



**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ TATMİNİNE
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞIN ARACILIK
ROLÜ: YARDIMCI YARGI PERSONELİ ÖRNEĞİ**

Rahmi ASLAN

**Yüksek Lisans Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Fatih YILDIRIM
Erzurum-2025
Her Hakkı Saklıdır.**



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIĞIN ARACILIK ROLÜ: YARDIMCI YARGI PERSONELİ ÖRNEĞİ**

Rahmi ASLAN

Danışman: Prof. Dr. Fatih YILDIRIM

İşletme Ana Bilim Dalı

Erzurum-2025

Her hakkı saklıdır.

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY SAYFASI

Rahmi ASLAN tarafından hazırlanan **Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Vatandaşlığın Aracılık Rolü: Yardımcı Yargı Personeli Örneği** adlı bu çalışma 03.10.2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda ☒ **oybirliği**/☐ **oyçokluğu** ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme/Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalında **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı	Prof. Dr. Oğuzhan EKİNCİ Erzurum Teknik Üniversitesi	İmza
Danışman	Prof. Dr. Fatih YILDIRIM Erzurum Teknik Üniversitesi	İmza
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Mehmet Şirin GÜLER Kafkas Üniversitesi	İmza

Rahmi ASLAN tarafından hazırlanan **Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Vatandaşlığın Aracılık Rolü: Yardımcı Yargı Personeli Örneği** başlıklı yüksek lisans tezi kabul edilmiştir. 03.10.2025

Prof. Dr. Serap BEDİR KARA

Enstitü Müdürü

* Bu tez çalışması - tarafından - nolu proje ile desteklenmiştir.

ÜRETKEN YAPAY ZEKÂ VE ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI

Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez içindeki tüm bilgilerin doğru ve tam olduğunu, bilgilerin üretilmesi aşamasında bilimsel etik ilkelere uygun davrandığımı ve tezin hazırlanması sürecinde üretken yapay zekâ programlarından destek alınmadığını beyan ederim. 03.10.2025

İmza

Rahmi Aslan

- ☐ Tezle ilgili patent başvurusu yapılması/patent alma sürecinin devam etmesi sebebiyle Enstitü Yönetim Kurulunun Tarih girmek için tıklayınız tarih ve Karar No sayılı kararı ile teze erişim 2 (iki) yıl süreyle engellenmiştir.
- ☐ Enstitü Yönetim Kurulunun Tarih girmek için tıklayınız tarih ve Karar No sayılı kararı ile teze erişim 6 (altı) ay süreyle engellenmiştir.
- ☐ Teze erişim süresi ile ilgili bir kısıtlama bulunmamaktadır.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	V
ABSTRACT	VI
TABLO LİSTESİ	VII
ŞEKİL LİSTESİ	VIII
KISALTMALAR LİSTESİ	IX
ÖN SÖZ	X
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. ÖRGÜTSEL ADALETLE İLGİLİ TEORİ VE MODELLER.....	4
1.1.1. Reaktif-İçerik Teorileri.....	4
1.1.1.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	4
1.1.1.2. Crosby'nin Göreceli Yoksunluk Teorisi	5
1.1.2. Proaktif-İçerik Teorileri	5
1.1.2.1. Leventhal'ın Adalet Yargısı Teorisi	5
1.1.2.2. Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi.....	5
1.1.3. Reaktif-Süreç Teorileri	5
1.1.3.1. Thibaut ve Walker'ın Prosedür Adaleti Teorisi	5
1.1.4. Proaktif-Süreç Teorileri	6
1.1.4.1. Leventhal, Karuza ve Fry'ın Dağıtım Tercihi Teorisi	6
1.1.4.2. Lind'in Kestirme Adalet Teorisi	6
1.1.5. Diğer Yaklaşımlar.....	6
1.1.5.1. Folger'in Bilişsel Atıf Teorisi.....	6
1.1.5.2. Grup Değer Modeli.....	6
1.1.5.3. Greenberg'in Örgütsel Adalet Modeli.....	6
1.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI	7
1.2.1. Dağıtımsal Adalet.....	7
1.2.2. İşlemsel Adalet	7
1.2.3. Etkileşimsel Adalet.....	8
1.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ÇIKTILAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	9
1.3.1. Motivasyon, Performans ve Verimlilik	9
1.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlık Davranışları	9
1.3.3. İş Tatmini.....	9

1.4. ÖRGÜTSEL ADALETİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	9
1.4.1. Bireysel (Kişisel) Özellikler	10
1.4.1.1. Cinsiyet.....	10
1.4.1.2. Yaş ve Kıdem	10
1.4.1.3. Kişilik ve Duygulanım	10
1.4.1.4. Medeni Durum.....	10
1.4.1.5. Eğitim Düzeyi.....	11
1.4.1.6. Gelir Düzeyi	11
1.4.1.7. Unvan / Hiyerarşik Konum	11
1.4.2. Örgütsel Özellikler	11
1.4.2.1. Ücretlendirme, Ödüllendirme ve Terfi Sistemleri.....	11
1.4.2.2. Karar Süreçlerinin Şeffaflığı ve Katılım	11
1.4.2.3. Örgütsel İletişim	12
1.4.2.4. Liderlik	12
1.4.2.5. Örgüt Kültürü	12
1.5. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ.....	12
1.6. ADALETSİZLİĞİN MALİYETLERİ	13
1.7. ÖRGÜTSEL ADALETE İLİŞKİN ARAŞTIRMALAR.....	14
1.7.1. Örgütsel Adalet ve Liderlik	14
1.7.2. Örgütsel Adalet ve Bağlılık	14
1.7.3. Örgütsel Adalet ve Performans.....	15
1.7.4. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini	15
1.7.5. Örgütsel Adalet ve Güven	15
1.7.6. Örgütsel Adalet ve Vatandaşlık Davranışı	15
1.7.7. Örgütsel Adalet ve Sinizm.....	16

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	17
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI.....	19
2.2.1. Organ'ın Beş Boyutlu Modeli (1988–1990).....	19
2.2.1.1.Özgecilik (Altruism).....	19
2.2.1.2. Vicdanlılık (Conscientiousness).....	19
2.2.1.3. Nezaket (Courtesy).....	20
2.2.1.4. Centilmenlik (Sportsmanship).....	20

2.2.1.5. Sivil Erdem (Civic Virtue)	20
2.2.2. Podsakoff ve Arkadaşlarının Yedi Boyutlu Modeli (2000)	21
2.2.2.1. Yardımseverlik / Özgecilik (Altruism).....	21
2.2.2.2. Vicdanlılık (Conscientiousness).....	21
2.2.2.3. Nezaket (Courtesy).....	21
2.2.2.4. Centilmenlik (Sportsmanship).....	22
2.2.2.5. Sivil Erdem (Civic Virtue)	22
2.2.2.6. Örgütsel Sadakat (Organizational Loyalty).....	22
2.2.2.7. Örgütsel İtaat (Organizational Compliance/Obedience)	22
2.2.3. Bireysel İnisiyatif ve Bireysel Gelişim (Genişletilmiş Boyutlar).....	23
2.2.3.1. Bireysel İnisiyatif	23
2.2.3.2. Bireysel Gelişim	23
2.2.4. Boyutlar Arası Kavramsal Yakınlık	24
2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNEMİ	24
2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA İLİŞKİN ARAŞTIRMALAR..	26
2.4.1. Bağlam ve Öğrenme Perspektifi.....	26
2.4.2. Bireysel Özellikler ve Tutumlar	26
2.4.3. Liderlik, Adalet ve Algılanan Destek	26
2.4.4. Örgüt Kültürü, İklim ve Takım Dinamikleri	27
2.4.5. ÖVD'nin Performans, Etik ve Olumsuz Davranışlarla İlişkisi	27
2.4.6. ÖVD ve Örgütsel Atiklik (Çeviklik)	27
2.4.7. Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti	28

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

3.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	29
3.2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ KURAMLAR	31
3.2.1. İçerik Teorileri.....	31
3.2.2. Süreç Teorileri	32
3.3. İŞ TATMİNİNİN BOYUTLARI.....	33
3.3.1. Yapılan İşin Kendisi	33
3.3.2. Ücret	33
3.3.3. Terfi Olanakları	34
3.3.4. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler	34
3.3.5. Yönetimle İlişkiler	34

3.4. İŞ TATMINİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	34
3.4.1. Bireysel Faktörler	35
3.4.2. Örgütsel Faktörler.....	36
3.5. İŞ TATMINİNİN ÖNEMİ.....	37
3.6. İŞ TATMINİ VE İŞ TATMINSIZLIĞININ ÇALIŞMA YAŞAMINA ETKİSİ... 38	
3.7. İŞ TATMINSIZLIĞININ SONUÇLARI	39
3.7.1.Bireysel Sonuçlar.....	39
3.7.2. Örgütsel Sonuçlar	39
3.7.3. Zincirleme Etki ve Kurumsal İklim.....	39
3.8. İŞ TATMINİ İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	40
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
ALAN ARAŞTIRMASI	
4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	42
4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	43
4.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	43
4.4. İSTATİSTİKİ KONULAR.....	44
4.5. BULGULAR	44
4.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular.....	44
4.5.2. Çalışanların Araştırma Değişkenlerine İlişkin Görüşleri	45
4.5.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Güvenilirlik Analizi	48
4.5.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiyle İlgili Bulgular	53
4.5.5. Regresyon Analizleri	54
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	59
KAYNAKÇA	63
EKLER.....	100

ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIĞIN ARACILIK ROLÜ: YARDIMCI YARGI PERSONELİ ÖRNEĞİ

Rahmi ASLAN

Danışman: Prof. Dr. Fatih YILDIRIM

2025, 101 sayfa

Jüri: Prof. Dr. Fatih YILDIRIM (Danışman)

Prof. Dr. Oğuzhan EKİNCİ (Üye)

Doç. Dr. Mehmet Şirin GÜLER (Üye)

Adalet hizmetinin verimli ve düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlamak ve bunun için her türlü tedbiri almak gibi geniş bir yelpazede görevli ve sorumlu olan yardımcı yargı personelinin yargı hizmetinin vazgeçilmez bir unsuru olduğu aşikardır. Bu bağlamda yardımcı yargı personelinin çalıştığı işten memnuniyeti onun verimliliğini dolayısıyla adalet hizmetinin kalitesini etkileyecek en önemli unsurlardan birisidir. Bu nedenle bu araştırmada yardımcı yargı personelinin örgütsel adalet algısının iş tatminine etkisinde örgütsel vatandaşlığın aracılık rolünü incelemek amaçlanmıştır. Bu amaçla Erzurum Adliyesi'nde ve Erzurum Bölge Adliye Mahkemesi'nde görev yapan 381 yardımcı yargı personelinden anket yöntemiyle veri toplanmış ve elde edilen veriler regresyon analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analizlerin sonuçlarına göre örgütsel adalet algısı etkileşimsel, dağıtımsal / işlemsel adalet alt boyutlarıyla iş tatmini anlamlı ve olumlu olarak etkilemiştir. Diğer yandan örgütsel vatandaşlık diğergamlık / vicdanlılık, nezaket / centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlarıyla iş tatminini anlamlı olarak etkilemiştir. Toplam örgütsel adalet iş tatminini anlamlı ve olumlu olarak etkilerken örgütsel vatandaşlık bu ilişkide aracı rol oynamıştır.

