

İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*

Sait Gürbüz^{**}

Özet: Bu çalışmanın amacı, iş tatmini ve örgütsel adalet algısının çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışına olan muhtemel etkisini incelemektir. Bu amaçla, bir kamu kurumunun Erzurum bölgesindeki 380 çalışanı üzerinde görgül bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların iş tatminlerinin, sergileyebilecekleri örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. İş tatmini kadar olmasa da örgütsel adalet algısının da örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemeye olduğu görülmüştür. Ancak, iş tatmini ve örgütsel adalet birlikte analize tabi tutulduğunda örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin anlamsız kaldığı gözlenmiştir. Sonuç olarak, örgütsel adalet algısının iş tatmini-örgütsel vatandaşlık davranışlığı ilişkisine arabuluculuk ettiği tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: İş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı.

The Effects of Job Satisfaction and Justice Perception on Organizational Citizenship Behavior

Abstract: This study aims to determine the likely effects of job satisfaction and organizational justice perception on employees' organizational citizenship behavior. For this purpose, an empirical study was conducted with 380 public employees working in a public institution in Erzurum. According to the results of this study, job satisfaction has a significant effect on organizational citizenship behavior. Organizational justice perception also influences organizational citizenship behavior, though not as much as job satisfaction. Nevertheless, when job satisfaction and organizational justice were analyzed together, the effect of organizational justice was found to be unrelated to the emergence of organizational citizenship behavior. Accordingly, it was decided that organizational justice perception has a mediating effect on the relationship between job satisfaction and organizational citizenship behavior.

Key Words: Job satisfaction, organizational justice, organizational citizenship behavior.

Giriş

Örgütsel yaşam öğelerinin, çalışanların davranış ve tutumları üzerine etkisi, örgütsel davranış araştırmacıları tarafından uzun yillardır vurgulanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışlığı (ÖVD) son yıllarda, çalışan tutum ve davranışla-

* Bu çalışma, 2007 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından kabul edilen doktora tezinde üretilmiştir.

** Dr., Genel Kurmay Personel Başkanlığı.

rının sonuçları açısından örgütleri en fazla etkileyebilecek kavramlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmaları, örgüt üyelerinin biçimsel iş tanımlarında yer alan görev ve sorumlulukları yerine getirmelerine bağlı olduğu kadar, iş tanım ve sözleşmelerinde yer almayan ancak örgütün imajına, sosyal görünümüne, verimliliğine ve etkinliğine çeşitli katkıları olan davranışlar sergilemelerine de bağlı olduğu söylenebilir. ÖVD'nin önemi, bu davranışın iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven gibi değişkenlerle olan ilişkisinden kaynaklanmaktadır. ÖVD olarak son 20 yıldır, yazında önem kazanan ve yabancı yazında üzerinde birçok araştırmaya konu olan bu davranışlar, iş tanımlarında yer almadığından ve ödül sistemleriyle doğrudan bir bağlantılarının olmaması nedeniyle, örgüt üyelerinin bu davranışları sergileyip sergilememeleri onların inisiyatiflerine bırakılmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel amaçlarından biri de çalışanları memnun etmek, örgüte olan bağlılıklarını artırmak ve devamında da onların ÖVD sergilemelerini sağlamaktır. Örgüt yöneticileri, çalışanları gönüllülük esasına dayalı bu davranışları sergilemeleri için zorlayamazlar. Ancak ÖVD sergilemelerine neden olan veya etkileyen faktörlerin tespit edilip bu faktörler vasıtasıyla uygun ortamın hazırlanması ile çalışanların daha fazla ÖVD sergilemeleri sağlanabilir. ÖVD'nin öncüleri (*antecedents*) olarak kavramlaştırılan bu faktörlerin en onde gelenleri çalışanların iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adalettir.

Bu araştırmanın amacı; iş tatmini ve örgütsel adalet algısının çalışanların sergiledikleri ÖVD'ye olan muhtemel etkisini ortaya koymaktır. Araştırma temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde ÖVD, örgütsel adalet ve iş tatmini konularına ilişkin kuramsal çerçeve yer almaktadır. İkinci bölümde araştırma yöntemi kapsamında örneklem ve veri toplama aracının özellikleri, son bölümde de elde edilen bulgular, sonuçlar ve öneriler bulunmaktadır.

Kuramsal Çerçeve

ÖVD, ilk defa 1983'te işletme yönetimi yazarına girmiş ve son zamanlarda en çok araştırılan konulardan biri olmuştur (Bateman ve Organ, 1983). ÖVD'ye gösterilen bu ilgi, bu davranışın bireysel ve örgütsel performansı dolaylı ve/veya dolaysız olarak etkilediği kabul edilen iş tatmini ve örgütsel adalet değişkenleri ile olan ilişkisinden kaynaklanmaktadır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ÖVD'nin tanımı, kuramsal temeli, boyutları, öncüleri ve örgütsel sonuçları ÖVD ilgili yazarında irdeleden konuları oluşturmaktadır. ÖVD, Dennis Organ (1988: 5) tarafından, bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü (*discretionary*) olarak bir çaba ve fazladan rol davranışı (*extra-role behavior*) göstermesi olarak tanımlanmıştır. Gönüllülük kavramı ile bu tür davranışların bireyin organizasyondaki rolünün veya

-bicimsel iş tanımının gerektirdiği davranışlar olmadığı anlatılmak istenmektedir (İşbaşı, 2000: 4). Greenberg ve Baron (1997: 372) ise ÖVD kavramını bir çalışanın, örgütün bicimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlar doğrultusunda ÖVD,bicimsel ödül sistemi ve iş tanımları tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, yerine getirilmesi zorunlu olmayan, gönüllülük esasına dayalı olan ve organizasyonun fonksiyonlarının etkili şekilde ilerlemesini sağlayan davranışlar olarak ifade edilebilir. Bu tanımdaki zorunlu olmayan ifadesi, bu davranışların sergilenmesinin kişisel seçime dayalı olduğunu ve yerine getirilmediği zaman herhangi bir cezanın uygulanmamasını simgelemektedir.

Söz konusu davranışların özellikle son 20 yılda çok fazla işlenmesi, bu davranışların örgütler için arz ettiği önemden kaynaklanmaktadır. MacKenzie vd. (1998: 87-88) ÖVD'nin son yıllarda yazında çok işlenmesinin üç sebebi olduğunu belirtmişlerdir. Birincisi; bu davranış sonucunda ortaya çıkan performansın çalışanların performans değerlendirmelerinde, terfi ve ücret uygulamalarında göz önüne alınmasıdır. Yöneticiler, çalışanların ÖVD davranışını göstermeleri için herhangi bir güç veyaaptırırm kullanmazlar. Aynı şekilde çalışanlar, gösterdikleri ÖVD davranışını sonucunda herhangi bir sistematiğördül bekłentisinde olmazlar. Ancak Organ (1997: 87) yöneticilerin dolaylı veya dolayısız olarak çeşitli insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarında ÖVD davranışını dikkate aldıklarını ve ödüllendirdiklerini belirtmektedir. ÖVD'nin, İKY'nin işlevleriyle ilişkisi bağlamında yapılan araştırmalar bu görüşü destekleyen bir başka göstergedir (Chompoonkum ve Derr, 2004: 406). İkincisi; bu davranışın örgütlerin başarısına ve etkinliğine olan katkısıdır. Uzun dönemde ÖVD'nin toplamı dikkate alındığında, bu davranış örgütSEL etkinliği ve performansı artırmaktadır (Netemeyer ve Boles, 1997: 89). Organ, ÖVD'nin kişileri içsel olarak güdüleyerek (internally motivated) başarma, yetkinlik ve ait olma duygularına katkı sağladığını açıklamıştır (Organ, 1988: 27). ÖVD'yi önemli kılan bir başka faktör de, ÖVD'nin iş tatmini, örgütSEL adalet, örgütSEL bağlılık, vatandaşlık karşıtı (*anti-citizenship*) davranışlar ve iştēn ayrılmalarla olan yakın ilişkisidir.

ÖrgütSEL Vatandaşlık Davranışı'nın Kuramsal Temelleri

İşletme yönetimi yazısında çoğu kavramın sebepleri ve sonuçlarının açıklanmasında bazı temel teorilere atif yapılmaktadır. ÖVD'nin, İKY ve örgütSEL davranış bilimine girmesi her ne kadar 1980'li yıllarda olsa da, bu kavramın temelini oluşturan ve kavramın anlaşılmasına yardımcı olan çeşitli teoriler bulunmaktadır. Bu teorilerin başında Sosyal Alışveriş Teorisi gelmektedir.

Sosyal Alışveriş Teorisi (*Social Exchange Theory*) 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiştir (Blau, 1964: 91). Sosyal Alışveriş Teorisi (SAT), ÖVD temelli araştırmaların zeminini oluşturmaktadır. Blau, alışverişte iki çeşit sosyal ilişki olduğunu ortaya koymaktadır: Sosyal alışveriş ilişkisi ve ekonomik alışve-

riş ilişkisi. Sosyal alışveriş ilişkisinde, taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler belirli bir zorunluluğa dayandırılmamıştır (Foa, ve Foa, 1980: 93). Bir taraf diğer tarafa bir kaynak sağladığında, diğer tarafın bu kaynağa aynı şekilde karşılık vermesi beklenir. Fakat buradaki karşılığın zamanlaması ve niteliği gönüllülük esasına dayanır. Bu gönüllü davranışlar (ÖVD gibi) zorunlu olarak yerine getirilmesi gereken davranışlar değildir. SAT'da alışveriş sonucunda tarafların elde edeceği kazanımlar pazarlık konusu yapılmaz ve kişilerin takdirine bırakılır. Yine bu kazançlar para ile ifade edilmemektedir. Dolayısıyla, SAT'in gelecekte niteliği belirlenmemiş yükümlülükler doğurması, bu ilişkiyi ekonomik alışverişten ayıran en önemli Özelliğidir. Bu alışverişten elde edilen sonuçlar, karşılıklı güven ve arkadaşlığın göstergesidir (Organ vd., 2005: 54). Ekonomik alışveriş teorisinde ise alışverişin farkları açıkça tanımlanarak belirli işlem ve sözleşmelerle dayandırılmıştır. Bu ilişkide taraflar, gereklikle dışında gönüllü ve işbirlikçi davranışlar sergilemezler. Organ (1990), çalışanların organizasyona girerken sosyal alışveriş teorisini kabul ederek girdiklerini ve vatandaşlık davranışını göstermeye istekli olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda, örgüt çalışanları, örgütün kendilerinden beklenen davranışları ekonomik alışveriş davranışını göstermeye zorlayana kadar ÖVD davranışlarını sergilemeye devam edeceklerdir (Organ, 1990: 44). Dolayısıyla, SAT açısından ÖVD'nin sergilenebilmesi, adaletli davranış ve tatminkar çalışma şartlarına karşı gösterilen bir davranıştır. Bunun aksi durumda ise misilleme, devamsızlık ve işten ayrılma davranışları sergilenebilecektir (Organ, 1988: 27).

