

**ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL
GÜVENİN ARACILIK ROLÜ:
KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Ayşe Elvan PEHLİVAN
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU
Temmuz, 2020
Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL
GÜVENİN ARACILIK ROLÜ: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Ayşe Elvan PEHLİVAN

Danışman
Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU

AFYONKARAHİSAR 2020

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum '**Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü: Kamu Sektöründe Bir Araştırma**' adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça' da gösterilen eserlerden oluştuğunu bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

17.07.2020

Ayşe Elvan PEHLİVAN

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜ: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Ayşe Elvan PEHLİVAN

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Temmuz, 2020

Danışman: Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU

Örgütler yüksek performans elde etmek amacı ile davranışsal faktörleri ve bu davranışların algılarını etkili bir şekilde kullanmayı ve verimli sonuçlar almayı hedeflemektedir. Örgütü oluşturan en önemli kaynak olarak çalışanların davranışları ve algıları örgütün başarı elde etmesini sağlamaktadır. Örgütsel davranış yazınında yer alan örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven kavramları literatürde öne çıkan konular arasındadır. Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı rolünün belirlenmesi araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven kavramlarının açıklanması ve birbirlerine olan etkilerinin ve aralarındaki ilişkinin saptanması araştırmanın sürecini içermektedir. Bu araştırma Afyonkarahisar ilinde çeşitli kamu kurumlarında görev yapan 258 kamu çalışanı üzerine yapılmıştır. Araştırmanın verileri anket yöntemi ile elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde t testi, anova testi, korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizleri ve son olarak da sobel testi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda kamu çalışanlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven algılarına ilişkin algılarının birbiri ile pozitif yönde ve anlamlı olarak ilişkili olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven.

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL TRUST IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: A RESEARCH IN THE PUBLIC SECTOR

Ayşe Elvan PEHLİVAN

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

July, 2020

Advisor: Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU

Organizations aim to use behavioral factors and these behaviors effectively, and to obtain effective results in order to achieve high performance. Employee behavior and perceptions, as the organization's most important source, ensure the success of the organization. Notable issues in the literature include organizational justice, organizational citizenship behavior, and concepts of organizational trust. The aim of the research is to determine the mediating role of organizational trust in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. Organizational justice and organizational citizenship behavior include explaining concepts of organizational trust, determining impacts, and the relationship between them and the research process. Research into the interpretation of organizational justice, the behavior of organizational citizenship, concepts of organizational trust, and the identification of their effects and the relationship between them. This research was conducted with 258 public employees working in various public institutions in Afyonkarahisar Province. The search data was obtained using the survey method. In the obtained data analysis, t test, anova test, correlation analysis, hierarchical regression analysis and finally sobel test. As a result of the research, it was noted that public employee perceptions of organizational justice, behavior of organizational citizenship, and perceptions of organizational confidence were positively and concretely related to each other. It was determined that organizational trust has a mediation effect in the relationship between organizational justice and the behavior of organizational citizenship.

Keywords: Organizational justice, organizational citizenship behavior, organizational trust.

ÖN SÖZ

Tez çalışması sürecinde yardımını ve desteğini esirgemeyen, değerleri fikirleriyle yönlendiren her daim kendisini örnek aldığım danışmanım Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU' ya, lisans eğitimi boyunca tüm bilgi ve birikimlerini bizlere aktarmak için yoğun çaba sarf eden çok değerli hocalarım Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA' ya, Prof. Dr. Şuayip ÖZDEMİR'e ve Prof. Dr. Duygu KIZILDAĞ' a, anketlerin dağıtılması ve toplanması ve incelenmesi noktasında vaktini ayırıp bana yardımcı olan değerli arkadaşım Hatice Elif ÇAĞLAR'a, değerli vakitlerini ayırıp bilime katkı sağlamak adına anket çalışmasında katılımcı olarak yer alan kamu çalışanlarına, tüm hayatım boyunca beni destekleyen her zaman arkamda olduğunu bildiğim, maddi ve manevi olarak hep yanımda olan sevgili aileme en içten duygularıyla teşekkürlerimi sunarım.

Ayşe Elvan PEHLİVAN
Afyonkarahisar, Temmuz, 2020

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YEMİN METNİ.....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI	3
1.1. ÖRGÜTSEL ADALETİN TANIMI VE KAPSAMI	3
1.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ	5
1.3. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ.....	5
1.3.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri	7
1.3.2. Proaktif (Önlemsel) İçerik Teorileri	8
1.3.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri.....	9
1.3.4. Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri	9
1.4. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI	10
1.4.1. Dağıtım Adaleti	10
1.4.2. İşlemsel (Prosedür) Adalet.....	11
1.4.3. Etkileşimsel Adalet	12
2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI.....	13
2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TANIMI VE KAPSAMI.....	13
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNEMİ	15
2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER	17
2.3.1. Sosyal Mübadele/ Değişim Teorisi	17
2.3.2. Eşitlik Teorisi	18
2.3.3. Lider- Üye Değişimi Teorisi.....	19
2.3.4. Karşılıklılık Teorisi.....	20
2.3.5. Beklenti Teorisi	20
2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI	21
2.4.1. Özgecilik	21
2.4.2. Nezaket	21
2.4.3. Vicdanlılık	22
2.4.4. Centilmenlik	22
2.4.5. Sivil Erdem.....	23
3. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ	23

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ROLÜ

1. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI	29
1.1. ÖRGÜTSEL GÜVENİN TANIMI VE ÖNEMİ	29
1.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ	30
1.2.1. Mishra Örgütsel Güven Modeli.....	31
1.2.2. Jones ve George Örgütsel Güven Modeli	32
1.2.3. Mcknight, Cummings ve Chervany'nin Örgütsel Güven Modeli	32
1.2.4. Bromiley ve Cummings'in Örgütsel Güven Modeli	32
1.2.5. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli	33
1.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN BOYUTLARI	33
1.3.1. Örgüte Güven.....	34
1.3.2. Yöneticiye Güven.....	35
1.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven.....	36
2. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ	38
3. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜNE
İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	47
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI	48
3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	49
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	51
4.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	51
4.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER	51
4.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ	52
5. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR	52
5.1. ÖLÇEKLERİN GÜVENİRLİK ANALİZİ VE FAKTÖR ANALİZİ.....	52
5.2. NORMALLİK TESTİ	55
5.3. DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE İLİŞKİN ANALİZLER.....	55
5.4. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİNE VERİLEN CEVAPLARIN ORTALAMA VE STANDART SAPMALARINI.....	57
5.5. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	64
5.6. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN İSTATİSTİKİ B ULGULAR.....	65
5.6.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez Testi.....	65
5.6.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez Testi	67
5.6.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez Testi.....	68
5.6.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Hipotez Testi	69

5.6.5. Örgütsel Adalet Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri.....	72
5.6.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri.....	75
5.6.7. Örgütsel Güven Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri.....	80
DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	85
KAYNAKÇA.....	91
EKLER	100
ÖZGEÇMİŞ	104

TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Adalet Teorileri.....	7
Tablo 2. Örgütsel Adaletle İlişkin Güvenirlilik ve Faktör Analizi	53
Tablo 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Güvenirlilik ve Faktör Analizi	53
Tablo 4. Örgütsel Güvene İlişkin Güvenirlilik ve Faktör Analizi	54
Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özellikleri	56
Tablo 6. Örgütsel Adalet Ölçeği Maddelerine İlişkin İstatistikler.....	57
Tablo 7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Maddelerine İlişkin İstatistikler.....	59
Tablo 8. Örgütsel Güven Ölçeği Maddelerine İlişkin İstatistikler.....	62
Tablo 9. Korelasyon Katsayısının Değerlendirilmesi.....	64
Tablo 10. Örgütsel Güven, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	64
Tablo 11. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	65
Tablo 12. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	67
Tablo 13. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	68
Tablo 14. Temel Boyutlar Bazında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgütsel Güven Düzeyinin Aracılık Durumunun İncelenmesi.....	70
Tablo 15. Cinsiyet ve Örgütsel Adaletle İlişkin Alt Boyutlar.....	72
Tablo 16. Yaş ve Örgütsel Adaletle İlişkin Alt Boyutlar.....	73
Tablo 17. Mesleki Kıdem ve Örgütsel Adaletle İlişkin Alt Boyutlar	74
Tablo 18. Eğitim Düzeyi ve Örgütsel Adaletle İlişkin Alt Boyutlar	75
Tablo 19. Cinsiyet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Alt Boyutlar.....	76
Tablo 20. Yaş ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Alt Boyutlar.....	77
Tablo 21. Mesleki Kıdem ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Alt Boyutlar ..	78
Tablo 22. Eğitim Düzeyi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkin Alt Boyutlar	79
Tablo 23. Cinsiyet ve Örgütsel Güvene İlişkin Alt Boyutlar.....	80
Tablo 24. Yaş ve Örgütsel Güvene İlişkin Alt Boyutlar.....	81
Tablo 25. Mesleki Kıdem ve Örgütsel Güvene İlişkin Alt Boyutlar	82
Tablo 26. Eğitim Düzeyi ve Örgütsel Güvene İlişkin Alt Boyutlar	83
Tablo 27. Hipotez Sonuçları	84

GİRİŞ

Bilgi akışının hızla ilerlediği bir zamanda örgütlerin rekabet üstünlüğü sağladığı unsur beşerî sermayedir. Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmak, performanslarını artırmak ve diğer örgütler ile rekabet edebilmek için nitelikli çalışanlara sahip olmaları gerekmektedir. Örgütler sürekli kendini geliştiren, paylaşımcı ve değişime ve dönüşümlere açık insan kaynağını ellerinde tutmak isterler. Bir örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere ulaşması, sürekliliğinin sağlanması için en önemli faktör insandır. Bilginin hızlı ve etkin bir şekilde üretilmesi, geliştirilmesi ve örgüt içinde tüm bireylere aktarılması insan faktörünün en iyi şekilde anlaşılması ile mümkün olacaktır. Örgüt içinde çalışanların tutum ve davranışlarını çözümlmek, değerlendirmek ve yönetmek gerekmektedir. Literatürde örgütsel davranış hem örgütlerin kendisini ilgilendiren hem de örgüt çalışanlarının bütün tutum ve davranışlarını açıklayan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel davranış literatürde geniş bir alana sahiptir. Örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel motivasyon, örgüt kültürü, örgüt iklimi gibi birçok konu örgütsel davranışın konuları arasındadır.

Örgütsel adalet algısı örgütlerin yönetim süreçlerinde önemli hale gelmiştir. Çalışanlara örgüt içinde nasıl davranıldığı, ne gibi yaklaşımlarda bulunulduğu, tutum ve davranışların ne şekilde olduğu noktasında en belirleyici etken olarak kabul edilmiştir. Çalışan adil bir ortamda çalışmayı yöneticilerinden talep etmekte ve kendi tutum davranışlarını da bu yönde değiştirmektedir. Örgütsel adalet örgüt içinde gerçekleşen bütün işlemlerin tamamında adil ve ahlaki sürece uygun olunması gerektiğini vurgulamaktadır.

Örgütler hedeflerine planladıkları zaman ve koşullarda ulaşabilmek için çalışanlarından olağan performanstan daha fazlasını beklemektedir. İyi vatandaş davranışı olarak da tanımlanan rol ötesi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak literatürde yerini almıştır. Nitekim son zamanlarda örgütler bu kavram üzerinde oldukça durmaktadırlar. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar çatışmalardan kaçınır ve her bir çalışma arkadaşına yardımcı olmak için elinden gelenin fazlasını yapmak ister. Etkin bir iletişim sistemi içinde oluşan bu tür davranışlar örgütlerde meydana gelebilecek birçok sorunun da önüne geçmektedir.

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gereken bir diğer davranış örgütsel güvendir. Örgüt içi iletişimde doğruluğun, inancın ve samimiyetin oluşması için örgüt içinde yer alan bireylerin birbirlerine karşı güven duymaları gereklidir. Örgütsel güven ortamının olduğu örgütlerde etkin bir iletişim oluşmakta ve takım olma ruhu perçinlenmektedir. Örgütsel güven içten samimi davranışları ortaya çıkarmakta ve örgütte bir huzur ortamı oluşturmaktadır. Çalışma arkadaşı hakkında şüphe duymayan her çalışan daha verimli çalışarak performansını yüksek tutmaktadır.

Bu bağlamda tüm bu davranış türlerinin her örgütte pozitif yönde ilerlemesi için ve literatürde yer alan çalışmaların da örgütlere bu açıdan yararlı olması gerekmektedir. Hem örgütlere hem de literatüre bir katkı sağlamaya yönelik olarak kamu sektöründe çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolünü incelemek amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümde örgütsel adalet kavramının tanımı, teorileri ve boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, teorileri, boyutları ve iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklayan çalışmalara yer verilmiştir. İkinci bölümde, örgütsel güven kavramının tanımı, boyutları ve modellerine yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi, örgütsel güven ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi açıklayan çalışmalara da yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde Afyonkarahisar'da bulunan kamu çalışanlarının katılımıyla örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolünü incelemek amacıyla yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Bölümde ilk olarak araştırmanın amacı, modeli, yöntemi ve kullanılan ölçekler, analiz yöntemine dair bilgiler verilmektedir. Bu bölümün son kısmında ise, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolünü belirlemek amacıyla oluşturulan anket sorularının SPSS veri analiz programı kullanılarak test edilmesi sonucunda, elde edilen bulguların tablolar haline getirilerek değerlendirmeler ve yorumlar yapılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Bu bölümün birinci kısmında örgütsel adalet kavramı ve kapsamı, örgütsel adalete ilişkin literatürde yer alan teoriler ve örgütsel adaletin boyutları ele alınacaktır. İkinci kısımda ise örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı ve kapsamı literatürde yer alan teorileri ve boyutları ele alınacaktır. Son olarak örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi açıklayan çalışmalara yer verilecektir.

1.1.ÖRGÜTSEL ADALETİN TANIMI VE KAPSAMI

Adalet kavramı olarak insanlığın yaradılışından bugüne kadar tartışılan bir olgudur. İlk çağlarda en eski kanunlardan olan Hammurabi kanunlarında yer aldığı görülmüştür. Bu kavramın birçok tanımı bulunmaktadır. Kavramın köküne bakıldığında ‘adl’ sözcüğü İngilizcede ki ‘Justice’ sözcüğünün karşılığı olarak karşımıza çıkmaktadır. ‘justice’ sözcüğünün kökü ise ‘Just’; bir yapının düzen içerisinde iyi işlenmesini sağlamak için gerekli olan tüm işlemlerin yapılması anlamındadır (İçerli, 2010: 68-69). Adalet kavramı sosyal bilimlerde pek çok farklı bakış açısıyla ele alınmıştır. Kavram özellikle filozofların ilgisini çekmiştir. Platon, mutlak eşitlik düşüncesinden yola çıkarak bütün bireylere aynı şeyin verilmesi ile adalete ulaşılacağını savunmuştur (Şenturan, 2014: 101-102). Aristoteles ise, adalet kavramını birden fazla tanımı ile ele almaktadır. Adalet kavramının doğru tanımlanması için adaletsizlik kavramıyla birlikte açıklanması gerektiğini savunmaktadır. Aristoteles’e göre yasalara uyum sağlamamak, yasaları kendi çıkarı doğrultusunda kullanmak ve bu bağlamda eşitsizlik yaratmak adaletsizlik, yasalara uygun şekilde davranış sergilemek ve eşitliği bozmamak ise adalettir (Topakkaya, 2009: 628-633). Tarihsel anlamda adalet kavramının sürecine baktığımızda ortak bir noktaya varıldığı görülmüştür. Hak olanı sahibine teslim etmek, eşitliği savunarak tutum ve davranışlarda taraf tutmamak, dürüst ve doğru şekillerde iş yapmak adalet kavramını genel olarak tanımlamaktadır (Aslan ve Özkoç, 2015: 145-146).

Son dönemlerde adalet kavramı örgütlerde önemli hale gelmiştir ve örgütlere uyarlanmaya başlanmıştır. Kazanımların dağıtımı ve bu dağıtım kararlarının verilmesi,

bireyler arasındaki ilişkilerin yönetilmesi, normlar ve prosedürler gibi konular örgütsel adalet kavramını ortaya çıkarmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998).

Örgütsel adalet, son yıllarda birçok araştırmaya konu olmaktadır. Ayrıca örgütler tarafından önemi anlaşılmış ve birçok araştırmacı tarafından tanımlanmıştır. Örgütsel adalet kavramının temeli Adams'ın (1965), 'Eşitlik Kuramı' na' dayanmaktadır. Eşitlik kuramına göre, eşitlik kişinin diğer kişilerle birlikte kendisine adil olarak davranıldığına inanması, eşitsizlik ise kişinin diğer kişilerle birlikte kendisine adil olmayan bir şekilde davranıldığına inanmasıdır (Akman, 2017: 5). Kurama göre bir kazanımın adil olmasının anlaşılması için bir kişinin örgüte sağladığı katkıları veya girdilerinin (eğitim, tecrübe ve zekâ gibi) oranının hesaplanması ve bu oranın bir diğer kişinin oranı ile karşılaştırılması gerekmektedir (Colquitt ve ark. 2001: 426). Bu karşılaştırma sonucunda çalışanlar, işletme, yöneticileri ve yapmış olduğu işiyle alakalı birtakım tutumlar geliştirmektedir. Bu tutumların temelinde çalışanın örgütte gerçekleşen uygulamalar ile ilgili yapılandığı adalet algılamaları vardır (Özdevecioğlu 2003: 78). Örgütsel adalet, örgüt içinde yer alan çalışanların, kendilerine örgütte ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algıların çıktıkları örgütleri nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır.

Örgütsel adalet, örgüt içinde yer alan ekonomik varlıkların paylaşımındaki objektiflik ve eşitlik ilkesinin esas alınması ile örgüt çalışanlara yönelik işletme politikalarının meydana getirilmesi anlamına gelmektedir (Demirel, 2009: 120)

Örgütsel adalet kavramı belirlenen ödül ve cezaların ne şekillerde yönetileceği ve nasıl dağıtılacağını içeren kurallar ve sosyal normlardır. Bu kurallar ve sosyal normlar ise, ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl dağıtılmasını gösteren ve bu dağıtım kararlarının nasıl alındığını içeren bazı işletme ve kişiler arasında yer alan uygulamaları kapsayan kurallar ve normlardır (Yıldırım, 2003: 376). Başka bir deyişle örgüt ortamındaki rolünü açıklayan kavram olarak tanımlamıştır (Moorman, 1991: 845).

Örgütsel adalet, örgüt içerisinde hâkim olması gereken adil ve ahlaki uygulamaları ve işlemleri içermektedir. Adaletin gerçekleştiği bir örgüt ortamında, çalışanlar yöneticilerinin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirmektedirler (İşcan ve Naktiyok, 2004: 1887).

1.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ

Örgütsel adalet sosyal bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Adalet sosyal, örgütsel ve insan ilişkilerinde görülmektedir. Çalışanlar, örgüt ortamlarında adaletin değişik türleri ile karşılaştığı için adalete duyulan ihtiyaç artmaktadır. Adalet algısı örgütlerin en önemli kaynağı olan çalışanlar için yönetim süreçlerinin tamamında en belirleyici etkidir. Çalışanlara örgütte nasıl davranıldığı ve çalışanların örgütte yansıttığı tutum ve davranışlarının bütünü adalet algısını etkilemektedir. Çalışanlar vasıflarına uygun işlerde çalışmayı istemekte ve örgütte kendilerine karşı saygın bir tutum sergilenmesini beklemekle birlikte adaletin gerçekleştiği ortamlarda çalışmayı talep etmektedirler (Şahin, 2016: 121). Örgütsel adaletin gerçekleştiği örgütlerde yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin gelişmesi ve güçlenmesi, örgütün kaynaklarının etkin kullanımı, karşılıklı olarak güven duygularının oluşması, çalışanların örgüte bağlılıklarının gelişmesi, stratejik karar verme sürecinin verimli olarak sonuçlanması ve hem çalışanlar için hem de yöneticiler için çalışılabilir uygun bir ortamın oluşması gibi katkı sağlayacak değerler görülmektedir (Demirel, 2009: 140). Örgütsel adalet çalışanların tutum ve davranışlarını tepkisel anlamda etkilediği için yöneticiler için de üzerinde durulması gereken bir konudur (Beugre ve Baron, 2001: 324). Örgütsel adaletin olmadığı veya düşük seviyelerde seyrettiği örgüt ortamlarında çalışanların verimliliklerini ve sağlıklarını olumsuz olarak etkilediği görülmektedir (Elovainio vd., 2002: 107). Örgüt çalışanlarının kişisel anlamda bir doyuma ulaşması ve örgütün faaliyeti yerine getirebilmesi için örgütsel adalet bir gereklilik olarak görülmektedir. Örgütsel adaletsizliğin ise bir sorun olarak ele alınması gerçeği ortaya çıkmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:199). Örgütsel adaletin yüksek olarak algılandığı örgütlerde çalışanların tutum ve davranışlarında pozitiflik görülürken örgüt ortamında bir adaletsizlik söz konusu olduğunda ise çalışanlarda örgüte yarar sağlama noktasında istenmeyen davranışlar oluşmaktadır. Bu nedenle örgütün amaçlarını yerine getirebilmesi için yöneticiler tarafından her yönüyle anlaşılması gereken önemli bir konudur (Ayık vd., 2014: 235).

1.3. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ

Sosyal bilimler alanında çalışan birçok araştırmacı, örgütsel adalet algısını; işletmenin etkin ve verimli bir şekilde işlemesi, çalışanların motivasyonlarını pozitif

olarak yüksek tutması için temel koşul olarak ele almıştır. Bu bağlamda literatür incelendiğinde örgütsel adalet kavramını açıklamaya yönelik pek çok teori geliştirilmiş ve bu teoriler örgütsel adalet yazınına önemli katkılar sağlamıştır. Örgütsel adalet kavramına ilk katkı Homans'ın (1961) 'Dağıtımsal Adalet Teorisi' ile başlamış ve Adams'ın (1965), Walster ve arkadaşlarının (1973) Eşitlik Teorisi' ile şekillenmiştir (Greenberg, 1987: 11). O yıllardan bu yana birçok teori geliştirilmiş ancak teorilerin aynı ana düşünceyi barındırması sonucu her bir teorinin birbiri ile örtüşmesi ve birbirini kapsamaması yapılan sınıflandırmaları güçleştirmiştir (İşbaşı, 2000: 43). Bu sınıflandırmalar içerisinde en sıklıkla kullanılan sınıflama Greenberg'in (1987) yılında yapmış çalışması sonucu ortaya attığı sınıflamadır ve iki boyut ortaya atmıştır. Greenberg 1987 yılında yaptığı "A Taxonomy Of Organizational Justice Theories" başlıklı çalışmasında yer verdiği teorileri iki bağımsız boyutta sınıflandırmaya çalışmıştır. Bunlar reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutlarıdır.

Reaktif teoriler (tepkisel); çalışanların örgüt içerisinde meydana gelen adil olmayan uygulamalar sonucu ortaya çıkacak durumlardan kaçınma olarak, Proaktif teoriler (önlemsel) ise; çalışanların örgüt içinde adil uygulamaları teşvik teorileri; örgüt içerisinde uygulanan prosedürlerin adil olup olmadığı ve örgütte edinilen kazanımların nasıl dağıtım yapıldığı ile ilgilenmekte; İçerik teorileri ise; örgüt içinde edinilen kazanımların dağıtımın adil olma durumu ile ilgilenmektedir (Greenberg, 1987: 9-10). Greenberg'in geliştirdiği örgütsel adalet teorileri, birbirinden bağımsız bir şekilde bir araya geldiğinde dört tür adalet sınıfı oluşmaktadır. Bunlar; reaktif-içerik teorileri, proaktif- içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-süreç teorileri olarak sınıflandırılmaktadır (İyigün, 2011: 55).

Sınıflanmanın daha iyi anlaşılabilmesi için Greenberg tarafından geliştirilen adalet teorilerine yönelik Tablo 1 aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1. Adalet Teorileri

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik- Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teoriler Örnek: Eşitlik Teorisi (Equity Theory) (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Teorileri Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Procedural Justice Theory) (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teoriler Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Theory) (Leventhal, 1976,1980)	Proaktif-Süreç Teorileri Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Allocation Preference Theory) (Leventhal, Karuza, Fry 1980)

1.3.1.Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri

Reaktif- içerik teorileri çalışanların örgüt içerisinde bulunan kaynakların ve kazanılan ödüllerin dağıtımını konusundaki adil olmayan uygulamalar için gösterdikleri tutum ve davranışların kavramsallaştırılmaya çalışıldığı teorilerdir (İşbaşı, 2000:44). Homans'ın (1961) Dağıtımsal Adalet Teorisi, Adams'ın (1965) ve Walster'in (1973) geliştirdiği Eşitlik Teorileri ve Grosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisi bunlara örnektir (Yürür, 2005: 112). Bu kavram ile alakalı birçok teori geliştirilmiş. Adams'ın geliştirdiği Eşitlik Teorisi en çok bilinenler arasındadır. Yapılan çalışmalar ışığında araştırmacılar çalışanların adil olmayan ilişkilere bir takım olumsuz duygular ile tepki göstererek ve bu adaletsiz durumu düzeltebilecek şekilde davranarak adaletsizliği ortadan kaldırmaya çalıştıkları konusunda birleşmişlerdir. Çalışanların örgüt içerisindeki kaynakların ve ödüllerin adaletsiz bir biçimde dağıtılmasına karşın ortaya koydukları tutumların ve davranışların odak noktasını ele alan bu teoriler, reaktif- içerik teorileri olarak sınıflamanın içinde yer almaktadır (Yürür, 2005: 113).

Adams'ın (1965) çalışanların kazanımları ile örgüte edindirmiş olduğu kazanımların dengeli bir şekilde paylaşılmasına dayanan Eşitlik Kuramı, hem çalışanların hem de yöneticilerin birbirlerine katkı sağladıkları ve karşılıklı olarak kazanım elde ettikleri bir ilişki olarak sosyal mübadele (değiş-tokuş) bağlamında ele

alınmıştır (Dilek, 2005: 51). Adams çalışmasında elde edilen kazanımların adaletsizliğine ilişkin algılamaların neden ve nasıl ortaya çıktığı ve bu algılamaya sahip bireylerin nasıl davrandıkları sorularına cevap bulmaya çalışmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998: 3). Adams iki tarafta da eşitliğin söz konusu olduğu adalete ilişkin algılamaları eşitlik denklemi adını verdiği bir formül ile göstermiştir. Bu formül aşağıdaki gibidir (Özen, 2002: 109).

$$\text{Kişinin Kazanımı} / \text{Kişinin Katkısı} = \text{Diğer Kişinin Kazanımı} / \text{Diğer Kişinin Katkısı}$$

Denklemdaki eşitsizlik adil olmayan bir durumu ifade etmektedir. Bu durum taraflar arasında birinin diğerine göre daha avantajlı olduğunu göstermektedir. Adaletsiz bir durum söz konusu olduğunda taraflar arasında rahatsız edici birtakım duygular ortaya çıkmaktadır. Söz konusu bir eşitsizlik oluştuğunda avantajlı olan kişi kendin suçlu hissederken diğer kişi ise kızgınlık duymaktadır (Folger ve Cropanzano, 2001: 28-29).

Bu teori, adaletsiz olarak ücretlendirme yapıldığına inanan çalışanlarda verimliliklerin azalacağını öne sürmektedir. Ancak adaletsizlik ortadan kaldırılsa tekrar motive olacakları belirtilmektedir (Luthans, 1995: 161). Çalışan motivasyonu adaletli bir ücretlendirme yapıldığında sağlanacaktır.

1.3.2.Proaktif (Önlemsel) İçerik Teorileri

Proaktif içerik teorileri, çalışanların adil kazanım dağıtımlarını elde edebilmek için nasıl çaba harcadıklarıyla ilgilenmektedir. Bu teorinin temeli Leventhal'ın (1976), Adalet Yargı Kuramı ile ortaya konulmuştur (Greenberg, 1987: 12). Leventhal, çalışanların adil bir şekilde kazanımların dağıtılması için yoğun bir çaba sarf ettiklerini ileri sürmüştür. Adil dağıtım, çalışanın çabasına bağlı olarak kazanımın oransal anlamda eşitliği ilkesine göre adlandırılmaktadır. Zamanla taraflar arasında kazançlı bir durum söz konusu olmaktadır. Kazanımların dağıtımına göre oluşturulan kurallar çalışanların karşılaştıkları olaylara göre farklılık göstermektedir (Özen, 2002: 109-110).