Anahtar Kelimeler: Yardımcı yargı personeli, Örgütsel adalet, İş tatmini, Örgütsel vatandaşlık, Aracılık etkisi, Dağıtımsal adalet, İşlemsel adalet, Etkileşimsel adalet, Sivil erdem, Nezaket, Diğergamlık

ABSTRACT

MS. Thesis

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP AS A MEDIATOR IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION AND JOB SATISFACTION: THE CASE OF JUDICIAL SUPPORT PERSONNEL

Rahmi ASLAN

Advisor: Prof. Dr. Fatih YILDIRIM

2025, 101 pages

Jury: Prof. Dr. Fatih YILDIRIM (Consultant)

Prof. Dr. Oğuzhan EKİNCİ (Member)

Assoc. Prof. Dr. Mehmet Şirin GÜLER (Member)

It is evident that judicial support personnel, who are responsible for ensuring the efficient and orderly conduct of judicial services and for taking all necessary measures in this regard, constitute an indispensable element of the justice system. In this context, job satisfaction of judicial support staff is one of the most critical factors affecting their productivity and, consequently, the quality of judicial services. Therefore, this study aims to examine the mediating role of organizational citizenship in the effect of organizational justice perception on job satisfaction among judicial support personnel. To this end, data were collected through a survey administered to 381 judicial support staff members working at the Erzurum Courthouse and the Erzurum Regional Court of Justice. The data obtained were analyzed using regression analysis. According to the results of the analyses, organizational justice perception, through its subdimensions of interactional, distributive, and procedural justice, has a significant and positive effect on job satisfaction. Furthermore, organizational citizenship, through its subdimensions of altruism/conscientiousness, courtesy, and civic virtue, also significantly affects job satisfaction. While overall organizational justice has a significant and positive effect on job satisfaction, organizational citizenship plays a mediating role in this relationship.

Key words: Judicial support personnel, Organizational justice, Job satisfaction, Organizational citizenship, Mediation effect, Distributive justice, Procedural justice, Interactional justice, Civic virtue, Courtesy, Altruism

TABLO LİSTESİ

4.1. Araştırmanın Hipotezleri	42
4.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı	44
4.3. Örgütsel Adalet Değişkenine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	46
4.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkenine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	47
4.5. İş Tatmini Değişkenine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	48
4.6. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Yapılan Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	49
4.7. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Yapılan Güvenilirlik Analizi Sonuçları	50
4.8. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Yapılan Güvenilirlik Analizi Sonuçları	50
4.9. Katılımcıların Örgütsel Adalet ile İlgili Görüşleri	51
4.10. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Görüşleri	52
4.11. Katılımcıların İş Tatmini ile İlgili Görüşleri	53
4.12. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar	53
13. Doğrudan Etkiye İlişkin Regresyon Analizi	55
4.14. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeninin Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Aracı Rolü	57
4.15. Hipotez Testlerinin Sonuçları	58

ŞEKİL LİSTESİ

4.1. Araştırmanın Modeli.....	42
-------------------------------	----



KISALTMALAR LİSTESİ

<u>Kısaltma</u>	<u>Açıklama</u>
bk.	: Bakınız
çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
Haz.	: Hazırlayan
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: ve benzerleri



ÖN SÖZ

Adalet hizmetinin verimli ve düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlamak ve bu amaçla her türlü tedbiri almakla görevli ve sorumlu olan yardımcı yargı personelinin çalıştığı işten memnuniyetini etkileyen unsurlar araştırılmıştır. Bu araştırma, Erzurum Adliyesi'nde ve Erzurum Bölge Adliye Mahkemesi'nde görev yapan yardımcı yargı personelinin örgütsel adalet algısının iş tatminine etkisinde örgütsel vatandaşlığın aracılık rolünü inceleyerek, adalet hizmetinin kalitesini artırmak amacıyla iş memnuniyetinin yükseltilmesine yönelik görüş ve öneriler sunmaktadır.

Çalışmanın planlanmasından son hâlini almasına kadar büyük bir sabır ve titizlikle bana yol gösteren, tecrübelerini paylaşan ve her zaman desteğini hissettiğim danışmanım ve hocam Prof. Dr. Fatih Yıldırım'a teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Tez savunma jürimde bulunan çok değerli hocalarım Prof. Dr. Oğuzhan EKİNCİ, Doç. Dr. Mehmet Şirin GÜLER'e değerli görüş ve eleştirileri için teşekkürlerimi sunarım.

En büyük destekçilerim olan değerli eşim Özlem, çocuklarım Mustafa ve Bilgehan'a sevgilerimi sunarım.

Rahmi ASLAN
Erzurum-2025

GİRİŞ

İş, bireylerin yaşamında yalnızca ekonomik bir araç değil, aynı zamanda kendini gerçekleştirme, yeteneklerini sergileme ve toplumsal kimlik kazanma alanıdır. Bu nedenle iş tatmini, çalışanların yaşam doyumlarının, ruhsal ve fiziksel sağlıklarının, örgütsel performansın ve toplumsal refahın ayrılmaz bir parçasıdır. Çalışanlar işlerinden tatmin olmadıklarında mutsuzluk, motivasyon kaybı ve yabancılaşma yaşayarak verimliliklerini düşürmekte; bu durum, örgütler ve toplum açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Başalp, 2001). Örgütsel bağlamda iş tatmini, kurum içi işleyişin temel göstergelerinden biridir. Tatminsizlik, hem verimlilik kayıplarının hem de çalışan devrinin artmasının önemli nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayarak tatmini artırmaya odaklanmak zorundadır (Tütüncü & Çiçek, 2000). Çalışanların görev gereklerini yerine getirebildikleri, ödülleri adil dağıtıldığı ve iş ortamında denge sağlandığı durumlarda iş tatmini yükselmekte; aksi halde doyumsuzluk ve işten ayrılma eğilimi ortaya çıkmaktadır (Akşit Aşık, 2010). Bu neden örgütsel adalet algısı iş tatminini sağlayan önemli bir kavram olarak görülmektedir.

Örgütlerin sürdürülebilir biçimde hedeflerine ulaşabilmesinde en kritik unsur, hiç kuşkusuz çalışanlardır. Çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri de adalet algısıdır. Bireyler, toplumsal yaşamda olduğu gibi örgütlerde de adil bir ortam beklentisi taşımakta ve bu beklenti, örgüt içi süreçlere yönelik değerlendirmelerinde belirleyici olmaktadır (Greenberg, 1990; Beugré, 1998). Bu nedenle örgütsel adalet, yönetim ve örgüt davranışı literatüründe çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren temel kavramlardan biri olarak kabul edilmektedir (Colquitt, 2001; İçerli, 2010).

Adalet, insanlık tarihi boyunca farklı dönemlerde farklı bilim adamları tarafından ele alınmış ve evrensel değerlerden biri olarak öne çıkmıştır. Kavram köken olarak Arapça “adl” sözcüğünden gelmekte olup doğruluk, eşitlik ve hak edilenin verilmesi anlamını taşır (Çeçen, 1975; TDK, 2024). Platon, Devlet adlı eserinde adaleti “herkesin üzerine düşeni yerine getirmesi” olarak tanımlarken; Sokrates adaletin evrensel ve değişmez olduğunu, Sofistler ise zamana ve topluma bağlı göreceli bir kavram olduğunu savunmuştur (Birlik, 2013; Ceylan, 2006). Bu tartışmalar, günümüzde örgütler bağlamında süregelen adalet anlayışlarının da temellerini oluşturmaktadır. Yukarıdaki bilgilerden hareketle örgütsel adalet ile beraber örgütsel vatandaşlığın iş tatminini sağlayan önemli bir diğer unsur olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının (ÖVD) önemi, özellikle sosyal mübadele teorisi çerçevesinde açıklanabilir. Bu teoriye göre, çalışanların sergilediği gönüllü davranışlar, örgütün onlara karşı sergilediği adil, şeffaf ve güvenilir tutumlara bağlıdır. Çalışanlar, adaletin tesis edildiğini hissettiklerinde, karşılık olarak örgüt yararına gönüllü davranışlarda bulunma eğilimi gösterirler (Keleş & Pelit, 2009). Bu karşılıklı ilişki, bireylerin takdir edilme, saygı görme, dikkate alınma gibi sosyal ihtiyaçlarını pekiştirirken; örgütler açısından aidiyet, bağlılık ve güvenin güçlenmesine katkı sağlar (Dede, 2019). Bu bağlamda, ÖVD, çalışan ile örgüt arasında karşılıklı sorumluluk ve güven ilişkisini besleyen stratejik bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Tüm bu bilgiler ışığında bu araştırmada yardımcı yargı personelinin örgütsel adalet algısının iş tatminini nasıl etkilediği ve bu ilişkide örgütsel vatandaşlığın aracılık rolü oynayıp oynamadığını tespit etmek amaçlanmıştır.

Araştırma yardımcı yargı personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. 6/8/2015 tarihli ve 29437 sayılı Resmî Gazete’ de yayımlanarak yürürlüğe giren Bölge Adliye ve Adli Yargı İlk Derece Mahkemeleri ile Cumhuriyet Başsavcılıkları İdarî ve Yazı İşleri Hizmetlerinin Yürütülmesine Dair Yönetmelik’in (Yönetmelik)(T.C. Resmî Gazete 06 Ağustos 2015 Sayı: 29437) 8. ve 105. maddelerinde; yardımcı yargı personeli idarî işler müdürü, bilgi işlem müdürü, yazı işleri müdürü, zabıt kâatibi, mübaşir, hizmetli ve diğer görevliler olarak belirtilmiştir. Diğer görevliler anılan yönetmeliğe göre teknisyen, memur ve bilgisayar işletmeni olarak sayılabilir. Yönetmelik’in 10. maddesinde özel kanunlar gereği mahkemelere atanması öngörülen psikolog, pedagog, sosyal çalışmacı ve benzeri unvanlı personel, ihtiyaç hâlinde Bakanlık tarafından bölge adliye mahkemeleri başkanlığında da görevlendirilebileceği düzenlenmiştir.

2709 Sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nın (T.C. Resmî Gazete 09 Kasım 1982 Sayı: 17863)9. ve 159. Maddesi ile 11/12/2010 tarihli ve 6087 sayılı Hakimler ve Savcılar Kurulu Kanunu’nun (T.C. Resmî Gazete 18 Aralık 2010 Sayı: 27789)3. maddesine göre yargı mensubu olan hakim ve Cumhuriyet savcılarının gözetim ve denetimi altında görev yapan, soruşturma ve kovuşturma dahil tüm yargılama safhalarında adliyeye müracaatla başlayan süreçte bilgilendirme, yönlendirme ve kayıtlı hükümlerin kesinleşmesi ve sonrasında infazını kapsayan tüm süreçte dosyaların oluşturulması, defter ve kartonların tutulması, yargı mensuplarının kalem işlerinin yürütülmesi, sürecin takibi ve hatırlatılması gibi adalet hizmetinin verimli ve düzenli bir şekilde yürütülmesi sağlamak ve bunun sağlanması için her

türlü tedbiri almak gibi geniş bir yelpazede görevli ve sorumlu olan yardımcı yargı personelinin yargı hizmetinin vazgeçilmez bir unsuru oldukları aşıkardır.

Literatür incelendiğinde adalet algısı iş tatmini ile güçlü biçimde ilişkilidir. Bulgular, adaletin iş tatminiyle pozitif ilişkili olduğunu ve güven ile tatmin arasında olumlu bir bağ kurduğunu gösterir (DeConinck ve Stilwell, 2004: 225; İşcan ve Sayın, 2010: 195). Adalet, tatmini doğrudan etkiler (Karavardar, 2015: 144; Zahednezhad vd., 2021: 1741); özellikle işlemsel ve etkileşimsel adaletin tatmin üzerindeki etkisi belirgindir (Lambert, 2020: 180). Ancak hem örgütsel adalet algısının hem de örgütsel vatandaşlığın beraber etkisini ölçen araştırmalara çok fazla rastlanmamıştır. Diğer yandan yardımcı yargı personeli üzerinde yapılan böyle bir araştırma bulunmamaktadır. Yukarıda bahsedildiği gibi yardımcı yargı personeli adalet sisteminin eksiksiz işleyebilmesi için oldukça önemlidir. Bu nedenle yardımcı yargı personelinin iş tatmin düzeyini belirlemek ve bunu artıracak unsurları ortaya koymak bilimsel literatüre önemli bir katkı sunacaktır.

Tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Tezin ilk bölümünde örgütsel adalet algısı, teorileri, boyutları ve önemi açısından ortaya konulmuştur. İkinci bölümde örgütsel vatandaşlık kavramı detaylı bir şekilde incelenmiştir. Üçüncü bölümde iş tatmini kavramı; teorileri, boyutları ve tatmini etkileyen faktörler açısından değerlendirilerek açıklanmıştır. Son bölüm olan dördüncü bölümde yardımcı yargı personeli üzerinde yapılan bir alan araştırması ortaya konulmuştur. Böylece örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini arasındaki çeşitli ilişkiler bilimsel olarak belirlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

Adalet kavramının örgütsel bağlamda sistematik biçimde incelenmesi 1960'lı yıllarda başlamış (Greenberg, 1987) ve 1990'lardan itibaren literatürde hızla yaygınlık kazanmıştır (Yürür, 2005). Örgütsel adaletin kuramsal temelleri Adams'ın (1963) Eşitlik Teorisi ile Folger ve Crosby'nin Görelî Yoksunluk Kuramına dayanmaktadır (Irak, 2004). Eşitlik Teorisi'ne göre çalışanlar, örgütte elde ettikleri sonuçları ve yaptıkları katkıları başkalarıyla karşılaştırmakta; algılanan eşitsizlik durumunda motivasyonları ve performansları olumsuz etkilenmektedir (Adams, 1965; Luthans, 2011). Bu nedenle örgütsel adalet, özünde çalışanların örgütlerdeki uygulamalara dair öznel değerlendirmelerinin bir yansımasıdır (Colquitt vd., 2001; Kavak & Kaygın, 2018).

Greenberg (1987, 1993) örgütsel adaleti, çalışanların iş yerinde adil davranışlara yönelik algıları üzerinden açıklarken; Moorman (1991) örgütsel süreçlerdeki adaletin doğrudan iş yeriyle ilişkili rolünü vurgulamıştır. Benzer şekilde, Beugré ve Baron (2001) adaletin ekonomik ve sosyal mübadelelerde algılanan eşitlikle ilişkili olduğunu belirtirken; Cropanzano, Bowen ve Gilliland (2007) örgütsel adaletin yönetim faaliyetlerinin etik değerlere dayanıp dayanmadığına ilişkin bireysel değerlendirmelerle şekillendiğini ifade etmektedir.

1.1. ÖRGÜTSEL ADALETLE İLGİLİ TEORİ VE MODELLER

Örgütsel adalet literatüründe çalışanların adalet algılarını açıklamak üzere çok sayıda teori geliştirilmiştir. Bu teoriler hem adaletsizliğe verilen tepkileri hem de adaleti sağlama yönündeki çabaları açıklamaktadır. Greenberg (1987), örgütsel adalet teorilerini reaktif (adaletsizlik sonrası tepkiler) ve proaktif (adaleti sağlama çabaları) olmak üzere ikiye ayırmıştır. Örgütsel adalet teorileri içerik teorileri (dağıtımın adilliği) ve süreç teorileri (karar alma yöntemlerinin adilliği) şeklinde de sınıflandırılmıştır (Lind & Tyler, 1988; Folger, 1987; Leventhal, 1980). Bu durum örgütsel adaletin hem sonuçlara hem de süreçlere dayalı çok boyutlu bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır (Colquitt, 2001; Cropanzano vd., 2001).

1.1.1. Reaktif-İçerik Teorileri

1.1.1.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, örgütsel adalet araştırmalarının başlangıç noktalarından biridir. Teoriye göre çalışanlar, girdi/çıktı oranlarını diğer çalışanlarınkıyla

kıyaslar. Eğer girdi/çıktı oranının adil olduğunu düşünüyorlar ise çalışanların motivasyonu artar; bu oranın eşit olmadığını düşünüyorlar ise çalışanlarda öfke, stres, iş tatminsizliği ve performans kaybı gibi sonuçlar ortaya çıkar (Blau, 1964; Barringer & Sturman, 1998; Colquitt, 2001). Ayrıca çalışanlar, diğer çalışanlara göre daha çok verimli olduklarını ancak getirilerinin diğerlerine göre daha az olduğunu düşünürlerse bu çalışanlar daha fazla rahatsızlık hissederler (Tversky & Kahneman, 1991). Bu teori, dağıtımsal adaletin temelini oluşturmuştur (Greenberg, 1990; Cropanzano & Greenberg, 1997).

1.1.1.2. Crosby'nin Göreceli Yoksunluk Teorisi

Crosby (1976, 1982) ise adaletsizliğin mutlak yoksunluktan değil, sosyal karşılaştırmalardan kaynaklandığını ileri sürmüştür. Çalışanlar, istekleri ve beklentileri ile elde ettikleri arasındaki farkı başkalarıyla kıyasladıklarında adaletsizlik hissederler. Bu algı, öfke, tatminsizlik ve örgütten uzaklaşma gibi tepkilere yol açar (Lind & Tyler, 1988; Bies & Moag, 1986). Model, dağıtımsal adaletin yanı sıra işlemsel ve etkileşimsel adaletin de sosyal kıyaslamalarla şekillendiğini göstermektedir.

1.1.2. Proaktif-İçerik Teorileri

1.1.2.1. Leventhal'ın Adalet Yargısı Teorisi

Leventhal (1976, 1980), adalet algısının hem dağıtım hem de süreç kuralları üzerinden şekillendiğini ileri sürer. Dağıtım kuralları katkı, ihtiyaç ve eşitlik ilkelerine dayanırken; süreç kuralları kararların adil prosedürlerle alınıp alınmadığını değerlendirir. Leventhal, adalet algısının dört aşamada oluştuğunu belirtmiştir: ağırlıklandırma, ön tahmin, kural birleşimi ve sonuç değerlendirme.

1.1.2.2. Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi

Lerner (1977, 1980), insanların temel kaygısının adalet olduğunu ve adil davranma isteğinin kültürel normlar ile kişilerarası ilişkilerden etkilendiğini savunur. Dağıtım ilkeleri rekabet, eşit paylaşım, katkı ve ihtiyaç temelli olarak çeşitlenmektedir (Deutsch, 1975; Rawls, 1971). Bu yaklaşım, adaletin evrensel değil bağlamsal bir olgu olduğunu vurgular (İçerli, 2010).

1.1.3. Reaktif-Süreç Teorileri

1.1.3.1. Thibaut ve Walker'ın Prosedür Adaleti Teorisi

Thibaut & Walker (1975, 1978), adalet algısında süreçlerin önemini vurgulamıştır. Çalışanların süreç kontrolü (görüşlerini sunabilmesi) ve karar kontrolü (sonuca etki edebilmesi)

hakkına sahip olmaları, kararların adil algılanmasını sağlar. Süreçlere katılım, çalışanların güvenini, bağlılığını ve vatandaşlık davranışlarını artırır (Organ & Konovsky, 1989).

1.1.4. Proaktif–Süreç Teorileri

1.1.4.1. Leventhal, Karuza ve Fry’ın Dağıtım Tercihi Teorisi

Leventhal vd. (1980), adil dağıtım için altı kural (eşitlik, eşit paylaşım, ihtiyaç, tarafsızlık, doğruluk, usule uygunluk) geliştirmiştir. Ayrıca karar alıcıların seçimi, doğru bilgi kullanımı, itiraz hakkı ve prosedürlerin değiştirilebilirliği gibi unsurlar da çalışanların süreçlere güvenini artırmaktadır (Yürür, 2005).

1.1.4.2. Lind’in Kestirme Adalet Teorisi

Lind (1992, 2001) adalet değerlendirmelerinin çoğunlukla hızlı zihinsel kısayollarla yapıldığını belirtmiştir. İlk izlenimler ve süreç odaklı bilgiler, sonuçlardan daha belirleyici olabilmektedir (Lind & Van den Bos, 2002). Belirsizlik durumlarında insanlar basit bilgi işleme yöntemleriyle güven inşa etmeye çalışırlar (Sayın, 2009).

1.1.5. Diğer Yaklaşımlar

1.1.5.1. Folger’in Bilişsel Atıf Teorisi

Folger (1986) çalışanların adalet algılarını yalnızca mevcut duruma değil, aynı zamanda olası alternatiflere göre de oluşturduklarını ileri sürmüştür. Çalışanlar, “daha iyi bir sonuç mümkün olabilirdi” düşüncesiyle adaletsizlik algısına kapılabilirler. Bu yaklaşım, adalet algısında referans noktalarının önemini vurgulamaktadır.

1.1.5.2. Grup Değer Modeli

Lind & Tyler (1988) ile Tyler & Lind (2001), grup değer modelinde sosyal kimlik ve grup üyeliğinin adalet algısındaki rolünü açıklamaktadır. Çalışanların yalnızca bireysel değil, grup çıkarlarını da dikkate alarak değerlendirme yaptıkları; saygı ve değer görme algısının bağlılığı artırdığı belirtilmektedir (Tyler & Blader, 2018).

1.1.5.3. Greenberg’in Örgütsel Adalet Modeli

Greenberg (1990, 1993, 2001, 2004), örgütsel adaleti dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlarıyla bütünleştirmiştir. Etkileşimsel adaleti ayrıca kişilerarası (saygı) ve bilgisel (açıklama) olmak üzere ikiye ayırmış, bu modellerle adaletin çok boyutlu yapısını ortaya koymuştur (Bies & Moag, 1986).

Özetle, örgütsel adalet teorileri çalışanların adalet algılarının nasıl şekillendiğini açıklamaya yönelik farklı bakış açıları sunmaktadır. Reaktif yaklaşımlar daha çok adaletsizlik karşısında verilen tepkilere odaklanırken; proaktif yaklaşımlar adil uygulamaların nasıl sağlanacağına ışık tutmaktadır. İçerik teorileri, dağıtım ve sonuçların adilliğini; süreç teorileri ise karar alma yöntemlerinin meşruiyetini vurgulamaktadır. Bu çeşitlilik, örgütsel adaletin yalnızca sonuçlara değil, süreçlere, ilişkisel bağlama ve bireysel algılara da dayalı çok boyutlu bir kavram olduğunu göstermektedir (Cropanzano vd., 2001; Greenberg, 1987; Lind & Tyler, 1988).

1.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI

Örgütsel adalet, çalışanların iş yerinde aldıkları kararların, işleyen süreçlerin ve kişilerarası ilişkilerin ne ölçüde adil olduğuna dair algılarını inceleyen bir kavramdır. Literatürde genel kabul gören yaklaşım, örgütsel adaleti üç temel boyutta ele almaktadır: dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet (Colquitt, 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001; Doğan, 2018). Bu boyutlar, örgütsel işleyişin farklı yönlerini kapsamakta ve çalışanların tutumlarını çeşitli açılardan şekillendirmektedir.

1.2.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet, örgütsel kaynakların ve kazanımların çalışanlara nasıl paylaştırıldığına yönelik algıları ifade eder. Çalışanlar, ücret, terfi, prim ve sosyal haklar gibi çıktıları kendi katkıları ve diğer çalışanların elde ettikleriyle kıyaslayarak adalet değerlendirmesi yaparlar (Adams, 1963; Greenberg, 1990; Colquitt, 2012). Bu bağlamda eşitlik, eşit paylaşım ve ihtiyaç ilkeleri temel ölçütler olarak öne çıkar (Deutsch, 1975; Leventhal, 1980; Karavardar, 2015).

Dağıtımın adil olmadığı durumlarda çalışanlarda öfke, motivasyon kaybı, örgütsel yabancılaşma (İrdem, 2020; Örucü, Gizlier & Yılmaz, 2021), üretkenlik karşıtı davranışlar (Folger & Cropanzano, 1998; Al-A'wasa, 2018) ve işten ayrılma niyeti (Sarrafoğlu & Günsay, 2020) gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle dağıtımsal adalet, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans açısından kritik bir ön koşuldur (Cihangiroğlu, 2010; Yalçinkaya, 2013).

