



## Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği

Fatma Nur İPLİK<sup>1</sup>

### Özet

Bu araştırmanın amacı; çalışanların örgütsel adalete ilişkin algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutunu oluşturan özgecilik, yüksek görev bilinci, sportmenlik, nezaketen bilgilendirme ve örgütsel erdem arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda Adana ilinde faaliyet gösteren yerel bir süpermarket zincirindeki çalışanlara, literatürde yer alan örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin ölççekler uygulanmıştır.

Üst yönetim aracılığıyla gerçekleştirilen alan araştırması sonucunda, süpermarket çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının tüm boyutları arasında olumlu bir ilişki bulunmakla birlikte, en yüksek düzeydeki ilişkiler kişilerarası adalet boyutu ile gerçekleşmiştir. Bu bağlamda, çalışanların örgütsel adalete ilişkin olumlu yöndeki algıları arttıkça, özgecilik, yüksek görev bilinci, sportmenlik, nezaketen bilgilendirme ve örgütsel erdem gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme niyetleri de artmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Davranış, Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Süpermarket Çalışanları.

### A Research On Determining The Effect Of Organizational Justice Perception On Organizational Citizenship Behaviors Of The Supermarket Employees: Sample Of Adana City

### Abstract

The purpose of this study is to determine the correlation between the organizational justice perceptions and altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy and civic virtue that are the five dimensions of organizational citizenship behaviors of employees. In the direction of this purpose, organizational justice and organizational citizenship behavior scales that take place in the literature were implemented to the employees of a local supermarket chain in the city of Adana.

In the field study that was conducted with the assistance of managers, it is concluded that there is a positive relationship between the organizational justice perceptions and all dimensions of organizational citizenship behaviors of supermarket employees, notwithstanding the highest relationship level exists between interpersonal justice. In this context, increase in organizational justice perception of employees positively, the intention of performing organizational citizenship behaviors such as altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy and civic virtue also increase.

**Keywords:** Organizational Behavior, Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, Supermarket Employees.

### GİRİŞ

İşe ilişkin durumlarda adaletin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve çalışanların buna nasıl tepkiler gösterdiği ile ilgili bir kavram olan örgütsel adaletin (Ployhart ve Ryan, 1997) bireylerin iş doyumunu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi açısından önemli olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel açıdan bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği sosyal bilimciler tarafından kabul edilmektedir (Greenberg, 1990). Bu bağlamda, çalışanların adalet algılarının örgütsel davranışlarını etkilemesi nedeniyle örgütsel adalet kavramı örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi gibi alanlarda incelenmeye başlamıştır. Çünkü adil bulunduğu konusundaki algı, çalışanların olumlu davranışlar göstermelerini, kendilerini örgütün değerli üyeleri olarak hissetmelerini ve iş arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır (Beugre, 2002; Folger ve Konovsky, 1989). Bunun tersi bir durumda ise, çalışanların hırsızlık, saldırganlık, sabotaj gibi olumsuz davranışlar göstermeleri söz konusu olmakta ve bunun sonucunda performans, iş doyumunu ve verimlilik düzeyleri azalmaktadır (Leck ve diğerleri, 1996). Ayrıca örgütteki adil olmayan uygulamalar çalışanların gönüllülüğe dayalı birey davranışı olarak tanımlanan örgütsel

<sup>1</sup> Yrd. Doç.Dr., Çukurova Üniversitesi Karataş Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

vatandaşlık davranışlarından uzaklaşmalarına yol açmaktadır. Bu durum örgütteki faaliyetlerin etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesini engellemekte ve amaçlara ulaşılmasını büyük ölçüde zorlaştırmaktadır.

İşletmeler açısından önemli sonuçlar yaratan örgütsel adaletin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini tespit edebilmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, öncelikle örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları ile boyutları ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır. Daha sonra örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye ve buna ilişkin olarak süpermarket çalışanlarına yönelik olarak gerçekleştirilen alan araştırmasına ve sonuçlarına yer verilecektir.

## ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Örgütsel adalet, bireyin çalıştığı örgütteki uygulamalarla ilgili olarak algıladığı adalettir (Luthans, 1981). Bu bağlamda, örgütte çalışan bireyler kendi çalışmaları sonucunda elde ettikleri kazanımlarla, aynı veya başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırmakta ve kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algılarına dayalı olarak örgüte, yöneticilere ve işe yönelik çeşitli tutumlar geliştirmektedirler (Greenberg, 1996).

Örgütsel adalet, örgüt içerisinde adil ve ahlâki uygulamaların teşvik edilmesini ve hâkim olmasını gerektirmektedir. Bu doğrultuda, adil olarak algılanan bir örgütte, çalışanlar yöneticilerinin davranışlarını adaletli, ahlâka uygun ve rasyonel olarak değerlendirmektedirler (Pfeffer ve Langton, 1993). Çünkü çalışanlar örgüt içerisinde kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini ve izin ile sosyal haklardan eşit bir şekilde yararlanmayı beklemektedirler. Ancak, çalışanların adalet algılarının odağında sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değil, örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de yer almaktadır (Barling ve Michelle, 1993).

Örgütsel adalet algısının temelinde hem örgüt hem de çalışanların zorunluluğa sahip olması ve her iki tarafın da sorumluluklarını kabul etmesi yer almaktadır (Rollinson ve diğerleri, 1998). Ayrıca çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde, yönetime olan güvenlerinin, yöneticilerine ilişkin değerlendirmelerinin, işyerindeki uyumun ve iş tatmininin etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanlar, bu faktörlere bağlı olarak buldukları örgütteki adalet hakkında yargı sahibi olmaktadır (Greenberg, 1990).

