

T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİMLER ENSTİTÜSÜ



ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE ÖRGÜTSEL ADALET
ARASINDAKİ İLİŞKİ: LİBYA GIDA ENDÜSTRİSİNDE BİR VAKA
ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sulayman Qadar Mohammed SULAYMAN

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

ŞUBAT 2023

T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİMLER ENSTİTÜSÜ



ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE ÖRGÜTSEL ADALET
ARASINDAKİ İLİŞKİ: LİBYA GIDA ENDÜSTRİSİNDE BİR VAKA
ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sulayman Qadar Mohammed SULAYMAN
(210014018)

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Tez danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP

ŞUBAT 2023



T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz, İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı (210014018) numaralı öğrencisi Sulayman Qadar Mohammed SULAYMAN'ın “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Libya Gıda Endüstrisinde Bir Vaka Çalışması” adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun (28/02/2023) tarihinde oluşturulan jüri tarafından *Oy Birliği* ile Yüksek Lisans tezi olarak *Kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

Tez Savunma Tarihi: . (28/02/2023)

1) Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP

2) Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Ümit BOZOKLU

3) Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Libya Gıda Endüstrisinde Bir Vaka Çalışması” adlı tezin, proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (28/02/2023)

Sulayman Qadar Mohammed SULAYMAN



ÖNSÖZ

Yüksek Lisans ders dönemimde ve tez aşamam boyunca desteklerini üzerimden esirgemeyen kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP'a; okul, iş ve özel hayatımda aldığım tüm kararlarda yanımda olan ve attığım her adımda desteğini esirgemeyen aileme teşekkürlerimi sunarım.

Şubat 2023

Sulayman Qadar Mohammed SULAYMAN



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
ÇİZELGE LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT	x
1. GİRİŞ	1
2. LITERATURE REVIEW	3
2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	3
2.1.1 Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı	3
2.1.2 Örgütsel vatandaşlık davranışının önemi	4
2.1.3 Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları.....	5
2.1.3.1 Yardımseverlik	5
2.1.3.2 Nezaket	6
2.1.3.3 Vicdan.....	7
2.1.3.4 Centilmenlik / sportmenlik	9
2.1.3.5 Erdemlilik (sivil/yurttaşlık erdem)	10
2.1.4 Örgütsel vatandaşlık davranışının temeli	11
2.2 Örgütsel Adalet	14
2.2.1 Örgütsel adalet kavramı	14
2.2.2 Örgütsel adaletin önemi	16
2.2.3 Örgütsel adaletin boyutları	17
2.2.3.1 Etkileşim adaleti.....	19
2.2.3.2 Usul adaleti	21
2.2.3.3 Dağıtıcı adalet	23
2.3 Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki.....	24
3. ÇALIŞMA METODOLOJİSİ	27
3.1 Amaç ve Önem.....	27
3.2 Alan, Veri Kaynakları, Konum-Zaman Ve Destek	27
3.3 Yöntem ve Teknik	28
4. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE BULGULAR	29
4.1 Verilerin Analizi.....	29
4.2 Araştırmanın Bulguları	30
4.2.1 Araştırmaya katılan kişilerin özelliklerine ilişkin betimsel analiz sonuçları	30
4.2.2 Güvenilirlik analizi	30
4.2.3 Normal dağılım analizi.....	31
4.2.4 Toplanan verilerle ilgili olarak yapılan fark testleri	32
4.2.4.1 Cinsiyete göre farklılıkların araştırılması	32
4.2.4.2 Medeni duruma göre farklılıkların araştırılması	33
4.2.4.3 Yaşa göre oluşturulan sınıflar arasındaki farklılıkların araştırılması	34

4.2.4.4 Eğitim durumuna göre oluşturulan sınıflar arasındaki farklılıkların araştırılması	36
4.2.4.5 Toplam iş deneyimine göre oluşturulan sınıflar arasındaki farklılıkların araştırılması	38
4.2.5 Korelasyon analizi	41
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	42
KAYNAKLAR	45
ÖZGEÇMİŞ	49



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 4.1: Araştırmaya Katılan Kişilere Ait Özellikler (n=188)	30
Çizelge 4.2: Güvenilirlik Analizi Sonuçları	31
Çizelge 4.3: Skewness ve Kurtosis Değerleri (n=188).....	32
Çizelge 4.4: Cinsiyete Göre Farklılık Analizi (n=188)	32
Çizelge 4.5: Medeni Duruma Göre Farklılık Analizi (n=188)	33
Çizelge 4.6: Yaşa Göre Farklılık Analizi (n=188)	34
Çizelge 4.7: Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi (n=188).....	37
Çizelge 4.8: Toplam İş Deneyimine Göre Farklılık Analizi (n=188)	39
Çizelge 4.9: Korelasyon Analizi (n=188)	41

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 3.1: Çalışmanın Modeli.....27



ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİ: LİBYA GIDA ENDÜSTRİSİNDE BİR VAKA ÇALIŞMASI

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet ve bunun Libya gıda endüstrisindeki birçok tezahürü arasındaki ilişkileri araştırmaktır. Araştırma, algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine ilişkin teorik ve pratik literatür arasındaki boşluğu doldurarak, yönetim ve idare alanında halihazırda mevcut olan bilgi birikimine katkıda bulunacaktır. Yazar, katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarını bildirdiği ve örgütsel adalet konusundaki kendi görüşlerini değerlendirdiği anketler kullanmaya karar verdi. Çalışmada kullanılan anket üç bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde katılımcılardan cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve firmadaki çalışma geçmişi gibi kişisel bilgileri vermeleri istendi. Elde edilen verilerin incelenmesinde Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) programı kullanılacaktır. Geliştirilen araştırma hipotezlerini değerlendirmek için korelasyon, regresyon, T-testi ve ANOVA analizleri de yapılacaktır. Ek olarak, tanımlayıcı istatistikler kullanılacaktır.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Adalet, Libya, Gıda Endüstrisi*

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL JUSTICE: A CASE STUDY IN THE LIBYA FOOD INDUSTRY

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the relationships between organizational citizenship behavior, organizational justice and its many manifestations in the Libyan food industry. The research will contribute to the knowledge already available in the field of management and administration by bridging the gap between the theoretical and practical literature on the effects of perceived organizational justice on organizational citizenship behavior. The author decided to use questionnaires in which participants reported their organizational citizenship behaviors and evaluated their own views on organizational justice. The questionnaire used in the study is divided into three parts. In the first part, the participants were asked to provide personal information such as gender, marital status, age, education level and employment history in the company. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program will be used to analyze the obtained data. Correlation, regression, T-test and ANOVA analyzes will also be performed to evaluate the research hypotheses developed. In addition, descriptive statistics will be used.

Keywords: *Organizational Citizenship Behavior, Organizational Justice, Libya, Food Industry.*

1. GİRİŞ

Her bir yönetim el kitabı bizi basit bir iddiaya götürmektedir. Müşteriler herhangi bir grubun can damarlarıdır ve onlar olmadan varlık basitçe sona ermektedir. Her çalışanın ve ekibin değerinin yanı sıra yöneticilerin alışılmışın dışında düşünmesi ve müşterilerin aldıkları hizmetlerden memnun olmalarını sağlamak için yenilikçi yaklaşımlar geliştirmesi gerekliliği bu bağlamda vurgulanmaktadır. Fakat sanayi grupları bu anlamda birçok zorlukla karşılaşmaktadırlar. İlk olarak, mevcut ortamda, sürekli daralan bütçeleri dengelemek için kısıtlanmış durumda olduklarını söylemek gerekir. Bununla birlikte, buna karşı koymak için endüstriyel kuruluşlar, gelişmiş üretkenlik ve çıktı kalitesi için artan taleplerle karşı karşıyadır. Bunlar, hızlandırılmış teknik gelişme ve artan uluslararası ticaret döneminde artan üretkenlik standartlarına bağlanabilir. Bu nedenle sanayi firmalarının tüm kaynaklarını yeni ve kullanışlı ürünler geliştirmeye yönlendirmeleri elzemdir.

Bununla birlikte, bütçe kısıtlaması dönemlerinde, endüstriyel kuruluşlar, çalışanların sorumlulukları veya kuruluş tarafından gerekli kılınmayan, ancak kuruluşun işlevsel performansına doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunan eylemleri gerçekleştirme arzusuna güvenebilmelidir. Örgütsel vatandaşlık faaliyetleri, işe gelmeyen veya bir görevi tamamlamakta güçlük çeken iş arkadaşlarına yardım etmek için müdahale etmeyi içermektedir. Bu tür uygulamalarda bulunan çalışanlar, işverenleri ile yaptıkları iş sözleşmelerinde belirtilen görevlerin ötesine geçtikleri için gönüllü olarak hareket etmektedirler. Örgan'ın "resmi teşvik sistemi tarafından hemen ve açıkça kabul edilmeyen, ancak birikimi örgütün verimli ve etkili çalışmasına katkıda bulunan isteğe bağlı davranışlar" olarak tanımladığı örgütsel vatandaşlık davranışları, bu tür eylemlerle ilgili olabilir (Podsakoff & MacKenzie, 2014).

Çalışanlar, işverenleri tarafından herhangi bir şekilde haksızlığa uğradıklarını hissettiklerinde, genellikle görevlerinde yer almadığı gerekçesiyle örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla bağlantılı faaliyetlerden geri çekilirler veya katılımlarını en aza indirirler. İnsanlara adil olmayan bir şekilde davranıldığında, iş arkadaşlarına

veya bir bütün olarak şirkete yardım etme konusunda daha az istekli olacaklarını varsaymak gerekir. Yöneticiler ve akademisyenler, çalışan ve müşteri tutumlarının bir ölçüsü olarak örgütsel adalete çok dikkat etmektedirler. Aslında işletmeler, işyeri adaletsizliği sonucunda yüksek bir bedel ödemek zorunda kalmaktadırlar. Personel devri, devamsızlık, düşük üretkenlik ve fiziksel ve zihinsel sağlık sorunlarının tümü olası sonuçlardır. Bu nedenle, bu zihniyeti tanımak ve kökenlerini ve iş üzerindeki potansiyel etkilerini araştırmak yöneticilerin görevidir (Colquitt vd., 2013).

Sağlık ve kamu kurumları gibi farklı alanlarda yapılan birçok çalışma, örgütsel vatandaşlık uygulamaları ile örgütsel adalet arasındaki bağlantıyı incelemiş ve araştırmacıları bu bağlantının yiyecek ve içecek endüstrisinde de geçerli olacağına inandırmıştır. Bu nedenle, bu çalışma, yiyecek ve içecek işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet kavramına nasıl tepki verdiklerini araştırmak için deneysel bir yaklaşım kullanmaktadır.

2. LITERATURE REVIEW

2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

2.1.1 Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı

Geçtiğimiz birkaç yılda, profesyonel ve akademik yönetim literatüründe, örgütsel etkililik için çok önemli ekstra rol faaliyetlerini tanımlayan önemli bir artış gözlemlenmektedir. Barnard ilk olarak 1920'lerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı tanımlamış ve o zamandan beri terim, kişinin tipik iş tanımının dışındaki herhangi bir faaliyet anlamına gelmeye başlamıştır. 1983 yılında Dennis Organ ve arkadaşları "örgütsel vatandaşlık davranışı" fikrini yönetim literatürüne ilk getiren kişiler olmuşlardır. Yönetimler, araştırmacılara çalışan vatandaşlığı ve iş arkadaşları arasındaki davranışlar konusunda çok sayıda çalışma yaptırmıştır. Bir çalışanın iş arkadaşlarına veya kuruluşa yardım etmek için gerçekleştirdiği bireysel ve gönüllü eylemler, Organ'ın "örgütsel vatandaşlık davranışları" olarak adlandırdığı şeylerdir (Lin vd., 2010).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, iş performansının aksine, belirli bir görevi tamamlamak veya bir örgütün ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olanın ötesine geçmektedir. Hiç kimsenin eylemlerinin tüm organizasyonu etkileyemeyeceğini, ancak herkesin çabalarının toplamının üretkenliği besleyen sosyal ve psikolojik bir iklim yaratacağı söylenmeye devam etmektedir.

Bunlara ilaveten, örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı, bir davranışın örgütsel vatandaşlık olarak değerlendirilmesi için karşılanması gereken üç kriteri içermektedir: (1) davranış, kendi konumundaki bireyden beklenenin ötesine geçer; (2) kişi gönüllü olarak ve eylemlerinin sonuçlarının tamamen farkında olarak hareket eder; ve (3) davranış, kuruluşun önceden belirlenmiş ödül sisteminin bir parçası değildir (Bolino vd., 2015).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının en önemli özelliği gönüllü olmalarıdır; yani, rolün gerektirdiği şekilde çalışanın sorumluluklarının bir parçası olarak görülmezler ve bireyi örgüte bağlayan iş sözleşmesinde belirtilen görev tanımında belirtilmezler.

Bunlar daha çok çalışanın kendi sorumluluklarının sonucudurlar ve kendi iradeleri ve kişisel tercihleridir. Bu nedenle, bir çalışanın bunu yapmayı unutması genellikle bir disiplin sorunu olarak görülmez. Organ, "iyi asker sendromunu", bir bireyin kendi biriminin taleplerini sürekli olarak kendi biriminin taleplerinin önüne koyduğu bir örgütsel vatandaşlık modeli olarak tanımlar.

2.1.2 Örgütsel vatandaşlık davranışının önemi

İnsan İlişkileri Okulu'nun "mutlu çalışanlar daha fazla üretir" iddiası, araştırmacıların örgütsel vatandaşlık davranışına olan ilgisini ilk ateşleyen şeydi. Bunun nedeni, Bateman ve Organ'ın göstermek istediği iş tatmini ile kurumsal vatandaşlık davranışı arasında gösterilen bağlantının, çalışan memnuniyetinin önemini artırmış olmasıdır. Bununla birlikte, şu anda, iş tatmininin etkilerinin yalnızca işten ayrılma ve devamsızlığın azaltılması üzerinde olduğu gösterilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise örgütün karşı karşıya kalması gereken misyonlar ve sorunlar lehine bir seçim taahhüdünü ima ederken, iş doyumunu a priori pasif bir tutumu, hatta örgütün sunduğu koşulların bir "tüketicisi" olarak ortaya koymaktadır. Bu nedenle, bu tür organizasyonları teşvik etmekten ve çalışanların vatandaşlığını teşvik etmekten sorumlu olan İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), bu çalışma alanında ilgi konusudur. Birçok çalışma, iyi kurumsal vatandaşlığın memnun müşteriler, daha yüksek üretkenlik ve daha uyumlu ekipler ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda bu durum işyerindeki savurganlıkla da ters orantılıdır. Özellikle örgütsel vatandaşlık davranışının bir işletmenin etkinliği ve refahı üzerinde sahip olması gereken dört tutarlı sonuç bulunmaktadır. Verimlilik üzerindeki bu olumlu etkiyi, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen çalışanların zorluklar karşısında kendi kendine yardım etme davranışlarını daha fazla sergilemesine, sorunlara çözüm bulmayı kolaylaştırmasına ve bireylerin arama yaparak harcadıkları zamanı azaltmasına bağlayabiliriz. Çalışanlar, bu tür bir işbirliğinden kaynaklanan en iyi uygulamaların gayri resmi paylaşımından yararlanabilirler (Eatough vd., 2011).