1.2.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel (veya süreç) adalet, örgütlerde kararların nasıl alındığını ve süreçlerin ne ölçüde adil yürütüldüğünü konu edinir. Bu boyut, yalnızca sonuçların değil, aynı zamanda karar

alma süreçlerinin şeffaf, tarafsız ve tutarlı olup olmadığını dikkate alır (Thibaut & Walker, 1975; Greenberg, 1987; Colquitt, 2001). Leventhal (1980), işlemsel adalet için tutarlılık, tarafsızlık, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsil ve etiklik olmak üzere altı temel kriter belirlemiştir.

İşlemsel adaletin sağlanması, çalışanların örgütsel kararlara güven duymasını, örgüte bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırır (Organ & Konovsky, 1989; İçerli, 2010; Jiang vd., 2020). Araştırmalar, adil süreçlerin işten ayrılma niyetini ve stres düzeyini azalttığını da göstermektedir (Burke & Leben, 2007; Yavuz, 2024). Ayrıca süreçlerin adil olması, dağıtımdaki adaletsizliklerin çalışanlar tarafından daha kolay tolere edilmesine imkân tanır (Lind & Tyler, 1988).

1.2.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim ve kişilerarası ilişkilerin adilliğine odaklanır. Bies ve Moag (1986) tarafından literatüre kazandırılan bu kavram, daha sonra Greenberg (1993) tarafından kişilerarası adalet (saygılı ve empatik davranış) ile bilgisel adalet (doğru, açık ve zamanında bilgilendirme) olarak iki alt boyutta ele alınmıştır (Bies, 2005; Colquitt vd., 2001).

Etkileşimsel adalet, çalışanların örgüte duyduğu güven, bağlılık ve iş tatmininde kritik rol oynamaktadır (Cropanzano vd., 2001; Folger & Cropanzano, 1998). Özellikle belirsizlik dönemlerinde yöneticilerin şeffaf ve dürüst iletişim kurmaları, çalışanların güvenini artırmaktadır (Konovsky, 2000; Tülübaş, 2021). Araştırmalar, etkileşimsel adaletin düşük olduğu ortamlarda kızgınlık, alaycılık ve sabotaj gibi olumsuz davranışların görüldüğünü; yüksek olduğu ortamlarda ise güven, bağlılık, iş tatmini ve gönüllü davranışların güçlendiğini ortaya koymaktadır (Sparr & Sonnentag, 2008; Karademir & Çoban, 2011; Cebe & Çelik, 2023).

Sonuç olarak örgütsel adalet, üç temel boyut üzerinden kapsamlı biçimde anlaşılabilir. Dağıtımsal adalet, çalışanların elde ettikleri kazanımlara dair algılarını; işlemsel adalet, karar süreçlerinin nasıl yürütüldüğünü; etkileşimsel adalet ise yöneticilerin çalışanlara gösterdikleri muameleleri ve bilgilendirme süreçlerini kapsamaktadır. Bu boyutların birlikte değerlendirilmesi, çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarını doğrudan şekillendirmekte; bağlılık, motivasyon ve performans üzerinde belirleyici rol oynamaktadır (Colquitt, 2001; Cropanzano & Greenberg, 1997)

1.3. ÖRGÜTSEL ADALETİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ÇIKTILAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

1.3.1. Motivasyon, Performans ve Verimlilik

Birçok çalışma, adalet algısının motivasyon ve performans üzerinde pozitif etkisini doğrulamaktadır. Adaletli uygulamalar motivasyonu artırır ve işten ayrılma niyetini düşürür (Sökmen, Bilsel ve Erbil, 2013: 43; Uysal ve Tayfun, 2019: 597; Ha ve Moon, 2023: 1). Adil davranıldığını hisseden çalışanların sorumluluk bilinci güçlenir ve bu durum verimliliği artırır (Dalmış, 2022: 1082). Benzer biçimde, kararların adilliğine dair inanç, örgütsel amaçlara ulaşma için daha yüksek performansı teşvik eder (Yücel & Palabıyık, 2016).

1.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlık Davranışları

Adalet algısı örgütsel bağlılık için kritik bir belirleyicidir. Adalet algısı yüksek çalışanlar örgütlerine daha sıkı bağlanır (Aksoy, 2017: 20). Özellikle işlemsel ve etkileşimsel adalet, bağlılığı güçlendirmede öne çıkar (Bursalı, 2018: 279; Lambert, 2020: 180). Dağıtımsal ve işlemsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını (ÖVD) desteklediği; etkileşimsel adaletin ise iş performansını artırdığı saptanmıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278). Adalet, örgütsel vatandaşlık ve özdeşleşme arasında da anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunur (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 237). Diğer çalışmalar da adaletin ÖVD'yi teşvik ettiğini teyit etmektedir (Keleş, 2019: 612; Ulfa ve Siwi, 2021: 96; Ghaffaripour, 2023: 144; Ghaderi vd., 2023: 1).

1.3.3. İş Tatmini

Adalet algısı iş tatmini ile güçlü biçimde ilişkilidir. Bulgular, adaletin iş tatminiyle pozitif ilişkili olduğunu ve güven ile tatmin arasında olumlu bir bağ kurduğunu gösterir (DeConinck ve Stilwell, 2004: 225; İşcan ve Sayın, 2010: 195). Adalet, tatmini doğrudan etkiler (Karavardar, 2015: 144; Zahednezhad vd., 2021: 1741); özellikle işlemsel ve etkileşimsel adaletin tatmin üzerindeki etkisi belirgindir (Lambert, 2020: 180).

1.4. ÖRGÜTSEL ADALETİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel adalet literatürü, çalışanların “örgütte adil muamele görüp görmediklerine” ilişkin algılarını hem bireysel (sosyo-demografik ve psikolojik) hem de örgütsel (yapısal, süreçsel ve kültürel) belirleyiciler üzerinden açıklar. Bu belirleyiciler, adaletin üç boyutunu (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) farklı yollarla etkileyerek motivasyon, bağlılık, iş tatmini ve vatandaşlık davranışları gibi çıktılara yansır.

1.4.1. Bireysel (Kişisel) Özellikler

1.4.1.1. Cinsiyet

Erken çalışmalar, kadınların eşit paylaştırma ilkesini; erkeklerin ise katkıya dayalı (hakkaniyet) dağıtımını daha fazla tercih ettiğini gösterir (Leventhal & Lane, 1970; Altıntaş, 2006; Hartman, Yrle & Galle, 1999). Erkeklerin dağıtımsal adaletsizliğe daha yoğun tepki verdiği; buna karşılık kadınların genel adaletsizlik algısının daha yüksek olabildiği bulguları da mevcuttur (Brockner & Adsit, 1986; Çakır, 2006). Bununla birlikte bazı araştırmalar cinsiyet ile adalet algısı arasında doğrudan ve tutarlı bir ilişki bulmamıştır; bağlam, iş türü ve değerlendirme ölçütleri bu ilişkiyi zayıflatabilir (Altıntaş, 2006).

1.4.1.2. Yaş ve Kıdem

Yaşın ilerlemesi ve kıdemin artması, deneyim ve kazanımların yükselmesi yoluyla adalet algısını güçlendirebilir (Çakır, 2006; Cihangiroğlu, Şahin & Naktiyok, 2010). Öte yandan bazı bulgular, daha genç çalışanların (özellikle kariyerinin başında, beklentisi yüksek gruplar) daha yüksek adalet algısına sahip olabildiğini göstermektedir (Yılmaz, 2010; Kurtulmuş & Karabıyık, 2016). Kıdem için de çift yönlü sonuçlar raporlanmıştır: Kıdem arttıkça örgütsel süreçlere aşinalık algıyı güçlendirebilir (Eker, 2006); fakat karşılanmayan beklentiler nedeniyle az kıdemlilerde adalet algısı daha yüksek çıkabilir (Söyük, 2007; Toğa, 2016; Yücekaya & Polat, 2020).

1.4.1.3. Kişilik ve Duygulanım

Kişilik, örgütsel olayların nasıl algılanıp yorumlandığını belirlediği için adalet algısında kritik bir arka plan oluşturur. Olumsuz duygulanımı yüksek bireylerde adaletsizlik algısı daha kolay tetiklenirken; olumlu duygulanım, adil uygulamaların fark edilmesini ve güvenin pekişmesini destekler (Özdevecioğlu, 2004; Özafşarlıoğlu Sakallı & Örucü, 2017; Kılıçaslan, 2010). Dışadönüklük, uyumluluk ve sorumluluk gibi boyutlar, adil süreçler olduğunda daha belirgin olumlu tutum ve davranışlara dönüşür (Özafşarlıoğlu Sakallı & Örucü, 2017).

1.4.1.4. Medeni Durum

Bazı çalışmalar, bekâr çalışanların adalet algısının evlilere kıyasla daha yüksek olabildiğini; bunun muhtemel gerekçesi olarak sorumluluk ve rol baskılarının farklılaşmasını ileri sürer (Akduman, Hatipoğlu & Yüksekbilgili, 2015; Yozgat, 2019). Ancak diğer bulgular, medeni durum ile adalet algısı arasında anlamlı fark olmadığını raporlamıştır (Cihangiroğlu vd., 2010; Moç, 2018).

1.4.1.5. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanlar işleyişe ve ölçütlere daha duyarlı olur; şeffaflık ve gerekçelendirme beklentisi artar. Bulgular heterojen olmakla birlikte genel eğilim eğitim arttıkça işlemsel ve etkileşimsel adalet beklentisinin yükseldiği yönündedir (Yazıcıoğlu & Topaloğlu, 2009; Güven, Bakan & Yeşil, 2005).

1.4.1.6. Gelir Düzeyi

Gelir düzeyi, özellikle dağıtımsal adalet algısında doğrudan belirleyicidir. Gelir arttıkça adalet algısı güçlenebilir; asgari ücret düzeyindeki çalışanlarda adalet algısı daha düşük gözlenebilir (Demirtaş & Ertan, 2022; Alper Ay, Ünal, Amarat & Hekim, 2018; Koç, 2022).

1.4.1.7. Unvan / Hiyerarşik Konum

Üst kademelerde, karar mekanizmalarına yakınlık ve bilgi akışına erişim nedeniyle adalet algısı daha olumlu olma eğilimindedir (Beugré, 2002; Özücü & Özafşarlıoğlu, 2013; Alper Ay vd., 2018). Alt kademede ise eşitlik ve temsil duygusu daha kritik görülür (Demirel, 2013).

1.4.2. Örgütsel Özellikler

1.4.2.1. Ücretlendirme, Ödüllendirme ve Terfi Sistemleri

Kazanımların nesnel ve açık ölçütlerle dağıtılması (performans, yetkinlik, kıdem vb.) dağıtımsal adaleti; süreçlerin şeffaflığı ve itiraz mekanizmaları ise işlemsel adaleti güçlendirir. Terfilerin ve primlerin objektif kriterlere dayanması örgüte güveni ve bağlılığı artırır (Demirel, 2013). Performansa dayalı sistemler, hakkaniyet (equity) ilkesini desteklediğinde motivasyon ve performans artışına katkı verir; ancak ölçütler belirsiz olduğunda adaletsizlik algısı doğurabilir (Altıntaş, 2006).

1.4.2.2. Karar Süreçlerinin Şeffaflığı ve Katılım

Süreçlerin tutarlı, tarafsız ve düzeltilebilir olması; çalışanlara görüşlerini ifade etme imkânının tanınması (süreç kontrolü) işlemsel adaleti yükseltir. Gerekçeli karar bildirimleri de (bilgisel adalet) etkileşimsel boyutu besler. Şeffaflık, belirsizlik dönemlerinde dahi güveni korur (Leventhal, 1980; Demirel, 2013).