ÖVD'nin açıklanmasında ve kuramsal gelişiminde kullanılan temel teoriler ve araştırmalar göz önüne alındığında, çalışanların ÖVD sergileme nedenleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- ✓ Çalışanlar, çalışma ortamında mevcut uygulama ve süreçlerden tatmin, üstlerinden adalet ve eşitlik algıladıklarında, orgüte ve yöneticilerine karşı olumlu tutum geliştirecek ve bunun sonucunda ÖVD sergileyebileceklerdir.
- ✓ Psikolojik sözleşme gereği çalışan, örgütte olumlu ilişki kurar ve örgütün yararına davranış sergiler. Bu davranışlar örgütsel sadakat, amirlerine i-taat ve işbirliğine yönelik davranışlardan olabilecektir. Dolayısıyla, eğer çalışan yüksek katılım seviyesine sahipse ve psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılıyorrsa yüksek seviyede bir ÖVD sergilemesi beklenebilir.
- ✓ Çalışanın sergileyeceği ÖVD sonucunda, sosyal onay alarak kendini kabul ettireceğine inanırsa yine ÖVD gösterebilecektir.
- ✓ Çalışan ortaya koyacağı olumlu ve gönüllü davranışların ileride karşılıksız kalmayacağı, kariyer evreleri boyunca bir şekilde sergilediği ÖVD'nin kendine çeşitli ödüller ve terfi getireceğine inanırsa yine ÖVD sergileyebilecektir.

- ✓ Çalışan sahip olduğu kültür, değer yargıları ve inançlardan dolayı içinden geldiği için, karşıiksız olarak iyilik amacıyla ÖVD sergilemek isteyebilicektir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Boyutları

ÖVD kavramını kazandıran Organ, başlangıçta ÖVD'nin genel uyum (*general compliance*) ve diğergamlık (*altruism*) olmak üzere iki boyuttan meydana geldiğini açıklamıştır (Bateman - Organ, 1983: 588). Organ, 1988 yılında yayımlamış olduğu kitabında (Organ, 1988: 25) ÖVD'nin; diğergamlık, vicdanlılık (*conscientiousness*), nezaket (*courtesy*), sivil erdem (*civic virtue*) ve centilmenlik (*sportmanship*) olmak üzere beş boyuttan olduğunu ortaya koymuştur. Organ daha sonra ÖVD'ye ilişkin olarak yardım etme (*helping*), nezaket ve ileri görev bilinci olmak üzere üç boyut tanımıştır (Organ, 1997). Yazında ÖVD konusunda çalışma yapan araştırmacıların ölçek olarak daha çok Organ'ın ortaya koyduğu bu beş boyutu kullandıkları görülmektedir.

Diğergamlık, çalışanın örgütle ilgili sorunlarda veya görevlerde diğer örgüt üyelerine yardım etmeyi amaçlayan tüm gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Podsakoff - MacKenzie, 1994: 351). Bu davranışın temelinde çalışanların birbirlerine yardım etme duygunu vardır. Çalışma ortamında diğergamlık boyutunu oluşturan davranışlar, içinde başarısız olan bir çalışana yardımcı olma, sağlık problemi nedeniyle işe geç kalan arkadaşının görevini üstlenme, işe yeni başlayanlara gönüllü olarak işe uyum (*orientasyon*) konusunda yardım etme, iş yükü ağır olan çalışanlara yardımcı olma, işe ilgili sorunlarında iş arkadaşlarına yardımcı olma, iş arkadaşının ihtiyacı olan veya kendi başına tedarik edemeyeceği materyalleri sağlama şeklinde ele alınmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 513-563).

Organ tarafından ortaya konulan bir diğer boyut olan vicdanlılık, örgüt üyelerinin asgari rol gereklerinin üzerinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır (Farh vd., 2004: 242). Fazla mesai ücreti verilmemiği halde işi bitirmek için mesaiye kalma, çalışanın kötü hava koşullarına ve sağlık durumuna rağmen işine gelmesi, çay molalarını fazla uzatmama, örgütün yararına olan toplantılar düzenli olarak katılma, örgütün ve çalıştığı bölümün kurallarına her zaman uyuma, su, elektrik ve yakıt gibi kaynakları tasarruflu kullanma, vicdanlılık boyuttunda yer alan ÖVD'ye örnek olarak verilebilir (Podsakoff vd., 1993: 7).

Nezaket boyutu, örgüt içinde görevleri ve verecekleri kararları itibariyle birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde olmaları gereken bireylerin uyarma, danışma ve hatırlatma gibi davranışlar göstermeleri olarak tanımlanabilir (Organ, 1988: 47). Bu boyutta yer alan davranışların ortak özelliği, herhangi bir problem veya sorun ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyarmak için sergilenen davranışlar olmasıdır. Verilecek bir karardan etkilenebilecek kişilerin önceden fikirlerini almak, örgüt içinde önemli konularla ilgili diğer çalışanlara bilgi sağlamak, ca-

lışma arkadaşlarının sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı göstermek ve genel konularda hatırlatma ve danışma davranışları sergilemek nezaket boyutunda yer alan davranışlar olarak ifade edilebilir (Organ, 1988: 47; Podsakoff vd., 2000: 513).

Centilmenlik boyutu, çalışanların çalışma ortamında gerginliğe ve çalışmaya sebep olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmaları ve ömensiz sorunlardan dolayı şikayette bulunmamalarını öngören davranışlardır (Organ, 1990: 96). İş arkadaşlarına saygılı olmak, sorunları gereksiz yere büyütmemek, işlerin olumsuz yönlerinden çok, olumlu yönlerini görmek, örgütle ilgili sorumlarda yapıcı tavır takınmak, örgütün imajını ve faaliyetlerini örgüt dışında savunmak bu boyut altında değerlendirilebilecek davranışlara örnek olarak verilebilir (Organ, 1988: 11).

Sivil erdem boyutu örgütün politik hayatına aktif ve sorumlu olarak katılma olarak tanımlanmıştır (Podsakoff - Mac Kenzie, 1994: 351). Bu boyut altında gösterilen davranışlar örgüt içinde yapılan toplantılara düzenli olarak katılma, örgütün amaçlarına uygun olarak alman kararlara destek olma, kurumdaki gelişmelere ayak uydurma, örgüt içindeki değişimlerde diğer çalışanlar tarafından benimsenmesinde aktif rol oynamak, örgüt içindeki ilan ve duyuru panosundan azami derecede faydalananma örgütle ilgili olumlu düşünceleri iş arkadaşlarıyla paylaşma, kendisinden istenmediği halde çalışanların kendisini geliştirici kurslara katılmaları şeklinde sıralanabilir (Organ, 1988: 11).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Öncülleri ve Sonuçları

ÖVD'yle ilgili araştırmaların çoğu, söz konusu davranışı ortaya çıkarılan veya bireyleri bu davranışa güdüleyen faktörler konusunda yapılmıştır. ÖVD'yle ilgili bu öncülerin (*antecedents-determinants*) mevcut olması durumunda çalışanlar tarafından vatandaşlık davranışının sergilenebilme olasılığının arttığı, olmaması durumunda ise vatandaşlık davranışlarının azaldığı söylenebilir. Smith vd. (1983), ÖVD'nin öncüllerini konusunda ilk araştırmayı yapmışlardır. Bu araştırma göre ÖVD'nin en güçlü öncülü iş tatminidir. Organ ve Ryan (1995: 775) tarafından yapılan meta analizinde ise, ÖVD'nin başlıca öncülleri, iş tatmini, algılanan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve lider desteği olarak belirtilmiştir. Podsakoff ve vd. (2000: 513) ise, yapılan ampirik araştırmalara dayanarak ÖVD'nin belirleyicilerini çalışanın özellikleri, işin özellikleri, örgütsel özellikleri, liderlik davranışları olmak üzere dört grupta incelemiştir. George ve Jones da (1997: 153) ÖVD'yi etkileyen kurumsal faktörleri (*contextual factors*) üç grup altında toplamıştır. Bunlar; bireysel (rol tanımları, yetenek seviyesi), grup (normlar, hedefler) ve örgütsel (örgüt yapısı, politikalar ve ödüller) faktörlerdir.

Genel olarak, ÖVD davranışları sergilenen bir örgütte örgütün sosyal mekanizmasının işleyişi kolaylaşır ve çalışanlar arasındaki çalışmalar azalır. Böylece

örgütün etkinliği artacak ve örgütsel performansı olumlu yönde gelişme gösterebilecektir. Chen, Hui ve Sego (1998: 923) bir örgütte ÖVD'nin var olmasının düşük işgücü devrine sebebiyet verdiğini ifade etmişlerdir. Kendini örgütte adamlış çalışanlar örgütte daha uzun süre kalırlar, daha kaliteli üretim yaparlar ve örgütün başarısına birçok yönden katkıda bulunurlar. Dolayısıyla, ÖVD'nin bir örgütte yayılması örgüt içinde daha güzel bir iş ortamı oluşturacak, bu durum da çalışanın bağlılığı ve nihayet verimlilik ve düşük işgücü devri ile sonuçlanacaktır (Cohen ve Vigoda, 2000: 597-599). ÖVD'nin örgütsel başarıya katkılarını şu şekilde belirtmişlerdir;

- ✓ ÖVD, çalışanların ve örgütün verimliliğini artırır.
- ✓ ÖVD, örgütün üstün yetenekli çalışanlarını elinde tutmasını sağlar.
- ✓ Örgüt performansına sürekli kazandırır.
- ✓ Örgüt içindeki grup, ekip ve kişilerarası koordinasyonun sağlanması na yardımcı olur.

Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, Adams tarafından 1960'ta ortaya atılan Eşitlik Teorisi ile gündeme gelmeye başlamış ve temel olarak çalışanların örgüt ortamında algıladıkları eşitlik/adaletle ilgilidir. Genel itibariyle örgütsel adalet; çalışanın organizasyonunun çeşitli uygulama ve faaliyetlerine ilişkin adalet algılaması olarak tanımlanabilir (Greenberg, 1996: 24). Taylor, örgütsel adaleti işgörenlerin kendi çıktılarına ilişkin bireysel değerlendirme dereceleriyle, adaletin örgüt içinde paylaştırılması ve karar vericilerin çıktıları paylaştırması esnasında doğru süreçleri izlemesi olarak tanımlamıştır (Masterson vd., 2000). Cropanzano ve Greenberg örgütsel adaleti, çalışanların örgütten aldığı eşit sonuçlara olan algılamaları olduğunu belirtmişlerdir (Cropanzano - Greenberg, 1997). Örgütsel adalet çalışma ortamında çeşitli süreçlerde karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçler örgüt içinde yapılan faaliyet ve programlara, çalışanlara sunulan ödül, ücret ve terfi olanaklarına ve kişilerarası etkileşime ilişkin olabilmektedir.

Farklı yaklaşımlar olsa da, yanında genel olarak örgütsel adaletin üç alt boyuttanoluştugu görülmektedir. Bunlar; dağıtım (*distributive justice*), prosedür (*procedural justice*) ve etkileşim (*interactional justice*) adaletidir.

Dağıtım Adaleti

Örgütlerde dağıtım adaleti üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların elde ettikleri örgüt sonuçlarının eşitliği konusunda duydukları algılara odaklanmıştır. Dağıtım adaleti, örgüt içinde çalışanların elde ettikleri çeşitli kazanımların (ücret, ödül, terfi vs.) adil olup olmadığına ilişkin algılamalarıdır (Folger ve Cropanzano, 1998: 25). Cohen dağıtım adaletini, "oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere

kaynakların paylaştırılması” olarak tanımlanmıştır (Cohen, 1987:20). Dağıtım adaletinin konusunu görevler, mallar, ücretler, terfiler, fırsatlar, ödüller, cezalar gibi kişilerarası kazanımlar oluşturmaktadır. Dağıtım adaleti bu kazanımların dağıtimında bireylerin algıladığı adaleti ifade ederek bireyin elde ettiği kazanımların adil, uygun ve etik olup olmadığı konusunda fikir verir (Folger ve Cropanzano, 1998).

Bireyler elde ettikleri sonuçları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yaparlar. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce onların davranışın ön eğilimi olan tutumlarını etkiler ve bireylerin davranışları tutumları yönünde değişebilir. Dağıtım adaletinde esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığıni düşünmesidir. Dağıtım adaletine ilişkin yapılan ilk araştırmalar, daha çok sosyoloji ve psikoloji alanında olurken, daha sonraki araştırmalar işgörenlerin algıladıkları dağıtım adaletinin olumsuz olması durumunda kişilerin iş performansı ve işe karşı olan tutumlarına etkileri konusunda yoğunlaşmıştır (Cohen, 1987: 24). Folger ve Cropanzano (1998), çalışanların dağıtım adaletsizliği algıladığında iş performanslarını ve iş kalitelerini düşürdüklerini, ÖVD’den vazgeçtiklerini ve gergin davranışlar sergilediklerini ortaya koymuşlardır.

Prosedür Adaleti

ÖrgütSEL adalet araştırmacıları çalışma ortamında kararları vermek için kullanılan süreç ve politikalardan algılanan adaleti, prosedür adaleti olarak kavramlaşmışlardır (Greenberg, 1990: 399-432). Yani kazanımların adilliginden çok kazanımların dağıtımına ilişkin kararların alınmasında kullanılan metot, politika ve prosedürlerin adilliğiyle ilgili algılamalarıdır. Folger ve Cropanzano (1991:131), prosedür adaletini kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlarken; Greenberg (1990: 402) ise kararların verilmesinde kullanılan süreç ve politikalara ilişkin algılamalar olarak tanımlamıştır. Konovsky (2000: 492) ise bu adaletin dağıtım kararlarının nasıl verildiği ile ve aynı zamanda nesnel ve öznel durumlarla ilgili olduğunu belirtmiştir.

Prosedür adaleti, çalışanların örgütteki prosedürlerin gerçekleştirilemesinde ve uygulanmasında algıladıkları adalet olduğuna göre bu adalet türü çoğunlukla yönetici ve liderlerin uygulamalarına bağlı olacaktır. Nitekim yapılan bir araştırmada prosedür adaletinin, yönetime duyulan güven ile dağıtım adaletine göre daha güçlü ilişki içinde olduğu ortaya konulmuştur (Yılmaz, 2004: 20). Çalışanların örgütle ilgili çeşitli süreç ve kararlarda fikirlerinin alınması lider adaletinin önemli bir yanıdır. Çünkü liderler böylece hem astlarından yardım alırlar; hem de onların fikirlerine değer verildiğini; seslerinin duyulduğunu gösterirler (Tyler, 1987: 333-344). Dolayısıyla, prosedür adaleti daha çok algılanan liderlik

adaleti ile ilgilidir. Astların fikirlerinin alınmadığı ve katılımlarının sağlanmadığı takdirde; çalışanların örgütsel karar verme sürecini adaletsiz olarak değerlendirdikleri yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Van den vd., 1998).

Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti ise kişinin ilişki içinde olduğu kişilerarası muamele ve etkileşimlerden algıladığı adalettir (Bies - Moag, 1986: 43-55). Etkileşim adaleti, yöneticilerin veya karar vericilerin prosedürlerini açıklama ve uygulama biçimini ile ilgilidir. Bu adalet türü, dağıtım kararından etkilenecekler ile dağıtım kaynağının arasındaki etkileşimi açıklamaktadır. Bies (2001: 93), etkileşim adaletini, örgütsel işlemeler uygulanırken çalışanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır. Barling ve Michelle (1993: 649) ise, etkileşim adaletini, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılaması olarak tanımlamışlardır. Organizasyonlarda çalışan bireyler, yöneticilerin kendileri ile diğer çalışanlarla kurduğu ilişki ile aynı şekilde iletişim kurmasını beklerler. Kurulan bu iletişimde de adalet ararlar. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranış gösteren yöneticiler veya kaynak dağıticılar (*allocator*) adil olarak algılanmazlar. Dolayısıyla bu adalet, yöneticilerin astalarına karşı hassasiyetli, onurlu ve saygılı davranışları ile oluşur (Folger - Bies, 1989: 79-90).

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

ÖVD'nin iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi önemli öncülerinden biri de örgütsel adalettir (Folger - Konovsky, 1989). Örgütsel adaletle ÖVD arasındaki ilişkili temel olarak çalışan ve örgüt arasındaki sosyal mübadele ilişkisi ile açıklanmaktadır. Çalışanlar, örgüt uygulamalarının ve elde edecekleri kazanımları adil olarak değerlendiklerinde, örgütlerin kendilerine değer verdigini ve saygılı davranışını düşüneceklerdir. Çalışanda oluşan bu tutum ya da davranış ön eğilimi, çalışanın orgüte duygusal olarak bağlanması, ve örgütün yararına birlikte olumlu, gönüllü ve işbirlikçi davranışlar yani ÖVD sergilemesi ile sonuçlanabilecektir.

Folger (1977) algılanan adaletin ÖVD'yle ilişkisini açıklarken Bilişsel Atif Teorisi'ni esas almıştır. Folger'a göre kişisel referans aldıkları kişi veya grupların kazananları ile kendi kazananlarının karşılaşılması sonucu, algıladıkları adaletsizlik çeşitli tepkilere yol açacaktır (Folger, 1977: 163). Bu tepkiler sözlü ifadelerden çok başka şekillerde de olabilmektedir. Organ (1988), Smith vd. (1983), Barr ve Pawar (1995); Moorman (1991), Folger'in (1977) bu tespitini temel alarak çalışanların algıladıkları örgütsel adaletsizliğe karşı gösterdikleri açık tepkilerden birisi olarak ÖVD'den çekilme/ÖVD sergilememeye olduğunu tespit etmişlerdir. Organ (1988) ve Moorman (1991) Adams'ın Eşitlik Teorisini esas alarak, çalışanların örgütsel adaletsizlik algılamaları durumunda niçin

ÖVD'den çekindiklerini açıklamışlardır. Bunlara göre çalışanların adaletsizlik karşısında iş tanımlarında belirtilen görevleri yerine getirmediklerinde çeşitli yaptırımlarla karşılaşacak veya biçimsel ödüllerden mahrum kalacaklardır. Ancak işgörenler bunun yerine daha kolay ve kendilerine daha az zarar getiren ÖVD göstermemeye yolunu seçeceklerini ifade etmişlerdir.

ÖVD'yle algılanan örgütsel adalet ilişkisini inceleyen araştırmacıların sonuçları farklı bulguları ortaya koymaktadır. Moorman vd., (1998: 354) çalışanların algıladığı örgütsel desteğin, ÖVD ile prosedür adaleti arasında arabulucu rolü olduğunu ortaya koyarken; Tansky (1993: 204) çalışanların algıladığı örgütsel adaletin sadece diğergamlık boyutıyla ilişkili olduğunu ortaya koymıştır. Farh vd. (1990) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise, örgütsel adaletin ÖVD'nin boyutlarından en fazla diğergamlık boyutıyla ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Moorman (1991) adaletin, diğergamlık boyutunu belirlemekte daha büyük rol oynadığını ifade etmiştir. Konovsky ve Pugh (1994) ise, örgütsel adaletin çalışanların güvenini artırarak ÖVD'yi olumlu yönde etkilediğini açıklamışlardır. Farh vd. (1997); George (1991); Konovsky ve Pugh (1994); Niehoff ve Moorman (1993) dağıtım adaletinin, prosedür adaletine nazaran ÖVD ile daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu tespit etmişlerdir. Schappe (1992) ise, prosedür adaletinin ÖVD'nin bir öncülü olmadığını savunmaktadır. Scarlicki ve Latham (1996), örgütsel adaletin çalışanların örgütsel düzeydeki ÖVD'lerini etkilediğini ancak bireysel düzeydeki ÖVD'lerine herhangi bir etki yapmadığını ortaya koymışlardır.

İş Tatmini

İş Tatmininin Önemi ve Tanımı

Günümüzde örgütlerin değişen, gelişen ve dönüşen yeni ekonomi anlayışı çerçevesinde ayakta kalabilmesi, sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmesi, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması sahip olduğu insan kaynağının yetkinlikleri ve iş performansları ile yakından ilişkilidir. Bu bağlamda, örgüt çalışanlarının başarı ve performanslarını dolaylı ve dolaysız olarak etkileyen etmenlerden birisi de iş tatminidir. Yapılan araştırmalarda hizmet kalitesinin yükseltilmesi, daha etkili ve verimli çalışma ortamının oluşturulmasının, çalışanların iş tatminsizliğini yaratan sebepleri ortadan kaldırıp iş tatminlerinin artırılması ile mümkün olabileceği ortaya konulmuştur (İşikhan, 1996).