Bir başka proaktif içerik teorisi ise Lerner'in (1980) geliştirdiği Adalet Güdüsü Teorisidir. Bu teoriye göre; dağıtım kararlarında dikkat edilmesi gereken adalet ilkesi, iletişim halinde olan çalışanlar arasındaki ilişkidir. Aynı zamanda bir tarafın diğer tarafı kişisel olarak mı veyahut pozisyonda yer alan çalışana işgal eden olarak mı algıladığı

önemlidir. Örneğin; bir yönetici yakın bir arkadaşı olan çalışan ile ilgili verilecek kararda onun ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak hareket edecektir. Bir çalışanın kazanımları, hak etme çabası ile diğer çalışanların hak ettiği kazanımları, elde edebilme oranları arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Bir çalışan, çalışma arkadaşının kendi hakkını adil bir şekilde aldığını gördüğünde motivasyonu artmaktadır. Bu bağlamda Adalet Güdüsü Teorisi adalet kavramını daha çok motivasyon yönü ile ele almaktadır (İçerli, 2010: 75).

Reaktif içerik teorileri ve proaktif içerik teorileri, kazanımların dağıtılması noktasında adil uygulamaların çalışan açısından nasıl algılandığı ve çalışanların kazanımların dağıtılmasında adil olması için gösterdikleri çabanın incelenmesi bakımından dağıtım adaletini açıklayıcı teoriler olarak görülebilir (Dilek, 2005: 21).

1.3.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri

Karar alma aşamasında kullanılan prosedürlerin hak ve adalete uygun olup olmadığı üzerine yoğunlaşan süreç teorileri hukuktan kaynaklanmaktadır. Reaktif süreç teorileri; çalışanların kararlar alınırken kullanılan süreçlere ne ölçüde tepki verecekleri ile ilgilenmektedir (Greenberg, 1987: 13). Prosedürlerle alakalı birtakım çıkarımlarda bulunan Thibaut ve Walker (1978), taraflar arasında oluşan anlaşmazlıkların ortadan kaldırılması için geliştirilen prosedürlere verilen tepkileri incelemişler ve hukuk alanında yer alan prosedürlerin adaletine ait üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama belirlemişlerdir (Greenberg, 1987: 14).

Bunlar davacı ve davalı olan iki taraf, aracı olarak yargıç ve çözüm sürecini içeren delillerin ortaya konulduğu süreç aşaması ile ilgili delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır (Yürür, 2005: 120). Thibaut & Walker çalışmasında, anlaşmazlık söz konusu olduğunda bu durumu çözmek için kullanılan delillerin seçilmesi ve derlenmesi aşamasının kontrolünü süreç kontrolü olarak tanımlamışlardır (Thibaut & Walker, 1978: 545-546). Kurama göre olaylarda verilen kararlar ister olumlu olsun isterse olumsuz olsun, kullanılan prosedürler süreç kontrolünü içerdiği takdirde alınan kararlar taraflar tarafından adil olarak algılanmaktadır (İşbaşı, 2000: 48).

1.3.4. Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri

Proaktif süreç teorileri, adil uygulamaların ortaya çıkması için ne gibi prosedürlerin kullanılacağını saptamaya çalışmaktadır. Leventhal, Karuza ve Fry'ın

(1980) Dağıtım Tercihi Teorisi (Allocation Preference Theory) en yaygın olarak kullanılmaktadır. Dağıtım Tercihi Teorisi Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi'nin geliştirilmiş halidir. Bu teori dağıtım için verilen kararlardan çok prosedürleri içeren kararlara uygulanmaktadır. Bu nedenle de proaktif-süreç teorileri sınıfında yer almaktadır. Proaktif-süreç teorileri dağıtım prosedürlerine odaklanmıştır. Bu kuram ile çalışanların adaletin gerçekleşmesi için hangi süreçlerden yararlanması gerektiği konusu bakımından ortak bir düşünce oluşturulmaya çalışılmıştır (Greenberg, 1987: 12). Örgütlerde adaletin sağlanması konusunda yapılan araştırmalarda reaktif-içerik teorilerinden çok proaktif- süreç teorileri üzerinde durulmaktadır. Proaktif süreç teorileri, diğerlerine göre daha çok kabul görmektedir. Araştırmacılar eşit bir şekilde paylaşımın yapılabilmesi için nasıl davrandıkları sorusuna cevap aramışlardır (Greenberg, 1987: 15).

1.4. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI

Örgütsel adalet kavramı literatürde, örgütsel adalet türleri ile ilgili olarak iki farklı sınıflandırma ile karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, örgütsel adaleti; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç türde incelemektedir. İkinci sınıflandırma ise Greenberg Cropanzano gibi ilk görüşün aksini savunan bazı araştırmacılar etkileşimsel adaleti bir tür olarak ele almamakta, işlemsel adaletin bir sosyal bileşeni olarak incelemektedir. Bu görüşün desteklendiği çalışmalarda örgütsel adalet; dağıtımsal ve işlemsel adalet olarak iki türde sınıflama yapılmaktadır (Greenberg ve Baron, 2000: 142).

Colquitt'un bir çalışmasında örgütsel adalet 4 türde incelenmiştir. Bunlar; işlemsel adalet, dağıtımsal adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalettir. Colquitt çalışmasında etkileşimsel adaleti iki alt boyuta ayırarak bilgisel adalet ve kişilerarası adalet olarak ele almıştır (Colquitt, 2001: 390). Bu çalışma da ise literatürde yaygın olarak kullanılan; Dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları ele alınacaktır.

1.4.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtımsal adalet, örgütte çalışanların elde ettikleri ücret, ödül ve ceza gibi kazanımların dağıtılması ile ilgili kararların adil bir şekilde alınıp alınmadığı ile alakalıdır. Çalışanlar, yöneticileri tarafından kendilerine verilen ödüllerin, cezaların

işletme gelir ve giderlerinin dağıtımında adaletin sağlanmasını ve bütün örgüt bireylerine eşit bir şekilde davranılmasını beklemektedir (Karavardar, 2015: 140-141).

Dağıtım adaletinin temeli Adam's'ın Eşitlik Teorisine dayanmaktadır. Çalışanlar çalıştıkları işlerde ortaya koydukları performansları ile (katılmış oldukları eğitimler sonucu elde ettikleri bilgi, tecrübe, örgüt ortamında yaşanan stres ve gerginlikler, kıdemleri v.s.) karşılık olarak aldıkları sonuç (maaş, terfi kararları vs.) karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma ile çalışanlar performansları ve bunların sonuçları arasında bir eşitsizlik algılar ise, almış olduğu ödül adil bir şekilde dağıtılmadığını düşünmektedir. Böyle bir durumla karşılaşan bir çalışan kızgınlık suçluluk, mutsuzluk, gibi olumsuz duygular beslemekte veya bilişsel olarak kendisinin veya bir diğer çalışma arkadaşının da çıktığı ve girdilerini değiştirmeye çalışmaktadır (Söyük, 2007: 9).

Çalışanlar karşılık olarak aldıkları ödüllerin adil olarak dağıtıldığını algıladıklarında ise motivasyonları ve performanslarında bir gelişme söz konusu olacaktır. Bu doğrultuda çalışanların dağıtım adaletini daha pozitif olarak algılaması için sosyo-psikolojik kazanımların da bu dağılıma dahil edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmalar sonucunda adaletin işlemsel adalet boyutu keşfedilmiştir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 185).

1.4.2. İşlemsel (Prosedür) Adalet

İşlemsel adalet, çalışanların çabaları ile ortaya çıkardıkları performansları karşısında elde ettikleri ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, belirlenen ödüllerin dağıtımını gerçekleştirirken karar verme süreçlerinin ve bu süreçlerin çalışanlar tarafından ne kadar adil algılandığını açıklayan bir kavramdır (Thibabut & Walker, 1975: 150).

Khan vd. (2010) yapmış olduğu bir çalışmada; karar verme süreçlerinde işlemsel adaletin uygulandığı çalışanların davranışları gözlemlendiğinde olumlu bir etki bıraktığı görülmüştür (Arslantürk ve Şahan, 2012: 139).

Leventhal'e (2000) göre süreçlerin adil bir şekilde algılanması için yapılması gereken altı prensip bulunmaktadır. Bunlar;

- Tutarlılık: Süreçler zamana ve kişilere karşı tutarlı uygulanmalıdır. Kararlar birbirlerine karşı tutarlı olmalıdır.

- Önyargılı olmamak: Süreçlerin uygulanması esnasında önyargılı davranışlar sergilenmemelidir.
- Doğruluk: Süreçler doğru bilgi ile yürütülmelidir.
- Düzeltibilme: çalışanların süreçte alınan kararlara itiraz edebilme hakları olmalı ve bu kararlar düzeltilebilir olmalıdır.
- Temsilcilik: çalışanları etkileyecek kararların alınması noktasında bir temsilci olmalı ve bu temsilcinin kararlara katılımı sağlanmalıdır.
- Etik: çalışanların sahip olduğu etik değerler ile alınacak kararlar aynı yönde olmalıdır (Şahin ve Kavas 2016: 122).

İşlemsel adalet kavramı açıklandıktan sonra araştırmacılar, sonuçların ve işlemlerin adil olması ile örgütsel adaletin gerçekleşeceğini düşünmüşlerdir. Ancak daha sonra yapılan araştırmalar ile üçüncü bir boyut daha ortaya çıkmıştır. Bu boyut kişiler arasındaki ilişki ile bağlantılı etkileşimsel adalettir (Irak: 2004: 33).

1.4.3. Etkileşimsel Adalet

Dağıtımsal ve işlemsel adalet ile ilgili çalışmalar artıkça örgütsel adaletin farklı bir boyutunu ilgilendiren insan davranışları önemli hale gelmeye başlamıştır. Yapılan çalışmalar adaletin insani davranışlara etkisi, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin nasıl olduğu, çalışanların örgüt içi adaletten beklentileri gibi konuları ele alarak örgüt içinde insan ilişkilerinin önemi vurgulanmıştır. Bu bağlamda iletişim odaklı etkileşimsel adalet araştırma konusu olmaya başlamıştır. Etkileşimsel adalet ilk olarak Bies ve Moag (1986) tarafından ana hatlarıyla belirtilmiştir. Bies ve Moag'a göre etkileşimsel adalet, örgütte çalışanların davranışları ve çalışanların tutumlarına bağlı olarak adalet algıları olarak tanımlanmaktadır. Yöneticiler çalışanlara doğru ve tam bilgi verdiğinde ve verilen kararlar için haklı neden gösterdiklerinde kendilerine adil bir şekilde davranıldığına inanmaktadır (Bies & Moag, 1986: 43-55).

Bies (2001) etkileşimsel adaleti, 'örgütte uygulamalar ve prosedürler yürütülürken çalışanların karşılaştığı tutum ve davranışların kalitesi' olarak nitelemiştir. Başka bir tanım da ise etkileşimsel adalet; kararlar alındığında, bu kararların çalışanlara nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılaması olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 79).

Bies ve Moag' a göre etkileşimsel adaletin sağlanması için aşağıdaki şartların sağlanması gerekmektedir (Çolak ve Erdost, 2004: 60).

Saygı: Yöneticiler ve çalışanlar birbirlerine karşı duyarlı ve kibar davranmalıdır.

Uygunluk: Yöneticiler ve çalışanlar aralarında ayırım oluşturacak ifadelerden kaçınmalıdır. Yaş, cinsiyet, ırk, din gibi faktörlerin kişide uygunsuzluk hissi yaratacak durumlara fırsat vermemelidir. Önyargı içeren yorumlar yapılmamalıdır.

Doğruluk: Yöneticiler alınan kararlarda aldatıcı olmamalı ve çalışanlara alınan kararları dürüst bir şekilde ifade etmelidir.

Gerekçeleştirme: Yöneticiler alınan kararlar ile ilgili çalışanları net ve yeterli ölçüde bilgilendirmelidir.

Genel olarak etkileşimsel adalet; çalışanlara saygılı bir şekilde davranılması, söylenmek istenilen bir durumu uygun olarak söylemek, gerçekleşen olayları ve durumları nedenleri ile açıklamayı gerektirmektedir. Çalışanların ve yöneticilerin örgüte olan katkıları verimlilikleri ile saptanmaktadır. Çalışanların iş motivasyonlarının ve verimlerinin örgüte bir performans olarak geri dönüşebilmesi için örgütsel adaleti tüm boyutları ile ele almak ve doğru bir biçimde uygulamak gerekmektedir.

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

Bu kısımda örgütsel vatandaşlık davranışının tanımından, kapsamından ve literatürde yer alan teorilerinden bahsedilecektir. Son olarak örgütsel vatandaşlık davranışının literatürde yaygın olarak kullanılan boyutlarına yer verilecektir.

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TANIMI VE KAPSAMI

Rekabet ortamında faaliyetlerini yerine getirmeye çalışan örgütler sadece biçimsel iş tanımlarını içeren görevleri yerine getirerek yeterli bir başarı elde edememektedir. Bu doğrultuda başarı odaklı örgütler için çalışanların biçimsel olmayan rolleri içeren ve gönüllük esasına dayanan davranışları sergilemeleri bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavram olarak son yıllarda literatür kapsamında en çok araştırma yapılan konulardan biri haline gelmiştir (Gürbüz, 2006: 49).

Örgüt içinde yer alan çalışanların davranışları biçimsel ve biçimsel olmayan davranışlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgüte fayda sağlayacak her türlü davranış, emir ve talimat beklenmeden gerçekleştirilen işler biçimsel olmayan davranışlar olarak adlandırılmaktadır. Biçimsel olmayan davranışlar veya ekstra rol davranışı ilk kez 1983 yılında Dennis Organ ve arkadaşları tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmıştır (Şenturan, 2014: 211). 1980'li yıllardan önce yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını konu alan bir görgül çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak 1930 ve 1960'lı yıllarda biçimsel olmayan davranışlar ile alakalı birtakım görüşlerin yer aldığı çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsallaştırılmasına yardımcı olmuştur (İşbaşı, 2000: 6).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel olarak yürütülen ödül sistemlerinde doğrudan dikkate alınmayan, ancak organizasyonun bütün fonksiyonlarını verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllük esasına dayalı bireysel davranış olarak tanımlanmaktadır. Tanımda yer alan gönüllülük kavramı, bu türde bir davranışın çalışanın örgütteki rolü veya biçimsel iş tanımında yer alan görevlerin dışında olduğu ve kişisel bir tercihin söz konusu olduğu belirtilmek istenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının görülmediği bir çalışana herhangi bir cezanın verilmesi gerekmez. Örneğin; bir profesörün dersi için hazırlık yapması birtakım araştırmalar gerçekleştirmesi ve bunları yazması gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilemez. Çünkü profesör biçimsel iş tanımında yer alan görevleri yerine getirmektedir (Organ, 1988'den akt. İşbaşı,2000: 4,5).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin davranışlarının örgütlerde bir bütün olarak ele alınması ile gerçekleşmektedir. Bir bütün olarak tanımlı örgütsel vatandaşlık davranışını niteliksel olarak açıklamaktadır. Birçok örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanlarda görülüyor olması tek başına örgütte iyileştirici etki bıraktığını söyleyemeyiz. Örgütsel vatandaşlık davranışları genel olarak değersiz ve önemsiz olarak algılanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu yönünü oy verme davranışı ile karşılaştırmak konunun daha iyi anlaşılmasını mümkün kılabilir. Bir kişinin vermiş olduğu oy, yüzeysel olarak önemsiz iken bir bütün olarak düşünüldüğünde, oy sisteminde yer alan bireylerin, seçmenlerin, oylarının demokratik bir sistemde temel oluşturduğu apaçiktir (Organ, 1988: 6). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütte çalışan bireylerin iş tanımlarında yer almamasına ve yapmadıkları takdirde herhangi bir yaptırıma tabi olmayacaklarına rağmen kendi sorumluluk bilinci ile hareket ettikleri

gönüllük ilkesine dayanan davranışlarıdır (Koçel, 2014: 530). Bu tür davranışlar çalışanların iş görev tanımlamalarından daha fazlasını gönüllü olarak yapmaları ve çalıştıkları örgüte daha fazla fayda sağlamayı amaçlayan davranışları içermektedir (Yılmaz, 2009: 474).

Yukarıda verilen tanımların bakış açılarına bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışının ayırt edici özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sistemine doğrudan bağlı olmayan davranışlardır.

- Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün etkin ve verimli bir şekilde amaçlarına ulaşabilmesi için sergilenen örgütsel faaliyetlerle ilgili davranışlardır.

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, önceden belirlenmiş görev tanımlarında açık bir şekilde tanımlanmayan, resmi rollerin dışında kalan, yapılmaması halinde herhangi bir cezai işlem uygulanmayan ve çalışanlardan daha fazla özen ve çalışma beklenen bir davranıştır.

- Örgütsel vatandaşlık davranışı hem örgütte çalışanlara hem de örgütün kendisine olumlu katkı sağlayan bir davranıştır (Williams & Anderson, 1991'den akt: Karaaslan, 2009: 138).

2.2.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNEMİ

Örgütlerin başarı elde edebilmek için formal iş tanımlarında belirtilen işlerin haricinde işler yapan, beklenenden daha fazla performans gösteren çalışanlara ihtiyacı vardır. İyi vatandaş davranışları sergileyen çalışanlar, örgütte yaşanabilecek herhangi bir çatışmadan kaçınır, çalışma arkadaşlarına yardımcı olur, yapılan işin yazılı olan kural ve prosedürlere uyar, yapılan işten kaynaklanan bir zorluğa karşı sabır gösterir (Şenturan, 2014: 215-216).

Rol ötesi olumlu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilmekte ve örgütte başarının elde edilmesinde özellikle grup çalışmalarında performans artışının gerçekleşmesinde, ilgili görevin yeterliliğin desteklenmesinde örgütün sosyal ve psikolojik çevresine katkıda bulunan davranışlardır (Avey & Luthans 2008: 5).

Toplumların uyumlu olarak işleminde önemli olan, olumlu sosyal davranışlar, bir bireyin yarar sağlaması için gönüllü olarak yapılan olumlu (prososyal) davranışlardır. Örneğin; iş birliği, fedakârlık yapmak, yardımlaşma ve paylaşma gibi davranışlar prososyal davranışlardır (Özcan 2016: 491). Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışları prososyal davranışlar olarak nitelendirilmektedir. Sosyal anlamda olumlu davranışların gösterilmesi örgütsel vatandaşlık davranışlarına pozitif yönde katkı sağlamaktadır.

Örgütte bulunan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi ve bu davranışlarının geliştirilmesi için birtakım çabaları göstermesi gerekmektedir.

- Örgütün içerisinde takım çalışmalarının geliştirilmesi,
- Örgütsel adaletin sağlanması,
- Çalışanların örgüte bağlılıklarının geliştirilmesi noktasında desteklenmesi,
- Çalışanların örgütte gerçekleştirecek görev ve sorumlulukların önceden belirlenmesi,
- Örgütte terfi ve kariyer planlarının çalışanlara açık bir şekilde belirtilmesi,
- Örgütte bir ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi,
- Örgüt içi çalışma koşullarının geliştirilmesi,
- Örgütte kişilerarası iletişimin etkin ve verimli bir şekilde yaygınlaştırılması,
- Örgütsel güvenin sağlanması,
- Çalışanlar için bir takım kişisel gelişim olanaklarının kendilerine sunulması,
- İş yükünün çalışanlar arasında optimal olarak dağıtılması gibi önerilebilir (Demirel ve Özçınar, 2009: 142–143).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların örgütün tamamının işleyişinde geliştirilen faaliyetleri temsil etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütte gerçekleşen herhangi bir istenmeyen davranıştan koruma, belirtilen önerilerden yararlanma, yetenek geliştirme ve destekleme, etkin bir iletişim içerisinde bulunma ve çalışma arkadaşlarına yardımcı olma gibi konuları ele almaktadır. Bir örgütte çalışanlar, buldukları örgütte ne kadar çok kalmak için çaba gösterirlerse ve kendilerini o örgüte ait hissedirlerse örgüte bağlılıkları artmaktadır. Bu bağlamda ise örgütsel vatandaşlık

davranışı gösterme eğilimi artmaktadır (Özkütük vd. 2012: 3). Örgütsel vatandaşlık davranışının bulunduğu örgütlerde, örgütün faaliyetlerini başarılı bir şekilde yerine getirmesi mümkündür.

2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER

Literatürde Organ (1988) tarafından tanımı yapılan örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel davranış alanında birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve çalışmalarının konusunu oluşturmuştur. Bu sebeple örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili teoriler geliştirilmiş ve bu teoriler ışığında iş görenlerin davranışları irdelenmiştir. Bu teorilerden bazıları; Sosyal Mübadele/ Değişim Teorisi, Eşitlik Teorisi, Lider Üye Mübadele Teorisi, Karşılıklılık Teorisi, Beklenti Teorisidir.

2.3.1. Sosyal Mübadele/ Değişim Teorisi

Sosyal mübadele/ değişim teorisi Blau tarafından 1964 yılında mübadele kavramı açıklanarak ortaya konmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışını inceleyen araştırmaların zeminini bu teori oluşturmaktadır (Gürbüz, 2006: 52). Teorinin temelinde örgüt çalışanlarının ödüllendirme beklentisi ile sosyal ilişkilerde bulunma ve bu ilişkileri devam ettirme düşüncesi vardır. Teorinin gelişimine birçok araştırmacı çalışmaları ile katkı sağlamıştır. Bunlar; Blau (1955, 1960, 1964), Emerson (1962) ve Humans (1958) gibi sosyologlar ile Thibaut ve Kelley (1959) gibi sosyal psikologlardır.

Emerson 1962 yılında yaptığı çalışmasında sosyal değişim üzerinde güç ve bağlılığı incelemiştir. Çalışmada gücün orantısız bir şekilde kullanımı veya güç dengesizliklerinin iletişimi olumsuz yönde etkilediğini ve sosyal değişimin devamı için karşılıklı ilişkinin önem taşıdığını vurgulamıştır (Emerson, 1962'den akt. Lambe vd. 2001: 4).

Humans (1958) sosyal davranışı bir değişim olarak adlandırarak ilk sistematik teoriyi geliştirmiştir. Humans çalışanların performans değerlendirme sonuçları ödüllendirme ile kendilerine yansıtıldığında örgütsel vatandaşlık davranışlarının pekişmesine yardımcı olacağını ve bu durum ile karşılıklı bir değişim söz konusu olacağını ifade etmiştir. Thibaut ve Kelley de bu teoriye katkıda bulunan diğer araştırmacılarıdır. Yazarlara göre; bireyler, diğerleri ile; bireyler, gruplar ya da örgütler;

istedikleri ve beledikleri sonuçlara ulaşmak amacıyla iş birliği yaparlar (Bolay, vd. 2009: 219).

Blau, sosyal değişimi gelecekteki ilişkilere göre tanımlamıştır. Blau, mübadele kavramını açıklarken iki tür sosyal ilişkiden bahsetmektedir. Sosyal mübadele ilişkisi ve ekonomik mübadele ilişkisi. Bu iki ilişki arasında önemli birtakım farklılıklar söz konusudur. Ekonomik mübadele de olduğu gibi sosyal mübadele de bir takım yapılan katkıların gelecekte geri döneceği ve bir kazanç getireceği beklentisi doğurur. Ancak ekonomik mübadeleden farklı olan sosyal mübadele de gelecek olan kazancın netliği söz konusu değildir. Sosyal mübadelede gelecekte kesinlikle elde edilecek herhangi bir kazanç doğurması belirtilmemiştir (İşbaşı, 2000: 14).

Sosyal mübadeleden gelecek olan bir kazançtan dolayı bir pazarlık olamaz ve kişilerin isteklerine bağlıdır. Sosyal mübadelede ekonomik mübadele de olduğu gibi elde edilen kazançlar parasal değerlerle ifade edilmez. Bu sebeptendir ki sosyal mübadelede yer alan yükümlülükler genel ifadeler ile açıklanmaktadır. Sosyal mübadelede elde edilen kazançlar karşılıklı destek ve arkadaşlık olarak geri dönüş sağlamaktadır. Sosyal mübadelede hesaplanmış bir model yoktur. Ekonomik mübadele işlemlere dayanırken sosyal mübadele uzun vadede tarafların ilişkilerinde yerine getireceği görev ve yükümlülüklerin doğurduğu güvene dayanmaktadır (İşbaşı, 2000: 14). Sosyal mübadelenin en önemli sonucu arkadaşlık ve karşılıklı güvendir. Çalışanlar, çalıştıkları örgüte çabalarını, düşüncelerini, bilgi ve birikimleri ile beraber fiziksel olarak güçlerini kattıklarından dolayı örgütten de bir takım geri dönüşler beklemektedirler. Çalışanların beklentilerinin örgüt tarafından karşılanması hem tatmin olmalarına hem de bağlılıklarının oluşmasını sağlamaktadır. Bu durum ise örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini etkilemektedir (Gürbüz, 2006: 52-53).

2.3.2. Eşitlik Teorisi

Adams, 1965 yılında örgütsel adalet üzerine yapmış olduğu bir dizi çalışmanın sonucunda eşitlik teorisini geliştirmiştir. Teori, alışanların çabaları sonucu kendilerine verilen ödül ile başkalarına verilen ödülün karşılaştırmasına dayanmaktadır.

Adams'a göre bu karşılaştırma iki oran arasında yapılmaktadır. Bunlardan ilki çalışanın kendisine verilen ödül ile örgüte yapmış olduğu katkıları arasındaki orandır. Diğeri ise çalışanın bir diğer çalışanın elde ettiği oran ile katkıları arasındaki orandır.

Çalışanlar bu iki oran arasında herhangi bir farklılık gördüklerinde bir eşitsizlik olduğunu algılamaktadır. Bu teoriye göre çalışanın işinde başarılı olma durumu ve memnun olması çalışma ortamında var olan eşitlik veya eşitsizlikle ilgilidir (Dilek, 2005: 49).

Çalışmalarda çalışanların çalışma ortamında bir eşitsizlik hissettiğinde gönüllükle yapılan örgütsel vatandaşlık davranışını göstermedikleri görülmüştür. Bir eşitlik algısının bulunduğu örgütlerde ise örgüte yarar sağlayacak davranışlar sergiledikleri ve ekstra rol davranışlarına yöneldikleri saptanmıştır. Bu bağlamda eşitliğin sağlandığı örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışı yüksek olarak görülecektir (Greenberg, 1990: 400-401).

2.3.3. Lider- Üye Değişimi Teorisi

Lider - Üye Değişim Teorisi, dikey ikili bağlantılı modeli olarak ortaya atılmış ve 1975 yılında Dansereau, Graen ve Haga tarafından geliştirilmiştir. Teori; lider/yönetici ve üyeler/astlar (çalışanlar) arasında gerçekleşen etkileşimin dikey ikili yaklaşım çerçevesinde olduğunu vurgulamışlardır. Literatürde “Leader-Member Exchange Theory (LMX)” olarak adlandırılmıştır (Özutku vd., 2008: 194).

Lider – Üye Değişim Teorisi; yönetici ile çalışanlar arasında var olan ilişkide gerçekleşen değişimi ele almaktadır. Teoride bahsedilen liderlik alanı, yönetici ve çalışan arasındaki değişim ilişkisini kapsamaktadır (Dansereau vd. 1975’ten akt. Karcioğlu ve Kahya, 2011:339). Bu değişimin içerisinde görev/rol yapılarına dayanan liderlik yaklaşımı, sezgisel anlamda cazip ve deneysel olarak destekleyici bir yapıya sahiptir (Dienesch & Liden, 1986: 618). Bu bağlamda lider üye değişim teorisinin en kritik unsuru, rol yapmadan ortaya çıkan bir lider ve astı arasındaki ilişkinin varlığıdır (Dienesch & Liden, 1986: 624).

Lider üye değişim teorisi; çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının sebepleri olarak yönetici-çalışan arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin seviyesini göstermektedir. İlişkinin seviyesine göre ise örgütsel vatandaşlık davranışının seviyesinin değiştiğini ifade etmektedir. Yöneticilerin çalışanlarına karşı farklılaşan ilişkiler geliştirmeleri, çalışanlar ile aralarında bir bağ oluşturmakta ve çalışanların yaptıkları işlerde verimlilikleri artmaktadır (Kaplan, 2011: 24).

2.3.4. Karşılıklılık Teorisi

Karşılıklılık teorisi Gouldner tarafından geliştirilmiştir. Gouldner karşılıklılık teorisini; ilk olarak bireylerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve bu bireylerin yardım edenlere zarar vermemeleri şeklinde tanımlamaktadır. Sosyal Mübadele Teorisi'nde olduğu gibi bireylerin elde ettiği kazanımlara ve yararlarına karşılık olumlu bir davranış gerçekleştireceği temeline dayanmaktadır. Karşılıklılık teorisinin evrensel bir özelliği vardır. Ancak bu evrensellik, karşılaşılan durumun şartlarına, bireylerin karakteristik özelliklerine ve ilgili durumun sonuçlarına verilen değere göre değişmektedir. Bireye bir yardım yapıldığında, elde ettiği kazancın belirlenmesi bireyin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğu ile gerçekleşmektedir. Aynı zamanda yardım eden kişinin kaynakları ve güduları karşılıklılık teorisi etkilemektedir (Gouldner, 1960: 171-173).