Sonuç olarak, yöneticiler müdahale etmek için daha az, gerçekten yönetmek için daha fazla zaman harcayabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışının ikinci sonucu, bu tür davranışların örgütün verimliliğini ve etkililiğini artırabilecek çalışan fikirlerini teşvik ettiği gerçeğiyle desteklenen yönetim yeteneğindeki bir gelişmedir. Üçüncüsü, az önce gördüğümüz gibi, yönetsel bir bakış açısından, örgütsel vatandaşlık davranışı daha iyi kaynak seferberliğine izin vermektedir. Bunun nedeni, kısmen, çalışanlardan

gelen olumlu geri bildirimlerin bir yandan en kalifiye çalışanları elde tutmayı, diğer yandan da yetkin insanları organizasyona çekmeyi mümkün kılmasıdır. Fransız özel sektör orta düzey yöneticileri arasında yakın zamanda yapılan bir çalışma, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin işlerini bırakma olasılıkları ile ters orantılı olduğunu ortaya koymaktadır (Penner vd., 2014).

Son olarak, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, aksamalar karşısında esnekliği geliştirir. Çalışanların güçlü bir yurttaşlık erdemi duygusu varsa, örgütün yaşamına dahil olma olasılığı daha yüksektir. Bunun nedeni, güçlü bir sivil erdem duygusuna sahip çalışanların, şirketin karşı karşıya olduğu zorluklarla başa çıkmak için daha donanımlı olmaları ve işte yaptıkları iyileştirmelerle daha derin bir bağlantıya sahip olmalarıdır. Sporun rekabetçi ruhu, çalışanlara sürekli gelişme ve yeni zorluklarla mücadele etme sivil davranışını aşılayarak da yardımcı olmaktadır.

2.1.3 Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları

Organ (1988) tarafından yapılan araştırmaya göre, örgütsel vatandaşların beş farklı özelliği bulunmaktadır. İşyerinde vatandaşlık, bireyin takdirine bağlı olarak gerçekleştirilen ve resmi olarak ödüllendirilmeyen eylemleri ifade etmektedir. Yine de genel olarak bakıldığında, bu alışkanlıklar işin sorunsuz işlemesi için faydalıdır. Organ, beş boyutu tanımlar: yardımseverlik, nezaket, çalışkanlık, sportmenlik ve vatandaşlık. Bu faktörler aşağıdaki gibi daha da ayrıntılı açıklanabilir.

2.1.3.1 Yardımseverlik

Literatüre baktığımızda gördüğümüz gibi, kurumsal vatandaşlığın bu yönü özveri, nezaket ve başkalarını düşünme olarak tanımlanmaktadır. "Başkaları için yaşama eğilimi veya arzusu", Fransız filozof Auguste Comte'un özgeciliği 19. yüzyılda ilk kez ortaya koyduğunda tanımladığı şekildedir. Karl Marx, Comte tarafından dini ön kabullere dayanmaktan çok seküler olarak tanımlandığında özgecilik kavramıyla ilgilendi ve bunu yazılarında kapsamlı bir şekilde geliştirdi. Marx bu alanda araştırma yapmamış olsa da özgeciliğin bireyin yeteneklerinden ihtiyaçlarına uzanan bir süreç olduğuna inanmaktaydı. Diğer ekip üyelerine gönüllü yardım, özgeciliğin başka bir örneğidir. Bir gruba dahil olanlar, bir sorunu çözmek veya bir görevi yerine getirmek için başka bir gruba dahil olanlara yardım teklif edebilirler. Yeni veya deneyimsiz çalışanlara yardım etmek, çatışmalar ortaya çıktığında veya çözümü imkansız olduğunda çözmek ve iş sağlığı ve güvenliği endişeleri konusunda

organizasyonel müttefiklere rehberlik etmek, mesleğin kapsamına giren eylemlerdir. Bu tutumun, patronların bunun arzu edilir olduğunu veya çalışanın kendi sorumluluklarının kapsamı dışında inisiyatif gösterdiğini iddia etmesine yol açabilecek mesleğin istekliliğine dayandığını hatırlamak önemlidir (Bergeron vd., 2013).

Kısıtlama, işgücünün görevini yapmasını ve meslektaşlarına yardım etmesini engellediği için örgüt üyeliği üzerinde zararlı bir etkiye sahiptir. Başaramayacak durumda olan bir grup üyesine yardım etmek de bu boyutun bir parçasıdır. Diğer dallarda grup içi koordinasyonu kolaylaştıran ve genel performansı olumlu yönde etkileyen yeni bir aktivite, grubun uyumunu kolaylaştırır ve diğer üyelere paralel olarak performansını artırır.

2.1.3.2 Nezaket

Bir organizasyon içindeki işbölümü, birbirleriyle etkileşime giren bireylerin iyi iletişimi olarak tanımlanabilecek bir "nezaket boyutu" yaratmaktadır. Bu, önemli kararlar vermeden önce çalışanlara danışma ve onları geri çağırma, onları ilgili şirket konularında güncel tutma, haklarını ve ayrıcalıklarını koruma ve pozitif organizasyon kültürünü teşvik etme fikrini örneklendirir. İşte o zaman, bir şey yapmadan önce etrafta dolaşıp insanların düşüncelerini alırsınız. Aynı zamanda, belirli bir görevi yerine getirirken ortaya çıkabilecek olası engelleri kasıtlı olarak öngörme uygulamasıdır. Nazik olmak, en başta sorun yaratmaktan kaçınmayı amaçlayan eylemlerde bulunmak ve olası sorunların etkisinin nasıl azaltılacağı konusunda ileriye düşünmektir. Başka bir deyişle, nezaket, üyelerin kariyerleri hakkında kötü hissettiklerinde birbirlerini yükseltmelerini gerektirmektedir. İlk araştırmalar, çalışanları kibar davranış sergileyen işletmelerin departmanlar arasında ve departman üyeleri arasında daha az sorun yaşadığını ve bunun da çatışma yönetimi için daha az zaman harcandığını gösterdi (Mackenzie vd., 2011).

Kuruluşun/örgütün üyeleri, diğer alanlar üzerindeki herhangi bir zararlı etkiyi en aza indirmek amacıyla iş arkadaşlarıyla iletişim halinde kalarak, onlara son teslim tarihlerini hatırlatarak, ilgili bilgileri ileterek ve açık diyalog hatlarını teşvik ederek bu davranış profilini izlemektedir. Buna göre nezaket metriği, organizasyondaki işbölümü içindeki işbirliğini açıklamaktadır. İş güvenliği ve iş sağlığının bu bileşeni, ilgili prosedürlerin her adımında hem departmanlar arası hem de üyeler tarafından

bilgilendirilmiş eylemlerin gerçekleştirildiği olası bir soruna bir çare önerisini veya önleyici davranışların gösterilmesini içermektedir. İşyerinde birbirleriyle konuşmak ve birlikte karar vermek zorunda olan insanları uyarmak, yönlendirmek ve hatırlatmak da nezaket tanımının bir parçasıdır. İş arkadaşlarının işlerini ve kararlarını etkiledikleri kişilerle olan etkileşimleri, kurumsal vatandaşlık davranışının bu yönüne dahildir. Bu alemdeki tüm eylemlerin ortak bir noktası vardır: bunların, başkalarını yaklaştırmakta olan belaya karşı önceden uyardıkları gösterilmiştir. Nazik davranışlara örnek olarak, bir karardan etkilenmesi muhtemel olan çalışanlardan bilgi istemek, meslektaşları ilgili şirket haberleri hakkında bilgilendirmek, çalışanların haklarını ve ayrıcalıklarını korumak ve dostça hatırlatmalar yapmak verilebilir (Chen & Yang, 2012).

Hem fedakarlık hem de kibarlık "iyilikseverlik" açısından karakterize edildiğinden, Organ bunların ortak bir boyutu olduğunu savunuyor: yardım etme eylemi zamanı. Bireyler arasında bir çatışma ortaya çıktığında, bir sonraki adım, eldeki sorunu çözmelerine yardımcı olmaktır. Sorunun oluşmasını engellemek veya etkisini azaltmak için proaktif önlemlerin alınmasını gerektiren tavırlar bulunmaktadır.

2.1.3.3 Vicdan

Vicdanlı bir çalışan, Organ tarafından tanımlandığı şekliyle, pozisyonuyla ilgili görevleri yerine getirmenin ötesine geçmektedir. Bu açıdan bakıldığında, etkinliğin gerektirdiği tutumların sebat, düzenlilik, dakiklik, molaları sorumlu kullanma ve kurallara uymayı içerdiği açıktır. Bu bağlamda, Charter Party'nin sık sık devam etmesi istenebilir, ancak yükümlülükler, istenirse bireysel üyelerin bu kapasitede hizmet vermeye istekli olmalarına da dayandırılabilir. Olağandışı olmadıkça, patronlar, işe gitmemek için iyi bir mazeretleri (kötü hava veya kişisel yükümlülükler gibi) olduğu sürece, belirli bir günde işe gelmezlerse işçilerin paçayı sıyrmasına izin verecektir. Benzer şekilde, işleri halletmek için işe geç kalmak, aşırı uzun molalar vermemek, toplantılara şirketin iyiliği için gitmemek, değerli suyu ve elektriği israf etmemek de vicdanlı bir çalışanın belirtileridir (Chiaburu vd., 2011).

İnsanlar vicdanlı olduklarında, şirketin normlarına uygun şekilde hareket ederler. Vicdanlı bir kişi düzenlidir, sorumluluğu ciddiye alır ve çok çalışır. "Çalışma etiği" terimi, yazar Ted Organ (1988) tarafından, bir bireyin işlerine olan bağlılığını, örneğin fazladan saatler harcamak veya gönüllü olarak fazladan görevler üstlenmek

gibi kendilerinden beklenenin ötesine geçen taahhüdünü tanımlamak için kullanılmıştır. Ayrıca araştırmalar, işyerinde Vicdanlılığın örgütsel politika ile ilişkili olduğunu göstermiştir.

Bahsettiğimiz faktörün ölçtüğü şey, çalışanların beklenen örgütsel vatandaşlık düzeylerinde beklenenin üzerine çıkması ve ötesine geçmesidir. Bu, kuruluştaki herkesin rollerinde daha da yükselmeye hazır olması gerektiği anlamına gelmektedir. Çalışanlar, çay içmek, öğle yemeği ve atıştırmalık yemek için harcanan zamanı azaltmak için toplantılara zamanında ve düzenli olarak katılarak liderliğinizi takip etmeye teşvik edilebilir. Bir çalışanın projeyi bitirmek için fazladan zaman ve çaba harcamaya istekli olduğunu göstermenin bir başka yolu da, bunu normal çalışma saatleri sona erdikten ve bunun sonucunda çalışanın kişisel veya aile hayatı zarar görmüş olsa bile yaptığını göstermesidir. Meslek, gerekli olmayan eylemlerde bulunmaktan da sorumlu olmayı gerektirir. İş yeri güvenliği ve iş sağlığı ile ilgili çatışmaların kazaları ve yaralanmaları önlemede ve tehlike veya aşırı koşullar karşısında bir tehdidi ortadan kaldırmak veya hafifletmek gibi önleyici eylemlerin kapsamını belirlemede oynadığı rolü kabul etmek önemlidir. Toplantılarda veya başka bir şekilde iş yeri güvenliği ve sağlığı ile ilgili endişeleri dile getirmek ve iyileştirme önerileri sunmak bu kabilden bir davranıştır. Burada, üyeler bir bütün olarak grubun iyiliği için daha fazla sorumluluk üstlenirken aynı zamanda kendi zamanlarını ve enerjilerini grubun üretkenliğini artıracak yeni yollar bulmak için kullanmaya teşvik edilirler. Yöneticilerin vicdanlılığında bir artış, kuruluşların içindeki gücün devredilmesini kolaylaştırır. Ancak Organ, örgütün vicdani üyelerinin talepleri karşılanmadığı takdirde kendilerini ve örgütün diğer üyelerini eleştirebileceklerini vurgulayarak bu boyutun olumsuz yönlerini de vurgulamaktadır (Rego vd., 2010).

Literatürdeki bazı araştırmalar, hayırseverlik ahlakını her ikisine de dayandırarak, özgecilik ve vicdanlılık özelliklerini aynı şeymiş gibi ele alma eğilimindedir. Bununla birlikte, açıklanan iki boyut, hayırsever eylemler çalışmasında farklıdır. Kişisel gelişim eylemleri genellikle onları alan kişiye odaklanır, ancak vicdanlı olanlar grubu bir bütün olarak görürler.

2.1.3.4 Centilmenlik / sportmenlik

"Mükemmel bir oyuncu" veya "sportmen" olmak takdire şayan bir özelliktir. Bu aynı zamanda önemsiz konular hakkında yaygara yapmaktan kaçınabilmeyi de içerir. Organ (1988) tarafından tanımlanan sportmenlik, herhangi bir işyerinin kaçınılmaz bir özelliği olan küçük rahatsızlıklara katlanabilecek davranış biçimini ifade eder.

İyi sportmenlik sayesinde çalışanların morali yükselebilir. Sportmenlik bileşeni sergileyen çalışanların, kuruluş içinde gerilimi artıran olumsuz eylemlerde bulunma olasılığı daha düşüktür ve önemsiz konulardan şikayet etme olasılıkları da azdır. Çalışma arkadaşlarına saygılı davranmak, gerekmedikçe sorunları büyütmemek, olumsuzluklar karşısında olumlu bir bakış açısı benimsemek ve kamuoyu nezdinde şirketin itibarını korumak bu eksende arzu edilen davranış örnekleridir (Podsakoff & MacKenzie, 2014).

İş yerinde sorunlar çıktığında hüsrana uğramak yerine şefkat göstermek, bu özelliğin niteliksel bir göstergesidir. Grup üyeleri bu açıdan büyük fayda sağlarlar. Bir sporcu, sızlanmak ve çalışanın iyimser görünümünü korumak yerine, üstlerinin ve diğer işlerinin motivasyonunu olumsuz etkilemeden, iş güvenliği ve iş sağlığı ile ilgili sorunlara aktif olarak etkin çözümler arar. Mevcut şikayet etmeme eyleminin yanlış anlaşılacağı, bu alanda sıklıkla dile getirdiğimiz bir görüştür. Podsakoff vd. (2000) de belirttiği gibi, koşullar zor olduğunda kişinin kendi duygu ve düşüncelerini bir kenara bırakıp organizasyonun iyiliğine odaklanması önemlidir. Bu, daha fazla özveri gerektirir ve olumlu davranışı teşvik eden bir çözüme kapı açar.

Sportmen davranışlar, çalışanların işyerinde bir anlaşmazlığa yol açabilecek herhangi bir şey söylemesini veya yapmasını engellediği için kaçınma eylemleri olarak da bilinir. Sportmenliğe bakmanın bir başka yolu, sorumlu herhangi bir kişiye karşıt olarak gruba bir bütün olarak bağlılıktır. Benzer şekilde, olumlu tutum gösterileri de dikkate alınabilir, böylece çalışanlar iş yoğunluğunda veya işler iyi gitmediğinde bile çalışmaya devam edebilirler (Bolino vd., 2015).

