

## Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma

*The Effect of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: A Research in Defence Sector*

**Alptekin SÖKMEN**

Gazi Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi, İşletme Bölümü,  
Ankara, Türkiye  
[asokmen@gazi.edu.tr](mailto:asokmen@gazi.edu.tr)

**Serkan ŞAHAL**

Gazi Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
Ankara, Türkiye  
[serkansahal@yahoo.com](mailto:serkansahal@yahoo.com)

**Metin SÖYLEMEZ**

Gazi Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi, İşletme Bölümü,  
Ankara, Türkiye  
[met.soylemez@gmail.com](mailto:met.soylemez@gmail.com)

### Özet

Çağımızın yoğun rekabet şartları altında, işletmelerin ayakta kalabilmeleri yolunda ihtiyaç duydukları gerçek gücün, sahip oldukları finansal kaynakların ötesinde, işletme bünyesinde görev yapan insan kaynağının niteliği olduğu öne çıkmaktadır. Buna paralel şekilde de, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları; çalışan verimliliği üzerindeki olumlu etkileri ve örgütün çevresel değişikliklere adaptasyonun sağlanması konularında sahip oldukları önem ve değerden ötürü, örgütsel davranış alanının popüler araştırma konuları arasında yer almaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyip etkilemediğinin incelenmesidir. Çalışmanın belirtilen amaçları doğrultusunda ise, işletmelerdeki örgütsel adalet yapısının düzenlenip iyileştirilerek, çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı seviyelerini yükseltecek yönetsel stratejilerin geliştirilmesi hedeflenmiştir. Savunma sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede 341 işgörene uygulanan bu çalışma kapsamında, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık boyutları arasında yapılan korelasyon analizleri sonucunda, her iki kavramın tüm boyutları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bununla birlikte, Yapısal Eşitlik Modellemesi ile gerçekleştirilen analizler doğrultusunda, çalışanların dağıtım adaleti algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarından vicdanlılık, centilmenlik ve nezaketi pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD), Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)

### Abstract

*Under the intense competition conditions of our era, the real power that businesses need to survive, stands out as the quality of human resources working within the business instead of the financial resources they have. And in parallel with this, the concepts of organizational justice and organizational citizenship behavior take place as two of the most popular topics of organizational behavior by means of their positive*

*effect on employee productivity and due to the importance and value they have on subjects of ensuring the organizations' adaptation to changes in business environment. The main goal of the present study is to determine whether or not perception of organizational justice affect employees' organizational citizenship behavior. In accordance with these stated purposes, developement of managerial strategies that increase levels of employees' organizational citizenship behaviors by organizing and improving the structure of organizational justice in businesses is intended. Under this study carried out in defence sector company on 341 employees, according to the results of correlation analyses between organizational justice and organizational citizenship behavior, it has been determined that there are statistically positive and meaningful correlations between all the dimensions of these two concepts. In addition, according to the analyses which are carried out with Structural Equation Modelling, it has also been found that employees' distributive justice perceptions positively affect conscientiousness, sportsmanship and courtesy dimensions of organizational citizenship behavior.*

**Keywords:** *Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Structural Equation Modeling (SEM)*

## 1. Giriş

Son yıllarda rekabetin en güçlü kaynağının insan olduğu ve örgüt içindeki insan davranışlarının anlaşılabilir istenen doğrultuda yönlendirilmesi gerçeği, örgütlerin uzun vadede rekabet üstünlüğü kazanabilmek için yalnızca maddi kaynaklara değil, bunun ötesinde kopyalanamayan ve tekrar edilemeyen tek gerçek güçleri olan “insan” unsuruna ihtiyaç duydukları gerçeğini de ön plana çıkarmıştır. Bu nedenle, sahip olunan insan gücünün bu denli önem kazandığı günümüz iş hayatında, çalışanların içinde bulunulan küresel çağın yeni yönetim standartlarına ve anlayışlarına göre yönetilmesi konusu da, önemli bir olgu olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık konuları insan davranışını örgüt hedefleri doğrultusunda yönlendirmede önem arz etmektedir. Örgütsel adalet, yazında “çalışanlara örgüte yaptıkları katkılar oranında haklar, kurallara aykırı davranışları oranında ise cezaların verilmesi” süreci olarak tanımlanabilmektedir (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2011, s. 28). Örgütsel adalet kavramının çalışanlar üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda, çalışanların örgüt içerisindeki kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algısını nelerin oluşturduğu ve bunun diğer örgütsel sonuçları etkileyip etkilemediğidir (Greenberg, 1990a, s. 411). Bu noktada, çalışanların örgütsel adalet algılarının; ücretlendirme, performans değerlendirme, ödüllendirme, cezalandırma vb. uygulamalar ile şekillendiğini söylemek mümkündür (Greenberg, 1987, s. 10). Dolayısıyla, bireylerde oluşan adaletsizlik algısının en önemli nedenleri arasında; hak ettiklerini düşündükleri karşılığı alamamış olmaları, hak edenlere ceza süreçlerinin işletilmemesi veya verilen cezaların çok hafif, ağır ya da daha önce uygulanmış benzer türden cezalara oranla tutarsızlık göstermesi veya cezalandırma yönteminin çoğu kişi tarafından adil olarak algılanmaması sayılabilmektedir (Trevino, 1992, s. 369). Çizilen bu çerçevede, araştırmanın temel amacı Ankara’da savunma sanayisinde faaliyet gösteren bir işletmede görev yapan çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını tespit ederek, örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyip etkilemediği yapısal eşitlik modellemesi tespit etmektir. Bu araştırmanın yapılmasındaki temel neden daha önce, çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde etkili olan faktörler konusunda

özellikle savunma sanayii alanında çok az çalışma bulunmasıdır. Ayrıca araştırmacıları bu şekilde bir araştırma yapmaya motive eden unsurlar arasında, savunma sanayii sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yarattıkları katma değer in hem kendi işletmeleri, hem de ülke için ayrı bir stratejik öneme sahip olması ve bu sektörde faaliyet gösteren çalışanların tutum ve davranışları ile bunları etkileyen faktörlerin, verimlilikleri açısından çok daha yakından takip edilmesi ihtiyacı bulunmaktadır.

## 2. Kuramsal Çerçeve

### 2.1. Örgütsel Adalet

Genel anlamda benzer konumda bulunan bireylere eşit davranılmasını kapsayan adalet kavramı, örgütsel boyutta ele alındığında, “çalışanlara örgüte yaptıkları katkılar oranında haklar, kurallara aykırı davranışları oranında ise cezaların verilmesi” süreci olarak tanımlanabilmektedir (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2011, s. 28). Örgütsel adalet kavramı diğer bir tanımlamaya göre ise, “elde edilen örgütsel kazanımların dağıtımı ve bu dağıtım yapılırken izlenen prosedürlerin çalışanlar tarafından adil olarak algılanması” olarak da ifade edilmiştir (Atalay, 2010, s. 43). Buna göre örgütsel adalet algısı, çalışanların gerçekte kendilerine nasıl ve hangi ölçüde adil davranıldığından çok, kendilerinin bu davranışı ne ölçüde adil algıladıklarına odaklanmaktadır (Taşkıran, 2011, s.93-95). Çünkü çalışanlar bu algı doğrultusunda örgütteki süreç ve mekanizmaların, görev ve ödüllerin, kendilerine gösterilen davranışların adil olup olmadığı konusunda yargıya varmakta ve bu yargı sonucunda ise örgüte ve dolayısıyla işlerine karşı tutum geliştirmektedirler (Karriker ve Williams, 2009, s. 113). Bu kapsamda, bireylerin adalet algısının, çalışma hayatlarını önemli şekilde etkilemesinin sebepleri üç önemli başlık altında tanımlanmıştır;

•Adalet algısı, bireyin diğer çalışanlar tarafından kabul edildiğinin bir göstergesi olarak algılanır ve dolayısıyla bireyin öz değerlerini etkiler.

•Adalet değerlendirmesi, bireyin çalışması karşılığında hak ettiği karşılığı alıp almadığını gözden geçirmesini ve kontrol etmesini sağlar.

•Adalet algısı, bir çalışma ortamında etik değerlere önem verildiği sonucuna varılmasına katkı sağlar. Dolayısıyla bu algı, ilgili iş ortamında bireylere saygı duyulup önem verildiğine işaret eder (Minibaş Poussard, 2008, s. 109).

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan sınıflandırmalarda farklılıklar görülmesine rağmen, Cohen-Charash ve Spector (2001) tarafından, örgütsel adalet kavramı ile ilgili yapılmış 190 araştırmanın sonuçları incelenerek gerçekleştirilen meta-analizi ile de, en sık karşılaşılanı “dağıtım adaleti (distributive justice), prosedürel adalet (procedural justice) ve etkileşimsel adalet (interactional justice)” biçiminde yapılan sınıflandırma biçimidir.

Dağıtım adaleti, çalışanların ücret, terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adil bir şekilde alınıp alınmadığına odaklanmaktadır (Baron ve Kreps, 1999, s. 107). Bu kavram Adams’ın eşitlik kuramı ile paralellik içerecek şekilde, elde edilen kazanım ve ödüllerin (ücretler, terfiler, görevler, maaşlar, roller, statüler vb.) adil bir biçimde dağıtılmasını ifade eder (Colquitt, 2001, s. 386-400). Dağıtım adaleti kavramına temel teşkil eden çalışmalar arasında; Adams’ın (1965) Eşitlik Teorisi, Crosby’nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisi, Leventhal’ın (1976, 1980) Adalet Yargı Teorisi ve Blau’nun (1964) Sosyal Mübadele Teorisi’ni saymak mümkündür

(Özdevecioğlu, 2003, s. 77-96). Ancak dağıtım adaleti ile ilgili tüm bu teorilerin arasında Adams'ın Eşitlik Teorisi bilim dünyasında diğerlerinden daha fazla öne çıkmış ve uzun bir süre örgüt içi adalet sorunlarının incelenmesinde en yetkin yaklaşım olmuştur (Greenberg, 1990b, s.419).