İş tatmini genel olarak, kişinin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutumudur. Bu bağlamda, işe karşı olumlu ruh hali iş tatminini, işine ilişkin olumsuz tutumları ise iş tatminsizliğini ortaya çıkaracaktır (Erdoğan, 1999: 231). İş tatmini ile ilgili yazında başka tanımlar da mevcuttur. Vroom (1964: 99) iş tatminini, "kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşça giden veya olumlu duygusal durum" şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanım-

ları göz önünde bulundurarak iş tatmininin üç önemli özelliği olduğunu söyleyebiliriz (Luthans, 1989: 170-172);

1. İş tatmini, bir iş durumuna karşı gösterilen durumsal bir yanittır. Bu nedenle, göze görülemez, sadece ifade edilebilir veya çeşitli tutum ölçümleri ile tespit edilebilir.
2. İş tatmini genellikle, ihtiyaçların ne ölçüde karşılandığı veya beklenilerin ne kadar karşılandığının belirlenmesidir. Locke'a (1976) göre kişinin bir değişkene verdiği önem, kendisinin onu ne kadar istediği ile ilgilidir. Böylece, tatminsizlik, bir kişinin istediginden daha azını elde etmesiyle ortaya çıkacaktır.
3. İş tatmini, birbirile ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendişi, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. olabileceklerdir.

İş Tatminini Açıklamaya Yönelik Kuramlar

İş tatminini, daha önce açıklanan Sosyal Mübadele Teorisi açısından incelemekte fayda vardır. Çalışanlar örgüt için harcadıkları emek ve gösterdikleri çaba sonucunda, kendi ihtiyaç ve beklenilerinin karşılanması bekler. Başka bir deyişle, emek ve diğer katkılardan örgüt tarafından sağlanacak ödül ve diğer olumlu sonuçlarla takas etmek isterler. Bu bakımdan, örgütün kendilerine sağladıkları sonuçların çalışanların kendi ihtiyaç ve beklenilerini karşılama düzeyi, onların iş tatmin seviyelerini belirleyecektir. İKY yazısında iş tatmininin açıklamasında İş Özellikleri (*Job Characteristic*) Teorisi, Farklılık (*Discrepancy*) Teorisi, Dengeli Durum (*Steady State*) Teorisi ve İş Görünüm (*Job Facet*) Teorisi gibi yaklaşımlar kullanılmaktadır. Araştırmmanın kapsamının genişletilmesi bakımından burada sadece İş Özellikleri ve İş Görünüm teorilerine değiniyor olmak istenmektedir.

İş Özellikleri Teorisi, işin özelliğinin bireyleri nasıl etkilediğini açıklayan bu teori Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilmiştir. İş Özellikleri Teorisi'sinde iş tatmininin sebepleri, amaçlanan özellikler olarak kabul edilir. Bu teoriye göre, çalışanlar işlerini anlamlı buldukları zaman, işlerinden hoşlanmakta ve işlerini daha iyi yapmak için motive olmaktadır. Hackman ve Oldham'a (1980: 90-92) göre bir işin çalışanlar için tatmin sağlaması için aşağıdaki beş özelliği taşıması gereklidir:

1. **Beceri Çeşitliliği (*Skill Variety*):** İş yapısında çeşitli kabiliyet ve yetkinlikler içerdiginde hem tek düzeltik ve can sıkıntısı ortadan kalkacak; hem de çalışanların yeni yetkinlikler kazanmasına yardımcı olabilecektir.
2. **Görev Kimliği (*Task Identity*):** Yapılan işin belli bir kimliğinin olması, çalışanın gerçekleştirdiği işi somut olarak algılamasını sağlamaktadır.

3. Görevin Anlamlılığı (*Task Significance*): Toplumun gözünde anlamlı ve değeri olan bir iş olması kişide tatmin oluşturabilmektedir.
4. Özerklik (*Autonomy*): Çalışana örgütsel hedefler doğrultusunda özerklik verilmesi güdüleyici bir etki yapmaktadır.
5. Geribildirim (*Feedback*): Çalışanların yaptıkları işle ilgili zamanında, yetenli ve anlaşılır geribildirim almaları işlerine karşı olumlu tutum geliştirmeleri açısından önem arz etmektedir.

Son yıllarda İKY departmanları, bireylerin yaptıkları işlerden tatmin olmalarını sağlamak maksadıyla iş dizaynı uygulamalarında yukarıda arz edilen iş özelliklerini ön planda tutarak çalışmalar yapmaktadır. Bu beş adet özelligin mevcut olması durumunda çalışanların iş tatmin ve başarım düzeyleri artabilecektir. Çünkü işe ilgili bu özellikler, işlerin daha anlamlı hale gelmesine, çalışanın sorumluluğunu artırarak kendine daha fazla güven duymasına ve işin sonucuya ilgili bilgi sahibi olmasına neden olacaktır (Eren, 2003: 606).

İş Görünüm Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Farklılık Teorisi esas alınarak Lawler tarafından geliştirilmiştir (Thierry, 1998: 253-254) Bu teori bireyin yaptığı işi, çeşitli alt boyutlara (*job facet*) ayırarak, bu boyutlardan her birinin çalışanı nasıl tatmin ettiğine odaklanmaktadır. Bir başka deyişle, çalışanın genel iş tatmini, işi oluşturan her bir alt boyuta ilişkin duyduğu tatminin özetinden oluşmaktadır. Bu alt boyutlar, başarma, ilerleme, otorite, ücretleme, iş arkadaşları, yaratıcılık, ottonomi vs. olarak sayılabilir. Bu teorinin dikkat çeken bir başka önemli nokta da çalışanların işi oluşturan alt boyutların her birine yönelik farklı derecelerde tatmin duyacakları ve bu tatminin genel iş tatminini oluşturacağıdır. Teori, çalışanların işi oluşturan alt boyutlardan her birine eşit önem vermeyeceklerinden dolayı eleştirlenmiştir (Thierry, 1998: 253-254). Bu teoriye yönetici-çalışan açısından bakıldığından yöneticilerin, çalışanların daha çok işin hangi boyutlarına önem verdiklerini saptamaları gereklidir. Daha sonra bu boyutlara öncelik verecek çalışanların bu boyutlardan tatmin olmaları sağlamalıdır.

İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Yazında iş tatminine yol açan faktörler konusunda yapılan araştırmalar işin kendisinin tatmin veya tatminsizliğe yol açtığı yönünde iken; daha sonra yapılan çalışmalar çalışanın kişilik özellikleri ve işin genel görünümünün de tatmin veya tatminsizliğe sebebiyet verebileceğini ortaya koymuştur (Erdoğan, 1999: 233). Dolayısıyla iş tatminini etkileyen faktörleri bireysel faktörler ve işe ilgili faktörler olmak üzere iki grupta toplamak uygun olabilecektir (Özgen vd., 2002: 237). İş tatminini etkileyen bireysel değişkenler olarak kişilik, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve iş tecrübesi sayılabilir (King vd., 1982: 120). Yapılan çeşitli araştırmalara göre bu değişkenlerle çalışanların iş tatmini arasında ilişki bulunmuştur.

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, terfi, ödülünlendirme, iş ortamındaki ilişkiler ve iletişim, çalışma koşulları ve iş güvenliği olarak sayılabilir. Bu değişkenlere ilave olarak başarma hissi, daha çok sorumluluk, farkına varılma (*recognition*), rol açıklığı, kararlara katılma, özerklik (*autonomy*), iyi koordine edilmiş iş gibi faktörler de iş tatminini etkileyen değişkenler olarak sayılabilir (Seymour vd., 1985: 270).

İş Tatmini- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

İş tatmini ve ÖVD arasındaki etkileşimi açıklamak için değişik yaklaşımlar (Sosyal Mübadele Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Psikolojik Sözleşme Teorisi gibi) kullanılmaktadır. Bu kuramların çoğunun özünü “karşılıklılık normu” oluşturmaktadır. Bu norma göre, çalışan kendisine iyilik edenlere olumlu yönde karşılık verme eğilimindedir. İşinden memnun olan bir çalışan, ona bu memnuniyeti sağlayanlara karşı ÖVD sergileyerek karşılık verebilecektir. Bir başka deyişle, işinden duyacağı tatmin sonucunda olumlu ruh haline sahip olacak; çevresine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına karşı olumlu yaklaşım sergileyecektir. Dolayısıyla işine karşı olumlu tutumları olan işgörenin etkileşim içinde olduğu çalışma arkadaşlarına yardım etme, çalıştığı örgütün imajına katkı sağlayan davranışlarında bulunma ve örgütün kaynaklarını koruması gibi ÖVD gösterecekleri muhtemeldir (Dyne vd., 1994: 766). Organ, çalışanların yaptıkları işten tatmin olmaları halinde buna örgütsel bağlılık ve ÖVD sergileme ile karşılık vereceklerini belirtmiştir (Organ, 1998). Yapılan çeşitli araştırmalarda ÖVD ile iş tatmini arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Organ, 1988, Organ - Ryan, 1995; Podsakoff vd., 1993; Mackenzie vd., 1993; Smith vd. 1983; Dyne vd., 1994; Organ - Lingl, 1995; Bateman - Organ 1983). ÖVD'nin öncülleri konusunda ilk araştırmayı üniversite öğretim görevlilerini hedef alan çalışmada yapmış ve iş tatmininin bütün boyutlarının (işin kendisi r: .19; çalışma arkadaşları r: .18; terfi r: .40; ücret r: .25; gözetim r: .36) ÖVD ile olumlu ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır. LePine vd. (2002) de, yaptıkları araştırmada genel iş tatmini ile ÖVD arasında r: .24 düzeyindeki korelasyon olduğunu tespit etmişlerdir. Farh vd., (1990) ÖVD'nin uyumluluk ve diğergamlık boyutlarıyla işin kapsamı, iş tatmini ve liderin adaleti arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma sonucunda, iş tatmininin ÖVD'yi etkilediğini ifade etmişlerdir. Scholl vd., ücret eşitliğinin (*pay equity*) ÖVD ile r: .41; ücret tatminin ise r: .19 değerinde korelasyonla ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (McKenna vd., 1987). Yukarıdaki çalışmaların aksine iş tatmini ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Schappe (1998), yaptığı araştırmada iş tatmini ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki olmadığını savunurken; Farh vd. (1990) iş tatmininin ÖVD'nin diğergamlık ve uyum boyutlarını anlamlı bir şekilde açıklayamadığını ortaya koymuşlardır.

