi ile (Referent Cognitions Theory-RCT) ilişkilendirilebilmektedir. Bu teoriye göre,örgütsel adaletle

ilgili değerlendirmeleri direk yada dolaylı olarak etkileyen, karşılaştırmaya yönelik tüm standartlar (iş arkadaşlarının ücretleri, ülkenin genel ekonomik durumu, diğer örgütlerde çalışan işgörelere aldıkları ücretler vs.) düşünölmüştür. İş doyumsuzluğuna neden olan faktörler sadece memnuniyetsizlik duygusunun olmadığı, yoğun bir adaletsizlik algılamasından da kaynaklandığı görölmüştür. Folger'a göre, işgörenler adil olmayan uygulamalara, sözlü ifadelerin ötesinde tepkiler göstermektedirler. Folger'in bu tespiti temel alınarak yapılan araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı, adaletsizliğe yönelik açık tepkilerden biri olarak tanımlanmıştır (İşbaşı'nda, 2000).

Adams'ın Eşitlik Teorisi'nde (Equity Theory) belirttiği "işgörenlerin katkı ve kazanımlarının oranının eşit-dengeli biçimde olması gerektiği" görüşüne dayanılarak örgütsel vatandaşlık davranışını adil uygulamalara verilen bir cevap olarak tanımlanabilir. Örneğin, adaletsizliğe ilişkin algılamalarına dayanarak biçimsel iş tanımında belirtilen görevlerini yerine getirmeyen bir işgören, bu davranışına karşılık olarak biçimsel ödüllere mahrum kalma yaptırımını görebilir. İşgören için vatandaşlık davranışı sergilemekten vazgeçmek daha güvenli, daha az zararlı bir tercih olacaktır (İşbaşı'nda, 2000).

Adalet algılamaları ile vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye getirilen ve Eşitlik Teorisi'ne dayandırılan yaklaşım bir çelişkiyi ortaya koymaktadır: Biçimsel olarak ödüllendirilmeyen vatandaşlık davranışlarının oluşumunda, kaynakların dağıtımına dayanan ve bu yönüyle dağıtım adaletinin etkisi nasıl açıklanabilir? Organ (1990), bu çelişkiyi açıklamak için Blau'nun (1964) sosyal mübadele ve ekonomik mübadele ayrımını kullanmıştır. Halen adil uygulamaların olması işgörenler için örgüt kurdukları sosyal mübadelenin kanıtıdır. Bu tür bir ilişkide işgörenler istismar edileceklerini düşünmezler. Katı sözleşmelere dayamayan sosyal mübadele ilişkileri işgörelere fazladan rol gösterme esnekliği vermektedir. Bu sebeple yüksek nitelikli sosyal mübadelelerde bu çelişkidenden bahsetmek mümkün değildir. İşgörenler doğrudan ödüllendirilmeyeceklerini bilseler bile vatandaşlık davranışlarının var olan adil uygulamalara verilecek en iyi karşılık olarak düşüneceklerdir. Kısacası, sosyal mübadeleyle taraf düşünen işgörenlerin vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri artacaktır (İşbaşı'nda, 2000). Tıpkı öğretmenlerin aynı statüye sahip diğer devlet

memurlarında daha az maaş almalarına rağmen (dağıtım adaletsizliği); toplum nazarında saygın bir meslek olması ve mesleğinin kutsal olduğunu düşüncesi ile (sosyal mübadele) işini severek, isteyerek ve özveriyle yapması (örgütsel vatandaşlık davranışı) gibi vs.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin kendilerine yarar sağlayanlara karşılık verme yöntemlerinden biridir. İşgörenlerin “işverenlerin dürüst olduğu ve adil davrandıkları” şeklinde genel bir yargıya varmalarını sağlayan bir örgüt kültürü, işgörenlerin farklı bir performans şekli olan vatandaşlık davranışlarını benimsemelerine neden olmaktadır. Kısaca, işgörenler sosyal mübadele ilişkisini adalet kriterleriyle değerlendirmekte ve bu davranıştan vazgeçme yoluyla örgüt içi uygulamalara karşılık vermektedir (İşbaşı’nda, 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının tüm boyutları ve örgütsel adaleti bütün türlerinin göz önünde bulundurulduğu araştırmalarda farklı bulgulara ulaşılmıştır. Tansky (1993), Farh ve arkadaşlarını (1990) destekler biçimde adalet algılamalarının özgüven boyutunu diğer boyutlara oranla daha fazla etkilediğini belirtirken, Moorman da (1991), etkileşim adaletinin özgüveni belirlemede daha büyük rol oynadığını ifade etmiştir. Moorman, Blakely ve Niehoff ise (1998), algılanan örgütsel desteğin (perceived organizational support) prosedür adaleti ile vatandaşlık davranışı ilişkisinde aracı rolü oynadığını ifade etmişlerdir. Bies, Martin ve Brockner da (1993), geçici olarak işten çıkarılan işgörenlerin, bu karar adil prosedürlere dayandığı sürece olumsuz tepki vermediklerini, hatta işten ayrılana kadar vatandaşlık davranışı sergilemeye devam ettiklerini ifade ederek adalet-vatandaşlık davranışı ilişkisinin en çarpıcı örneklerinden birini vermişlerdir (İşbaşı’nda, 2000).

Uysal yapmış olduğu tez çalışmasında, işgörenlerin iş yerlerinde algıladıkları kişiler arası adalet ile çatışmalarda kullandıkları iletişim tarzı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını görmüştür. Örgütsel adaletin kişiler arası davranışların adil algılanmasının özellikle yöneticilere karşı geliştirilen davranışlarla ilgili olduğunu ve iletişimin yöneticilerle sınırlı olmadığını bulmuştur. Ayrıca işyerlerinde algılanan adaletin, üç farklı boyutunun birbirleriyle etkileşiminin sonucunda oluştuğunu

belirtmiştir (Uysal, 2002). Örgütsel adalet ile çatışma ilişkisinin araştırılmasının sadece etkileşim adaleti çerçevesinde değil, dağıtım ve prosedür adaletleri göz önünde bulundurularak yapılması sonucunda önemli ilişkiler bulunabileceğini belirtmiştir. Ayrıca etkileşim adaleti ile ilgili yapılacak çalışmalarda, özellikle işgörenlerin yöneticilerine yönelik davranışlarının incelenmesinin daha yararlı olacağını belirtmiştir (Uysal, 2002).

Paknadel yapmış olduğu tez çalışmasında, okul müdürleriyle öğretmenler arasındaki ilişkilerin ve iletişimlerin artırılması ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanarak müdürlerin ve öğretmenlerin davranışlarının betimlenmesini önermiştir (Paknadel, 1988).

Günaydın yapmış olduğu tez çalışmasında, işgörenlerin prosedür adalet algılarının arttıkça, yöneticilerine olan güvenlerinin de arttığını, yöneticilerin kararlar alırken işgörenlerinin de görüşlerini alıyor olması, işgörenlerin beklentilerini karşılamak için çaba harcaması işgörenlerin yöneticilerine olan güvenlerini artırdığını belirtmiştir (Günaydın, 2001). Dağıtım adaletinin tek başına güven artırmada bir etkisinin olmadığını, ancak prosedür ve etkileşim adaletleriyle etkileşim halindeyken yöneticiye olan güveni artırdığını, ayrıca işgörenler arasındaki işbirliği yapma davranışını ortaya çıkması için prosedür ve etkileşim adalet algılarının oluşması gerektiğini belirtmiştir (Günaydın, 2001).

Günaydın yapmış olduğu tez çalışmasında, örgüt içerisinde işgörenlerin adalet algılarının, özellikle prosedür ve etkileşim adalet algılarının olması, iş ortamındaki ilişkilerde güven oluşmasına önemli ölçüde etkili olduğunu belirtmiştir. Güven ortamının yaratılmasında işgörenlerin adalet algıları yöneticiler tarafından göz ardı edilmemesi gereken bir faktör olduğunu ifade etmiştir (Günaydın, 2001).

Yılmaz yapmış olduğu tez çalışmasında, işgörenlerin kendisiyle ilgili olaylardaki adalet algısı, işyerinde algıladığı adaleti büyük ölçüde etkilemektedir. İşgörenlerin adalet algılarının değişken olarak ele alınarak, diğer bağımsız değişkenlerle birlikte örgütsel adalet algısı üzerindeki etkilerinin araştırılması gerektiğini belirtmiştir (Yılmaz,

2002). Bireyci kişilik yapısına sahip olan işgörenler için dağıtım adaletinin varolması, prosedür adaletinin yok olması durumunda adaletsizlik algısı içine girmektedirler. Adalet algısı düşük olan bir işgören için, iş yerinde kaynakların dağıtımını yönetmeliklerin uygulanışı sırasında olumsuz algılama içine girebileceği yöneticiler tarafından göz önüne alınması gereken unsurlar olduğunu belirtmiştir. Ayrıca iş yerinde uygulanan kural ve yöntemlerin adil algılanıp algılanmamasının örgüt açısından doğuracağı sonuçlar yöneticiler tarafından mutlaka göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmiştir (Yılmaz, 2002).

Sezen yapmış olduğu tez çalışmasında, işgörenlerin adalet algılarının yüksek olduğu durumlarda düşük lojistik performansı unutturabileceği ve kanal üyelerinin memnuniyet seviyesini yukarı çekebileceği belirtilmiştir. Prosedür adaletinin yüksek kalitede kanal ilişkilerinin geliştirilmesi için gerekli bir şart olduğunu ve prosedür adaletinin işgörenler arasında rekabet avantajı sağlayabilmek için de temel teşkil ettiğini belirtmiştir (Sezen, 2001).

İşcan ve Naktiyok yayınlamış olduğu makale çalışmasında (2004), örgütsel adalet algısı açısından dağıtım ve prosedür adaletinin, işgörenin örgütüne olan bağdaşımını belirleyen önemli unsurlar olduğunu belirtmektedirler. Erkek işgörenlerin kadın işgörelere göre dağıtımsal adalet algılarının ve iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olması önemli bir bulgu olmakla birlikte, prosedür adalet bağlamında cinsler arasında anlamlı bir farkın olmaması ilginç olduğu belirtmektedirler. Yine yöneticilik görevi bulunan çalışanların, bulunmayanlara göre; dağıtımsal adalet algılarının, iş tatmin düzeylerinin daha yüksek ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük, yönetici pozisyonundaki çalışanların örgütlerini daha fazla benimsediklerini belirtmektedirler. Tüm bu bulgular ışığında işverenlerin, örgütsel adaleti sağlayıcı araçları kullanarak işgörenlerin örgütlerine olan bağdaşımını artırmaları ve sonuçta tatmin olmuş ve örgütleriyle bütünleşmiş işgörelere sahip olmalarının bir zorunluluk olduğu olduğunu belirtmişlerdir (İşcan ve Naktiyok, 2004).

Köse, Kartal ve Kayalı yayınlamış olduğu makale çalışmasında, ocb ile en çok ilişkisi tespit edilen dört temel kavramdan birinin örgütsel adalet algılaması olduğunu

belirtmiştir (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003). Genç işgörenlerde özgecilik davranışı ve örgütsel adalet ilişkisi yaşlılara göre daha belirgin olduğunu; işgörenlerin, örgütün biçimsel ödül ve ceza sisteminden beklentisi veya korkusu olmadan da, örgüte duyduğu bağlılık sayesinde ocb sergileyebileceklerini belirtmişlerdir. Ayrıca yaptıkları araştırmada, örgütsel adalet ile vicdanlılık kuvvetli bir ilişki içinde olduğunu (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003). Örgütteki kaynakların adil dağıtılması ve lider desteğinin artması ile işgörenlerin bu konulardaki algılamalarını değiştirerek örgüt etkinliğine katkıda bulunulabileceğini söylemişlerdir (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003)

Irak yayınlamış olduğu makale çalışmasında, örgütsel adalet konusunun işgören davranışlarının incelenmesinde gelecekte yapılacak çalışmalar için önemli bir kriter olacağını belirtmiştir (Irak, 2004).