Prosedürel adalet Moorman (1991)'a göre ; çalışanların örgüt içerisinde elde ettikleri çıktılarını belirlemek için kullanılan yöntemlerde ve çalışma koşullarına yönelik olarak alınan kararlarda doğruluk ve dürüstlüğe ne ölçüde uyulduğuna dair oluşan adalet algılamalarıdır. Bir başka ifade ile prosedür adaleti, örgütte dağıtım ile ilgili kararların alınmasındaki en önemli kavramın, izlenen prosedürlerin adilliği hususuna dayandığını belirtmekte ve alınan kararların adilliğini inceleyen dağıtım adaletinden farklı olarak, bu kararları oluşturan süreçleri konu edinmektedir. Örnek olarak, dağıtım adaleti çalışanların örgüt içerisindeki ödeme kararlarına yönelik tepkileri üzerine yoğunlaşırken, prosedür adaleti ise çalışanların bu kararların alınma yöntemlerine verdikleri tepkilere odaklanmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998, s. 144). Bu konudaki yapılan çalışmalar incelendiğinde, kararların alınmasında izlenen prosedürlerin adil olup-olmamasının, kararlar sonucu elde edilen kazanımların adilliğine ilişkin algılar üzerinde de etkili olduğu sonucuna varılmıştır (İşbaşı, 2000, s. 52).

Etkileşim adaleti, kişiler arasındaki iletişimin, örgüt içi süreçlerdeki yerini ele alan, taraflar arasındaki nezaket, dürüstlük ve saygı gibi unsurların etkisini inceleyen bir kavramdır(Cohen-Charash ve Spector 2001, s. 279). Etkileşim adaleti kavramının temelini oluşturan iki ana öge bulunmaktadır: Bunlardan ilki, karar verici pozisyonundaki kişinin karardan etkilenen kişilere karşı sergilediği tavırlar; diğer unsur ise karar vericinin verdiği kararlar ile ilgili yaptığı açıklamalardır. İlk unsur, alınan kararlardan etkilenen çalışanlara nazik ve saygılı davranılması gerektiği ile ilgilidir. Bunun sebebi bireylerin adalet algılarının bu tavırlara bağlı olarak değişmesidir. Diğer unsur ile vurgulanmak istenen ise, verilen kararların gerçekleştirilmesinde izlenen prosedürlere ilişkin açıklamalardır. Bu açıklamaların da, alınan kararların çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasında önemli payı bulunmaktadır (Greenberg, 1990a, s. 411). Moorman (1991) çalışanların genel olarak örgüte ve yönetim seviyesindekilere karşı doğrudan tutumlarını etkileyen etkileşim adaletinin, prosedür adaletinden daha önemli bir yere sahip olduğunu belirtmektedir. İletişimde adalet duygusu, etkilediği her çalışanın örgüte karşı düşünce ve davranışlarında pozitif etki yaratmaktadır (Mossholder, 1998). Buna göre, ortaya çıkan bu adalet algısı, çalışanların süreç sonunda istemedikleri bir çıktı ile karşılaşsalar bile, olaylara karşı görece daha hafif şekilde tepki göstermektedirler (Colquitt vd., 2001, s. 427). Çalışanlar üzerinde etkileşim adaleti algısının gerçekleşmesi için iki unsura ihtiyaç duyulmaktadır: İlk unsur, süreçlerin uygulanması esnasında yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışlarını ifade eden “kişilerarası adalet”, diğeri ise yine bu süreçte yaptıkları açıklamaları ve verdikleri bilgiyi işaret eden “bilgisel adalet” tir (Colquitt vd., 2001, s. 427; Greenberg, 1990b, s. 411).

Örgütsel adaletin etkileyeceği değişkenler arasında iş tatmini, performans, örgüt içi iletişim / prosedürel bilgilendirme, örgüte bağlılık, performans değerlendirme sistemleri, ödüllendirme sistemleri, bireylerarası saldırgan davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi konular yer almaktadır (Yürür, 2008; Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013; Doğan, 2002; Sökmen, 2007; Çakmak, 2005; Yürür, 2005; Özdevecioğlu, 2003; Organ, 1990).

## 2.2. Örgütsel Vatandaşlık

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütün biçimsel ödül sistemi içerisinde doğrudan veya açık bir şekilde ifade edilmemiş, örgütün genel olarak etkin çalışmasına katkı sağlayan gönüllü bireysel davranışlar olarak tanımlamıştır (Organ, 1998, s. 4). Burada gönüllülük kavramından kasıt, çalışanın örgüt içerisinde gerçekleştirdiği görevin iş tanımının gerektirmediği, çalışanın örgüt ile yaptığı sözleşmede yer almayan, kişinin kendi tercihi ile gerçekleştirdiği eylemlerdir. Bu eylemler, uygulandığında herhangi bir ödül veya uygulanmadığında herhangi bir ceza gerektirmeyen davranışlardır. Organ (1998) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışının, çalışanın bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştiren faaliyetlerden oluştuğu belirtilmektedir. Bu davranışlar önemsiz gibi görülse de, “bir bütün olarak” gerçekleştirildiğinde tüm örgüte etki edecek tutumlardır. Bu noktada ilgili kavram oy verme davranışı ile benzerlik göstermektedir. Tek bir kişinin oyu, genele bakıldığında önemsiz gibi görünse de, bir bütün olarak düşünüldüğünde çok önemli sonuçlar ortaya çıkartabilmektedir (Organ, 1998, s.6).

Bunun yanında Greenberg ve Baron (2000), örgütsel vatandaşlık davranışını, çalışanların örgütün belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamıştır (Greenberg ve Baron, 2002, s. 372). Bu kapsamda, gerçekleştirilen bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanması için gerekli üç unsur bulunmaktadır: (Greenberg ve Baron, 2002, s. 373)

- Sergilenen davranışın, resmi gereklilik ve görev tanımlarının ötesine geçmesi,
- Davranışın hiçbir zorlama olmaksızın, tamamen bilinçli bir şekilde gönüllülük esası çerçevesinde gerçekleştirilmesi,
- Davranışın örgüt tarafından tanımlanmış ödül sistemi içerisinde yer almasının gerekli olmaması.

Literatürde farklı araştırmacılar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin otuz kadar farklı boyut tanımlanmıştır. Literatürde en çok referans gösterilen sınıflandırma ise, bu davranışları ilk kez “örgütsel vatandaşlık davranışı” adıyla tanımlayan Organ’a aittir. Dennis Organ tarafından 1988 yılında yayınlanan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: İyi Asker Sendromu” (Organizational Citizenship Behavior: Good Soldier Syndrome) eserinde örgütsel vatandaşlık davranışı beş farklı boyutta incelenmiştir. Bunlar; Özgecilik (Altruism), Vicdanlılık (Conscientiousness), Centilmenlik (Sportmanship), Nezaket (Coutesy) ve Sivil Erdem (Civic Virtue) boyutlarıdır.

Özgecilik kavramı, genel olarak örgüt içerisindeki diğer kişilere gönüllü ve karşılıksız olarak yardımcı olma davranışı olarak tanımlanmaktadır. Buna örnek olarak, rahatsızlanan bir çalışanın görevlerinin iş arkadaşı tarafından tamamlanması, örgüte yeni katılan bir çalışana araç ve gereçleri nasıl kullanacağı konusunda yardımcı olunması veya projesini zamanında hazırlaması için iş arkadaşına destek olunması verilebilir. Bu noktada, bu tür iyi niyetli davranışların karşılıklı olması, tarafların ilişkilerinin dengeli yürütülmesinde yardımcı olmaktadır (Demirci, Erbaş ve Giderler Atalay, 2009, s.757).

Vicdanlılık kavramı Organ tarafından, örgütteki çalışanların bazı rol davranışlarını kendilerinden beklenenin üzerinde sergilemesi olarak tanımlanmıştır

(Organ, 1990, s. 47). Bu kapsamda işe devam, iş yerinde düzenli ve dakik çalışma, mola zamanlarını suistimal etmeden kullanma ve görevinin gerektirdiği kurallara riayet etme davranışları kavrama örnek gösterilmektedir. Buna benzer biçimde, çalışanın fazla mesai ücreti almamasına rağmen işini bitirmek için mesaiye kalması, iş yerinde çay molalarını fazla uzatmaması, örgütün yararına olan toplantılara katılması, su-elektrik kaynaklarını israfa kaçmadan kullanması da vicdanlılık boyutuna örnek gösterilebilir (Podsakoff, MacKenzie ve Hui, 1993, s. 7).

Nezaket boyutu; örgüt içinde iş bölümünden kaynaklanan etkileşim içindeki bireylerin olumlu iletişim kurmalarını ifade etmektedir. (Sökmen ve Boylu, 2011, s. 150). Verilecek kararlar öncesi diğer çalışanların da görüş ve önerilerini almak, örgüt içindeki önemli konularda bilgilendirme yapmak, diğer çalışanların sahip oldukları hak ve ayrıcalıklara saygı göstermek, genel konularda hatırlatma ve danışma davranışları sergilemek bu kavrama örnek olarak verilebilir (Gürbüz, 2006, s. 56).