### *Örgütsel Adaletin Boyutları*

Örgütsel adalet ile ilgili literatürde yer alan çalışmalarda çeşitli boyutlandırmalar yapıldığı görülmektedir. Buna göre, çalışmaların bir kısmında hiç boyutlandırma yapılmamış, bir kısmında örgütsel adalet iki boyutta (dağıtım ve işlemsel adalet), bir kısmında ise üç boyutta (dağıtım, işlemsel ve etkileşim adaleti) ele alınmıştır. Daha sonra Greenberg'in (1990) etkileşim adaletini kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere ikiye ayırması doğrultusunda ise, örgütsel adalet dört boyutlu bir kavram olarak ortaya konulmuştur. Bu çalışmada, örgütsel adalet; dağıtım, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyutuyla ele alınmıştır. Bu boyutlar şöyledir:

**1. Dağıtım Adaleti:** Oransal payları belirli fonksiyonel kurallara göre tanımlanan kişilere, kaynakların paylaşılmasını kapsayan dağıtım adaleti (Cohen, 1987), çalışanların ücret ve terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adil olmasını ifade etmektedir (Dailey ve Kirk, 1992). Bu bağlamda işgörenin çalışması sonucunda sahip olduğu kazanımlarla ilgili olan dağıtım adaletinde, bireyin adalet algısının temelinde elde ettiği sonuçlar yer almaktadır. Buna göre çalışanlar, işyerlerindeki kazanç ve kayıplarını, sahip oldukları eğitim ve tecrübe, çalışma süresi, iş ortamında yaşadıkları stres, gösterdikleri performans ve çaba ile karşılaştırdıklarında kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin bir algıya sahip olmaktadır. Bu algı onların tutumlarını etkilemekte ve bireylerin davranışları bu tutumlar yönünde değişmektedir (Özdevecioğlu, 2004).

Ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler temelinde, benzer olan bireylere benzer ve farklı olan bireylere de farklılıkları oranında davranılmasını gerektiren (Foley ve diğerleri, 2002) dağıtım adaleti, işgörenin bulunduğu örgüte kattığı değere karşılık alması gereken ideal ödül miktarını ifade etmektedir (Martin ve Bennett, 1996). Bu boyuta göre, çalışanlar örgütün amaçlarına yaptıkları katkı oranında ödüllendirilmelidirler. Aksi takdirde çalışanların dağıtım adaletsizliğini algılamaları durumunda, bu onların motivasyon, performans ve iş tatminlerine olumsuz yönde yansıtacak ve devamsızlık yapma ve işten ayrılma eğilimleri büyük ölçüde artacaktır.

**2. İşlemsel Adalet:** Bu adalet boyutu, çalışanların kazanımların belirlenmesinde kullanılan yöntem ve süreçlerle ilgili adalet algılarını kapsamaktadır (Fassina ve diğerleri, 2007). Dağıtım kararlarının verilmiş yöntemi ve aynı zamanda nesnel ve öznel durumlarla ilgili olan (Konovsky, 2000) işlemsel adaletin iki alt boyutu bulunmaktadır (Thibaut ve Walker, 1975). Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedür ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Formel prosedürler olarak da adlandırılan bu boyut, karar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini ve onların görüşlerinin alınmasını kapsamaktadır. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politikaların uygulanma şekli ile ilgilidir. Buna göre, örgütte çalışanların adalet algılarını etkileyen; tutarlılık, önyargılı olmama, doğruluk, düzeltibilme, temsilcilik ve etik olmak üzere 6 temel kural bulunmaktadır (Leventhal, 1980).

Bireylerin performanslarını etkileyecek karar mekanizmaları ile ilgili adalet algısını ifade eden (Thibaut ve Walker, 1975) işlemsel adalet, aşırı ve eksik ödemedi kaçınma, kararlara katılım ve sonuçlar hakkında bilgi verme gibi örgütsel işlemlerde eşit uygulamaları gerektirmektedir (Colquitt ve Chertkoff, 2002). Bu bağlamda örgütteki bireylere, prosedürlere uygun davranışları olarak da tanımlanan (Folger ve Konovsky, 1989) işlemsel adalet algısı üzerinde karar alma sürecinin tarafsızlığı, karar alanlara duyulan güven ve aralarındaki ilişkilerin saygı, iyi niyet ve yardımlaşma temeline dayalı olması gibi faktörler etkilidir (Greenberg, 1990). Çalışanların kararların adil yöntemlerle alındığına inanmaları doğrultusunda, örgütsel bağlılıklarının artması, yöneticilerine daha fazla güven duymaları, daha az işten ayrılma niyetine ve daha fazla iş doyumuna sahip olmaları ve yüksek performans göstermeleri söz konusu olmaktadır (Franz, 2004).

**3. Kişilerarası Adalet:** Kişilerarası adalet, kazanımların belirlenme ve işlemlerin yürütülme sürecinde yer alan yöneticilerin çalışanlarına ne derece nazik davrandığı, değer verdiği ve saygı gösterdiği ile ilgili adalet boyutudur (Colquitt ve diğerleri, 2001). Dağıtım adaletinin sosyal yönüyle ilişkili olan bu boyut belirli bir durumla ilgili kazanımlara odaklanmaktadır (Robinson, 2004). Kişilerarası davranışların çalışanların adalet algılarını etkilemesi nedeniyle yöneticilerin, çalışanlarına saygılı davranma ve nezaket gösterme konularına daha fazla önem vermeleri gerekmektedir (Fearne ve diğerleri, 2004). Örgütsel adaletle ilişkin olarak Bies ve Moag (1986) tarafından yapılan bir araştırmada yöneticilerin çalışanlarına karşı ilgili davrandıklarında olumsuz bir kazanımın bile adil olarak algılanabileceği saptanmıştır (Robinson, 2004). Buna göre, çalışanın uygun görmediği davranışa gösterdiği olumsuz tepki kişilerarası adalet ile ilişkilidir. Bu bağlamda, çalışanların uygun olmayan bir kazanıma gösterdikleri olumsuz tepkilerin derecesi, uğradıkları zarara ve kararı veren yöneticinin uygunsuz davranışının etkisine göre değişmektedir (Goldman, 2003).