Özdevecioğlu yayınlamış olduğu makale çalışmasında, işgörenlerin örgüt içi adalet algılamasını, kaynakların paylaşımı, ödül ve cezanın dağıtımı, kişiler arası etkileşim, kuralların uygulanması, yapılan iş karşılığı alınan ücret gibi pek çok faktör etkilediğini ve işgörenlerin, örgütlerinde adaletsizlik yapıldığını algıarlarsa, bu onların pek çok davranışını etkileyeceğini belirtmektedir. Etkilenen davranışlardan biri de saldırgan davranışlardır (Özdevecioğlu, 2003). Düşmanca davranışların örgütsel adaletle açıklanma düzeyi % 43.4'dür. Açık saldırgan davranışların (vurma, itme, çekme, hırsızlık, ısırma,tükürme gibi) örgütsel adaletle açıklanma oranı % 21.2'dir. Engelleme davranışlarının (birinin toplantıya geç gelmesine neden olma, iş yavaşlatma, bazı aletleri kasıtlı olarak geç verme gibi) örgütsel adaletle açıklanma oranı % 2'dir (Özdevecioğlu, 2003). Saldırgan davranışlara en fazla prosedür adaletsizliklerinin neden olduğu görülmektedir. Algılanan prosedür adaletinin (karar mekanizmaları ile ilgili) saldırgan davranışları açıklama oranı %40'dır. Dağıtım adaletinin saldırgan davranışları açıklama oranı % 22.7'dir. Etkileşim adaletinin (dağıtım kaynağı ile birey arasındaki etkileşimle ilgili) saldırgan davranışları açıklama düzeyi % 8,9'dur (Özdevecioğlu, 2003).

Özdevecioğlu yayınlamış olduğu makale çalışmasında, örgüt içinde kaynakların, ödüllerin ve cezaların adil olarak dağıtılması gerektiğini, tüm işgörenlerin işverenler



açısından aynı değere sahip olması gerektiğini, katımlı yönetim anlayışı ile işgörenlerin kendilerini ilgilendiren bazı kararlara katılmaları sağlanması gerektiğini belirtmiştir (Özdevecioğlu, 2003).

Öztürk ve Dündar yayınlamış olduğu makale çalışmasında, kamu işgörenlerinde, yöneticilerde manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı, işgörenlerde ise parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığını belirtmiştir. Kamu işgörenlerinin tamamına yakını, yapılan işlerin takdir edilmesinin kendilerinde bir tatmin duygusu yarattığını ve işe karşı olumlu motivasyon sağladıklarını ifade ettiklerini belirtmişlerdir. Yine kamu işgörenleri tarafından, bir kurumda huzursuzluk nedeni olarak, ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliğinin sebep olduğunu belirtmişlerdir (Öztürk ve Dündar, 2003).

Öztürk ve Dündar yayınlamış olduğu makale çalışmasında, örgütlerde yapılan işlerin takdir edilmesi işgörenlerde tatmin duygusu yarattığını ve takdir edilmenin çalışanların işlerinde olumlu bir motivasyon sağlamasına neden olacağını belirtmişlerdir. Ayrıca, işgörenler için yükselme olanağını verilmesi işe karşı motivasyon sağladığını belirtmişlerdir (Öztürk ve Dündar, 2003).

Kumbul, yayınlamış olduğu makale çalışmasında, Performansa Dayalı Ücret sistemlerinin örgüt içinde adaleti sağlayabilecek ve iş memnuniyetsizliğinde önemli bir faktörü oluşturan ücret adaletsizliğine bir çözüm getirebilecektir. İşgörenler, kişiler kendi katkılarını (nitelik, çaba, deneyim, eğitim) ve sağladıkları kazanımları diğer kişilerin katkı ve kazanımları ile karşılaştıracaklardır. Ücret adaletinin böylesi önemli olduğu bu durumda, eşitliği en iyi şekilde sağlayabileceği düşünülen PDÜ sistemlerinin, hem çalışan hem de örgüt için en uygun ücret yönetimi sistemi olması kaçınılmazdır. Dolayısıyla, PDÜ sistemi kişideki eşitsizlik duygusunu kaldırarak tatmin ve adalet sağlamış olmaktadır (<http://www.isguc.org/icindekiler.htm>).

## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

Bu bölümde; araştırmanın modelini, evreni, örnekleme, araştırmada kullanılan ölçme araçlarının hazırlanması, geliştirilmesi ve uygulanması, araştırma verilerinin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

#### **I. ARAŞTIRMANIN MODELİ**

Bu araştırma tarama modelindedir. Geçmişte ya da halen var olan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımı olan tarama modelinde araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanır. Bu araştırmada, öğretmenlerin okullardaki adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri çeşitli değişkenlere göre betimlenecektir.

#### **II. ARAŞTIRMANIN EVRENİ**

Araştırmanın evrenini; Uşak İl merkezindeki Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı 35 ilköğretim okulunda, 2004-2005 öğretim yılında görev yapan 962 öğretmen oluşturmaktadır. Bu öğretmenlerin 537'si bay (% 56), 425'i bayandır (% 44).

#### **III. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın örneklemini, Uşak il merkezinde bulunan 14 ilköğretim okulunda görev yapan 362 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmamıza katılan öğretmenlerin 164'ünü bay (% 45), 198'ini bayan (% 55) oluşturmaktadır. Araştırma evreninde bulunan ilköğretim okulları öğretmen sayılarına göre grup aralığı 14 kabul edilerek 4 kategoriye ayrılmıştır. I. kategorideki okullar evrenin % 11'ini, II. kategorideki okullar evrenin %29'unu, III. kategorideki okullar evrenin %40'ını, IV. kategorideki

okullar evrenin % 20'sini temsil etmektedir. Veri toplamak için gidilen okullar evrenin %40'ını oluşturmaktadır.

#### IV. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ

Bu araştırmada kullanılan anketin geliştirilmesinde:

1-Örgütsel Adalet ve örgütsel vatandaşlık konusu ile ilgili olarak, yapılan basılı kaynak (AKÜ merkez kütüphanesi, AKÜ Uşak kütüphanesi ve YÖK dokümantasyon merkezi) ve İnternet incelemesi sonucunda bu alanla ilgili geliştirilmiş ölçme araçları incelendi.

2-Alan araştırmasının sonucunda örgütsel adalet ile ilgili olarak 64 sorudan, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak 25 sorudan ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen diğer değişkenler ile ilgili olarak 26 sorudan oluşan anket geliştirildi. Geliştirilen bu anket ön-test olarak araştırma evrenindeki ilköğretim okullarından tesadüfi olarak seçilen 6 ilköğretim okuluna uygulandı. Ön-testin uygulanması sırasında, asıl testte uygulanan metotlara uyuldu. Uygulanan anketlerle elde edilen verilerin tümü öncelikle güvenilirlik (alfa) analizine tabi tutuldu. Alfa değeri .70 hedeflendi ve alfa değerini düşüren maddeler elenerek veri toplama aracına son şekli verildi.

3- Örgütsel Adalet ile ilgili 15 adet, örgütsel vatandaşlık ile ilgili 17 adet, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen diğer değişkenler ile ilgili olarak da 17 adet anket sorusu ile uygulanacak anketler oluşturuldu.

4-Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ölçülmesine yönelik sorular öğretmenin kendisini diğer öğretmenlerin gözüyle değerlendirmesini sağlayacak nitelikte hazırlandı.

5-İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet faktörleri ile örgütsel ve kişisel faktörler açısından kaç boyutta toplanabileceği belirlenerek, tüm bu faktörler ile örgütsel vatandaşlık açısından, öğretmenlerin; yaşlarına, cinsiyetlerine,

toplam kıdem yıllarına, medeni durumlarına farklılaşma olup-olmadığını belirlemeye yönelik bir anket formu geliştirilmiştir.

**Tablo 2. Demografik Değişkenler Ve Değişkenlerin Kategorileşmesi**

Değişken adı	
YAŞ	Yıl olarak
KIDEM	Toplam yıl olarak
MEDENİ DURUM	1-Evli
	2-Bekar
	3-Ayrılmış
	4-Dul
CİNSİYET	1-Bay
	2-Bayan

Bu kapsamda hazırlanan anket maddelerinin doğrudan örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmeye yönelik olmasına, açık ve anlaşılır nitelik taşımasına özen gösterilmiştir.

İlköğretim öğretmenlerine uygulanmak üzere hazırlanan anket formu dört bölümden oluşmaktadır.

**Birinci bölüm:** Öğretmenlerin, örgütsel adalet boyutunu algılayış biçimlerini ölçebilmek amacıyla hazırlanmış 15 maddeden oluşan bir ankettir. Örgütsel adaletin boyutları ve soru sayıları şu şekildedir. Dağıtım adaleti: 4, prosedür adaleti: 5, etkileşim adaleti: 6 maddeden oluşmaktadır.

**İkinci bölüm:** Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını tespit etmeye yönelik olarak hazırlanmış 17 maddelik bir ankettir.

**Üçüncü bölüm:** Öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen kişisel faktörlerini ölçebilmek amacıyla hazırlanmış 17 maddeden oluşan bir ankettir. Bu faktörlerin isimleri ve soru sayıları ilk aşamada şu şekilde belirlenmiştir; özgüven: 4, idareden memnuniyet: 5, fırsat tanınması: 4, takdir edilme ve yapılanların değerinin bilinmesi: 4 maddeden oluşmaktadır.

**Dördüncü bölüm:** Kişisel bilgilerin yer aldığı bölümdür. Bunlar: öğretmenin yaşı, cinsiyetini, toplam kıdem yılını, medeni durumunu belirlemeye yöneliktir.

Anketler de Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen kişisel faktörler ile ilgili olarak hazırlanan toplam anket maddesi 49 tanedir.

## V. VERİLERİN TOPLANMASI

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketlerin okullarda uygulanabileceğine dair Uşak Valiliği ve Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alındı. Milli Eğitim Bakanlığının web sitesi olan, <http://www.meb.gov.tr/> adresinden illere ait okullardaki öğretmen ve öğrenci sayılarının genel dağılımını gösteren istatistiklere (<http://ilsis.meb.gov.tr>) girilerek Uşak iline ait istatistiksel verilere ulaşıldı. İl merkezindeki ilköğretim okullarında 537'si bay, 425'i bayan olmak üzere toplam 962 öğretmenin görevli olduğu görüldü. Bu bilgiler ışığında anket formları 362 adet çoğaltılarak random yöntemiyle belirlenen 14 okula bizzat gidilerek uygulandı. Anket formları ortalama bir hafta sonra yine bizzat araştırmacı tarafından toplandı. Öğretmenlere uygulanan anket formlarından 210 tanesi geri dönmüştür.