Sportmenlik, şirket içinde olduğu gibi, tüm dış bağlamlarda kuruluşun itibarının iyi niyetli bir şekilde savunulmasını gerektirir. Sonuçlara göre, centilmenlerin varlığının iş sonuçları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu açıktır. Koşullar ne olursa olsun iyi bir tutum sürdüren çalışanlar, sonuçta kuruluşun performansını artıran organizasyonel değişikliklere daha hızlı yanıt verebilirler.

Sportmenlik, fark yaratmayacak şikayetleri görmezden gelmek veya iş arkadaşları arasında sürtüşmeye neden olabilecek şeyleri boşvermek gibi davranışlarla kendini gösterir. Zamanını işle ilgili konularda sızlanarak, işleri gereksiz yere daha da kötüleştirerek ve onları küçümseyen meslektaşlarından kaçınarak geçirenler için bu tür davranışlar iyi bir sportmenlik modeli olarak gösterilebilir. Organizatörlerin centilmen hareketler yaratma çalışmaları, ortaya çıkabilecek ancak grubun hayatta kalması için çok önemli olmayan tüm sorunlara çözüm bulmayı ve ardından bu durumu yukarıya yansıtmayı gerektirir (Penner vd., 2014).

Sportmen davranış, başkaları tarafından rahatsız edildiğinde veya işler planlandığı gibi gitmediğinde mızızlanmamayı ve sonuç ne olursa olsun neşeli bir tavır sergilemeyi gerektirir. Aynı zamanda kolay kolay üzülmemek, bir takımın başarısı için fazladan çaba sarf etmek ve kendilerini %100 hissetmedikleri halde diğerlerinin duygularını dikkate almak gibi şeyleri de içerdiğini söylememiz gerekir. Bu anlamda sportmenlik, grup içinde sürtüşmeye neden olabilecek her türlü konuyu örtbas etmeyi gerektirir.

2.1.3.5 Erdemlilik (sivil/yurttaşlık erdem)

Sivil erdem sergileyen çalışanlar, aktif olarak siyasi hayata katılan ve örgütün idari çabalarını destekleyen kişilerdir. Bu nedenle, bu faktör toplumun işleyişinde yer almak için bazı yükümlülükleriniz olduğu anlamına gelmektedir. Graham, çalışanların kuruluşun vatandaşları olarak eylemlerinin sorumluluğunu almaları gerektiğini keşfetti ve bu da kurumsal vatandaşlık davranışının bu yönünün gelişmesine yol açtı. Bu eylemler, çalışanların şirketteki yerlerine değer verdiğini ve kendilerine düşen sorumluluğu adil bir şekilde üstlenmeye istekli olduklarını gösterir. Çalışanların şirketlerine veya basına sadakati, sivil erdem boyutunun bir örneğidir.

Bu ortamda, uygun eylemler, kuruluşun çıkarlarını tehlikeye atabilecek siyasi, profesyonel ve sosyal faaliyetlerde bulunmaktan kaçınmayı içermektedir. Aile şirketindeki herkes, şirket içinde ortaya çıkan her sorun için kişisel sorumluluk almanın yanı sıra bir toplantı çağrısında bulunma ve bir çözüm müzakere etme konusunda kendi payına düşeni yapmalıdır (Mackenzie vd., 2011).

İş, hiç düşünmeden kendi gelişimini feda etmeyi içeriyorsa, o zaman sivil erdem boyutunu örneklendirir. Sorumlu bilinç kavramı, faaliyetlere katılım ve işyeri

güvenlik ve sağlık kurulları gibi faaliyetler aracılığıyla bu boyutta da iş başındadır. Grubunuzun üyelerine, eldeki sorunlar hakkında eleştirel düşünceleri ve bir bütün olarak topluluğa fayda sağlayan yurttaşlık erdemi faaliyetlerine aktif olarak katılmaları için ihtiyaç duydukları alanı ve kaynakları vermeniz çok önemlidir.

Bu bağlamda bilgi sağlayan yurttaşlık davranışı, toplantı ve törenlere katılmak, duyuru ve bültenleri incelemek ve ilgili diğer haber kaynaklarına göz kulak olmak gibi şeyleri içermektedir. Çalışanların firma içindeki değişime ve/veya ilerlemeye uyum sağlamak için ihtiyaç duydukları iletişimi sağlamaya yönelik davranışların öne çıkan bir başka başlığı daha vardır: yurttaşlık erdemi davranışı. Bu faktörün birincil amacı, şirketin büyümesini teşvik etmektir. Bu konuda öncülük etme sorumluluğu işgalcilerdedir ve bu davranışın etkili bir şekilde ele alınması için örgütsel konuşmalara aktif katılım gereklidir. Örneğin bu faktör, şirket içi toplantılara düzenli olarak katılmak, misyonuna uygun kurumsal kararları kabul etmek ve desteklemek, organizasyonel değişiklikleri takip etmek, meslektaşları yeni koşullara uyum sağlama konusunda ilham verici bir rol oynamak gibi şeyleri içermektedir. Benzer şekilde, çalışanlar hem iç hem de dış kitleye şirket hakkında olumlu konuşurlar ve farklı alanlarda asılı olan duyuru panolarında bilgi verenleri yakından takip ederek kurumun teşvik ettiği sivil erdem davranışlarına uygun hareket etmelerini sağlarlar. Son olarak, kişinin topluma finansal olarak daha iyi katkıda bulunabilmesi için eğitimini ilerletme fırsatlarından yararlanması, yurttaşlık erdeminin bir örneği olarak görülür (Chiaburu vd., 2011).

2.1.4 Örgütsel vatandaşlık davranışının temeli

Barnard, Katz ve Kahn, Roethlisberger ve Dickson, Gouldner ve Blau ve daha pek çoğu, örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturan bilgi birikimine katkıda bulunmuşlardır. Barnard'ın (1938) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine temel çalışması, "işbirlikçi davranış" olarak adlandırdığı şeye odaklandığını göstermektedir. Organ, modern insan kaynakları yönetimi ilkeleri yaygınlaşmadan çok önce, Barnard'ın yazılarının çok sayıda teorisyenin çalışmaları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu iddia etmektedir. Barnard, ortak faaliyetleri koordine etmeye ilgi duyuyordu. Bu anlamda, bir grubun hayatta kalması için çok önemli olan faktörlerin önemini kabul ettiğini görmekteyiz (Lin vd., 2010).

Bu yazar, bir organizasyonun gelişmesi için üyelerinin birbirleriyle etkili bir şekilde iletişim kurabilmesi ve ortak hedeflerine ulaşmak için birlikte çalışabilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu bakış açısından, insanların kendilerinin bir organizasyonun boyutları olmadığı açıktır; daha ziyade (hizmetler, eylemler veya etkiler şeklinde) dikkate alınması gereken katkılarıdır. Bu yazar ayrıca, dahil olan herkesin kooperatif sisteminin başarılı olması için biraz çaba sarf etmeye istekli olması gerektiğini savunmaktadır.

Şirket için önemleri sadece belirsiz bir şekilde kabul edilse de, kabul edilmektedir. Organ'ın geliştirdiği "örgütsel vatandaşlık davranışı" fikri kısmen Barnard'a atfedilmektedir. Barnard'ın işbirliği yapma isteği kavramı, ona göre, insanların bir örgütün üyeleri olarak ne kadar iyi davrandıklarını belirleyen faktörlerden birisidir. Buna ek olarak, Barnard'ın sözleri, Organ'ın, yalnızca önceden belirlenmiş sonuçların peşinde koşan çalışanlarının becerilerine ve çabalarına odaklanarak bir kuruluşun işleyişini anlamının imkansız olduğunu kabul ettiğini ima ediyor gibi görünmektedir. Bu görüşe göre, "kuruluş" terimi, "McDonald's" veya "IBM" gibi belirli bir marka adını değil, kendi kendini örgütlenme sürecini ifade etmektedir. Durum bu olduğundan Barnard, insanların birbirleriyle sürekli ve anlamlı ilişkiler sürdürmek zorunda olduklarını iddia eder (Eatough vd., 2011).

Bu nedenle, tuttıkları bağlantılar kuruluş tarafından resmi olarak onaylanabilir veya onaylanmayabilir. Planlı bir eylemin sonucu olarak kendiliğinden gerçekleşebilir veya hatta bir bireyin arzusu tarafından yönlendirilebilirler. Ancak, bu bağlantılara dahil olan kişilerin deneyimleri, tutumları ve duyguları, kontrolleri dışındaki faktörlerden etkilenmektedir. İlk başta sadece küçük bir grup insanı etkileyecek gibi görünse de, hiç bitmeyen bir etkileşim ağı sayesinde hızla çok daha büyük bir gruba yayılabilir. Sonuç olarak, Barnard'ın tezi, gayri resmi grupların yeni oluşan resmi otorite yapısını meşrulaştırma ve sürdürme gücüne dayanmaktadır.

Katz ve Kahn'ın çalışması (1966), örgütsel vatandaşlık davranışı için bir başka temel sağlamaktadır. Barnard'dan 25 yılı aşkın bir süre sonra, 1966'da Katz ve Kahn, kuruluşların açık sistem tabanlı bir davranış analizini sunuyor. Araştırmaları, başarılı firmaların çalışanlarında teşvik etmesi gereken üç davranış biçimi olduğunu gösteriyor. Örgütün ayakta kalması, insanların örgüte girmesine, örgütte kalmasına, üstlerinin verdiği görevleri yerine getirmesine, yaratıcı ve özgün yollardan daha da ileriye gitmesine bağlıdır. İş arkadaşlarıyla işbirliği içinde çalışmak, sistemi

korumak, sistemi geliştirmek için yeni yollar bulmak, gelecekteki katkılara hazırlanmak için kişinin eğitimine devam etmek gibi dış çevrede sistem organizasyonu için olumlu bir iklimi teşvik eden eylemler düşer. bu üçüncü davranış kategorisi altında incelenir. İşbirliği, yardım, tavsiyeler, cömertlik eylemleri ve hayırseverlik, herhangi bir organizasyonun günlük işleyişi için çok önemlidir. Bununla birlikte, bireyler ve gruplar arasında yasal olarak bağlayıcı hiçbir anlaşma, grubun isteyebileceği veya ihtiyaç duyabileceği her şeyi sağlamalarını gerektiremez (Bergeron vd., 2013).

Çalışan çıktıı, sağlık ve sosyal hususlardan daha kritiktir. Araştırmacıların, örgütsel vatandaşlık davranışının dayandığı üç sütun olarak işbirliğini, resmi olmayan yapıları ve duyguları tanımladıkları görülmektedir. Örgütsel değişim, herhangi bir düzeyde tezahür edebilen gayri resmi gruplardan etkilenebilir. Bu nedenle, bireyler, şirket içinde, her üyenin diğerleriyle olan kişisel bağlarına göre bir rol veya statüye sahip olduğu gayri resmi gruplar oluşturur. Bu gayri resmi bağlantılar, daha karmaşık işbirliği biçimlerini teşvik eder ve bu da resmi organizasyonun işleri halletme kapasitesini geliştirir.

Son olarak, karşılıklılık standardı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının temelinde katkıda bulunan Mackenzie vd. (2011) tarafından tanımlanmıştır. Bir kişinin geçmişte kendisine fayda sağlayanlara yardım etme yükümlülüğü ve onlara yardım edenlere zarar vermekten kaçınma yükümlülüğü, karşılıklılık standardının dayandığı iki sütundur. Bireyler, başkalarından aldıkları faydaları, başkalarından almaya devam edeceklerinden emin olmak için "geri verirler" ve bu ilke, sosyal etkileşimin ve grup yapısının temelini oluşturur.

Karşılıklılık ilkesinin bir uzantısı olarak Blau, 1964'te sosyal ticaret fikrini önermiştir. Bu düşünceye katılanlar, insanların başkalarının faaliyetlerinden bekledikleri ödülleri tarafından inisiyatif almaya teşvik edildiğini düşünürler. Belirsiz görevlerin varlığı, Blau'nun sosyal etkileşimde fark ettiği ilk özelliktir. Yani, kişinin bir tür eylemde bulunması karşılığında ödüllendirileceği anlaşılrsa da, bu "ödüln" niteliği önceden belirlenmemiştir.

Bu nedenle, gelecekteki sorumlulukların özelliklerini "pazarlık etmek" mümkün değildir, çünkü bunlar nihai olarak bir tür eylemde bulunma "zorunluluğu" kapsamında tarafın takdirine bağlıdır. Sosyal mübadele teorisinin ikinci ayırt edici özelliği, yükümlülük, takdir ve güven gibi duyguları ortaya çıkaran tek teori

olmasıdır. Hem ekonomik hem de sosyal mübadele, mübadele kavramını anlamak için önemlidir. Çabaları için çalışanları ödüllendirmek için ekonomik alışverişi kullanan yöneticiler, şirkete acil mali fayda sağlamanın ötesinde çalışanları önemsemeyizler. Sosyal mübadele savunucuları ise çalışanlarıyla kalıcı ilişkiler kurmak isterler ve çalışanlarının ekstra çabası karşılığında onların mutluluğunu ve profesyonel gelişimini önemserler (Chiaburu vd., 2011).

Bir çalışana saygıyla davranıldığında, iyi bir örgütsel vatandaşlığı teşvik eden eylemlerde bulunma olasılığı daha yüksektir. Mei'nin 2009'da yaptığı bir araştırmaya göre, şirketleri tarafından değer verildiğini ve takdir edildiğini hisseden çalışanların, karşılığında vatandaşlık davranışlarını benimseme olasılıkları daha yüksektir. 1990 yılında yapılan bir çalışmada Organ, çalışanların kuruluşlarıyla sosyal değişim zamanlarında örgütsel vatandaşlığa daha yatkın olduklarını gözlemlemiştir. Sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılığın incelenmesi, karşılıklılık normunun bir uzantısı olarak sosyal mübadele fikrinin sağladığı teorik çerçeveden büyük ölçüde yararlanabilir.

2.2 Örgütsel Adalet

2.2.1 Örgütsel adalet kavramı

İşçiler, işe getirdikleri beceri ve bilgileri sermaye olarak görürler ve zamanla bu varlığı derneklerinin avantajı için kullanmaya başlarlar ve aynı zamanda yatırım yoluyla kendi kişisel kazançlarını en üst düzeye çıkarmaya çalışırlar. Daha sonra, bu işçiler, çeşitli adalet önlemlerini uygularken, kazanımlarını diğer işçilerin kazanımlarına atıfta bulunacak ve karşılaştıracaklardır.

Bir kişinin şirket içinde adil muamele görme duygusu bu karşılaştırma kullanılarak ölçülebilmektedir. Örgütsel adalete ilk referanslar, Adams'ın (1965) eşitlik teorisinde ve Folger'in (1977) göreceli yoksunluk kavramlarında bulunabilir. Greenberg'e göre örgütsel adalet, tüm çalışanlara adil ve eşit davranılma derecesi ile tanımlanabilir. İşyerinde adalet, kaynakların ne kadar adil bir şekilde tahsis edildiğini, kararların nasıl alındığını ve bu kararların sonuçlarının çalışanlara iletildiğini ifade eder.