**4. Bilgisel Adalet:** Bilgisel adalet, örgütteki işlemlerin yapılışı veya kazanımların dağıtımıyla ilgili süreçlere ilişkin olarak çalışanlara bilgi verilmesini ifade etmektedir (Colquitt ve diğerleri, 2001). İşlemsel adaletin sosyal yönünü yansıtan bu boyut, süreç boyunca bilginin çalışanlarla ne derecede paylaşıldığı ile ilgilidir (Viswesvaran ve Ones, 2002). Buna göre, çalışanlar açısından olumsuz bir karara ilişkin daha fazla bilginin sağlanması, sürecin adil olarak algılanma olasılığını büyük ölçüde artırmaktadır (Robinson, 2004). Çünkü sonuçlar kadar izlenen yollar hakkında bilgi sağlanması da çalışanların alınan kararlara ve örgüte yönelik davranışları üzerinde önemli etkilere sahiptir (Bobocel ve Debeyer, 1998).

Greenberg'e (1993) göre, kişilerarası ve bilgisel adalet algısının etkileri birbirinden farklıdır. Buna göre, kişilerarası adalet algısı birincil olarak çıktılara yönelik tepkilerle ilgili iken, bilgisel adalet sürece yönelik tepkilerle ilgilidir (Colquitt ve diğerleri, 2001). Bu bağlamda çalışanların adalet algılarına dayalı olarak örgütteki uygulamalara farklı tepkiler vermeleri doğrultusunda, bu çalışmada adalet algısı ile ilişkisi araştırılan ve örgütlerin sağlıklı bir biçimde faaliyet göstermeleri açısından gerekli olan örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenme düzeylerinde değişimler olacağı düşünülmektedir.

## ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

Son yıllarda örgütsel davranış alanının temel araştırma konularından birisi haline gelen örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı davranışları olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988). Diğer bir deyişle, örgütsel vatandaşlık davranışı, bir çalışanın örgüt politikası ve iş tanımları gibi biçimsel yollarla belirlenen zorunlulukların ötesine geçen davranışlarını ifade etmektedir (Wong ve diğerleri, 2006).

Çalışanların işleri ile ilgili olarak gösterdikleri eylemleri kapsayan (Williams ve diğerleri, 2002) örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve genel anlamda örgütsel etkinliği artıran bireysel davranışlardır (Organ, 1988). Bu nedenle formel iş değerlemesi tarafından ölçülmeyen, formel ödül sistemi ile bağlantılı olmayan ve örgütsel olarak istenenden daha fazlasını yapmaya yönelik ekstra rol davranışlarını kapsayan örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel performans ile kaynak kullanımında verimliliği artırmakta ve kişiler ve birimler arasında etkin koordinasyon kurulmasını sağlamaktadır (Schnake ve Dumler, 2003; Cohen ve Vigoda, 2000).

### **Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

Örgüt açısından yararlı ve arzu edilen davranışları kapsayan örgütsel vatandaşlık davranışı beş boyuttan oluşmaktadır (Organ, 1988; Farh ve diğerleri, 1990). Bu boyutlar şöyledir:

**1. Özgecilik (Başkalarını Düşünme, Diğerkâmlık):** Özgecilik, organizasyona ilişkin sorunlarda diğer kişilere karşılıksız olarak yardım etmeyi amaçlayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Fassina ve diğerleri, 2007). Buna göre çalışma ortamında özgecilik boyutunu oluşturan davranışlar; işinde başarısız olan işgörene yardımcı olma, sağlık problemi nedeniyle işe geç kalan arkadaşının görevini üstlenme, işe yeni başlayanlara işe uyum konusunda gönüllü olarak yardım etme, iş yükü ağır olan işgörenlere yardımcı olma, işle ilgili sorunlarında iş arkadaşlarına yardımcı olma ve iş arkadaşının ihtiyacı olan ve kendi başına tedarik edemeyeceği materyalleri sağlama şeklinde ele alınmaktadır (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

**2. Yüksek Görev Bilinci (Vicdanlılık):** Bu boyut örgüt üyelerinin bazı rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan bir şekilde yerine getirmelerini ifade etmektedir (Organ, 1990). Yüksek görev bilinci, işe devamlılık, düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını doğru kullanma ve görevin gerektirdiği kurallara uyma gibi davranışları içermektedir (Fassina ve diğerleri, 2007). Ayrıca mesai ücreti verilmediği halde işi bitirmek için mesaiye kalma, örgütün ve çalışılan bölümün kurallarına her zaman uyma, işletmedeki kaynakları tasarruflu kullanma, bilinçlilik boyutunun kapsamına giren örgütsel vatandaşlık davranışları arasında yer almaktadırlar (Podsakoff ve diğerleri, 1993).

**3. Sportmenlik (Centilmenlik):** Bu boyut, çalışanların örgütteki bireyler arasında çatışmaya neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ifade etmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Bu doğrultuda sorunları gereksiz yere büyütmeden, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlıkla geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınan çalışanların bu davranışları sportmenliğe örnek olarak verilebilir (Organ, 1990). İşletmeler ne kadar başarılı yönetilirse yönetilsin, birtakım sorunların yaşanması kaçınılmaz olmaktadır. Ancak yaşanan sorunların çözümüne katkıda bulunan, işteki durumunun olumsuz yönlerini değil olumlu yönlerini vurgulayan, iş arkadaşlarına saygılı davranan ve örgütün imajını ve faaliyetlerini örgüt dışında da savunan çalışanlar sportmenlik boyutunda yer alan davranışları sergilemektedirler (Organ, 1988).