**Tablo 3. Evren ve Örnekleme Oluşturan İlköğretim Okulu ve Öğretmenlerin Dağılımı**

TOPLAM OKUL SAYISI		Öğretmen sayısı				Toplam
		Bay		Bayan		
Evrende	<b>65</b>	537	%56	425	%44	<b>962</b>
Örnekleme	<b>14</b>	198	%55	164	%45	<b>362</b>

Evrende öğretmenlerinin %56'sını baylar, %44'ünü bayan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemin %55'ini bay öğretmenler, %45'ini bayan öğretmenler oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi örneklem evreni temsil etmiştir.

## VI. VERİLERİN ANALİZİ

Anketin uygulanmasıyla elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 13.0 ve Lisrel 8.3 programına girilerek değerlendirilmiştir. Anket verileri şu şekilde elde edilmiştir: 46 adet maddeden oluşan anketin 14 maddesi, öğretmenlerin örgütsel adalet boyutunu algılayış biçimlerini ölçebilmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu maddeler şöyle derecelendirilmiştir;

- Hemen hemen hiçbir zaman
- Çok nadiren
- Zaman zaman
- Çoğu zaman
- Hemen hemen her zaman

Anketin başında, aşağıdaki bölümde yer alan ifadeler sizin çalışmakta olduğunuz okulda ne sıklıkla gerçekleşmektedir? ifadesi yazılıp kendilerine en uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Öğretmenlere, diğer öğretmenlerin gözüyle kendilerini değerlendirmelerini sağlayıcı örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmeye yönelik; “Okulunuzda çalışan, sizi çok seven ve sizden hoşlanmayan insanları bir tarafa bırakırsak ve onları hariç tutarak diğer çalışanlara sorsak aşağıdaki konularda sizin hakkınızda nasıl bir değerlendirme yaparlardı?” şeklinde soru yöneltilerek hazırlanan 16 maddelik anket ise;

- Benim için tam tersi biridir, hiç böyle davranmaz derler. (1)
- Benim için, nadiren böyle davranır derler. (2)
- Ara sıra böyle yaptığı olur derler. (3)
- Çoğu zaman böyle davranır derler. (4)
- Her zaman böyle davranır derler. (5)

şeklinde derecelendirilerek hazırlanmıştır.

Anketin öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen kişisel faktörlerini ölçebilmek amacıyla hazırlanmış 16 maddeden oluşan bölümünde özgüven, takdir edilme, idareden memnuniyet ve fırsat tanınma ile ilgili olan maddeleri;

- Hiç bir zaman böyle hissetmiyorum (1)
- Çok nadiren böyle hissediyorum ( 2)
- Zaman zaman böyle hissediyorum (3)
- Çoğu zaman böyle hissediyorum (4)
- Her zaman böyle hissediyorum (5)

şeklinde derecelendirilerek hazırlanmıştır.

Anketin başında öğretmenlere, “Aşağıdaki bölümde yer alan ifadeler sizin için düşüncelerinizi ve içinde bulunduğunuz gerçek durumu ne derece yansıtmaktadır?” şeklinde soru yöneltilerek kendilerine en uygun puanlamayı işaretlemeleri istenmiştir.

## **MADDE ANALİZİ**

### **A- Güvenirlilik;**

İlköğretim kademesindeki öğretmenlerin, anket maddelerine verdikleri cevaplara, alfa güvenirlilik analizine tabi tutulmasına ve güvenirlilik analizinde bir maddenin (anket sorusunun) elenip elenmemesinde şu yolun izlenmesine karar verildi.

Düzeltilmiş toplam-madde korelasyonu değeri negatif olan maddeler incelendiğinde en yüksek negatif değeri olan madde elenecek ve düzeltilmiş toplam-madde korelasyonu değeri negatif olan madde kalmayınca kadar eleme devam edecektir.

Bütün maddelerin toplam puanla Pearson korelasyonu pozitif olduğunda, en düşük değerli maddeler incelenecek.

Pearson korelasyonu en düşük maddeyi sildiğimizde Alfa değerinde önemli bir yükselme sağlanacaksa bu madde silinecek. Bu aşamada silinme kararında üst sınır 0.25 olarak kabul edildi. Yani düzeltilmiş toplam-madde korelasyonu 0.25'in altında kalan maddeler elenme incelemesine tabi tutulacak.

### **B- Temel Bileşenler Analizi;**

Güvenilirlik işlemi sonucunda elenen maddelerden sonra geri kalan maddeler temel bileşenler analizine tabi tutulacak. Temel bileşenler analizindeki yapıları ölçtüğü düşünülen soruların temel boyutlarını ortaya çıkarmaktı. Temel bileşenler analizinde soruların oluşturduğu boyutlar birbirinden farklı olduğu için, Varimax Rotasyonu yapılmasına karar verildi. Aygen değeri 1 (bir) olarak alınıp, bunun üzerinde kaç boyut olduğuna bakılacak. Her boyut bir dizi maddeden oluştuğu için, bu boyutlardaki maddelerden her öğretmen için bir ortalama hesaplanacak. Diyelim ki bir boyut altında 6 madde olsun. Her bir öğretmen için bu 6 maddeye öğretmenin verdiği cevaplar matematiksel olarak toplanacak. Elde edilen toplam o boyuttaki toplam madde sayısına yani 6'ya bölünecek. Eğer boyut 8 madde ise öğretmenin bu maddelere verdiği cevapların matematiksel toplamı 8'e bölünecek. Böylece her öğretmenin her boyut için bir puanı olacak.

Uygulanmış olan ölçeklerle elde edilen verilerin tümü öncelikle Lisrel 8,3 programı kullanılarak Path analizi yapılacaktır.

### **PATH ANALİZİ**

Path analizi genellikle sosyal bilimlerde nedensel ilişkileri istatistiksel tekniklerden yararlanarak inceleyip yorumlamak için kullanılır. Path analizi tekniği ilk defa Amerikalı evren genetikçisi Sewall Wright tarafından 1921' de geliştirilmiş ve sosyal bilimlerde O. Duncan tarafından kullanılmıştır (A. Öztürk' te, 2004). Path kelimesi Türkçe olarak iz, patika veya yol anlamına gelmektedir.



Korelasyon analizinin ve regresyon analizinin yetersiz kaldığı durumlar “Path Analizi” adı verilen istatistiksel teknik ile açıklanabilmektedir. Path analizinde amaç, değişken grupları arasındaki ilişkilerin önemliliğini ve büyüklüğünü tahmin etmektir.

Öztürk A.’nın belirttiği gibi, yapılan araştırmalarda konuyla ilgili değişkenler arasındaki ilişkiler genellikle doğrusal ve doğrusal olmayan ilişkiler olarak iki grupta incelenir. Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini korelasyon katsayısı gösterir. Ancak iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının içerisinde, değişkenlerin her ikisine birden etkisi olan bir başka değişkenin de olabileceği ihtimali vardır. Böyle durumlarda değişkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkisini ortaya koymada korelasyon katsayısı yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizlik path analizi tekniği ile ortadan kaldırılmaktadır.

Path analizi tekniği, iki değişken arasındaki korelasyonu, ilişki yapısına göre analiz ederek unsurlarına ayırır. Bu teknik yardımıyla, bir biri ile sebep-sonuç ilişkisi içinde olduğu düşünülen değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren path diyagramları oluşturulmaktadır. Bir başka ifadeyle, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilerin derecesini gösteren korelasyon katsayılarının, kendisini oluşturan direkt etkiler, dolaylı etkiler ve bileşik path katsayılarına ayrılarak analiz edilmesi ve analiz sonuçlarının doğru bir şekilde yorumlanması yapılmaktadır (2004).

## **BÖLÜM IV**

### **BULGULAR VE YORUMLAR**

#### **I.VERİLERİN ANALİZ BULGULARI**

Uygulanan anketlerle elde edilen verilerin tümü öncelikle güvenilirlik (alfa) analizine tabi tutuldu. İstatistiksel madde analizi incelemesinde “Düzeltilmiş toplam madde korelasyonu” (corrected item total corelation) verilerine bakıldı. Bu verilere bakılma nedeni elenmesi gereken maddenin olup olmadığına karar vermektir.

Bütün maddelerin düzeltilmiş madde korelasyonu pozitif olduğunda, en düşük değerli maddeler incelendi.

Düzeltilmiş madde korelasyonu en düşük maddeyi sildiğimizde Alfa değerinde önemli bir yükselme sağlanacaksa bu madde silindi. Bu duruma göre, alfa değerinde önemli bir yükselme sağlandığı için örgütsel adalet bölümünden dağıtım adaletini ölçmek için hazırlanan 2.madde, idareden memnuniyeti ölçen 2.madde, örgütsel vatandaşlık bölümünden 13.madde silindi.

Güvenilirlik işleminden sonra, geri kalan maddelere temel bileşenler analizi varimax rotasyonuna tabi tutuldu. Temel bileşenler analizindeki amaç; örgütsel ve kişisel davranışları ölçtüğü düşünülen maddelerin temel boyutlarını ortaya çıkarmaktır. İlk olarak Aygen değeri 1 (bir) olarak alınıp, bunun üzerinde kaç boyut olduğuna bakıldı. 11 boyut olduğu görüldü. Anket maddelerinden bu 11 boyut dışında kalan olmadığı görüldü. Çıkan tabloda her hangi bir gruba ağırlıklı olarak girmeyen ya da başka bir ifadeyle gruplar arası ayırt ediciliği olmayan maddeler olup olmadığına bakıldı. Sonuçta 11 boyuta (bu boyutlar aşağıda belirtilmiştir) giren maddeler anlamsal açıdan incelendi ve bu boyutlarda sorun yaratan herhangi bir maddeye rastlanmadı. Önceden öngördüğümüz tüm maddeler kendi grupları altında toplandığı görüldü. Yapısal geçerliliğe destek sağlanmış oldu. Yani anket hazırlanırken aynı şeyi ölçtüğünü

düşündüğümüz madde öbekleri gerçekten de analiz sonucunda birbirleri ile küme oluşturdu.