1.4.2.3. Örgütsel İletişim

Açık, iki yönlü ve zamanında iletişim; saygı, nezaket ve doğruluk ilkeleriyle yürütüldüğünde etkileşimsel adalet güçlenir; güven ve motivasyon artar (Bayram, 2023). Kısıtlı bilgi, çelişkili mesajlar ve geç bildirimler ise adaletsizlik algısını hızla tetikler.

1.4.2.4. Liderlik

Destekleyici, kapsayıcı, sorun çözücü ve etik liderlik tarzları; saygılı iletişim ve adil geribildirim yoluyla etkileşimsel adaleti artırır; vatandaşlık davranışlarını ve bağlılığı besler (Wu, Huang, Li & Liu, 2011; Aykanat & Yıldırım, 2012; Taner, Turhan, Helvacı & Köprücü, 2015; Kuru 2020).

1.4.2.5. Örgüt Kültürü

Yetki ve sorumlulukların açık tanımlandığı, liyakatin esas alındığı, saygı ve kapsayıcılığın norm olduğu kültürlerde adalet algısı daha güçlüdür. Kültür ile adaletin karşılıklı etkileşimi, verimlilik ve refahı doğrudan etkiler (Oğuzhan, 2021; Yücekaya & Polat, 2020; Köksal, 2018; Kalfaoğlu, Attar & Tekin, 2021; Güney & Gümüş, 2019).

1.5. ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖNEMİ

Araştırmalar, çalışanların örgütsel adalet algılarının motivasyon, performans, bağlılık ve iş doyumu üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir (Özdevecioğlu, 2003; Yıldırım & Eraslan, 2020). Adil uygulamalar, çalışanlarda güven duygusunu, örgüte bağlılığı ve olumlu tutumları pekiştirirken; adaletsizlik algısı saldırganlık, çatışma, işten ayrılma niyeti ve üretkenlik karşıtı davranışlara yol açabilmektedir (Cohen-Charash & Spector, 2001; İçerli, 2010; Işık & Eraslan, 2021).

Greenberg'in (2001) belirttiği üzere çalışanlar, özellikle üç durumda adalet kaygısı yaşamaktadır: (i) olumsuz sonuçlarla karşılaşıldığında sürecin adil olup olmadığını sorgulamak, (ii) örgütsel değişimlerin yarattığı belirsizlik ortamında adalet hassasiyetinin artması ve (iii) kaynakların kıt olduğu durumlarda dağılım yöntemlerinin kritik hale gelmesi. Bu bağlamda örgütsel adalet, yalnızca eşitlikçi dağılımları değil, aynı zamanda tutarlı süreçleri, etik değerleri ve güvenilir iletişimi de kapsamaktadır (Kılıç, Kaya & Özaraz, 2020; Vardarlier & İncesu, 2021).

Sonuç olarak örgütsel adalet, çalışanların örgütlerdeki karar, politika ve uygulamalara yönelik adil ya da adaletsiz algılarının bir bütünüdür. Bu algılar, çalışanların iş yerindeki tutum

ve davranışlarını şekillendirmekte; motivasyon, bağlılık ve performans gibi kritik çıktılar üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Örgütsel adaletin farklı boyutlarının (dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel) ayrı ayrı ele alınması ve bu boyutlar arasındaki ilişkilerin incelenmesi, hem akademik alanda adalet olgusunun kapsamlı biçimde anlaşılmasına katkı sağlamakta hem de örgüt yöneticilerine daha etkili politika ve uygulamalar geliştirmede yol göstermektedir (Cropanzano & Greenberg, 1997; Karaca & Özmen, 2018).

Örgütsel adalet, çalışanların iş ortamındaki tutum ve davranışlarının belirlenmesinde temel bir unsurdur. Çalışanların, kazanımların adil dağıtılıp dağıtılmadığı, kuralların keyfilikten uzak ve eşit uygulanıp uygulanmadığı, karar süreçlerinde söz sahibi olup olmadıkları ve kendilerine saygıyla muamele edilip edilmediğine dair algıları, örgüte yönelik davranışlarını doğrudan etkiler (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 210). Bu algı üç boyutta şekillenir: dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet. Dağıtımsal adalet zayıf olduğunda olumsuz tutumlar güçlenir; işlemsel adaletin eksikliği belirsizlik ve güvensizlik doğurur; etkileşimsel adaletin yetersizliği ise kırgınlık, işi sabote etme ve inisiyatiften kaçınma gibi tepkileri tetikleyebilir (Kılıç ve Toker, 2020: 299).

1.6. ADALETSİZLİĞİN MALİYETLERİ

Adaletin yokluğu, önemli maliyetler üretir. Düşük adalet algısı duygusal tükenmişliğe sebep olabilir (Meydan, Basım ve Çetin, 2011: 189; Toğa, 2016: 96; Uludağ, 2020: 52). Bununla birlikte adaletsizlik, örgütsel yabancılaşmayı artırır (Zengin ve Kaygın, 2016: 391; İrdem, 2020: 196; Mohamed ve Shaheen, 2022: 362) ve örgütsel sessizliği tetikler; örgütsel adaletsizlik algısına sahip çalışanlar fikirlerini açıkça söylemekten kaçınır (Tutar ve Köse, 2018: 152; Efe, 2018: 141; Doğan ve Oğuzhan, 2022: 184).

Adalet algısının zayıf olduğu durumlarda üretkenlik karşıtı davranışlar (sabotaj, kaytarma vb.) artar (Al-A'wasa, 2018: 27; Işık ve Eraslan, 2021: 48; Adugna vd., 2022: 119). Ayrıca adaletsizlik, işten ayrılma niyetini güçlendirir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278; Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 354; Karavardar, 2015: 147; Sarrafoğlu ve Günsay, 2020: 95).

Örgütlerin rekabet gücü ve sürdürülebilirliği için adaletin tüm boyutlarda gözetilmesi stratejik bir zorunluluktur. Bu kapsamda yöneticilerin:

- Şeffaf süreçler yürütmesi, kuralları akla uygun ve anlaşılır biçimde uygulaması,
- Ücret, ödül ve terfi gibi kazanımları objektif ve hakkaniyetli ölçütlerle dağıtması,

- Saygılı, zamanında ve tam bilgilendirmeye dayalı iletişim kurması,
- Katılım ve itiraz mekanizmalarını işletmesi,
- İşe alım, performans, çatışma yönetimi ve işten çıkarma gibi kritik süreçlerde adil prosedürleri uygulaması gereklidir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010; Yücel & Palabıyık, 2016).

1.7. ÖRGÜTSEL ADALETE İLİŞKİN ARAŞTIRMALAR

Örgütsel adalet literatüründe yapılan araştırmalar, adaletin yalnızca bağımsız bir olgu olmadığını; aynı zamanda liderlik, bağlılık, performans, iş tatmini, güven, vatandaşlık davranışı ve sinizm gibi birçok örgütsel kavramla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Colquitt, 2001; Cropanzano vd., 2001). Bu çalışmalar, adil bir örgüt ortamının çalışanların olumlu tutum ve davranışlarını güçlendirdiğini, adaletsizlik algısının ise örgütsel bağları zayıflattığını ortaya koymaktadır.

1.7.1. Örgütsel Adalet ve Liderlik

Araştırmalar, liderlerin adil karar alma ve şeffaf süreçler yürütme becerilerinin çalışanların adalet algısını doğrudan etkilediğini göstermektedir (Werner, 1993; Greenberg, 1990). Dönüşümcü liderlik tarzının adalet algısını güçlendirdiği ve çalışanlarda güven, motivasyon ile bağlılığı artırdığı bulunmuştur (Burns, 1978; Bass, 1985; Guzman vd., 2023; Aslam vd., 2023). Türkiye’de yapılan çalışmalarda, etkileşimsel liderliğin adalet algısı ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide kritik rol oynadığı ortaya konmuştur (Yılmaz & Başol, 2021). Buna karşılık otoriter ya da kayıtsız liderlik, adalet algısını zayıflatmakta ve iş stresini artırmaktadır (Khan vd., 2019).

1.7.2. Örgütsel Adalet ve Bağlılık

Bağlılık üzerine yapılan çalışmalar, adaletin örgütsel özdeşleşme ve örgütte kalma isteği üzerinde güçlü etkiler yarattığını göstermektedir (Meyer & Allen, 1991; Ambrose & Schminke, 2009). İşlemsel adaletin özellikle bağlılık üzerinde belirleyici olduğu; şeffaf prosedürler ve katılımcı süreçlerin bağlılığı artırdığı saptanmıştır (Demir & Şahin, 2018; Albayrak, 2023). Buna karşın adaletsizlik, bağlılığı zayıflatmakta ve işten ayrılma niyetini artırmaktadır (Aydoğdu & Aslan, 2019; Colquitt vd., 2005).

1.7.3. Örgütsel Adalet ve Performans

Performansa ilişkin araştırmalar, adalet algısının bireysel ve takım performansını artırdığını ortaya koymaktadır (Podsakoff vd., 2011; Jiang vd., 2020). Adil uygulamaların çalışanların yaratıcılık ve problem çözme becerilerini geliştirdiği, bunun da örgütsel performansa yansıdığı belirtilmektedir (Guzman vd., 2023). Benzer şekilde, adil liderlik davranışlarının performansı yükselttiği (Özdemir & Çetinkaya, 2019; Bozkurt & Şimşek, 2020), adaletsizlik algısının ise motivasyon ve verimliliği düşürdüğü tespit edilmiştir (Tanrıyisever & Berber, 2018; Özmen & Gül, 2019).

1.7.4. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini

İş tatmini, örgütsel adaletle en sık ilişkilendirilen kavramlardan biridir (Locke, 1976; Spector, 1997). Araştırmalar, çalışanların değerli ve saygı gördükleri bir ortamda iş tatminlerinin yükseldiğini göstermektedir (Viswesvaran & Ones, 2016; De Coninck, 2017). Etkileşimsel adaletin özellikle Türkiye’de yapılan çalışmalarda iş tatmini üzerinde belirleyici bir unsur olduğu saptanmıştır (Yalçın & Çolak, 2020). Buna karşılık adaletsizlik algısı, iş tatminini düşürmekte ve stres yaratmaktadır (Çelik & Çelik, 2021).

1.7.5. Örgütsel Adalet ve Güven

Çalışmalar, adaletli uygulamaların örgütsel güvenin oluşumunda kritik rol oynadığını vurgulamaktadır (Mayer vd., 1995; Rousseau vd., 1998). Özellikle işlemsel ve etkileşimsel adalet, güveni pekiştirici unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Colquitt & Rodell, 2015; Dirks & Ferrin, 2017; Gillespie, 2018). Araştırmalar, adil liderliğin güveni artırdığını (Kurt, 2012; Özdemir & Çetinkaya, 2019), adaletsizliğin ise güveni zedelediğini göstermektedir. Güven, bağlılık ve vatandaşlık davranışlarını destekleyen kritik bir faktör olarak tanımlanmıştır (Cook & Wall, 1980).

1.7.6. Örgütsel Adalet ve Vatandaşlık Davranışı

Araştırmalar, örgütsel adaletin ÖVD’yi (örgütsel vatandaşlık davranışı) teşvik ettiğini ortaya koymuştur. Adalet algısı, çalışanlarda örgüte karşı borçluluk duygusu yaratarak gönüllü katkıyı artırmaktadır (Organ, 1988; Organ & Konovsky, 1989; Podsakoff vd., 2011). Özellikle etkileşimsel adalet, iş arkadaşlarına yardım etme ve örgütün imajını koruma gibi davranışları güçlendirmektedir (Hamsho, 2023). Türkiye’de yapılan çalışmalarda da adaletin ÖVD’yi artırdığı, adaletsizlik algısının ise bu davranışları azalttığı belirlenmiştir (Kayabaşı & Demir, 2018; Kaya & Demir, 2020).