**4. Nezaketten Bilgilendirme:** Organizasyondaki işbölümüne dayanan bu boyut, örgütte iş yükümlülükleri nedeniyle sürekli iletişim halinde olmaları gereken ve birbirlerinin faaliyet ve kararlarından etkilenen çalışanların birbirlerine uyarma, danışma, bilgi aktarma ve hatırlatma gibi olumlu davranışlar göstermelerini içermektedir. Bu boyutta yer alan davranışların ortak özelliği, sorun ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyarmayı amaçlamalarıdır. Kararlarından ya da hareketlerinden etkilenebilecek kişilerin önceden görüşlerini almak, önemli konularla ilgili diğer çalışanlara bilgi sağlamak, ortaya çıkan sorunlar karşısında sürekli yapıcı tutum sergilemek ve iş arkadaşlarının sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı göstermek nezaket boyutunda yer alan davranışlardır (Organ, 1988; Podsakoff ve diğerleri, 2000; Fassina ve diğerleri, 2007).

**5. Örgütsel Erdem (Sivil Erdem):** Bir bütün olarak örgüte bağlılığı veya makro düzeyde ilgiyi ifade eden (MacKenzie ve diğerleri, 1993) bu boyut çalışanların organizasyonun politik yaşamına aktif olarak katılmalarını içermektedir (Fassina ve diğerleri, 2007). Organizasyonun gelişimine destek vermeye dayanan bu boyut kapsamında yer alan davranışlar; örgüt içi toplantılara düzenli olarak katılmak, örgütteki gelişmelere ayak uydurmaya çalışarak değişimleri yakından izlemek ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynamak, örgütün amaçlarına uygun olarak alınan kararlara destek olmak, örgüt içindeki duyuru panolarından faydalanmak, organizasyonla ilgili konular üzerinde düşünmek, bilgi sahibi olmak ve bunu iş arkadaşlarıyla paylaşmak şeklinde sıralanabilir (Organ, 1988).

### *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen unsurların incelendiği çalışmalarda en çok vurgulanan faktör, işgörenlerin adalete ilişkin algılamalarıdır (Moorman, 1991; Organ, 1988). Yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışanlar ve yöneticileri arasında oluşan ve örgütsel adaletin varlığına duyulan inançla pekişen güvene dayalı değişim ilişkisi vatandaşlık davranışı gösterilme eğilimlerini artırmaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994). Buna karşılık işgörenin örgütteki adalete ilişkin algısının düşük olması durumunda, işin sadece kontratsal düzeydeki gereksinimlerini yerine getirmesi ve bu tür olumlu davranışları sergilemekten kaçınması söz konusu olmaktadır. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı adaletsizliğin yer aldığı ortamlarda işgörenler açısından bir savunma mekanizması olarak görülmektedir. Bu bağlamda adaletsizliğe ilişkin algısına dayalı olarak biçimsel iş tanımında yer alan görevleri tam olarak yerine getirmeyen işgören, bu davranışı nedeniyle biçimsel ödüllerden mahrum kalma olasılığına karşın, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten vazgeçmenin daha kolay, güvenli, daha az zararlı ve kontrolü kişiye bırakılan bir durum olması doğrultusunda genellikle bu yolu tercih etmektedir (Moorman, 1991).

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Williams ve arkadaşları (2002) tarafından yapılan, vatandaşlık davranışına ilişkin niyetlerin artması ile çalışanların adalet konusunda olumlu algıya sahip olmaları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sonucunda, ikisi arasında hızlı etkileşim sağlayan bir yapının bulunduğu ortaya konulmuştur (Konovsky ve Pugh, 1994). Tansky (1993) adalet algısının vatandaşlık davranışının özgecilik boyutunu diğer boyutlara göre daha fazla etkilediğini belirtirken, Moorman (1991) etkileşim adaletinin özgeciliği belirlemede daha fazla rol oynadığını ortaya koymuştur. Ayrıca örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalarda (Organ, 1988; Farh ve diğerleri, 1990; Konovsky ve Pugh, 1994) dağıtım ve işlemsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkiledikleri saptanmıştır. Buna göre, çalışanlar elde ettikleri kazanımlar ve bunların dağıtımı sırasında izlenen yolların adil olduğunu algıladıklarında, yapmaları gereken görevlerin yanı sıra ekstra-rol davranışlarını da sergilemektedirler (Niehoff ve Moorman, 1993). Bunun tersi bir durumda ise, çalışanların yönetimi daha az desteklemeleri, örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha az sergilemeleri ve hatta örgüte zarar verme yoluna gitmeleri söz konusu olmaktadır. Bu bağlamda, çalışma kapsamında örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilere yönelik olarak geliştirilen hipotezler şöyledir:

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından özgecilik ile çalışanların

- a. dağıtım adaleti
  - b. işlemsel adalet
  - c. kişilerarası adalet
  - d. bilgisel adalet
- algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından yüksek görev bilinci ile çalışanların

- a. dağıtım adaleti
  - b. işlemsel adalet
  - c. kişilerarası adalet
  - d. bilgisel adalet
- algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından sportmenlik ile çalışanların

- a. dağıtım adaleti
  - b. işlemsel adalet
  - c. kişilerarası adalet
  - d. bilgisel adalet
- algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>:** Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından nezaketen bilgilendirme ile çalışanların

- a. dağıtım adaleti
- b. işlemsel adalet
- c. kişilerarası adalet

d. bilgisel adalet algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>5</sub>:** Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından örgütsel erdem ile çalışanların

a. dağıtım adaleti  
b. işlemsel adalet  
c. kişilerarası adalet  
d. bilgisel adalet  
algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Algılanan örgütsel adalet boyutlarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmanın evrenini Adana ilinde faaliyet gösteren yerel bir süpermarket zincirinin işgörenleri oluşturmaktadır. Veri toplamak amacıyla anket tekniği kullanılan araştırmada örneklem seçme yoluna gidilmemiş olup, toplam 4 şubesi olan yerel süpermarket zincirinde yöneticiler dışındaki tüm çalışanlara ulaşılması hedeflenmiştir. Bu bağlamda hazırlanan anket toplam 79 işgöreni bulunan süpermarket zincirinin işgörenlerine üst yöneticileri aracılığıyla iletilmiştir. İşgörenlerin özellikle örgütsel adaletle ilişkin soruları rahat bir şekilde cevaplamalarını ve anketi eksiksiz olarak doldurmalarını sağlamak amacıyla anketler kapalı zarf ile geri toplanmıştır.