Örgütsel adaleti ölçmeye yönelik hazırlanan anket maddeleri kendi içinde tekrar temel bileşenler analizine varimax rotasyonu kullanılarak incelendi. Sonuçta bu maddelerin kendi arasında 3 boyuta ayrıldığı görüldü. Öğretmenlerin örgütsel adaletle ilgili maddelere verdikleri cevapların boyutlar içinde bir araya geliş özellikleri incelenerek bu boyutlar, konuyla ilgili literatürüne göre şu şekilde isimlendirildi:

- Etkileşim adaleti ( ilişkilerdeki tarafsızlık)
- Prosedür adaleti ( yönetmeliğin uygulanışı)
- Dağıtım adaleti (ödül ve cezaların uygulanışı)

Yine aynı şekilde örgütsel vatandaşlık davranışları ölçmeye yönelik hazırlanan anket maddeleri kendi içinde tekrar temel bileşenler analizine varimax rotasyonu kullanılarak incelendi. Sonuçta bu maddelerin kendi arasında 4 boyuta ayrıldığı görüldü. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlıkla ilgili maddelere verdikleri cevapların boyutlar içinde bir araya geliş özellikleri incelenerek bu boyutlar, konuyla ilgili literatürüne göre şu şekilde isimlendirildi.:

- Gönüllü olma (Erdemlilik;görev almada gönüllü olma)
- Yardım severlik (Altrurizm, Başkalarının yardımına koşma)
- Titiz olma (Vicdanlılık)
- Fevri olmayan (Sportmenlik, atlan alan,)

Temel bileşenler analizinde örgütsel adalet maddelerinin alfa değerleri hesaplandı. Alt boyutlar açısından örgütsel adaletin güvenilirlik değerleri ise şöyle bulundu:

- 8 maddeden oluşan **etkileşim adaleti** boyutunun alfa değeri .93
- 3 maddeden oluşan **prosedür adaleti** boyutunun alfa değeri .76
- 3 maddeden oluşan **dağıtım adaleti** boyutunun alfa değeri .71

Temel bileşenler analizinde örgütsel vatandaşlık maddelerinin genel alfa değeri .86 olarak bulundu. Alt boyutlar açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarının güvenilirlik değerleri ise şöyle bulundu:

- 4 maddeden oluşan **gönüllü olma** boyutunun alfa değeri .76
- 5 maddeden oluşan **yardım severlik** boyutunun alfa değeri .80
- 4 maddeden oluşan **titiz olma** boyutunun alfa değeri .80
- 3 maddeden oluşan **fevri olmayan** boyutunun alfa değeri .65

Temel bileşenler analizinde ortaya çıkan yapıların güvenilirlik değerleri şöyle bulundu:

- 4 maddeden oluşan **idareden memnuniyet** boyutunun alfa değeri .85
- 4 maddeden oluşan **takdir edilme** boyutunun alfa değeri .84
- 4 maddeden oluşan **Muktedir kılma** boyutunun alfa değeri .95
- 4 maddeden oluşan **özgüven** boyutunun alfa değeri .78

**Tablo 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Faktör Yapısı (Temel Bileşenler analizi Varimax rotasyonu)**

Anket maddeleri	FAKTÖRLER			
	Görevlerde gönüllü olma, erdemlilik	Başkalarının yardımına koşma, yardımseverlik	Vicdanlılık,titizlik	Fevri olmayan, sportmenlik
ocb5	,759			
ocb2	,743			
ocb1	,675			
ocb3	,617			
ocb12		,791		
ocb11		,681		
ocb10		,677		
ocb9	,388	,557		
ocb4	,458	,539		
ocb16			,801	
ocb14			,779	
ocb15			,733	
ocb17	,491		,595	
ocb7				,859
ocb6				,669
ocb8				,659
Aygen	2,881	2,574	2,543	1,759
% varyans	18,003	16,086	15,894	10,996
birikimsel	18,003	34,089	49,983	60,980
Güvenirlilik	,762	,801	,803	,644

**Not:** ,35 ve altındaki faktör yükleri tablodan kasıtlı olarak silinerek okuyucunun algılamasını kolaylaştırmak amaçlanmıştır.

**Tablo 5. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Faktör Yapısı (Temel Bileşenler analizi  
Varimax rotasyonu)**

Anket maddeleri	FAKTÖRLER		
	Etkileşim adaleti	Prosedür adaleti	Dağıtım adaleti
ea5	,804		
ea2	,803		
ea3	,800		
ea4	,743		
ea6	,689		
pa4	,653		
ea1	,578		
pa1	,525		
pa2		,752	
pa3		,696	
pa5		,625	
da3			,845
da1			,670
da4			,614
Aygen	4,648	2,486	2,489
% varyans	33,199	17,755	17,061
birikimsel	33,199	50,953	68,014
Güvenirlilik	,931	,759	,714

**Not:** ,35 ve altındaki faktör yükleri tablodan kasıtlı olarak silinerek okuyucunun algılamasını kolaylaştırmak amaçlanmıştır.

**Tablo 6. Fırsat Tanınma Ölçeğinin Faktör Yapısı**  
(Temel Bileşenler Analizi )

Anket maddeleri	Fırsat tanınma (empowerment)
firtan3	,937
firtan4	,923
firtan2	,916
firtan1	,895
Aygen	3,370
% varyans	84,257
birikimsel	84,257
Güvenirlilik	,940

**Tablo 7. İdareden Memnuniyet Ölçeğinin Faktör Yapısı**  
(Temel Bileşenler Analizi )

Anket maddeleri	İdareden Memnuniyet
idmem3	,874
İdmem5	,827
İdmem1	,811
İdmem4	,807
Aygen	2,757
% varyans	68,936
birikimsel	68,936
Güvenirlilik	,851

**Tablo 8. Özgüven Ölçeğinin Faktör Yapısı**  
(Temel Bileşenler Analizi)

Anket maddeleri	Özgüven
Ozgü4	,836
Ozgü3	,802
Ozgü2	,743
Ozgü1	,714
Aygen	2,404
% varyans	60,106
birikimsel	60,106
Güvenirlilik	,777

**Tablo 9. Takdir Edilme Ölçeğinin Faktör Yapısı**  
(Temel Bileşenler Analizi)

Anket maddeleri	Takdir Edilme
taked3	,908
taked2	,887
taked4	,858
taked1	,621
Aygen	2,733
% varyans	68,321
birikimsel	68,321
Güvenirlilik	,838

**Tablo 10. Tanımlayıcı İstatistikler**

	ocb	gönüllü	yardım	titiz	fevri	özüv	idmem	etkileşim	prosedür	dağıtım	adalet	fırsat	takdir	cins	kıdem
<b>Ortalama</b>	3,63	3,50	3,55	3,92	3,55	3,86	3,75	3,73	3,69	3,26	3,62	3,23	3,08	1,58	12,94
<b>Standart Sapma</b>	,61	,78	,79	,77	,87	,88	1,08	1,05	1,08	1,07	,97	1,18	1,09	,50	8,24

(N=210)

**Tablo 11. Değişkenler Arası Korelasyonlar**

	ocb	gönüllü	yardım	titiz	fevri	özüv	idmem	etkileşim	prosedür	dağıtım	adalet	fırsat	takdir	cins	kıdem
<b>ocb</b>	1,00														
<b>Gönüllü</b>	,79	1,00													
<b>Yardım</b>	,86	,59	1,00												
<b>Titiz</b>	,78	,51	,54	1,00											
<b>Fevri</b>	,61	,29	,38	,32	1,00										
<b>özüv</b>	,21	,14	,20	,21	,08	1,00									
<b>idmem</b>	,04	-,02	-,07	,13	,13	,38	1,00								
<b>etkileşim</b>	,03	-,03	-,06	,09	,12	,31	,76	1,00							
<b>prosedür</b>	,01	-,04	-,06	,04	,15	,28	,62	,78	1,00						
<b>dağıtım</b>	,03	-,01	-,05	,04	,13	,15	,54	,70	,61	1,00					
<b>Adalet</b>	,03	-,03	-,06	,08	,14	,30	,75	,97	,87	,82	1,00				
<b>fırsat</b>	,18	,13	,17	,13	,13	-,05	,32	,37	,24	,34	,37	1,00			
<b>takdir</b>	,25	,16	,29	,12	,17	,00	,20	,25	,22	,23	,26	,56	1,00		
<b>cins</b>	-,03	-,06	,02	-,10	,06	-,25	,00	-,04	-,05	,04	-,03	,04	,04	1,00	
<b>kıdem</b>	,16	,12	,17	,12	,05	-,03	-,05	-,09	-,05	,02	-,06	,02	,01	,21	1,00

Not: Tabloda ,11 üzerindeki tüm korelasyonlar ,05 düzeyinde manidardır. (N=210)



## II.PATH ANALİZİ SONUÇLARI

Uygulanmış olan ölçeklerle elde edilen verilerin tümü öncelikle Lisrel 8,3 programı kullanılarak Path analizi yapıldı. Bulgular sonucunda dört farklı model geliştirildi. Geliştirilen dört yeni modelin elde edilen veriler tarafından ne kadar doğrulandığını görebilmek için uyum istatistiklerine bakılmıştır. Bunun için en önemli istatistiksel veri kay-kare (Chi-square) dir ve bu istatistiğin manidar olmaması gereklidir ( $p>0,05$  olmalı,  $RMSEA< 0,05$  olmalıdır). Bu sebeple aşağıda verilen her modelin altında kay-kare,p manidarlık ve RMSEA değerleri verilmiştir. Her modelin takibinde uyum istatistik değerleri verilmiştir.

### MODEL -1

Geliştirilen bu modelde örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ve örgütsel adaletin alt boyutları kullanılmıştır.

1- Öğretmenlerin çalıştıkları ortamda gerek yöneticiler gerekse çalışma arkadaşları tarafından fark ediliyor olması ve takdir görmesi, öğretmenleri okul içinde gergin davranışlardan alıkoymaktadır. Sorunları büyütmeyen, iş arkadaşlarına saygılı davranan ve fevri olmayan bir işgören yapmaktadır. Ayrıca takdir gören öğretmenlerin yardım sever oldukları bu modelde görülmektedir.

2- Çalışma ortamında dikkate alınan, çalışmaları fark edilen, takdir gören öğretmenlerin kendilerine fırsat tanındığı düşüncesi oluşmakta ve böylelikle kendilerinden beklenen davranışlardan fazlasını göstermekte, beklentilerin çok üstünde bir performans sergilemektedirler. Ayrıca kendilerine fırsat tanınan öğretmenler arkadaşlarına rehberlik etmekte ve bilgilerin çekinmeden paylaşabilmektedirler. Yine çalışma koşullarında kendine destek verilen öğretmenlerin daha aktif olduklarını kendinin gerçekleştirmede ve geliştirmede gönüllü, örgütsel değerlere daha fazla sahip çıkmada kendini sorumlu hissetmektedir.

3- Kendilerinin takdir gördüğüne ve fırsat verildiklerini düşünen öğretmenlerde örgüt içinde dağıtım adaletinin varolduğu düşüncesini doğurmaktadır. Kendilerine fırsat verilen öğretmenler ödül ve cezaların adil dağıtıldığına inanmaktadırlar. Yönetmeliğin kendilerine adil olarak uygulandığını ve prosedürlerin çalışma şartlarını kolaylaştırdığını düşünen öğretmenler, iş ile ilgili küçük sorunları büyütmemekte ve fevri davranmayıp sorunları göğüsleyebilmektedir. Takdir ve fırsat gören öğretmenler iş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle iyi ilişkiler kurmakta, örgütte etkileşimin ve paylaşımın olduğunun düşünmektedir. Bu durum öğretmenlerin idarede memnun olmalarını sağlamakta ve memnuniyetlerini artırmaktadır. Ancak idareden memnun olan öğretmenlerin çalışmada daha az gönüllü, kendini geliştirme ve gerçekleştirme isteği olmayan, az da olsa bilgi paylaşmayı sevmeyen bir yapıya büründüğü görülmektedir. Yine aynı şekilde idareden memnun olan, idare ile iyi geçindiklerini düşünen öğretmenlerin yardım sever olmadıkları görülmektedir. İdareden memnun olan öğretmenlerin meslektaşlarıyla yardımlaşma ilişkileri zayıflamakta, bu memnuniyeti meslektaşlarıyla paylaşmamaktadırlar. Ayrıca bu öğretmenlerin idareden memnuniyetleri arttıkça özgüvenleri de artmaktadır.

4- Öğretmenler kendi bireyselliklerine saygı gösterilmesi, başarılarının fark edilmesi ve yaptıkları işe önem verilmesi durumunda kendilerine fırsat verildiğine inanmaktadırlar. (Takdir gören ve kendine fırsat verildiğini düşünen, fırsat verilmesine önem veren öğretmenlerin kendilerine olan güvenleri düşük çıkmaktadır). Öğretmenlerin özgüvenleri arttıkça kendini gerçekleştirmede ve geliştirmede daha gönüllü, meslektaşlarına karşı daha yardım sever, işini daha ciddiye alan bir öğretmen olmaktadır.