Karşılıklılık teorisine göre; bireyler kendilerine yardım edenlere olumlu bir geri dönüşle karşılık vermektedir. Örneğin; çalışanlar yöneticilerinden gördükleri adil/eşit davranışları, tutum ve süreçlere yansıtarak bir karşılık verme ihtiyacı hissetmektedirler. Çalışanların bu karşılık verme ihtiyacı örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine yol açmaktadır. Yönetici ve çalışan arasında oluşan bir güven ağı çalışanların olumlu tutum ve davranışlar geliştirmesine neden olmaktadır. Yönetici ve çalışan arasında gerçekleşen bu değişim, karşılık verme ihtiyacından doğmaktadır. Çalışanlar bu değişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı göstererek karşılık vermektedir (Gürbüz, 2006: 53).

2.3.5. Beklenti Teorisi

Victor H. Vroom 1964 yılında Work and Motivation adlı çalışması ile bu teorisinin temelini ortaya atmıştır. Teori, çalışanları motive eden etmenlere dayanmaktadır. Vroom, teoriyi iki temel varsayımla özetlemektedir. Bunlardan ilki; çalışanın çabasının sonucunda ödüllendirileceği düşüncesidir. İkincisi ise; çalışanın belirli bir davranış sergilediğinde belirli bir sonuç ile karşılaşacağı konusunda beklenti içerisinde olmasıdır (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 52-54).

Bu teoriye göre çalışanlar yaptıkları davranışlar karşılığında bir ödüle sahip olacaklarına inanırlarsa, kendilerine tanımlanan rol davranışlarında ve fazladan rol davranışlarında daha fazla çaba göstereceklerdir. Çalışanlar ödüllendirme noktasında bir beklenti içerisine girerek motive olmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına

yönelmektedir (Eren, 2004: 533). Bu şekilde gerçekleşen bir motivasyon süreci ve beraberinde gelen örgütsel vatandaşlık davranışı ise örgütlerin etkin işleyişine katkı sağlamaktadır.

2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları 1988 yılında Organ tarafından ortaya konmuştur. Organ ilk olarak örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı yapmış ve bu tanımdan hareketle beş boyut sınıflandırmıştır. Bunlar; Özgecilik, Nezaket, Vicdanlılık, Centilmenlik ve Sivil Erdem'dir. Bu tezde bu beş boyuttan oluşan bir tanımlama üzerine yapılan sınıflama esas alınmıştır.

2.4.1. Özgecilik

Özgecilik örgütteki çalışanların gönüllü olarak çalışma arkadaşlarına yardım etmek, onların performanslarını ve etkililiğini artırmak amacıyla belirgin davranışlarda bulunmalarını ifade etmektedir. Örgütte belli bir deneyime sahip ve kıdemli çalışanların işe yeni başlayan çalışanlara yardım etmesi özgecilik olarak kabul edilmektedir (Sezgin, 2005: 323). Diğer bir deyişle özgecilik, işle ilgili ortaya çıkan bir problemde çalışana gönüllü olarak yardım etmektir (Organ vd., 2006' dan akt. Podsakoff, vd., 2000: 516).

Bir çalışanın işe yeni başlayan diğer bir çalışana kullanacağı aletlerin yerini göstermesi veya ağır iş yükü olan bir çalışana yardım etmesi özgecilik olarak kabul edilmektedir (Smith, vd., 1983: 657). Örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutunda bir çalışanın yapması gereken işte başarı elde edememesi veya o iş hakkında bilgisinin olmaması durumunda çalışma arkadaşına yardım etme ortaya çıkmaktadır.

2.4.2. Nezaket

Örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu, çalışanların diğer çalışma arkadaşlarına sorun olacak durumları önceden belirleyerek, çözüm önerisinde bulunma, yardım etme, sorun ortaya çıkmadan müdahale etme gibi bir takım önleyici davranışlardır (Podsakoff vd. 2000: 518). Başka bir deyişle örgüt içinde herhangi bir sorun çıkmadan önce çalışma arkadaşına önemli konularda hatırlatmalar yapması, gereken uygun bilgilerin verilmesi nezaket davranışları olarak ifade edilmektedir (Organ vd. 2006: 79).

Nezaket, sorunlara mâni olmaya yönelik yapıcı davranışlar ve örgüt içinden sürekli iletişimin var olma durumunu ifade etmektedir. Önceden haber verme, çalışma arkadaşına birtakım hatırlatmalarda bulunma, gereken bilgileri aktarma, danışma yapılacak olan işleri aktarma gibi davranışlar bu boyut içerisindedir (Balcı vd. 2012: 53). Bir çalışan nezaket boyutunu içeren bir davranış sergilediğinde örgütsel vatandaşlık davranışını da göstermiş olmaktadır.

2.4.3. Vicdanlılık

Vicdanlılık boyutu, örgüt üyelerinden beklenen gönüllü davranışlar olarak ifade edilmektedir (Organ, 1988: 9). Bu boyut için en iyi örnek işe olan devamlılıktır. Bir çalışanın hasta iken işe gelmemesi, kişisel olarak izin kullanmak istemesi, özel hayatında yaşadığı gerginler nedeniyle işe gelmemesi gibi vb. durumlar yöneticiler tarafından hoşgörü ile karşılanmaktadır. Ancak bir çalışan bu hoşgörüye rağmen böyle durumlar ile karşı karşıya kaldığında işine gelmeyi tercih ediyor ve beklenenden daha fazla bir çaba gösteriyorsa bu davranış biçimi vicdanlılık boyutu içerisine girmektedir (İşbaşı, 2000: 26).

Örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutu tamamen gerektiğinden daha fazlasını içermektedir. Vicdanlı bir çalışan kendisinin izlenmediğini ya da bulunduğu ortamda kimsenin olmadığını bildiği halde görevinde bir özensizlik veya dikkatsizlik göstermeyecektir. Sonuç olarak vicdanlılık boyutu; çalışanın izlenmediğinde, gönüllü olarak görevini zamanında yerine getirme, görev yerine zamanında gelme, mola sürelerine uyma ve rol ötesi olumlu davranışları içermektedir (Farh vd. 2004: 242).

2.4.4. Centilmenlik

Centilmenlik diğer bir ifade ile sportmenlik; örgütle bir bağlantısı olan veya olmayan, çalışanların kendi aralarında ya da yöneticileri ile aralarında ortaya çıkan rahatsızlıklar, hoşnutsuzluklar ve zahmetler gibi durumları hoşgörü ile karşılanmasıdır (Karaarslan, 2009: 140). Centilmenlik, çalışanların örgütte gerginlik yaratacak olumsuz davranışlardan kaçınmayı ifade etmektedir. Oluşan sorunları gereğinden fazla zaman ayırarak büyütme, şikâyet ederek çözüm üretmekten kaçınmak, çalışma arkadaşlarına saygısızca davranmak gibi davranışlarından uzak durmak centilmenlik davranışına örnek olarak verilebilir (İşbaşı, 2000: 28).

2.4.5. Sivil Erdem

Sivil erdem, örgütün yönetim sürecine saygın ve yapıcı bir katılımı ifade etmektedir (Organ, vd. 2005: 24). Sivil erdem davranışına sahip çalışanlar kaliteye ve müşteri memnuniyetine odaklanarak sürekli önerilerde bulunmaktadır (Koys, 2001: 104). Bu boyut örgütün gelişimine destek verme davranışı olarak da bilinmekte ve çalışan örgütte ilgili konulara kişisel olarak inisiyatif sergilemektedir (Gürbüz, 2006: 56).

Sivil erdem, bir bütün olarak bakıldığında örgüte bağlılığı ve örgüte karşı olan ilgiyi ifade etmektedir (MacKenzie ve Podsakoff,1993:70-81). Bu boyut içerisinde gösterilen davranışlar; örgütün yönetilmesinde aktif bir şekilde katılma isteği, (kararlarda fikir bildirme, stratejiler ile alakalı tartışmalarda rol oynamak) örgütte ortaya çıkan fırsatları ve tehditleri gözlemek (ilgili sektörün takibi) örgütün çıkarlarını gözetmek gibi faaliyetlerdir (Podsakoff, vd. 2000: 513-563).

3.ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik yapılan literatür taramasında ulusal yazın ve uluslararası yazında yer alan makalelere ve ulusal tez çalışmalarına yer verilmiştir.

Organ (1988), çalışanların adalet algılarının vatandaşlık davranışı gösterme eğilimini etkilediğini ortaya koymuştur. Bu etkiyi ise iş tatmini ve vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye getirdiği yorumlara dayandırmaktadır. Burada iş tatmini ölçümleri sonucunda bilişsel bir süreç ortaya çıkmış ve bu süreç adalet algılamalarını ve kıyaslamaları doğurmuştur.

Farh ve diğerleri'nin (1990), örgütsel vatandaşlık davranışını liderin adalet ve görev kapsamı ile açıklamaya çalışan Tayvan' da İletişim Bakanlığı'nda görev yapan işçiler ile yaptığı araştırmasında tutarlı bir ilişkinin varlığında söz edilmektedir.

Moorman (1991), ise adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgütsel adalet ve vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki için eşitlik teorisi ve diğer teorilerden yararlanmıştır. Araştırma ABD' de bulunan orta ölçekli üretim yapan iki şirkette yapılmıştır. Adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışının

boyutlarından beşte dördü arasında bir ilişkinin varlığı araştırma sonucunu desteklemiştir. Sonuçta ise prosedür adaleti ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkini etkileri üzerinde tartışılmıştır.

Konovsky ve Folger (1991), çalışmalarında prosedürlerin, sosyal hesapların ve faydaların çalışanların işten çıkarılma tepkilerine etkisini araştırmıştır. Çeşitli sektörlerden işten çıkarılmış 350 çalışandan veriler toplanmıştır. Burada işten çıkarılma uygulamalarında adalet ölçütü olarak karar alma özelliklerini ve sosyal hesapları kullanmışlardır. İşten çıkarma sonucu ise fayda düzeyini dâhil etmişlerdir. Karar alma özellikleri işten çıkarılan bir çalışanın tekrar işe çağrıldığında olumlu yanıt vereceği sonucu ortaya çıkmıştır. Nitekim prosedür adaletinin örgütsel karar almada önemli yere sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Moorman ve arkadaşlarının (1993), bir televizyon şirketinde 420 çalışan ve 230 yönetici üzerinde yaptıkları çalışmada işlemsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Niehoff ve Moorman (1993), izleme yönetiminin adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma ABD’de büyük bir Güney Batı kentinde tiyatro işleten ulusal bir sinema yönetmenliği şirketinde çalışan 213 çalışan ile yapmışlardır. Araştırma sonucunda; izleme yönteminin örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Ancak adalet algısı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Konovsky ve Pugh (1994), ABD’de güney orta kesiminde bulunan ve toplamda 475 hastane yöneticileri ve çalışanları ile yapmış olduğu araştırmada; yöneticilere duyulan güvenin işlemsel adaleti ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği sonucuna ulaşmıştır. Araştırma sonucuna göre adalet ve vatandaşlık davranışları arasında güçlü bir ilişki söz konusudur. Örgütsel güveni Konovsky ve Pugh aracı bir değişken olarak kabul etmişlerdir. Bunu ise şu şekilde açıklamaktadırlar; işlemsel adalet, örgüt çalışanlarını vatandaşlık davranışını göstermeye teşvik eder ve yöneticileri ile örgüte olan güveni pekiştirir.

Aquino (1995), çalışanların ücret memnuniyetsizliği, prosedural adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler araştırmışlardır. Araştırma örneklemini olarak Amerika’da çeşitli meslek gruplarında çalışanlardan oluşturulmuştur. Orta ölçekli bir hava taşımacılığı şirketi çalışanları, bir ilçe hapisanesi çalışanları,

sosyal hizmet çalışanları, hastane çalışanlarından oluşan 117 kişi ile çalışma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, prosedürel ve kişilerarası adalet algısının olumlu olarak algılanması ücret eşitsizliği ile negatif yönde ilişkilendirilmiştir. Ücret eşitsizliğinin vatandaşlıkla negatif yönde ilişkili olacağı varsayılmıştır. Sonuç olarak bu çalışma adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir.

Moorman, Blakely ve Niehoff 'un (1998), çalışmasında örgütsel adaletin boyutlarından işlemsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkileyeceği irdelenmiştir. Orta Batı'da bulunan büyük bir askeri hastanenin tüm bölümlerden 450 kişi ile araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, işlemsel adaletin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye eğilimlerini artırdığını ve bunun sonucunda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla karşılık almalarını teşvik ettiği algılanan örgütsel desteği de etkilediği ortaya çıkmıştır.

İşbaşı' nın (2000), yapmış olduğu çalışmada çalışanların yöneticilerine karşı duydukları güven ile; adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye yönelik tutumları incelenmiştir. Araştırma turizm sektöründe kurumsallaşmış ve sektörde öncü olan bir otelde gerçekleştirilmiştir. Araştırma 111 kişi ile yapılmıştır. Edinilen bulgulara göre güven, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur ve bu ilişkide yöneticiye güvenin aracı rolünü saptamışlardır.

Charash ve Spector (2001), örgütlerde adaletin rolünü meta- analiz yöntemi kullanarak iş hayatında olan 190 üniversite öğrencisi ile araştırmış ve örgütsel vatandaşlık davranışının işlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel adaletin aynı zamanda örgütsel bağlılık ve örgütsel güvenle de ilişkisi söz konusudur.

Teper ve Taylor (2002), adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını incelemiştir. Araştırma Amerika'nın orta doğusunda bulunan ulusal muhafız üyeleri ve askeri amirlerinden oluşan 373 kişi ile yapılmıştır. Yöneticilerin işlemsel adalet algısını öngören bir model geliştirmişlerdir. Araştırma sonucunda ise işlemsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Özdevicioğlu (2003), örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerinde etkisini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmasında hem

örgütsel adaletin hem de örgütsel vatandaşlık davranışının önemini vurgulamıştır. Çünkü saldırgan davranışların sergilendiği bir örgütte örgütsel vatandaşlık davranışları görülmeyebilir. Saldırgan davranışların görüldüğü bir örgütte ise örgüt amaçlarına ulaşamaz örgüt içi iletişim zayıf düşer ve örgütsel anlamda verimlilik, etkililik ve performans düşüklüğü söz konusu olabilir. Araştırmanın örneklemini mobilya sektöründe çalışan 412 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma sonucuna değinecek olursak; algılanan örgütsel adalet artıkça saldırgan davranışlar (düşmanca, engelleme ve açık saldırgan davranışlar) azalmaktadır. Bu da örgütsel adaletin örgüt içi uyum ve örgüt başarısı için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Blakely, Andrews ve Moorman (2005), örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi tarafsızlık ilkesi ile birlikte incelemiştir. Araştırma örneklemini farklı kurumlarda görev yapan ve yüksek lisans öğrencisi olan 239 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, örgütsel adalet düzeyi artıkça örgütsel vatandaşlık davranışları da artmaktadır. Ayrıca tarafsızlık ilkesi, örgütsel vatandaşlık davranışlarının bütün boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir. Örgütte yardımsever olarak nitelendirilen çalışanların örgütte yetkili olan diğer kişilerden daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Dilek (2005), liderlik tarzları ve adalet algısını, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile birlikte incelemiştir. Araştırma askeri kurumlarda görev yapan 319 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, liderlik tarzlarında dönüşümcü liderlik ve istisnalarla yönetim ve dağıtım adalet algısının duygusal ve normatif bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Velez (2006), bir hastanede örgütsel güven ve hastane yöneticilerinin adalet duygusuna ilişkin görüşlerini incelemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Çalışma da hastaların memnuniyet düzeyleri, yöneticilerin ücretleri ve hastane yöneticilerin iş doyum düzeyleri gibi değişkenlerde dâhil edilmiştir. Kaliforniya'da bulunan bir hastanede çalışan 57 yönetici ile oluşturduğu bir örneklem ile bir çalışma yürütülmüştür. Araştırma sonucunda, örgütsel güven düzeylerinin, hastaların memnuniyet düzeyleri ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Yine örgütsel güvenin yöneticilerin adalet duygusu ile ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Arslantaş (2007), dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmayı bir üretim firmasında çalışan 233 mavi yakalı ile birlikte yürütmüştür. Araştırma sonucunda ise yöneticilerin sergilemiş oldukları dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Yine literatürde yer alan benzer çalışmaları destekler nitelikte örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bu anlamlı ilişkide ise örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım adaleti ve etkileşimsel adaletin etkileri örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinde görülmektedir.

Polat ve Celep (2008), tarafından örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Çalışma ortaöğretim kurumlarında görev yapan 1281 öğretmen ile yürütülmüştür. Araştırmanın sonucuna göre ise öğretmenlerin okullarına dair örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları yüksektir. Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bütün alt boyutlarının birbiri ile olumlu ilişkide bulunduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinde örgütsel adalet ve örgütsel güven önemli bir etkiye sahiptir. Cinsiyet faktörü göz önüne alındığında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre yöneticilerinin daha adil davrandığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin okulda bulunma süreleri arttıkça adalet algısında bir düşme söz konusudur. Örgütsel güven algısının cinsiyet bazında bir değişiklik yoktur. Ancak, çalıştığı kurumda bulunma süresi arttıkça örgütsel güvenin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

İplik (2009), 79 Süpermarket çalışanı ile örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir çalışma yürütmüştür. Örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının tamamını çalışmaya dâhil etmiş ve sonuçta örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları ile olumlu bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. En yüksek ilişki ise etkileşimsel adalet boyutu ile gerçekleşmiştir. Bu bağlamda örgütsel adaletle ilişkin olumlu yönde algılar arttıkça, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelme eğilimleri artmaktadır.

Şeşen ve Basım (2010), yaptıkları çalışmada çalışanların adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinde iş tatmininin aracılık rolünü araştırmışlardır.

Araştırma örnekleme bakanlıklarda ve bunlara bağlı kuruluşlarda görev yapan şef/kısmi amiri ve şube müdürü olan 116 alt ve orta kademe yöneticiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda ise adalet algısının çalışanların vatandaşlık davranışı göstermelerinde önemli bir etkisi olduğu ortaya çıkmış ve iş tatminin bu etkide aracı rol oynadığı saptanmıştır. Ancak örgütsel adalet algısı, bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışında aracı rol olmadığı ortaya çıkmıştır.

Ertürk (2014), çalışmasında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmasını Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapan 548 çalışan kapsamında yapmıştır. Araştırma sonucunda ise çalışanların güç mesafesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki, adalet algılamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki, güç mesafesi ile adalet algılamaları ile pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Meydan ve Basım (2015) örgütsel vatandaşlık davranışında kontrol odağının örgütsel adalet algısına ve örgütsel bağlılığa etkisini belirlemek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Araştırma örnekleminde kamu kurumlarında görev yapan şef ve şube müdürü alt ve orta kademe yönetici olan 232 çalışan yer almaktadır. Araştırma sonucunda ise kontrol odağı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide adalet algısının ve örgütsel bağlılığın aracılık etkisi saptanmıştır. Adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide ise örgütsel bağlılığın aracılık etkisi görülmektedir.

Yapılan literatür taraması sonucunda örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmalar incelendiğinde genellikle pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Örgüt ortamında çalışanların örgütsel adalet algıları yükseldikçe örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelme eğilimlerinin arttığı ortaya çıkmıştır. Tam tersi bir durum olduğunda ise; örgütte adaletsizlik algılandığında çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarından vazgeçebilirler. İşe devam etmeme; işten ayrılma, iş engelleme gibi örgüte karşı geliştirilen olumsuz tutum ve davranışlar örgütün verimliliğini ve başarısını etkilemektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ROLÜ

1. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI

Bu bölümde, ilk olarak güven kavramının tanımı yapılacak ve kapsamı incelenecektir. Örgütsel güven kavramının oluşumunda kullanılan modeller irdelenecek ve son olarak örgütsel güven kavramının boyutlarına yer verilecektir. Örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet ile ilgili literatürde yer alan çalışmalara değinilecektir.

1.1. ÖRGÜTSEL GÜVENİN TANIMI VE ÖNEMİ

Son yıllarda örgütsel verimliliğin sağlanması için örgüt içinde yer alan çalışanların davranışlarına etki eden sosyo-psikolojik faktörler analiz edilmektedir. Çalışanların davranışlarına etki eden psikolojik faktörler arasında güven duygusu da yer almaktadır. Bu nedenle güven olgusu yönetim ve örgütsel davranış alanında irdelenmeye başlanmıştır.

Türk Dil Kurumu güveni ‘koru, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat’ olarak tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr, 2019). Güven bir kişinin riskli bir durumdayken başka birine karşı duyduğu olumlu beklentileri ifade etmektedir (Mcshane & Glinow, 2016: 144). Bir başka deyişle güven; bir kişinin diğeri bir kişiye olumlu bir beklenti içerisine girmesinin yanında psikolojik bir hassasiyet göstermesi şeklinde de ifade edilmektedir. Ayrıca güven, kişiler arasında samimi bir ortam sağlayan duygusal bir bağlılığı da içermektedir (Asunakutlu, 2002: 2).

Güven kavramı ile alakalı literatürde yer alan birçok tanım güveni farklı açılardan değerlendirmektedir. Ancak bu tanımların ortak özellikleri de bulunmaktadır (Altuntaş, 2008: 6). Bunlar;

- İnsanların birbirleri ile iletişim halinde olması
- Beklentilerin olumlu olarak sonuçlanması
- Olumlu beklentinin ise karşıdaki insanın davranışları sonucu ortaya çıkması

- Beklentilerin zaman içinde olumlu veya olumsuz olarak geliştiği gibi ortak noktalardır.

Örgütsel güven ise yöneticinin ve çalışanın dürüst olmasına, verilen taahhütlerin yerine getirilmesine yöneticinin inancı ve desteği olarak tanımlanmaktadır (Gilbert & Tang, 1998: 321). Başka bir ifade ile örgütsel güven; örgüt üyelerinin birbirlerine iyilik yapmak için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı olumlu davranışlar sonucu yavaş yavaş oluşan bir olgudur (Demircan ve Ceylan, 2003: 142). Bachmann'a göre (2001) örgütsel güven ekonomik faktörlere ilişkin beklentilerin ve etkileşimlerin koordine olmasına yarayan etkili çözümler oluşturmaya izin veren bir mekanizmadır. Güvenirlilik, adalet, iyi niyet ve yardımseverliği kapsayan bir yapılanma olarak ifade edilmektedir (Biçkes ve Yılmaz, 2017: 304).

Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için örgüt üyelerinin arasında yapılan iletişimlerde samimiyet, inanç, doğruluk, bağlılık gibi örgüt için önemli değerlerin yer alması ve bu değerlerin davranışlarda gözlenmesi gerekir (Işık ve Paşa, 2017: 137). Bu olguların oluşması için örgüt içinde örgütsel güvenin sergilenmesi gerekmektedir.

Örgütlerde güven ortamının kurulması, çalışanların yöneticilerine ve örgütün tamamına güven duymaları ile örgütlerine bağlı, örgüt ile kendini özdeşleştirmiş ve örgütten ayrılma niyeti olmayan çalışanlar söz konusu olmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 139-140). Bu bağlamda çalışanların arkadaşlarına örgütlerine ve yöneticilerine güven duymaları, örgüt içinde iletişimi dayanışmayı ve takım ruhunu etkilemektedir. Örgütte bir huzur ortamı oluşmakta ve örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Örgütte oluşan güven iklimi hem çalışanların hem de yöneticilerin duygu ve düşüncelerini özgürce açıklamalarını sağlamakta ve performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Memduhoğlu ve Zengin, 2017: 350). Örgüte güven duymayan çalışanların, içten samimi davranışlar sergilememeleri, rol yapma eğiliminde olmaları ile ortaya bir verimsizlik çıkmaktadır. Buna karşılık ise örgütsel güven algıları yüksek olan çalışanlar müşterilerine içten ve doğal davranışlarda bulunabilirler ve örgütsel verimlilik sağlanabilir (Beğenirbaş ve Turgut, 2014: 145).

1.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ

Literatürde örgütsel güven farklı bakış açılarını içeren farklı modeller ile değerlendirilmiştir. Bu bölümde örgütsel güven modelleri ele alınmıştır. Bunlar; Mishra

Örgütsel Güven Modeli, Jones ve George Örgütsel Güven Modeli, Mcknight, Cummings ve Chervany'nin Örgütsel Güven Modeli, Bromiley ve Cummings'in Örgütsel Güven Modeli, Mishra ve Spreitzer'in Örgütsel Güven Modelleridir.

1.2.1. Mishra Örgütsel Güven Modeli

Mishra (1996), hem örgütler hem de bireyler için olan dört boyutlu bir güven modeli geliştirmiştir. Bu dört boyutun güven algılamasını oluşturduğunu belirtmiştir. Mishra'nın oluşturduğu dört farklı boyut; yeterlik, açıklık, ilgililik, itimat edilirliktir (Tüzün, 2007: 110).

- **Yeterlik:** Örgütsel güvenin yeterlik boyutu, bireyler ve örgütlerin arasında ortaya çıkmaktadır. Burada güven karşı tarafın yetkin ve yeterli olmasını kapsamaktadır. Örgütlerde çalışanlar ve yöneticilerin arasında meydana gelen güven ilişkisinde, güvenin yeterli olması ile ilgilidir (Gabarro, 1987: 106-108).
- **Açıklık:** Güvenen birey ile güven duyulan birey arasında oluşan iletişimin açık ve dürüst olmasını yansıtmaktadır. Açıklık güveni beslemediği durumlarda ise güvenin gelişmesi ve korunması güçleşmektedir. Güvenin diğer boyutlar ile ilişkisini sağlayabilmek için açıklık boyutunun algılanması yöneticiler ve çalışanların iş ilişkilerinde önemlidir. Açıklık boyutunun oluşması lidere bağlıdır. Çünkü açıklık algısı lider ve yönetici tarafından oluşturulabilir (Mishra, 1996: 266-267).
- **İlgililik:** Grup, örgüt veya sosyal düzeye sahip birinin kendi menfaatleri ile diğer kişilerin menfaatlerini dengelediği durum ilgililiktir. İlgililik algısının oluşabilmesi için içtenlik ve şefkatin bir arada olması gerekmektedir. Bu boyut aynı zamanda çalışanların liderlerinin ilgililiğini algıladığında oluşmaktadır. Çalışanlar, yöneticilerin, onların refahını ve menfaatlerini koruyacaklarına dair güven duyduklarında bunu ilgililik olarak algılamaktadırlar (Mishra, 1996: 267).
- **İtimat Edilirlik:** Bu boyut ise tutarlı ve güvenilir davranışa ilişkin beklentiyi kapsamaktadır. Yapılan konuşmalarda ve işlerde tutarlılık ve uygunluk güveni ortaya çıkarmaktadır. Yöneticinin güvenilirliği itimat edilirligi temsil etmektedir. Aynı zamanda itimat edilirlilik, güvenilirlik ve tutarlılık ile birlikte örgütü, müşterilerini, iş ortaklarını, tedarikçileri ile olan güven düzeyini etkilemektedir (Mishra, 1996: 268).

Mishra güveni farklı boyutları ele alarak açıklamaya çalışmıştır. Mishra yeterlilik, açıklık, ilgililik ve itimat edilirlilik boyutlarının bir araya gelmesi ile genel bir güven seviyesinin ortaya çıktığını vurgulamaktadır.

1.2.2. Jones ve George Örgütsel Güven Modeli

Jones ve George örgütsel güven modelini güven ve güvensizlik olgusu birlikte ele almıştır. Güven ve güvensizlik zaman içinde gelişir ve bir biçim alır. Bu süreçte üç durum meydana gelir. Bunlar: güvensizlik, koşullu güven ve koşulsuz güvendir. Güvensizlik, karşımızdaki kişinin sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getiremeyeceği ve başkasının durumunu da gözetmeyeceğine ilişkin inanç olarak tanımlanır. Şartlı güven, davranış olarak birbirleriyle uyum halinde olan bireylerin belirli şartlar içinde birbirlerine güvenme isteği olarak tanımlanmaktadır. Şartlı güvende her iki tarafın birbirlerine çıkar sağlaması temeli vardır. Şartsız güvende ise her iki tarafın birbirine karşı güven duymasında herhangi bir sebep aranmaz. Taraflar birbirlerinden emin bir şekilde güven duyarlar. Burada taraflar birbirlerini tanıdıkları için birbirlerine karşı nasıl davranacaklarını bilmektedirler ve birbirlerine sonsuz güven duymaktadırlar (Jones & George, 1998: 531-539).