Centilmenlik boyutu, çalışanların örgüt içerisinde gerginliğe sebebiyet verecek olumsuz davranışlar sergilemekten kaçınmaları ve önemsiz konular için şikâyet etmemelerini öngören davranışlar olarak tanımlanmaktadır. İş arkadaşlarına karşı saygılı davranmak, sorunları gereksiz yere büyütmemek, her türlü sorun karşısında yapıcı tavır takınmak, örgüt dışında da örgütün imajını savunmak gibi davranışlar bu boyut altında örnek olarak verilebilir (Gürbüz, 2006, s. 56). Bunun yanında centilmenlik davranışları, çalışanların iş ortamları içerisinde herhangi bir tartışmaya neden olabilecek söz ve eylemler gerçekleştirilmemeleri anlamına gelen sakınma davranışı olarak da ifade edilmektedir (Schnake ve Dumler, 2003, s. 284).

Sivil erdem boyutu, çalışanların örgütlerine bağlılıklarını veya makro seviyede ilgilerini ifade etmektedir. Bu kapsamdaki davranışlar, genel olarak örgütün çıkarlarını gözeterek mesleki ve sosyal anlamda örgütün işlevlerini desteklemeyi ve örgütün politik yaşamına katılım göstermeyi kapsamaktadır (Sezgin, 2005, s. 323).

### **2.3. Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**

Literatürde örgütsel adalet unsurunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiştir (Organ, 1988; Moorman, 1991; Tansky, 1993; Bies, 1993; İşbaşı, 2000). Buna göre çalışanlar örgütteki uygulamaların dürüst ve adil olduğuna inanır ve yöneticilerinin kendilerine adil davrandığını düşünürlerse, örgüt içi tanımlanmış rollerinden çıkarak gönüllü olarak fazladan rol davranışı sergileme konusunda eğilim göstermektedirler (Konovsky ve Pugh, 1994, s. 667; Moorman, 1991, s. 854). Bununla birlikte, kendini örgütlerine adanmış çalışanlar, işlerinde daha uzun süre kalarak, daha kaliteli iş sonuçları çıkartmakta ve örgütün başarısına birçok yönden katkıda bulunmaktadırlar (Sökmen ve Boylu, 2011, s.147-150).

Çalışanların örgüt içi adaletsizlik hissine kapıldıkları durumlarda ise, üretim hızını ve kalitesini azaltmak yerine örgütsel vatandaşlık davranışları gibi gönüllülüğe dayalı davranışlarını azaltma ya da saklama eğilimi içerisine girdikleri gözlemlenmiştir. (Özen, 2002, s. 23) Chen ve arkadaşları, çalışanları yüksek örgütsel vatandaşlık davranışına sahip örgütlerde daha düşük işgücü devir oranları yaşanacağını, kendini örgüte adanmış bu çalışanların daha kaliteli işler çıkartmaları ile örgütün başarısına birçok yönden katkıda bulunacaklarını ifade etmiştir. (Chen, Sheng ve Hy, 2012, s. 6)

Organ örgütsel adaletin, çalışanların gönüllü olarak vatandaşlık davranışları göstermeleri için ihtiyaç duydukları bağlılık ve güven duygularını geliştirme aracı olarak önemli bir yere sahip olduğunu belirtmiştir (Skarlicki, 1995, s. 33). Organ ayrıca, Adams'ın eşitlik teorisinden yola çıkarak, dağıtımsal adalet algısının, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerini etkilediğini ileri sürmüştür (Atalay, 2010, s. 36). Bu doğrultuda, örgüt içerisindeki çalışanların dağıtımsal adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme oranı arasında pozitif bir ilişki olduğundan bahsedilebilmektedir.

Literatürde, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışını inceleyen çalışmalardan bazıları şunlardır:

Moorman ve arkadaşları, medya sektöründe hizmet veren çalışanlar ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada prosedürel adaletin, örgütsel vatandaşlığın her beş boyutunu da olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. (Moorman, Niehoff ve Organ, 1993, s. 299) Tansky ise yaptığı çalışma sonucunda, örgütsel adalet ile vatandaşlık davranışının özgecilik ve vicdanlılık boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir. (Tansky, 1993, s. 199) Farh ve arkadaşlarının Tayvan'daki sekiz elektronik şirketi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmaya göre de, algılanan prosedürel ve dağıtım adaletinin, örgütsel vatandaşlık davranışını aynı oranda olumlu etkilediğini bulgulamıştır. Aynı konuda paralel bir sonuç ise, Moorman ve arkadaşlarının 1998'de Ortadoğu'daki askeri bir hastanede görev yapan sivil çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada doğrulanmıştır. (Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998, s. 355) Bunların yanında, Chegi tarafından Kore'de kamuda çalışan 300 kişi ve başka bir çalışmada ise özel sektörde çalışan 454 kişiden elde ettiği sonuçlar doğrultusunda, örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki tespit edildiğini söylemek mümkündür (Chen, Sheng ve Hy, 2012, s. 8)

Türkiye'de gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde ise, Arslantaş'ın bir telekomünikasyon firmasında beyaz yakalı çalışanlar (Arslantaş ve Pekdemir, 2007, s. 268) ve Erkutlu'nun on farklı devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmalarda, çalışanların örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Erkutlu, 2011, s. 550)

Yukarda bahsedilen çalışmalar ışığında özetlemek gerekirse, örgütsel adalet algısı taşıyan çalışanların bağlılık duyguları da buna bağlı olarak artış göstermekte ve bu durum çalışanların iş tatminleri ve motivasyonları üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Çalışanların gönüllü olarak biçimsel rol tanımlarının üzerine çıkarak yüksek performans göstermeleri ile de performanslarında artış yaşanmaktadır. Buna paralel olarak, örgütü sahiplenen, yardımsever, birbirine karşı saygılı ve nazik, örgütün sorunlarına duyarlı çalışanlar daha fazla ortaya çıkmakta, böylece bu yapıya sahip verimli örgütlerin sektörde rekabet avantajı sağlamaları kolaylaşmaktadır.

### **3. Yöntem**

#### **3.1. Araştırmanın Yöntemi**

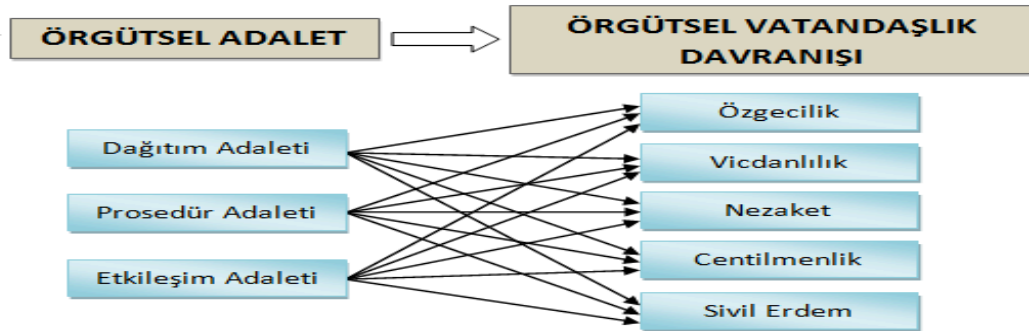
Araştırma kapsamında, Ankara'da savunma sanayisinde faaliyet gösteren bir işletmede anket çalışması uygulanmıştır. Araştırma, 12.2014 - 03.2015 tarihleri arasında yaklaşık üç aylık süre içinde yapılmıştır. Anket çalışmasının uygulandığı ana kütle, işletme bünyesinde farklı iş alanlarında çalışan 1338 kişidir. Bu noktada, örnek kütle

hacmi büyüdükçe, örnek kütleinin ana kütleiyi temsil etme yeteneği artacağından, çalışmamızda oldukça çok kişiye ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak seçmiş olduğumuz örnek kütle, örgütün çok hassas olduğu bilgi güvenliği nedeniyle bu araştırma kapsamında çalışılmasına izin verilen bölümlerde görev yapan 440 kişi olup, ana kütleinin yaklaşık 1/3'ü kadardır. Bu kapsamda, dağıtılan 440 ankete iş yoğunluğu sebebi ile toplam 392 kişi tarafından geri dönüş yapılmıştır. Bu anketler içerisinde de, eksiksiz ve doğru şekilde cevaplanarak araştırmaya dâhil edilen toplam sayı ise 341 olup, böylece araştırmanın örneklem kitlesinin, araştırmanın evreninin %25'ini oluşturduğu görülmüştür.

Araştırma kapsamında, veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu, demografik özellikler, örgütsel adalet ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Yapılan literatür taraması sonucunda; Moorman (1991) tarafından geliştirilen, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geçerlik çalışması yapılan ve Yıldırım (2006) tarafından Türkçe'ye çevirisi yapılan 20 ifadeli örgütsel adalet ölçeği ile; Basım ve şeşen (2006) tarafından iki ayrı çalışmada yer alan iki farklı ölçeğin birleştirilmesiyle (Vey ve Campbell, 2004 ile Williams ve Shiao, 1999) geliştirilen, Türkçe'ye çevirilerek iki farklı örneklem üzerinde geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan 19 ifadeli örgütsel vatandaşlık ölçeğinin bu çalışma kapsamında kullanılması uygun bulunmuştur. Araştırmanın amaçları doğrultusunda yapılan anket çalışması 5'li Likert ölçeğine göre planlanmıştır. Buna göre ifadeler; "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum", "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde oluşturulmuştur.

### 3.2. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri

Yukarıdaki literatür bilgileri işığında araştırmanın modeli ve temel hipotezleri şekil 1'de belirtildiği şekildedir. Modeldeki temel görüş, örgütsel adalet ve alt boyutlarının, örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarını etkilediği yönündedir. Buradan hareketle, araştırmada bağımsız değişken örgütsel adalet algısı; bağımlı değişken ise örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ele alınmıştır.



şekil 1: Araştırmanın Modeli

H<sub>1</sub>: Çalışanların örgütsel adalet algıları örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir.

H<sub>1.1</sub>: Çalışanların dağıtım adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının özgencilik boyutunu etkilemektedir.