5- Öğretmenlerin kıdemleri arttıkça özverileri artmakta ve mesleklerine karşı daha sorumlu davranmaktadırlar. Diğer çalışanları motive edip lokomotif görevini üstlenmektedirler.



**Tablo 12. Model-1 Değişkenlerin Standart Ve Standart Olmayan Path Katsayıları**

		Gönüllü	yardim	titiz	fevri	ozguv	idmem	etkileşim	prosedür	dağıtım	fırsat	
Bağımsız değişken	ozguv	B	,18	,29	,18							
		SB	,20	,33	,21							
		t	3,73	6,65	4,21							
	idmem	B	-,11	-,21			,36					
		SB	-,16	-,29			,44					
		t	-3,07	-6,28			8,94					
	etkileşim	B						,78				
		SB						,76				
		t						21,75				
	prosedür	B				,12						
		SB				,15						
		t				2,97						
	dağıtım	B										
		SB										
		t										
	fırsat	B	,12	,09	,08		-,13		,33	,22	,31	
		SB	,18	,14	,13		-,18		,37	,24	,34	
		t	3,40	2,63	2,57		-3,68		7,41	4,60	6,73	
	Takdir	B		,16		,09						,61
		SB		,22		,11						,56
		t		4,88		2,19						12,57
Cins	B		,13			-,43						
	SB		,09			-,24						
	t		2,19			-5,17						
kıdem	B	,01	,01	,01								
	SB	,10	,13	,11								
	t	1,99	2,75	2,17								

Not: B Standart olmayan path katsayısı  
 SB Standart path katsayısı  
 t t değeri (1,96 nın üzerindeki t değerleri manidardır.)

**Tablo 13. Model -1 Değişkenlerin Ocb Üzerine Doğrudan, Dolaylı Ve Toplam Etileri**

Değişkenin Adı	Gönüllü						Yardım						Titiz						Fevri					
	Doğrudan		Dolaylı		Toplam		Doğrudan		Dolaylı		Toplam		Doğrudan		Dolaylı		Toplam		Doğrudan		Dolaylı		Toplam	
	So	S	So	S	So	S	So	S	So	S	So	S	So	S	So	S	So	S	So	S	So	S	So	S
Özgüven	,18	,20			,18	,20	,29	,33			,29	,33	,18	,21			,18	,21						
İdmem	-,11	-,16	,06	,09	-,05	-,07	-,21	-,29	,10	,15	-,11	-,14			,06	,09	,06	,09						
Fırsat	,12	,18	-,04	-,06	,08	,12	,09	,14	-,07	-,10	,03	,04	,08	,13	-,01	-,01	,07	,12			,03	,04	,03	,04
takdir			,05	,07	,05	,07	,16	,22	,02	,02	,18	,24			,05	,07	,05	,07	,09	,11	,02	,02	,11	,13
Etkileşim			-,04	-,05	-,04	-,05			-,08	,11	-,08	-,11			,05	,07	,05	,07						
Prosedür																			,12	,15			,12	,15
Dağıtım																								
Cins			-,08	-,05	-,08	-,05	,13	,09	-,13	-,08	,00	,01			-,08	-,05	-,08	-,05						
Kıdem	,01	,10			,01	,10	,01	,13			,01	,13	,01	,11			,01	,11						

## Model-1'in Veriye Uyumu İstatistikleri

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 43

**Minimum Fit Function Chi-Square = 44.43 (P = 0.41)**

**Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 43.35 (P = 0.46)**

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.35

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 20.05)

Minimum Fit Function Value = 0.13

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0010

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.058)

**Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0049**

**90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.037)**

**P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00**

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.48

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.44 ; 0.50)

ECVI for Saturated Model = 0.53

ECVI for Independence Model = 4.97

Chi-Square for Independence Model with 78 Degrees of Freedom = 1693.48

Independence AIC = 1719.48

Model AIC = 165.35

Saturated AIC = 182.00

Independence CAIC = 1782.63

Model CAIC = 461.69

Saturated CAIC = 624.07

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.13

Standardized RMR = 0.033

**Goodness of Fit Index (GFI) = 0.98**

**Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.96**

**Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.46**

**Normed Fit Index (NFI) = 0.97**

**Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00**

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.54

**Comparative Fit Index (CFI) = 1.00**

**Incremental Fit Index (IFI) = 1.00**

**Relative Fit Index (RFI) = 0.95**

Critical N (CN) = 530.94

**Not:** Koyu renkte yazılan, altı çizili değerlerin ,90'nın üzerinde olması ve RMSEA'nın ,05'in altında olması modelin uyumlu olduğunu göstermektedir.

### **Geliştirilen Model -1'in Regresyon Değerleri**

Örgütsel vatandaşlık davranışının alt davranışlarından olan örgütsel erdem olarak ta adlandırılan gönüllü olmak değişkenini etkileyen bağımsız değişkenler;

#### **Gönüllü: ÖZGÜVEN, İDAREDEN MEMNUNİYET, FIRSAT VE KIDEM**

Errorvar.= 0.57 ,  $R^2 = 0.062$

$$Y'(\text{gönüllü}) = 2.73 + 0.18(\text{özgüv}) - 0.11(\text{idmem}) + 0.12(\text{firsat}) + 0.0094(\text{kidem})$$

Açıklama: Öğretmenlerin gönüllü olarak örgüt için çalışmalarının %0,6'sı bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının oluşabilmesinin %0,6'sı; öğretmenlerin kendilerine özgüvenlerinin olması, idareden memnuniyeti, fırsat tanınması ve kıdemi ile belirlenmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının alt davranışlarından olan Alturizm olarak ta adlandırılan Yardımseverlik değişkenini etkileyen bağımsız değişkenler;

#### **Yardımseverlik: ÖZGÜVEN, İDAREDEN MEMNUNİYET, FIRSAT, TAKDİR, CİNSİYET VE KIDEM**

Errorvar.= 0.49 ,  $R^2 = 0.18$

$$Y'(\text{yardim}) = 2.05 + 0.29(\text{ozguv}) - 0.21(\text{idmem}) + 0.093(\text{firsat}) + 0.16(\text{takdir}) + 0.13(\text{cins}) + 0.012(\text{kidem})$$

Açıklama: Öğretmenlerin yardımsever olabilmelerinin % 18'i bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının oluşabilmesinin %18'i; öğretmenlerin kendilerine özgüvenlerinin olması, idareden memnuniyeti, fırsat tanınması, takdir edilmesi , cinsiyeti ve kıdemi ile belirtilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının alt davranışlarından olan vicdanlılık olarak ta adlandırılan olmak titizlik değişkenini etkileyen bağımsız değişkenler;

#### **Titizlik: ÖZGÜVEN, FIRSAT VE KIDEM**

Errorvar.= 0.55 ,  $R^2 = 0.067$

$$Y'(\text{titiz}) = 2.82 + 0.18(\text{ozguv}) + 0.084(\text{firsat}) + 0.010(\text{kidem})$$

Açıklama: Öğretmenlerin titiz olabilmelerinin % 7'si bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının oluşabilmesinin %7'si; öğretmenlerin kendilerine özgüvenlerinin olması, fırsat tanınması ve kıdemi ile belirlenmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının alt davranışlarından olan Sportmenlik olarak ta adlandırılan olmak Fevri olmayan değişkenini etkileyen bağımsız değişkenler;

#### **Fevri Olmayan:PROSEDÜR VE TAKDİR**

Errorvar.= 0.73 ,  $R^2 = 0.039$

$Y'(\text{fevri}) = 2.84 + 0.12(\text{prosedur}) + 0.089(\text{takdir})$

Açıklama: Öğretmenlerin fevri davranmamalarının % 4'ü bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının oluşabilmesinin %4'ü; öğretmenlerin kendilerine prosedürlerin adil uygulanması ve takdir edilmesi belirlenmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olan diğer değişkenlerden özgüven değişkenini etkileyen bağımsız değişkenler;

#### **Özgüven: : İDMEM, FIRSAT VE CİNSİYET**

Errorvar.= 0.59 ,  $R^2 = 0.24$

$Y'(\text{özüv}) = 3.63 + 0.36(\text{idmem}) - 0.13(\text{firsat}) - 0.43(\text{cins})$

Açıklama: Öğretmenlerin özgüvenlerinin olabilmemesinin %24'ü bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının oluşabilmesini etkileyen kişisel değerlerden özgüvenin %24'ü; öğretmenlerin idareden memnun olmalarıyla, fırsat tanınmasıyla ve cinsiyetleri belirlenmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olan diğer değişkenlerden, idareden memnuniyet değişkenini etkileyen bağımsız değişken;

#### **İdareden memnuniyet: ETKİLEŞİM.**

Errorvar.= 0.49 ,  $R^2 = 0.58$

$Y'(\text{idmem}) = 0.83 + 0.78(\text{etkileşim})$



Açıklama: Öğretmenlerin idareden memnun olabilmelerinin % 58'i bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının oluşabilmesini etkileyen kişisel değerlerden idareden memnuniyetin %58'i; öğretmenlerin okulda etkileşim adaletinin varolması düşüncesi ile belirlenmektedir.

Örgütsel adaletin ortaya çıkmasında etkili olan ve örgütsel adaletin en önemli alt dalı olan etkileşim adaleti değişkenini etkileyen bağımsız değişkenler;

#### **Etkileşim adaleti: FIRSAT**

Errorvar.= 0.95 ,  $R^2 = 0.14$

$Y'(\text{etkileşim}) = 2.67 + 0.33(\text{firsat})$

Açıklama: Öğretmenlerin okullarında etkileşim adaletinin varlığından sözelebilmelerinin % 14'ü bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel adaletin bir parçası olan etkileşim adaletinin %14'ü; öğretmenlere okulda fırsat tanınması ile belirlenmektedir.

Örgütsel adaletin ortaya çıkmasında etkili olan ve örgütsel adaletin alt dalı olan prosedür adaleti değişkenini etkileyen bağımsız değişken;

#### **Prosedür Adaleti: FIRSAT**

Errorvar.= 1.10 ,  $R^2 = 0.058$

$Y'(\text{prosedur}) = 2.98 + 0.22(\text{firsat})$

Açıklama: Öğretmenlerin okullarında prosedür adaletinin varlığından sözelebilmelerinin % 6'sı bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel adaletin bir parçası olan prosedür adaletinin % 6'sı ; öğretmenlere okulda fırsat tanınması ile belirlenmektedir

Örgütsel adaletin ortaya çıkmasında etkili olan ve örgütsel adaletin alt dalı olan dağıtım adaleti değişkenini etkileyen bağımsız değişken;

#### **Dağıtım Adaleti : FIRSAT**

Errorvar.= 1.01 ,  $R^2 = 0.12$

$$Y'(\text{dağıtım}) = 2.26 + 0.31(\text{fırsat})$$

Açıklama: Öğretmenlerin okullarında dağıtım adaletinin varlığından söz edebilmelerinin % 12'si bu modelle açıklanabilmektedir. Buna göre örgütsel adaletin bir parçası olan dağıtım adaletinin % 12'si ; öğretmenlere okulda fırsat tanınması ile belirlenmektedir

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olan diğer değişkenlerden fırsat verilmesi değişkenini etkileyen bağımsız değişken;

#### **Fırsat Verilmesi: TAKDİR**

$$\text{Errorvar.} = 0.96, R^2 = 0.31$$

$$Y'(\text{fırsat}) = 1.36 + 0.61(\text{taksir})$$

Açıklama: Öğretmenlere okullarında fırsat verildiklerinden söz edebilmelerinin % 31'i bu modelle açıklanabilmektedir. Buna göre örgütsel adaletin bir parçası olan dağıtım adaletinin % 31'i ; öğretmenlere okulda çalışmalarından dolayı takdir görmesi ile belirlenmektedir.