Araştırmada örgütsel adalet boyutlarından dağıtım adaleti algısının ölçümünde Moorman (1991) ve Williams, Malos ve Palmer (2002), işlemsel adalet algısının ölçümünde Moorman (1991), kişilerarası ve bilgisel adalet algısının ölçümünde ise Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ölçeklerden yararlanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışında ise, Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen ve toplam 16 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Araştırmada süpermarket çalışanlarının bu ölçeklerde yer alan ifadelere ne derecede katıldıklarını gösteren, "1: kesinlikle katılıyorum", "5: kesinlikle katılmıyorum" tarzında beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Ankette bu ölçeklerin dışında, çalışanların demografik özellikleri kapsamında yaş, cinsiyet, eğitim ve medeni durumlarını belirlemeye yönelik sorular da yer almaktadır. Ayrıca çalışanlara, perakendecilik sektörü ve buldukları süpermarketteki toplam çalışma süreleri de sorulmuştur.

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach Alpha kullanılmıştır. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; örgütsel adalet ölçeğine ilişkin Cronbach Alpha katsayısı 0,97, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısı ise 0,98 olarak ortaya çıkmıştır. Nunnally (1983) bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yukarıda olması gerektiğini belirtmiştir. Elde edilen bu sonuçlar ölçeklerin iç tutarlılıklarının yüksek olduğunu göstermektedir.

## ANALİZ VE BULGULAR

Örgütsel adaletin dört boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının 5 boyutu arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik anket çalışması doğrultusunda elde edilen verilerin analizinde öncelikle çalışanların demografik özellikleri sınıflandırılmış, daha sonra örgütsel adalet algısı boyutlarının kendi aralarındaki ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ile olan ilişkileri korelasyon analizi, bu boyutların örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları üzerindeki etkisi ise regresyon analizi yapılarak incelenmiştir.

### *Süpermarket Çalışanlarına İlişkin Bulgular*

Araştırmaya katılan süpermarket çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır. Buna göre; çoğunluğu gençlerden oluşan süpermarket çalışanlarının 38'i erkek (% 48,1), 41'i (% 51,9) ise kadındır. Büyük çoğunluğu (% 54,4) lise mezunu olan bu süpermarket çalışanlarının % 22,8'i ön lisans, % 12,7'si üniversite ve % 10,1'i ise ilköğretim mezunudur. Yaşları büyük oranda (% 45,6) 25-31 arasında değişen süpermarket çalışanlarının % 57'si evli olup, bunların perakendecilik sektöründeki toplam çalışma süreleri en fazla (% 44,3) 6-10 yıl, buldukları süpermarketteki toplam çalışma süreleri ise, en fazla (% 40,5) 4-6 yıl arasında değişmektedir.

**Tablo 1. Süpermarket Çalışanlarına İlişkin Bilgiler**

<b>Cinsiyet Dağılımları</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Medeni Durumları</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kadın	41	% 51,9	Bekâr	34	% 43,0
Erkek	38	% 48,1	Evli	45	% 57,0
Toplam	79	% 100	Toplam	79	% 100

  

<b>Yaş Dağılımları</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Perakendecilik Sektöründeki Çalışma Süreleri</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
18-24 yaş arası	8	% 10,1	1-5 yıl arası	29	% 36,7
25-31 yaş arası	36	% 45,6	6-10 yıl arası	35	% 44,3
32-38 yaş arası	26	% 32,9	11-15 yıl arası	15	% 19
39-45 yaş arası	7	% 8,9	Toplam	79	% 100
46-52 yaş arası	2	% 2,5			
Toplam	79	% 100			

  

<b>Eğitim Durumları</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Buldukları Süpermarketteki Çalışma Süreleri</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
İlköğretim	8	% 10,1	1 yıldan az	14	% 17,7
Lise	43	% 54,4	1-3 yıl arası	24	% 30,4
Ön Lisans	18	% 22,8	4-6 yıl arası	32	% 40,5
Üniversite	10	% 12,7	7-9 yıl arası	9	% 11,4
Toplam	79	% 100	Toplam	79	% 100

#### **Tanımlayıcı İstatistik, Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları**

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha, ortalama ve standart sapma değerleri ile iki değişken arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirleyen korelasyon analizi sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır. Buna göre; örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha katsayıları dağıtım adaletinde 0,86; işlemsel adalette 0,97; kişilerarası adalette 0,88; bilgisel adalette ise 0,96 olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları ise, özgecilikte 0,96; yüksek görev bilincinde 0,97; sportmenlikte 0,94; nezaketen bilgilendirmede 0,94 ve örgütsel erdemde ise 0,96 olarak ortaya çıkmıştır.

Örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin düzeylerin belirlenmesinde aritmetik ortalama değerleri kullanılmıştır. Bu bağlamda, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına ilişkin 1-2,84 arasındaki yanıtlar çalışanların adalet algılarının ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin yüksek düzeyde; 2,85-5 arasındaki yanıtlar ise düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Buna göre; süpermarket çalışanlarının dört adalet boyutuna ilişkin algılarının düşük düzeyde, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin ise yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel adalet konusunda en düşük algı düzeyinin dağıtım (3,47), en yüksek algı düzeyinin ise bilgisel adalet (2,88) yönelik olduğu, örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda ise yüksek görev bilinci boyutunun (1,76) en yüksek düzeyde, nezaketen bilgilendirme boyutunun (2,34) ise en düşük düzeyde sergilendiği belirlenmiştir.