H<sub>1.2</sub>: Çalışanların prosedür adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının özgencilik boyutunu etkilemektedir.



H<sub>1.3</sub>: Çalışanların etkileşim adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutunu etkilemektedir.

H<sub>1.4</sub>: Çalışanların dağıtım adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunu etkilemektedir.

H<sub>1.5</sub>: Çalışanların prosedür adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunu etkilemektedir.

H<sub>1.6</sub>: Çalışanların etkileşim adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunu etkilemektedir.

H<sub>1.7</sub>: Çalışanların dağıtım adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutunu etkilemektedir.

H<sub>1.8</sub>: Çalışanların prosedür adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutunu etkilemektedir.

H<sub>1.9</sub>: Çalışanların etkileşim adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutunu etkilemektedir.

H<sub>1.10</sub>: Çalışanların dağıtım adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunu etkilemektedir.

H<sub>1.11</sub>: Çalışanların prosedür adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunu etkilemektedir.

H<sub>1.12</sub>: Çalışanların etkileşim adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunu etkilemektedir.

H<sub>1.13</sub>: Çalışanların dağıtım adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunu etkilemektedir.

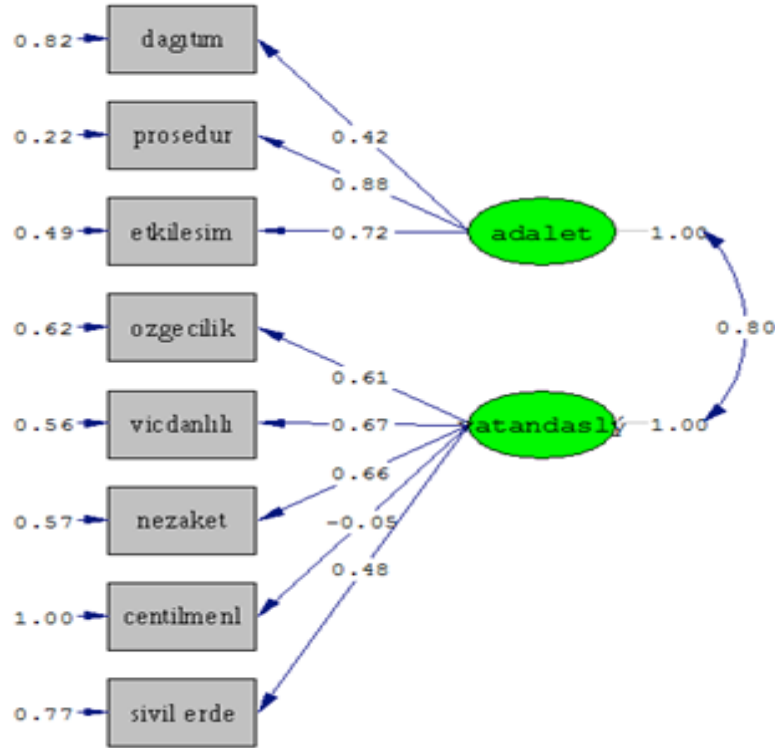
H<sub>1.14</sub>: Çalışanların prosedür adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunu etkilemektedir.

H<sub>1.15</sub>: Çalışanların etkileşim adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunu etkilemektedir.

### 3.3. Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizleri

Geçerlilik ve güvenilirlik ile ilgili olarak, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinde yer alan ifadelerin, ilgili boyutlarla olan ilişkilerini gösteren faktör yükleri ve bu boyutlara ilişkin iç tutarlılık katsayıları (cronbach's alpha) doğrultusunda, her iki ölçek için de geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş sonuçlarımız yeterli görülmüştür (Örgütsel adalet ölçeğindeki 20 maddenin genel güvenilirliği 0,95; örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğindeki 19 maddenin genel güvenilirlik katsayısının 0,92 çıkmıştır). Bu doğrultuda, çalışma kapsamında Kaiser Mayer Orkin (KMO) testi sonucunda; KMO örneklem uygunluğu örgütsel adalet ölçeği için 0,94, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği için ise 0,92 olarak bulunmuştur. Ayrıca Bartlett normal dağılım test sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $p < 0,01$ ) görülmüştür. Veri setine ait bu sonuçlar, faktör analizi için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve veri dağılımının normal olduğunu göstermektedir.

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek üzere, LISREL programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırma kapsamında, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerde yer alan ifadelerin, literatürde adı geçen boyutlara  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde uyumunu gösteren LISREL bulguları Şekil 2'de verilmiştir:



Şekil 2: Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin LISREL Çıktıları

Bu bulgulara göre, Şekil 2 üzerinde de görülebileceği üzere, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde %80’lik anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p<0,01$ ).

Araştırma modelinin uyum iyiliği endekslerine ilişkin bulgular ise Tablo 1’de sunulmuştur:

Tablo 1: Yapısal Eşitlik Modellemesine İlişkin Uyum Endeksleri

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir uyum değerleri	Sonuçlar
RMSEA	$0,05 < RMSEA < 0,10$	0,10
GFI	$0,90 < GFI < 0,95$	0,90
AGFI	$0,85 < AGFI < 0,95$	0,80
NFİ	$0,90 < NFİ < 0,95$	0,87
CFİ	$0,90 < CFİ < 0,95$	0,91
$\chi^2/df$	$2 < \chi^2/df < 5$	4,24

RMSEA=Root mean square error of approximation, GFI=Goodness of fit index, AGFI=Adjusted goodness of fit index, NFİ=Normed fit index, CFİ=Comparative fit index.

Analiz kapsamında elde edilen sonuçlar faktör yapısının, mükemmel uyum (fit) değerlerine sahip olmasa bile, genel anlamda kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda özgeçmişlik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere beş boyuttan oluşan örgütsel vatandaşlık davranışına ait beş faktörlü ölçüm modelinin ve dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyuttan oluşan örgütsel adaletle ait üç faktörlü ölçüm modelinin bu

halleriyle kabul edilerek, ölçeklerin faktör yapılarının doğrulandığını söylemek mümkündür. Bir diğer ifade ile, önerilen ölçüm modelinin araştırma verisine uygun olduğu görülmektedir.

#### 4. Bulgular

##### 4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya konu olan 341 katılımcıya ait demografik özellikler tablo 2 de gösterilmiştir. Bunlar katılımcıların cinsiyetleri, medeni durumları, yaş aralıkları, eğitim durumları, çalışma kulvarları ve mevcut şirketlerindeki çalışma süreleridir.

**Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	Kişi Sayısı	Yüzelik Oranı
<b>1. CİNSİYET DURUMU</b>		
Kadın	104	30,5%
Erkek	237	69,5%
<b>2. MEDENİ DURUM</b>		
Evli	211	61,9%
Bekar	122	35,8%
Boşanmış	8	2,3%
<b>3. YAŞ DURUMU</b>		
22-25 Yaş Arası	21	6,2%
26-30 Yaş Arası	80	23,5%
31-35 Yaş Arası	90	26,4%
36-40 Yaş Arası	69	20,2%
41-45 Yaş Arası	37	10,9%
46 ve Üzeri	44	12,9%
<b>4. EĞİTİM DÜZEYİ</b>		
Orta Öğretim	24	7,0%
Önlisans	24	7,0%
Lisans	154	45,2%
Lisansüstü	125	36,7%
Doktora	14	4,1%
<b>5. ÇALIŞMA KULVARI</b>		
Yöneticilik	28	8,2%
Mühendislik	166	48,7%
İdari	95	27,9%
Teknisyenlik	38	11,1%
Büro İşleri	12	3,5%
İşçilik	2	0,6%
<b>6. KIDEM DURUMU</b>		
1-5 yıl	92	27,0%
6-10 yıl	103	30,2%
11-15 yıl	49	14,4%
16-20 yıl	53	15,5%
21 yıl ve üzeri	44	12,9%

##### 4.2. Araştırmaya Katılanların ÖA ve ÖVD Ölçeği Boyutlarının Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Örgütsel adaletin boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığı Pearson korelasyon katsayısı kullanılarak analiz edilmiştir. Tablo 3 incelendiğinde genel olarak örgütsel adalet boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında pozitif yönlü ve güçlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, örgütsel adalet boyutları düzeylerindeki artış veya azalışların, örgütsel vatandaşlık boyutları düzeylerini anlamlı olarak arttırması veya azaltmasının beklenebileceği söylenebilmektedir.