Geliştirilen bu modelde örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ve örgütsel adalet kullanılmıştır.

1- Öğretmenlerin yaptıkları çalışmaların fark edilmesi, bunun bir şekilde öğretmene hissettirilmesi ve çalışmalarını için önündeki engellerin kaldırılması, motive edilerek onlara yeni imkanlar sunulması, öğretmende adalet bilincinin oluşmasına yol açmaktadır. Kendine ve çalışmalarına değer verilen, önündeki engellerin kaldırılarak daha verimli çalışma şartları oluşturulan öğretmen okulda adil bir yönetim uygulandığına inanmaktadır. Öğretmenin bu düşüncesi idareden ve idarenin çalışmalarından memnuniyetini artırmaktadır. İdareden memnun olan öğretmenin bu sebeplerden özgüveni de artmaktadır. Öğretmenlerdeki özgüven arttıkça öğretmenler daha yardım sever olmaktadır. Yine özgüveni yüksek olan öğretmenlerin çalışmalarında daha titiz, özverili ve düzenli çalıştığı görülmektedir. Ayrıca özgüveni yüksek olan öğretmen daha aktif, mesleğine karşı daha sorumlu olmaktadır.

2- Öğretmenler idareden memnun olmaları arttıkça, daha az yardım sever olmaktadır ve meslektaşlarıyla bilgiyi daha az paylaşmaktadırlar. Yöneticilerin adil ve memnun eden yönetimi, öğretmenleri birbiriyle bir yarış içerisine sokmakta ve bu nedenle yardımseverlikten uzak olmaktadır. İdareden memnuniyet azaldıkça okulda öğretmenler idareye karşı daha başarılı olabilmek ve kendilerini kanıtlamak için sürekli işbirliği halinde olmakta ve bilgilerini paylaşmaktadırlar.

3- Takdir gören ve fırsat verilen öğretmenlerde oluşan adil yönetimin var olduğu düşüncesi öğretmenlerin okul içinde gerginlik yaratmayan, küçük sorunları büyütmeyen davranışlar görülmektedir.

4- Kişiliklerine saygı gösterilen, yaptığı başarılı çalışmaların yöneticiler tarafından takdir edilen ve önündeki engellerin kaldırılarak daha başarılı olabilmesi için motive edilen öğretmenlerin özgüvenleri düşük çıkmaktadır. Öğretmenlerin özgüvenlerinin yüksek olabilmesi için sadece takdir görmeleri ve fırsat tanınması yeterli değildir. Özgüvenleri düşük çıkan öğretmenler ,yöneticilerinden daha fazla fırsat

vermelerinin beklentisi içindedirler. Yöneticilerin kendilerine güç vermesini, engelleri kaldırmasını kısacası abartılı boyutlarda fırsat tanınmasını istemektedirler.

5- Bayan öğretmenlerin özgüvenlerinin bay öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Özgüvenleri yüksek olan bayan öğretmenler bay öğretmenlere göre daha yardımsever olmaktadır. Yine özgüveni yüksek olan bayan öğretmenlerin çalışmalarında daha titiz, özverili ve düzenli çalıştığı görülmektedir. Ayrıca özgüveni yüksek olan bayan öğretmenin daha aktif, mesleğine karşı daha sorumlu olmaktadır ve daha çok üstünde bir performans sergilemektedirler.

**Tablo 14. Model -2 Değişkenlerin Standart Ve Standart Olmayan Path Katsayıları**

		Gönüllü	yardim	titiz	fevri	ozguv	idmem	adalet	firsat
Bağımsız değişken	ozguv	B	,12	,24	,17				
		SB	,13	,28	,20				
		t	1,98	4,32	3,09				
	idmem	B		-,15			,36		
		SB		-,22			,44		
		t		-3,96			6,92		
	adalet	B				,14		,84	
		SB				,15		,75	
		t				2,43		16,31	
	firsat	B					-,13		,30
		SB					-,18		,37
		t					-2,85		5,73
	Takdir	B		,16					,61
		SB		,23					,56
		t		4,58					9,72
	Cins	B					-,43		
		SB					-,24		
		t					-4,00		

Not: B Standart olmayan path katsayısı  
 SB Standart path katsayısı  
 t t değeri (1,96 nın üzerindeki t değerleri manidardır.)

**Tablo 15. Model -2 Değişkenlerin Ocb Üzerine Doğrudan, Dolaylı Ve Toplam Etileri**

Değişkenin Adı	Gönüllü						Yardım						Titiz						Fevri					
	Doğrudan		Dolaylı		Toplam		Doğrudan		Dolaylı		Toplam		Doğrudan		Dolaylı		Toplam		Doğrudan		Dolaylı		Toplam	
	So	S	So	S	So	S	So	S	So	S	So	S	So	S	So	S	So	S	So	S	So	S	So	S
Özgüven	,12	,13			,12	,13	,24	,28			,24	,28	,17	,20			,17	,20						
İdmem			,04	,06	,04	,06	-15	-,22	,09	,12	-,06	-,10			,06	,09	,06	,09						
Fırsat			-,01	-,01	-,01	-,01			-,05	-,08	-,05	-,08			-,01	-,01	-,01	-,01			,04	,06	,04	,06
takdir			,00	,00	,00	,00	,16	,23	-,03	-,04	,13	,19			,00	-,01	,00	-,01			,03	,03	,03	,03
adalet			,03	,04	,03	,04			-,06	-,07	-,06	-,07			,05	,07	,05	,07	,14	,15			,14	,15
Cins			-,05	-,03	-,05	-,03			-,10	-,07	-,10	-,07			-,07	-,05	-,07	-,05						

## Model-2'nin Veriye Uyumu İstatistikleri

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 26

**Minimum Fit Function Chi-Square = 28.92 (P = 0.31)**

**Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 28.21 (P = 0.35)**

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 2.21

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 19.32)

Minimum Fit Function Value = 0.14

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.011

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.093)

**Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.020**

**90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.060)**

**P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.87**

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.51

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.45 ; 0.55)

ECVI for Saturated Model = 0.53

ECVI for Independence Model = 3.14

Chi-Square for Independence Model with 45 Degrees of Freedom = 629.49

Independence AIC = 649.49

Model AIC = 106.21

Saturated AIC = 110.00

Independence CAIC = 692.96

Model CAIC = 275.75

Saturated CAIC = 349.09

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.050

Standardized RMR = 0.058

**Goodness of Fit Index (GFI) = 0.97**

**Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.94**

**Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.46**

**Normed Fit Index (NFI) = 0.95**

**Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99**

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.55

**Comparative Fit Index (CFI) = 1.00**

**Incremental Fit Index (IFI) = 1.00**

**Relative Fit Index (RFI) = 0.92**

Critical N (CN) = 330.90

**Not:** Koyu renkte yazılan, altı çizili değerlerin ,90'nın üzerinde olması ve RMSEA'nın ,05'in altında olması modelin uyumlu olduğunu göstermektedir.

### **Geliştirilen Model -2'nin Regresyon Değerleri**

Örgütsel vatandaşlık davranışının alt davranışlarından olan örgütsel erdem olarak ta adlandırılan gönüllü olmak değişkenini etkileyen bağımsız değişken;

#### **Gönüllü: ÖZGÜVEN**

Errorvar.= 0.60 ,  $R^2 = 0.017$

$Y'(\text{gönüllü}) = 3.05 + 0.12(\text{ozguv})$

Açıklama: Öğretmenlerin gönüllü olarak örgüt için çalışmalarının % 0,2'si bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının oluşabilmesinin % 0,2'si; öğretmenlerin kendilerine özgüvenlerinin olması ile belirlenmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının alt davranışlarından olan Alturizm olarak ta adlandırılan Yardımseverlik değişkenini etkileyen bağımsız değişkenler;

#### **Yardımseverlik: ÖZGÜVEN, İDAREDEN MEMNUNİYET, TAKDİR**

Errorvar.= 0.52 ,  $R^2 = 0.11$

$Y'(\text{yardim}) = 2.70 + 0.24(\text{ozguv}) - 0.15(\text{idmem}) + 0.16(\text{takdir})$

Açıklama: Öğretmenlerin yardımsever olabilmelerinin % 11'i bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının oluşabilmesinin %11'i; öğretmenlerin kendilerine özgüvenlerinin olması, idareden memnuniyeti, takdir edilmesi ile belirtilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının alt davranışlarından olan vicdanlılık olarak ta adlandırılan olmak titizlik değişkenini etkileyen bağımsız değişken;

#### **Titizlik: ÖZGÜVEN**

Errorvar.= 0.57 ,  $R^2 = 0.04$

$Y'(\text{titiz}) = 3.25 + 0.17(\text{ozguv})$



Açıklama: Öğretmenlerin titiz olabilmelerinin % 0,4'ü bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının oluşabilmesinin % 0,4'ü; öğretmenlerin kendilerine özgüvenlerinin olması belirlenmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının alt davranışlarından olan Sportmenlik olarak ta adlandırılan Fevri olmayan değişkenini etkileyen bağımsız değişkenler;

#### **Fevri Olmayan: ADALET**

Errorvar.= 0.74 ,  $R^2 = 0.024$

$Y'(\text{fevri}) = 3.05 + 0.14(\text{adalet})$

Açıklama: Öğretmenlerin fevri davranmamalarının % 0,2'si bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının oluşabilmesinin % 0,2'si; öğretmenlerin kendilerine adil davranılması ile belirlenmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olan diğer değişkenlerden özgüven değişkenini etkileyen bağımsız değişkenler;

#### **Özgüven: : İDMEM, FIRSAT VE CİNSİYET**

Errorvar.= 0.59 ,  $R^2 = 0.24$

$Y'(\text{özüv}) = 3.63 + 0.36(\text{idmem}) - 0.13(\text{firsat}) - 0.43(\text{cins})$

Açıklama: Öğretmenlerin özgüvenlerinin olabilmelerinin % 24'ü bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının oluşabilmesini etkileyen kişisel değerlerden özgüvenin %24'ü; öğretmenlerin idareden memnun olmalarıyla, fırsat tanınmasıyla ve cinsiyetleri belirlenmektedir

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olan diğer değişkenlerden idareden memnuniyet değişkenini etkileyen bağımsız değişken;

#### **İdareden memnuniyet: ADALET**

Errorvar.= 0.51 ,  $R^2 = 0.56$

$Y'(\text{idmem}) = 0.73 + 0.84(\text{Adalet})$

Açıklama: Öğretmenlerin idareden memnun olabilmelerinin % 56'sı bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının oluşabilmesini etkileyen

kişisel değerlerden idareden memnuniyetin %56'sı; öğretmenlerin okulda adaletin varolması düşüncesi ile belirlenmektedir.