Aşağıda, örgütsel adalet üzerine çeşitli çalışmalardan derlenen bazı tanımlar bulunmaktadır: Greenberg'e (2009) göre, çalışanların şirketin eylemlerinin adaletine ilişkin algıları örgütsel adaleti oluşturmaktadır. Terim, Ployhart ve Ryan (1997)

tarafından çalışanların işyeri adaletine yönelik tepkilerini ve anlayışlarını tanımlamak için türetilmiştir. Literatürdeki tanımlara göre, işyerindeki farklı süreçler düzenli olarak örgütsel adalet konularını gündeme getirmektedir. Adaletin işyerindeki işlevi çoğunlukla “örgütsel adalet” kavramı merceğinden tanımlanmıştır. Adaletin kurumsal performans ve çalışan davranışı ile önemli bir korelasyona sahip olduğu bulunmuş ve bu da araştırmacıları konuyu daha derine inmeye sevk etmiştir. Şirket içinde olumlu bir sosyal yapıyı sürdürmek ve sorunları minimumda tutmak, şu anda iş dünyasında örgütsel adaleti sağlamanın en etkili yoludur.

Katkıda bulunan önemli bir faktör, sosyal adalet ve örgütsel adalet arasındaki bağlantıdan etkilenen adalet kavramının çalışanların zihniyeti ve eylemleri üzerindeki etkisidir. İşyerinde güçlü bir adalet duygusuna sahip olmanın, diğer şeylerin yanı sıra bireyin aidiyet duygusu, motivasyonu, yaratıcılığı, problem çözme becerileri, amaç duygusu, topluluk duygusu ve üstlerine güveni üzerinde olumlu etkileri olduğu gösterilmiştir. Mükemmel performans, gelişen bir iş ortamı ve köklü bir kültür gibi olumlu örgütsel sonuçlar bu girdilere bağlanabilir. İşyerinde adalet eksikliği, sabotaj, hırsızlık ve şiddet gibi olumsuz bireysel sonuçlara yol açabilmektedir. Azalan üretim, iş ortamındaki düşmanca davranışlar ve zayıf bir kültür gibi örgütsel çıktılar, bu tür kötü tutum ve eylemleri teşvik etmekle suçlanır.

İş yerindeki deneyimlerinin bir sonucu olarak, insanlar örgütsel adaletle ilişkin tutumlar geliştirirler. Bu inançlar, eylemlerin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Sonuç olarak, hem çalışanların hem de yönetimin birbirlerine karşı ilgili görevlerini yerine getirmeleri zorunludur. Adalet olarak tanımlanma olasılığı, sorumluluklar açıklandığı ve kabulün grubun üyeleri arasında karşılıklı çıkarlardan geldiği görüldüğü sürece iletilir. Çalışanlar için örgütsel adaletin önemine ilişkin bu kanıtı derlemek için iki motivasyon bulunmaktadır. Başlangıç olarak adalet, çalışanlara mali ödüllerini artırma şansı verir. Bu nedenle, işçiler kısa vadeli ücret yerine uzun vadeli faydaları seçmelidirler. Bu bakış açısının "Kişisel İlgi Modeli"nin yanı sıra "Araçsal Model" olarak da tanımlandığı görülmektedir. İkincisi, adaletin her koşulda desteklenmesi gereken arzu edilen ve temel bir insan kalitesi olduğudur. İşyerinde saygı ve itibarla davranılan çalışanlar, takımlarının daha değerli üyeleri olduklarına inanma eğilimindedirler ve bunun sonucunda daha fazla çaba harcarlar, daha iyi sonuçlar üretirler ve organizasyondaki yerlerinde kendilerini daha güvende hissederler (Colquitt vd., 2013).

2.2.2 Örgütsel adaletin önemi

Dünya küçülmeye ve küresel bir köy haline gelmeye devam ettikçe, ekonomik ve ticari engeller bulanıklaşmaya devam ederken, gelecek giderek belirsizleşirken ve rekabet arttıkça, işletmelerin bu ortamda gelişmesi için örgütsel adalet kavramı daha büyük önem kazanmaktadır. Hem büyük hem de küçük birçok işletme 2007'nin küresel mali krizinden etkilenmiştir. Böyle bir ortamda insanların düşüncelerini, eylemlerini ve algılarını etkileyen örgütsel adalet fikrinin önemi giderek artmaktadır. Kurumsal ve kar amacı güdülmeyeb ortamlarda yolcu davranışı, son yıllarda büyük bir zorluk olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel adalet konusu son yıllarda çok ilgi gördü ve bilim adamları nedenini anlamaya çalışmaktadırlar (Greenberg & Colquitt, 2013).

Örgütsel adalet üzerine birçok çalışma yapılmıştır, ancak gerçek doğası, yapısı, öncelikleri, sonuçları ve etkileri hakkında birçok soru hala cevapsız kalmaktadır. Bununla birlikte, faizde herhangi bir azalma ve varsa bir artış olmamıştır. Bu genişleyen gruplar arasında örgütsel adalet, atölyelerin ve işletmelerin başarısı için giderek daha önemli hale gelmektedir.

Örgütsel adalet konusunda hem yerel hem de uluslararası literatürde kapsamlı ve derinlemesine araştırmalar bulunabilir. Bunun nedeni, örgütsel adalet konularının çalışanların elde tutulması, üretkenlik ve moral gibi şeyler üzerinde geniş kapsamlı etkilere sahip olmasıdır. Ayrıca, literatürdeki çok sayıda çalışma, örgütsel adaletin liderlik tarzı ve karar verme prosedürleriyle yakından bağlantılı olduğunu göstermektedir.

Kullanıcılar, daha fazla hesap verebilirlik üstlenmeye ve kuruluşlarında karar vermede daha büyük bir role sahip olmaya başlamaktadır. Mesleklerin artık kurumsal kararları etkilemede daha büyük bir rol oynamasına rağmen, bazıları hala örgütsel adaleti eleştirmektedir. Bir şirket içindeki etkileşimler sonucunda ortaya çıkan faydaların adil bir şekilde dağıtılmasını ifade eden "örgütsel adalet" terimi son yıllarda önem kazanmıştır. Bu bağlamda, temel bir örgütsel değer, adalet taahhüdüdür. Kuruluşun kaynaklarının, ödülleri ve süreçlerinin dağıtımında bir adalet duygusunu besleyen atölye çalışmaları, kurumsal zihniyetler üzerinde çok çeşitli sonuçlara sahiptir (Yean, 2016).

İşyerinde adalet genellikle üç nedenden dolayı önemli kabul edilmektedir: (a) herkese adil davranılmasını sağlayarak morali yükseltir, bu da herkesin katkılarının

takdir edilmesini ve tanınmasını yansıtır; (b) Tazminat ve beğendikleri sonuçları alma olasılıklarını artırarak, insanların maaşları ve kaynak tahsisi kararlarının sonuçları üzerinde bir miktar söz sahibi olmalarını sağlar; ve (c) güven ve işbirliğini teşvik eden bir dürüstlük ve açıklık kültürünü teşvik eder.

Bu üç argüman, tüm katılımcıların rollerini tanımlamaya hizmet ettiğinden, organizasyonlarda adaletin önemini vurgulamak için birbirini temel alır. Bu nedenle, bir şirket içinde güvenilir bağlantıların kurulması ve sürdürülmesi için ortak bir adalet duygusu çok önemlidir, bu da daha verimli etkileşimler ve her yerde iyileştirilmiş sonuçlar sağlamaktadır. Sonuç olarak adalet, başarılı işletmelerin işleyişinde önemli bir faktör haline gelir .

Barnard, çalışanlar arasında işbirlikçi davranışın temeli olduğuna işaret ederek, örgütler alanında adaletin önemini zaten vurgulamaktadır. Son zamanlarda yapılan araştırmalar, adalet uygulandığında çalışanların liderliklerine ve bir bütün olarak şirkete daha fazla güvendiğini ve bunun da işletmenin en iyi yetenekleri ve en sadık müşterileri işe almasına ve elde tutmasına yardımcı olduğunu göstermiştir.

2.2.3 Örgütsel adaletin boyutları

"Örgütsel adalet" terimi, çalışanların işlerinde kendilerine ne kadar adil veya haksız davranıldığına ilişkin algılarını ifade etmektedir. Bu çalışma, örgütün aşağıdaki üç ekseninde incelenebilecek temel adalet kavramlarını aydınlatmaya yardımcı olmuştur. Ödeme çabasının karşılaştırılmasına dayalı olarak kaynakların adil bir şekilde dağıtılmasıyla ilgili olan dağıtımsal adaletten farklı olarak, prosedür adaleti fiili adaletle ilgilidir. Kaynakların işçiler arasında dağılması ve fikir beyan etme imkânı ile sona eren olaylar zincirinin önemi bu olgu ile vurgulanmaktadır. Etkileşimlerde sosyal adalet, insanların yaşamları üzerindeki etkinin yanı sıra onlara saygı ve itibarla davranılma hakkının dikkate alınması bunun merkezinde yer almaktadır (Mahony vd., 2010).

Adalet kavramı, akla gelebilecek hemen hemen her sosyal örgütlenme modelinin merkezinde yer almaktadır. "Adalet" terimi belirli bir şeyi ifade etmese de, işyerlerinde sıklıkla bu şekilde kullanılmaktadır. İş yeri meseleleri söz konusu olduğunda, insanlar işlerin adil olup olmadığına derinden önem verirler. Ana kaygılarından biri, üzerlerinde yetkili kişiler tarafından kendilerine adil davranılıp davranılmadığıdır. Yöneticiler adaleti yönlendirmek için bir dereceye kadar özen

göstermelidirler. Bu alandaki normların çiğnenmesi herkes için endişe kaynağı olacaktır. Çalışanların iş yerinde adil muameleye ilişkin endişeleri çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, maaşlar, ikramiyeler, terfiler ve çatışma çözümü gibi şeylerin şirket içinde nasıl dağıtıldığına odaklanmaktadır. Bu faktörleri dikkate alan "dağıtıcı adalet" eksenini yaklaşımıdır. İnsanlar ayrıca kaynakların nasıl dağıtıldığı ve nasıl karar verildiği konusunda da adalet bekleyeceklerdir. Burada "usul adaleti" terimi kullanılmaktadır. Ve son olarak, insanlar temaslarda kendilerine nasıl davranıldığıyla, özellikle de faaliyetlerindeki ana karakterlerden etkilenirler. Etkileşim adaleti de bu anlamda ele alacağımız bir diğer konudur. Greenberg, örgütsel adaleti, insanların bir örgüt içindeki dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti kavramlarının toplamı olarak tanımlar (Jafari & Bidarian, 2012).

Örgütsel adalet kavramı, insan varlığının her yönüyle ilgili olan daha geniş adalet konusunun bir alt alanı olarak incelenmektedir. İşletmeleri adil bir şekilde değerlendirmek için üç tür adalet vurgulanmaktadır. Dağıtımsal, prosedürel ve sosyal adalet üç bileşendir. Dağıtım adaleti, en geniş anlamıyla, etkileşim ve dağıtım otoritesi konumundaki insanlar arasındaki ilişkilerin adilliği ve ayrıca ücretlendirme gibi örgütsel kaynakların dağıtımını ile ilgilidir.

Örgütsel adalet literatürü incelendiğinde ilk aşamada dağıtım adaleti, ikinci aşamada prosedür adaleti ve üçüncü aşamada etkileşim adaleti, bilgi adaleti ve kişiler arası adalet bütüncül bir bakış açısıyla incelenmektedir. Adams'ın (1965) katkıları, dağıtım adaleti konusundaki tartışmayı kolaylaştırmıştır. Adams, ahlaki yargıların, çeşitli seçeneklerin doğasında var olan değiş tokuşları düşünen kişiler tarafından yapıldığını savunmaktadır. Dengenin ucu çok açık olduğu için, terazide hangi şartların sağlanacağı sorusu doğal olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışan performansı, istekleri, ihtiyaçları ve kuruluştaki yeri diğer hangi faktörlerle ilişkilidir? Ayrıca, dağıtım boyunca kimin kurallarına uyulacağı sorusu, dağıtım adaleti ile ilgilenen araştırmacılar için bir meydan okumadır. Adaletin adil dağılımını öngörülebilir bir şekilde gerçekleştirmeye yönelik acil ihtiyacın yaygın olarak kabul edilmesine rağmen, uygun normların gerekliliği vurgulanmıştır, ancak bu yalnızca yasal süreçler çerçevesinde ve kuruluşlar bağlamında yapılmamıştır.

Psikoloji ve hukuk alanlarındaki araştırmacılar, insanların genellikle ödüllerin adil olması ve adil bir şekilde dağıtılması gerektiğine inandıklarını göstermiştir. Bu nedenle, bir kuruluş içindeki iş anlaşmalarının adil bir şekilde yürütülmesini sağlayan

işlem adaleti kavramı geliştirilmiştir. Faaliyetlerin doğru, objektif ve sürekli olarak yürütülmesini sağlamanın yanı sıra kurumsal kararlarda düzeltilebilir kalite ve aktif katılımın önemi de bu bağlamda ortaya çıkmaktadır. Greenberg ve Folger (1983), prosedürel adalet fikrini yönetim literatürüne ilk kez sokan yazarlar olarak geniş çapta itibar görmekte-dirler.

2.2.3.1 Etkileşim adaleti

Çalışanlar, güçlü konumlardaki kişilerden gördükleri kişilerarası muamele-ye prim verirler ve bu kavram "etkileşimsel adalet" olarak bilinir. Kişilerarası ilişkilerde adalet, Bies (2001) tarafından kavramsal olarak prosedürel adaletten farklı olan dört kriter kullanılarak tanımlanmıştır. Karar vericilerin karar alma sürecinin yürütülmesi sırasında iletişimde dürüst ve açık sözlü olması gerektiği, böylece herhangi bir hayal kırıklığından kaçınılması önemlidir. Bu, karar vericilerin insanlara saygılı, onurlu bir şekilde bakması ve kaba veya saldırgan olmaktan kaçınması gereken bir süreci ifade eder. Son olarak karar vericilerin insanlara saygılı, onurlu bakması ve kaba veya saldırgan olmaktan kaçınması gereken nezaket de bu anlamda önem taşımaktadır.

Çoğunlukla, usul adaleti alanındaki araştırmacılar, 1980'lerin sonlarına kadar karar verme süreçlerinin kişilerarası doğasına dikkat etmeye başlamamışlardı. Bu anlamda Bies (2001), örgütsel adalet modellerinin eksik olduğunu söylemektedir. Bu yazara göre, kişisel adaletsizlik deneyimleri, özellikle de başkalarının kötü muamelesi biçiminde, insanların dünyayla ilgili bilişsel algılarından ve yargılarından çok daha yaygındır. Etkileşim adaleti bu konuları ifade etmektedir. Başlamak için, genel halk, etkileşimsel ve usule ilişkin adalet biçimleri arasında ayırım yapabilir. İkincisi, insanın bir "kutsal benlik" tutumu vardır ve bu görüşe yapılan herhangi bir zarar, haksızlık duygusuyla karşılanır. Bireyler maruz kaldıkları etkileşim adaletsizliğinin bir sonucu olarak benlik algılarında ve ruhlarında derin bir yara hissederler. Bu yaraların, örgütsel adalet fikirlerinde göz ardı edilen insanda varoluşsal etkileri bulunmaktadır.