1.2.3. Mcknight, Cummings ve Chervany'nin Örgütsel Güven Modeli

Mcknight ve arkadaşları örgütsel güven modelini oluştururken güvenin meydana gelebilmesi için güvenme niyetinin olmasına dikkat çekmişlerdir. Güvenme niyeti, bireyin oluşabilecek herhangi bir durum karşısında diğerine güvenmeye istekli olduğu anlamına gelmektedir (Mcknight vd. 1998: 474). Araştırmacılara göre güvenme niyetinin bağımsız değişkenleri bulunmaktadır. Bu değişkenler; bireyin güvenme eğilimi, bilişsel süreçler, örgüt özellikleri ve güvenme inancıdır. Güvenme eğilimi güvenme niyetini doğrudan etkilemekle birlikte örgüte olan güvenin oluşmasına ve güvenme inancına da etki etmektedir. Güvenme olgusunun gelişmesine katkı sağlayan yardımseverlik, dürüstlük, yeterlilik ve tahmin edilebilirlik güvenme niyetini de etkilemekte ve biçimlendirmektedir (Mcknight vd. 1998: 477-480).

1.2.4. Bromiley ve Cummings'in Örgütsel Güven Modeli

Bromiley ve Cummings'in (1996) geliştirdiği örgütsel güven modeli çalışanların örgüt içinde oluşan güvene dayalı ilişkiler ile yüksek ve düşük güven ortamını

ölçmektedir. Araştırmacılar burada bireysel ve örgütsel güven ayırımına dikkat ederek örgütte çalışanların güven algılamalarındaki farklılıkları değerlendirmektedir. Bireysel güven, bireysel ilişkiler ve eylemlerde ortaya çıkan güven beklentisi olarak tanımlanırken örgütsel güven, kişilerin örgütsel ilişkilerine ve davranışlarına yansıyan güven beklentisi olarak tanımlanmaktadır (Üstün, 2015: 50).

Modelde güven olgusu, duygusal, zihinsel ve niyetsel olarak tanımlanmıştır. Bu üç güven ögesi çalışanların davranışlarını açıklamaya yöneliktir. Örgütsel güven, örgüt içindeki birimlerin arasında oluşan güvenin derecesi olarak tanımlanır. Modelde güvenin boyutları, bağlılık, dürüstlük ve avantajlı olmaktan kaçınma olarak yer almaktadır. Güven, duygusal, bilişsel ve davranışa niyetli olma durumunda gerçekleşmektedir (Bromiley ve Cummings, 1996: 302-303).

1.2.5. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000), örgütsel güvenin basit ve anlaşılır olmadığını ve bunun için birçok farklı boyutlar ile açıklanması gerektiğini belirtmişlerdir. Bir model oluşturmuşlar ve bu modelde Mishra'nın (1996) dört farklı güven boyutu olan yeterlik, açıklık ilgililik ve itimat edilirlilik boyutlarına beşinci boyut olarak özdeşleşme boyutunu eklemişlerdir. Beşinci boyut olan özdeşleşme; örgütte yer alan çalışanların örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla özleşip özleşmediği ile ilgilidir.

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın (2000) örgütsel güven için önerdiği beşinci boyutu olan özdeşleşme kavramı, örgütün bir üyesi olan çalışanların birleşebilirlik ve sıkı ilişkiler kurma eylemlerini nasıl yönettiğine vurgu yapmaktadır. Eğer çalışan örgüt ile bütünleşir ve özdeşleşme gerçekleşirse, örgütte yüksek düzeyde verimlilik ve güven düzeyi oluşacaktır (Tüzün, 2007: 112).

1.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN BOYUTLARI

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütlerde var olan örgütsel güven boyutları; örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütün kendisi ve çalışanlar arasında güven olgusu olmadığı zaman çalışanlar kendilerini örgüt içinde güvende hissetmezler. Çalışanların güven duygularını oluşturmak ve gelişmesini sağlamak büyük ölçüde yöneticilere

düşmektedir. Çünkü örgüt içinde güven sağlanması örgüt için birçok değişimin ve gelişimin başlangıcıdır (Saruhan, 2013: 16).

1.3.1. Örgüte Güven

Örgüte güven; somut olan bir kurumun işleyişine karşı kişilerden çok örgüte odaklı bir niyet gösteresidir. Yöneticilerin, belirli olmayan veya riskli bir durumla karşı karşıya geldiklerinde örgütün sözlerinin, davranışlarının tutarlı olmasına ve yardım etme isteğine dair inançlardır. Bireyin çalıştığı örgütte kendini güvende hissetmesi örgütler açısından önemlidir. Çalışanlar örgütün karar alma aşamasında kendilerine zarar vermeyecek kararlar alacağına inanması örgütün kendisine güvendiği anlamını taşımaktadır (Tekingündüz, 2012: 55).

Örgüte güven ve yöneticiye güven birbiri ile ilişkilidir. Ancak her ikisinin farklı öncülleri ve sonuçları bulunabilmektedir. Tan ve Tan (2000), örgüte güven duymanın, örgütün tamamını etkileyen, algılanan örgütsel destek, örgütsel adalet gibi değişkenler ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Örgüte güven personel devir hızına ve örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Yöneticiye güven ise yöneticinin yeterli olması, saygın bir kişiliği olması ve yardımsever olması gibi birbirine yakın değişkenler ile ilişkilidir. Yöneticiye güven sonucunda ise yenilikçi bir yaklaşım ile çalışanın memnuniyet düzeyinde etkiler görülmektedir (Tan & Tan, 2000: 242).

Güven talep edilen bir şey olmadığı gibi yavaş yavaş gerçekleşmektedir. Bu nedenle örgütler, çalışan bireylerin inandıkları ortak değerlere duyarlı bir kültüre ihtiyaç duymaktadır. Bu kültürün oluşması içinde çalışanlara ve yöneticilere onları ilgilendiren önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Bu görev ve sorumluluklar;

- Örgütte iyi bir iletişim olması
- Örgüt yönetiminde etkin bir yetki devrinin bulunması
- Örgüt kararlarına çalışanların katılımının sağlanması
- Sürekli bir eğitim sisteminin kurulması
- Örgüt içi etik değerlerin öneminin vurgulanması

Bu görev ve sorumluluklar yerine getirildiğinde çalışma ortamında güvenin sağlanması kolaylaşacaktır. Bu durum ise örgütsel performansı etkilemektedir (Asunakutlu, 2002: 11).

1.3.2. Yöneticiye Güven

Bir örgütte güven ortamının sağlanması için güvenin çalışanlar üzerinde yapılması ve yönetilmesi gerekmektedir. Güven ilişkisinin oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlayacak olan yöneticilerdir. Yöneticiler yaptıkları davranışlar ile örgütsel güven ikliminin oluşmasını sağlamaktadırlar (Tüzün, 2006: 34). Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner (1998), yöneticilerin güvene ilişkin tutumlarının örgütsel güveni oluşmasını etkilediğini savunmaktadır. Aynı zamanda yönetsel davranışların, yönetici ve çalışanın güven ilişkisinin kurulmasında önemli bir etkisi vardır. Whitener ve arkadaşları yönetsel güvenilirlik modeli geliştirerek yöneticilerin örgüt ortamında güveni sağlamak için sergilemeleri gereken davranışları analiz etmişlerdir. Bu modele göre çalışanları güven bağlamında etkileyen yönetici davranışlarını beş kategoriye ayırmışlardır. Bunlar;

- Davranışsal tutarlılık
- Davranışsal bütünlük
- Kontrol paylaşımı ve dağılımı
- İletişim
- İlgi gösterme

Yukarıda belirtilen davranış şekilleri elbette yöneticilerin çalışanların güvenini kazanmak için tek başına yeterli değildir. Ancak bu davranış şekilleri uygulandığında çalışanların yöneticilerine güven duyma ve karşılığında güven verme olasılıkları artacaktır (Whitener vd. 1998: 516).

Handy (1995), güvenin sağlanması için yönetimin kendisine ilke olarak edinmesi gereken birtakım maddeler sıralamıştır. Bunlar:

- Güven, kör değildir; örgütte sergilemiş olduğu davranışları gözlemlediğin de aynı amaçları taşımayan kişilere güvenmemek gerekir. Çalışan sayısı fazla olan

örgütlerde kişilerin birbirlerini tanımaları zor olur bu nedenle küçük gruplar kurulmalıdır. Bu şekilde yönetici çalışanları daha kolay tanıyabilir.

- Güven, sınırlıdır; bir kişinin karşı tarafa sınırsız bir şekilde güven duyması gerçek değildir. Güven, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için çalışanların örgüte karşı yeterli ve bağlı olduğuna duyulan inançtır. Yönetici örgütün amaç ve hedeflerin belirlenmesinde başlıdır. Güvenin sağlandığı bir örgüt ortamında çalışanın bir işe başlarken izin almasına gerek olmadığı gibi bir sorun ile karşılaştığında da çözüme ulaşmasına yardımcı olmaktadır.
- Güven, sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi gerektirir. Yöneticinin örgütü değiştirme ve çalışanlarına ayrıcalık verme yetkisi vardır. Değişimler gelişmeyi ve öğrenmeyi gerekli kılmaktadır. Değişime ayak uydurmak için ise örgütte bir öğrenme kültürü oluşturulması gerekmektedir.
- Güven, acımasızdır; bir çalışanın örgütten ayrılmak istemesi kendini güvende hissetmediğinden kaynaklı olabilir. Güvensizlik hisseden bir çalışan tehlikelidir ve her şeyi kontrol edebilir. Şüphencilik onu yanlış yönlendirebilir.
- Güven, bağlantı içerisinde olmayı gerektirir; yönetici örgütte oluşturacağı küçük gruplar veya birimler arasında güven olgusunun aktif olduğu bağlantılar kurmalıdır. Bu bağlantı amaçların yerine getirmesine yardımcı olur. Nitekim vizyon ve misyon ifadeleri bu nedenle önemlidir.
- Güven, temas gerektirir; örgütlerde bulunan çalışanların yüz yüze gelebilmesi için ortamlar oluşturulmalıdır. Bu ortamlar iş için değil de çalışanların birbirleri ile kaynaşması ve daha çok tanışma için olmalıdır.
- Güven, liderliği gerektirir; güvenin oluşması için yönetimden çok liderlik gereklidir. Buradaki liderlik değişkendir ve durumsal liderlik söz konusudur (Yavuz, 2013: 73-74).

1.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Örgütteki güvenin düzeyi, örgütün yönetimi, eylemleri, yapısı ve çalışanların beklentisine göre değişmektedir. Ancak örgütsel güven konusu ile ilgili çalışmalar yapılırken amire ve yönetime güven boyutları yoğun incelenmiş ve çalışma arkadaşlarına güven boyutu ihmal edilmiştir. Ferres, Connel ve Travagline çalışma

arkadaşlarına güvenin önemini çalışmalarında vurgulamışlardır (Ferres vd., 2004: 610). Çalışma arkadaşlarına güven, kişinin çalışma arkadaşlarına karşı duyduğu yeterliliği ve adilliği, itimat edilir ve etik değerlere karşı hassasiyet sahibi olduğuna dair inancıdır. Aynı zamanda bu inanç çalışanları söyledikleri ve yaptıklarında adil davranmaya yönlendirmektedir (Sadykova, 2014: 26).

Örgüt çalışanları arasında güven oluşumu karşılıklı gerçekleşmektedir. İki çalışan arasında meydana gelen güven birinin diğerine karşı beklentisi ile başlar. Çalışanlar birbirleri hakkında güvenilir olduğunu düşünmeye başladığında bilgi ve paylaşımı da gerçekleşmektedir. Bu durumda karşılıklı hareket kontrolünden vazgeçerler. Çalışanlar arasında güvenilir algısı oluştuğunda ise güvenilir davranışlar sergilemektedirler. Bu şekilde süreç olarak işleyen davranışlar çalışma arkadaşları arasındaki güvenin pekişmesini sağlamaktadır (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63).

Örgüt içerisinde çalışanlar kendi aralarında sürekli iletişim halindedirler. Bu durum güven kazanmak için yapılan birtakım davranışları, güvenilir olma çabasını artırmaktadır. Örgütlerde çalışma arkadaşları birbirlerine karşı empati yaptıkları zaman birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için düşüncesi ortaya çıkmakta ve daha güvenilir bir ortama olanak sağlamaktadır (Joseph ve Winston, 2005: 9). Örgütte sağlıklı bir ortamın oluşabilmesi için karşılıklı bir güven duygusunun olması önemlidir. Çalışanların aralarında güven oluşumu hem örgütte yaşadığı tecrübeler hem de kendi yaşantıları ile edindikleri tecrübeler ile oluşmaktadır. Bu durum çalışanların birbirlerine olan güvenlerini artırmakta veya zedelemektedir (Sadykova, 2014: 27).

Çalışma arkadaşlarına ve kendine yüksek düzeyde güven duyan çalışanlar, örgütün işleyişine olumlu etkilerde bulunarak örgütsel bir atmosferin oluşmasına katkı sağlar. Bu ortam örgütte karar almayı ve bu kararların uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda çalışanların performanslarına olumlu olarak etki etmektedir. Örgüt ortamının güvenli bir yer haline gelmesi çalışanların psikolojik olarak doyuma ulaşmasını sağlamaktadır. Bu nedenle de iş veriminin yükselmesi beklentiler arasındadır (Tüzün, 2007: 113). Çalışanların kendilerine ve arkadaşlarına güven duyduğu örgütlerde geleceğe daha güvenle bakabilmeleri, oluşabilecek olumsuz bir durumda bir arada kalabilmeleri ve yüksek performans göstermeleri mümkün olabilmektedir (Asunakutlu, 2002: 10-11).

2. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Podsakoff, Mackenzie, Moorman ve Fetter (1990), dönüşümcü lider davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini ve bu süreçte örgütsel güvenin ve memnuniyetin aracılık etkisini araştırmışlardır. Örneklem olarak Birleşik Devletler, Kanada ve Avrupa genelinde bir petrokimya şirketinin 988 çalışanından elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü lider davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde bir etkisi olduğu, bu etkide çalışanların liderlerine duydukları güvenin dolaylı olarak aracılık ettiği bulgusu elde edilmiştir.

Konovsky ve Pugh (1994), örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma Amerika'da bulunan bir hastanede 475 çalışan ve yönetici ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel güvenin bir boyutu olan yöneticiye güvenin, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak örgütsel güvenin prosedürel (işlemsel) adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Deluga (1994), yöneticiye güven oluşturma faaliyeti, lider üye değişimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırma Amerika'da çeşitli sektörlerde çalışanlardan ve eğitim gören öğrencilerden oluşmaktadır. Araştırma 86 kişi ile ast-üst ilişkisi kurularak yapılmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin güven oluşturma davranışı olarak belirlenen algılanan açıklığın, örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996), dönüşümcü liderliğin, çalışan memnuniyeti, bağlılığı, güveni ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir çalışma yürütmüşlerdir. Araştırma, Amerika'da çeşitli sektörlerde çalışan 1539 kişi ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik davranışları ile yöneticiye güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticiye güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından olan diğergamlık, nezaket, vicdanlılık ve centilmenlik arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Aynı zamanda yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık, iş tatmini ve rol açıklığı arasında pozitif yönlü bir ilişki, rol karmaşıklığı ile arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Dyne, Vandewalle, Kostova, Latham ve Cummings (2000), çalışma ortamı dışında yani geleneksel çalışan ve işveren çalışma ilişkilerinin olmadığı gönüllü çalışanın daha ağır bastığı kolektif bir ortamda güven eğilimi ve öz saygının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini incelemişlerdir. Araştırmayı Orta Batı'da bulunan iki kooperatif sulama tesisinde görev alan 839 kişi ile yapmışlardır. Araştırma sonucunda örgütsel temelli öz saygının, kolektivizmin ve güvenme eğiliminin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda kurumdaki çalışanların görev süresi güven eğilimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği de görülmüştür.

Wat ve Shaffer (2005), örgütsel vatandaşlık davranışı ile lider-üye değişimi arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin ve örgütsel güvenin aracılık rolünü incelemişlerdir. Yapmış oldukları çalışmanın örnekleme Hong Kong'ta bulunan ve yatırım bankacılığında çalışan 183 personel ve amirlerden oluşmuştur. Araştırma sonucunda yöneticiye duyulan güvenin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Yine psikolojik güçlendirmenin tüm boyutları üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışının doğrudan etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Polat (2007), örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının algı düzeylerini değerlendirmiştir ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma ortaöğretim okullarında görev yapan 1281 öğretmenle yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ait algıların birbiri ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Yine aynı değişkenlerin birbirlerini etkilediği bulgusuna da ulaşılmıştır. Örgütsel adalet örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilemektedir. Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışını örgütsel güven üzerinden dolaylı olarak da etkilemektedir. Örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilemektedir. Örgütsel güven, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ara yordayıcı değişken olarak etki etmektedir.

Arslantaş (2008), yaptığı çalışmada yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkilerini incelemiştir. Araştırma, bir üniversitede işletme tezsiz yüksek lisans programına kayıtlı aynı zamanda beyaz yakalı çalışan olan 52 kişi üzerinde yürütülmüştür. Araştırma

sonucunda, yöneticiye duyulan güvenin, örgütsel vatandaşlık davranışlarından olan çalışanlar arası uyum boyutu üzerinde bir etkiye neden olduğu ortaya çıkmıştır. Psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunun, örgütsel vatandaşlık davranışlarından olan vicdan sahibi olma boyutu üzerinde, yetkinlik boyutunun yine örgütsel vatandaşlık davranışlarının özgecilik ve vicdan sahibi olma boyutları üzerinde bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Kuşçuluoğlu (2008), bütünsel bir model oluşturarak, çalışanın iş tatmininde örgütsel vatandaşlık davranışının etkisi ve bu etkide yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolü ile çalışanın adalet algısı ve güven eğiliminin şartlı değişken olup olmadığını incelemiştir. Araştırma, üretim tesislerinde görev yapan, bir yönetici ve ona doğrudan bağlı iki çalışandan oluşturulan üçlü gruplar ile yürütülmüştür. Toplamda 450 kişiyi kapsayan 150 hiyerarşik gruptan veriler elde edilmiştir. Araştırmanın sonuçları; çalışanların iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ara değişken olarak çalışmada yer alan yöneticiye duyulan güvenin hem örgütsel vatandaşlık davranışında hem de çalışanların iş tatmininde ara değişken olmadığı saptanmıştır. Araştırmanın ek bulgusu olarak ise sosyal bir takas unsuru olarak nitelendirilen bilgi paylaşımı ve çalışanların güvene dayalı eğilimleri şartlı değişken rolü oynamaktadır.

Yılmaz (2009), örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla özel sektörde çalışan öğretmenleri üzerine bir çalışma yürütmüştür. Çalışma 200 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel güven düzeyleri olan örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven algılarına ilişkin öğretmenlerden alınan görüşler ile örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin öğretmenlerden alınan görüşler arasında anlamlı bir ilişki yoktur bulgusuna ulaşılmıştır.

Singh ve Srivastava'nın (2009), Hindistan'da yapmış oldukları araştırmada kişilerarası güven düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini, imalat ve hizmet sektöründe yöneticilik yapan üst, orta ve alt düzey 303 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, etkileşim sıklığı, tutarlılık ve yetkinlik gibi faktörlerin kişilerarası güvenin yordayıcıları olduğu, kişilerarası güven ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü anlamlı bir

ilişki olduğu, güven düzeyi yükseldikçe örgütsel vatandaşlık davranışlarının artacağı bulgusuna ulaşılmıştır.

Baş ve Şentürk (2011), örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven düzeylerini, demografik faktörler olan cinsiyet, mesleki, kıdem ve eğitim durumu ile karşılaştırmıştır. Araştırma, ilköğretim okulunda görev yapan 1200 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşlerinde cinsiyet açısından bir farklılık oluşturmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ancak mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin, kıdemi daha az olanlara göre, örgütsel vatandaşlık davranışı algısına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulguya ek olarak ise araştırma da öğretmenlerin, meslektaşlarına yöneticilerinden daha fazla güven duyduğu belirlenmiştir.

Chen, Hwang ve Liu (2012), tarafından çalışanların gönüllü performansları ile memnuniyet ve güven arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma Tayvan'da 209 askeri lojistik subayı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel güvenin çalışanın gönüllü performans göstermeye yönelik davranışlarını (örgütsel vatandaşlık davranışları) pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışları sadakat, iş birliği ve katılım davranışları olmak üzere üç boyut olarak incelenmiştir. Ayrıca örgütsel güvenin dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında aracılık etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Tokgöz ve Seymen (2013), örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla sağlık sektöründe çalışan 220 kişiye uyguladıkları bir çalışma yapmışlardır. Araştırma sonucunda; örgütsel güven örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisi yapmaktadır.

Akdoğan ve Köksal (2014), çalışan aidiyetinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel güven boyutu olan yöneticiye güvenin aracılık rolünü araştırmışlardır. Çalışma farklı sanayi işletmelerinde çalışan 512 kişiye uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, aidiyet algısının, yöneticiye güven ve örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği, yöneticiye güvenin, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği ve örgütsel güvenin boyutu olan yöneticiye güven algısının, aidiyet

algısının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarında kısmen aracılık rolü üstlendiği ortaya çıkmıştır.

Çalışanların örgütlerine olan güvenleri, olumsuz duygular gibi negatif faktörler nedeniyle azalmaktadır. Ancak örgütlerine olan memnuniyetleri, bağlılıkları, bireysel ve örgütsel olarak meydana gelen pozitif tüm faktörler ile de artmaktadır. Bu nedenle çalışanların örgütsel güven düzeylerinde artış görüldüğünde, örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye yönelik tutumları da artmaktadır (Arlı, 2011: 20). Çalışanların yöneticilerine güven duymaları onların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini artırmaktadır. Nitekim çalışanlar yöneticilerine güven duymadıklarında örgütsel vatandaşlık davranışları oluşmayacaktır (Podsakoff vd. 1990'dan akt. Tschannen-Moran & Hoy, 2000: 583). Çalışanların kendi aralarındaki ilişkinin kuvvetli olması, onların örgüt içinde vatandaşlık davranışları göstermelerini kolaylaştıracaktır (Mayer vd. 1995: 725).

3. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişkiye yönelik yapılan literatür taramasında ulusal yazın ve uluslararası yazında yer alan makalelere ve ulusal tez çalışmalarına yer verilmiştir.

Alexander ve Ruderman (1987), adalet ve örgütsel sonuçları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. DC, İllinois, Michigan ve Ohio'da bulunan altı farklı kamu kurumunda çalışan toplamda 2800 kişiden oluşan bir çalışma yürütmüşlerdir. Ancak elde edilen verilerin sadece 75'ini kullanmışlardır. Araştırma sonucunda, hem prosedürel (işlemsel) adalet hem de dağıtımsal adaletin, iş tatmini, yönetime güven, çatışma-uyum yönetici değerlendirmesi ve işten ayrılma niyeti ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca prosedürel (işlemsel) adaletin, işten ayrılma niyeti hariç diğer değişkenler ile dağıtımsal adaletten daha fazla bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Folger ve Konovsky (1989), ücretlerin arttırılması durumunda alınacak kararlarda çalışanların tepkileri üzerinde dağıtımsal ve prosedürel (işlemsel) adaletin etkilerini incelemişlerdir. Örneklem olarak Güney Amerika'da bir üretim firmasında 217 çalışan tercih edilmiştir. Araştırma sonucunda, dağıtımsal adaletin ücret tatmininde prosedürel adaletten daha fazla etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Prosedürel adaletin

ise örgütsel bağlılık ve örgüte olan güven üzerinde, diğerlerinden daha fazla etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Konovsky ve Cropanzano (1991), dağıtımsal ve prosedürel adaletin, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve yöneticiye duydukları güven ile işten ayrılma niyetleri ve performans davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Örneklem Güney Amerika'da bulunan özel bir patoloji laboratuvarında çalışan 195 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda prosedürel adaletin, duygusal bağlılık, iş tatmini, yöneticiye güven ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişki söz konusu iken devam bağlılığı ve işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir ilişkinin söz konusu olmadığı saptanmıştır.

Pillai, Schriesheim ve Williams (1999), tarafından Güney Amerika'da yapılan çalışmada, prosedürel ve dağıtımsal adalet, örgütsel güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ile dönüşümcü ve işlemsel liderlik arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırma örneğini hizmet ajansında çalışan yöneticiler ve çalışanlardan oluşan 192 kişi ve MBA' de yüksek lisans öğrencilerinden oluşan 155 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre, dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde prosedürel adalet ve örgütsel güven aracılığı ile dolaylı olarak bir etkisi olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda prosedürel adaletin, örgütsel güven ve bağlılık üzerinde bir etkisi söz konusudur. Yine örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Pillai, Williams ve Tan (2001), prosedürel adaletin güven, iş tatmini ve bağlılık ile ilişkisini incelemiştir. Araştırma örneğini olarak farklı ülkeler seçilmiştir. Hong Kong'dan 110 yüksek lisans öğrencisi, Almanya'da hizmet sektöründe çalışan 88 kişi, Hindistan'da hizmet sektöründe çalışan 97 kişi ve ABD'de yine bir hizmet sektöründe çalışan 486 kişi araştırmaya katılmıştır. Araştırma sonuçları; Amerika'da yapılan araştırma sonucuna göre prosedürel adalet ve örgütsel güven ile iş tatmini ve bağlılık arasında bir ilişki söz konusudur. Dağıtımsal adalet ve örgütsel güven algıları arasında bir ilişki vardır. Ancak iş tatmini ve bağlılığın bu ilişkiye etki etmediği saptanmıştır. Hindistan'da yapılan araştırma sonucuna göre, dağıtımsal adalet ile örgütsel güven, iş tatmini ve bağlılık arasında ilişki söz konusudur. Burada ise prosedürel adaletin sadece örgütsel güven ile ilişkisi görülmüştür. Almanya'da yapılan araştırma sonucuna göre, dağıtımsal adaletin örgütsel güven ve iş tatmini ile prosedürel adaletin örgütsel güven

ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi olduğu saptanmıştır. Hong Kong'da yapılan araştırma sonucuna göre ise, dağıtımsal adaletin örgütsel güven ve iş tatmini ile prosedürel adaletin ise örgütsel bağlılık ile ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Kickul, Gundry ve Posig (2005), çalışanların prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarının algılanan örgütsel güven ve eşitlik hassasiyetinin rolünü araştırmışlardır. Araştırma örneklemini Orta Batı'da bulunan bir üniversitede okuyan yüksek lisans öğrencileri oluşturmaktadır. Çalışmaya tam zamanlı olarak çalışan 246 öğrenci dâhil edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel güven ve saygının, çalışanları eşitlik konusundaki hassasiyetleri ile prosedürel ve etkileşimsel adalet algıları arasındaki ilişkide aracılık ettiği saptanmıştır.

Wong, Ngo ve Wong (2006), örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma örnekleminde Çin'de bulunan bir üretim firmasında çalışan 548 kişiden toplanan veriler kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre ise, dağıtımsal adalet ile örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Prosedürel adaletin de örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Etkileşimsel adaletin yöneticiye güven üzerinde etkisi pozitif yöndedir. Örgütün kendisine güven, örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Ancak yöneticiye güven, örgütsel vatandaşlık davranışını etkilememektedir.

Yamaguchi (2009), örgütsel adalet algıları ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir çalışma yürütmüştür. Çalışmasında 417 kişi Japonya'da ve 591 kişi Amerika'da çalışmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre güven üzerinde işlemsel adaletin etkisi Japonya'da çalışanlara göre Amerika'da çalışanlarda daha güçlü olduğu tespit edilmiştir.

İşcan ve Sayın (2010), örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Bir elektrik şirketinde çalışan 190 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre ise, örgütsel güven ve örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmış ve örgütsel güvenin oluşmasında tarafsızlık, kararlarda katılım oranının yüksekliği, uygulanan yöntemlerin tutarlı olması gibi bulgular tespit edilmiştir. Çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel güven algısının da yükseldiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Baş (2010), örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini ilköğretim okullarında görev

yapan 401 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre ilköğretim okulu öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel adalet boyutları ile örgütsel güven boyutları arasında da doğrudan anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Colquitt ve Rodell (2011), yaptıkları çalışmada örgütsel adalet, örgütsel güven ve güvenilirlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Farklı sektörlerde 202 kişiden toplanan veriler araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre ise örgütsel adaletin kişilerarası adalet boyutu ve prosedürel adalet boyutu ile güvenirliliğin yardımseverlik ve bütünlük boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel adalet ve güven arasında da pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Kılıçlar (2011), yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma 600 öğretmen ile vaka çalışması uygulanarak yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre yöneticiye duyulan güven ve örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Demografik faktörler açısından da bir farklılaşma olmadığı araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

Akağündüz ve Güzel (2013), örgütsel adaletin ve çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ve bu ilişki de örgütsel güvenin aracılık rolünü incelemişlerdir. Otel işletmelerinde çalışan 276 kişi ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda ise; işlemsel adalet ve örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki söz konusu iken; dağıtımsal adalet ve örgütsel güven arasında olumlu bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Ayrıca işlemsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güven aracılık rolü oynamaktadır. Ancak dağıtımsal adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolü yoktur.