Örgütsel adalet değişkenini etkileyen bağımsız değişkenler;

### **Örgütsel Adalet: FIRSAT**

Errorvar.= 0.81 ,  $R^2 = 0.14$

$Y'(\text{adalet}) = 2.64 + 0.30(\text{firsat})$

Açıklama:Öğretmenlerin okullarında örgütsel adaletin varlığından söz edebilmelerinin % 14'ü bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel adaletin % 14'ü; öğretmenlere okulda fırsat tanınması ile belirlenmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olan diğer değişkenlerden fırsat verilmesi değişkenini etkileyen bağımsız değişkenler;

### **Fırsat Verilmesi: TAKDİR**

Errorvar.= 0.96 ,  $R^2 = 0.31$

$Y'(\text{firsat}) = 1.36 + 0.61(\text{takdir})$

Açıklama:Öğretmenlere okullarında fırsat verildiklerinden söz edebilmelerinin % 31'i bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel adaletin bir parçası olan dağıtım adaletinin % 31'i; öğretmenlere okulda çalışmalarından dolayı takdir görmesi ile belirlenmektedir.



Geliştirilen bu modelde örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet kullanılmıştır.

1- Öğretmenlerin kendilerine saygı gösterildiğinde, yaptığı çalışmalar meslektaşları ve yöneticileri tarafından beğenildiğinde, karşılaştığı güçlükler giderildiğinde, çalışmak istediğinde her türlü kolaylığın sağlandığında, yöneticilerin adil bir yönetim anlayışına sahip olduklarını düşündükleri takdirde idareden memnuniyetleri artmaktadır. İdareden memnun olan öğretmenlerin kendine olan güvenleri artmakta, özgüvenleri yüksek olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları yüksek olmaktadır.

2- Kişiliklerine saygı gösterilen, yaptığı başarılı çalışmalarını yöneticiler tarafından takdir edilen ve önündeki engelleri kaldırılarak daha başarılı olabilmesi için motive edilen öğretmenlerin özgüvenleri düşük çıkmaktadır. Öğretmenlerin özgüvenlerinin yüksek olabilmesi için sadece takdir görmeleri ve fırsat tanınması yeterli değildir. Öğretmenlerin özgüvenlerinin yüksek olabilmesi için öncelikle okulda adil bir yönetimin ve çalışanlar arasında adil bir etkileşimin var olduğuna inanması daha sonra idareden ve çalışmalarında memnun olması gerekmektedir. Özgüvenleri düşük çıkan öğretmenler, yöneticilerinin kendisine daha fazla fırsat vermeleri beklentisi içindedirler. Yöneticilerin kendilerine güç vermesini, engelleri kaldırmasını kısacası abartılı boyutlarda fırsat tanınmasını istemektedirler.

3- Başarılı çalışmalarını yöneticiler ve meslektaşları tarafından beğenilen öğretmenlerin örgüt için daha iyi çalıştıkları gözlenilmektedir.

4- Öğretmenlerin kıdemleri arttıkça örgüt için daha verimli çalıştıkları, çalıştığı kurumu benimseyerek daha fazla özverili çalıştıkları görülmektedir.

5- Bayan öğretmenlerin özgüvenlerinin bay öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 16. Model -3 Değişkenlerin Standart Ve Standart Olmayan Path Katsayıları**

		ocb	özgüven	idmem	adalet	firsat	
Bağımsız değişken	ozguv	B	,15				
		SB	,22				
		t	3,21				
	idmem	B		,36			
		SB		,44			
		t		6,68			
	adalet	B			,84		
		SB			,75		
		t			15,75		
	firsat	B		-,13		,30	
		SB		-,18		,37	
		t		-2,75		5,53	
	Takdir	B	,14				,61
		SB	,25				,56
		t	3,70				9,39
	Cins	B		-,43			
		SB		-,24			
		t		-3,86			
	kıdem	B	,01				
		SB	,16				
		t	2,44				

Not: B Standart olmayan path katsayısı  
 SB Standart path katsayısı  
 t t değeri (1,96 nın üzerindeki t değerleri manidardır.)



### Model-3'ün Veriye Uyumu İstatistikleri

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 16

**Minimum Fit Function Chi-Square = 9.80 (P = 0.88)**

**Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 9.66 (P = 0.88)**

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 3.25)

Minimum Fit Function Value = 0.050

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.017)

**Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0**

**90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.032)**

**P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.99**

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.33

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.33 ; 0.35)

ECVI for Saturated Model = 0.37

ECVI for Independence Model = 1.97

Chi-Square for Independence Model with 28 Degrees of Freedom = 364.44

Independence AIC = 380.44

Model AIC = 65.66

Saturated AIC = 72.00

Independence CAIC = 414.71

Model CAIC = 185.59

Saturated CAIC = 226.20

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.12

Standardized RMR = 0.032

**Goodness of Fit Index (GFI) = 0.99**

**Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.97**

**Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.44**

**Normed Fit Index (NFI) = 0.97**

**Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.03**

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.56

**Comparative Fit Index (CFI) = 1.00**

**Incremental Fit Index (IFI) = 1.02**

**Relative Fit Index (RFI) = 0.95**

Critical N (CN) = 640.81

**Not:** Koyu renkte yazılan, altı çizili değerlerin ,90'nın üzerinde olması ve RMSEA'nın ,05'in altında olması modelin uyumlu olduğunu göstermektedir.

### **Geliştirilen Model -3'ün Regresyon Değerleri**

Örgütsel vatandaşlık davranışını (ocb) etkileyen bağımsız değişkenler;

#### **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: ÖZGÜVEN, TAKDİR VE KIDEM**

Errorvar.= 0.32 ,  $R^2 = 0.13$

$$Y'(\text{ocb}) = 2.47 + 0.15(\text{özüv}) + 0.14(\text{tadır}) + 0.012(\text{kıdem})$$

Açıklama: Öğretmenlerin örgütse vatandaşlık davranışı göstermelerinin %13'ü bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının oluşabilmesinin %13'ü; öğretmenlerin kendilerine özgüvenlerinin olması, takdir edilmeleri ve kıdemi ile belirlenmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olan diğer değişkenlerden özgüven değişkenini etkileyen bağımsız değişkenler;

#### **Özgüven: İDMEM, FIRSAT VE CİNSİYET**

Errorvar.= 0.59 ,  $R^2 = 0.24$

$$Y'(\text{özüv}) = 3.63 + 0.36(\text{idmem}) - 0.13(\text{fırsat}) - 0.43(\text{cins})$$

Açıklama: Öğretmenlerin özgüvenlerinin olabilmesinin %24'ü bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının oluşabilmesini etkileyen kişisel değerlerden özgüvenin %24'ü; öğretmenlerin idareden memnun olmalarıyla, fırsat tanınmasıyla ve cinsiyetleri belirlenmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olan diğer değişkenlerden idareden memnuniyet değişkenini etkileyen bağımsız değişken;

#### **İdareden memnuniyet: ADALET**

Errorvar.= 0.51 ,  $R^2 = 0.56$

$$Y'(\text{idmem}) = 0.73 + 0.84(\text{Adalet})$$

Açıklama: Öğretmenlerin idareden memnun olabilmelerinin % 56'sı bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının oluşabilmesini etkileyen



kişisel değerlerden idareden memnuniyetin %56'sı; öğretmenlerin okulda adaletin varolması düşüncesi ile belirlenmektedir.

Örgütsel adalet değişkenini etkileyen bağımsız değişkenler;

#### **Örgütsel Adalet: FIRSAT**

Errorvar.= 0.81 ,  $R^2 = 0.14$

$Y'(\text{adalet}) = 2.64 + 0.30(\text{firsat})$

Açıklama: Öğretmenlerin okullarında örgütsel adaletin varlığından söz edebilmelerinin % 14'ü bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel adaletin % 14'ü; öğretmenlere okulda fırsat tanınması ile belirlenmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olan diğer değişkenlerden fırsat verilmesi değişkenini etkileyen bağımsız değişkenler;

#### **Fırsat Verilmesi: TAKDİR**

Errorvar.= 0.96 ,  $R^2 = 0.31$

$Y'(\text{firsat}) = 1.36 + 0.61(\text{takdir})$

Açıklama: Öğretmenlere okullarında fırsat verildiklerinden söz edebilmelerinin % 31'i bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel adaletin bir parçası olan dağıtım adaletinin % 31'i ; öğretmenlere okulda çalışmalarından dolayı takdir görmesi ile belirlenmektedir



Geliştirilen bu modelde örgütsel vatandaşlık davranışının ve örgütsel adaletin alt boyutları kullanılmıştır.

1- Takdir gören ve kendilerine fırsat verilen öğretmenlerin okullarında prosedürel anlamda bir adaletsizliğin olmadığını düşündükleri görülmektedir. Aynı şekilde bu öğretmenlerin okuldaki ödülleri ve cezaların adil olarak dağıtıldıklarını düşünmektedirler.

2- Öğretmenlerin takdir edilmesi ve başarılı olabilmeleri için fırsat verilmesi, yöneticilerin öğretmenlerin elini kolunu bağlamayarak onlara güç vermesi, okulda idarecilerle ve diğer öğretmenler arasında etkileşim adaletini artırmaktadır. Okuldaki etkileşim adaleti arttıkça öğretmenlerin ocb'leri azalmaktadır. Bu durumu, öğretmenlerin; ocb'nin varolabilmesi için etkileşim adaletinin mutlak olması gerektiği düşüncesinden kaynaklandığı şeklinde açıklayabiliriz. Yani bazı öğretmenler örgüt yarına çalışabilmeleri için çalıştıkları ortamda etkileşim adaletine önem vermektedirler.

3- Yaptıkları işin başkaları tarafından beğenildiğini hisseden öğretmenlerin, yöneticiler tarafından da eli-kolu bağlanmayıp önü açılarak ona güç verilmesi sonucunda okulunda iyi bir etkileşim adaletinin var olduğunu gören öğretmen idareden memnun olmaktadır. İdareden memnun olan öğretmenin kendine olan güveni artmakta ve örgüt için daha özverili çalışmaktadır.

4- Kişiliklerine saygı gösterilen, yaptığı başarılı çalışmaların yöneticiler tarafından takdir edilen ve önündeki engellerin kaldırılarak daha başarılı olabilmesi için motive edilen öğretmenlerin özgüvenleri düşük çıkmaktadır. Böyle öğretmenler için öncelikle kendilerine fırsat verilmesi önemlidir. Özgüvenleri yüksek olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları yüksek olmaktadır.

5- Öğretmenlerin kendilerine saygı gösterildiğinde, yaptığı çalışmalar meslektaşları ve yöneticileri tarafından beğenildiğinde kendilerinden beklenen davranışlardan fazlasını göstermekte, beklentilerin çok üstünde bir performans sergilemektedirler.

6- Öğretmenlerin kıdemleri artıkça özverileri artmakta ve mesleklerine karşı daha sorumlu davranmaktadırlar. Diğer çalışanları motive edip beklentilerin çok üstünde bir performans sergilemektedirler.

7- Bayan öğretmenlerin özgüvenlerinin bay öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Özgüvenleri yüksek olan bayan öğretmenler bay öğretmenlere göre daha özverili çalıştıkları ve mesleklerine karşı daha sorumlu oldukları görülmektedir. Özgüvenleri yüksek olan bayan öğretmenlerin diğer çalışanlara göre daha çok performans sergilemektedirler.