Teorisyenler, uzun süredir etkileşim adaletinin, dağıtım ve prosedür adaletinden farklı bir fikir olduğunu düşünmektedir. "Etkileşimsel adalet"ten bahsederken kastettiğimiz, bir örgütün politika ve uygulamalarının bir sonucu olarak, kişilerin kişiler arası davranışlarının adil olup olmadığı konusundaki kaygılarıdır.

Bies (1986), işe alım görevlilerinin nasıl davranması gerektiğine dair adayların bakış açılarının araştırılmasına dayalı olarak kişiler arası etkileşimde eşitliği kontrol eden dört kriter sunmaktadır.

Samimiyet: Otorite, karar alma prosedürlerini uygularken sahtekarlıktan kaçınmalı ve açık, dürüst ve dobra bir şekilde iletişim kurmalıdır. Yetkililer, aldıkları kararlar için yeterli gerekçeler sunmakla yükümlüdür. Yetkililer halkla ilişkilerinde bunu dürüstlük ve saygı çerçevesinde yapmalı ve uygunsuz davranışlardan kaçınmalıdır. Yetkililer uygunsuz beyanlarda bulunmamalı veya yetersiz sorular sormamalıdır. Açık olmak gerekirse, bu dört kılavuz, Leventhal'ın (1980) prosedürel adalet için tanımladığı kriterden ayrıdır.

İnsanların sözlerini dikkate alan nesnel, adil ve kesin bir resmi prosedür ideal olacaktır, ancak astlarına karşı kaba ve dürüst olmayan bir patron tarafından uygulandığı takdirde bunlar, etkileşimsel adalet kriterlerini karşılamaz.

Etkileşimsel adalet perspektifi, işteki adalet ve adaletsizlik deneyimine, özellikle de yöneticilerin etkileşimsel olarak adil olmayan eylemlerinin potansiyel nedenlerine ilişkin çok çeşitli soruları gündeme getirmektedir. Hakkaniyet teorisi ve prosedürel adalet üzerine yapılan çalışmaların çoğu, adalet duygusunu salt rasyonel yöntemlerden ayırabildiği için bu yöntemi tavsiye etmektedirler. Umut verici bir ilk adım olarak, usul adaletinin araçsal olmayan yönlerine öncelik verilmiştir. Etkileşimsel adalet, adalet kararlarının doğasında bulunan duygusal boyut olarak adlandırılabilir. Şeyin altını çizerek bunu bir adım öteye taşımaktadır.

Greenberg'e (1990) göre etkileşim adaleti, prosedür adaletini tamamlayıcı niteliktedir. Kazançları dağıtmak veya çatışmaları çözmek için kullanılan resmi yöntemler dışında, insanların usule ilişkin adalet duygusunu etkileyen başka faktörlerin de olduğu bu anlamda öne sürülmektedir. İnsanların prosedür adaletini nasıl değerlendirdiklerini etkileyen iki ana husus vardır. Bu, karar vericinin etkilenecek olanlara karşı duygularını karakterize eder. Birçoğu, tavırlarının işyerindeki adaletin bir yansıması olduğuna inanmaktadır. Bies (1986), lisansüstü öğrencilerine bir anket yapmış ve onlardan iç adaletin çeşitli yönlerini derecelendirmelerini istemiştir. Sonuçlar, resmi olmayan prosedürlerin dürüstlük, nezaket, düzenli bilgi alışverişi, bireysel haklara saygı ve birbirini dinleme gibi kişilerarası değerlerden daha az önemli olduğunu göstermektedir. Onların görüşüne göre, insanlar arasında empati ve şefkat geliştirmek için ahlaki ve etik ilkeler kişinin

kişilerarası tutumlarının temelini oluşturmalıdır. Özetle, kişilerarası kalitenin derecesi, iç örgütsel konuların ne kadar adil bir şekilde ele alındığını belirlemede önemli bir rol oynamaktadır.

2.2.3.2 Usul adaleti

Leventhal, insanların sadece intikamdan değil, aynı zamanda buna yol açan bilgi yapısından da etkilenebileceğine inanıyor ve "usul adaletine" dikkat ediyor. Blau çalışmalarında ortaklar arasındaki etkileşimde uygun davranış kurallarını tartışmaktadır. Benzer bir şekilde Deutsch, sevk görevlileri tarafından kullanılan yöntemlerin adillığının kişilerarası ilişkilerde adaletin çok önemli bir yönü olduğuna inanmaktadır. Bu, adaletsizliğin görülebileceği çeşitli açıları açıklarken fazlasıyla açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu kavramlar, 1980'lerde usul adaleti üzerine bir çalışma patlamasına yol açmıştır.

Dağıtım adaletiyle ilgili çoğu çalışma, eşit olmayan ücretin üretkenliği nasıl etkilediğine bakmıştır. Maaşların belirlenmesinde kullanılan yöntemin insanların kendilerine yönelik tutumlarını etkileyip etkilemediği konusu ise açıktır. Dağıtım adaleti kavramı, kişilerarası etkileşimlerin değerini değerlendirmek için kullanılabilecek tek ölçü değildir. Pek çok insan yasal süreçte adil davranılacağından endişe duymaktadır. Sonuç olarak, prosedürel adalet yaklaşımı, dağıtım kararlarını vermek için mevcut sistemlerin adaletine odaklanırken, dağıtımsal adalet yaklaşımı, kaynakların dağıtımının kendisinin adaletine vurgu yapacaktır. Kararların sonuçları hakkındaki yargılar, bunu çok önemli bir düzenleyici bileşen olarak içerecektir. Thibaut ve Walker (1975), usule ilişkin adaletin meşru bir akademik disiplin olarak tesis etmeye yardımcı olduklarını vurgulamışlardır.

Bir kuruluşun karar alma süreçlerinin, prosedürel adalet ilkelerine bağlı olmaları durumunda adil olduğu söylenir. Tanım: Bir sistemin resmi olarak tanımlanabilecek özellikleridir. Usul adaleti alanında öncü olan Thibaut ve Walker (1975), oldukça uzun bir süre, önemli meblağlarda para gerektirebilecek uyuşmazlık tahkimlerinde davacıların adli kararları nasıl değerlendirdiklerini incelediler. Şaşırtıcı bulgularından biri, davacıların, sonuca bakmaksızın tahkim süreci hakkında görüşlerini dile getirme şansı verildiğinde, hakimin kararını kabul etme ve mevcut prosedürü adil olarak görme olasılıklarının daha yüksek olmasıdır. Kişinin konuyla ilgili söz sahibi olması ("sesi"), karar alma sürecinde ve belki de nihai sonuçta bir söz hakkı daha verir.

"Ses" etkisi olarak adlandırılan bu etki, katılımcıların ceza kararına götüren adımlara girdilerinin değiştirildiği bir dizi deneyde test edilecektir.

Deneklere deneysel bir aktivitede temsilcilik verildiğinde, aynı görevde temsilcilik verilmeyen deneklere kıyasla sürekli olarak daha yüksek düzeyde adalet ve ödüllerden memnuniyet bildirirler. Usul adaleti faydacı bir bakış açısından önemlidir çünkü insanlara ne kadar para kazanacakları konusunda söz hakkı vermektedir. Kişinin ceza prosedürünü etkileme yeteneğine olan inancı, gelecekle ilgili kaygıyı azaltır. Bununla birlikte, prosedürel adaletsizlik koşulları altında seçimler yapıldığında, insanlar bu konuda söz haklarının olmadığını hissederler. Kişiler güvencesiz bir konumda olduğunda, prosedürel adaletin etkisi büyütülür. Bazen, pratikte bir seçimin gerçekten ne kadar adil olduğunu söylemek zordur. Katkı/dağıtım oranını bir başkasınıkiyle karşılaştırmak imkansız ve karşılaştırma noktaları belirsiz olduğunda, bu özellikle doğrudur. Bu tür senaryolar işte sıklıkla meydana gelmekte ve sinir bozucu olabilmektedir. Çalışanlar bir pozisyon veya dahili bir terfi için birbirleriyle rekabet ederken, genellikle nihai bir seçimin adil olup olmadığını değerlendirmek için gerekli tüm bilgilere sahip değildirler. Belirsizlik yönetimi alanındaki araştırmalar, insanların başkalarının tazminatına ilişkin bilgiye erişimleri olmadığında, dağıtımlarının adil olup olmadığını belirlemek için usule ilişkin adalet bilgilerine dayalı buluşsal yöntemler kullandıklarını ortaya koymaktadır. İnsanlar, otoritenin niyetinin iyiliği konusunda bir belirsizlik duygusuyla yönlendirildiklerinde, bir üst tarafından verilen kararların adil olup olmadığını belirlemek için erişilebilir adalet endekslerini kullanma olasılıkları daha yüksektir. Maliyetleri ve avantajları göz önünde bulundurmadan, önerilen bir anlaşmanın veya kararın adil olup olmadığını belirlemek için mevcut adalet bilgisine dayalı buluşsal yöntemlerden yararlanırız. Dağılımlar elverişsiz olduğunda, bireyler ek olarak prosedürel adaletle ilgili bilgilerden etkilenmektedirler (Al-Zu'bi, 2010).

Bu koşullar yerine getirildiğinde, insanların hem prosedürler hem de otorite hakkında olumlu bir görüşe sahip olma olasılığı daha yüksektir. Bu nedenle, doğruluk ve tarafsızlık standartları, işe alma prosedürlerinde usul adaleti yargılarını etkiler ve amirlere sağlanacak güven ve samimiyet hakkında bilgi sağlar. Tutarlılık testinin manipüle edildiği bir deney, ses katılımının mahkeme değerlendirmeleri üzerindeki olumlu etkilerinin tutarsız yöntemler kullanılarak iptal edilebileceğini göstermektedir. Bu tutarsızlık kriteri, prosedürleri ileten amir ile çalışma ilişkisinin

kalitesine olan güveni beslediğinden, çalışanların değerlendirme prosedürlerinde özellikle önemlidir. Müstakbel grup üyeleri genellikle üstlerinin iyi niyetinden şüphe duyduklarından, birbirleriyle nasıl ilişki kurduklarını bilmek çok önemlidir. Bu "temel toplumsal mesele" nedeniyle, usul adaleti önlemleriyle meşguldürler. Değer verilen grup ve amir tarafından değer biçilme ve kabul edilme dereceleri hakkında bireyleri uyaran ilgili bilgiler, usul adaleti standartlarından da derlenebilir. Etkileşim adaleti olarak da bilinen, yalnızca prosedürleri ileten amirle ilişkinin kalitesine odaklanan yargılayıcı değerlendirmeler, aynı sosyal ve duygusal faydaları getirebilir (Gelens vd., 2013).

2.2.3.3 Dağıtıcı adalet

Dağıtım eşitliği ilkesi, tazminatın katma değerle doğru orantılı olmasını gerektirmektedir. Homans'ın (1961) toplumsal mübadele üzerine dağıtımçı adalet teorisini takiben, Adams (1965) önce eşitlik kavramını araştırmıştır. Homans'a göre adalet, kişinin ödülleri çabalarıyla orantılı olduğunda sağlanmaktadır. Çoğu insan, bir şirket içinde dağıtım adaleti kavramını ilk öneren Adams'ın eşitlik teorisi olduğu konusunda hemfikirdir. Bir göndergenin, bir katkının adaleti ve onunla ilişkili ödül hakkında bir yargı oluşturmak için kullanıldığını savunuyor. Kişi, tazminatının uygun olup olmadığını belirlemek için, gerçek veya varsayımsal akranları, geçmiş deneyimleri ve idealize edilmiş idealleri dahil olmak üzere çeşitli referans noktalarını kullanabilir. Buna göre, dağıtım adaleti kavramı her zaman bağlamsal ve görecelidir. Kişiye harcadığı zaman ve emeğin karşılığı adil bir şekilde ödenmezse, haksızlığa uğradığını hissedecektir. Gazap biçimindeki psikolojik gerilim, bireyin intikamı ile yaptığı yanlış arasında dengeli bir ilişki kurmak için davranışını değiştirmesine ya da odağını değiştirerek bilişini değiştirmesine yol açacaktır. Başka bir deyişle, kişi katkıların ödüllere oranını diğer insanlara veya diğer durumlara göre değerlendirecektir. Aşırı ödül, bir adaletsizlik biçimidir, ancak bireyin acı çekmek yerine fayda sağladığı bir türdür. İkincisi muhtemelen utanç duyacak ve onu daha düşünceli geri bildirimde bulunmaya sevk edecektir (Choi, 2011).

İnsanlara işlerinin nasıl yapılandırıldığından dolayı farklı davranıldığı gerçeği, adaletle ilgili endişeleri tetiklemelidir. Sonuç olarak, iş adalet konularına geldiğinde kuruluşun ilk odak noktasının kâr paylaşımı olması şaşırtıcı gelmemelidir. Dağıtıcı adalet savunucuları, tipik olarak, kişinin kendi sonuçlarının ve girdilerinin benzer bir durumda referans noktası görevi gören diğerlerinininkilerle karşılaştırılması şeklinde

özetlenir. Bu stratejinin temelini oluşturan iki ana fikir, karşılaştırma ve değiş tokuştur. Örgütteki dağıtımcı adalet yaklaşımının yapı taşları, eşitlik, görelî yoksunluk ve sosyal mübadele teorisi fikirleri gibi görünmektedir (Shapiro & Brett, 2013).

2.3 Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Chegini (2009), 'Örgütsel Adalet' ile 'Örgütsel Vatandaşlık Davranışı' arasındaki bağlantıyı araştırmak için İran'daki bir kamu kuruluşu üzerinde araştırma yapmıştır. Toplamda, Reşt devlet kurumlarında çalışan 300 kişi veri toplamaya katkıda bulunmuştur. Bu çalışmada, örgütsel adaletin yönlerinin örgütsel yurttaşların eylemleriyle olumlu bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu, Goudarzvandchegini, Gilaninia ve Abdsonboli (2011) tarafından Reşt'in devlet hastanelerinde bu iki faktörün orada nasıl iç içe geçtiğine bakan bir araştırmaya atıfta bulunmaktadır. Reşt'teki sağlık merkezlerinde çalışan insanlara 341 anket dağıtılmıştır. Çalışmanın öncülü, Örgütsel Adalet özellikleri ile işyerinde iyi vatandaşlık davranışı arasında bir bağlantı olduğunu öne sürmektedir. Reşt devlet hastanelerinde örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel adaletin birçok özelliği ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca Ata, Al Shra'ah ve Rumman (2013) örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel adaletten (dağıtımların eşitliği, prosedürlerin adilliği ve işlemlerin adilliği) olumlu yönde etkilendiğini bulmuşlardır.