**Tablo 3: ÖA ve ÖVD Ölçeği Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizleri Tablosu**

		Dağıtım Adaleti	Prosedür Adaleti	Etkileşim Adaleti	Özgeçiliclik	Vicdanlılık	Nezaket	Centilm.	Sivil Erdem	Ö.A	Ö.V.D
Dağıtım Adaleti	Pearson Korelasyonu (r)	1									
	Anlamlılık (2-yönlü)										
	N	341									
Prosedür Adaleti	Pearson Korelasyonu (r)	,467**	1								
	Anlamlılık (2-yönlü)	0									
	N	341	341								
Etkileşim Adaleti	Pearson Korelasyonu (r)	,555**	,718**	1							
	Anlamlılık (2-yönlü)	0	0								
	N	341	341	341							
Özgeçiliclik	Pearson Korelasyonu (r)	,372**	,202**	,368**	1						
	Anlamlılık (2-yönlü)	0	0	0							
	N	341	341	341	341						
Vicdanlılık	Pearson Korelasyonu (r)	,294**	,120*	,313**	,695**	1					
	Anlamlılık (2-yönlü)	0	0,027	0	0						
	N	341	341	341	341	341					
Nezaket	Pearson Korelasyonu (r)	,196**	,170**	,224**	,619**	,591**	1				
	Anlamlılık (2-yönlü)	0	0,002	0	0	0					
	N	341	341	341	341	341	341				
Centilm.	Pearson Korelasyonu (r)	,424**	,283**	,415**	,612**	,630**	,567**	1			
	Anlamlılık (2-yönlü)	0	0	0	0	0	0				
	N	341	341	341	341	341	341	341			
Sivil Erdem	Pearson Korelasyonu (r)	,363**	,323**	,411**	,451**	,504**	,500**	,606**	1		
	Anlamlılık (2-yönlü)	0	0	0	0	0	0	0			
	N	341	341	341	341	341	341	341	341		
Ö.A.	Pearson Korelasyonu (r)	,804**	,854**	,887**	,371**	,286**	,232**	,442**	,431**	1	
	Anlamlılık (2-yönlü)	0	0	0	0	0	0	0	0		
	N	341	341	341	341	341	341	341	341	341	
Ö.V.D	Pearson Korelasyonu (r)	,405**	,265**	,425**	,829**	,857**	,794**	,839**	,747**	,431**	1
	Anlamlılık (2-yönlü)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	N	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341

\*\*Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)

\*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)

Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda ise, belirtilen boyutlar arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,431$ ;  $p=0,00<0,01$ ). Tablo 3'e ilişkin verilere göre, örgütsel adalet ölçeğinin kendi boyutları ile arasındaki ilişki incelendiğinde mükemmel yakın pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır (dağıtım adaleti için  $r=0,804$ ;  $p=0,00<0,01$ ; prosedür adaleti için  $r=0,854$ ;  $p=0,00<0,01$ ; prosedür adaleti için  $r=0,887$ ;  $p=0,00<0,01$ ). Örgütsel adalet ölçeği boyutlarının kendi aralarındaki korelasyon değerlerine bakıldığında; dağıtım-prosedür ( $r=0,467$ ), dağıtım-etkileşim ( $r=0,555$ ) ve prosedür-etkileşim ( $r=0,718$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Benzer şekilde, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin kendi boyutları ile arasındaki ilişki incelendiğinde de, bu anlamda pozitif yönde yüksek anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (özgeçiliclik için  $r=0,829$ ;  $p=0,00<0,01$ ; vicdanlılık için  $r=0,857$ ;

$p=0,00<0,01$ ; nezaket için  $r=0,794$ ;  $p=0,00<0,01$ ; nezaket için  $r=0,839$ ;  $p=0,00<0,01$ ; nezaket için  $r=0,747$ ;  $p=0,00<0,01$ ). Ayrıca, Tablo 3 üzerinde de görülebildiği üzere, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği boyutları kendi içinde incelendiğinde; birbirleri arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik ile ilişkisi en yüksek olan adalet boyutu dağıtım adaleti iken ( $r=0,372$ ), prosedür adaleti en düşük ilişkiye sahip adalet boyutu ( $r=0,202$ ) olarak karşımıza çıkmaktadır. Vicdanlılık ile örgütsel adalet boyutları arasındaki korelasyon değerleri dikkate alındığında, etkileşim adaletinin en yüksek ilişkiye sahip adalet boyutu olduğu ( $r=0,313$ ), bunu sırasıyla dağıtım adaletinin ( $r=0,294$ ) ve prosedür adaletinin ( $r=0,120$ ) izlediği görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının bir diğer boyutu olan nezaket ile örgütsel adalet boyutları arasındaki korelasyon ilişkileri açısından bakıldığında en yüksek değer etkileşim adaleti boyutuna ait iken ( $r=0,224$ ), prosedür adaleti en düşük ilişki seviyesine sahip çıkmıştır ( $r=0,170$ ). Örgütsel vatandaşlık davranışının bir diğer boyutu olan centilmenlik ile ilişkisi en yüksek olan adalet boyutu dağıtım adaleti iken ( $r=0,424$ ), prosedür adaleti en düşük ilişkiye sahip adalet boyutu ( $r=0,283$ ) olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak sivil erdem boyutundaki ilişki durumu incelendiğinde, etkileşim adaleti ile en yüksek ( $r=0,411$ ) iken, prosedür adaleti ile en düşük ( $r=0,323$ ) seviyede olduğu tespit edilmiştir.

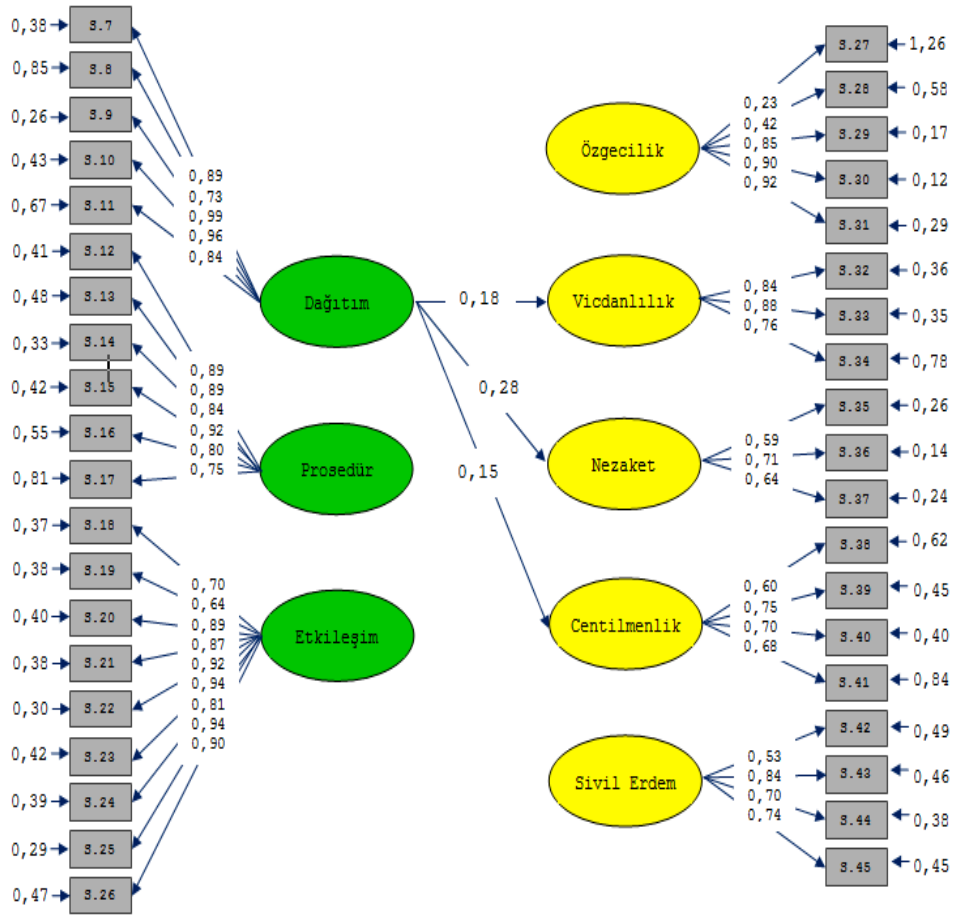
Tablo 3'te belirtilen korelasyon değerlerinden çıkarılan en önemli sonuçlardan biri de örgütsel adalet boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki ilişki durumlarıdır. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi en yüksek olan adalet boyutu etkileşim adaleti iken ( $r=0,425$ ), dağıtım adaleti ikinci ( $r=0,405$ ), prosedür adaleti ise en düşük ilişkiye sahip adalet boyutu ( $r=0,265$ ) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu doğrultuda, yukarıda yer alan araştırma sonuçları incelendiğinde “H<sub>1</sub>: Çalışanların örgütsel adalet algıları örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir” ana hipotezini kısmen destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilmiştir. Ancak hipotezin testi için, devam eden bölümde yer alan Yapısal Eşitlik Modellemesi analiz sonuçlarının incelenmesi gerekmektedir.

#### **4.3. Araştırmaya Katılanların ÖA ve ÖVD Ölçeği Boyutlarının Aralarındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile İncelenmesi**

Daha önce bahsedildiği gibi, iki aşamalı yaklaşım kullanılarak gerçekleştirilen analizlerin ilk basamağında ölçme modeli test edilmiştir. Ölçme modeli test edilirken, aynı zamanda uyum iyiliği istatistikleri de incelenmiş ve sonuç olarak hem ölçme modelinin hem de uyum iyiliği değerlerinin yapısal modelleri incelemek için yeterli olduğu görülmüştür.

Şekil 3'te, tüm boyutlar arası dolaylı ilişkilerin arındırılması sonrasında, örgütsel adalet boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki anlamlı çıkan ilişkileri gösteren LISREL çıktısı paylaşılmıştır:



Şekil 3: ÖA ile ÖVD Boyutları Arasındaki İlişkileri Gösteren LISREL Çıktısı

Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılarak, araştırma kapsamında incelenen sebep-sonuç ilişkilerinin değerlendirilmesine imkân veren analiz sonuçları doğrultusunda, yapısal modelin bağımsız değişkenleri olan ÖA boyutları ile bağımlı değişkeni olan ÖVD boyutları arasında, anlamlı sonuç elde edilmiş regresyon katsayılarına ait  $\gamma$  (gamma) değerleri Şekil 3 üzerinde gösterilmektedir. Bununla birlikte, yapısal modelin örtük değişkenleri olan ÖA ve ÖVD boyutlarının, kendilerini tanımlayan gözlenen değişkenler ile olan ilişkilerini gösteren faktör yüklerine ait  $\lambda$  (lambda) değerleri de model kapsamında belirtilmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre; dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti algılamalarının özgecilik üzerinde anlamlı bir etkisinin oluşmadığı görülmüştür. Böylece “ $H_{1,1}$ : Çalışanların dağıtım adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutunu etkilemektedir”, “ $H_{1,2}$ : Çalışanların prosedür adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutunu etkilemektedir” ve “ $H_{1,3}$ : Çalışanların etkileşim adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutunu etkilemektedir” hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışanların örgütlerine vicdanlılık davranışı göstermelerinde dağıtım adaleti ( $\gamma = 0,18$ ,  $t \geq 2$ ) algılamalarının pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Bu doğrultuda, çalışma kapsamındaki “ $H_{1,4}$ : Çalışanların dağıtım adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunu etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Buna karşılık “**H<sub>1.5</sub>**: Çalışanların prosedür adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunu etkilemektedir” hipotezi kapsamında, prosedür adaleti ile vicdanlılık arasında çok düşük oranda negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $\gamma=-0,13$ ,  $t \geq 2$ ). Bu anlamda, ilgili hipotez kabul edilmiş ancak iki kavram arasında çalışmanın literatür kısmında belirtilen bulgulara göre farklı yönde bir sonuç elde edilmiştir. Elde edilen bu bulgu, çalışmanın sonuç kısmında yorumlanacaktır.