**Tablo 18. Model-4 Değişkenlerin Standart Ve Standart Olmayan Path Katsayıları**

		ocb	ozguv	idmem	etkileşim	prosedür	dağıtım	fırsat
Bağımsız değişken	ozguv	B	,17					
		SB	,25					
		t	3,54					
	idmem	B		,36				
		SB		,44				
		t		6,68				
	etkileşim	B	-,06		,78			
		SB	-,10		,76			
		t	-1,42		16,25			
	fırsat	B		-,13		,33	,22	,31
		SB		-,18		,37	,24	,34
		t		-2,75		5,53	3,43	5,02
	Takdir	B	,15					,61
		SB	,27					,56
		t	3,99					9,39
	Cins	B		-,43				
		SB		-,24				
		t		-3,86				
	kıdem	B	,01					
		SB	,16					
		t	2,33					

Not: B Standart olmayan path katsayısı  
 SB Standart path katsayısı  
 t t değeri (1,96 nın üzerindeki t değerleri manidardır.)

Tablo 19. Model -4 Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı Ve Toplam Etkileri

Bağımlı değişken		ocb		ozguv	idmem	etkileşim	prosedür	dağıtım	fırsat
		So	s						
Bağımsız değişken	ozguv	Doğrudan	So	,17					
			s	,25					
		Dolaylı	So						
			s						
		toplam	So	,17					
			s	,25					
	idmem	Doğrudan	So		,36				
			s		,44				
		Dolaylı	So	,06					
			s	,11					
		toplam	So	,06	,36				
			s	,11	,44				
etkileşim	Doğrudan	So	-,06		,78				
		s	-,10		,76				
	Dolaylı	So	,05	,28					
		s	,08	,33					
	toplam	So	-,01	,28	,78				
		s	-,02	,33	,76				
fırsat	Doğrudan	So		-,13		,33	,22	,31	
		s		-,18		,37	,24	,34	
	Dolaylı	So	-,03	,09	,26				
		s	-,05	,12	,28				
	toplam	So	-,03	-,04	,26	,33	,22	,31	
		s	-,05	-,06	,28	,37	,24	,34	
Takdir	Doğrudan	So	,15					,61	
		s	,27					,56	
	Dolaylı	So	-,02	-,03	,16	,20	,13	,19	
		s	-,03	-,03	,16	,21	,13	,19	
	toplam	So	,13	-,03	,16	,20	,13	,19	,61
		s	,24	-,03	,16	,21	,13	,19	,56
Cins	Doğrudan	So		-,43					
		s		-,24					
	Dolaylı	So	-,07						
		s	-,06						
	toplam	So	-,07	-,43					
		s	-,06	-,24					
kıdem	Doğrudan	So	,01						
		s	,16						
	Dolaylı	So							
		s							
	toplam	So	,01						
		s	,16						

### Model-4'ün Veriye Uyumu İstatistikleri

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 27

**Minimum Fit Function Chi-Square = 17.12 (P = 0.93)**

**Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 16.78 (P = 0.94)**

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 1.04)

Minimum Fit Function Value = 0.087

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.0054)

**Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0**

**90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.014)**

**P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00**

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.48

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.48 ; 0.49)

ECVI for Saturated Model = 0.57

ECVI for Independence Model = 3.76

Chi-Square for Independence Model with 45 Degrees of Freedom = 705.39

Independence AIC = 725.39

Model AIC = 92.78

Saturated AIC = 110.00

Independence CAIC = 768.22

Model CAIC = 255.54

Saturated CAIC = 345.58

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.15

Standardized RMR = 0.031

**Goodness of Fit Index (GFI) = 0.98**

**Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.97**

**Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.48**

**Normed Fit Index (NFI) = 0.98**

**Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.02**

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.59

**Comparative Fit Index (CFI) = 1.00**

**Incremental Fit Index (IFI) = 1.01**

**Relative Fit Index (RFI) = 0.96**

Critical N (CN) = 538.60

**Not:** Koyu renkte yazılan, altı çizili değerlerin ,90'nın üzerinde olması ve RMSEA'nın ,05'in altında olması modelin uyumlu olduğunu göstermektedir.

### **Geliştirilen Model -4'ün Regresyon Değerleri**

Örgütsel vatandaşlık davranışını(ocb) etkileyen bağımsız değişkenler;

#### **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: ÖZGÜVEN, TAKDİR VE KIDEM**

Errorvar.= 0.32 ,  $R^2 = 0.14$

$$Y'(ocb) = 2.47 + 0.17(\text{özügüv}) - 0.058(\text{etkilesi}) + 0.15(\text{tadir}) + 0.012(\text{kıdem})$$

Açıklama: Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinin % 14'ü bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının oluşabilmesinin % 14'ü; öğretmenlerin kendilerine özgüvenlerinin olması, okulda etkileşim adaletinin olması, takdir edilmeleri ve kıdemi ile belirlenmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olan diğer değişkenlerden özgüven değişkenini etkileyen bağımsız değişkenler;

#### **Özgüven: İDMEM, FIRSAT VE CİNSİYET**

Errorvar.= 0.59,  $R^2 = 0.24$

$$Y'(\text{özügüv}) = 3.63 + 0.36(\text{idmem}) - 0.13(\text{firsat}) - 0.43(\text{cins})$$

Açıklama: Öğretmenlerin özgüvenlerinin olabilmesinin % 24'ü bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının oluşabilmesini etkileyen kişisel değerlerden özgüvenin % 24'ü; öğretmenlerin idareden memnun olmalarıyla, fırsat tanınmasıyla ve cinsiyetleri belirlenmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olan diğer değişkenlerden idareden memnuniyet değişkenini etkileyen bağımsız değişken;

#### **İdareden memnuniyet: ADALET**

Errorvar.= 0.49 ,  $R^2 = 0.58$

$$Y'(\text{idmem}) = 0.83 + 0.78(\text{etkilesim})$$

Açıklama: Öğretmenlerin idareden memnun olabilmelerinin % 58'i bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının oluşabilmesini etkileyen

kişisel değerlerden idareden memnuniyetin % 58'i; öğretmenlerin okulda etkileşim adaletinin varolması düşüncesi ile belirlenmektedir.

Örgütsel adaletin ortaya çıkmasında etkili olan ve örgütsel adaletin en önemli alt dalı olan etkileşim adaleti değişkenini etkileyen bağımsız değişkenler;

#### **Etkileşim Adaleti: FIRSAT**

Errorvar.= 0.95 ,  $R^2 = 0.14$

$Y'(\text{etkileşim}) = 2.67 + 0.33(\text{firsat})$

Açıklama: Öğretmenlerin okullarında etkileşim adaletinin varlığından söz edebilmelerinin % 14'ü bu modelle açıklanabilmektedir. Buna göre örgütsel adaletin bir parçası olan etkileşim adaletinin %14'ü; öğretmenlere okulda fırsat tanınması ile belirlenmektedir

Örgütsel adaletin ortaya çıkmasında etkili olan ve örgütsel adaletin alt dalı olan prosedür adaleti değişkenini etkileyen bağımsız değişken;

#### **Prosedür Adaleti: FIRSAT**

Errorvar.= 1.10 ,  $R^2 = 0.058$

$Y'(\text{prosedur}) = 2.98 + 0.22(\text{firsat})$

Açıklama: Öğretmenlerin okullarında prosedür adaletinin varlığından söz edebilmelerinin % 6'sı bu modelle açıklanabilmektedir. Buna göre örgütsel adaletin bir parçası olan prosedür adaletinin % 6'sı ; öğretmenlere okulda fırsat tanınması ile belirlenmektedir.

Örgütsel adaletin ortaya çıkmasında etkili olan ve örgütsel adaletin alt dalı olan dağıtım adaleti değişkenini etkileyen bağımsız değişken;

#### **Dağıtım Adaleti : FIRSAT**

Errorvar.= 1.01 ,  $R^2 = 0.12$

$Y'(\text{dagitima}) = 2.26 + 0.31(\text{firsat})$



Açıklama: Öğretmenlerin okullarında dağıtım adaletinin varlığından söz edebilmelerinin % 12'si bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel adaletin bir parçası olan dağıtım adaletinin % 12'si ; öğretmenlere okulda fırsat tanınması ile belirlenmektedir

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olan diğer değişkenlerden fırsat verilmesi değişkenini etkileyen bağımsız değişkenler;

#### **Fırsat Verilmesi: TAKDİR**

Errorvar.= 0.96 ,  $R^2 = 0.31$

$Y'(\text{firsat}) = 1.36 + 0.61(\text{takdir})$

Açıklama:Öğretmenlere okullarında fırsat verildiklerinden söz edebilmelerinin % 31'i bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel adaletin bir parçası olan dağıtım adaletinin % 31'i ; öğretmenlere okulda çalışmalarından dolayı takdir görmesi ile belirlenmektedir.

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Okullardaki adalet yaşantılarının öğretmenlerin vatandaşlık davranışlarını nasıl etkilediğini ölçmeye çalıştığımız bu çalışmada, öğretmenler üzerinde okulların yaşamış oldukları adalet yaşantılarının vatandaşlık davranışlarını göstermelerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. İlk bakışta örgütsel adalet, öğretmenlerin vatandaşlık davranışları göstermeleri üzerinde etkili olmadığı görülmekteyse de örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen diğer faktörler üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının % 13'ü açıklanabilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen diğer faktörlerin etkisi örgütsel adalet faktörüne göre daha fazla olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen diğer faktörleri doğrudan etkilemekte, örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen diğer faktörler de örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında doğrudan etkilemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen diğer faktörlerden fırsat tanınması örgütsel adalet üzerinde en fazla etkiye sahip olan değişkendir. Kendine fırsat tanınmayan, eli kolu bağlanmayıp önü açılan, motive edilerek güç verilen öğretmenler okullarında örgütsel adaletin var olduğunu düşünmektedirler. Öte yandan fırsat tanınma değişkenini etkileyen örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen diğer faktörlerden takdir edilme değişkeni de önem kazanmaktadır. Çünkü öğretmenler bu iki değişkeni birbirinden ayırmamaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösteremeyenlerinin önündeki tek engel özgüven eksiklikleridir. Özgüvenleri az olan öğretmenler için takdir edilmeleri ve fırsat tanınmaları önemli değişkenler haline gelmektedir. Bu sebeple okul yöneticilerinin personeline yaptıkları çalışmalardan dolayı sözlü yada sembolik olarak takdir etmesi, hiçbir şey elinden gelmiyorsa manevi olarak güç vermesi, öğretmenlerin

özgüvenlerini kazanması konusunda ve dolayısıyla vatandaşlık davranışı sergilemelerinde yardımcı olacaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen diğer faktörlerden takdir edilme değişkeninin, diğer değişkenlere göre etkisinin tek başına daha yüksek olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin takdir etme gibi önemli bir değişkeni göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Örgütsel adalet değişkenini etkileyen, örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen diğer faktörlerden fırsat tanınması değişkeninin önemi ortaya çıkmaktadır. Okul müdürleri ne kadar adil olduklarını düşünürlerse düşünsüler öğretmenlere fırsat tanımıyorlarsa, önlerindeki engelleri kaldırmıyorlarsa, öğretmenlere güç vermiyorlarsa, öğretmenler okullarında örgütsel adaletin olmadığını düşünmektedirler. Örgütsel adaletin olmadığı bir kurum çalışanlarından vatandaşlık davranışı beklemek yanlış olur.

Sonuç olarak örgütsel adalet faktörü, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında dolaylı etkiye sahiptir. Örgütsel vatandaşlık davranışını güçlendirmek için örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen diğer faktörlere önem verilmeli ve bu faktörler güçlendirilmeye çalışılmalıdır.

Araştırmacıların bundan sonra yapacakları çalışmalarında korelasyon tipi çalışmalardan ziyade yapısal eşitlik (lisrel) modellerini kullanmaları daha yararlı olacaktır.