Malezya Yüksek Öğreniminde Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerindeki etkisi, Malezya teknik okullarında 363 öğrenciyle anket yapan Awang ve Ahmad (2015) tarafından incelenmiştir. Çalışmanın yazarları, 'örgütsel adalet' ve 'örgütsel vatandaşlık davranışı' boyutlarının birbiriyle anlamlı bir şekilde ilişkili olmayacağını bulmuşlardır. Örgütsel adaletin iki özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışıyla (dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti) önemli ölçüde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Ancak bazı araştırmacılar, belirli boyutların diğerlerinden daha sağlam olduğunu bulmuşlardır. Ali, Manzoor, Rashid ve Ahmad, ÖA ve ÖVD arasındaki bağlantıyı araştırmak için Pakistan Telecommunication Limited hakkında bir çalışma yürütmüşlerdir ve bulguları bu minvalde kanıtlar sağlamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre 'Örgütsel Adalet' ile 'Örgütsel Vatandaşlık Davranışı' arasında pozitif bir ilişki vardır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının etkileşim adaleti ile

prosedür adaleti veya dağıtım adaletinden daha iyi bir korelasyona sahip olduğu bulunmuştur. Bulgular ayrıca, yöneticilerin çalışanlarına belirli bir karara nasıl ulaştıklarını açıkladığında ve umulan sonuçlara ulaşılmadığında bir açıklama sunduğunda, çalışanların dağıtım adaleti algılarının güçlendiğini göstermiştir.

Noruzy, Shateri, Rezazadeh ve Hatami-Shirkouhi (2011) tarafından yürütülen araştırmanın amacı, algılanan örgütsel desteğin aracı rolü merceğinden örgütsel adalet ve vatandaşlık davranışı arasındaki bağlantıları incelemektir. Örneklem, Tahran'ın belediye eğitim departmanında eğitim alanında çalışan 177 profesyonelden oluşuyordu. Bulgular, Örgütsel Adaletin hem Örgütsel Vatandaşlık Davranışını hem de Örgütsel Desteği önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgüt yanlısı vatandaşlık davranışları üzerinde doğrudan ve önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, doğrudan olmasa da Örgütsel Adaletten de etkilenmektedir.

Fatimah vd. (2011) tarafından yapılan bir çalışmada Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Doyumu incelenmiştir. Malezya, Selangor'daki sekiz okuldan 169 ortaokul öğretmeniyle anket yapılmıştır. İkinci olarak, 'örgütsel yurttaşlık davranışı' ve 'örgütsel adalet' unsurlarının çalışanların işlerinden memnuniyetlerini nasıl etkilediğini öğrenmek de amaçlanmıştır. Son olarak, işyerinde iyi vatandaşlığın örgütsel adalet ile kişinin işinden tatmin olma arasındaki bağlantıyı nasıl etkilediğini inceleyeceğiz. İş doyumunu ile hem örgütsel adalet hem de örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü bağlantılar bulunmuştur. Son olarak, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Adalet ve İş Doyumu arasındaki pozitif ilişkiyi ılımlılaştırdığı keşfedilmiştir.

Judeh (2012) tarafından iş güvenliği, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki bağlantıyı belirlemek için Ürdün'ün en büyük altı bankasında 382 işçi üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinden tüm yol katsayıları iş güvenliği ve örgütsel vatandaşlık davranışına kadar anlamlı ve beklenen olumlu yöndedir. Araştırma, örgütsel adaletin üç unsuru ile iş tatmini ve işyerinde vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir. Mey, Werner ve Theron (2014), işyerindeki güven ve adaletin çalışanların toplum hizmetine katılma isteklerini nasıl etkilediğini incelemiştir. Güney Afrika'nın Doğu Burnu'ndaki farklı şirketlerden 278 işçiyle anket yapılmıştır. Çalışma bulguları, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu sonuçları tahmin etmede güven ve

örgütsel adaletin önemini vurgulamıştır. Çalışan güveni ve örgütsel adalet arasında oldukça önemli bir bağlantı olduğu bulunmuştur.

Ghafourian (2014), İslami Azad Üniversitesi'ndeki 255 kadrolu personelin örgütsel bağlılığı ve vatandaşlık davranışı üzerinde örgütsel adaletin etkisini incelemiştir. Çalışma, incelenen üç adalet türü arasında prosedür adaletinin çalışan bağlılığı üzerinde en büyük etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Birkaç faktörün göreceli önemi göz önüne alındığında, önce itaat, ardından sadakat, ortaklık, buluş ve son olarak davranış gelmektedir. Son olarak, çalışmanın bulguları, sadakat ve işbirliğinin kurumsal vatandaşlığı şekillendirmede en etkili faktörler olduğunu ortaya koymuştur.

Pakistan'ın Pencap eyaletindeki üniversite öğretmenliği fakültelerinde Örgütsel Adalet ile öğretmenlerin Vatandaşlık Davranışı arasındaki bağlantıyı daha iyi anlamak için Tahseen ve Akhtar (2016) bir çalışma yürütmüştür. Araştırmaya Pakistan'da toplam 344 devlet çalışanı ve 36 özel sektör çalışanı katılmıştır. Çalışmanın bulguları, öğretmenler arasındaki güvenin örgütsel adalet ve çalışan vatandaşlığı arasındaki ilişkiye önemli ölçüde aracılık ettiğini göstermiştir. Bu araştırma, Örgütsel Adaletle yönelik olumlu bir görüşün yalnızca öğretim üyeleri arasında güveni artırmakla kalmayıp, aynı zamanda bu artan güvenin öğretmenleri iyi vatandaşlık uygulamalarına katılmaya teşvik ettiğini de öne sürmektedir. Ek olarak, bir okulun desteklemesi gereken önemli bir ilke olarak adaleti temsil etmektedir.

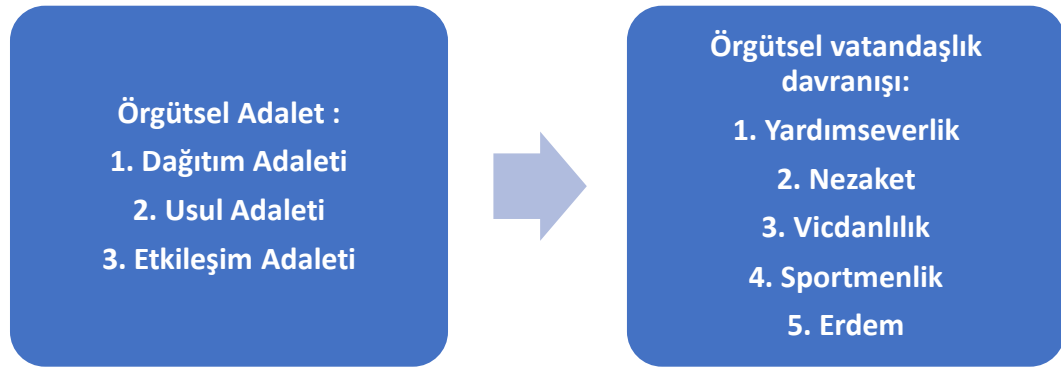
3. ÇALIŞMA METODOLOJİSİ

3.1 Amaç ve Önem

Bu çalışmanın amacı, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet ve bunun Libya gıda endüstrisindeki birçok tezahürü arasındaki ilişkileri araştırmaktır. Araştırma, algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine ilişkin teorik ve pratik literatür arasındaki boşluğu doldurarak, yönetim ve idare alanında halihazırda mevcut olan bilgi birikimine katkıda bulunacaktır.

3.2 Alan, Veri Kaynakları, Konum-Zaman Ve Destek

Yazar, katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarını bildirdiği ve örgütsel adalet konusundaki kendi görüşlerini değerlendirdiği anketler kullanmaya karar verdi. Çalışmada kullanılan anket üç bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde katılımcılardan cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve firmadaki çalışma geçmişi gibi kişisel bilgileri vermeleri istendi. İkinci bölümde Niehoff ve Moorman'ın (1993) Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılarak örgütsel adalet algısı değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde, Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) örgütsel vatandaşlık davranışlarını değerlendirmek için ÖVD Ölçeğini kullanmışlardır. Veri toplama prosedürü (2022) boyunca 200 anket seti dağıtılacaktır. Anket işyerinde yapılacaktır.



Şekil 3.1: Çalışmanın Modeli

3.3 Yöntem ve Teknik

Elde edilen verilerin incelenmesinde Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) programı kullanılacaktır. Geliştirilen araştırma hipotezlerini değerlendirmek için korelasyon, regresyon, T-testi ve ANOVA analizleri de yapılacaktır. Ek olarak, tanımlayıcı istatistikler kullanılacaktır.



4. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE BULGULAR

4.1 Verilerin Analizi

Araştırma bulguları, kişilerden elde edilen veriler üzerinde SPSS v26.0 paket programı kullanılarak gerçekleştirilen analizlerin sonucunda elde edilmiştir. Anket verileri 188 kişinin verdiği cevaplar analiz edilmiştir.

Elde edilen veriler yüzde ve frekans yöntemleriyle analiz edilmiştir. Sonuçlar tablolar halinde elde edilmiş ve değerlendirilmiştir. Araştırmada farklılık analizleri kullanılmış olup, değişkenler arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Araştırma verileri değerlendirilirken, öncelikle SPSS programında ölçeklere ilişkin açıklayıcı güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁: Örgütsel adalet cinsiyete göre farklılık gösterir.

H₂: Örgütsel vatandaşlık cinsiyete göre farklılık gösterir.

H₃: Örgütsel adalet medeni duruma göre farklılık gösterir.

H₄: Örgütsel vatandaşlık medeni duruma göre farklılık gösterir.

H₅: Örgütsel adalet yaşa göre farklılık gösterir.

H₆: Örgütsel vatandaşlık yaşa göre farklılık gösterir.

H₇: Örgütsel adalet eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H₈: Örgütsel vatandaşlık eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H₉: Örgütsel adalet toplam iş deneyim süresine göre farklılık gösterir.

H₁₀: Örgütsel vatandaşlık toplam iş deneyim süresine göre farklılık gösterir.

H₁₁: Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık arasında ilişki vardır.

4.2 Araştırmanın Bulguları

4.2.1 Araştırmaya katılan kişilerin özelliklerine ilişkin betimsel analiz sonuçları

Araştırmaya katılan 188 kadına ilişkin bulgular Çizelge 4.1’de görülmektedir. Araştırmaya katılan kadınların %79,3’ü kadın, %20,7’si erkek; %58’i bekar, %42’si evli; %42’si 28 ile 35 yaş arasında; %37,8’i lisans mezunu; %33,5’inin 1 ile 5 yıl arasında iş deneyimi bulunmaktadır.

Çizelge 4.1: Araştırmaya Katılan Kişilere Ait Özellikler (n=188)

Gruplar	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	149	79,3
Erkek	39	20,7
Medeni Durum		
Evli	79	42,0
Bekar	109	58,0
Yaş		
18’den az	4	2,1
18-27	62	33,0
28-35	79	42,0
36-49	32	17,0
50 ve üzeri	11	5,9
Eğitim Durumu		
Ortaokul	38	20,2
Lise	63	33,5
Lisans	71	37,8
YL/DR	16	8,5
Toplam İş Deneyimi		
1 yıldan az	23	12,2
1-5 yıl	63	33,5
6-10 yıl	57	30,3
11-15 yıl	33	17,6
16 yıl ve üzeri	12	6,4

4.2.2 Güvenilirlik analizi

Araştırma değişkenlerine ait tanımlayıcı değerlere, değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerine yönelik analizlere ve hipotez testlerine geçmeden önce; olumsuz olduğu

belirlenen 36,37,38,39 ve 40 numaralı ifadelerin cevapları dönüştürülmüştür (1=5, 2=4, 3=3, 4=2, 5=1). Bu işlem tamamlandıktan sonra sorular birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizlerinde, içsel tutarlılığı ölçmede Cronbach's Alpha katsayısı dikkate alınmıştır. Cronbach's Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2009):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Çizelge 4.2, ölçek ve boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizinin sonuçlarını ortaya koymaktadır. Analiz sonucunda elde edilen değerler, literatürde öngörülen 0,60 alt limit kriterini sağlamaktadır (Cronbach, 1970; Punch, 2013). Dolayısıyla, araştırmada kullanılan ölçek ve boyutlarına ilişkin ifadelerin içsel tutarlılığı olduğunu ortaya koymaktadır.

Çizelge 4.2: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Dağıtıcı Adalet	5	,972
Usul Adaleti	6	,989
Etkileşimli Adalet	9	,993
Örgütsel Adalet	20	,940
Özgecilik Davranışı	5	,798
Nezaket Davranışı	5	,756
Vicdanlılık Davranış	5	,700
Sportmenlik Davranışı	5	,826
Erdemlilik Davranışı	4	,984
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	24	,766

4.2.3 Normal dağılım analizi

Ölçek ve boyutlarına ait görüşlerin dağılımının normalliği SPSS programı yardımıyla Skewness ve Kurtosis değerleri incelenerek ortaya konulmuştur. Bu değerlerin ± 2.0 arasında olması, dağılımın normallikten aşırı bir sapma göstermediği yönünde değerlendirilmektedir. Skewness ve Kurtosis değerleri Çizelge 4.3'te sunulmaktadır.

Çizelge 4.3: Skewness ve Kurtosis Değerleri (n=188)

Değişkenler	Skewness	Kurtosis
Örgütsel Adalet	-,778	,747
Dağıtıcı Adalet	-,714	-,109
Usul Adaleti	-,562	-,599
Etkileşimli Adalet	-,809	-,029
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	-,709	,818
Özgecilik Davranışı	-,718	,319
Nezaket Davranışı	-,608	,522
Vicdanlılık Davranışı	-,611	,296
Sportmenlik Davranışı	,784	,391
Erdemlilik Davranışı	-,810	,014

Test sonucuna göre; değişkenlerin ± 2.0 arasında değer aldığı ve normal dağılım gösterdiği saptanmaktadır. Bu nedenle, çözümlenmelerde; parametrik teknikler kullanılmıştır.

4.2.4 Toplanan verilerle ilgili olarak yapılan fark testleri

4.2.4.1 Cinsiyete göre farklılıkların araştırılması

Değişkenler ile cinsiyet arasındaki farklılık “Bağımsız Gruplar t Testi”ne göre analiz edilmiştir. Çizelge 4.4, analiz sonuçlarını göstermektedir.

Çizelge 4.4: Cinsiyete Göre Farklılık Analizi (n=188)

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sp.	F	t	P
Örgütsel Adalet	Kadın	149	3,7725	,82494	3,527	1,007	,315
	Erkek	39	3,6295	,63409			
Dağıtıcı Adalet	Kadın	149	3,5812	1,14923	8,984	-1,780	,079
	Erkek	39	3,8718	,83286			
Usul Adaleti	Kadın	149	3,7405	1,18935	,624	3,371	,001*
	Erkek	39	3,0256	1,13783			
Etkileşimli Adalet	Kadın	149	3,9001	1,11439	5,945	,016	,987
	Erkek	39	3,8974	,85208			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Kadın	149	3,4525	,47431	2,954	1,380	,169
	Erkek	39	3,3397	,36507			
Özgecilik Davranışı	Kadın	149	3,7584	,89542	5,598	,390	,698
	Erkek	39	3,7077	,67097			

Çizelge 4.4: (Devamı) Cinsiyete Göre Farklılık Analizi (n=188)

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sp.	F	t	P
Nezaket Davranışı	Kadın	149	3,8336	,85215	3,091	1,875	,062
	Erkek	39	3,5590	,64429			
Vicdanlılık Davranış	Kadın	149	3,6899	,82771	,749	2,284	,023*
	Erkek	39	3,3590	,71256			
Sportmenlik Davranışı	Kadın	149	2,1866	,91494	5,162	-,763	,448
	Erkek	39	2,2872	,67714			
Erdemlilik Davranışı	Kadın	149	3,8792	1,12691	6,207	-,111	,912
	Erkek	39	3,8974	,85208			

Elde edilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların dağıtıcı adalet, etkileşimli adalet, örgütsel adalet, özgecilik davranışı, nezaket davranışı, sportmenlik davranışı, erdemlilik davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Buna göre H_1 ve H_2 hipotezleri reddedilmektedir. Ancak, usul adaleti ve vicdanlılık davranışı cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre kadınların usul adaleti ve vicdanlılık davranışının erkeklere göre daha olumlu olduğu belirlenmektedir.