“**H<sub>1.6</sub>**: Çalışanların etkileşim adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunu etkilemektedir” hipotezi ise, kavramlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığından dolayı reddedilmiştir.

Çalışanların örgütlerine nezaket davranışı göstermelerinde dağıtım adaleti ( $\gamma=0,28$ ,  $t \geq 2$ ) algılamalarının pozitif yönlü anlamlı bir etkisi söz konusudur. Bu doğrultuda, çalışma kapsamındaki “**H<sub>1.7</sub>**: Çalışanların dağıtım adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutunu etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

“**H<sub>1.8</sub>**: Çalışanların prosedür adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutunu etkilemektedir” hipotezi, kavramlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığından dolayı reddedilmiştir.

Bununla birlikte; “**H<sub>1.9</sub>**: Çalışanların etkileşim adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutunu etkilemektedir” hipotezi kapsamında, etkileşim adaleti ile nezaket davranışı arasında çok düşük oranda negatif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir ( $\gamma=-0,13$ ,  $t \geq 2$ ). Bu anlamda, ilgili hipotez kabul edilmiş ancak iki kavram arasında çalışmanın literatür kısmında belirtilen bulgulara göre farklı yönde bir sonuç elde edilmiştir. Elde edilen bu bulgu, çalışmanın sonuç kısmında yorumlanacaktır.

Çalışanların örgütlerine centilmenlik davranışı göstermelerinde dağıtım adaleti ( $\gamma=0,15$ ,  $t \geq 2$ ) algısının pozitif yönlü anlamlı bir etkisi söz konusudur. Bu doğrultuda, çalışma kapsamındaki “**H<sub>1.10</sub>**: Çalışanların dağıtım adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunu etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Buna karşılık, “**H<sub>1.11</sub>**: Çalışanların prosedür adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunu etkilemektedir” ve “**H<sub>1.12</sub>**: Çalışanların etkileşim adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunu etkilemektedir” hipotezleri ise, kavramlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığından dolayı reddedilmiştir.

Çalışanların örgütlerine sivil erdem davranışı göstermelerinde, örgütsel adaletin hiçbir boyutunun anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu nedenle, “**H<sub>1.13</sub>**: Çalışanların dağıtım adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunu etkilemektedir”, “**H<sub>1.14</sub>**: Çalışanların prosedür adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunu etkilemektedir” ve “**H<sub>1.15</sub>**: Çalışanların etkileşim adaleti algıları örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunu etkilemektedir” hipotezleri reddedilmiştir.

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kapsamında, Şekil 2 de görülebileceği üzere, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde 0,80 düzeyinde ( $p < 0,01$ ) anlamlı ilişki elde edilmiştir. Bununla birlikte, Şekil 3’te örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri boyutlar bazında belirtilmiştir. Ulaşılan tüm bu sonuçlar doğrultusunda ana hipotezlerden biri olan “**H<sub>1</sub>**: Çalışanların örgütsel

adalet algıları örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

## 5. Sonuç, Tartışma Ve Öneriler

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizleri sonucunda; araştırmaya katılan çalışanların dağıtım adaleti algıları ile tüm ÖVD boyutları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Buna göre çalışanların dağıtım adaleti algıları arttıkça veya azaldıkça özgeciklik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdeme ilişkin ÖVD düzeyleri de aynı doğrultuda artmakta veya azalmaktadır. Diğer bir ifade ile, çalışanlar tarafından şirketlerinden elde ettikleri katkı-kazanım oranlarının eşit olduğunun algılanması ile, örgütlerine karşı sergiledikleri fazladan rol davranışlarını yerine getirme düzeyleri de artmaktadır. Korelasyon analizlerinden ortaya çıkan bir diğer sonuç, araştırmaya katılan çalışanların prosedür adaleti algıları ile tüm ÖVD boyutları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğudur. Diğer bir deyişle, çalışanların örgüt içinde kararların alınmasında izlenen prosedürleri adil olarak algılamaları ile, bu kararları benimseyerek örgüt içinde yardımsever davranışlar sergileme eğilimlerinin de arttığı yorumu yapılabilir.

Gerçekleştirilen korelasyon analizleri kapsamında elde edilen bir başka sonuç ise, araştırmaya katılan çalışanların etkileşim adaleti algıları ile tüm ÖVD boyutları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin tespit edilmesi olmuştur. Buna göre çalışanların yöneticilerinin karar verme sürecinde kendilerine karşı adil, nazik, saygılı olduğunu gördüğü sürece çalışma arkadaşlarına karşı yardımsever olma ve kendilerinden beklenenin ötesinde bir rol davranışı sergileme eğilimleri artmaktadır.

Çalışmanın ana hipotezini destekler yönde elde edilen bu sonuçlara paralel şekilde, Gazi Üniversitesi’nde görev yapan 295 öğretim görevlisinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmanın sonuçlarına göre de, iki kavram arasında pozitif yönde anlamlı korelasyonel ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Buluç, 2009, s. 368). Ayrıca İplik (2009) tarafından süpermarket çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, benzer şekilde örgütsel adalet boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Belirtilen çalışmaların bulguları; İşbaşı (2000), Polat (2007), Poyraz vd. (2009), Öğüt vd. (2009), Blakely, Andrews ve Moorman’ın (2005), Williams vd. (2002) ve Skarlicki (1995)’nin çalışmaları ile de tutarlılık göstermektedir.

Çalışma kapsamında, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik elde edilen bulguların, literatüre bu yönde katkıda bulunduğu inaniilmektedir.

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının da yapısal olarak örtük değişkenler olması sebebi ile, bahsedilen iki ölçeğin boyutları arasındaki ilişkileri saptamak ve araştırmada kapsamında bu yönde geliştirilen hipotezleri test etmek için Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) yöntemi seçilmiştir. Bunun sebebi; çalışma modeli çerçevesindeki bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasında, doğrudan ilişkilerin yanı sıra dolaylı ilişkilerin de varolması ve bu nedenle de, klasik regresyon analizlerinin çalışmanın karmaşık modelini yorumlamakta bu anlamda yetersiz kalacağıdır.



Bu doğrultuda, çalışanların örgütsel adalet algılarının vatandaşlık davranışlarını etkileyip etkilemediğini tespit etmek için Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile gerçekleştirilen analizler sonucu, tüm boyutlar arası dolaylı ilişkilerin arındırılması sonrasında elde edilen ilk sonuç, dağıtım adaleti algısının ÖVD'nin vicdanlılık boyutunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır ( $\gamma=0,18$ ,  $t \geq 2$ ). Buna göre çalışanların örgüt içerisinde ücret, terfi, görev, mal, rol, statü vb. gibi kazanımlarının adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına dair algıları olumlu olduğu sürece; kendilerinden beklenenin üzerinde rol davranışlarını sergiledikleri (görevlerini zamanından önce tamamlama, uzun süreli ve gereksiz molalardan kaçınma, toplantılarda dakik olma, örgüt kaynaklarını koruma, yapıcı önerilerde bulunma gibi) söylenebilir.

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) analizlerinden çıkan başka bir sonuç ise, dağıtım adaleti algısının ÖVD'nin nezaket boyutunu pozitif yönde anlamlı olarak etkilediğidir ( $\gamma=0,28$ ,  $t \geq 2$ ). Buna göre, örgüt içerisinde kazanımlarının adil dağıtılması sonucu, çalışanların etkileşim içinde oldukları iş arkadaşları ile olumlu iletişim kurma (bir problemin oluşmasını engellemek için harekete geçmek veya çözüm önerilerinde bulunmak gibi proaktif davranışlar) düzeyleri de artmaktadır.

Analiz sonucunda ayrıca son olarak, çalışanların dağıtımsal adalet algılarının centilmenlik boyutuna ilişkin ÖVD düzeylerini etkilediği belirlenmiştir ( $\gamma=0,15$ ,  $t \geq 2$ ). Bu doğrultuda örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanların; önemsiz konular için şikâyet etmeme, iş arkadaşlarına karşı saygılı davranma, sorunları gereksiz yere büyütmemeye, her türlü sorun karşısında yapıcı tavır takınma, örgüt dışında da örgütün imajını savunma gibi centilmenlik boyutu altında tanımlanan davranışları sergiledikleri yorumu yapılabilir.