Örgütsel adalet boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişki düzeylerini gösteren korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında; dört boyutun da örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile aralarında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki bulunduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların örgütsel adaletle ilişkin algı düzeyleri yükseldikçe, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme oranları da yükselmektedir. Bu doğrultuda çalışma kapsamında geliştirilen hipotezler kabul edilmiştir. Analiz sonucunda örgütsel erdem boyutunun kişilerarası adalet ile olan ilişkisi ( $r=0,61$ ) diğer adalet boyutlarına göre daha yüksek düzeyde çıkarken, özgecilik ile dağıtım adaleti arasındaki ilişki ( $r=0,31$ ) diğer adalet boyutlarına göre daha düşük düzeyde çıkmıştır.

**Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistik ve Korelasyon Analizi Sonuçları**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Özgecilik	1								
2. Y. Görev Bilinci	,81	1							
3. Sportmenlik	,82	,74	1						
4. N. Bilgilendirme	,92	,73	,80	1					
5. Örgütsel Erdem	,94	,84	,84	,92	1				
6. Dağıtım Adaleti	,31	,32	,35	,38	,43	1			
7. İşlemsel Adalet	,37	,35	,44	,44	,46	,81	1		
8. Kişilerarası Adalet	,55	,54	,57	,58	,61	,77	,80	1	
9. Bilgisel Adalet	,51	,52	,42	,59	,59	,76	,83	,84	1
Cronbach Alpha	,96	,97	,94	,94	,96	,86	,97	,88	,96
Ortalama	2,13	1,76	2,21	2,34	2,01	3,47	3,18	2,89	2,88
Standart Sapma	1,15	1,11	1,16	1,27	1,29	1,55	1,47	1,29	1,57

Korelasyon analizinden sonra, bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişken sayısının birden fazla olması nedeniyle çoklu regresyon modeli kullanılmış olup, çok sayıda bağımsız değişken içerisinden, bağımlı değişkeni en iyi açıklayan maksimum sayıda değişkeni seçmeye yarayan kademeli regresyon analizi uygulanmıştır. Hipotezlere ilişkin olarak oluşturulan modeller ve regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır. Burada beta değerleri bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenle olan ilişkilerinde göreceli önemlerini, p değerleri değişkenlerin anlamlılık düzeylerini, R<sup>2</sup> (belirtme katsayısı) değerleri bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklayabilme oranını, VIF (Variance Inflation Factor) değerleri bağımsız değişkenler arasındaki yüksek korelasyonun analiz açısından bir probleme neden olup olmadığını ve CI (Condition Index) değerleri durum indeksini yani iki değişken arasındaki ikili veya çoklu bağımlılığı göstermektedirler.

Korelasyon analizi sonucunda bir ya da daha fazla kısmi korelasyon katsayısının 0,8 ya da 0,9 değerinden büyük olması, çoklu bağıntı sorununun olabileceğini göstermektedir. Ancak çoklu bağıntı teşhisinde korelasyon katsayıları yeterli bir ölçü olmadığından, diğer teşhis ölçütlerinin incelenmesi yararlı olacaktır (Aktaş, 2007). Bu bağlamda VIF konusunda genel kural olarak 10'un altındaki değerler değişkenler arasındaki korelasyonun herhangi bir probleme neden olmadığını göstermektedir. Durum indeksinde (CI) ise, 30'un üzerindeki değerler bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı açısından sorun olabileceğine işaret etmektedir (Şahinler, 2000). Tablo 3'te de görüldüğü üzere araştırma kapsamında oluşturulan regresyon modellerinin tamamında VIF ve durum indeksi skorları çoklu bağıntı açısından sorun yaratacak değerlerin çok altında değer almışlardır. Bu bağlamda, araştırmada kullanılan bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı açısından dikkate değer bir sorun gözükmemektedir.

**Tablo 3. Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	St.Beta	t	p	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F	VIF	CI
Model 1 Özgecilik	Dağıtım Adaleti	-	-	-	,30	,28	16,175	1,000	4,715
	İşlemsel Adalet	-	-	-					
	Kişilerarası Adalet	,55	4,022	,000					
	Bilgisel Adalet	-	-	-					
Model 2 Yüksek Görev Bilinci	Dağıtım Adaleti	-	-	-	,30	,28	15,954	1,000	4,715
	İşlemsel Adalet	-	-	-					
	Kişilerarası Adalet	,54	3,994	,000					
	Bilgisel Adalet	-	-	-					
Model 3 Sportmenlik	Dağıtım Adaleti	-	-	-	,32	,30	18,026	1,000	4,715
	İşlemsel Adalet	-	-	-					
	Kişilerarası Adalet	,57	4,246	,000					
	Bilgisel Adalet	-	-	-					



Model 4 Nezaketen Bilgilendirme	Dağıtım Adaleti	-	-	-					
	İşlemsel Adalet	-	-	-	,35	,33	20,174	1,000	3,974
	Kişilerarası Adalet	-	-	-					
	Bilgisel Adalet	,59	4,492	,000					
Model 5 Örgütsel Erdem	Dağıtım Adaleti	-	-	-					
	İşlemsel Adalet	-	-	-	,38	,36	22,935	1,000	4,715
	Kişilerarası Adalet	,61	4,789	,000					
	Bilgisel Adalet	-	-	-					