1.7.7. Örgütsel Adalet ve Sinizm

Örgütsel sinizm üzerine yapılan araştırmalar, adaletsizlik algısının güvensizlik, şüphe ve olumsuz duyguları artırdığını göstermektedir (Dean vd., 1998; Zitek & Jordan, 2016; Naus vd., 2018; Andersson & Bateman, 2018). Etik dışı liderlik, şeffaf olmayan uygulamalar ve adil olmayan kararlar sinizmin temel nedenleri arasında sayılmaktadır (Kanbur & Canbek, 2018). Çalışmalar, sinizmin iş tatmini, bağlılık ve performans üzerinde olumsuz etkiler yarattığını (Şahin & Demirci, 2022) ve örgütsel verimliliği düşürdüğünü göstermektedir (Youssuf, 2024).

Örgütsel adaletle ilgili araştırmalar, kavramın örgütsel yaşamda çok yönlü bir belirleyici olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Adil uygulamalar, çalışanların bağlılık, güven, tatmin, performans ve vatandaşlık davranışlarını güçlendirirken; adaletsizlik algısı, sinizm, stres, motivasyon kaybı ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bu nedenle örgütlerde adaletin tesisi, yalnızca etik bir sorumluluk değil; aynı zamanda uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik için stratejik bir zorunluluktur.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Küreselleşme, teknolojik ilerlemeler ve sürekli değişen ekonomik, politik ve sosyal koşullar, örgütlerin rekabet ortamlarını köklü bir dönüşüme uğratmaktadır. Artık örgütler, yalnızca ürün ve hizmet üretmekle değil, aynı zamanda belirsiz, karmaşık ve hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlamakla da yükümlüdür. Bu bağlamda, örgütlerin başarısını belirleyen en kritik unsurun insan kaynağının etkin yönetimi olduğu genel kabul görmektedir. Çünkü sermaye, teknoloji ve fiziki kaynaklar, örgütlerin rekabet gücünü ancak sınırlı bir ölçüde artırabilmekte; buna karşın çalışanların bilgi, beceri ve gönüllü katkıları örgütsel etkinlik ve sürdürülebilirlik açısından temel belirleyici olmaktadır. Özellikle örgütsel bağlılık, prososyal davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD), çalışanların örgütsel performansına gönüllü katkı sunmalarında kritik rol üstlenmektedir (Organ & Konovsky, 1989).

ÖVD'nin merkezinde, çalışanların iş birliğine dayalı gönüllü tutumları, yenilikçi katkıları, örgütün işleyişini kolaylaştıran eylemleri ve örgütün dış imajını destekleyen davranışları yer almaktadır (Organ & Konovsky, 1989). Bu davranışlar, resmi bir zorunluluğa dayanmamakta; içsel motivasyon, bağlılık ve gönüllülük esasına göre sergilenmektedir. Kavram, çalışanların bir devletin vatandaşı gibi örgütlerine bağlılık duymaları, onun çıkarlarını korumaları ve gönüllü katkılarda bulunmaları metaforuyla açıklanmıştır (Grego-Planer, 2019).

ÖVD, literatürde ilk kez Bateman ve Organ'ın (1983) çalışmalarıyla gündeme gelmiş, Smith ve arkadaşlarının (1983) katkılarıyla tartışılmış ve Organ'ın (1988) yaptığı kuramsal tanımla sistematik bir çerçeveye oturtulmuştur. Organ, Katz'ın (1964) ortaya koyduğu “ekstra rol davranışları” yaklaşımından esinlenerek ÖVD'yi, resmi ödül sistemleri tarafından doğrudan tanınmayan, fakat örgütün etkin işleyişine katkı sağlayan gönüllü bireysel davranışlar olarak tanımlamaktadır (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2005). Bu davranışlar, tanımlanmış rol beklentilerinin ötesine geçmekte ve örgütün uzun vadeli varlığını sürdürebilmesi açısından kritik bir işlev üstlenmektedir (Somech & Drach-Zahavy, 2004).

Kavramın kuramsal temelleri daha geriye, klasik örgüt kuramlarının insan ilişkileri yaklaşımına uzanmaktadır. Barnard (1938), örgütü “iş birliği çabalarının birlikteliği” olarak tanımlamış ve örgütsel etkinlik için gönüllü katkının zorunlu olduğunu vurgulamıştır.

Roethlisberger ve Dickson'ın (1939) Hawthorne deneyleri, biçimsel olmayan ilişkilerin ve sosyal bağların örgüt verimliliği üzerindeki önemini ortaya koymuştur. Katz ve Kahn (1966, 1978), örgütlerin yalnızca tanımlanmış rol davranışlarına değil, yenilikçi ve kendiliğinden ortaya çıkan katkılara da ihtiyaç duyduğunu ileri sürmüştür; Blau (1964) ise sosyal mübadele kuramı çerçevesinde çalışan-örgüt ilişkilerinin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda güven, karşılıklılık ve sosyal yükümlülükler üzerine kurulu olduğunu göstermiştir (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000).

Organ (1988), ÖVD'yi "iyi asker sendromu" metaforuyla açıklamış; örgüte bağlı çalışanların gönüllü olarak yenilik yapma, başkalarına yardım etme, uyum gösterme ve şikâyet etmekten kaçınma gibi davranışlarını bu kapsamda değerlendirmiştir (Tambe, 2014). Bu yönüyle ÖVD, resmi ödül sistemine bağlı olmaması sayesinde gönüllülük karakterini daha da pekiştirmektedir. Nitekim ÖVD, yalnızca fazla mesai yapmak ya da ek görev üstlenmekle sınırlı değil; aynı zamanda örgütsel sorunlara yaratıcı çözümler üretmek, stratejilerin uygulanmasını kolaylaştıracak öneriler geliştirmek ve iş süreçlerinin etkinliğini artırmak gibi davranışları da kapsamaktadır (Hayat Bhatti vd., 2019).

Literatürde ÖVD'nin üç temel özelliği öne çıkarılmaktadır: (1) resmi ödül ve ceza sistemlerinde doğrudan yer almaması, (2) rol tanımlarının ötesine geçerek örgütün hedeflerine katkı sağlaması ve (3) gönüllülük ve isteğe bağlılık esasına dayanmasıdır (Yperen & Berg, 1999). Bu bağlamda, çalışanların ÖVD sergileme motivasyonu, çoğunlukla dışsal ödüllerden değil, içsel motivasyon ve örgütsel bağlılıktan kaynaklanmaktadır (Turnipseed, 2002).

Graham (1991), kavramı "aktif vatandaşlık sendromu" çerçevesinde daha da derinleştirmiş ve ÖVD'yi üç boyutta ele almıştır: örgütsel itaat (kurallara ve prosedürlere gönüllü uyum), örgütsel sadakat (örgütü savunma ve güçlendirme çabası) ve örgütsel katılım (örgütsel süreçlere sorumlu biçimde katılım ve yeni fikir geliştirme). Zamanla bu çerçeve genişletilerek yardımseverlik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık, sivil erdem ve bireysel gelişim gibi çok sayıda boyut tanımlanmıştır (Organ, 1988; Podsakoff vd., 2000; Acar, 2006).

Sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların resmi iş tanımlarının ötesine geçerek örgütün işleyişine gönüllülük esasına dayalı katkılar sunmasını ifade eder. Bu katkılar, örgütsel etkinliği artırmakta, çalışanlar arası uyumu güçlendirmekte ve uzun vadede örgütlere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır. İnsan kaynağının öneminin giderek arttığı günümüzde, ÖVD, yönetim ve örgütsel davranış literatüründe en çok tartışılan ve araştırılan kavramlardan biri haline gelmiştir (Podsakoff & MacKenzie, 1997; Koçel, 2018).

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışının (ÖVD) boyutları konusunda literatürde tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Bunun temel nedeni, kavramın çok boyutlu yapısı ve farklı kuramsal dayanaklardan beslenmesidir. Araştırmacılar, “ekstra rol” davranış alanını kimi zaman dar, kimi zaman ise daha geniş bir çerçevede ele almışlardır (Basım & Şeşen, 2006; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). Bu nedenle alanyazında farklı sınıflandırmalar geliştirilmiş olsa da, üç temel yaklaşım dikkat çekmektedir: (i) Smith, Organ ve Near’ın (1983) “özgecilik–genel uyum” ikili ayrımı, (ii) Organ’ın (1988–1990) beş boyutlu modeli ve (iii) Podsakoff ve arkadaşlarının (2000) yedi boyutlu sınıflaması. Bu yaklaşımlar birbirini dışlamak yerine, aynı davranış ailesinin farklı çözünürlüklerdeki yansımaları olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda, en çok kabul gören Organ’ın beş boyutlu sınıflaması aşağıda genişletilmiş bir biçimde ele alınmıştır.

2.2.1. Organ’ın Beş Boyutlu Modeli (1988–1990)

2.2.1.1.Özgecilik (Altruism)

Özgecilik, çalışanların özellikle işle ilgili konularda gönüllü olarak birbirlerine yardım etmeleriyle ilgilidir. Yeni işe başlayanların adaptasyon sürecinde deneyimli çalışanlarca desteklenmesi ya da iş yükü yoğun olan bir çalışanın görevlerinin paylaşılması bu davranışa örnektir. Özgecilik, yalnızca bireyler arası yardımlaşmayı değil, örgütün genel işleyişinin kolaylaşmasını da sağlar (Smith, Organ & Near, 1983; MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1993). Bu nedenle örgütlerde işbirliği kültürünün gelişmesi, yüksek düzeyde özgecilik davranışlarının sergilenmesiyle yakından ilişkilidir.

2.2.1.2. Vicdanlılık (Conscientiousness)

Vicdanlılık, çalışanların örgütün minimum rol beklentilerinin ötesine geçerek sorumluluk bilinci ve öz disiplin göstermeleri anlamına gelir. İşe zamanında gelmek, toplantılara düzenli katılmak, kaynakları dikkatli ve verimli kullanmak, verilen görevleri titizlikle yerine getirmek ve işi yarım bırakmamak bu davranış kapsamında değerlendirilebilir (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1993; DiPaola & Hoy, 2005). Vicdanlı çalışanlar, yalnızca kendi görevlerini değil, örgütün bütünsel işleyişini de gözeterek yüksek standartlı bir iş etiği ortaya koyarlar. Bu durum, örgüt kültürünün güvenilirlik ve sorumluluk üzerine inşa edilmesini sağlar.

2.2.1.3. Nezaket (Courtesy)

Nezaket, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde önleyici bir yaklaşım sergilemelerini, bilgi paylaşımında bulunmalarını ve potansiyel çatışmaları ortaya çıkmadan engellemelerini ifade eder. Bu davranış biçimi, iş arkadaşlarının yükünü hafifletmek, yanlış anlaşılmalara önlemek ve görevlerin koordineli biçimde ilerlemesine katkı sağlamak açısından önemlidir. Çalışanların birbirlerini uyarmaları, bilgilendirmeleri veya hatırlatmalarda bulunmaları bu boyuta örnektir (Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997; Özdevecioğlu, 2003; Mert, 2010). Nezaket, örgütlerde güven ve işbirliğini güçlendirerek iletişim kanallarının daha etkin kullanılmasına imkân tanır.

2.2.1.4. Centilmenlik (Sportsmanship)

Centilmenlik, örgütsel yaşamda karşılaşılan aksaklıkları büyütmeden tolere etmeyi, sürekli şikâyet etmekten kaçınmayı ve yapıcı bir tutum sergilemeyi ifade eder. Centilmen çalışanlar, işyerinde sorun çıkarıcı değil, çözüm üretici bir rol üstlenirler. Küçük rahatsızlıklara katlanma, olumsuzlukları dramatize etmeme ve farklı görüşlere hoşgörüyle yaklaşma bu boyutun somut göstergeleridir (Organ, 1988; Podsakoff vd., 2000). Araştırmalar, centilmenliğin örgütsel performansa, iş doyumuna ve takım uyumuna olumlu katkılar sağladığını ortaya koymuştur (Acar, 2006).