Bu sonuçların yanında, Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kapsamında regresyon analizlerinden farklı olarak, boyutlar arası tüm dolaylı ilişkiler arındırıldıktan sonra; prosedür adaleti ile vicdanlılık arasında ( $\gamma=-0,13$ ,  $t \geq 2$ ) ve etkileşim adaleti ile nezaket davranışı arasında ( $\gamma=-0,13$ ,  $t \geq 2$ ) çok düşük seviyede negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar literatür ile kıyaslandığında, benzer çalışmalarda bahsedilen boyutlar arasındaki bulgulara göre tutarsızlık içerdiği gözlemlenmiştir. Bunun sebebi olarak, anket çalışması gerçekleştirilen örgüte özel bir durum olabileceği yorumu yapılabilir. Buna göre boyutlar arası bu etkiler üzerinde, bu çalışma kapsamında ölçülemeyen diğer bir kavramın aracılık etkisi sebebi ile, sonuçlarda bu yönde negatif yönde gerçekleşmiş olabileceği düşünülmektedir. İlgili sonuç üzerinde, ilerde detaylı bir araştırma yapılarak, duruma ilişkin daha belirgin bir neden ortaya koyulabilecektir.

Bu çerçevede, anket araştırmasının gerçekleştirildiği örgüt bünyesinde dağıtım adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde diğer adalet algılarından daha önemli bir belirleyici olmasının nedeninin, çalışanların işe yaptıkları katkıları sonucunda tüm çalışanların eşit sonuçlarla karşılaşmalarına daha fazla önem vermeleri olduğu düşünülmektedir. Bir başka ifade ile, çalışanların bu anlamda adalet algılarını etkileyen ana odak noktalarının, karar süreçlerinin adilliği veya yöneticileri tarafından gördükleri tutum ve davranışlardan ziyade; yönetim kararları sonucunda elde ettikleri kazanımların, diğer çalışanlara göre eşit dağıtılıp dağıtılmadığı olduğu yorumu yapılabilir. Buna göre, araştırmanın yapıldığı işletmede görev yapan çalışanların; vicdanlılık, nezaket, centilmenlik gibi örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesi

yönünde bu anlamda belirleyici olan adalet algılarının, elde ettikleri ücret, terfi, görev, rol, statü vb. gibi kazanımlarının adil bir biçimde dağıtılmasına bağlı olarak artış ya da azalış göstereceği gözlemlenmektedir.

Elde edilen veriler yönetsel uygulamalar açısından değerlendirildiğinde, örgütsel performansın genel olarak artması için daha verimli çalışanlara ihtiyaç olduğu, söz konusu performans artışı için ise yöneticilerin bu anlamda adil kararlar alınmasına yüksek düzeyde önem vermesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Çalışma kapsamında yapılan analiz sonuçlarına göre; bir bütün olarak örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı seviyede etkileri olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar ilgili literatür ile karşılaştırıldığında, elde edilen bu bulgunun literatür ile çok büyük bir oranda paralellik gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre, literatürdeki çalışmalarda da, örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı seviyesi arasında pozitif ilişki olduğuna dair birçok araştırmaya rastlanmakta ve geniş bir kesim tarafından, örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen en önemli kavramlar arasında yer aldığı kabul edilmektedir (Organ ve Konovsky 1989, Moorman 1991, Niehoff ve Moorman 1993, Moorman, Blakely ve Niehoff 1998, Podsakoff ve ark. 2000, Cohen-Charash ve Spector 2001).

Örgütsel adaletin hangi boyutlar bazında örgütsel vatandaşlık davranışını açıkladığına dair de birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Bunlara göre örneğin, Dilek (2005) tarafından askeri örgütlerde yapılan araştırmada dağıtımsal adalet, örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutları açıklamada etkili olduğu bulunmuştur. Walumbwa ve diğerlerinin (2006) yaptıkları araştırmada ise, işlemsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Bunların yanında Moorman (1991) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucunda, etkileşimsel adaletin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerinde önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Bu doğrultuda literatürde konuya ilişkin yurt içi ve yurt dışı araştırma sonuçları incelendiğinde, örgütsel adalet türlerinden hangisinin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada etkili olduğu veya iki kavram arasındaki ilişkiyi hangisinin daha güçlü açıkladığı sorularının cevabının değişebildiği görülmektedir. Bu soruların cevapları, araştırmanın gerçekleştirildiği örgüte göre değişebilmektedir. Dolayısıyla da, örgütün kendine has özelliklerinin çalışanların algılarını belirlemede önemli etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak; çalıştığı örgütü adil olarak algılayan çalışanların, örgüt ortamlarında birçok olumlu çıktıya neden olduğu kabul edilmektedir. Bu anlamda, elde edilecek çıktıların en önemlilerinden biri de, çalışanların biçimsel rol tanımlarının ötesinde davranışlar göstermeye başlamaları, diğer bir deyişle örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri olmaktadır. Bu durum ise, örgütünü sahiplenen, yardımsever, birbirine karşı nazik, örgütün sorunlarına duyarlı çalışanlar ortaya çıkartmaktadır. Örgüt çalışanlarının bu yönde sergilenen yardımsever davranışlar, çalışma ortamlarındaki en iyi uygulamaların örgüt içerisinde hızlı bir şekilde yayılmasında rol oynamakta ve böyle çalışanlara sahip olan örgütlerin sektörde rekabet avantajı elde etmeleri kolaylaşmaktadır. Bununla birlikte, iş ile ilgili problemlerde çalışanların birbirlerine yardım etmeleri, yöneticiler için de olumlu bir etki yaratarak, bu alanlara harcayacakları

zamanlarını iş süreçlerinin iyileştirilmesi, stratejik planlama gibi daha üretken konulara ayırmalarına imkân sağlamaktadır.

Anılan tüm bu kazanımlar için, çalışanlarda adalet duygusu geliştirebilmenin en önemli belirleyicisinin “yönetici” faktörü olduğu kabul edilmektedir. Bu noktadan hareketle, örgüt yöneticilerinin rekabet üstünlüğü sağlamak ve amaçladıkları performans çıktılarına ulaşmak için örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde durmaları ve bu tür davranış biçimlerinin geliştirilmesinde rol alan unsurları araştırarak bu yönde yatırım yapmaları, örgütler açısından çok büyük önem arz etmektedir. Bu noktada araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutunun, çalışanların bu tür davranışlar göstermesinde diğerlerine oranla belirgin düzeyde daha çok katkıda bulunduğu ortaya konmuştur. Bu doğrulama sadece uygulamanın gerçekleştirildiği işletme, çalışan ve sektörü kapsamakla birlikte, yapılacak farklı uygulamalar ile benzer sonuçlar elde edileceği tahmin edilmektedir.

Bu çalışma kapsamında, örgütsel adalet boyutlarının çalışanların gösterdikleri ÖVD üzerinde etkili olduğu gösterilmektedir. Bu doğrultuda, örgütlerin günümüz işletmelerinde henüz gereken önemin verilmediği bu kavramlar üzerine daha fazla eğilmesi ve çalışanlarının fazladan rol davranışlarının arttırılabilmesi için, örgütsel adalet algısı oluşturma gayreti içinde olmaları gerektiği ortaya koyulmuştur.

Çalışanların performanslarının zirvesi olarak kabul edilen örgütsel vatandaşlık davranışlarına sahip çalışanlara sahip olunması, örgütsel amaçlara ulaşmak yönünde de önemli yönetsel bir konudur. Çünkü örgütlerin yüksek ve acımasız rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için, en önemli sermayeleri olan insan faktörünü en doğru şekilde kullanmaları gerekmektedir. Örgüt yönetimlerinin bu konuya değer vererek gösterecekleri başarı, çalışanların ve dolayısıyla da örgütlerin verimlilik düzeylerini önemli ölçüde etkileyecektir.

Literatür incelendiğinde, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık kavramlarının farklı değişkenlerle ilişkisi çok sayıda incelenmiş olsa da, bu iki kavramın birbiri ile ilişkisini ele alan oldukça az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu sebeple çalışma, hem örgütsel adalet algısının ve örgütsel vatandaşlık davranışının birbiri ile olan ilişkisi, hem de bunların çeşitli demografik değişkenlerle olan ilişkilerinin ortaya çıkarılması nedeniyle literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. Bununla birlikte, örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı üzerindeki etkisinin Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile analiz edilmesi ve araştırmamıza konu olan kavramların daha önce savunma sanayisinde araştırılmamış olması da bu açıdan önem arz etmektedir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi için, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının, farklı sektörlerde çalışanları konu alan araştırmalarla incelenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda aynı çalışma özel sektör, kamu sektörü ve kâr amacı gütmeyen sivil toplum örgütlerindeki çalışanlar ile tekrar edilerek, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olan faktörler araştırılabilir.

Araştırma kapsamında ayrıca, konu ile ilgili analiz sonuçları dünyadaki farklı ülkelerde yapılan çalışmalarla karşılaştırıldığında, çalışanların algılarında birtakım farklılıklar olduğu görülmüştür. Bunun nedeninin kültürel ve örgüte özgü özellikler olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, benzer araştırmaların farklı ülkelerle de karşılaştırmalı olarak yapılması önerilmektedir.

### Kaynakça

- Arslantaş C.C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 261-286.
- Atalay, C.G. (2010). *Örgütsel adalet, örgütsel davranışta güncel konular*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım, 41-59.
- Baron, J. N. and Kreps, D. M. (1999). *Strategic human resources: Framework for general managers*. USA: John Wiley&Sons, 107.
- Bies, R. J. and Shapiro, D. L. (1988). Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements. *Academy of Management Journal*, 31 (3), 676-685.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley, 88-97.
- Buluç B., (2009). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. 18. Eğitim Bilimleri Kurultayı, Ege Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, 1-3 Ekim 2009, Bildiri Özetleri Kitabı, 368.
- Cohen-Charash, Y. and Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 279.
- Colquitt, J. A. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J. A. ; Conlon, D.E. ; Wesson, M.J. ; Porter, C. and Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Çakmak, K. Ö. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 93-94.
- Chen, S. H., Sheng, H. and Hy, Y. (2012). Organisational Identification And Organisational Citizenship Behaviour Among Male. *Journal of Nursing Management*, 3 (1), 6.
- Demirci, K., Erbaş, A. ve Giderler A. C. (2009). Üniversite öğrencilerinin stk'lara katılım potansiyellerinin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sivil erdem boyutu çerçevesinde incelenmesi. *Khazar University Press*, 12 (1-2), 752- 767.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü SBE, 136.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2 (2), 69-78.