Ertürk vd. (2004) tarafından yapılan araştırmada ÖVD'nin iş tatmini, örgütSEL bağıllık ve yönetimsel adaletle ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel adaletin, iş tatmininin ve örgütsel bağıllığın ÖVD ile olumlu yönde ilişkili içinde olduğu; ancak, dağıtım adaletinin iş tatmini ve örgütsel bağıllığa na-zaran ÖVD'yi daha güçlü oranda etkiledikleri ortaya konulmuştur. Söz konusu araştırmaya göre genel iş tatmini ile ÖVD arasında r: .343 düzeyinde bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmmanın Hipotezleri

Yukarıda sunulan görgül araştırma bulguları ve yapılan değerlendirmeler doğrultusunda, bu araştırmada sınanmak üzere geliştirilen üç hipotez aşağıda sunulmuştur:

- H₁: Çalışanların iş tatmini, sergileycekleri ÖVD'leri olumlu yönde etkilemektedir.
- H₂: Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet, sergileycekleri ÖVD'leri olumlu yönde etkilemektedir.
- H₃: İş tatmininin örgütsel adalet algısına göre ÖVD'yi açıklama ve etkileme gücü daha yüksektir.

Yöntem

Ana Kütle ve Örneklem

Bu araştırma, ülkemizin önde gelen ve ulusal güvenlikten sorumlu kurumlardan birinde, Erzurum bölgesinde çalışan orta kademe yönetici, alt kademe yönetici ve memurlar üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarının kurumun imajına olası olumsuz etkilerinin önüne geçmek maksadıyla kurum kimliğinin saklı tutulmasının daha uygun olduğu düşünülmüştür. Araştırma kapsamının, orta kademe yönetici, alt kademe yönetici ve memurlar olarak seçilmesinin çeşitli sebepleri vardır. Öncelikle araştırmaya konu kurumun, insan gücünün büyük çoğunuğu bu grup oluşturmaktadır. Yine bu grup kurum tarafından verilen emirlerin, alınan kararların ve belirlenen hedeflerin uygulayıcılarıdır. Araştırmmanın ana kütlesini, Erzurum bölgesinde, çalışan kurum personeli oluşturmaktadır. Buna göre ana kütle hacmi, yaklaşık olarak 3.000 personel olarak belirlenmiştir. Bu ana kütle sayısı (n) karşılığında, örnek kütlenin %95 güven aralığında ve %5 hata payı ile 341 olarak belirlenmesi yeterli olacaktır (Altunışık vd., 2002: 599). Ancak, bazı deneklerin dağıtılan anketleri eksik ve ciddiyetten uzak doldurabileceği öngörlüerek, örnek kütlenin 380 olarak belirlenmesinin araştırmmanın güvenirliliği açısından daha uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Araştırmaya konu olan personelin eşit ve yansız bir şekilde örneklemde temsil edilebilmesi açısından zümrelere göre örneklem yapılmıştır. Başka bir deyişle, örneklem dahil edilecek personel, ilgili kurumun Erzurum bölgesinde görev yapan personelinden zümrelere göre oranlı ve tesadüfi olarak belirlenmiş-

tir. Ana kütleyi oluşturan personelin statülerine göre örneklemde yer verilmesi gereken yüzde ve sayıları şu şekildedir. Örnek kütle içinde, orta kademe yöneticilerinin tabaka ağırlığı %28 (115), orta kademe yöneticilerinin tabaka ağırlığı %40 (142), memurların %32 (123) olarak tespit edilmiştir.

Rasgele seçilen deneklere toplam 380 soru kağıdı bizzat araştırmacı tarafından ulaştırılmıştır. Anketin uygulandığı birimlerdeki bazı personelin, değişik sebeplerle (izin, görev vb.) birliğinde bulunmamasından dolayı bazı anket formları boş olarak geri alınmıştır. Bu soru kağıtlarından 350 adedi geri toplanabilmiştir. Geri dönüş oranı yaklaşık %92'dir. Toplanan soru kağıtları incelemeye alınmış; ancak, söz konusu soru kağıtlarından 40 adedinin çeşitli yanıtlar ve bilgilerde eksiklik içeriği ve ciddiyetten uzak doldurulmuş olduğu kanaatine varlığından, bunlar, değerlendirme dışı tutulmuş ve toplam 310 kişilik örneklemden elde edilen veriler değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirmeye alınan anketlerden %25,8'i (80 adet) orta kademe yöneticilerine, %44,2'i (137 adet) alt kademe yöneticilerinin % 0'u da (93 adet) memurlara aittir. Dolayısıyla, değerlendirmeye alınan anketlerin öngörülen zümre kotalarına yakın olduğu söylenebilir.

Araştırmaya dahil edilen çalışanların demografik özelliklerine yönelik bilgiler Çizelge 1'de yer almaktadır. Çizelgeden de görüldüğü üzere, araştırma yapılan kitlenin yaklaşık %44, 'ü (138 kişi) 34 yaşın üstünde yer almaktadır. Dolayısıyla deneklerin çoğunun, orta yaşı grubu ve üstünde yer aldığı söylenebilir. Araştırmaya dahil edilen çalışanların sadece %25,8'i (80 kişi) ilköğretim mezunuştur. Bu durum, deneklerin eğitim durumlarının oldukça yüksek olduğuna işaret etmektedir. Deneklerin yaklaşık %30'unun memur, geri kalanının ise yönetici pozisyonunda olan personelden oluştuğu görülmektedir.

Cizelge 1. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Değişken	Grup	Frekans	Yüzde
Yaş	21 ve Altı	2	,6
	22-27 Arası	67	21,6
	28-33 Arası	103	33,2
	34-39 Arası	96	31,0
	40 ve Üstü	42	13,5
Eğitim	Lise ve Altı	80	25,8
	Ön Lisans	51	16,5
	Lisans	121	39,0
	Yüksek Lisans	29	9,4
	Doktora	29	9,4
Statü	Orta kademe yönetici	80	25,8
	Alt kademe yönetici	137	44,2
	Memur	93	30,0

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, orta ve alt kademe yöneticilerinin iş tatmini, algılanan örgütsel adalet ve ÖVD'lerini ölçmek maksadıyla geliştirilmiştir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, demografik değişkenler olarak belirlenen kontrol değişkenlerine ilişkin ifadelerden meydana gelmektedir. Diğer bölümlerde ise tutumlar ölçülmeye çalışılmıştır. Tutum ölçme aracı besli Likert ölçüği şeklinde düzenlenmiştir. Araştırmmanın amacı açısından en olumlu ifade en yüksek puanı, en olumsuz ifade ise en düşük puanı almaktadır. Bazı sorular tepkici (*repressive*) cevaplara engel olmak amacıyla olumsuz olarak sorularak ters kodlanmıştır.

Çalışanların işlerine karşı olan tutumlarını (İş tatmini) ölçmek için hazırlanan anket soruları; işin kendisi, ücret, terfi, çalışma arkadaşları ve ödül alt boyutlarını ölçeceğin şekilde oluşturulmuştur. Bu maksatla, Spector (1997); Brayfield ve Rothe (1951) tarafından iş tatminini genel ve alt boyutlarını ölçmek maksadıyla geliştirilen ölçeklerden araştırmmanın amacına uygun olacak şekilde istifade edilmiştir. İkinci ana boyutta, deneklerin algıladıkları örgütsel adaletin ölçülmesine çalışılmıştır. Örgütsel adalet ölçüği; prosedür adaleti, etki-leşim adaleti ve davranış adaleti olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu maksatla yazında en çok kullanılan ve güvenirlilik ve geçerlilikleri yüksek olan Price ve Mueller (1986); Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ölçeklerden yararlanılmıştır. Bu ölçeklerin genel yapısı bozulmamış ancak, araştırmaya konu kurumun ve çalışanlarından kaynaklanan özelliklerden dolayı bazı ufak değişiklikler yapılmıştır. Üçüncü ana boyutta ise, araştırmaya konu personelin sergiledikleri ÖVD'leri ölçümeye çalışılmıştır. ÖVD ölçüği diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. ÖVD ölçüği, Organ ve Konovsky (1989), Williams ve Anderson (1991); Moorman ve Blakely (1995); Schappe (1998) gibi ÖVD araştırmacıları tarafından kullanılan ölçeken istifade edilerek hazırlanmıştır.

Bulgular ve Tartışma

Geçerlik ve Güvenirlilik Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Ölçeğinin yapı geçerliğinin incelenmesinde faktör analizi esas almıştır. Öncelikle, verinin faktör analizine uygun olup olmadığına bakılmıştır. Bu amaçla yapılan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett's küresellik testi değeri Çizelge 2'dedir. KMO değeri, değişkenler tarafından oluşturulan ortak varyans miktarını bildirmektedir. Bu değerin 1,00'a yakın olması toplanan verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterirken, 0,50'nin altına düşmesi bu veriler ile faktör analizi yapmanın doğru olmayacağı bildirmektedir. KMO örneklem yeterliliği değeri (0,870) ve Bartlett Testi anlamlılık düzeyi (0,000) seçilen örneklem büyüğünün yeterliliğine ve değişkenlerin oluşturduğu mat-

risin uygun olduğuna işaret etmektedir. Başka bir deyişle, verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtmektedir. Pilot araştırma sonrasında iş tatmin ölçeği, örgütsel adalet ölçeği ve ÖVD ölçeği ayrı ayrı faktör analizine tabi tutularak istenilen alt boyutları ifade edip etmedikleri ölçülmüştür.

Çizelge 2. KMO ve Bartlett's Test Değerleri

KMO Örneklem yeterliliği değeri		,870
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-kare değeri	18679,337
	Anlamlılık değeri	,000

Pilot araştırma sonrasında gerekli analizler yapılarak bazı ifadelerin ölçekten çıkarılmasında karar verilmiştir. Nihai ölçekte elde edilen maddelerin faktör yükleri 0,60 üzerinde olup araştırmanın kapsamı açısından sadece bu boyutların madde sayıları ve açıkladığı toplam varyans yüzdeleri Çizelge 3'de gösterilmişdir.