2.2.1.5. Sivil Erdem (Civic Virtue)

Sivil erdem, çalışanların örgütün bütününe karşı sorumluluk hissetmeleri, örgütsel yaşamın politik ve sosyal boyutlarına aktif katılım göstermeleri ve örgütün çıkarlarını kişisel çıkarlarının önünde tutmaları anlamına gelir. Çalışanların toplantılara ve komitelere gönüllü olarak katılmaları, örgütsel gelişmeleri yakından takip etmeleri, dış çevredeki fırsat ve tehditleri fark ederek örgütü bilgilendirmeleri ve kurumlarını dışarıda temsil etmeleri bu davranışın örnekleri arasında yer alır (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1993; Podsakoff vd., 2000). Sivil erdem, örgütlerin uzun vadeli sürdürülebilirlikleri açısından kritik olup, çalışanların örgütü bir bütün olarak sahiplenmesini sağlamaktadır.

Organ'ın (1988–1990) geliştirdiği beş boyutlu model, ÖVD'nin en sık başvurulan çerçevesi olmakla birlikte, sonraki yıllarda Podsakoff ve arkadaşları (2000) tarafından genişletilmiş ve yeni boyutlarla zenginleştirilmiştir. Ancak özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutları, örgütsel işleyişe katkı sağlayan temel gönüllü davranış

kategorileri olarak, hem teorik hem de ampirik çalışmalarda hâlen merkezi bir konumunu korumaktadır.

2.2.2. Podsakoff ve Arkadaşlarının Yedi Boyutlu Modeli (2000)

Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000), örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin literatürdeki ölçütleri sentezleyerek Organ'ın (1988–1990) beş boyutlu modelini genişletmiş ve kavramın daha ayrıntılı bir çerçevede ele alınmasını sağlamıştır. Bu modelde, örgütsel sadakat ve örgütsel itaat açıkça ayrı kategoriler olarak tanımlanmış; ayrıca bireylerin gönüllü inisiyatif ve gelişim davranışlarına daha belirgin şekilde yer verilmiştir. Yedi boyutlu bu sınıflama, günümüzde örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmalarında en sık başvuru referans çerçevelerden biri haline gelmiştir.

2.2.2.1. Yardımseverlik / Özgecilik (Altruism)

Yardımseverlik, çalışanların iş arkadaşlarına gönüllü ve araçsal biçimde destek olmalarını içerir. Yeni işe başlayanların oryantasyon sürecinde rehberlik etmek, yoğun iş yükü altındaki bir çalışana gönüllü yardım etmek ya da hastalık/izin durumunda işlerin devamlılığını sağlamak bu boyuta örnek gösterilebilir (Smith vd., 1983; Kidwell, Mossholder & Bennett, 1997; Şeşen, 2006). Yardımseverlik, yalnızca bireyler arası ilişkileri güçlendirmekle kalmaz, aynı zamanda örgütsel verimliliği artırır.

2.2.2.2. Vicdanlılık (Conscientiousness)

Vicdanlılık, çalışanların minimum rol gereklerinin ötesine geçerek özdisiplin, süreklilik ve titizlik göstermelerini ifade eder. İşe zamanında gelme, toplantılara düzenli katılım, görevlerini eksiksiz yerine getirme, kötü hava koşullarına rağmen işe devam etme ya da mesai bitiminde tamamlanmamış işleri gönüllü şekilde sürdürme bu davranış kapsamında değerlendirilebilir (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1993; DiPaola & Hoy, 2005; Altınbaş, 2008). Bu tür davranışlar, örgütün güvenilirlik kültürünü pekiştirir.

2.2.2.3. Nezaket (Courtesy)

Nezaket, çalışanların iş arkadaşlarını önceden bilgilendirmesi, olası sorunları önleyici tedbirler alması ve potansiyel çatışmaları ortaya çıkmadan engellemesini içerir. Bilgi paylaşımı, uyarılar ve hatırlatmalar yoluyla iş süreçlerinde koordinasyonu kolaylaştırır (DiPaola & Hoy, 2005; Mert, 2010; Çetinkaya & Çimenci, 2014). Bu boyut, özellikle işbirliği ve takım çalışmasının verimliliğini artıran kritik bir unsur olarak öne çıkar.

2.2.2.4. Centilmenlik (Sportsmanship)

Centilmenlik, çalışanların örgütsel yaşamda ortaya çıkan olumsuzluklara karşı şikâyet etmeden, yapıcı ve hoşgörülü bir tutum sergilemelerini ifade eder. Çalışanların küçük aksaklıklara tahammül göstermeleri, sorunları büyütmemeleri ve iş ortamında olumlu bir atmosfer yaratmaları bu boyuta dahildir (Organ, 1988; Konovsky & Organ, 1996; Özdevecioğlu, 2003). Centilmenlik, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler yaratarak işyeri iklimini destekler.

2.2.2.5. Sivil Erdem (Civic Virtue)

Sivil erdem, bireylerin örgütün bütününe yönelik sorumluluk bilinci geliştirmelerini ve örgütsel yaşamın politik ve sosyal süreçlerine aktif katılım göstermelerini ifade eder. Çalışanların toplantılara ve komitelere gönüllü katılması, örgütsel gelişmeleri takip etmesi, dış çevredeki fırsat ve tehditleri fark ederek örgütü uyarması bu davranışın tipik örneklerindendir (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1993; Podsakoff vd., 2000). Bu boyut, örgütlerin uzun vadeli sürdürülebilirliğini destekleyen stratejik bir unsurdur.

2.2.2.6. Örgütsel Sadakat (Organizational Loyalty)

Örgütsel sadakat, çalışanların örgütlerini dış çevrede olumlu bir şekilde temsil etmeleri, zor zamanlarda kurumlarını savunmaları ve örgütle özdeşleşerek aidiyet göstermeleri anlamına gelir. Çalışanların örgütün çıkarlarını kişisel çıkarlarının önünde tutmaları, kurum imajını güçlendirmeleri ve örgütsel amaçlara bağlılık sergilemeleri bu davranış kapsamında değerlendirilir (Dilek, 2005; Çelik, 2007). Sadakat, örgütlerin kriz dönemlerinde dayanıklılığını artıran bir unsur olarak öne çıkar.

2.2.2.7. Örgütsel İtaat (Organizational Compliance/Obedience)

Örgütsel itaat, çalışanların kurallara, prosedürlere ve standartlara gönüllü biçimde uymalarını ifade eder. Gözetim olmaksızın içtenlikle kurallara riayet eden çalışanlar, “iyi vatandaş” olarak tanımlanır (Smith, Organ & Near, 1983; Podsakoff & MacKenzie, 2000). Örgütsel itaat, iş süreçlerinde düzen ve öngörülebilirlik sağlayarak performansı artırır.

Podsakoff ve arkadaşlarının (2000) geliştirdiği yedi boyutlu model, ÖVD kavramını daha ayrıntılı biçimde ele alarak hem bireysel gönüllü katkıları (yardımseverlik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, bireysel gelişim) hem de örgüt düzeyinde kritik olan davranışları (örgütsel sadakat, örgütsel itaat, sivil erdem) kapsamaktadır. Bu sınıflama, günümüzde hem

teorik çalışmalar hem de ampirik araştırmalar açısından en kapsayıcı ereve olarak kabul edilmektedir.

2.2.3. Bireysel İniyatif ve Bireysel Gelişim (Genişletilmiş Boyutlar)

Alanyazındaki daha ayrıntılı çerçeveler, örgütsel vatandaşlık davranışının yalnızca klasik beş ya da yedi boyutla sınırlı olmadığını, bireysel iniyatif ve bireysel gelişim boyutlarının da bu kapsamda ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu iki boyut, özellikle örgütlerin yenilikçilik, uyum sağlama ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme kapasiteleri açısından kritik öneme sahiptir (Brief & Motowidlo, 1986; Podsakoff vd., 2000).

2.2.3.1. Bireysel İniyatif

Bireysel iniyatif, çalışanların iş tanımlarının ötesine geçerek gönüllü biçimde sorumluluk üstlenmeleri, yaratıcı çözümle geliştirmeleri ve örgütsel performansı artırmaya dönük yenilikçi öneriler sunmalarıdır. Bu davranışlar arasında iş süreçlerini daha verimli hale getirmek için yeni yöntemle geliştirmek, sorunların çözümünde aktif rol almak, risk alarak yeni fikirle savunmak ve diğer çalışanları motive etmek sayılabilir. Bireysel iniyatif, örgütlerde proaktif bir kültürün gelişmesine katkı sağlamakta ve çalışanların değişim süreçlerine etkin biçimde katılımını teşvik etmektedir (Farh, Zhong & Organ, 2004). Özellikle belirsiz ve dinamik evre koşullarında, iniyatif alan çalışanların varlığı örgütlerin esnekliğini ve adaptasyon yeteneğini artırır.

2.2.3.2. Bireysel Gelişim

Bireysel gelişim, çalışanların kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik gönüllü çabalarını ifade eder. Bu boyut, mesleki kurslara ve seminerle katılım, alanındaki yenilikle takip etme, teknoloji ve yöntemlerdeki gelişmeleri öğrenme ve kişisel kariyer planlarına yatırım yapma gibi davranışları kapsar (elik, 2007). Bireysel gelişim davranışları, yalnızca bireyin kariyer ilerlemesine değil, aynı zamanda örgütün kolektif bilgi tabanının zenginleşmesine ve uzun vadeli rekabet avantajına da katkı sağlar (Podsakoff vd., 2000). Bu açıdan bakıldığında, bireysel gelişim, öğrenme yönelimli örgüt kültürünün vazgeçilmez bir bileşeni olarak değerlendirilebilir.

Bireysel iniyatif ve bireysel gelişim boyutları, klasik ÖVD sınıflamalarının ötesine geçerek, örgütlerin yenilenme ve dönüşüm kapasitelerini doğrudan etkileyen unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların gönüllü olarak sorumluluk üstlenmeleri ve sürekli gelişime yönelmeleri, örgütlerin değişime uyum sağlama becerilerini artırmakta ve rekabet üstünlüğü

yaratmaktadır. Dolayısıyla, çağdaş ÖVD araştırmalarında bu iki boyutun dikkate alınması, kavramın kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına katkı sağlamaktadır (Brief & Motowidlo, 1986; Farh, Zhong & Organ, 2004; Çelik, 2007; Podsakoff vd., 2000).

2.2.4. Boyutlar Arası Kavramsal Yakınlık

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) literatüründe yer alan farklı sınıflamalar özünde birbirleri ile benzerlik göstermektedir. Smith vd. (1983) tarafından önerilen “özgecilik” ve “genel uyum” ikili ayrımı, Organ’ın (1988–1990) beşli sınıflamasında daha ayrıntılı bir yapıya kavuşmuş; “genel uyum” başlığı vicdanlılık, nezaket ve centilmenlik olmak üzere üç alt kategoriye ayrılmıştır. Daha sonraki çalışmalarda Podsakoff vd. (2000), literatürdeki ölçütleri sentezleyerek bu beş boyutu yediye genişletmiş; özellikle örgütsel itaat ve örgütsel sadakat ile bireysel gelişim ve bireysel inisiyatif gibi davranış alanlarını ayrı boyutlar halinde tanımlamıştır. Bu ayrım, özellikle yenilikçilik, öğrenme ve örgütsel savunuculuk gibi çağdaş örgütsel gereksinimleri ölçüm kapsamına dahil etmesi açısından önem taşımaktadır.