4.2.4.2 Medeni duruma göre farklılıkların araştırılması

Değişkenler ile medeni durum arasındaki farklılık “Bağımsız Gruplar t Testi”ne göre analiz edilmiştir. Çizelge 4.5, analiz sonuçlarını göstermektedir.

Çizelge 4.5: Medeni Duruma Göre Farklılık Analizi (n=188)

Değişkenler	Mdn.Drm.	N	Ort.	Std. Sp.	F	t	P
Örgütsel Adalet	Evli	79	3,7975	1,18984	,041	1,994	,048*
	Bekar	109	3,4434	1,21021			
Dağıtıcı Adalet	Evli	79	3,7468	1,00701	1,306	1,123	,263
	Bekar	109	3,5651	1,15401			
Usul Adaleti	Evli	79	3,8468	,80117	,865	1,543	,125
	Bekar	109	3,6674	,77631			
Etkileşimli Adalet	Evli	79	3,9353	1,08146	,941	,392	,696
	Bekar	109	3,8736	1,05403			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Evli	79	3,7949	,79677	,061	2,524	,012*
	Bekar	109	3,4954	,80765			
Özgecilik Davranışı	Evli	79	3,8608	,86727	,957	1,552	,122
	Bekar	109	3,6661	,83580			

Çizelge 4.5: (Devamı) Medeni Duruma Göre Farklılık Analizi (n=188)

Değişkenler	Mdn.Drm.	N	Ort.	Std. Sp.	F	t	P
Nezaket Davranışı	Evli	79	3,8633	,82930	,367	1,237	,218
	Bekar	109	3,7138	,81029			
Vicdanlılık Davranış	Evli	79	3,4958	,46683	1,353	1,719	,087
	Bekar	109	3,3807	,44250			
Sportmenlik Davranışı	Evli	79	2,1114	,88795	1,536	-1,291	,198
	Bekar	109	2,2771	,85458			
Erdemlilik Davranışı	Evli	79	3,9367	1,09007	,751	,583	,561
	Bekar	109	3,8440	1,06490			

Elde edilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların dağıtıcı adalet, usul adaleti, etkileşimli adalet, özgecilik davranışı, nezaket davranışı, vicdanlılık davranışı, sportmenlik davranışı, erdemlilik davranışı medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ancak, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre H_3 ve H_4 hipotezleri kabul edilmektedir. Buna göre evlilerin örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı bekarlara göre daha olumludur.

4.2.4.3 Yaşa göre oluşturulan sınıflar arasındaki farklılıkların araştırılması

Değişkenler ile yaş arasındaki farklılık “Tek Yönlü ANOVA Analizi”ne göre analiz edilmiştir. Çizelge 4.6, analiz sonuçlarını göstermektedir.

Çizelge 4.6: Yaşa Göre Farklılık Analizi (n=188)

Değişkenler	Yaş	N	Ort.	St.Sp.	F	P
Örgütsel Adalet	18den az	4	2,9000	1,28062	3,014	,019* 28-35>18'den az
	18-27	62	3,4903	1,18939		
	28-35	79	3,7975	1,03403		
	36-49	32	3,9000	,82070		
	50 ve +	11	2,8909	1,22756		
	Total	188	3,6415	1,09553		
Dağıtıcı Adalet	18den az	4	3,4500	,83367	1,618	,172
	18-27	62	3,6435	,76681		
	28-35	79	3,7949	,75173		
	36-49	32	3,9609	,69151		
	50 ve +	11	3,4000	1,25658		
	Total	188	3,7428	,78973		

Çizelge 4.6: (Devamı) Yaşa Göre Farklılık Analizi (n=188)

Değişkenler	Yaş	N	Ort.	St.Sp.	F	P
Usul Adaleti	18den az	4	4,7083	,47871	1,691	,154
	18-27	62	3,5726	1,17333		
	28-35	79	3,4325	1,25562		
	36-49	32	3,7344	1,05567		
	50 ve +	11	4,0303	1,49595		
	Total	188	3,5922	1,21124		
Etkileşimli Adalet	18den az	4	2,9167	1,27132	2,916	,023*
	18-27	62	3,7760	1,10151		
	28-35	79	4,0352	,94525		
	36-49	32	4,1458	,95766		
	50 ve +	11	3,2626	1,47428		
	Total	188	3,8995	1,06321		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	18den az	4	2,7500	1,50000	3,323	,012* 28-35>18'den az
	18-27	62	3,7379	1,09809		
	28-35	79	4,0285	,94901		
	36-49	32	4,1563	,95409		
	50 ve +	11	3,2727	1,48936		
	Total	188	3,8830	1,07363		
Özgecilik Davranışı	18den az	4	3,2000	1,07083	2,148	,077
	18-27	62	3,6258	,84348		
	28-35	79	3,8278	,79080		
	36-49	32	3,9875	,73430		
	50 ve +	11	3,3636	1,32006		
	Total	188	3,7479	,85233		
Nezaket Davranışı	18den az	4	3,7500	,55076	,937	,444
	18-27	62	3,7032	,78656		
	28-35	79	3,7949	,79806		
	36-49	32	3,9750	,74790		
	50 ve +	11	3,4909	1,31868		
	Total	188	3,7766	,81947		

Çizelge 4.6: (Devamı) Yaşa Göre Farklılık Analizi (n=188)

Değişkenler	Yaş	N	Ort.	St.Sp.	F	P
Vicdanlılık Davranışı	18den az	4	4,0500	,37859	,847	,497
	18-27	62	3,5516	,76453		
	28-35	79	3,5823	,84379		
	36-49	32	3,8063	,69928		
	50 ve +	11	3,6000	1,22638		
	Total	188	3,6213	,81456		
Sportmenlik Davranışı	18den az	4	2,8500	1,14746	2,194	,071
	18-27	62	2,3290	,86012		
	28-35	79	2,1241	,79505		
	36-49	32	1,9688	,76725		
	50 ve +	11	2,5818	1,36075		
	Total	188	2,2074	,87027		
Erdemlilik Davranışı	18den az	4	3,3438	,40736	1,279	,280
	18-27	62	3,3750	,43275		
	28-35	79	3,4483	,44097		
	36-49	32	3,5547	,40652		
	50 ve +	11	3,2614	,74070		
	Total	188	3,4291	,45523		

Elde edilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların dağıtıcı adalet, usul adaleti, etkileşimli adalet, özgecilik davranışı, nezaket davranışı, vicdanlılık davranışı, sportmenlik davranışı, erdemlilik davranışı yaşlarına göre farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ancak, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı yaşlarına göre farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre H_5 ve H_6 hipotezleri kabul edilmektedir. Yapılan Post-Hoc testlerinden Scheffe sonuçlarına göre 28 ile 35 yaş arasındaki kişilerin örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı 18 yaşından daha az olan kişilerden daha olumludur.

4.2.4.4 Eğitim durumuna göre oluşturulan sınıflar arasındaki farklılıkların araştırılması

Değişkenler ile eğitim durumuna arasındaki farklılık “Tek Yönlü ANOVA Analizi”ne göre analiz edilmiştir. Çizelge 4.7, analiz sonuçlarını göstermektedir.

Çizelge 4.7: Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi (n=188)

Değişkenler	Eğitim	N	Ort.	St.Sp.	F	P
Örgütsel Adalet	Ortaokul	38	3,5184	,92103	1,707	,167
	Lise	63	3,7484	,72740		
	Lisans	71	3,8718	,65311		
	YL/DR	16	3,6813	1,13782		
	Total	188	3,7428	,78973		
Dağıtıcı Adalet	Ortaokul	38	2,9684	1,39305	7,362	,000* Lise>Ortaokul Lisans>Ortaokul
	Lise	63	3,8222	,91094		
	Lisans	71	3,8845	,89165		
	YL/DR	16	3,4500	1,19666		
	Total	188	3,6415	1,09553		
Usul Adaleti	Ortaokul	38	3,6842	1,17071	1,211	,307
	Lise	63	3,3571	1,36023		
	Lisans	71	3,7324	1,06848		
	YL/DR	16	3,6771	1,25679		
	Total	188	3,5922	1,21124		
Etkileşimli Adalet	Ortaokul	38	3,7135	1,28637	,578	,630
	Lise	63	3,9683	,99008		
	Lisans	71	3,9577	,90216		
	YL/DR	16	3,8125	1,42449		
	Total	188	3,8995	1,06321		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Ortaokul	38	3,3180	,52735	1,421	,238
	Lise	63	3,4173	,42849		
	Lisans	71	3,5035	,37226		
	YL/DR	16	3,4089	,65832		
	Total	188	3,4291	,45523		
Özgecilik Davranışı	Ortaokul	38	3,4316	1,00649	2,575	,055
	Lise	63	3,7841	,76479		
	Lisans	71	3,8958	,71062		
	YL/DR	16	3,7000	1,19108		
	Total	188	3,7479	,85233		
Nezaket Davranışı	Ortaokul	38	3,6895	,97615	,508	,677
	Lise	63	3,7270	,78313		
	Lisans	71	3,8676	,65460		
	YL/DR	16	3,7750	1,19080		
	Total	188	3,7766	,81947		

Çizelge 4.7: (Devamı) Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi (n=188)

Değişkenler	Eğitim	N	Ort.	St.Sp.	F	P
Vicdanlılık Davranış	Ortaokul	38	3,4579	,89794	1,857	,138
	Lise	63	3,5333	,84319		
	Lisans	71	3,7944	,66930		
	YL/DR	16	3,5875	1,00524		
	Total	188	3,6213	,81456		
Sportmenlik Davranışı	Ortaokul	38	2,4421	1,04303	1,366	,255
	Lise	63	2,1841	,79295		
	Lisans	71	2,0930	,72335		
	YL/DR	16	2,2500	1,22963		
	Total	188	2,2074	,87027		
Erdemlilik Davranışı	Ortaokul	38	3,6316	1,30454	,964	,411
	Lise	63	3,9683	,99949		
	Lisans	71	3,9577	,90137		
	YL/DR	16	3,8125	1,42449		
	Total	188	3,8830	1,07363		

Elde edilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların usul adaleti, etkileşimli adalet, özgecilik davranışı, nezaket davranışı, vicdanlılık davranışı, sportmenlik davranışı, erdemlilik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Buna göre H_7 ve H_8 hipotezleri reddedilmektedir. Ancak, dağıtıcı adalet eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Yapılan Post-Hoc testlerinden Tamhane T2 sonuçlarına göre ortaokul mezunu kişilerin dağıtıcı adalet algısı lise ve lisans mezunu kişilere göre daha düşüktür.

4.2.4.5 Toplam iş deneyimine göre oluşturulan sınıflar arasındaki farklılıkların araştırılması

Değişkenler ile toplam iş deneyimi arasındaki farklılık “Tek Yönlü ANOVA Analizi”ne göre analiz edilmiştir. Çizelge 4.8, analiz sonuçlarını göstermektedir.

Çizelge 4.8: Toplam İş Deneyimine Göre Farklılık Analizi (n=188)

Değişkenler	TİD	N	Ort.	St.Sp.	F	P
Örgütsel Adalet	1den az	23	3,6478	,73120	6,889	,000* 16 ve +<1-5, 6-10, 11-15
	1-5	63	3,7008	,74712		
	6-10	57	3,7421	,64364		
	11-15	33	4,1924	,66675		
	16 ve +	12	2,9125	1,26386		
	Total	188	3,7428	,78973		
Dağıtıcı Adalet	1den az	23	3,7391	,91539	11,06 5	,000* 16 ve +<1-5, 6-10, 11-15
	1-5	63	3,6825	1,03153		
	6-10	57	3,6105	1,12404		
	11-15	33	4,1636	,70081		
	16 ve +	12	1,9500	,94628		
	Total	188	3,6415	1,09553		
Usul Adaleti	1den az	23	3,3913	1,07615	,743	,564
	1-5	63	3,4418	1,25337		
	6-10	57	3,7456	1,04136		
	11-15	33	3,7323	1,32938		
	16 ve +	12	3,6528	1,64602		
	Total	188	3,5922	1,21124		
Etkileşimli Adalet	1den az	23	3,7681	,95046	5,882	,000* 16 ve +<1-5, 6-10, 11-15
	1-5	63	3,8836	1,03164		
	6-10	57	3,8129	,97186		
	11-15	33	4,5152	,75503		
	16 ve +	12	2,9537	1,65989		
	Total	188	3,8995	1,06321		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1den az	23	3,3641	,41746	6,675	,000* 16 ve +<1-5, 6-10, 11-15
	1-5	63	3,3955	,43041		
	6-10	57	3,4371	,35391		
	11-15	33	3,6907	,41862		
	16 ve +	12	2,9722	,73089		
	Total	188	3,4291	,45523		
Özgecilik Davranışı	1den az	23	3,6870	,77419	8,463	,000* 16 ve +<1-5, 6-10, 11-15
	1-5	63	3,7238	,80517		
	6-10	57	3,7158	,74445		
	11-15	33	4,2606	,67172		
	16 ve +	12	2,7333	1,19798		
	Total	188	3,7479	,85233		

Çizelge 4.8: (Devamı) Toplam İş Deneyimine Göre Farklılık Analizi (n=188)

Değişkenler	TİD	N	Ort.	St.Sp.	F	P
Nezaket Davranışı	1den az	23	3,6000	,72614	4,271	,003* 16 ve +<1-5, 6-10, 11-15
	1-5	63	3,6889	,77441		
	6-10	57	3,7825	,60152		
	11-15	33	4,2303	,76994		
	16 ve +	12	3,3000	1,56205		
	Total	188	3,7766	,81947		
Vicdanlılık Davranış	1den az	23	3,5304	,73264	3,968	,004* 16 ve +<1-5, 6-10, 11-15
	1-5	63	3,5460	,77143		
	6-10	57	3,7193	,66102		
	11-15	33	3,9152	,89587		
	16 ve +	12	2,9167	1,18001		
	Total	188	3,6213	,81456		
Sportmenlik Davranışı	1den az	23	2,3043	,78594	6,732	,000* 16 ve +<1-5, 6-10, 11-15
	1-5	63	2,2349	,82582		
	6-10	57	2,2491	,73900		
	11-15	33	1,6970	,68942		
	16 ve +	12	3,0833	1,40766		
	Total	188	2,2074	,87027		
Erdemlilik Davranışı	1den az	23	3,7826	,95139	6,889	,000* 16 ve +<1-5, 6-10, 11-15
	1-5	63	3,8810	1,04231		
	6-10	57	3,7895	,99529		
	11-15	33	4,5152	,75503		
	16 ve +	12	2,7917	1,54785		
	Total	188	3,8830	1,07363		

Elde edilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların usul adaleti toplam iş deneyimine göre farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ancak, dağıtıcı adalet, usul adaleti, etkileşimli adalet, özgecilik davranışı, nezaket davranışı, vicdanlılık davranışı, sportmenlik davranışı, erdemlilik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı toplam iş deneyimine göre farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre H_9 ve H_{10} hipotezleri kabul edilmektedir. Yapılan Post-Hoc testlerinden Scheffe sonuçlarına göre 16 ve daha fazla iş deneyimi olan kişilerin dağıtıcı adalet, usul adaleti, etkileşimli adalet, özgecilik davranışı, nezaket davranışı, vicdanlılık davranışı, sportmenlik davranışı, erdemlilik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel

vatandaşlık davranışı 1-5, 6-10 ve 11-15 yıl arasında iş deneyimi olan kişilerden daha olumludur.