Candan (2014), çalışanların örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemi 260 Tapu ve Kadastro çalışanından oluşmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre; dağıtımsal adalet ve örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal, devamlık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki, etkileşimsel adaletin sadece duygusal ve devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ancak işlemsel adaletin örgütsel bağlılığın hiçbir boyutu ile bir ilişkisi bulunamamıştır. Örgütsel güvenin yöneticiye güven ve örgüte

güven boyutlarının örgütsel bağlılığın tüm boyutları ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu araştırmanın diğer sonuçları arasındadır.

Demirkaya ve Kandemir (2014), örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada demografik faktörler değişkenlerle ilişkilendirilmiştir. Araştırma örneklemini otomotiv yan sanayinde çalışan 311 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Demografik faktörler açısından da bir farklılaşma söz konusu değildir.

Örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki gözlenmektedir. Çalışanların örgüt içinde yer alan uygulamaların adil olduğuna dair algıları, onların örgüte duydukları bağlılıklarını ve güveni etkilemektedir. Örgütsel güvenin ortaya çıkması örgütsel adalet algısını olumluya dönüştürmektedir. Örgütsel adalet algısının pozitif olması da örgütsel güveni olumlu olarak etkilemektedir. Bu bağlamda çalışanların; yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının kararlarında, sergiledikleri davranışlarında adaleti gözetmeleri ve sorumlu davranışları sergileme eğilimleri, güven duygusunu besleyen önemli faktörlerden biridir (İşcan ve Sayın, 2010).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve oluşturulan hipotezler, araştırmanın kapsamı, sınırlılıkları ve araştırmanın yöntemine değinilecektir. Son olarak araştırma sonucunda elde edilen istatistikî bulgulara yer verilecektir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven konuları son yıllarda çalışma hayatında önemli hale gelmiştir. Birçok araştırmaya konu olmuş ve araştırma sonuçlarında geleceğe yönelik birtakım önerilerde bulunulmuş ve çalışma hayatında oldukça üzerinde durulmuştur. Bu araştırmanın amacı; örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolünün belirlenmesidir.

Örgütler önceden belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda çalışmalarını yürütmektedir. Bu amaç ve hedefler doğrultusunda hareket eden çalışanların adil bir ortamda çalışmaları, örgüte karşı kendilerini sorumlu tutmaları ve örgüte güvenmeleri esas alınmalıdır. Nitekim tüm bunlar örgütün sürekliliği için gereklidir. Örgütün başarılı sonuçlar elde etmesi için örgütün kendisini ve çalışanlarını ilgilendiren örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven kavramlarının irdelenmesi gerekmektedir. Bu üç kavramın örgüte kattığı değerlerin ortaya konulması ve bu değerlerin örgütte olumlu sonuçlar elde edilmesi önemlidir.

Bu çalışma kamu sektöründe görev yapan çalışanlara yöneliktir. Çünkü kamu sektörünün özel sektöre oranla daha köklü bir yapısı bulunması, kamu sektöründeki örgüt yapılaşmasının özel sektörden daha sürdürülebilir olması, kamu sektöründeki hiyerarşinin daha sağlam zemin üzerinde oturuyor olması, kamu çalışanlarının özel sektör çalışanlarına göre sosyal, ekonomik, kültürel anlamda bakıldığında ayrışma oranının daha az olduğu, buna bağlı olarak yapılan araştırmalarda elde edilecek verilerin özel sektöre nazaran daha sağlıklı ve bilinçli olarak sonuçlanması öngörülmektedir. Bu

sebeple toplumun büyük bir kesinimi oluşturan ve ekonomiye katkı sağlayan kamu çalışanlarının örgütlerindeki tutum ve davranışları önem taşımaktadır.

Örgütsel adaletin ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bulunan ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolünün olup olmaması araştırmanın amacını bu noktada önemli hale getirmiştir. Örgütsel güvenin aracılık rolünün etkisi belirlendiğinde örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte etkisinin kontrol altına alınması sağlanacaktır. Bu bağlamda örgütlerde verimli ve etkili bir çalışma ortamı sağlanması öngörülmektedir.

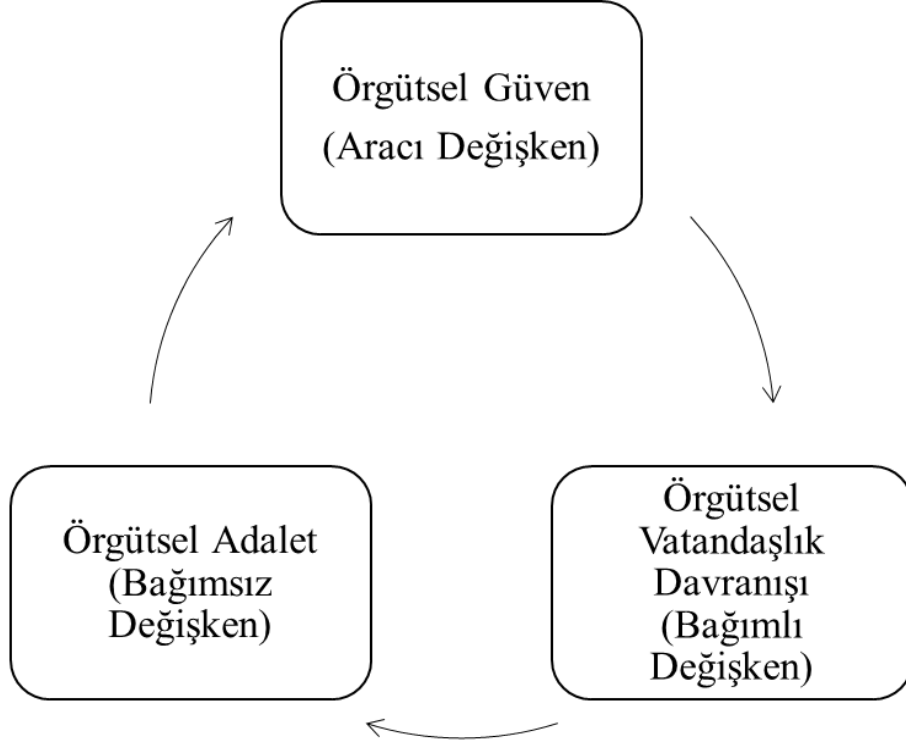
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Bu araştırma Afyonkarahisar ili sınırları içerisinde kamu sektöründe faaliyet gösteren çeşitli kurumlarda görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini; İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Defterdarlık, İl Göç İdaresi, Tapu ve Kadastro Müdürlüğü, İl Tarım ve Orman Müdürlüğü personeli oluşturmaktadır. Araştırmada kasti (amaçlı örnekleme) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kasti örnekleme; olasılığa dayalı olmayan bir örnekleme türü olup araştırmacının kendi gözlemlerinden hareketle araştırma sorusuna uygun cevaplar alacağını düşündüğü belirli özellikleri taşıyan denekleri seçtiği örnekleme türüdür (Şahin ve Gürbüz, 2018: 132). Araştırma kapsamında 270 kişiden veri elde edilmiştir. Elde edilen anket formları incelenmiş ve hatalı cevaplamalar, bir soruya iki cevabın verilmesi, bir soruya hiç cevap vermeme gibi faktörler açısından değerlendirilmiştir. 12 anket analiz dışı bırakılmıştır. Bu nedenle analize dahil edilecek anket sayısı 258 olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın sınırlılıkları; araştırma amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin doğruluğunu kanıtlamak için çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin tutumlarını etkileyebilecek diğer değişkenler araştırmanın kapsamı dışında tutulacaktır. Araştırmanın belirli kamu kurumlarında ve 15.12.2019 - 15.02.2020 tarihleri arasında yapılması araştırmanın diğer bir sınırlandırmasıdır.

3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırma Modeli:



Araştırmanın modelinde belirtilen değişkenler ve varsayılan ilişkiler doğrultusunda, araştırmanın amaçlarına ulaşmak için oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

- H₁: Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₂: Örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₃: Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₄: Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolü vardır.
- H₅: Örgütsel adalet boyutları arasında demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve eğitim düzeyi) göre anlamlı bir farklılık vardır.
- H_{5a}: Örgütsel adalet boyutları arasında cinsiyet göre anlamlı bir farklılık vardır.

- H_{5b} Örgütsel adalet boyutları arasında yaş göre anlamlı bir farklılık vardır.
- H_{5c} Örgütsel adalet boyutları arasında mesleki kıdem göre anlamlı bir farklılık vardır.
- H_{5d} Örgütsel adalet boyutları arasında eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır.
- H₆. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve eğitim düzeyi) göre anlamlı bir farklılık vardır.
- H_{6a}: Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.
- H_{6b}: Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında yaşa göre anlamlı bir farklılık vardır.
- H_{6c}: Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık vardır.
- H_{6d}: Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında eğitim düzeyine göre arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₇. Örgütsel güven boyutları arasında demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve eğitim düzeyi) göre anlamlı bir farklılık vardır.
- H_{7a}: Örgütsel güven boyutları arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.
- H_{7b}: Örgütsel güven boyutları arasında yaşa göre arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H_{7c} Örgütsel güven boyutları arasında mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık vardır.
- H_{7d}: Örgütsel güven boyutları arasında eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırma yürütülürken; sosyal bilimlerdeki araştırmaların büyük çoğunluğunda kullanılan veri toplama aracı olarak anket metodundan yararlanılmıştır. Literatürde yerli ve yabancı araştırmaya dayalı yer alan çalışmalar incelenmiş ve araştırmanın anketi oluşturulmuştur. Ankette kapalı uçlu sorular ve 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Ölçeklerde yer alan ifadelerde katılım dereceleri 1 “Kesinlikle katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Kararsızım”, 4 “Katılıyorum” ve 5 “Kesinlikle Katılıyorum” olarak kullanılmıştır.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgi formu, ikinci bölüm örgütsel adalet, üçüncü bölüm örgütsel vatandaşlık davranışı ve dördüncü bölüm örgütsel güven ile ilgili ifadeleri içermektedir. Araştırmada kullanılan anket formu Ek-1’de yer almaktadır.

Birinci bölümde kişisel bilgi formunda demografik özelliklere ilişkin yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim düzeyi ile ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümde örgütsel adalet ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Üçüncü bölümde örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Dördüncü bölümde örgütsel güvene ilişkin ifadeler yer almaktadır.

4.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Örgütsel Adalet Ölçeği olarak Niehoof ve Morman (1993) tarafından geliştirilen Yıldırım (2002) tarafından güvenilirliği ve geçerliliği saptanan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği toplam 3 boyut ve 20 maddeden oluşmaktadır. 1-5. maddeler adil dağıtım ölçeği, 6-11. maddeler adil işlem ölçeği ve 12-20. maddeler de adil etkileşim ölçeğidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği olarak Podsakoff ve diğerleri (1990) tarafından geliştirilen Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği 5 boyut ve 19 ifadeden oluşmaktadır. 1-5.maddeler diğergamlık boyutunu, 6-8. maddeler vicdanlılık boyutunu, 9-11. maddeler nezaket boyutunu, 12-15. maddeler centilmenlik boyutunu ve 16- 19. maddeler ise sivil erdem boyutu ölçeğini içermektedir. Örgütsel güven ölçeği olarak 3 boyuttan 27 maddeden oluşan Tokgöz ve Seymen’in (2013) (çalışanların güven

düzeylerini belirlemek için Whitener ve diğerlerinin (1998) geliştirdiği yönetsel güvenilirlik modelinden, yöneticiye güven düzeylerini ölçmek için; Mayer ve diğerlerinin (1995) geliştirdikleri güven modelinden ve çalışma arkadaşlarına güven düzeylerini ölçmek için; McAllister'ın (1995) geliştirdiği kişilerarası güven ölçeğinden faydalanılarak) geliştirdiği bir ölçek kullanılmıştır. 1-8. maddeler örgüte güven boyutunu, 9-18. maddeler yöneticiye güven boyutunu, 19-27. maddeler ise çalışma arkadaşlarına güven boyutunu içermektedir.

4.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Ölçeklerin güvenilirlik ve faktör analizi yapılarak, katılımcıların örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven düzeylerinin demografik özelliklerine göre incelenmesi amacı ile t testi ve varyans analizi (Anova) testi yapılmıştır. Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için korelasyon analizi uygulanmıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisini incelemek amacı ile hiyerarşik regresyon analizi ve Sobel testi kullanılmıştır. Çalışmada 0,05'den küçük p değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Analizler SPSS 22.0 paket programı ile yapılmıştır.

5. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

5.1. ÖLÇEKLERİN GÜVENİRLİK ANALİZİ VE FAKTÖR ANALİZİ

- **Örgütsel Adaletle İlişkin Güvenirlik Analizi ve Faktör Analizi**

Çalışmada katılımcıların 'örgütsel adalet' algılarının incelenmesi amacı ile örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Tablo 2'de görüldüğü üzere örgütsel adalet ile ilgili ifadelerinin güvenilirlik düzeylerinin 0,86 seviyesinde olduğu ve genel olarak ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Adaletle İlişkin Güvenirlik ve Faktör Analizi

Boyut	Açıklanan varyans	İç tutarlılık	KMO	X	s.s
Adil Dağıtım	23%	0,74		3,08	1,03
Adil İşlem	22%	0,73	0,85	3,08	1,01
Adil Etkileşim	21%	0,73		3,31	1,01
Örgütsel Adalet	66%	0,86		3,18	0,92

Güvenirlik düzeyinin yüksek olarak belirlenmesinden sonra ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 2 incelendiğinde örgütsel adalet ölçeği üç alt boyuta ayrılmıştır. Bu boyutlar adil dağıtım, adil işlem, adil etkileşim boyutları olarak adlandırılmıştır. Alt boyutların toplam açıklanan varyans düzeylerinin %66 olduğu görülmüştür. Adil Dağıtım boyutu açıklanan varyans düzeyinin %23, iç tutarlılık düzeyinin 0,74 olduğu, Adil İşlem boyutu açıklanan varyans düzeyinin %22, iç tutarlılık düzeyinin 0,73 olduğu, Adil Etkileşim boyutu açıklanan varyans düzeyinin %21, iç tutarlılık düzeyinin 0,73 olduğu tespit edilmiştir. KMO örneklem yeterlilik katsayısının 0,85 olduğu ve yapılan 258 anketin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların adil dağıtım boyutu ortalama puanının 3,08, adil işlem boyutu ortalama puanının 3,08, adil etkileşim boyutu ortalama puanının 3,31 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların genel örgütsel adalet algı düzeylerinin ise ortalama 3,18 olduğu görülmüştür.

- **Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Güvenirlik Analizi ve Faktör Analizi**

Çalışmada katılımcıların ‘örgütsel vatandaşlık davranışı’ algılarının incelenmesi amacı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Tablo 3’de görüldüğü üzere örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ifadelerinin güvenilirlik düzeylerinin 0,89 seviyesinde olduğu ve genel olarak ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Güvenirlik ve Faktör Analizi

Boyut	Açıklanan Varyans	İç tutarlılık	KMO	X	s.s
Diğergamlık	18%	0,79		3,71	0,75
Vicdanlılık	16%	0,77		3,76	0,77
Nezakət	14%	0,74	0,88	3,83	0,77
Centilmenlik	14%	0,74		4,08	0,94
Sivil Erdem	13%	0,74		3,84	0,82
Örgütsel Vatandaşlık	75%	0,89		3,79	0,69

Güvenirlilik düzeyinin yüksek olarak belirlenmesinden sonra ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 3 incelendiğinde örgütsel vatandaşlık ölçeği beş alt boyuta ayrılmıştır. Bu boyutlar diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem boyutları olarak adlandırılmıştır. Alt boyutların toplam açıklanan varyans düzeylerinin %75 olduğu görülmüştür. Diğergamlık boyutu açıklanan varyans düzeyinin %18, iç tutarlılık düzeyinin 0,79 olduğu, vicdanlılık boyutu açıklanan varyans düzeyinin %16, iç tutarlılık düzeyinin 0,77 olduğu, nezaket boyutu açıklanan varyans düzeyinin %14, iç tutarlılık düzeyinin 0,74 olduğu tespit edilmiştir. Centilmenlik boyutu açıklanan varyans düzeyinin %14, iç tutarlılık düzeyinin 0,74 ve sivil erdem boyutu açıklanan varyans düzeyinin %13, iç tutarlılık düzeyinin 0,74 olduğu tespit edilmiştir. KMO örneklem yeterlilik katsayısının 0,89 olduğu ve yapılan 258 anketin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

Diğergamlık boyutu ortalama puanının 3,71, vicdanlılık boyutu ortalama puanının 3,76, nezaket boyutu ortalama puanının 3,83, centilmenlik boyutu ortalama puanının 4,08, sivil erdem boyutu ortalama puanının 3,84 düzeyinde olduğu görülmüştür.

- **Örgütsel Güvene İlişkin Güvenirlilik Analizi ve Faktör Analizi**

Çalışmada katılımcıların ‘örgütsel güven’ algılarının incelenmesi amacı ile örgütsel güven ölçeği kullanmıştır. Tablo 4’de görüldüğü üzere örgütsel güven ile ilgili ifadelerinin güvenirlilik düzeylerinin 0,84 seviyesinde olduğu ve genel olarak ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Güvene İlişkin Güvenirlilik ve Faktör Analizi

	Açıklanan varyans	İç tutarlılık	KMO	X	s.s
Örgütsel Güven	65%	0,84		3,46	0,85
Örgüte Güven	25%	0,78		3,51	0,99
Yöneticiye Güven	21%	0,75	0,84	3,50	0,97
Çalışma Arkadaşlarına Güven	19%	0,72		3,62	0,86

Tablo 4 incelendiğinde faktör analizi sonuçlarına göre örgütsel güven ölçeği üç alt boyuta ayrılmıştır. Bu boyutlar örgüte, yöneticiye, çalışma arkadaşlarına güven boyutu olarak tespit edilmiştir. Alt boyutların toplam açıklanan varyans düzeylerinin %66 olduğu görülmüştür. Örgüte güven boyutu açıklanan varyans düzeyinin %25, iç tutarlılık düzeyinin 0,78 olduğu, yöneticiye güven boyutu açıklanan varyans düzeyinin

%21, iç tutarlılık düzeyinin 0,75 olduğu, çalışma arkadaşlarına boyutu açıklanan varyans düzeyinin %19, iç tutarlılık düzeyinin 0,72 olduğu tespit edilmiştir. KMO örneklem yeterlilik katsayısının 0,84 olduğu ve yapılan 258 anketin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

5.2 NORMALLİK TESTİ

Çalışmada adil dağıtım, adil işlem, adil etkileşim boyutlarının dağılımlarının normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi için Kolmogrov-Simirnoff normal dağılım testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre boyutların dağılımının normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür ($p>0,05$).

Çalışmada diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem boyutlarının dağılımlarının normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi için Kolmogrov-Simirnoff normal dağılım testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre boyutların dağılımının normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür($p>0,05$).

Çalışmada örgüte, yöneticiye, çalışma arkadaşlarına güven boyutlarının dağılımlarının normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi için Kolmogrov-Simirnoff normal dağılım testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre boyutların dağılımının normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür($p>0,05$).

Bu sonuçlara göre tüm boyut ve alt boyutların analizinde normal dağılıma uygunluk gösteren parametrik testlerin kullanılması düşünülmüştür.

5.3. DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE İLİŞKİN ANALİZLER

Demografik özelliklere ilişkin sorular anketin birinci bölümünde yer almaktadır. Demografik değişkenler sırasıyla; cinsiyet, yaş, kıdem yılı ve eğitim düzeyi olarak ele alınmıştır. Bunun nedeni literatür araştırmaların bu dört demografik faktörü dikkate alınmış olmasıdır. Örn; Polat (2008) ve Baş ve Şentürk (2011) çalışmalarında bu faktörlere yer vermişlerdir.

Tablo 5’de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgileri yer almaktadır.

Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Yaş	N	% Yüzde
18-25	22	8,5
26-35	71	27,5
36-44	97	37,6
45-54	56	21,7
55 ve üzeri	12	4,7
Cinsiyet	N	% Yüzde
Erkek	142	55,0
Kadın	116	45,0
Mesleki Kıdem	N	% Yüzde
0-5 Yıl	48	18,6
6-10 Yıl	53	20,5
11-15 Yıl	39	15,1
16-20 Yıl	34	13,2
21 Yıl ve üzeri	84	32,6
Eğitim Düzeyiniz	N	% Yüzde
Ortaöğretim	18	7,0
Önlisans	26	10,1
Lisans	170	65,9
Yüksek Lisans	44	17,1
Toplam	258	%100

Tablo 5 incelendiğinde ankete katılan kamu çalışanlarının toplam sayısı 258'dir. Çalışmaya dâhil olan katılımcıların %8,5'i 18-25 yaş, %27, 5'i 26-35 yaş, %37, 6'sı 36-44 yaş, %21, 7'si 45-54 yaş, %4, 7'si ise 55 yaş ve üzerinde olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaş açısından en fazla 36-44 yaş arasında olduğu, en az 55 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların %55'nin erkek ve %45'nin kadınlardan oluştuğu görülmüştür. Tablo 5' den de anlaşılacağı üzere ankete katılan çalışan erkek ve kadın sayısının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Katılımcıların mesleki kıdem düzeyleri %18,6 ile 0-5 yıl, %20, 5 ile 6-10 yıl, %15, 1 ile 11-15 yıl, %13, 2 ile 16- 20, %32, 6 ile 21 yıl ve üzerinde sürede olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların mevcut çalıştıkları kurumlardaki kıdem düzeyleri %36 ile 0-5 yıl, %26 ile 6-10 yıl, %12 ile 11-15 yıl, %9,3 ile 16- 20, %16, 7 ile 21 yıl ve üzerinde sürede olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların mesleki kıdem açısından en fazla 21 yıl ve üzeri olduğu, en az 16-20 yıl arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların %7'si ortaöğretim, %10, 1'i ön lisans, %65, 9'u lisans ve %17, 01'i ise yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların %75, 6'sı memur, %1, 9'u uzman yardımcısı, %19, 8'i uzman, %0, 8'i müdür yardımcısı, %1, 9'u ise müdür düzeyinde unvanlara sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (65,9) lisans eğitimine sahipken, en az ortaöğretim eğitim düzeyine (7,0) sahiptir.

5.4. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİNE VERİLEN CEVAPLARIN ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI

Tablo 6’da kamu çalışanlarının örgütsel adalet boyutlarının düzeyini incelemeye yönelik ölçekte yer alan maddelere ait ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 6. Örgütsel Adalet Ölçeği Maddelerine İlişkin İstatistikler

Örgütsel Adalet Boyutları	n	X	s.s.
Dağıtimsal Adalet			
DA1.	258	3,25	1,33
DA2.	258	2,83	1,32
DA3.	258	3,06	1,21
DA4.	258	3,14	1,17
DA5.	258	3,12	1,17
Ortalama		3,85	1,22
Etkileşimsel Adalet			
EA6.	258	3,47	1,15
EA7.	258	3,48	1,10
EA8.	258	3,36	1,10
EA9.	258	3,34	1,09
EA10.	258	3,30	1,12
EA11.	258	3,19	1,10
EA12.	258	3,21	1,13
EA13.	258	3,22	1,15
EA14.	258	3,18	1,14
Ortalama		3,30	1,12
İşlemsel Adalet			
İA15.	258	3,13	1,18
İA16.	258	2,88	1,18
İA17.	258	3,00	1,17
İA18.	258	3,26	1,11
İA19.	258	3,11	1,21
İA20.	258	3,11	1,16
Ortalama		3,08	1,17

Tablo 6 incelendiğinde örgütsel adalet ölçeğine ilişkin bulgularda, çalışanların örgütsel adaletin alt boyutları olan; dağıtimsal adalet, etkileşimsel adalet, işlemsel adalet düzeylerinin farklı olduğu tespit edilmiştir. Dağıtimsal adaletin ortalamasının 3,85 bulunmasından dolayı grupta dağıtimsal adalet algılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Standart sapma ortalamasının da 1,22 bulunmasına dayanarak grupta görüş birliğinin orta seviyede olduğu söylenebilir. Kamu çalışanlarının, dağıtimsal adalet boyutunda yer alan ifadeler karşılaştırıldığında ortalaması en yüksek olan soru ‘Çalışma programım adildir’ ifadesiyle 1. sorudur; 3,25 ortalama değer ve 1,17 standart sapma değerine sahiptir ve bu ifadedeki konuda çalışma programlarının adil olarak

dağıtıldığını belirtmişlerdir. Ortalaması en düşük olan soru ‘Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.’ ifadesiyle 2. sorudur; 2,83 ortalama değer ve 1,32 standart sapma değerine sahiptir ve bu ifadedeki konuda ücretlerinin adil olarak dağıtılmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 6’da etkileşimsel adalet ortalamasının 3,30 bulunmasından dolayı grupta etkileşimsel adaletin yüksek düzeye yakın olduğu söylenebilir. Standart sapma ortalamasının da 1,12 bulunmasına dayanarak grupta görüş birliğinin orta seviyede olduğu söylenebilir. Ortalaması en yüksek olan soru ‘İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.’ ifadesiyle 6. sorudur; 3,48 ortalama değer ve 1,10 standart sapma değerine sahiptir ve karar alma aşamasında yöneticilerinin kendilerini önemsediklerini ve kendilerine karşı saygılı davrandıklarını belirtmişlerdir. Ortalaması en düşük olan soru ‘Yöneticilerim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.’ ifadesiyle 13. sorudur; 3,18 ortalama değer ve 1,14 standart sapma değerine sahiptir ve yöneticilerinin alınan kararlarda daha az açıklayıcı olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 6’da işlemsel adalet ortalamasının 3,08 bulunmasından dolayı grupta işlemsel adalet algısının orta düzeyde olduğu söylenebilir. Standart sapma ortalamasının da 1,17 bulunmasına dayanarak grupta görüş birliğinin orta seviyede olduğu söylenebilir. Ortalaması en yüksek soru ‘Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.’ ifadesiyle 17. Sorudur; 3,26 ortalama değer ve 1,11 standart sapma değerine sahiptir ve alınan kararların kendilerine açıklandığını ve talep edildiğinde karar ile ilgili bilgilerin verildiğini belirtmişlerdir. Ortalaması en düşük olan sorular sırasıyla ‘İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.’ ifadesiyle 18. Sorudur; 3,11 ortalama değer ve 1,21 standart sapma değerine sahiptir ve alınan kararların bütün çalışanlara aynı yaptırımlar ile uygulanmadığını belirtmişlerdir. Diğer soru ise ‘Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.’ ifadesiyle 19. Sorudur ve 3,11 ortalama değer ve 1,16 standart sapma değerine sahiptir ve alınan kararlara karşı yeniden görüşme talebinde daha az bulunabildiklerini belirtmişlerdir.

Dağıtımsal adalet boyutunun ortalama değerinin yüksek düzeyde olması, kamu çalışanlarının içinde buldukları ortamda kendilerine dağıtılan kazanımların adil

olduğu söylenilebilir. Etkileşimsel adalet boyutunun ortalama değerinin yüksek düzeye yakın olması, örgüt içinde çalışanların birbiri ile olan iletişiminin ve bilgi aktarımının etkin ve verimli olarak gerçekleştiği söylenebilir. İşlemsel adaletin ortalama değerinin orta düzeyde olması, yöneticilerin çalışanları karar verme sürecinde bilgilendirdikleri ve bu süreçte adil davrandıkları söylenebilir.