Çizelge 3. Ölçeklerin Madde Sayıları ve Açıkladıkları Varyans Değerleri

Ölçekler	Pilot araştırmada madde sayısı	Nihai ölçekte madde sayısı	Açıkladığı toplam varyans
İş Tatmin	38	30	% 64,185
Örgütsel Adalet	20	17	% 68,186
ÖVD	35	22	% 66,469

Ölçeğin güvenirligini saptamak için Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alpha katsayısı ölçekte bulunan maddelerin iç tutarlığını kestirmek ve dolayısıyla ölçeğin homojen bir yapıya sahip olup olmadığını belirlemek açısından önem kazanmaktadır. Çizelge 4'te ölçeğin tümüne ve alt boyutlarına ilişkin Güvenirlilik katsayıları görülmektedir. ÖVD ölçeğinin Cronbach α katsayısı 0,8711 olarak bulunmuştur. ÖVD ölçeğini oluşturan alt boyutların güvenirlilik katsayıları iş tatmin ve örgütsel adalet ölçeklerine nazaran düşük olduğu görülmektedir. Ancak Sosyal Bilimler açısından genellikle %70 güvenilirlik seviyesi yeterli görüldüğünden ÖVD ölçeğinin güvenilirlik sorunu teşkil etmediği rahatlıkla söylenebilir. Araştırmaya ilgili çeşitli istatistiklerin yapıldığı nihai ölçeğin genel güvenirlilik katsayısı Cronbach $\alpha=96$ olarak tespit edilmiştir. Bu yönyle ölçüm aracının içsel tutarlığı veya güvenilirliğinin yüksek olduğu, dolayısıyla çalışmanın oldukça güvenilir bir araştırma olduğu söylenebilir.

Çizelge 4. Ölçeklerin Güvenirlilik Katsayıları

Alt Boyutlar	Madde Adedi	Güv. Katsayısı (alpha)
İş Tatmin Ölçeği	30	,93
Örgütsel Adalet Ölçeği	17	,93
ÖVD Ölçeği	22	,87
Tüm Ölçek	69	,95

Değişkenlerin Ortalamalarına İlişkin Bulgular

Çizelge 5'te yer alan ortalama ve standart sapma değerleri, uygulamanın yapıldığı kurumda çalışanların iş tatmini, örgütsel adalet ve ÖVD algılarının seviyesi ve ortalamalarına yönelik mutabakat konusunda genel bir fikir vermektedir.

Çizelge 5. Ortalama ve Standart Sapma Değerleri Tablosu

ARAŞTIRMANIN BOYUTLARI	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma (SS)
Genel İş Tatmini Boyutu	2.67	.66
İşin Kendisinden Tatmin	3.20	.93
Ücret Tatmini	1.92	.75
Terfi Tatmini	2.23	.92
Ödül Tatmini	2.12	.95
İş Ortamında Ark. ve Üst. Algılanan Destek	3.29	.82
Genel Örgütsel Adalet Boyut	2.93	.88
Prosedürel Adalet	3.21	.94
Etkileşim Adaleti	3.07	1.11
Dağıtım Adaleti	2.52	.86
Genel ÖVD Boyutu	4.06	.45
Diğergamlık	4.21	.63
Vicdanlılık	4.28	.57
Centilmelenlik	4.05	.64
Nezaket	4.33	.50
Sivil Erdem	3.67	.65

Çizelge 5'ten en düşük ortalama değerin, bireyin iş tatminini oluşturan ücret tatmin boyutunda (1.92) olduğu görülmektedir. Ücret tatmininden sonra en düşük ortalama değerlerin ödül tatmini (2.12) ve terfi tatminine (2,23) ait olduğu görülmektedir. Örgütün terfi, performans değerlendirme (sicil) ve ödüllendirme gibi

İKY uygulamalarına ilişkin tutumlardan oluşan söz konusu boyut ortalama değerlerinin düşük çıkması, deneklerin anılan uygulamalara ilişkin politikaları adil ve yeterli bulmadıkları anlamına gelmektedir. Genel iş tatmin boyutu ise 2,67 değeri ile düşük (olumsuz) ortalamaya sahiptir. Bu yönyle, genel olarak çalışanların işlerine ilişkin tutumlarının olumsuz olduğu söylenebilir. Ancak bu değerin düşük çıkışının başlıca sebebi ücret, ödül ve terfi sisteme ilişkin alt tatmin boyutlarının olumsuz değere sahip olmaları olabilir. İş tatmininin başta ÖVD ve örgüté bağıllık olmak üzere birçok önemli örgütsel olguyu etkilediği düşünülürse, çalışanların iş tatminlerinin yüksek tutulması ve bu yönde çalışmaların yapılması önem arz etmektedir.

Örgütsel adalete ilişkin ortalama değer ise; 2,93 dolaylarında ancak üçün altında kalmaktadır. Örgütsel adaletin alt boyutlarına bakıldığında prosedür adaleti ve etkileşim adaletiyle ilgili değerlerin olumlu olduğu görülmektedir. Dağıtım adaletine ilişkin ortalama değer ise 2,52 değerle olumsuz olduğu, yani problemli boyuta işaret etmektedir. Bir başka deyişle, çalışanlar kurumdaki terfi, ücret, ödül gibi kazanımların adil olarak dağıtılmadığını inanmaktadır. İş tatmini çerçevesinde de benzer boyutlarda çıkan düşük değerler bu sonucu desteklemektedir.

Korelasyon Analizlerine İlişkin Bulgular

Değişkenler arasındaki korelasyon düzeyleri incelendiğinde, araştımanın temel hipotezi olan iş tatmini, örgütSEL adalet ve ÖVD ilişkisiyle ilgili korelasyon analizi sonuçları Çizelge 7'de sunulmuştur. Görüldüğü üzere, iş tatmini ile ÖVD arasında $r: 0.411$ düzeyinde; örgütSEL adaletle, ÖVD arasında $r: 0.360$ düzeyinde orta dereceli pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($p=0.00 < 0.01$). Yine iş tatmini ve örgütSEL adalet arasında $r: 0.775$ düzeyinde yüksek dereceli anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bireyin sergileyeceği ÖVD, iş tatmini ve algıladığı örgütSEL adaletle olumlu yönde ilişkilidir. Korelasyon analiz sonuçları iş tatmininin, örgütSEL adalete nazaran ÖVD'yle daha kuvvetli ilişki içinde olduğuna işaret etmektedir (Çizelge 6).

İlişkisel açıklayabilirliğine karşın korelasyon analizlerinin hangi boyutun diğерini etkilediği konusunda kesin bir fikir veremediği göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca korelasyon analizleri birden fazla değişkenin bir değişken üzerindeki etkisini de belirlememektedir. Fakat değişkenler arası ilişkiler göz önünde bulundurulduğunda ve boyutlara ilişkin ortalamalar bölümünde, sorun olan boyutların tespitinin ardından bu ilişkiler gözden geçirildiğinde oldukça anlam kazanacaktır. Araştırmadaki ana (genel) boyutların birbiri üzerine etkisini görebilmek için ise regresyon analizlerinin yapılması gerekmektedir.

Çizelge 6. İş Tatmini, Örgütsel Adalet ve ÖVD Arasındaki Korelasyon

Değişkenler	1	2
1. İş Tatmini	1.000	
2. Örgütsel Adalet	0.775*	1.000
3. ÖVD	0.411*	0.360*

*0,01 düzeyinde anlamlı

Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular

Öncelikle iş tatmini ve örgütsel adalet ayrı ayrı olarak; yani tekli regresyon analizi yapılacak daha sonra çoklu regresyon analizine tabi tutularak iki değişkenin birlikte ÖVD'yi ne kadar etkileyip etkilemediği test edilecektir. Çizelge 7'e göre, iş tatmini ÖVD'nin, 0.169'unu açıklayabilmektedir. Diğer bir ifadeyle bu değer, regresyon analizi sonucu iş tatmininin ÖVD'yi belirleyicilik gücünü göstermektedir ve neden sonuç ilişkisinin varlığına işaret etmektedir. β değerine bakıldığında ise, ÖVD'nin 0.281 oranında iş tatmininden etkilentiği anlaşılımaktadır. Bu sonuç doğrultusunda, araştırmmanın birinci hipotezi " $H_1: Çalışanların iş tatmini, sergileyebilecekleri ÖVD'leri olumlu yönde etkilemektedir$ " kabul edilmiştir.

Çizelge 7. İş Tatmini-ÖVD Regresyon Analizi

R	R ²	Std. Beta	β	t	P
0.411	0.169	0.411	0.281	7.909	0.000

Bağımlı (Dependent): ÖVD; Bağımsız (Predictor): İş Tatmini

Örgütsel adalet algısının ÖVD'ye olan muhtemel etkisini gösteren regresyon analizi Çizelge 8'de sunulmuştur. Analiz sonuçlarına bakıldığında, örgütsel adaletin ÖVD'nin sadece 0.129'unu açıklayabildiği görülmektedir. Bu açıklama gücü iş tatmininin ÖVD'yi belirleme katsayısına göre daha düşük olsa da anlamlıdır ($p= 0.00 < 0.01$). Örgütsel adalet, ÖVD'yi $\beta:0.185$ oranında etkilemektedir. Buradan hareketle, " $H_2: Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet, sergileyebilecekleri ÖVD'leri olumlu yönde etkilemektedir$ " hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 8. Örgütsel Adalet-ÖVD Regresyon Analizi

R	R ²	Std. Beta	β	t	P
0.360	0.129	0.360	0.185	6.765	0.000

Bağımlı (Dependent): ÖVD; Bağımsız (Predictor): Örgütsel Adalet

Göründüğü üzere, hem iş tatmini hem de örgütsel adaletin ayrı ayrı regresyon analizine tabi tutulduğunda ÖVD'yi belli oranlarda etkilediği ve açıkladığı söylenebilir. Ancak örgütsel adalet ve iş tatmini birlikte regresyon analizine tabi tutulursa yani, ÖVD'yi etkileyen iki bağımsız değişkenin etkilerini beraberince inceleysek (çoklu regresyon) farklı bir durum ortaya çıkabilecektir.

Çizelge 9. İş Tatmini ve Örgütsel Adaletin ÖVD Üzerine Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler		R	R ²	Std. Beta	β	t	P
Bağımlı	Bağımsız						
ÖVD	İş Tatmini	0.416	0.173	0.331	0.226	4.028	0.000
	Örg. Adalet			0.103	5,321E-02	1.259	0.209

Çizelge 9'da yer alan R kare değeri, örgütsel adalet ve iş tatmini beraber olarak ÖVD'nin yaklaşık olarak % 17'ni açıklayabildiğini yani, iki boyutun beraber olarak ÖVD'ye 0.173'lük belirleme gücüyle neden olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda bireyin sergilediği ÖVD'yi bu iki faktör dışında faktörlerden de (örgütsel bağlılık, özdeşim, demografik faktörler vb.) çok fazla etkilendiği ve askeri personel açısından ÖVD'nin nedenleri bakımından başka boyutların da göz önünde bulundurulması gerektiği söylenebilecektir. ÖVD değişkeni üzerinde, genel iş tatmini boyutu ile birlikte incelendiğinde; örgütsel adalet boyutunun direk ve anlamlı bir etkisi gözlemlenmemektedir ($p=0.209 > 0.01$). Dolayısıyla, son hipotez " $H_3: \text{İş tatmininin örgütsel adalet algısına göre ÖVD'yi açıklama ve etkileme gücü daha yüksektir}$ " kabul edilmiştir.