4.2.5 Korelasyon analizi

Çizelge 4.9, değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eden korelasyon katsayılarını ve değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikleri göstermektedir. Tanımlayıcı istatistikler bağlamında; değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri verilmektedir. Çizelgedeki Pearson korelasyon katsayıları araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere işaret etmektedir.

Çizelge 4.9: Korelasyon Analizi (n=188)

Değişkenler	Ort.	Std.Sp.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. ÖA	3,7428	,78973	1									
2. ÖAF1	3,6415	1,09553	,767**	1								
3. ÖAF2	3,5922	1,21124	,435**	-,103	1							
4. ÖAF3	3,8995	1,06321	,781**	,771**	,018	1						
5. ÖV	3,4291	,45523	,790**	,695**	,538**	,728**	1					
6. ÖVF1	3,7479	,85233	,774**	,758**	,261**	,718**	,748**	1				
7. ÖVF2	3,7766	,81947	,748**	,549**	,603**	,793**	,769**	,772**	1			
8. ÖVF3	3,6213	,81456	,796**	,414**	,750**	,431**	,858**	,692**	,728**	1		
9. ÖVF4	2,2074	,87027	-,777**	-,788**	-,278**	-,750**	-,749**	-,783**	-,799**	-,674**	1	
10. ÖVF5	3,8830	1,07363	,783**	,799**	,009	,793**	,727**	,727**	,771**	,441**	-,757**	1

** Pearson Korelasyonu $p < .01$ düzeyinde anlamlıdır.

(ÖA=Örgütsel Adalet, ÖAF1=Dağıtıcı Adalet, ÖAF2=Usul Adaleti, ÖAF3=Etkileşimli Adalet, ÖV=Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, ÖVF1=Özgecilik Davranışı, ÖVF2=Nezaket Davranışı, ÖVF3=Vicdanlılık Davranışı, ÖVF4=Sportmenlik Davranışı, ÖVF5=Erdemlilik Davranışı)

Değişkenlerin ortalama değerleri 2,20 ile 3,89; standart sapma değerleri ise 0,45 ile 1,21 arasındadır. Katılımcıların örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının orta seviyede olduğu gözlenmektedir.

Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmektedir ($r=0,780$). Buna göre H_{11} hipotezi desteklenmektedir. Yani örgütsel adalet algısındaki olumlu değişim örgütsel vatandaşlık davranışında da olumlu bir değişime sebep olabilmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bugün endüstriyel şirketlerin karşı karşıya olduğu zorluklar çok büyük. Teknik ilerlemeler ve uluslararası ticaretin genişlemesi gibi dış çevredeki yeni faktörlere uyum sağlamaları ve aynı zamanda daha katı bütçe kısıtlamalarına bağlı kalmaları gerekiyor. Çağa ayak uydurmak isteyen sanayi kuruluşları, çalışanlarının kendilerinden veya işletmeden beklenmeyen görevleri yerine getirme isteğine ve kurumsal vatandaşlık davranışlarıyla ilişkilendirilebilecek eylemlere güvenebilmelidir. Çalışanların, işlerinin bir parçası olmadıklarını savunarak, örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgili faaliyetleri azaltmak veya tamamen durdurmak suretiyle sistemden duydukları hoşnutsuzluğu gösterebilecekleri görülmektedir. Araştırmaya göre, her büyüklükteki işletmede örgütsel adalet ile iyi vatandaşlık uygulamaları arasında bir ilişki var. Yiyecek ve içecek endüstrisindeki işçiler için benzer bulguların geçerli olup olmadığını görmenin çok önemli olduğu düşünülmüyordu.

Organ'ın (1988) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorisi ve diğer örgütsel adalet teorileri, bu araştırma için birincil teorik temeller olarak hizmet etti. Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu, hem teorik çerçeve hem de literatür değerlendirmesi ile kanıtlandığı gibi gösterilmiştir.

Bu araştırma, gıda işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet ve onun alt boyutları ile sivil katılım arasında bir bağlantı görüp görmediklerini test etmek için yola çıkmıştır. Ek olarak, demografik değişkenlere dayalı olarak örgütsel vatandaşlık davranışında fark edilebilir farklılıklar olup olmadığını öğrenmeyi umuyoruz.

Libya'daki mutfak endüstrisinden rastgele seçilen 188 kişi vardı. Ölçme aracını üç bileşen oluşturmaktadır: Podsakoff vd. (1990) tarafından geliştirilen ÖVD Ölçeği, Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği ve demografik bilgiler.

Elde edilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların dağıtıcı adalet, etkileşimli adalet, örgütsel adalet, özgecilik davranışı, nezaket davranışı, sportmenlik davranışı,

erdemlilik davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Buna göre H1 ve H2 hipotezleri reddedilmektedir. Ancak, usul adaleti ve vicdanlılık davranışı cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre kadınların usul adaleti ve vicdanlılık davranışının erkeklere göre daha olumlu olduğu belirlenmektedir.

Elde edilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların dağıtıcı adalet, usul adaleti, etkileşimli adalet, özgecilik davranışı, nezaket davranışı, vicdanlılık davranışı, sportmenlik davranışı, erdemlilik davranışı medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ancak, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre H3 ve H4 hipotezleri kabul edilmektedir. Buna göre evlilerin örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı bekarlara göre daha olumludur.

Elde edilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların dağıtıcı adalet, usul adaleti, etkileşimli adalet, özgecilik davranışı, nezaket davranışı, vicdanlılık davranışı, sportmenlik davranışı, erdemlilik davranışı yaşlarına göre farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ancak, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı yaşlarına göre farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre H5 ve H6 hipotezleri kabul edilmektedir.

Elde edilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların usul adaleti, etkileşimli adalet, özgecilik davranışı, nezaket davranışı, vicdanlılık davranışı, sportmenlik davranışı, erdemlilik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Buna göre H7 ve H8 hipotezleri reddedilmektedir. Ancak, dağıtıcı adalet eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Elde edilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların usul adaleti toplam iş deneyimine göre farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ancak, dağıtıcı adalet, usul adaleti, etkileşimli adalet, özgecilik davranışı, nezaket davranışı, vicdanlılık davranışı, sportmenlik davranışı, erdemlilik davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı toplam iş deneyimine göre farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre H9 ve H10 hipotezleri kabul edilmektedir.

Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmektedir ($r=0,780$). Buna

göre H11 hipotezi desteklenmektedir. Yani örgütsel adalet algısındaki olumlu değişim örgütsel vatandaşlık davranışında da olumlu bir değişime sebep olabilmektedir.

Burada sona yaklaşırken, iki alt modelimiz arasındaki bağlantılara ilişkin anlayışımızı derinleştirmeye yönelik daha fazla çalışma için çeşitli yollar netleşiyor. Teorik katkımızı değerlendirmek ve genişletmek için, gelecekteki araştırmaların, bu araştırmada analiz edilenlerden başka faaliyet sektörlerinde örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki doğrudan ilişkiyi incelemesini bekliyoruz.

Son olarak yöneticiler, çalışanların vatandaşlık davranışlarına katılımını artırmak ve bu davranışların örgüt için faydalarını elde etmek için örgütsel adalet süreçlerini geliştirerek çalışma ortamına dikkat etmelidir. Adaletin artırılması ve katılımın teşvik edilmesi, yeni kurumsal vatandaşlık türlerinin önünü açacaktır. Ayrıca, işyerinde belirli aşğılamaları önlemek için iyi örgütsel vatandaşlık uygulamalarının gerekli olduğunun farkındayız. İşyerinde vatandaşlık uygulamaları, işyerinde tacize karşı önemli bir tampondur. İklim değişikliğini teşvik etme çabalarının ve kâra, performansa aşırı önem veren politikaların ve daha adil yönetimin teşvik edilmesinin bir sonucu olarak daha büyük bir adalet duygusu beklenmektedir. Gerçekten de bulgularımız, bir şirketin sosyal mübadelelerinin önemini vurgulamamıza izin veriyor. Bir kuruluşun günlük operasyonlarındaki çeşitli katılımcılar arasında açık iletişim hatları oluşturmak, ilgili tüm tarafların kendilerini açık, doğrudan ve birbirlerine gereken saygıyla ifade edebilmelerini sağlamak için çok önemlidir. Daha açık bir iletişim hattı, işyerine nüfuz eden sayısız eşitsizlik biçiminin getirdiği stresi azaltmanın yanı sıra daha iyi çalışma ilişkileri ve daha fazla üretkenliği teşvik etmede uzun bir yol kat edecektir. Özellikle, örgütsel adaletin geliştirilmesi, işteki normal stres ve düşmanlık düzeylerini azaltma ve şirketin tüm düzeylerinde yurttaşlığın gelişimini teşvik etme potansiyeline sahiptir. Bulgularımıza dayanarak, insanlar kişilerarası adalet ilkelerine göre hareket ettiklerinde, bunun kaynaklarını "yeniden doldurduğunu" ve bunun da onları örgütsel vatandaşlık eylemlerine katılmaya teşvik ettiğini biliyoruz.

KAYNAKLAR

- Adams, J. S.** (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Al-Zu'bi, H. A.** (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International journal of business and management*, 5(12), 102.
- Ata, K. M. A. H. D., Al Shra'ah, E. M., & Rumman, M. A. A.** (n.d). The Impact of the Organizational Justice on the Development of the Organizational Citizenship Behavior in Jordanian Press Organizations. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 213-223.
- Awang, R., & Ahmad, W. M. R. W.** (2015). The impact of organizational justice on organizational citizenship behavior in Malaysian higher education. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5), 674-674.
- Barnard, K. H.** (1938). Description of a new species of fresh-water fish from Natal. *Annals of the Natal Museum*, 8(3), 525-528.
- Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B., & Furst, S. A.** (2013). Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen. *Journal of management*, 39(4), 958-984.
- Bies, R. J.** (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1, 43-55.
- Bies, R. J.** (2001). Interactional (in) justice: The sacred and the profane. *Advances in organizational justice*, 89118.
- Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J., & LePine, J. A.** (2015). "Well, I'm tired of tryin'!" Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56.
- Chegini, M. G.** (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), 173-176.
- Chen, C. Y., & Yang, C. F.** (2012). The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis. *Journal of business ethics*, 105(1), 107-114.
- Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Berry, C. M., Li, N., & Gardner, R. G.** (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 96(6), 1140.
- Choi, S.** (2011). Organizational justice and employee work attitudes: The federal case. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185-204.

- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P.** (2013). What is organizational justice? A historical overview. In *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56). Psychology Press.
- Cronbach, L. J.** (1970). *Essentials of psychological testing*.
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E.** (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 619.
- Fatimah, O., Amiraa, A. M., & Halim, F. W.** (2011). The relationships between organizational justice, organizational citizenship behavior and job satisfaction. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum, 19*(5), 115-121.
- Folger, R.** (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of voice and improvement on experienced inequity. *Journal of personality and social psychology, 35*(2), 108.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R.** (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review, 23*(4), 341-353.
- Ghafourian, J.** (2014). A study on the effect of organizational justice on organizational citizenship and organizational commitment. *Management Science Letters, 4*(1), 21-24.
- Goudarzvandchegini, M., Gilaninia, S., & Abdesonboli, R.** (2011). Organizational justice and organizational citizenship behavior case study: Rasht public hospitals. *International Journal of Business Administration, 2*(4), 42.
- Greenberg, J.** (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management, 16*(2), 399-432.
- Greenberg, J.** (2009). Everybody talks about organizational justice, but nobody does anything about it. *Industrial and Organizational Psychology, 2*(2), 181-195.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A.** (2013). *Handbook of organizational justice*. Psychology Press.
- Greenberg, J., & Folger, R.** (1983). Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations. In *Basic group processes* (pp. 235-256). Springer, New York, NY.
- Homans, G. C.** (1961). The humanities and the social sciences. *American Behavioral Scientist, 4*(8), 3-6.
- Jafari, P., & Bidarian, S.** (2012). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 47*, 1815-1820.
- Judeh, M.** (2012). Examining the relationship between organizational justice, job security, and organizational citizenship behavior in the Jordanian banks: A structural equation modeling perspective. *Jordan Journal of Business Administration, 8*(3), 581-602.
- Kalaycı, Ş.** (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (Vol. 5, p. 359). Ankara, Turkey: Asil Yayın Dağıtım.

- Katz, D., & Kahn, R. L.** (1966). *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons. Inc., New York.
- Lin, C. P., Lyau, N. M., Tsai, Y. H., Chen, W. Y., & Chiu, C. K.** (2010). Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 357-372.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P.** (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line?. *Personnel Psychology*, 64(3), 559-592.
- Mahony, D. F., Hums, M. A., Andrew, D. P., & Dittmore, S. W.** (2010). Organizational justice in sport. *Sport Management Review*, 13(2), 91-105.
- Mey, M., Werner, A., & Theron, A.** (2014). The influence of perceptions of organizational trust and fairness on employee citizenship. *Problems and Perspectives in Management*, 12(3), 99-105.
- 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.
- Noruzy, A., Shateri, K., Rezazadeh, A., & Hatami-Shirkouhi, L.** (2011). Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support. *Indian Journal of science and Technology*, 4(7), 842-847.
- Organ, D. W.** (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Penner, L. A., Midili, A. R., & Kegelmeyer, J.** (2014). Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. In *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance* (pp. 111-131). Psychology Press.
- Ployhart, R. E., & Ryan, A. M.** (1997). Toward an explanation of applicant reactions: An examination of organizational justice and attribution frameworks. *Organizational behavior and human decision processes*, 72(3), 308-335.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B.** (2014). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance*, 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R.** (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G.** (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.

- Punch, K. F.** (2013). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. sage.
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P.** (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-235.
- Rupp, D.** (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 72-94.
- Shapiro, D. L., & Brett, J. M.** (2013). What is the role of control in organizational justice?. In *Handbook of organizational justice* (pp. 155-177). Psychology Press.
- Tahseen, N., & Akhtar, M. S.** (2016). Impact of organizational justice on citizenship behavior: Mediating role of faculty trust. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 10(1), 104-121.
- Thibaut, J., & Walker, L.** (1978). A theory of procedure. *Calif. L. Rev.*, 66, 541.
- Yean, T. F.** (2016). Organizational justice: A conceptual discussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803.

ÖZGEÇMİŞ

Sulayman Qadar MOHAMMED

ÖĞRENİM DURUMU:

- Omar Al-Muhtar Üniversitesi'nden lisans derecesi

MESLEKİ DENEYİM:

- Ticaret'te çalışıyor
- 16 yıldır eğitimde çalışıyor