Tablo 7’de kamu çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının düzeyini incelemeye yönelik ölçekte yer alan maddelere ait ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Maddelerine İlişkin İstatistikler

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları	n	X	s.s.
Centilmenlik			
CV1.	258	3,78	0,87
CV2.	258	3,60	1,00
CV3.	258	4,14	0,93
CV4.	258	3,79	0,98
Ortalama		3,82	0,94
Diğergamlık			
DV5.	258	3,36	1,17
DV6.	258	3,83	0,92
DV7.	258	3,26	0,98
DV8.	258	4,07	0,95
DV9.	258	4,02	0,89
Ortalama		3,70	0,98
Nezaket			
NV10.	258	3,61	1,02
NV11.	258	3,85	0,84
NV12.	258	3,81	0,92
Ortalama		3,75	0,92
Sivil Erdem			
SV13.	258	4,13	0,96
SV14.	258	4,02	1,02
SV15.	258	3,75	1,00
SV16.	258	3,44	1,02
Ortalama		3,83	1,0
Vicdanlılık			
VV17.	258	4,14	0,93
VV18.	258	3,50	0,94
VV19.	258	3,94	0,89
Ortalama		3,86	0,92

Tablo 7 incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin bulgularda, kamu çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları olan; centilmenlik, diğergamlık, nezaket, sivil erdem, vicdanlılık düzeylerinin birbirine yakın değerler olduğu tespit edilmiştir. Centilmenlik davranışı ortalamasının 3,82 bulunmasından dolayı grupta centilmenlik davranışlarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Standart sapma ortalamasının 0,94 bulunmasına dayanarak grupta görüş

birliğinin yüksek seviyede olduğu söylenebilir. Kamu alışanlarının, centilmenlik boyutunda yer alan ifadeleri karşılaştırıldığında ortalaması en yüksek soru ‘Diğer alışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.’ ifadesiyle 3. sorudur; 4,14 ortalama değer ve 0,93 standart sapma değerine sahiptir ve çalışma arkadaşlarının haklarına karşı saygılı davrandıklarını belirtmişlerdir. Ortalaması en düşük olan soru ‘Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım.’ ifadesiyle 2. sorudur; 3,60 ortalama değer ve 1,00 standart sapma değerine sahiptir ve örgütte organize edilen etkinliklere daha az istekle katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 7’de diğergamlık boyutunun ortalamasının 3,70 bulunmasından dolayı grupta diğergamlık davranışlarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Standart sapma ortalamasının 0,98 bulunmasına dayanarak grupta görüş birliğinin yüksek seviyede olduğu söylenebilir. Kamu alışanlarının, diğergamlık boyutunda yer alan ifadeleri karşılaştırıldığında ortalaması en yüksek soru ‘Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum.’ ifadesiyle 8. sorudur; 4,07 ortalama değer ve 0,95 standart sapma değerine sahiptir ve çalışanlar işe yeni başlayan bir kişiye işin öğrenilmesi noktasında yardımcı olduklarını belirtmişlerdir. Ortalaması en düşük soru ‘Kurum içinde çıkan çatışmaların özömlenmesinde aktif rol alırım.’ ifadesiyle 7. sorudur; 3,26 ortalama değer ve 0,98 standart sapma değerine sahiptir ve çalışanlar olası bir çatışma ortamında daha az çözüm odaklı olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 7’de nezaket boyutunun ortalamasının 3,75 bulunmasından dolayı grupta nezaket davranışlarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Standart sapma ortalamasının 0,92 bulunmasına dayanarak grupta görüş birliğinin yüksek seviyede olduğu söylenebilir. Kamu alışanlarının, nezaket boyutunda yer alan ifadeleri karşılaştırıldığında ortalaması en yüksek soru ‘Üst makamlarca yayınlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.’ ifadesiyle 11. Sorudur; 3,85 ortalama değer ve 0,84 standart sapma değerine sahiptir ve çalışanlar burada yöneticileri tarafından yayınlanan duyurulara karşı duyarlı olduklarını belirtmişlerdir. Ortalama değer en düşük olan soru ‘Zamanımın çoğunu kurumla ilgili faaliyetlerle geçiririm.’ ifadesi ile 10. Sorudur; 3,61 ortalama değere ve 1,02 standart sapma değerine sahiptir ve zamanlarının bir kısmını kurum ilgili faaliyetler ile geçirdiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 7’de sivil erdem boyutunun ortalamasının 3,83 bulunmasından dolayı grupta sivil erdem davranışlarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Standart sapma ortalamasının 1,00 bulunmasına dayanarak grupta görüş birliğinin yüksek seviyede olduğu söylenebilir. Kamu çalışanlarının, sivil erdem boyutunda yer alan ifadeleri karşılaştırıldığında ortalaması en yüksek soru ‘Kurumda görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim.’ ifadesiyle 13. Sorudur; 4,13 ortalama değer ve 0,96 standart sapma değerine sahiptir ve çalışanlar çalışma arkadaşlarına sorun çıkarmadıklarını belirtmişlerdir. Ortalaması en düşük olan soru ‘Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.’ ifadesiyle 16. Sorudur; 3,44 ortalama değer ve 1,02 standart sapma değerine sahiptir ve çalışanlar örgüt içinde gerçekleşen olaylar karşısında tepki verdiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 7’de vicdanlılık boyutunun ortalamasının 3,86 bulunmasından dolayı grupta vicdanlı davranışlarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Standart sapma ortalamasının 0,92 bulunmasına dayanarak grupta görüş birliğinin yüksek seviyede olduğu söylenebilir. Kamu çalışanlarının, vicdanlılık boyutunda yer alan ifadeleri karşılaştırıldığında ortalaması en yüksek soru ‘Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.’ ifadesiyle 17. Sorudur; 4,14 ortalama değer ve 0,93 standart sapma değerine sahiptir ve sorun halinde çözüm içeren materyallerinin paylaşımını yaptıklarını belirtmişlerdir. Ortalaması en düşük olan soru ‘Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.’ ifadesiyle 18.sorudur; 3,50 ortalama değer ve 0,94 standart sapma değerine sahiptir ve araştırma ve proje gruplarının içinde daha az bulduklarını belirtmişlerdir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarının ortalama değerlerinin yüksek düzeyde olması örgütsel faaliyetlerde bulunurken gönüllü davranışlar sergilemeye yönelik eğilimleri olduğu söylenebilir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeyi, örgüte yararlı olduğunu düşündükleri eylemlerde bulunmayı, fikir, bilgi ve becerilerini örgüte aktarmayı istediklerinden söz edilebilir. Bu bağlamda çalışanların bulunduğu örgütün çevresinde meydana gelecek sosyal değişim ve dönüşümlere daha iyi uyum sağlaması öngörülebilir. Örgütün içinde çalışanlar arasında koordinasyonun sağlanması noktasında da örgütsel vatandaşlık davranışlarının varlığı büyük önem taşımaktadır.

Tablo 8’de kamu çalışanlarının örgütsel güven boyutlarını incelemeye yönelik ölçekte yer alan maddelere ait ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 8. Örgütsel Güven Ölçeği Maddelerine İlişkin İstatistikler

Örgütsel Güven Boyutları	n	X	s.s.
Çalışma Arkadaşlarına Güven			
AG1.	258	3,35	1,10
AG2.	258	3,69	0,96
AG3.	258	3,66	0,97
AG4.	258	3,66	0,98
AG5.	258	3,60	0,98
AG6.	258	3,66	0,99
AG7.	258	3,75	0,96
AG8.	258	3,50	1,09
AG9.	258	3,68	0,97
Ortalama		3,61	1,00
Yöneticiye Güven			
YG10.	258	3,66	1,04
YG11.	258	3,65	1,06
YG12.	258	3,48	1,09
YG13.	258	3,47	1,11
YG14.	258	3,51	1,08
YG15.	258	3,40	1,15
YG16.	258	3,42	1,13
YG17.	258	3,62	1,09
YG18.	258	3,48	1,11
YG19.	258	3,37	1,15
Ortalama		3,50	1,10
Örgüte Güven			
ÖG20.	258	3,05	1,28
ÖG21.	258	3,23	1,20
ÖG22.	258	3,24	1,14
ÖG23.	258	3,05	1,21
ÖG24.	258	3,46	1,12
ÖG25.	258	3,34	1,19
ÖG26.	258	3,12	1,15
ÖG27.	258	3,29	1,08
Ortalama		3,22	1,17

Tablo 8 incelendiğinde örgütsel güven ölçeğine ilişkin bulgularda, kamu çalışanlarının örgütsel güvenin alt boyutları olan; çalışma arkadaşlarına güven, yöneticiye güven, örgüte güven düzeylerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışma arkadaşlarına güven boyutunun ortalamasının 3,61 bulunmasından dolayı grupta çalışma arkadaşlarına güvenin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Standart sapma ortalamasının 1,00 bulunmasına dayanarak grupta görüş birliğinin yüksek seviyede olduğu söylenebilir. Kamu çalışanlarının, çalışma arkadaşlarına güven

boyutunda yer alan ifadeleri karşılaştırıldığında ortalaması en yüksek soru ‘Çalışma arkadaşlarım güvenilirdirler.’ ifadesiyle 7. Sorudur; 3,75 ortalama değer ve 0,96 standart sapma değerine sahiptir ve çalışma arkadaşlarının güvenilir insanlar olduğunu belirtmişlerdir. Ortalaması en düşük olan soru ‘Çalışma arkadaşlarımla arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.’ İfadesi ile 1. Sorudur; 3,35 ortalama değer ve 1,10 standart sapma değerine sahiptir ve çalışma ortamında çalışanlar birbirlerine daha az güvendiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 8’de yöneticiye güven boyutunun ortalamasının 3,50 bulunmasından dolayı grupta yöneticiye güvenin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Standart sapma ortalamasının 1,10 bulunmasına dayanarak grupta görüş birliğinin olduğu söylenebilir. Kamu çalışanlarının, yöneticiye güven boyutunda yer alan ifadeleri karşılaştırıldığında ortalaması en yüksek soru ‘Yöneticim yardımsever biridir.’ ifadesiyle 10. Sorudur; 3,66 ortalama değer ve 1,04 standart sapma değerine sahiptir ve çalışanlar yöneticilerinin yardımcı olmaya yönelik davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir. Ortalaması en düşük olan soru ‘Yöneticim aldığı kararlarda çalışanların da katılımını sağlar.’ ifadesi ile 19. Sorudur; 3,37 ortalama değer ve 1,15 standart sapma değerine sahiptir ve çalışanların, yöneticinin aldığı kararlara daha az katılım sağladığını belirtmişlerdir.

Tablo 8’de örgüte güven boyutunun ortalamasının 3,22 bulunmasından dolayı grupta örgüte güvenin yüksek düzeye yakın olduğu söylenebilir. Standart sapma ortalamasının 1,17 bulunmasına dayanarak grupta görüş birliğinin olduğu söylenebilir. Kamu çalışanlarının, örgüte güven boyutunda yer alan ifadeleri karşılaştırıldığında ortalaması en yüksek soru ‘Çalıştığım işyeri çalışanlarına ilgili ve saygılıdır.’ İfadesiyle 24. Sorudur; 3,46 ortalama değer ve 1,12 standart sapma değerine sahiptir ve örgüt için çalışanlar birbirine karşı saygılı davrandıklarını belirtmişlerdir. Ortalaması en düşük olan sorular sırasıyla ‘Çalıştığım işyerinde bütün çalışanlarına adil davranır.’ ifadesi ile 20. sorudur; 3,05 ortalama değer ve 1,28 standart sapma değerine sahiptir ve örgüt içinde bütün çalışanlara daha az adil davranıldığını belirtmişlerdir. Diğer soru ise ‘Çalıştığım işyerinde performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır’ ifadesi ile 23. Sorudur; 3,05 ortalama değer ve 1,21 standart sapma değere sahiptir.’ Örgüt içinde performans değerlendirmesinin daha az objektif olduğunu belirtmişlerdir.

Örgütsel güven boyutları olan çalışma arkadaşlarına güven düzeyinin yüksek düzeyde olması örgüt içinde çalışma arkadaşları arasında bir güven ortamının

sağlandığından söz edilebilir. Bu nedenle çalışanlar arasındaki iletişim sürecinde güvenilir bir ağ olduğu söylenilebilir. Yöneticiye güven düzeyinin yüksek olması çalışanların kendilerini yönlendiren kişilere karşı güven duygusu hissettikleri söylenebilir. Yöneticinin liderliğinde bir karar mekanizmasının güven içinde yürütülmesi örgütün faaliyetlerini gerçekleştirmesi bu noktada önemli olabilmektedir. Örgütün kendisine olan güvenin yüksek düzeye yakın olması da hem yöneticilerine hem de çalışma arkadaşlarına olan güven ile ilişkisi olduğu söylenebilir.

5.5. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Oluşturulan hipotezler doğrultusunda korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı varsa bu ilişkinin yönünü belirtmektedir. Bu ilişkinin zayıf, orta ve yüksek gibi ilişki gösterdiğini ortaya koymaktadır. Korelasyon katsayı r ile gösterilmektedir. Korelasyon katsayısı $+1$ değerine yakın ise iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur. Korelasyon katsayısı -1 değerine yakın ise iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Korelasyon katsayısı 0 değerine yakın ise iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz etmek güçleşmektedir. Tablo 9’da genel itibariyle korelasyon katsayısının alacağı değerlere göre yapılacak yorumlara yer verilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 262).

Tablo 9. *Korelasyon Katsayısının Değerlendirilmesi*

Kuvvetli (-)	Orta (-)	Zayıf (-)	Zayıf (+)	Orta (+)	Kuvvetli (+)
$-1 \leq r < -0,7$	$-0,7 \leq r < -0,3$	$-0,3 \leq r < 0$	$0 < r \leq 0,3$	$0,3 < r \leq 0,7$	$0,7 < r \leq +1$

Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven arasındaki ilişkilerin temel boyutlar bazında yapılan analiz sonucunda Tablo 10’daki bulgular ortaya çıkmıştır.

Tablo 10. *Örgütsel Güven, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*

		Örgütsel Adalet	Örgütsel Vatandaşlık	Örgütsel Güven
Örgütsel Adalet	R	1		
	p			
Örgütsel Vatandaşlık	r	0,378**	1	
	p	0,01		
Örgütsel Güven	r	0,817**	0,464**	1
	p	0,01	0,01	

Tablo 10 incelendiğinde katılımcıların örgütsel adalet düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,378$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların örgütsel adalet düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,817$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,464$, $p=0,01$, $p<0,05$).

5.6. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN İSTATİSTİKİ BULGULAR

5.6.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez Testi

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin saptanması amacıyla oluşturulan 'H₁: Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.' hipotezi için yapılan analizler Tablo 11' de verilmiştir.

Tablo 11. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

		Diğergamlık	Vicdanlılık	Nezakət	Centilmenlik	Sivil Erdem
Adil Dağıtım	R	0,298**	0,290**	0,363**	0,224**	0,242**
	P	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Adil İşlem	R	0,274**	0,296**	0,380**	0,175**	0,229**
	P	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Adil Etkileşim	R	0,267**	0,298**	0,410**	0,241**	0,285**
	P	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01

Tablo 11 incelendiğinde katılımcıların adil dağıtım ile diğergamlık boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, zayıf güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,298$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların adil dağıtım ile vicdanlılık boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, zayıf güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,290$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların adil dağıtım ile nezaket boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, orta güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,363$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların adil dağıtım ile centilmenlik boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, zayıf güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,224$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların adil dağıtım ile sivil erdem boyutu puanları

arasında pozitif düzeyde, zayıf güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,242$, $p=0,01$, $p<0,05$). .

Tablo 11’de görüldüğü üzere katılımcıların adil işlem ile diğergamlık boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, zayıf güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,274$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların adil işlem ile vicdanlılık boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, zayıf güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,296$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların adil işlem ile nezaket boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, orta güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,380$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların adil işlem ile centilmenlik boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, zayıf güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,175$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların adil işlem ile sivil erdem boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, zayıf güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,229$, $p=0,01$, $p<0,05$).

Tablo 11’de görüldüğü üzere katılımcıların adil etkileşim ile diğergamlık boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, zayıf güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,267$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların adil etkileşim ile vicdanlılık boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, zayıf güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,298$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların adil etkileşim ile nezaket boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, orta düzeyde güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,410$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların adil etkileşim ile centilmenlik boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, zayıf güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,241$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların adil etkileşim ile sivil erdem boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, zayıf güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,285$, $p=0,01$, $p<0,05$).

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin saptanması amacı ile yapılan korelasyon analizinde bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı ve bağımsız değişken olan örgütsel adalet arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Dolayısı ile ‘ H_1 : Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.’ hipotezi kabul edilmiştir.

5.6.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez Testi

Örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi saptamak amacı ile oluşturulan 'H₂: Örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.' hipotezi için yapılan analizler Tablo 12'da verilmiştir.

Tablo 12. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

		Örgüte Güven	Yöneticiye Güven	Çalışma Arkadaşlarına Güven
Adil Dağıtım	r	0,507**	0,508**	0,430**
	p	0,01	0,01	0,01
Adil İşlem	r	0,698**	0,691**	0,443**
	p	0,01	0,01	0,01
Adil Etkileşim	r	0,814**	0,810**	0,557**
	p	0,01	0,01	0,01

Katılımcıların adil dağıtım ile örgüte güven boyutu puanları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,507$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların adil dağıtım ile yöneticiye güven boyutu puanları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,508$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların adil dağıtım ile çalışma arkadaşlarına güven boyutu puanları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,430$, $p=0,01$, $p<0,05$).

Katılımcıların adil işlem ile örgüte güven boyutu puanları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,698$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların adil işlem ile yöneticiye güven boyutu puanları arasında pozitif yönde, orta düzeyde güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,691$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların adil işlem ile çalışma arkadaşlarına güven boyutu puanları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,443$, $p=0,01$, $p<0,05$).

Katılımcıların adil etkileşim ile örgüte güven boyutu puanları arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,814$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların adil etkileşim ile yöneticiye güven boyutu puanları arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,810$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların adil etkileşim ile çalışma arkadaşlarına güven

boyutu puanları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,557$, $p=0,01$, $p<0,05$).

Örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi saptamak amacı ile yapılan korelasyon analizinde örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Dolayısı ile ‘H2: Örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.’ hipotezi kabul edilmiştir.

5.6.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotez Testi

Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi saptamak amacı ile oluşturulan ‘H3: Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.’ hipotezi için yapılan analizler Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13. *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*

		Diğergamlık	Vicdanlılık	Nezaket	Centilmenlik	Sivil Erdem
Örgüte Güven	r	0,296**	0,258**	0,402**	0,305**	0,333**
	p	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Yöneticiye Güven	r	0,292**	0,251**	0,406**	0,312**	0,322**
	p	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Çalışma Arkadaşlarına Güven	r	0,389**	0,379**	0,463**	0,414**	0,443**
	p	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01

Tablo 13 incelendiğinde katılımcıların örgüte güven ile diğergamlık boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, zayıf güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,296$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların örgüte güven ile vicdanlılık boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, zayıf güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,258$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların örgüte güven ile nezaket boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, orta düzeyde güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,402$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların örgüte güven ile centilmenlik boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, orta güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,305$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların örgüte güven ile sivil erdem boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, zayıf güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,333$, $p=0,01$, $p<0,05$).

Tablo 13’de katılımcıların yöneticiye güven ile diğergamlık boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, zayıf güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir

($r=0,292$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların yöneticiye güven ile vicdanlılık boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, zayıf güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,251$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların yöneticiye güven ile nezaket boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, orta düzeyde güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,406$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların yöneticiye güven ile centilmenlik boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, orta güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,312$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların yöneticiye güven ile sivil erdem boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, orta güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,322$, $p=0,01$, $p<0,05$).

Tablo 13’de katılımcıların çalışma arkadaşlarına güven ile diğergamlık boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, zayıf güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,389$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların çalışma arkadaşlarına güven ile vicdanlılık boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, zayıf güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,379$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların çalışma arkadaşlarına güven ile nezaket boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, orta düzeyde güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,463$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların çalışma arkadaşlarına güven ile centilmenlik boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, orta düzeyde güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,414$, $p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların çalışma arkadaşlarına güven ile sivil erdem boyutu puanları arasında pozitif düzeyde, orta düzeyde güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,443$, $p=0,01$, $p<0,05$).

Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi saptamak amacı ile yapılan korelasyon analizinde örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla ‘ H_3 : Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.’ hipotezi kabul edilmiştir.

5.6.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Hipotez Testi

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolünün belirlenmesi için oluşturulan ‘ H_4 : Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolü vardır.’ hipotezi için yapılan analizler Tablo 14’de görülmektedir.

Burada hiyerarşik regresyon modeli dikkate alınarak Baron ve Kenny (1986) tarafından belirlenen ara değişken şartlarına göre analiz yapılmıştır. Baron ve Kenny bir değişkenin ara değişken olabilmesi için birtakım şartlar ortaya koymuşlardır. Bunlar;

- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkiye sahip olması,
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişkende bir etkiye sahip olması,
- Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip olması ve aracı değişken modele eklendiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini kaybetmesi (tam aracı değişken) veya etkisinde azalma olması (kısmi aracı değişken) şartları aranmaktadır.

İlgili analizler yukarıda belirtilen şartlar gözetilerek yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon modelleri sonrasında aracılık etkisini belirlemek üzere Sobel tarafından geliştirilen test uygulanmıştır (Baron & Kenny 1986'dan akt. Usta, 2009: 256).

Tablo 14. *Temel Boyutlar Bazında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgütsel Güven Düzeyinin Aracılık Durumunun İncelenmesi*

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	t	p
1	Örgütsel Vatandaşlık	Örgütsel Adalet	0,22	6,54	0,01*
		$R^2=0,14$ $F_{\text{model}}=42,71, (p=0,001, p<0,01)$			
2	Örgütsel Vatandaşlık	Örgütsel Adalet	-0,03	-0,03	0,98
		Örgütsel Güven	0,34	4,85	0,01*
		$R^2=0,29, \Delta R^2 = 0,15, p<0,01$ $F_{\text{model}}=35,01, (p=0,001, p<0,01)$			

Çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide örgütsel güven düzeyinin aracılık durumunun incelenmesi amacı ile hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Model ilk olarak örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık değişkenleri arasında kurulmuş olup, daha sonra örgütsel güven değişkeni aracı değişken olarak eklenmiştir.

Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kurulan modele göre; Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlıkta meydana gelen değişimleri %14 oranında açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2=0,14$). Bu kapsamda, elde edilen modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu dikkat çekmiştir ($F=41,71$; $p=0,01$, $p<0,05$). Modelde yer alan bağımsız değişken olan örgütsel adalet düzeyinin katsayısının da anlamlı olduğu görülmüştür ($t=6,45$,

$p=0,01, p<0,05$). Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kurulan modelin geçerli olduğu ve modelin matematiksel olarak aşağıdaki gibi olduğu görülebilir.

$$\text{ÖVD} = 0,22 * (\text{Örgütsel Adalet})$$

Modele göre katılımcıların örgütsel adalet algı düzeylerinin örgütsel vatandaşlık algı düzeyleri üzerinde anlamlı ve arttırıcı düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların örgütsel adalet algı düzeylerinin bir birim artış göstermesi örgütsel vatandaşlık algı düzeylerine 0,22 birimlik bir katkı sağlayacaktır.

Diğer taraftan, Model 2’de, aracı değişken olarak örgütsel güven boyutu modele dâhil edilmiştir. Örgütsel güven boyutunun eklendiği Model 2’de R^2 ölçümünün 0,29 olduğu ve Model 1’e göre 0,15 artış gösterdiği tespit edilmiş ve bu artışın istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır ($\Delta R^2 = 0,15, p<0,05$). Bu açıdan, R^2 ölçümünün artış göstermesinin ise modelde, örgütsel güven boyutunun aracılık etkisi yarattığı şeklinde yorumlanması mümkün olabilmektedir. Elde edilen yeni modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F=35,01; p=0,01, p<0,05$). Sonuç olarak örgütsel güvenin modelde aracılık etkisinin olduğu görülmüştür.

Buna ek olarak, Model 2’de örgütsel güvenin tam aracılık etkisinin olduğu söylenebilmektedir. Bağımsız değişken ile aracı değişken modele dahil edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan bir ilişki ortaya çıkarsa tam aracılık etkisi söz konusudur (Gürbüz ve Şahin: 285). Modelde, R^2 ölçümü değişimlerinin de anlamlı düzeyde artış göstermesi, bahse konu ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi oluşturduğunu ifade etmektedir. Diğer taraftan aracı değişkenin eklenmesi ile modelden çıkan örgütsel adalet değişkeni modelde yer almamaktadır. Aracı değişkenin eklendiği modele göre;

$$\text{ÖVD} = 0,34 * (\text{Örgütsel Güven})$$

Aracılık etkilerinin anlamlılığını test etmek için literatürde 14 ayrı aracılık test etme yöntemi bulunmaktadır. Literatürde oldukça sık kullanılan ve en güvenilir sonuçlar ürettiği belirlenen Sobel testi bu araştırmada kullanılmıştır. Arabuluculukta, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin, üçüncü bir değişkenin (aracı) etkisi nedeniyle var olan dolaylı bir etki olduğu varsayılmaktadır. Sonuç olarak arabulucu bir regresyon analizine dahil edildiğinde bağımsız değişkenli modelde, bağımsız değişkenin etkisi azalır ve aracının etkisi önemli olmaya devam eder. Sobel testi temel olarak, aracıya modele dahil ettikten sonra bağımsız değişkenin etkisindeki

azalmanın önemli bir azalma olup olmadığını ve dolayısıyla arabuluculuk etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için bir yöntem sağlayan özel bir t testidir. (Şimşek, 2007:25). Sobel testinin kullanımı için Jose (2003) tarafından geliştirilen ve web sayfasında kullanıma açık MedGraph-I programı kullanılmıştır.

Ayrıca, aracı değişkenin dolaylı etkisine ilişkin uygulanan Sobel testi sonucuna göre; örgütsel güvenin tam aracılık rolüne sahip olduğu dikkat çekmektedir (Sobel_z=2,89; p=0,01, p<0,05) Sobel testi aracılığın biçimini değil, aracı etkiyi anlamlı olup olmadığını gösterir (Frazier, Tix ve Barron, 2004). Buradan hareketle, temel boyutlar bazında örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel güven düzeyinin aracılık durumunun incelendiği hipotezin çalışma kapsamında kabul edildiği söylenebilir.

5.6.5. Örgütsel Adalet Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri

- Cinsiyet Faktörüne İlişkin Yapılan Analiz ve Bulgular

Örgütsel adalet, alt boyutlarının cinsiyete göre dağılımları Tablo 15’da yer almaktadır.

Tablo 15. Cinsiyet ve Örgütsel Adalet İlişkin Alt Boyutlar

	Cinsiyet	N	X	s.s	t	p
Adil Dağıtım	Erkek	142	3,05	1,08	-0,59	0,56
	Kadın	116	3,12	0,96		
Adil İşlem	Erkek	142	2,96	1,07	-2,18	0,03
	Kadın	116	3,23	0,91		
Adil Etkileşim	Erkek	142	3,17	1,04	-2,34	0,02
	Kadın	116	3,47	0,94		

Tablo 15 incelendiğinde katılımcıların cinsiyetlerine göre adil dağıtım boyutu puanlarının farklı düzeylerde olmadığı tespit edilmiştir. Kadın ve erkeklerin adil dağıtım algılarının benzer düzeylerde olduğu söylenebilir (p=0,56, p>0,05). Katılımcıların cinsiyetlerine göre adil İşlem boyutu puanlarının farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Erkeklerin adil dağıtım algılarının kadınlara göre daha yüksek düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Erkekler kadınlara göre çalıştıkları kurumun daha adil işlemler yaptığını ifade etmişlerdir (p=0,03, p<0,05). Katılımcıların cinsiyetlerine göre adil etkileşim boyutu puanlarının farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Erkeklerin adil etkileşim algılarının kadınlara göre daha yüksek düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Erkekler kadınlara göre çalıştıkları kurumların daha adil etkileşim düzeyine sahip

olduğunu ifade etmişlerdir ($p=0,02$, $p<0,05$). Tablo 15 incelendiğinde; Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel adalet düzeylerinin farklı olduğu tespit edilmiştir. Kadınların örgütsel adalet algılarının erkeklere göre daha yüksek düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu bulgular değerlendirildiğinde ‘Örgütsel adaletle boyutları arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır’ H_{5a} hipotezi kabul edilmiştir.

- Yaş Faktörüne İlişkin Yapılan Analiz ve Bulgular

Örgütsel adalet boyutlarının yaşa göre dağılımları Tablo 16’da yer almaktadır.

Tablo 16. Yaş ve Örgütsel Adalete İlişkin Alt Boyutlar

	Yaş	N	X	s.s	F	p
Adil Dağıtım	18-25	22	3,24	1,07	5,26	0,01
	26-35	71	3,12	1,04		
	36-44	97	3,07	1,05		
	45-54	56	3,06	0,92		
	55 ve üzeri	12	2,70	1,20		
Adil İşlem	18-25	22	3,84	0,72	5,59	0,01
	26-35	71	3,24	0,99		
	36-44	97	2,97	0,97		
	45-54	56	2,84	0,98		
	55 ve üzeri	12	2,78	1,33		
Adil Etkileşim	18-25	22	4,10	0,67	0,82	0,51
	26-35	71	3,42	0,97		
	36-44	97	3,17	1,06		
	45-54	56	3,20	0,84		
	55 ve üzeri	12	2,72	1,33		

Tablo 16 incelendiğinde katılımcıların yaşlarına göre adil dağıtım boyutu puanlarının farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Farkın nedeninin 55 yaş ve üzerinde olan bireylerin adil dağıtım algılarının diğer yaştaki bireylere göre daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür ($p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların yaşlarına göre adil işlem boyutu puanlarının farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada 18-25 yaş arasındaki katılımcıların adil işlem algılarının diğer yaşta olan katılımcılara göre daha yüksek düzeylerde olduğu tespit edilmiştir ($p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların yaşlarına göre adil etkileşim boyutu puanlarının farklı olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,51$, $p<0,05$). Çalışmada farklı yaşlarda olan bireylerin adil etkileşim düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu söylenebilir. Tablo 16 incelendiğinde katılımcıların yaşlarına göre örgütsel adalet algı düzeylerinin farklı olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular değerlendirildiğinde ‘Örgütsel adalet boyutları arasında yaşa anlamlı bir farklılık vardır.’ H_{5b} hipotezi kabul edilmiştir.