İş tatmini boyutu ve örgütsel adalet değişkenlerinin ÖVD üzerine etkisinin birlikte incelenmesi esnasında, iş tatmini boyutunun etkisinin gücü yanında diğer değişkenin etkisinin anlamsız kaldığı görülmektedir. Bu durum kamu personelinin ÖVD sergilemeleri daha çok iş tatmin boyutuna etki eden değişkenler ile açıklanabildiğini göstermektedir. İş tatmini çoklu regresyon analizinde, ÖVD'yi $\beta:0.226$ düzeyinde etkilemektedir. Yukarıdaki oran dahilinde bireylerin işlerinde tatmin oldukları ölçüde ÖVD sergileyeceleri söylenebilir. Bu faktörlerin dışında elbette ÖVD üzerinde bireysel, demografik ya da kültürel pek çok faktörün etkisinin olduğu düşünülürse ulaşılan sonuç normaldir. Ancak, (Çizelge 10'dan da anlaşılacağı üzere) ÖVD üzerinde direkt etkisi gözlenemeyen ör-

gütsel adalet boyutunun, iş tatmini üzerine etkisi nedeniyle ($\beta: 0.568$; $r: 0.754$; $R^2: 0.568$), iş tatmininin bu değişkeninden etkilenerken ÖVD'yi etkilemesi çerçevesinde; iş tatmininin arabuluculuk (*mediating*) etkisi yoluyla ÖVD'yi etkileyeceği düşünülmelidir. Çünkü örgütsel adalet boyutu, bireyin iş tatminini Çizelge 10'dan da anlaşılacığı üzere önelesai düzeyde etkilemektedir ($\beta=0.568$); iş tatmini de ÖVD'yi önelesai düzeyde etkilemektedir ($\beta=0.281$ -Çizelge 7). O halde, *Örgütsel Adalet → İş Tatmini → ÖVD* ilişkisi kapsamında iş tatmininin, ÖVD üzerindeki etkisi nedeniyle örgütsel adalet boyutunun ÖVD üzerine etkisine arabuluculuk yaptığı söylenebilecektir. Örgütsel adalet boyutu ile ÖVD arasındaki korelasyonun orta düzeyde ve anlamlı olduğu ($r: 0.360$) göz önünde bulunurulduğunda da bu değerlendirme doğru kabul edilebilir.

Çizelge 10. Örgütsel Adalet - İş Tatmini Regresyon Analizi

R	R ²	Std. Beta	β	T	P
0.754	0.568	0.754	0.568	20.127	0.000

Bağımlı (*Dependent*): İş Tatmini; Bağımsız (*Predictor*): Örgütsel Adalet

Sonuç ve Öneriler

Türkiye'nin önde gelen bir kamu kuruluşunda çalışan personeli hedef alan bu çalışma, söz konusu personelin ÖVD'ye ilişkin tutumlarının, iş tatmini ve örgütsel adaletle ilgili tutumlarından ne ölçüde etkilenebileceğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

İş tatmini bireylerin işlerine karşı olan tutumlarını ifade etmektedir. Araştırmanın sonucunda, çalışanların iş tatminlerinin, sergileyebilecekleri ÖVD'lerini anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. İş tatmini kadar olmasa da örgütsel adalet algısının da ÖVD'yi etkilemeyeceği görülmüştür. Ancak, iş tatmini ve örgütsel adalet birlikte analize tabi tutulduğunda örgütsel adaletin ÖVD'ye etkisi anlamsız kalmakta, iş tatmininin etkileme gücü yükselmektedir. Örgütsel adaletin iş tatminiyle ilişkisi ve etkileme gücü göz önüne alınırsa örgütsel adaletin ÖVD'ye etkisine, iş tatmininin arabuluculuk yaptığı söylenebilecektir. Bu bağlamda bireyin iş tatmini ve örgütsel adalet algısını olumlu yönde artıracak değişiklikler yapmak yoluyla sergileyebilecekleri ÖVD'yi artırmak mümkündür. Bir başka deyişle, örgüt açısından çalışanların ÖVD düzeylerinde bir sorun algılanlığında; yani iş tanımlarında yer almayan, biçimsel ödül sistemi tarafından tanınanmayan ancak sergilendiği takdirde çalışan ve örgütne fayda getiren davranışlarda bulunmama eğilimi görüldüğünde, onların iş tatminlerini ve örgütsel adalet algılarını olumlu yönde artırmak yoluyla daha fazla ÖVD sergilemeleri sağlanabilir.

Örgütün insan kaynakları uygulamaları dahilinde olan terfi, ücret, performans değerlendirme ve ödül yönetimine ilişkin tutumlar bireyin iş tatminini oluşturan faktörlerdir. Örgüt, çalışanlardan ÖVD sergilemelerini bekliyorsa öncelikle onları bu insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde tatmin etmelidir. Boyut ortalamalarına ilişkin bulgulara genel olarak bakıldığından, genel iş tatmin boyutu (2.67); ücret tatmini (1.92); terfi tatmini (2.23); ödül tatmini (2.12); genel örgütsel adalet boyutu (2.93); dağıtım adaleti (2.52) boyutlarına ait tutum puanlarının üçün altında olduğu görülmektedir. İKY'de temel ilke, insan unsurundan en etkili ve verimli bir şekilde istifade ederek insan kaynağına işletmelere rekabet avantajını sağlayacak bir nitelik kazandırmaktır. Özellikle ücretleme, terfi ve ödül gibi İKY uygulamalarına ilişkin tutum puanlarının düşük olması, çalışanların tatmin ve bağlılıklarını artırıcı bir takım yeni uygulamalara yer verilmesini gündeme getirmektedir. Kamu çalışanları açısından iş tatmini, örgütsel adalet ve ÖVD düzeylerinin; müdahale stratejilerinin yukarıda anılan boyutlar da ve anılan gruplar üzerinde odaklanması yoluyla, karşılıklılık ilişkisi çerçevesinde yükseltilebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda ilişkisel çerçeveler ve ortalamalara ilişkin bulgular yoluyla, çalışanların iş tatmini ve dolayısıyla ÖVD'yi artıracak stratejilerin öncelikle ücret, terfi ve ödül sistemlerini kapsayan İKY uygulamalarının geliştirilmesi ve personelce kabul görecek daha adaletlili ve yeterli süreç ve yöntemler yoluyla sağlanabileceği değerlendirilmektedir.

Bu araştırma, ülkemizin onde gelen kurumlarından birisinin Erzurum bölgesinde bulunan birimlerinde çalışan personel üzerinde yapılmıştır. Anılan kurumun, diğer bölgelerdeki birimlerine ulaşmak zaman ve maliyet açısından mümkün olamayacağı için araştırmanın sadece bölgesiyle sınırlandırılmış olması araştırmanın bir kısıtıdır. Araştırmada bağımlı (ÖVD) ve bağımsız (iş tatmini, örgütsel adalet) değişkenlerle ilgili tutum ölçümü aynı kaynaktan, yani bireyin kendisinden alınmıştır. Böyle bir durumda ortak yöntem varyansı söz konusu olabilecektir. Bir başka deyişle, anketlerin uygulandığı personelin objektif ve gerçekçi cevap vermemesi gibi durumda değişkenler arası ilişkinin gerçekten olduğundan daha yüksek veya düşük çıkması söz konusu olabilecektir. Bu bağlamda, ÖVD ölçüğünün çalışanların kendisine uygulanmış olması ortak yöntem varyansına neden olabileceğiinden bu durum araştırmanın bir başka kısıti olarak düşünülebilir.

Bu araştırmada bir kamu kurumunda görevli çalışanlar hedef alınmıştır. Ancak araştırmaya konu kurumun kendine özgü bir örgüt ve yönetim kültürü bulunmaktadır. Buna söz konusu örgütün temel değerleri ve görevleri de eklendiğinde diğer organizasyonlardan farklı bir yapıya sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle araştırma sonuçlarının farklı örgüt ve sektörlerde çalışanlara tahvil edilmesinde dikkatli olunmalıdır.

Araştırmada, çalışanların sergiledikleri ÖVD'nin iş tatmini ve örgütsel adaletle olan ilişkisi incelenmiştir. Kuramsal bölümde açıklandığı gibi ÖVD bu iki değişken dışındaki faktörlerle de ilintilidir. Bu bağlamda, ÖVD'nin örgütsel bağlılık, lider üye ilişkisi, lidere ve örgüté güven gibi faktörlerle ilişkisi bundan sonraki araştırmalarda incelenmesinin uygun olacağının değerlendirilmektedir. Araştırmada incelenen bağımlı (ÖVD) ve bağımsız (iş tatmini, örgütsel adalet) değişkenler çeşitli alt boyutlardan oluşmaktadır. Bu araştırmada, irdeledenen ilişki araştırmanın kapsamını genişletmemek amacıyla anılan değişkenlerin alt boyutlarını kapsamamaktadır. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda değişkenleri oluşturan alt boyutların birbiri üzerindeki etkileri incelenebilir. Araştırmanın boyut ortalamalarına ilişkin bulgularında bazı boyutların (ücret, terfi, ödül, dağıtım adaleti) olumsuz yönde olduğu görülmüştür. Bu boyutlardaki tatminsizliğin nedenleri ve bireylerin tutumlarını olumlu yönde etkileyebilecek sistem ve süreçlerin tasarlanması bir başka araştırma konusu olarak ortaya çıkmıştır.