Tablo 3'te görüldüğü üzere, hipotezlere ilişkin kademeli regresyon analizi sonuçlarında, özgecilik, yüksek görev bilinci, sportmenlik ve örgütsel erdeme ilişkin modellerde kişilerarası adalet önemli bir değişken olarak içeride yer alırken; dağıtım, işlemsel ve bilgisel adalet boyutları regresyon modelinin dışında kalmışlardır. Sadece nezaketen bilgilendirme boyutuna ilişkin modelde bilgisel adalet önemli bir değişken olarak içeride yer alırken; dağıtım, işlemsel ve kişilerarası adalet boyutları regresyon modelinin dışında kalmışlardır. Modellerin anlamlılığını gösteren p değerleri  $p < 0,01$  önem derecesinde anlamlı çıkmıştır. Bu bağlamda kademeli regresyon analizi sonuçlarına göre; bağımsız değişkenler (dağıtım, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet) içerisinden, özgecilik, yüksek görev bilinci, sportmenlik ve örgütsel erdem gibi bağımlı değişkenleri en iyi açıklayan boyut, standart beta katsayısının diğerlerine göre daha yüksek olması nedeniyle kişilerarası adalet boyutu olup, nezaketen bilgilendirme boyutunu en iyi açıklayan bağımsız değişken ise bilgisel adalettir.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda örgütsel davranış alanında önem kazanan ve örgütlerin yönetiminde önemli bir unsur olan örgütsel adalet algısı çalışanların gönüllülük temeline dayanan ve resmi görev tanımlarının dışında yer alan örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerini etkilemektedir. Buna göre, çalışanların, iş ortamındaki mevcut uygulama ve süreçler konusunda yaptıkları karşılaştırmalara bağlı olarak gelişen adalet algıları doğrultusunda, örgüte ve yöneticilerine karşı olumlu tutuma sahip olmaları ve bu sayede örgütsel etkinliğin artırılmasında önemli etkileri bulunan örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla sergilemeleri söz konusu olmaktadır.

Çalışanlar, örgütten sağladıkları yararların ve örgütteki uygulamaların adalet temeline dayandırılması beklentisi içerisindedirler. Bu bağlamda iş ortamında algılanan adaletsizlik, çalışanların örgütsel uygulamalara karşı tepki vermelerine neden olmakta, yöneticilerine duydukları güveni olumsuz yönde etkilemekte, örgütsel bağlılık, motivasyon, iş tatmini ve performans düzeylerinin düşmesine yol açmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın amacı; çalışanlar ve örgütler açısından çok sayıda olumsuz sonucun ortaya çıkmasına neden olan örgütsel adalet algısı ile çalışanların buldukları pozisyonun gereklerinin ötesinde çaba harcamalarını ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda Adana ilinde faaliyet gösteren yerel bir süpermarket zincirinin işgörenleri üzerinde anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan birçok bilimsel araştırmada, adalet boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durum süpermarket çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma sonuçları ile de örtüşmektedir. Bu bağlamda, süpermarket çalışanlarının örgütsel adalet algıları ile biçimsel rollerinin dışında yer alan örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, çalışanların örgütsel adaletle ilişkin olumlu yöndeki algıları arttıkça, özgecilik, yüksek görev bilinci, sportmenlik, nezaketen bilgilendirme ve örgütsel erdem gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme eğilimleri de artmaktadır.

Süpermarket çalışanları bağlamında ilk kez yapılması doğrultusunda literatürdeki önceki çalışmalardan farklılık gösteren bu araştırma sonucunda; çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları arasında ilişki bulunmakla beraber, dağıtım adalet algısının en fazla çalışanların organizasyonun politik yaşamına aktif olarak katılımlarını kapsayan örgütsel erdem, en az organizasyondaki diğer kişilere karşılıksız olarak yardım etmeyi kapsayan özgecilik ile; işlemsel ve kişilerarası adalet boyutlarının en fazla örgütsel erdem, en az çalışanların bazı rol davranışlarını kendilerinden bekleneeni aşan bir şekilde yerine getirmelerini ifade eden yüksek görev bilinci ile; bilgisel adaletin ise en fazla örgütsel erdem ve herhangi bir sorun ortaya çıkmadan önce örgüt üyelerini uarmayı amaçlayan nezaketen bilgilendirme, en az çalışanların örgütteki bireyler arasında çatışmaya neden

olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ifade eden sportmenlik boyutu ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel adalet konusunda en düşük algı düzeyinin kazanımların çalışanlara adil olarak dağıtılmasını kapsayan dağıtım, en yüksek algı düzeyinin ise kazanımların dağıtımıyla ilgili süreçlere ilişkin olarak çalışanlara bilgi aktarılmasını ifade eden bilgilisel adalete yönelik olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerin belirlendiği bu çalışmaya tek bir süpermarket zincirindeki işgörenlerin dâhil edilmesi araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Ancak bu sınırlılığa rağmen, elde edilen sonuçların, bu konuda araştırma yapacaklara önemli ipuçları sağlayacağı ve uygulama konusunda yol gösterici nitelikte olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda örgütsel adalet konusunda araştırma yapmak isteyenlere örgütsel adalet algısının işgörenlerin örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon, stres, örgütte kalma isteği ve performans gibi işe ilişkin diğer tutum ve davranışlarıyla olan ilişkilerini belirlemeye yönelik aynı anda farklı sektörlerde daha geniş örneklem kitlesi üzerinde ve örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki konusunda kültürler arası karşılaştırmalara dayalı araştırmalar yapmaları önerilmektedir.