- Mesleki Kıdem Faktörüne İlişkin Yapılan Analiz ve Bulgular

Örgütsel adalet boyutlarının mesleki kıdeme göre dağılımları Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17. Mesleki Kıdem ve Örgütsel Adaletle İlişkin Alt Boyutlar

	Mesleki Kıdem	n	X	s.s	F	p
Adil Dağıtım	0-5 yıl	48	3,74	0,63	5,75	0,01
	6-10 yıl	53	3,19	0,96		
	11-15 yıl	39	3,04	0,99		
	16-20 yıl	34	3,18	0,92		
	21 yıl ve üzeri	84	3,02	0,93		
Adil İşlem	0-5 yıl	48	3,93	0,58	3,72	0,01
	6-10 yıl	53	3,58	0,79		
	11-15 yıl	39	3,55	0,74		
	16-20 yıl	34	3,52	0,54		
	21 yıl ve üzeri	84	3,25	0,72		
Adil Etkileşim	0-5 yıl	48	3,95	0,68	4,67	0,01
	6-10 yıl	53	3,46	0,84		
	11-15 yıl	39	3,24	1,01		
	16-20 yıl	34	3,42	0,89		
	21 yıl ve üzeri	84	3,40	0,82		

Tablo 17 incelendiğinde; katılımcıların mesleki kıdem düzeylerine göre Adil dağıtım boyutu puanlarının farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Farkın nedeninin 0-5 yıl arası kıdeme sahip bireylerin adil dağıtım algılarının diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür ($p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların mesleki kıdem düzeylerine göre adil işlem boyutu puanlarının farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Farkın nedeninin 6-10 yıl arası kıdeme sahip bireylerin adil işlem algılarının diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür ($p=0,0$, $p<0,05$). Katılımcıların mesleki kıdem düzeylerine göre adil etkileşim boyutu puanlarının farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Farkın nedeninin 0-5 yıl arası kıdeme sahip bireylerin adil etkileşim algılarının diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür ($p=0,01$, $p<0,05$). Tablo 17 incelendiğinde katılımcıların mesleki kıdem düzeylerine göre Örgütsel Adalet boyutu puanlarının farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular incelendiğinde ‘Örgütsel adalet boyutları arasında mesleki kıdem göre anlamlı bir farklılık vardır.’ H_{5c} hipotezi kabul edilmiştir.

- Eğitim Düzeyi Faktörüne İlişkin Yapılan Analiz ve Bulgular

Örgütsel adalet boyutlarının eğitim düzeyine göre dağılımları Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18. Eğitim Düzeyi ve Örgütsel Adalet İlişkin Alt Boyutlar

	Eğitim	n	X	s.s	F	p
Adil Dağıtım	Ortaöğretim	18	3,41	1,05	4,87	0,01
	Ön Lisans	46	3,11	1,03		
	Lisans	170	3,06	1,05		
	Yüksek Lisans	44	3,01	0,91		
Adil İşlem	Ortaöğretim	18	3,84	0,74	5,14	0,01
	Ön Lisans	46	3,45	0,99		
	Lisans	170	4,99	0,97		
	Yüksek Lisans	44	4,89	0,91		
Adil Etkileşim	Ortaöğretim	18	4,10	0,67	0,99	0,33
	Ön Lisans	46	3,44	0,97		
	Lisans	170	3,17	1,06		
	Yüksek Lisans	44	3,40	0,84		

Tablo 18 incelendiğinde katılımcıların eğitim düzeylerine göre adil dağıtım boyutu puanlarının farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Farkın nedeninin orta öğretim düzeyine eğitime sahip bireylerin adil dağıtım algılarının diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür ($p=0,01, p<0,05$). Katılımcıların eğitim düzeylerine göre adil işlem boyutu puanlarının farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada lisans düzeyinde olan katılımcıların adil işlem algılarının diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeylerde olduğu tespit edilmiştir ($p=0,01, p<0,05$). Katılımcıların eğitim düzeylerine göre adil etkileşim boyutu puanlarının farklı olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,33, p<0,05$). Çalışmada farklı eğitim düzeylerinde olan bireylerin adil etkileşim düzeylerinin benzer seviyelerde olduğu söylenebilir. Tablo 18 incelendiğinde katılımcıların eğitim düzeylerine göre örgütsel adalet algı düzeylerinin farklı olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular değerlendirildiğinde ‘Örgütsel adalet boyutları arasında eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır.’ H5d hipotezi kabul edilmiştir.

5.6.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri

- Cinsiyet Faktörüne İlişkin Yapılan Analiz ve Bulgular

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının cinsiyete göre dağılımları Tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 19. Cinsiyet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Alt Boyutlar

	Cinsiyet	n	X	s.s	t	p
Diğergamlık	Erkek	142	3,73	0,79	0,60	0,55
	Kadın	116	3,68	0,70		
Vicdanlılık	Erkek	142	3,78	0,84	0,59	0,55
	Kadın	116	3,72	0,70		
Nezaket	Erkek	142	3,85	0,79	0,47	0,64
	Kadın	116	3,80	0,75		
Centilmenlik	Erkek	142	4,10	0,98	0,46	0,64
	Kadın	116	4,05	0,89		
Sivil Erdem	Erkek	142	3,88	0,84	0,86	0,39
	Kadın	116	3,79	0,79		

Tablo 19'a göre katılımcıların cinsiyetlerine göre diğergamlık boyutu puanlarının farklı düzeylerde olmadığı tespit edilmiştir. Kadın ve erkeklerin diğergamlık algılarının benzer düzeylerde olduğu söylenebilir ($p=0,55$, $p>0,05$). Katılımcıların cinsiyetlerine göre vicdanlılık boyutu puanlarının farklı düzeylerde olmadığı tespit edilmiştir. Kadın ve erkeklerin vicdanlılık düzeylerinin benzer olduğu söylenebilir ($p=0,55$, $p>0,05$). Katılımcıların cinsiyetlerine göre nezaket boyutu puanlarının farklı düzeylerde olmadığı tespit edilmiştir. Kadın ve erkeklerin nezaket düzeylerinin benzer olduğu söylenebilir ($p=0,64$, $p>0,05$). Katılımcıların cinsiyetlerine göre nezaket boyutu puanlarının farklı düzeylerde olmadığı tespit edilmiştir. Kadın ve erkeklerin nezaket düzeylerinin benzer olduğu söylenebilir ($p=0,64$, $p>0,05$). Katılımcıların cinsiyetlerine göre centilmenlik boyutu puanlarının farklı düzeylerde olmadığı tespit edilmiştir. Kadın ve erkeklerin centilmenlik düzeylerinin benzer olduğu söylenebilir ($p=0,64$, $p>0,05$). Katılımcıların cinsiyetlerine göre sivil erdem boyutu puanlarının farklı düzeylerde olmadığı tespit edilmiştir. Kadın ve erkeklerin sivil erdem düzeylerinin benzer olduğu söylenebilir ($p=0,39$, $p>0,05$). Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel vatandaşlık algılarının farklı düzeylerde olmadığı tespit edilmiştir. Bulgular değerlendirildiğinde 'Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.' H_{6a} hipotezi kabul edilmemiştir.

- Yaş Faktörüne İlişkin Yapılan Analiz ve Bulgular

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının yaşa göre dağılımları Tablo 20'de yer almaktadır.

Tablo 20. Yaş ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Alt Boyutlar

	Yaş	N	X	s.s	F	P
Diğergamlık	18-25	22	3,82	0,66	1,32	0,26
	26-35	71	3,62	0,68		
	36-44	97	3,69	0,82		
	45-54	56	3,83	0,59		
	55 ve üzeri	12	3,62	1,30		
Vicdanlılık	18-25	22	3,95	0,81	0,65	0,63
	26-35	71	3,63	0,73		
	36-44	97	3,78	0,81		
	45-54	56	3,84	0,63		
	55 ve üzeri	12	3,50	1,18		
Nezaket	18-25	22	4,06	0,69	0,14	0,97
	26-35	71	3,78	0,70		
	36-44	97	3,82	0,86		
	45-54	56	3,83	0,55		
	55 ve üzeri	12	3,69	1,28		
Centilmenlik	18-25	22	4,11	0,75	0,20	0,94
	26-35	71	4,11	0,85		
	36-44	97	4,02	0,99		
	45-54	56	4,12	0,93		
	55 ve üzeri	12	4,08	1,40		
Sivil Erdem	18-25	22	3,97	0,71	3,39	0,01
	26-35	71	3,83	0,68		
	36-44	97	3,80	0,91		
	45-54	56	3,84	0,78		
	55 ve üzeri	12	3,88	1,28		

Tablo 20'ye göre katılımcıların yaşlarına göre diğergamlık boyutu puanlarının farklı düzeylerde olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada 18-25, 26-35, 36-44, 45-54 ve 55 yaş üzerinde olan bireylerin diğergamlık algılarının benzer düzeylerde olduğu söylenebilir ($p=0,26$, $p>0,05$). Katılımcıların yaşlarına göre vicdanlılık boyutu puanlarının farklı düzeylerde olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada 18-25, 26-35, 36-44, 45-54 ve 55 yaş üzerinde olan bireylerin vicdanlılık düzeylerinin benzer olduğu söylenebilir ($p=0,63$, $p>0,05$). Katılımcıların yaşlarına göre nezaket boyutu puanlarının farklı düzeylerde olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada 18-25, 26-35, 36-44, 45-54 ve 55 yaş üzerinde olan bireylerin nezaket düzeylerinin benzer olduğu söylenebilir ($p=0,97$, $p>0,05$). Katılımcıların yaşlarına göre centilmenlik boyutu puanlarının farklı olmadığı tespit edilmiştir. Farklı yaşlarda olan katılımcıların centilmenlik düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir. ($p=0,94$, $p<0,05$). Katılımcıların yaşlarına göre sivil erdem boyutu puanlarının farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. 18-25 yaş arasında olan katılımcıların sivil erdem düzeylerinin kendilerinden daha büyük yaşlarda olan katılımcılara göre daha yüksek seviyelerde olduğu söylenebilir ($p=0,01$, $p<0,05$). Bu bağlamda 'Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında yaşa göre anlamlı bir farklılık vardır.' H_{6b} hipotezi kabul edilmiştir.

- Mesleki Kıdem Faktörüne İlişkin Yapılan Analiz ve Bulgular

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının mesleki kıdeme göre dağılımları Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21. Mesleki Kıdem ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Alt Boyutlar

	Mesleki Kıdem	n	X	s.s	F	p
Diğergamlık	0-5 yıl	48	3,79	0,90	3,29	0,01
	6-10 yıl	53	3,06	1,15		
	11-15 yıl	39	3,23	1,11		
	16-20 yıl	34	2,97	1,09		
	21 yıl ve üzeri	84	3,00	1,09		
Vicdanlılık	0-5 yıl	48	4,19	0,84	3,42	0,01
	6-10 yıl	53	3,77	1,00		
	11-15 yıl	39	3,03	0,93		
	16-20 yıl	34	3,21	0,81		
	21 yıl ve üzeri	84	3,57	1,02		
Nezaket	0-5 yıl	48	4,08	0,79	3,89	0,01
	6-10 yıl	53	3,70	0,93		
	11-15 yıl	39	3,56	1,05		
	16-20 yıl	34	3,59	0,85		
	21 yıl ve üzeri	84	3,74	0,91		
Centilmenlik	0-5 yıl	48	4,06	1,01	3,76	0,01
	6-10 yıl	53	3,26	1,04		
	11-15 yıl	39	3,38	0,99		
	16-20 yıl	34	3,68	0,88		
	21 yıl ve üzeri	84	3,40	1,08		
Sivil Erdem	0-5 yıl	48	4,00	0,88	3,85	0,01
	6-10 yıl	53	3,55	0,97		
	11-15 yıl	39	3,56	0,99		
	16-20 yıl	34	3,26	0,99		
	21 yıl ve üzeri	84	3,10	0,98		

Tablo 21’de katılımcıların mesleki kıdem düzeylerine göre centilmenlik boyutu puanlarının farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Farkın nedeninin 0-5 yıl arası kıdeme sahip bireylerin centilmenlik düzeylerinin diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür ($p=0,01, p<0,05$). Katılımcıların mesleki kıdem düzeylerine göre sivil erdem boyutu puanlarının farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Farkın nedeninin 0-5 yıl arası kıdeme sahip bireylerin sivil erdem düzeylerinin diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür ($p=0,01, p<0,05$). Katılımcıların mesleki kıdem düzeylerine göre diğergamlık boyutu puanlarının farklı

düzeylede olduğu tespit edilmiştir. Farkın nedeninin 0-5 yıl arası kıdeme sahip bireylerin diğergamlık düzeylerinin diğerkatılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür ($p=0,01, p<0,05$). Katılımcıların mesleki kıdem düzeylerine göre vicdanlılık boyutu puanlarının farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Farkın nedeninin 0-5 yıl arası kıdeme sahip bireylerin vicdanlılık düzeylerinin diğerkatılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür ($p=0,01, p<0,05$). Katılımcıların mesleki kıdem düzeylerine göre nezaket boyutu puanlarının farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Farkın nedeninin 0-5 yıl arası kıdeme sahip bireylerin nezaket düzeylerinin diğerkatılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür ($p=0,01, p<0,05$). Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık vardır. H_{6c} hipotezi kabul edilmiştir.

- Eğitim Düzeyi Faktörüne İlişkin Yapılan Analiz ve Bulgular

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının eğitim düzeyine göre dağılımları Tablo 22’de yer almaktadır.

Tablo 22. *Eğitim Düzeyi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkin Alt Boyutlar*

	Eğitim	n	X	s.s	F	p
Diğergamlık	Ortaöğretim	18	3,84	0,55	1,30	0,49
	Ön Lisans	46	3,54	0,58		
	Lisans	170	3,59	0,84		
	Yüksek Lisans	44	3,83	0,59		
Vicdanlılık	Ortaöğretim	18	3,95	0,82	0,60	0,59
	Ön Lisans	46	3,73	0,23		
	Lisans	170	3,78	0,82		
	Yüksek Lisans	44	3,84	0,53		
Nezaket	Ortaöğretim	18	3,89	0,55	0,06	0,95
	Ön Lisans	46	3,88	0,20		
	Lisans	170	3,84	0,85		
	Yüksek Lisans	44	3,83	0,55		
Centilmenlik	Ortaöğretim	18	4,22	0,25	0,05	0,96
	Ön Lisans	46	4,22	0,85		
	Lisans	170	4,24	0,99		
	Yüksek Lisans	44	4,24	0,93		
Sivil Erdem	Ortaöğretim	18	3,82	0,22	0,09	0,90
	Ön Lisans	46	3,83	0,58		
	Lisans	170	3,80	0,92		
	Yüksek Lisans	44	3,84	0,28		

Tablo 22 incelendiğinde katılımcıların eğitim düzeylerine göre diğergamlık boyutu puanlarının farklı düzeylerde olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada farklı düzeylerde eğitime sahip olan bireylerin diğergamlık algılarının benzer düzeylerde olduğu söylenebilir ($p=0,49, p>0,05$). Katılımcıların eğitim düzeylerine göre vicdanlılık boyutu puanlarının farklı düzeylerde olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada farklı

düzeylede eğitime sahip olan bireylerin vicdanlılık düzeylerinin benzer olduğu söylenebilir ($p=0,59$, $p>0,05$). Katılımcıların eğitim düzeylerine göre nezaket boyutu puanlarının farklı düzeylerde olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada farklı düzeylerde eğitime sahip olan bireylerin nezaket düzeylerinin benzer olduğu söylenebilir ($p=0,95$, $p>0,05$). Katılımcıların eğitim düzeylerine göre centilmenlik boyutu puanlarının farklı düzeylerde olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada farklı düzeylerde eğitime sahip olan bireylerin centilmenlik düzeylerinin benzer olduğu söylenebilir ($p=0,96$, $p>0,05$). Katılımcıların eğitim düzeylerine göre sivil erdem boyutu puanlarının farklı düzeylerde olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada farklı düzeylerde eğitime sahip olan bireylerin sivil erdem düzeylerinin benzer olduğu söylenebilir ($p=0,90$, $p>0,05$). Farklı eğitim düzeylerine sahip katılımcıların örgütsel vatandaşlık düzeylerinin benzer olduğu söylenebilir ($p=0,91$, $p>0,05$). ‘Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır.’ H_{6d} hipotezi kabul edilmemiştir.

5.6.7. Örgütsel Güven Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri

- Cinsiyet Faktörüne İlişkin Yapılan Analiz ve Bulgular

Örgütsel güven boyutlarının cinsiyete göre dağılımları Tablo 23’de yer almaktadır.

Tablo 23. Cinsiyet ve Örgütsel Güvene İlişkin Alt Boyutlar

	Cinsiyet	n	X	s.s	t	p
Örgüte Güven	Erkek	142	3,37	1,11	-2,45	0,01
	Kadın	116	3,67	0,80		
Yöneticiye Güven	Erkek	142	3,36	1,10	-2,49	0,01
	Kadın	116	3,65	0,81		
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Erkek	142	3,66	0,91	0,95	0,34
	Kadın	116	3,56	0,80		

Tablo 23 incelendiğinde katılımcıların cinsiyetlerine göre örgüte güven boyutu puanlarının farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Kadınların örgüte güven algılarının erkeklere göre daha yüksek düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Erkeklerin kadınlara göre kurumlarına daha az güvendiği söylenebilir ($p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların cinsiyetlerine göre yöneticilere güven boyutu puanlarının farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Kadınların yöneticilere güven algılarının erkeklere

göre daha yüksek düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Erkeklerin kadınlara göre çalıştıkları yöneticilere daha az güvendiği söylenebilir ($p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların cinsiyetlerine göre arkadaşlara güven boyutu puanlarının farklı olmadığı tespit edilmiştir. Kadın ve erkeklerin çalışma arkadaşlarına benzer düzeylerde güvendikleri görülmüştür ($p=0,34$, $p>0,05$). Bulgular değerlendirildiğinde ‘Örgütsel güven boyutları arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.’ H_{7a} kabul edilmiştir.

- Yaş Faktörüne İlişkin Yapılan Analiz ve Bulgular

Örgütsel güven ve alt boyutlarının yaşa göre dağılımları Tablo 24’de yer almaktadır.

Tablo 24. Yaş ve Örgütsel Güvene İlişkin Alt Boyutlar

	Yaş	N	X	s.s	F	P
Örgüte Güven	18-25	22	3,99	0,78	3,39	0,01
	26-35	71	3,61	0,92		
	36-44	97	3,41	1,08		
	45-54	56	3,50	0,86		
	55 ve üzeri	12	2,78	1,22		
Yöneticiye Güven	18-25	22	3,97	0,78	3,40	0,01
	26-35	71	3,71	0,92		
	36-44	97	3,40	1,07		
	45-54	56	3,50	0,86		
	55 ve üzeri	12	2,92	1,22		
Çalışma Arkadaşlarına Güven	18-25	22	3,98	0,84	1,64	0,16
	26-35	71	3,64	0,84		
	36-44	97	3,57	0,91		
	45-54	56	3,61	0,75		
	55 ve üzeri	12	3,24	0,99		

Tablo 24 incelendiğinde katılımcıların yaşlarına göre örgüte güven boyutu puanlarının farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada 55 yaş ve üzerinde olan çalışanların örgüte güven algılarının diğer yaştaki katılımcılara göre daha düşük düzeylerde olduğu tespit edilmiştir ($p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların yaşlarına göre yöneticilere güven boyutu puanlarının farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada 55 yaş ve üzerinde olan çalışanların yöneticilere güven algılarının diğer yaştaki katılımcılara göre daha düşük düzeylerde olduğu tespit edilmiştir ($p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların yaşlarına göre çalışma arkadaşlarına güven boyutu puanlarının farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada farklı yaşlarda olan katılımcıların çalışma arkadaşlarına benzer düzeylerde güvendikleri görülmüştür ($p=0,16$, $p>0,05$). Bulgular değerlendirildiğinde ‘Örgütsel güven boyutları arasında yaşa göre anlamlı bir farklılık vardır.’ H_{7b} hipotezi kabul edilmiştir.

- Mesleki Kıdem Faktörüne İlişkin Yapılan Analiz ve Bulgular

Örgütsel güven boyutlarının mesleki kıdeme göre dağılımları Tablo 25’de yer almaktadır.

Tablo 25. Mesleki Kıdem ve Örgütsel Güvene İlişkin Alt Boyutlar

	Kıdem	n	X	s.s	F	p
Örgüte Güven	0-5 yıl	48	3,77	0,64	4,75	0,01
	6-10 yıl	53	3,22	0,97		
	11-15 yıl	39	3,07	0,96		
	16-20 yıl	34	3,21	0,91		
	21 yıl ve üzeri	84	3,03	0,91		
Yöneticiye Güven	0-5 yıl	48	3,97	0,78	1,42	0,18
	6-10 yıl	53	3,72	0,80		
	11-15 yıl	39	3,79	0,74		
	16-20 yıl	34	4,00	0,75		
	21 yıl ve üzeri	84	3,89	0,72		
Çalışma Arkadaşlarına Güven	0-5 yıl	48	3,99	0,69	4,67	0,01
	6-10 yıl	53	3,52	0,82		
	11-15 yıl	39	3,27	0,92		
	16-20 yıl	34	3,46	0,90		
	21 yıl ve üzeri	84	3,43	0,82		

Tablo 25’de katılımcıların mesleki kıdem düzeylerine göre örgüte güven boyutu puanlarının farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Farkın nedeninin 0-5 yıl arası kıdeme sahip bireylerin örgüte güven algılarının diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür ($p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların mesleki kıdem düzeylerine göre yöneticiye güven boyutu puanlarının farklı düzeylerde olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,18$, $p<0,05$). Katılımcıların mesleki kıdem düzeylerine göre çalışma arkadaşlarına güven boyutu puanlarının farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Farkın nedeninin 0-5 yıl arası kıdeme sahip bireylerin çalışma arkadaşlarına güven algılarının diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür ($p=0,01$, $p<0,05$). Bulgular değerlendirildiğinde ‘Örgütsel güven boyutları arasında mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık vardır.’ H_{7c} hipotezi kabul edilmiştir.

- Eğitim Düzeyi Faktörüne İlişkin Yapılan Analiz ve Bulgular

Örgütsel güven boyutlarının eğitim düzeyine göre dağılımları Tablo 26’da yer almaktadır.

Tablo 26. Eğitim Düzeyi ve Örgütsel Güvene İlişkin Alt Boyutlar

	Eğitim	n	X	s.s	F	p
Örgüte Güven	Ortaöğretim	18	3,97	0,72	3,42	0,01
	Ön Lisans	46	3,60	0,91		
	Lisans	170	3,40	0,85		
	Yüksek Lisans	44	3,52	0,86		
Yöneticiye Güven	Ortaöğretim	18	3,75	0,94	3,56	0,01
	Ön Lisans	46	3,42	0,98		
	Lisans	170	3,52	0,86		
	Yüksek Lisans	44	4,90	0,79		
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Ortaöğretim	18	3,53	0,84	0,10	0,89
	Ön Lisans	46	3,58	0,91		
	Lisans	170	3,58	0,75		
	Yüksek Lisans	44	3,56	0,99		

Tablo 26 incelendiğinde katılımcıların eğitim düzeylerine göre örgüte güven boyutu puanlarının farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada orta öğretim düzeyinde eğitime sahip olan çalışanların örgüte güven algılarının diğer eğitim düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek düzeylerde olduğu tespit edilmiştir ($p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların eğitim düzeylerine göre yöneticilere güven boyutu puanlarının farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olan çalışanların yöneticilere güven algılarının daha yüksek düzeylerde olduğu tespit edilmiştir ($p=0,01$, $p<0,05$). Katılımcıların eğitim düzeylerine göre arkadaşlara güven boyutu puanlarının farklı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada farklı eğitim düzeylerinde olan katılımcıların çalışma arkadaşlarına benzer düzeylerde güvendikleri görülmüştür ($p=0,89$, $p>0,05$). ‘Örgütsel güven boyutları arasında eğitime göre anlamlı bir farklılık vardır.’ H_{7d} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 27. Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Kabul/ Red
H₁: Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H₂: Örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H₃: Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H₄: Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolü vardır.	Kabul
H₅: Örgütsel adalet boyutları arasında demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve eğitim düzeyi) göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H_{5a}: Örgütsel adaletle boyutları arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H_{5b}: Örgütsel adalet boyutları arasında yaşa anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H_{5c}: Örgütsel adalet boyutları arasında mesleki kıdem göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H_{5d}: Örgütsel adalet boyutları arasında eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H₆: Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve eğitim düzeyi) göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H_{6a}: Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H_{6b}: Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında yaşa göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H_{6c}: Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H_{6d}: Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H₇: Örgütsel güven boyutları arasında demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve eğitim düzeyi) göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H_{7a}: Örgütsel güven boyutları arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H_{7b}: Örgütsel güven boyutları arasında yaşa göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H_{7c}: Örgütsel güven boyutları arasında mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H_{7d}: Örgütsel güven boyutları arasında eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Günümüzde çalışma hayatının her alanında birtakım değişim ve dönüşümler gerçekleşmektedir. Bu değişim ve dönüşümlerin yansımaları örgütlerde çalışanların tutum ve davranışlarında görülmektedir. Örgütlerin sürdürülebilir olmaları için önceden belirledikleri amaç ve hedefler bulunmaktadır. Hedeflerine ulaşmak isteyen örgütler ellerinde bulundurdukları insan kaynaklarını en etkin biçimde kullanmak zorundadırlar. Örgütler etkili ve verimli bir şekilde hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlarına değer vermelidir. Örgüt çalışanlarının bilgi ve birikiminden faydalanmak isteyen her örgüt çalışan motivasyonunu yüksek tutmaya çalışmalıdır. Örgüt çalışanlarının örgütün amaç ve hedeflerini benimseyebilmeleri için bir takım motive edici unsurlar bulunmaktadır. Bunlar örgütsel davranış konuları başlığı altında örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güvendir. Bu kavramlar örgütler için hayati bir önem taşımaktadır. Bu nedenle örgütlerin çalışma ortamlarının ne koşullarda olduğu yapılan araştırmaları zorunlu hale getirmektedir.

Örgüt çalışanları içinde buldukları örgütte adaletin olmasını beklemektedir. Örgütsel adalet belirlenen ödül ve cezaların ne şekilde dağıtılacağını içeren kuralları kapsamaktadır. Bu kurallar ortaya çıkan ödüllerin ve cezaların nasıl dağıtılmasını gerektiğini gösteren ve dağıtım kararlarının nasıl alındığını içeren uygulamaları kapsamaktadır (Yıldırım, 2003: 376). Bu bakımdan örgütsel adalet örgüt ortamında rolünü açıklamaktadır.

Örgütlerin sürdürülebilir olmaları için insan kaynağı olarak nitelendirilen çalışanların buldukları örgütte kalmaları gerekmektedir. Bunun için çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri olmakta ve kendilerini örgüte ait hissetmektedir. Bu davranışlar örgütün tamamının işleyişinde geliştirilen faaliyetleri içermektedir (Özkütük vd. 2012: 3). Çalışanlar örgüte karşı bir takım vatandaşlık davranışlarında bulunmaktadır. Bu davranışlar çalışanların iş tanımlarında yer almayan, yapmadıkları takdirde bir yaptırım söz konusu olmayan davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sorumluluk bilinci ile hareket ederek gönüllük esasına dayalı davranışların bütünüdür (Koçel, 2014: 530). Çalıştıkları örgüte beklenenden daha fazla fayda sağlamayı amaçlayan bu tür davranışlar örgütün amaçlarının benimsenmesi ile paralellik göstermektedir.