- Erkutlu, H. (2011). The Moderating Role Of Organizational Culture In The Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (6), 550.
- Folger, R. and Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 10-15.
- Greenberg, J. (1990a). Looking Fair versus Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice. *Research in Organizational Behavior*, 12 (1), 411.
- Greenberg, J. (1990b). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. and Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of Organizational Justice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations* (7th Ed.). New Jersey: Prentice-Hall, 372.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1), 53-56.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karriker J.H. and Margaret L.W. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. *Journal of Management*, 35, 112-135.
- Konovsky, M.A. and Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 656-669.
- Leventhal, S. G. (1976). *What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationship*. Social Exchange Theory, 53.
- Minibaş Poussard, J. (2008). *İletişim ve Kültür Adalet Duygusunu Nasıl Etkiler? Yönetim, İletişim, Kültür* (1. Basım). İstanbul: Arıkan Yayınları, 109.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviour: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moorman, R. H., Niehoff P. B. and Organ, D. (1993). Treating Employees Fairly And Organizational Citizenship Behavior: Sorting The Effects Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3), 299.
- Moorman, R.H., Blakely G. and Niehoff P.B. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and

- Organizational Citizenship Behavior?. *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Mossholder, K.W. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: The editorial role of procedural justice. *Journal of Management*, 7.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books, 4.
- Organ, D. W., (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavioral*, 43-72.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 90-92.
- Özen, J. (2002). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, 6 (5), 23.
- Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Paine, J. B. and 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. and Hui, C. (1993). *Organizational Citizenship Behaviors as Determinants of Managerial Evaluations of Employee Performance: A Review and Suggestions For Future Research*. *Research in Personnel and Human Resources Management*, ed. G. R. Ferris, K. M. Rowland. Greenwich: Jai Press, 7.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 87.
- Schnake, M. E. and Dumler, M. P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behavior research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 284.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal bir özümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 323.
- Skarlicki, D. P. (1995). *Increasing citizenship behaviour within a public and a private sector union: A test of organizational justice theory*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Canada: Toronto Üniversitesi, 33.
- Sökmen, A. (2007). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Alguları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18 (2), 170-182.
- Sökmen, A. ve Tarakçıoğlu, S. (2011). *Mesleki Etik*. Ankara: Detay Yayıncılık, 28.

- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), 147-163.
- Sökmen, A., Bilsel, M. A. ve Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 41-60.
- Tansky, W. J. (1993). Justice and Organizational Citizenship Behavior: What is The Relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3), 199.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Trevino, L. K. (1992). The social effects of punishment in organizations, a justice perspective. *Academy of Management Journal*, 8, 369.
- Williams S. et al., (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142 (1), 33-44.
- Yıldırım, F. (2006). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (1), 254-280.
- Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yürür, S. (2008). *Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (2), 308.

## **The Effect of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: A Research in Defence Sector**

**Alptekin SÖKMEN**  
Gazi University  
Faculty of Economics and  
Administrative Sciences,  
Department of Business,  
Ankara, Turkey  
[asokmen@gazi.edu.tr](mailto:asokmen@gazi.edu.tr)

**Serkan ŞAHAL**  
Gazi University  
Institute of Social Sciences  
Ankara, Turkey  
[serkansahal@yahoo.com](mailto:serkansahal@yahoo.com)

**Metin SÖYLEMEZ**  
Gazi University  
Faculty of Economics and  
Administrative Sciences,  
Department of Business,  
Ankara, Turkey  
[met.soylemez@gmail.com](mailto:met.soylemez@gmail.com)

### **Extensive Summary**

In recent years, it is understood that the most powerful source of competition is human resource. Understanding the employees' behaviors and shaping it in desired way is vital for gaining competitive advantage. Therefore, understanding the management according to the new management standards is regarded as an important phenomenon in the global era. In this context, organizational justice and organizational citizenship issues are important to lead employees' behaviors in line with the objectives of the organization. In the literature, the process of organizational justice defined as "to give rights to employees at a rate of their contribution to the organization, giving penalty at a rate of their acts against the rules" (Sökmen and Tarakçioğlu, 2011, p. 28). Researches about the effect of organizational justice on employees, conducted to find out what shapes their justice perception and its effect on organizational objectives (Greenberg, 1990a, p. 411). At this point, it is possible to say that the employees' organizational justice perceptions are shaped with the applications like remuneration, performance appraisal, reward, punishment and so on (Greenberg, 1987, p. 10). Therefore, the important reasons of perception of injustice that occurs in organizations are; the believe of getting less money that they think they deserve to get, not applicable punishments or compared to similar types of situations showing incoherence punishment methods (Trevino, 1992, p. 369). The main objective of the research within this framework, drawn in Ankara, in an enterprise operating in defense industry, is to determine employees' organizational justice perceptions and organizational citizenship behaviors and the effect of organizational justice perceptions on organizational citizenship behavior by structural equation modeling. Related researches show the factors effective on employees' organizational justice perceptions and organizational citizenship behavior in defence industry, are limited. In addition to that, defense industry sector businesses add value to both their businesses they created, and strategic importance of their country. To achieve this goals, it is vital to monitor their employees' behaviour to maximise their efficiency. In this context, the employees' perception of justice forms;

- Their acceptance by other employees and this acceptance affects the individual's self attribute.



- Justice assessment of the wage
- The assessment about importance of ethical values(Minibaş Poussard, 2008, p. 109).

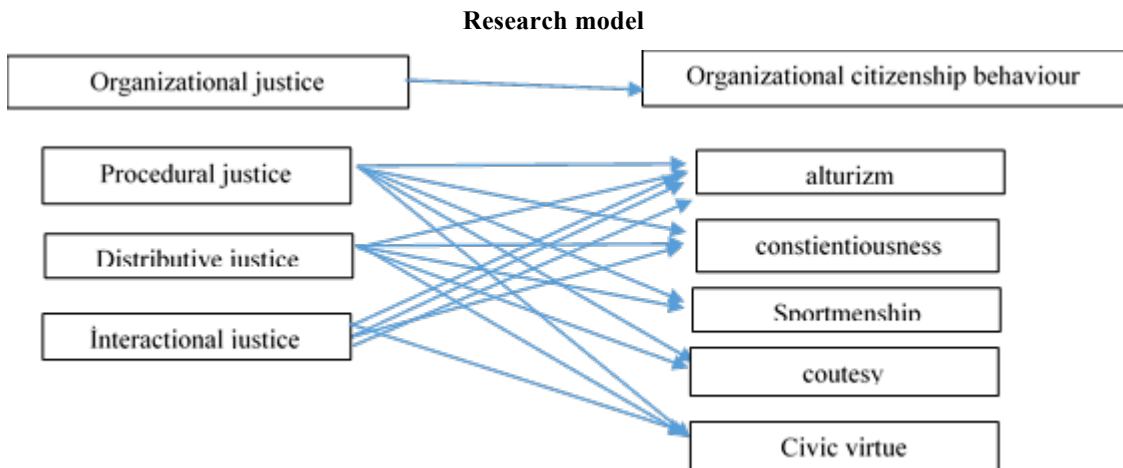
So organizational justice will affect the variables such as job satisfaction, performance, organizational commitment, internal communication, performance evaluation systems, reward systems, aggressive behaviour and organizational citizenship behavior (Walks, 2008; Scott, Baron and Erbil, 2013; Dela Cruz, 2002; Sebastian, 2007; Cameron, 2005; Walks, 2005; Özdevecioğlu, 2003; Organ, 1990).

In the literature, the effects of Organizational justice on organizational citizenship behavior were explored by researchers. (Organ, 1988; Moorman, 1991; Tansky, 1993; Bies, 1993; İşbaşı, 2000). According to these researches if employees believe that the applications and treatments are honest and fair to them, they are going to show an extra role as a voluntary behaviour (Konovsky and Pugh, 1994, p. 667; Moorman, 1991, p. 854). In addition, dedicated employees who will try to contribute better quality job results for the success of their Organization, will be occurred. (Sökmen and Boylu, 2011, s. 147-150).

On the other hand, Employees ' in the sense of injustice, reduce the production speed and quality of the production rather than showing voluntary behaviour such as organizational citizenship behavior.(Özen, 2002, p. 23)

Organ states that, organizational justice as an important development tool for developing employees commitment and trust feelings to show their voluntarily citizenship behaviors (Skarlicki, 1995, p. 33). In the light of the researchs mentioned above, employees with the perception of Justice will be committed to their organization and cause job satisfaction and create a positive impact on their motivations.

In the shed of the literature, our research model(as shown above) and hypotheses are constructed as ‘organizational justice and its dimensions effect organizational citizenship behaviour and its dimensions’.



Within the scope of the research, survey conducted in a defense industry enterprise in Ankara. The data were collected from 341 employees. Perceived Organizational justice was tapped by means of the 20-item scale employed by Niehoff and Moorman (1993). Sample items included: “I think that my level of pay is fair” or “Job decisions are made by the general manager in an unbiased manner.” Organizational citizenship behaviours were also assessed using the 19-item scale employed by Vey & Campbell (2004) and Williams & Shiaw (1999). Dimensions of organizational justice and organizational citizenship behavior analyzed with the Pearson correlation coefficient and structural equation modelling. According to Pearson correlation coefficient there is a positive relationship between the variables. And in the Structural Equation Modeling scope, organizational justice and organizational citizenship behavior have a meaningful relationship in positive way.