Kaynakça

- Altunışık, R. - Coşkun, R. - Bayraktaroglu S. - Yıldırım, E. (2002), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Geliştirilmiş 2. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Barling, J. - Michelle, P. (1993), "Interactional, Formal, and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study", *The Journal of Psychology*, Vol. 127, No 6, s. 649-656.
- Barr, S. H. - Pawar, B. S. (1995), "Organizational Citizenship Behavior: Domain Specifications for Three Middle Range Theories", *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceedings, s. 302-306.
- Barringer, M. W. - Sturman, M. C. (1998), "The Effect of Variable Work Arrangements on the Organizational Commitment of Contingent Workers", *CAHRS Working Papers*, s. 1-32, <http://www.ilr.cornell.edu/CAHRS/PDFs/WorkingPapers/WP98-2.pdf>, (04 Temmuz 2006).
- Bateman, T. S. - Organ, D. W. (1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: the Relationship Between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No 4, s. 587-595.
- Bies, R. J. (2001), "Interactional Justice: The Sacred and the Profane", J. Greenberg - R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* içinde, Stanford, CA, Stanford University Pres, s. 89-118.
- Bies, R. J. - Moag, J. S. (1986), "Interactional Justice: Communication Criteria for Fairness", B. H. Sheppard (Ed.), *Research on Negotiation in Organizations* içinde, Greenwich, CT, JAI Press, s. 43-55.
- Bies, R. J., Shapiro D. L - Cummings, L. L. (1988), "Causal Accounts and Managing Organizational Conflict: Is It Enough to Say It's Not My Fault?", *Communications Research*, Vol. 15, s. 381-399.
- Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York, Jossey-Bass.

- Brayfield, A. H. - Rothe, H. F. (1951), "An Index of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 35, s. 307-311.
- Chen, X. P., Hui, C. - Sego, D. J. (1998), "The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 6, 922-931.
- Chompoonkum, D. - Derr, C. B. (2004), "The Effects of Internal Career Orientations on Organizational Citizenship Behavior in Thailand", *Career Development International*, Vol. 9, No. 4, s. 406-423.
- Cohen, A. - Vigoda, E. (2000), "Do Good Citizen Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel" *Administration and Society*, Vol. 32, No. 5, s. 596-625.
- Cohen, R. L. (1987), "Distributive Justice: Theory and Research", *Social Justice Research*, Vol. 1, s. 19-40.
- Colquitt, J. A. (2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, s. 386-400.
- Cropanzano, R. - Folger, R. (1991), "Procedural Justice and Worker Motivation" In R. Steers and L. Porter (Ed.), *Motivation and Work Behavior*, New York, McGraw-Hill, s. 131-143.
- Cropanzano, R. - Greenberg, J. (1997), "Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze", in C. L. Cooper - I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, s. 317-372, New York, Wiley'den akataran Hyung-Ryong Lee, "An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships Among Leader Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry", Virginia Polytechnic Institute and State University, Doktora Tezi, 2000, 19.
- Eisenberger, R. - Huntington, R. - Hutchison S. - Sowa, D. (1986), "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, s. 500-507.
- Erdoğan, İ. (1999), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayımları, No. 5, İstanbul.
- Eren, E. (2003), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Yayıncılık, 6. Baskı, İstanbul.
- Farh, J. - Zhong, C. B. - Organ, D.W. (2004), "Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China", *Organization Science*, Vol. 15, No. 2, s. 241-253.
- Farh, J., Organ, D.W. - Podsakoff, P. (1990), "Accounting for Organizational Citizenship Behavior, Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction", *Journal of Management*, Vol. 16, No. 4, s. 705-721.
- Foa, U. G. - Foa, E. B. (1980), "Resource Theory: Interpersonal Behavior as Exchange", K. S. Gergen - M. S. Greenberg - R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* içinde, s. 77-94, New York, Plenum Press,

- Folger, R. (1977), "Distributive and Procedural Justice: Combined Impact of Voice and Improvement on Experienced in Equity", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 35, s. 108-119.
- Folger, R. - Konovsky, M. A. (1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions" *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 1, s. 115-130.
- Folger, R. - Bies, R. J. (1989), "Managerial Responsibilities and Procedural Justice", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, No. 2, s. 79-90.
- Folger, R. - Cropanzano, R. (1998), *Organizational Justice and Human Resources Management*. Thousand Oaks, Sage Publications, London.
- George J. M. - Jones, G. R. (1997), "Organizational Spontaneity in Context", *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, s. 153-170.
- Gouldner, A. W. (1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, Vol. 25, No. 2, s. 161-178.
- Greenberg, J. (1990), "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cut", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 5, s. 561-568.
- Greenber, J. (1996), *The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Greenberg, J. - Baron, R. A. (1997), *Behavior in Organizations*, 7th Ed., New Jersey, Prentice-Hall.
- Hackman, J. R., - Oldham, G. R. (1980), *Work Redesign*, Reading, MA, Addison Wesley Publishing.
- Igbaria, M. - Wormley, W. M. (1992), "Organizational Experiences and Career Success of MIS Professionals and Managers: An Examination of Race Differences", *MIS Quarterly*, Vol. 16, No. 4, s. 507-528.
- İşkhan, V. (1996), "Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu", *MPM, Verimlilik Dergisi*, Sayı 1, s. 117-130.
- İşbaşı, J. Ö. (2000), "Çalışanın Yöneticilere Duydukları Güvenin Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Antalya.
- King, M., Murray A. - Atkinson, T. (1982), "Background, Personality, Job Characteristics, and Satisfaction with Work in a National Sample", *Human Relation*, Vol. 35, No. 2, s. 120-134.
- Konovsky, M. A. (2000), "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations." *Journal of Management*, Vol. 26, s. 489-511.
- Konovsky, M. A. - Pugh, D. (1994), "Citizenship Behavior and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, s. 656-669.

- LePine, J. A. - Erez, A. - Johnson, D. E. (2002), "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No 1, s. 52-65.
- Lind, E. A. - Kanfer R., - Earley, P. C. (1990), "Voice, Control, and Procedural Justice: Instrumental and Noninstrumental Concerns in Fairness Judgments", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 59, s. 952-959.
- Locke, E. A. (1976), *The Nature and Causes of Job Satisfaction; Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand-McNally, Chicago.
- Luthans, F. (1989), *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill International Edition,
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P.M. - Ahearne, M. (1998), "Some Possible Antecedents and Consequences of in Role and Extra-Role Salespersons Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 3, s. 87-98.
- Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M. - Fetter, R. (1993), "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Sales Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 57, s. 70-80.
- Masterson, S. S. vd. (2000), "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, s.738-748.
- Moideenkutty, U. (2005), "Organizational Citizenship Behavior and Developmental Experiences: Do Role Definitions Moderate the Relationship", *The Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 6, No. 2, s. 88-108.
- Moorman, R. H. (1993), "The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior" *Human Relations*, Vol. 46, No. 6, s. 759-776.
- Moorman, R. H. - Blakely, P. L. - Niehoff, B. P. (1998), "Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?", *Academy of Management Journal*, Vol. 41 No. 3, s. 351-357.
- Netemeyer, R. G. - Boles, J. S. (1997), "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context," *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 3, s. 85-98.
- Niehoff, B. P. - Moorman, R. H. (1993), "Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, s. 527-556.
- Organ, D. W. - Lingl, A. (1995), "Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior,", *Journal of Social Psychology*, Vol. 35, No. 3, s. 339-350.
- Organ, D. W. (1990), "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, s. 43-72.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA, Lexington Books,
- Organ, D. W. (1997), "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", *Human Performance*, Vol. 10, s. 85-97.

- Organ, D. W. - Podsakoff, P. - MacKenzie, S. (2005), *Organizational Citizenship: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Thousand Oaks, Sage Publications,
- Organ, D. W. - Ryan, K. A. (1995), "Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, Vol. 48, No. 4, s. 775-82.
- Özgen, H. - Öztürk, A. - Yalçın, A. (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.
- Podsakoff, P. M. - MacKenzie S. B. (1994), "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, No. 3, s. 351-363.
- Podsakoff, P. M. - MacKenzie, S. B. - Paine, J.B. - Bachrach, D. G. (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, s. 513-563.
- Podsakoff, P. M. - MacKenzie, S. B. - Hui, C. (1993), "Organizational Citizenship Behaviors as Determinants of Managerial Evaluations of Employee Performance: A Review and Suggestions for Future Research, in G. R. Ferris - K. M. Rowley (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 11, s. 1-40, Greenwich, CT, JAI Press.
- Price L. - Mueller, C. W. (1986), *Handbook of Organizational Measurement*, Marshfield, MA, Pittman,
- Schappe, S. P. (1998), "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Psychology*, Vol. 13, No. 2, s. 277-290.
- Scholl, R. W. E. - Cooper, A. - McKenna, J. A. (1987), "Referent Selection in Determining Equity Perceptions: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes", *Personnel Psychology*, Vol. 40, s. 113-124.
- Seymour, Adler - Skow, B. - Richard - Salvemini, Nat J. (1985), "Job Characteristics and Job Satisfaction: When Cause Becomes Consequence", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 35, s. 266-278.
- Skarlicki, D. P. - Latham, G. P. (1996), "Increasing Citizenship Behavior within a Labor Union: A test of Organizational Justice Theory", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, s. 653-663.
- Smith, C. A. - Organ D. W. - Near, J. P. (1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No. 44, s. 653-663.
- Spector, P. E. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications,
- Tansky, J. W. (1993), "Justice and Organizational Citizenship Behavior: What Is The Relationship?", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 6, s. 195-207.

- Thierry, H. (1998), "Motivation and Satisfaction", Drenth, P. J. D. - Thierry, H. - DeWolff, C. J. (Eds), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, içinde, Sussex, Psychology Press Ltd.
- Tyler, T. (1987), "Conditions Leading to Value-Expressive Effects in Judgments of Procedural Justice: A Test of Four Models", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 52, s. 333-344.
- Tyler, T. - Blader, S. (2000), *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement*, Psychology Pres, Philadelphia.
- Tyler, T. - Lind, E. A. (1992), "A Relational Model of Authority in Groups", Zanna, M. P. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* içinde, San Diego, CA, Academic Press, Vol. 25, s. 115-191.
- Vroom, H. V. (1964), *The Determination of Job Satisfaction Work and Motivation*. New York, John Wiley and Sons, Inc.,
- William, B. - Werther - Davis, Keith (1993), *Human Resources and Personnel Management*, 4. bs., New York, Mc Graw Hill, s. 151-152.
- Williams, L. J. - Anderson, S. (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", *Journal of Management*, Vol. 17, s. 601-617.
- Yılmaz, G. (2004), "İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin ÖrgütSEL Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışlarına Etkileri", İstanbul Üniversitesi, İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi.
- Van den Bos, K. - Wilke, H. A. M. - Lind, E. A. (1998), "When Do We Need Procedural Fairness? the Role of Trust in Authority", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 75, No. 6, s. 1449-1458.
- Van Dyne, L. - Graham, J. W., - Dienesch, R. M. (1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4, s. 765-802.