Bir çalışanın örgütün hedeflerine yönelik daha fazla çaba sarf ediyor olması kendisi içinde aynı gayret ve çabayı gösterdiği anlamına gelmektedir. Nitekim örgütün hedeflerinin çalışanlar tarafında benimsenmiş olması karşılıklı bir güven teminini de içermektedir. Örgütsel güven ortamının sağlanması için örgüt içinde samimiyet, saygı, doğruluk, bağlılık gibi örgüt için önemli değerlerin gözlenmesi gerekir (Işık ve Paşa, 2017: 137). Çalışanların örgüte karşı güven duymaları örgüt içinde iletişimi dayanışmayı ve takım ruhunu etkilemektedir. Örgütte bir huzur ortamı oluşmakta ve örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Kısacası örgüt içerisinde adaletin olması, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi ve örgütsel güvenin olması ve sağlam temeller üzerine oturtulması örgütlerin ve çalışanların verimliliklerinde etkilidir. Bu bağlamda, kamu çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolünün olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmanın sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Örgütsel adalet davranışının alt boyutları olan dağıtımsal adaletin ortalama değerinin 'yüksek' düzeyde olması çalışanların örgüt içinde kendilerine dağıtılan kazanımlar hakkında adaletin sağlandığı düşüncesi içerisinde olduğu söylenebilir. Etkileşimsel adaletin ortalama değerinin 'yüksek' düzeye yakın olması örgüt içinde alınan kararların çalışanlara tam ve doğru şekilde aktarıldığı söylenebilir. İşlemsel adaletin ortalama değerinin 'orta' düzeyde olması karar verme sürecinin ve işleyişinin adil olduğu, çalışanların bilgilendirildiklerini göstermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarının ortalama değerlerinin 'yüksek' düzeyde olması örgüt içinde çalışanların rol ötesi davranışlar sergilemeye meyilli oldukları söylenebilir. Çalışanların bir takım örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri ve bu tür gönüllü davranışlara yönelik eğilimleri olduğu söylenebilir. Çalışanların örgüte yararlı olacağını düşündükleri her eylemi gerçekleştirirken örgütün amaç ve hedeflerini gözettiklerinden söz edilebilir.

Örgütsel güven boyutlarından olan çalışma arkadaşlarına güven düzeyinin ortalamasının 'yüksek' düzeyde olması çalışanların çalışma arkadaşlarına karşı güven duygusunun geliştiği söylenebilir. Karşılıklı güven olgusunun başlaması bu noktada önemlidir. Çalışanlar arasında güvenilir algısı oluştuğunda güvenilir davranışlar sergileme olasılıkları artabilir. Yöneticiye güven düzeyinin ortalamasının 'yüksek' olması çalışanların yöneticilerine güvendikleri ve aldıkları kararların güven ortamı

içinde uygulanacağı söylenebilir. Örgüte güven düzeyinin ortalamasının ‘yüksek’ düzeye yakın olmasının çalışanların örgütün kendisine olan inancının olduğu söylenebilir. Bu durumda örgütün riskli bir durum ile karşı karşıya kaldığında çözüme ulaşacağını göstermektedir (Tekingündüz, 2012: 55). Buna duyulan inancın ‘yüksek’ düzeye yakın çıkması örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Örgüte güven çalışanların işten ayrılma niyetlerini ve örgütsel bağlılıklarına etki etmektedir (Tan ve Tan, 2000: 242).

Değişkenler arasında ilişkilerin şiddetini ve yönünü belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda; örgütsel adaletin alt boyutlarından olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında (diğergamlık, centilmenlik, nezaket, sivil erdem ve vicdanlılık) pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular literatürde bulunan diğer araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Polat (2007) yaptığı araştırma sonucunda, örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. İplik (2009) yaptığı araştırma sonucunda, örgütsel adalet boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit etmiştir. Çetinkaya ve Çimenci (2014) yaptıkları araştırma sonucunda, örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Örgütsel adaletin alt boyutlarından olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ile örgütsel güvenin alt boyutları arasında (çalışma arkadaşlarına güven, yöneticiye güven ve örgüte güven) pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgular önceki araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Yılmaz, Karaköse ve Altinkurt (2009), örgütsel güven ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki saptamışlardır. İşcan ve Sayın’ın (2014), yaptığı araştırma sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında benzer bir ilişki söz konusudur. Çalışanların örgütsel adalet algılamaları arttıkça veya azaldıkça örgütsel güven duygusuna etki ettiği söylenebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından olan diğergamlık, centilmenlik, nezaket, sivil erdem ve vicdanlılık ile örgütsel güvenin alt boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgular önceki araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Baş ve Şentürk (2011) ve Demirkaya

ve Kandemir (2014) yaptığı araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel güven arasında pozitif yönde anlamlı ilişki saptamışlardır.

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolünü belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon ve sobel testi sonucunda, kamu çalışanlarının örgütsel adalet algı düzeylerinin, örgütsel vatandaşlık algı düzeyleri üzerinde anlamlı ve arttırıcı düzeyde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolünün saptanması amacı ile oluşturulan model sonucunda örgütsel güvenin tam aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için yapılan sobel testi sonucunda tam aracılık etkisinin olduğu doğrulanmıştır. Literatürde bulunan araştırma sonuçları ile karşılaştıracak olursak; Polat ve Celep (2008), Baş ve Şentürk (2011), yaptığı araştırma sonucunda; öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının birbiri ile ilişkili olduğu ve etkilediğini tespit etmiştir.

Örgütsel güven, örgütsel adalet ve vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide önemli bir değişkendir. Örgütsel adalet çalışanın güvenini artırmakta ve bir takım gönüllü davranışlar olarak nitelendirilen vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Farh ve diğer., 1997; Konovsky ve Cropanzano, 1991; Konovsky ve Pugh, 1994; Williams ve diğer., 200). Örgütsel güvenin, örgütsel adalet ve özellikle islemsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymada aracı değişken olduğu görülmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994).

Kamu çalışanlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel güvene ilişkin demografik değişkenlere göre yapılan analiz sonuçlarına göre; kamu çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel adalet düzeylerinin farklı olduğu tespit edilmiştir. Kadınların örgütsel adalet algılarının erkeklere göre daha yüksek düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Literatürde yapılan araştırma sonuçlarında; Polat ve Celep (2008) çalışanların cinsiyete göre örgütsel adalet düzeylerinin farklılaştığı sonucunu tespit etmişlerdir. Bu bağlamda örgütsel adalet algısının cinsiyete göre değişebilir olduğu ifade edilebilir. Kamu çalışanlarının yaşlarına göre örgütsel adalet algı düzeylerinin farklı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada 55 yaş ve üzerinde olan katılımcıların örgütsel adalet algılarının diğer yaşlarda olan katılımcılara göre daha düşük düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Literatürde yapılan araştırma sonuçlarında;

Doğan (2017) örgütsel adalet algısının çalışanların yaşlarına bağlı olarak değiştiğini tespit etmiştir. Tokmak (2018) alışanların örgütsel adalet algılarının yaşa göre farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Çalışanların yaşları arttıka örgütsel adalet algılarının da azaldığı söylenebilir. Kamu alışanların mesleki kıdem düzeylerine göre örgütsel adalet algı düzeylerinin farklı olduğu tespit edilmiştir. Farkın nedeninin 0-5 yıl arası kıdeme sahip bireylerin örgütsel adalet algılarının diğer katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Polat ve Celep (2008) yapmış olduğu araştırmasında da benzer sonuçlara ulaşmıştır. Adalet algısının mesleki kıdeme göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Kamu alışanlarının eğitim düzeyine göre örgütsel adalet düzeylerinin farklı olduğu tespit edilmiştir. Doğan (2017) alışanların örgütsel adalet algılarının eğitim düzeyine göre farklılaştığı sonucunu tespit etmiştir.

Kamu alışanlarının demografik özelliklere göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin farklı olduğu tespit edilmiştir. Yaş ve mesleki kıdem düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Çalışanların cinsiyet ve eğitim düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Literatürde bu araştırmanın benzer sonuçları ile karşılaşmak mümkündür. zdevecioğlu (2003) yaş ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Sökmen ve Boylu (2011) araştırmasına göre örgütsel vatandaşlık boyutlarından olan sadece diğer gamlık ve nezaket boyutu kapsamında erkek ve kadın çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeylerinde anlamlı farklılık olduğunu tespit etmiştir. Çevik ve Can (2020) alışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusunu tespit etmişlerdir. Yeşiltaş ve Keleş (2009) araştırmasına göre çalışanların eğitim düzeylerinin, hizmet içi eğitim alma durumlarının örgütsel vatandaşlık davranışının farklı boyutlarında etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Kamu alışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel güven algılarının farklı düzeylerde olmadığı tespit edilmiştir. Kadın ve erkeklerin örgütsel güven düzeylerinin benzer olduğu söylenebilir. Çalışanların yaşlarına göre örgütsel güven düzeylerinin farklı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada 55 yaş ve üzerinde olan katılımcıların örgütsel güven algılarının diğer yaşlarda olan katılımcılara göre daha düşük düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların mesleki kıdem düzeylerine göre örgütsel güven boyutu puanlarının farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Farkın nedeninin 0-5 yıl arası kıdeme sahip bireylerin örgütsel güven algılarının diğer katılımcılara göre daha

yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel güven algılarının farklı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada orta öğretim düzeyinde eğitime sahip katılımcıların örgütsel güven algılarının diğer yaşlarda olan katılımcılara göre daha yüksek düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Literatürde yapılan araştırma sonuçlarına göre Eğriboyun (2014) çalışanların örgütsel güven algıları ile cinsiyet arasında anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Bu araştırmada erkeklerin güven düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Buna karşın literatürde örgütsel güven ile cinsiyet arasında herhangi bir farklılık tespit edilememiş araştırmalar da mevcuttur (Gilbert ve Tang, 1998, Polat ve Celep, 2008, Baş ve Şentürk, 2011). Çalışanların örgütsel güven düzeyleri ve yaş arasında anlamlı farklılıklar tespit edilen araştırmalar bulunmaktadır. (Gider, 2010, Gilbert ve Tang, 1998, Taşkın ve Dilek, 2010). Çağlar (2011), örgütsel güven ile mesleki kıdem arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığını tespit etmiştir. Yine bazı araştırma sonuçlarında (Yazıcıoğlu, 2009, Büte, 2011), eğitim düzeyi arttıkça çalışanların örgütlerine karşı güven düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir. Bazı çalışmalarda ise eğitim durumu ile örgütsel güven arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir (Taşkın ve Dilek, 2010, Büte, 2011).

Çalışanların örgüt ortamında kendilerine adil davranıldığında, adalet duygusunun arttığı, yüksek düzeyde güven duygusunun oluştuğu, bu bağlamda çalışma isteklerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme eğilimlerinde bir artış görüldüğü söylenebilir. (Moorman, 1991). Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven birbirini etkilemektedir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için hem çalışanları hem de örgütün kendisini ilgilendiren bu üç kavramın örgütsel girdi ve çıktılarının ortaya konulması, kavramların örgütsel sonuçlarının olumlu olarak oluşması açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütsel güven ve alt boyutları olan örgüte, çalışma arkadaşlarına ve yöneticiye güven örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında önemli bir aracı değişkendir. Bu araştırma sonucu da göstermiştir ki örgütsel güven kavramı doğrudan ve dolaylı etkileriyle örgütteki çalışanların tutum ve davranışlarını yönetmek açısından önemlidir. Bu nedenle çalışmanın hem literatüre hem de iş dünyasına katkı sağlaması düşünülmektedir.

Bu araştırma Afyonkarahisar ilinde görev yapan kamu çalışanları ile sınırlıdır. Bundan sonraki çalışmaların farklı bölgelerde görev yapan kamu kesimi çalışanlarını kapsayacak biçimde yapılması ve farklı sektör gruplarında yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Akagündüz, Y. ve Güzel T. (2013). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (3),1-18.
- Akdoğan, A. A. ve Köksal, O. (2014). Aidiyet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1), 25-43.
- Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2009). Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşleri. *Uluslararası 5. Balkan Eğitim ve Bilim Kongresi. Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi, (1-3 Ekim 2009)*, 179-195
- Altuntaş, S. (2008). *Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Kişisel-Mesleki Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aquino, K. (1995). Relationships Among Pay Inequity, Perceptions of Procedural Justice, and Organizational Citizenship. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 8, 21-33.
- Arlı, D. (2011), *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Alguları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Arslantaş, C., C. (2008). Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Tisk Akademi*, 3 (5), 101-117.
- Arslantürk, G., ve Şahan, S. (2012). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi. *Polis Akademisi Kayseri Polis Meslek Yüksek Okulu, Polis Bilimleri Dergisi*, 14 (1), 135-155.
- Aslan, Z., ve Özkoç, A., G. (2015). *Örgütsel Adalet, Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 1-13.
- Asunakutlu, T. (2006). Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (8) 4, 16-33.
- Avey, J.B. & Luthans, F., Y. (2008). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitude Sand Behaviors. *Journal of Management*, 20 (10), 1-23.
- Ayık, A., Yücel, E., ve Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 233-252.
- Balcı A., Baltacı A., Fidan T., Cereci C., ve Acar U. (2012). Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi Uluslararası E-Dergi*. 2 (2), 47-74.
- Baş, G. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 1 (2), 17-36.

- Baş, G. ve Şentürk, C., (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (1), 29-62.
- Begenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014). Psikolojik Sermayenin Çalışanların Duygu Gösterimleri ve İşe Yönelik Algılarına Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kayseri: Melikşah Üniversitesi, (7-9 Mayıs 2015), 181-193.
- Beugré, Constant D. & Robert, A. B. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (2), 324-339.
- Biçkes D., ve M, Yılmaz C. (2017). Çalışanların Örgütsel Güven Algılamalarının Özdeşleşme Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Çalışma. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (1), 301-322.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria for Fairness. B.H. Sheppard (eds), *Research on Negotiation in Organizations*, Greenwich: JAI Press, 1, 43-55.
- Bolat, O., Bolat, T., ve Seymen, O. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 215-239.
- Bromiley, P. & L. L. Cummings (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI). Roderick M. Kramer & Tom R. Tyler (Der.), *Trust in Organizations*, 302-319.
- Büte M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (25)1, 171-192.
- Candan, H. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet Etik Örgütsel Güven Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Kamu Kurumu Üzerine Araştırma. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (4), 889-917.
- Chen, T. Y., Hwang, S. N. & Liu, Y. (2012). Antecedents of the Voluntary Performance of Employees: Clarifying the Roles of Employee Satisfaction and Trust. *Public Personnel Management*, 41 (3), 407-420.
- Chrasch, Y. & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Humanm Decision Processes*, 86 (2), 278-321.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A., (2008). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 197-210.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*. 3, 386-400.
- Colquitt, J. A. & Rodell, J. B. (2011). Justice, Trust and Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives, *Academy of Management Journal*, 54 (6), 1183-1206
- Colquitt, Jason A., Conlon, Donald E., Wesson, Micheal J., Porter, Christopher O. L. H., Ng, K. Yee., (2001). Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Cummings, L., & Bromiley, P. (1996). Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. *In Trust in Organizations: Frontiers of theory and Research*, 8(2), 261-287.
- Çetinkaya, M. ve Çimenci, S. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 237-278.

- Çevik, A., Can, N. (2020). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışlarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Makamsal Güç Kaynakları. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 13-30.
- Çolak, M. ve Erdost, H. E. (2004). Organizational Justice: A Review of the Literature and Some Suggestions for Future Research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 51–84.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange, and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326
- Deluga, R. J. (1998), Leader-member Exchange Quality and Effectiveness Ratings. *Group and Organization Management*, 23 (2), 189-217.
- Demircan, N. ve A. Ceylan. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 139-150.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15), 115-132.
- Demirel, Y., Seçkin, Z., ve Özçınar, M. (2011). Örgütsel İletişim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 20(2), 33-48.
- Demirkaya, H., Kandemir, A. (2014). Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (2), 263-279.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11 (3), 618-634.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Doğan, H. (2017). Çalışanların Adalet Alguları ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies* 59(7), 605-620.
- Dyne, L.V. , Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M. E. & Cummings, L. L. (2000). Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship in a Non- Work Setting. *Journal of Organizational Behavior*. 23(1), 3-23.
- Eğriboyun, D. (2014). Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 5(9), 25-52.
- Elovainio, M. Kivimäki, M. ve Vahtera, J. (2002). Organizational justice: evidence of a New Psychosocial Predictor of Health. *J Public Health*. 92(1), 105–108.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertürk, E. (2014). *Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Farh & Organ, D. W. (2004). Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15 (2), 241–253.
- Farh, J., Podsakoff, P. M. & Organ, D. W (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-722.

- Ferres, N., Connell, J. & Traraglione A. (2004). Co-worker Trust As a Social Catalyst for Constructive Employee Attitude. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (6), 608-622.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. USA: Sage Publications Inc.
- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions To Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing Moderator And Mediator Effects In Counseling Psychology Research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115–134.
- Gabarro, J. (1987). *The Dynamics of Taking Charge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gider, Ö. (2010). Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 21 (65), 81-105.
- Greenberg, J. A. (1987). Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Gilbert, J. & Tang, T., (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personal Management*, 27 (3), 321-338
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.
- Greenberg, J. Ve R.A. Baron; (2000), *Behavior In Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Gouldner, A.W.: (1960). The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1), 48-75.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7 (13), 25-43.
- İşık, N., A. ve Paşa, Ö. (2017). Öğretmenlerin Okul Müdürüne Güven Düzeyleri ve Okul Müdürü Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (60), 135-144.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İnce, M., ve Gül, H. (2011). The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions. *International Journal of Business and Management*, 6 (6), 134-149.
- İplik, F. N. (2009). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(1), 107-118.
- İşbaşı, Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

- İşcan, Ö. ve Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları, *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 59 (1), 182-201.
- İşcan, Ö., Sayın, U . (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- İyigün, N. Ö. (2011). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- Jose, P.E. (2013). MedGraph-I: A programme to graphically depict mediation among three variables: The internet version version 3.0. Victoria Univesity of Wellington, Wellington, New Zealand. Retrieved from <http://www.victoria.ac.nz/staff/paul-jose-files/medgraph/medgraph.php>. (Erişim Tarihi: 06.05.2020).
- Joseph E. E. & Winston B. E. (2005). A Correlation Of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (1), 531-539.
- Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karaaslan, A., Özler, D. ve Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. 11(2), 135-160.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15 (26), 140-141.
- Karcıoğlu, F , Kahya, C . (2012). Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2), 337-352 .
- Khan, S., Mukhtar, S. N., Khan, M. A. (2010). Link Between Organizational Justice and Employee Job Performance in the Work Place. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (3), 121-122.
- Kılıçlar, A., (2011). Yöneticiye Duyulan Güven ile Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (3), 23-36.
- Kickul, J. , Gundry, L.K. & Posig, M. (2005). Does Trust Matter? The Relationship Between Equity Sensitivity and Perceived Organizational Justice. *Journal of Business Ethics*. 56(3), 205- 218.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), 698-707.
- Konovsky, M. A. and Folger, R. (1991). *The effects of procedure and distributive justice on organizational citizenship behavior*. Unpublished manuscript, A. B. Freeman School of Business, Tulane University.
- Konovsky, M. A. and Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Koys, D. J. (2001). The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study. *Personnel Psychology*, 54 (1), 101-14.
- Kuşculuoğlu, S. (2008). *Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesinin Çalışan İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Adalet, Güvenilirlik, Güven Eğilimi ve Güvenin Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Lambe, J.C., Wittmann, M. and Spekman E. R. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8 (3), 1-36.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior. (Seventh Edition)*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Mackenzie, S.B. And P.M. Podsakoff. (1993). The Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Evaluations Of Salesperson Performance. *Journal Of Marketing*, 57(1), 70-81.
- Mayer, Roger C., Davis James H. & Schoorman F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L. & Chervany, N. L. (1998). Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *Academy of Management Review*, 23 (3), 473-490.
- McShane, L.S. & Glinow, M. A.V. (2016). Örgütsel Davranış. Çeviri Editörleri: Günsel, A. ve Bozkurt, S., 2.Baskıdan Çeviri, Nobel Yayınları, İstanbul.
- Memduhoğlu H. B. ve Zengin, M. (2017). *Örgütsel Güven. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* içinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Meydan, C. H. ve Basım, H. N. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Kontrol Odağı, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (1), 99-116.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Response to Crisis. In Kramer, R. M. and Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research*, 261-287. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Moorman, R. H., (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Moorman, R. H. Niehoff, B. P. Organ, D. W. (1993). Treating Employees Fairly And Organizational Citizenship Behavior: Sorting The Effects Of Job Satisfaction, Organizational Commitment And Procedural Justice. *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Niehoff, B. P. Moorman, R. H. (1993), "Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior," *Academy Of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Organ, D. W (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Özcan, A. (2016). Türkiye’de Okul Öncesi Dönemde Prososyal Davranışlar İle İlgili Yapılan Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri İle Makalelerin İncelenmesi. *International Journal of Social Science*, 51, 489-504.
- Özdevioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özen, J. (2002). *Örgütlerde Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Özkütük N., Orgun F., Sezer H. ve Güneysu Çakan A. (2012). Hastanede Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin İncelenmesi. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 28 (3), 1-12.
- Özutku, H., Ağca, V. Ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (2), 193-210.

- Pillai, R., Schriesheim, C. A. & Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25 (6), 897-933.
- Pillai, R., Williams, E. S. & Tan, J. J. (2001). Are the Scales Tipped in Favor of Procedural or Distributive Justice? An Investigation of the U.S., India, Germany, and Hong Kong (China). *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 312–332.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leaders Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259–298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational Leaders Behavior and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 (2), 107–142.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Futurer Research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Alguları. *Educational Administration: Theory and Practice Spring*, 54, 307-331.
- Sadykova, G. (2014). *Örgütsel Güven Oluşturmada Manipülasyon Tekniklerinin Etkisi: Türkiye-Tataristan Karşılaştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Saruhan, N. (2013). The Role of Trust in Organization in the Relationship Between Resistance to Change and Communication: The moderating effects of organizational justice and psychological capital on this relationship. (Published Doctoral Thesis). Marmara University Institute of Social Sciences, Istanbul.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 317-339.
- Shockley P., Ellis K. & Winograd G. (2000). Organizational Trust: What it Means, Why it Matters. *Organization Development Journal*. 18 (4), 35-48.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What it Means, Why it Matters. *Organization Development Journal*, 18 (4), 35–48.
- Singh, U. & Srivatava, B. L. (2009). Interpersonal Trust and Organizational Citizenship Behavior. *Psychological Studies*, 54 (1), 65-76.
- Smith, C., Organ D. W. and J. Near (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653 663.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 147-163.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Şahin, R., Kavas E. (2016). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.

- Şenturan, D. D. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2010). Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 37(8), 171-193.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Tan, H. ve Tan, C. S. (2000), Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (2), 241-260.
- Taşkın, F., Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 37-46.
- Tekingündüz, S. (2012). *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*. (Yayınlanmamış Doktora tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Thibaut, J. & Laurens W. (1978). A Theory of Procedure. *California Law Review*, 66 (3), 541-566.
- Thibaut, John and Laurens Walker. 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, New
- Tokmak, M. (2018). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Topakkaya, Y. D. (2009). Aristoteles'te Adalet Kavramı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(6), 628-633.
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. K. (2000). A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning and Measurement of Trust. *Review of Educational Research*, 71, 547-593.
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış doktora tezi) Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara
- Tüzün, İ. K., (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 93-118.
- Usta, R. (2009). İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34, 241-263.
- Üstün, F. (2015). *Örgütlerde Sıklık-Esneklik Boyutunun Örgütsel Güven, Kurumsal Girişimcilik ve Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Wat, D. & Shaffer, M. A. (2005). Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Trust in the Supervisor and Empowerment. *Personnel Review*, 34(4), 406-422.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1998). Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy Of Management Review*, 23 (3): 513-530.
- Williams, L. & Anderson, S. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17 (3), 601-617.

- Wong, Y., Wong, C. & Ngo, H. (2002). Loyalty to Supervisor and Trust in Supervisor of Workers in Chinese Joint Ventures: A Test of Two Competing Models. *International Journal of Human Resource Management*, 13(6), 883-900.
- Yamaguchi, I. (2009). Influences of Organizational Communication Tactics on Trust With Procedural Justice Effects: A Cross-Cultural Study Between Japanese and American Workers. *International Journal of Intercultural Relations*, 33 (1), 21-31.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İş görenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.
- Yeşiltaş, M. ve Keleş, Y., (2009). İş görenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 17-39.
- Yıldırım, F. (2003). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi. *Mülkiye Dergisi*, 27(239), 371-402.
- Yılmaz, K. (2009). Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 59 (59), 471-490.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu C. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Seçkin Yayınları: Ankara.
- Yürür Ş. (2005). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 111-123.

EKLER

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Değerli katılımcı,

Aşağıdaki ifadeler çalışmış olduğunuz kurumda, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik, bilimsel bir araştırma ile ilgilidir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, bilimsel ahlaka uygun bir şekilde saklı tutularak değerlendirilecek ve araştırma dışında başka bir kaynakta kullanılmayacaktır.

Çalışmanın sonucunun etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ve bilime hizmet edebilmesi için aşağıdaki sorulara samimi ve doğru bir şekilde yanıt vermeniz gerekmektedir. Lütfen anketlerin üzerinde isim belirtmeyiniz.

Değerli vaktinizi ayırıp çalışmaya katkı sağladığınız için çok teşekkür ederim.

Ayşe Elvan PEHLİVAN

NOT: Lütfen ankete başlamadan önce aşağıdaki kişisel bilgilerinize ilişkin soruları cevaplandırınız.

1. Yaşınız:

18-25 () 26-35 () 36-44 () 45-54 () 55 ve zeri ()

2. Cinsiyetiniz:

Erkek () Kadın ()

3. Kurumda alışma Süreniz:

0-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16 - 20 Yıl () 21 Yıl ve zeri ()

4. Eğitim Düzeyiniz:

Ortaretim() nlisans() Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

Aşağıda örgütsel adalet ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun olan tek seçeneği işaretleyiniz.

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

Aşağıda örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun olan tek seçeneği işaretleyiniz.

	İFADELELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.					
2.	Kurum yapısında yapılan gelişmelere destek olurum.					
3.	Kurum içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.					
4.	Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum.					
5.	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.					
6.	Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.					
7.	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.					
8.	Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.					
9.	Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm.					
10.	Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.					
11.	Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.					
12.	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim.					
13.	Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım.					
14.	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm					
15.	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.					
16.	Kurumda görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim.					
17.	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.					
18.	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.					
19.	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı güvenme ya da kızgınlık duymam.					

Aşağıda örgütsel güven ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun olan tek seçeneği işaretleyiniz.

	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Çalıştığım işyerinde bütün çalışanlarına adil davranır.					
2.	Çalıştığım işyeri dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir.					
3.	Çalıştığım işyeri genelde açıklıkla yönetilir.					
4.	Çalıştığım işyerinde performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır.					
5.	Çalıştığım işyeri çalışanlarına ilgili ve saygılıdır.					
6.	Çalışanların özlük hakları konusunda adil davranır.					
7.	Çalıştığım işyerinde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
8.	Çalıştığım işyerine her zaman güvenirim					
9.	Yöneticim yardımsever biridir					
10.	Yöneticim verdiği sözleri daima tutar					
11.	Yöneticim astlarının hak ve çıkarlarını korur					
12.	Yöneticim çalışanlarını destekleyicidir					
13.	Yöneticim tutarlı biridir					
14.	Yöneticim gerginlik yaratmaz.					
15.	Yöneticim güvenilir biridir.					
16.	Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı yaratır					
17.	Yöneticim aldığı kararlarda çalışanların da katılımını sağlar					
18.	Yöneticim işinde yeterli bilgi ve beceriye sahiptir					
19.	Çalışma arkadaşlarımla arasındaki güven düzeyi çok yüksektir					
20.	Çalışma arkadaşlarımla sorumluluk sahibidirler					
21.	Çalışma arkadaşlarımla dürüst ve açıktırlar					
22.	Çalışma arkadaşlarımla uyumludurlar					
23.	Çalışma arkadaşlarımla işyerindeki kuralları istismar etmezler					
24.	Çalışma arkadaşlarımla her türlü zorlukta bana yardım ederler					
25.	Çalışma arkadaşlarımla güvenilirlerdir					
26.	Çalışma arkadaşlarımla politik (içten pazarlıklı) davranışlar sergilemezler					
27.	Çalışma arkadaşlarımla mesleki becerileri oldukça yüksektir					

ÖZGEÇMİŞ

Ayşe Elvan PEHLİVAN 1994 yılında Konya'nın Cihanbeyli ilçesinde doğdu. İlköğretimi Afyonkarahisar'ın Sinanpaşa ilçesinde bulunan Atatürk İlköğretim Okulu'nda tamamladı. Eğitim hayatına Afyonkarahisar Atatürk Lisesi'nde devam etmiştir. 2017 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Lisans bölümünden mezun olmuştur. 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek lisans eğitime başlamıştır. Yüksek lisans eğitimi sürecinde ulusal bir kongrede sunulan ve ulusal bir akademik dergide yayınlanan makalesi bulunmaktadır. Akademik çalışma/ ilgi alanları işletme, yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış üzerinde yoğunlaşmaktadır.