Süpermarket çalışanlarına yönelik olarak gerçekleştirilen bu çalışmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda işletme yöneticilerine; işgörenlerin iş tanımı ya da rol gereklerinin dışına çıkarak kendi bireysel tercihleri ile örgütsel performansı artırmaya yönelik tutum ve davranışlarını kapsayan örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha fazla sergilenmesi açısından gerekli ortamı yaratmaları, çalışanlarına adil davranmaları ve kararları adil uygulamalara dayalı olarak almaları önerilmektedir. Ayrıca çalışanların adalete ilişkin algılarının örgütteki tutum ve davranışlarını etkileyeceği göz önüne alınarak; işletme kaynaklarının dağıtılmasında belirli standartların oluşturulması ve uygulanması, önyargıların önlenmesi açısından alınan kararlara ilişkin gerekli açıklamaların yapılması, çalışanlara her zaman tam ve doğru bilginin aktarılması, karar verirken konuyla ilgili kişilerin düşüncelerinin alınmasına imkân tanınması ve terfi ve ücret gibi örgütteki kazanımlarla ilgili kararların çalışanların örgütsel faydaya katkısı göz önüne alınarak adil bir şekilde verilmesi önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aktaş, C. (2007). "Çoklu bağıntı ve Liu kestiricisiyle enflasyon modeli için bir uygulama", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (6): 67–79.
- Barling, J. ve Michelle, P. (1993). "Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study", *The Journal of Psychology*, 127 (6): 649–656.
- Beugre, C.D. (2002). "Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (November): 1091–1104.
- Bobocel, D.R. ve Debeyer, M. (1998). "Explaining controversial organizational decisions: To legitimate the means or the ends", *Social Justice Research*, 11 (1): 21–40.
- Cohen, R.L. (1987). "Distributive justice: Theory and research", *Social Justice Research*, 1 (1): 19–40.
- Cohen, A. ve Vigoda, E. (2000). "Do good citizens make good organizational citizens? An empirical examination of the relationship between general citizenship behavior in Israel", *Administration and Society*, 32 (5): 596–625.
- Colquitt, J.A. (2001). "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure", *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 386–400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., Ng, K. Yee (2001). "Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research", *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 425–445.
- Colquitt, J.A ve Chertkoff, J.M. (2002). "Explaining injustice: The interactive effect of explanation and outcome on fairness perceptions and task motivation", *Journal of Management*, 28 (5): 591–610.
- Dailey, R.C. ve Kirk, D.J. (1992). "Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intend to turnover", *Human Relations*, 43 (3): 305–317.
- Farh, Jiing-Lih, Podsakoff, P.M. ve Organ, D.W. (1990). "Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction", *Journal of Management*, 16 (4): 705–721.

- Fassina, N.E., Jones, D.A. ve Uggerslev, K.L. (2007). "Meta analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: Testing agent-system and shared-variance models", *Journal of Organizational Behavior*, Online Wiley InterScience: 1–24.
- Fearne, A., Duffy, R. ve Hornibrook, S. (2004). "Measuring distributive and procedural justice in buyer/supplier relationships: An empirical study of UK supermarket supply chains": 1–22.  
<http://www.racetothetop.org/documents/reports/Fearne>
- Foley, S., Kidder, D.L. ve Powell, G.N. (2002). "The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of Hispanic Law Associates", *Journal of Management*, 28 (4): 471–496.
- Folger, R. ve Konovsky, M.A. (1989). "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", *Academy of Management Journal*, 32 (1): 111–130.
- Franz, C. (2004). A Cross Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice. Wayne State University, Detroit, Michigan, 1–158.
- Goldman, B.M. (2003). "The application of referent cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: The role of organizational justice and anger", *Journal of Management*, 29: 705–728.
- Greenberg, J. (1996). *The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow", *Journal of Management*, 16 (2): 399–432.
- Konovsky, M.A. (2000). "Understanding procedural justice and its impact on business organizations", *Journal of Management*, 26 (3): 489–511.
- Konovsky, M.A. ve Pugh, S.D. (1994). "Citizenship behavior and social exchange", *Academy of Management Journal*, 37 (3): 656–669.
- Leck, J.D., Saunders, D.M. ve Charbonneau, M. (1996). "Affirmative action programs: An organizational justice perspective", *Journal of Organizational Behavior*, 17 (1): 79–89.
- Leventhal, G.S. (1980). "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships", K.J. Gergen, M.S. Greenberg, R.H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, New York: Plenum: 27–55.
- Luthans, F. (1981). *Organizational Behavior*. Third Edition. McGraw Hill.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. ve Fetter, R. (1993). "The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance", *Journal of Marketing*, 57 (1): 70–80.
- Martin, C.L. ve Bennett, N. (1996). "The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment", *Group & Organization Management*, 21 (1): 84–104.
- Moorman, R.H. (1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76 (6): 845–855.
- Niehoff, B.P. ve 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.
- Nunnally, J.C. (1983). *Psychometric Theory*. New York: McGraw–Hill.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990). "The motivational basis of organizational citizenship behavior", *Research in Organizational Behavior*, 12 (1): 43–72.

- Özdevecioğlu, M. (2004). “Duygusal olaylar teorisi çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma”, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59 (3): 181–202.
- Pfeffer, J. ve Langton, N. (1993). “The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity and working collaboratively: Evidence from college and university faculty”, *Administrative Science Quarterly*, 38: 382–407.
- Ployhart, R.E. ve 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., Paine, J.B. ve 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.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. ve Hui, C. (1993). “Organizational citizenship behaviors as determinants of managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research”. G.R. Ferris, K.M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 11: 1–40.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. ve Fetter, R. (1990). “Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors”, *Leadership Quarterly*, 1: 107–142.
- Robinson, K.L. (2004). The Impact of Individual Differences on the Relationship between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables. *A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies*, Alliant International University, San Diego, 1–156.
- Rollinson, D., Broadfield, A. ve Edwards, D.J. (1998). *Organizational Behavior and Analysis: An Integrated Approach*. Singapore: Prentice Hall.
- Schnake, M.E. ve Dumler M.P. (2003). “Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behavior research”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 (3): 283–301.
- Şahinler, S. (2000). “En küçük kareler yöntemi ile doğrusal regresyon modeli oluşturmanın temel prensipleri”, *MKÜ Ziraat Fakültesi Dergisi*, 5 (1–2): 57–73.
- Tansky, J.W. (1993). “Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship?”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3): 195–207.
- Thibaut, J.W. ve Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Viswesvaran, C. ve Ones, D.S. (2002). “Examining the construct of organizational justice: A meta analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors”, *Journal of Business Ethics*, 38 (3): 193–203.
- Williams, S., Pitre, R. ve Zainuba, M. (2002). “Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus treatment”, *The Journal of Social Psychology*, 142 (1): 33–44.
- Williams, M.L., Malos, S.B. ve Palmer, D.K. (2002). “Benefit system and benefit level satisfaction: An expanded model of antecedents and consequences”, *Journal of Management*, 28 (2): 195–215.
- Wong, Y.T., Ngo, H.Y. ve Wong C.S. (2006). “Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises”, *Journal of World Business*, 41 (4): 344–355.