Uygulama açısından, araştırma amacına bağlı olarak beşli ya da yedili sınıflamalardan birinin tercih edilmesi önerilmektedir. Daha kısa ölçekler gerektiren saha çalışmaları, sınırlı örneklem büyüklüğü veya ölçüm yükünün azaltılmasının hedeflendiği durumlarda Organ’ın (1988–1990) beş boyutlu modeli pratiklik sağlamaktadır. Buna karşılık, örgütsel bağlamda yenilik, öğrenme, savunuculuk ve bireysel gelişim gibi alt davranış kümelerinin ayrıntılı olarak izlenmek istendiği çalışmalarda Podsakoff vd.’nin (2000) yedi boyutlu ayrımı daha açıklayıcı sonuçlar vermektedir.

2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNEMİ

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının (ÖVD) önemi, özellikle sosyal mübadele teorisi çerçevesinde açıklanabilir. Bu teoriye göre, çalışanların sergilediği gönüllü davranışlar, örgütün onlara karşı sergilediği adil, şeffaf ve güvenilir tutumlara bağlıdır. Çalışanlar, adaletin tesis edildiğini hissettiklerinde, karşılık olarak örgüt yararına gönüllü davranışlarda bulunma eğilimi gösterirler (Keleş & Pelit, 2009). Bu karşılıklı ilişki, bireylerin takdir edilme, saygı görme, dikkate alınma gibi sosyal ihtiyaçlarını pekiştirirken; örgütler açısından aidiyet, bağlılık ve güvenin güçlenmesine katkı sağlar (Dede, 2019). Bu bağlamda, ÖVD, çalışan ile örgüt arasında karşılıklı sorumluluk ve güven ilişkisini besleyen stratejik bir unsur olarak değerlendirilebilir.

ÖVD’nin örgütler açısından önemi, yalnızca teknik performans ölçütleriyle sınırlı değildir. Araştırmalar, bu davranışların örgütsel etkinliğe çok yönlü katkı sağladığını ortaya

koymaktadır. Birincisi, ÖVD performans ve verimliliği artırarak örgütsel işleyişin sorunsuz devam etmesine yardımcı olur. İkincisi, olumsuz davranışların önlenmesinde koruyucu bir işlev üstlenir. Çalışanların gönüllü biçimde iş birliğine yönelmesi, rol belirsizliklerini ve çatışmaları azaltarak iş ortamında istikrarı sağlar. Üçüncüsü, ÖVD çalışanların yetkinliklerini geliştirmelerine olanak tanır; bu da örgütlerin uzun vadeli gelişim ve uyum kapasitesini artırır (Podsakoff & MacKenzie, 1997). Nitekim bulgular, ÖVD'nin kurumsal sürekliliğe, verimliliğe ve iş performansına doğrudan katkı sağladığını göstermektedir (Rotundo & Sackett, 2002; Podsakoff vd., 2009).

Bireysel düzeyde ÖVD, çalışanların iş ortamında olumlu bir imaj oluşturmalarına ve sosyal sermayelerini güçlendirmelerine yardımcı olur. Bu olumlu imaj, performans değerlendirmelerine doğrudan yansır ve çalışanların iş yaşamında daha yüksek tatmin yaşamalarını sağlar (Tokgöz & Seymen, 2013; Oplatka, 2009). Ayrıca ÖVD, çalışanların içsel motivasyonlarını artırarak ait olma, başarma ve kendini geliştirme gibi temel psikolojik ihtiyaçlarını karşılamalarına da katkıda bulunur (Akturan, 2015). Bu yönüyle ÖVD, çalışan refahını destekleyen ve bireylerin örgütsel süreçlere katılımını güçlendiren bir araç niteliğindedir.

Örgütsel düzeyde ise ÖVD, yardımlaşma ve iş birliğini teşvik ederek örgüt içi koordinasyonu güçlendirir. Bu durum, görevlerin daha uyumlu yürütülmesini, iletişim kanallarının etkin işlenmesini ve iş süreçlerinde esnekliğin sağlanmasını kolaylaştırır. Ayrıca ÖVD, kaynakların daha yaratıcı kullanılmasına imkân tanır ve yetkin çalışanların örgütte tutulmasına katkıda bulunur (Tokgöz & Seymen, 2013). Yenilikçi fikirlerin ortaya çıkarılması, paylaşılması ve uygulanması da ÖVD sayesinde mümkün olmakta; bu da örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır (Karaaslan, Özler & Kulaklıoğlu, 2009).

Öte yandan, ÖVD yalnızca örgütsel işleyişi desteklemekle sınırlı kalmaz; aynı zamanda sosyal ilişkilerin uyum içinde işlemesine katkı sağlayarak örgütlere öngörülme soruna karşı esneklik kazandırır (Bies, 1989). Çalışanların gönüllü katkıları, kriz dönemlerinde örgütlerin direnç kapasitesini yükseltmekte ve değişime uyum sağlama süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle, ÖVD'nin örgütler için görünmeyen ancak hayati bir “sosyal sermaye” kaynağı olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, ÖVD hem bireysel hem de kurumsal düzeyde kritik öneme sahiptir. Çalışanların resmi görev tanımlarının ötesinde sergiledikleri gönüllü davranışlar, yalnızca örgütsel performansı ve verimliliği artırmakla kalmaz; aynı zamanda olumlu bir iş iklimi

yaratır, çalışan bağlılığını güçlendirir ve örgütlerin uzun vadeli rekabet avantajı elde etmelerine katkıda bulunur. Bu nedenlerle, küreselleşme ve teknolojik dönüşümlerin şekillendirdiği günümüz iş dünyasında ÖVD, örgütlerin sürdürülebilirliği açısından stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir.

2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA İLİŞKİN ARAŞTIRMALAR

Örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) literatürü, kavramın bireysel farklılıklar, tutumlar, adalet algıları, liderlik tarzları, örgüt iklimi/kültürü ve güçlendirme gibi çok sayıda belirleyeniyle; performans, işten ayrılma niyeti ve örgütsel çeviklik (atıklık) gibi sonuçlarıyla ilişkisini ortaya koymaktadır.

2.4.1. Bağlam ve Öğrenme Perspektifi

ÖVD'nin yalnızca bireysel eğilimlerden ibaret olmadığını, örgütsel bağlam ve öğrenme süreçlerince biçimlendiğini gösteren çalışmalar mevcuttur. Somech ve Drach-Zahavy (2004), okullardan oluşan örneklemde örgütsel öğrenmenin ÖVD'yi olumlu etkilediğini; dolayısıyla ÖVD'nin bağlamsal bir olgu olduğunu göstermiştir. Benzer biçimde, farklı sektörlerde örgüt kültürü ve güçlendirme pratikleri de ÖVD'yi artırmaktadır.

2.4.2. Bireysel Özellikler ve Tutumlar

ÖVD'nin kişilik ve bireysel güdülerle bağı güçlüdür. Organ & Lingl (1995), uyumluluk ve vicdanlılık gibi kişilik boyutlarının iş tatmini ve ÖVD ile ilişkili olduğunu gösterirken; Rioux & Penner (2001) prososyal güdülerin bireylere yönelik, örgütsel endişe güdülerinin ise örgüte yönelik ÖVD'yi açıkladığını bildirmiştir. Çarıkçı, Kanten & Kanten (2010) akademisyenlerde duygusal zekânın ÖVD ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışan bağlılığı ve motivasyon da ÖVD ile birlikte hareket eder: Gautam vd. (2005) duygusal/normatif bağlılığın özgecilik ve uyumla pozitif ilişkisini; Ariani (2013) çalışan bağlılığının ÖVD ile pozitif, verimsiz davranışlarla negatif ilişkisini; İyidemirci & Aydın (2018) ise ÖVD ile motivasyon arasındaki pozitif, işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkisini ortaya koymuştur. Bu bulgular, ÖVD'nin işte kalma eğilimini güçlendirdiğine işaret eder.

2.4.3. Liderlik, Adalet ve Algılanan Destek

Lider-üye etkileşimi ve adalet algıları, ÖVD'nin temel belirleyenlerindendir. Yıldız (2011), kamu spor hizmetlerinde lider-üye etkileşiminin ÖVD ile pozitif ilişkisi olduğu

sonucuna ulaşmıştır. Moorman, Blakely & Niehoff (1998) ise prosedürel adaletin algılanan örgütsel desteği, onun da ÖVD'yi artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Jafari & Bidarian (2012) adalet-ÖVD ilişkisinin pozitif ve anlamlı olduğunu, Lee, Kim & Kim (2013) ise prosedürel adalet ve dönüşümcü liderliğin ÖVD'yi artırdığını ve ÖVD'nin iş tatminiyle pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Özgür (2018) ise dönüşümcü liderlik ve örgütsel güvenin ÖVD üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

2.4.4. Örgüt Kültürü, İklim ve Takım Dinamikleri

Örgütsel iklim, motivasyon ve takım süreçleri ÖVD'yi etkileyen diğer unsurlardır. Ghanbari & Eskandari (2014) örgüt iklimi ve iş motivasyonunun ÖVD ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Foote & Tang (2008) ise takım bağlılığının iş doyumu-ÖVD ilişkisini güçlendiren bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Eğitim gibi kamusal alanlarda da benzer bulgular vardır: Dişçi (2018) öğretmenlerde adalet algısının ÖVD'ye etkisini araştırmış ve ÖVD'nin öğrenci başarısına katkısını vurgulamıştır. Çalışma düzeni açısından, Stamper & Van Dyne (2001) yarı zamanlıların tam zamanlılara kıyasla daha az ÖVD sergilediğini göstermiştir.

2.4.5. ÖVD'nin Performans, Etik ve Olumsuz Davranışlarla İlişkisi

ÖVD'nin performansla bağıntı farklı düzeylerde inceleyen bulgular mevcuttur. Podsakoff & MacKenzie (1997) ve Podsakoff vd. (2000), ÖVD'nin performans ve değerlendirme sonuçlarını olumlu etkilediğini; MacKenzie, Podsakoff & Fetter (1993) ise yönetsel değerlendirmelerle ilişkili olduğunu göstermiştir. Bergeron vd. (2013) ÖVD'nin kurumsal etik ile finansal performans arasında aracılık rolü oynadığı sonucuna ulaşmıştır. Tokgöz & Seymen (2013) ile Oplatka (2009), ÖVD'nin olumlu çalışan imajı ve değerlendirmelere yansıyan etkilerini desteklemektedir.

2.4.6. ÖVD ve Örgütsel Atiklik (Çeviklik)

ÖVD'nin atiklikle ilişkisini ele alan çalışmalar değişkenler arasında anlamlı pozitif bir ilişkiye işaret eder. Vahdati, Nejad & Abulfazl (2014) otomotiv sektöründe ÖVD'nin hem örgütsel atikliği hem entelektüel sermayeyi pozitif etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Moradi, Haddadi & Keikha (2017) ise gümrük çalışanlarında iş ahlakı, nezaket ve centilmenlik gibi ÖVD bileşenlerinin örgütsel atikliği anlamlı biçimde güçlendirdiğini bulgulamıştır. Bu kanıtlar, ÖVD'nin bilgi paylaşımı, koordinasyon ve esneklik gibi atikliğin yapıtaşlarına yakıt sağladığını düşündürmektedir.

2.4.7. Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti

Grego-Planer (2019) kamu-özel örnekleimde örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. İyidemirci & Aydınhan (2018)'ın bulguları da ÖVD ve motivasyonun işten ayrılma niyetini azalttığını göstermektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMINİ

3.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İş tatmini, yönetim ve örgüt psikolojisi literatüründe uzun yıllardır incelenen temel kavramlardan biridir. Çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin, örgütlerin verimliliği, çalışan motivasyonu ve kurumsal işleyiş üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu erken dönem araştırmalarla ortaya konmuştur (Siegel & Lane, 1974; Deutsch, 1975; Locke, 1976). İş tatmini kavramına ilişkin ilk sistematik tanımlardan biri Hoppock (1935) tarafından yapılmış ve iş tatmini, bireylerin psikolojik, fizyolojik ve çevresel memnuniyetlerinin birleşimi olarak açıklanmıştır.

Bilimsel olarak iş tatminine yönelik ilk araştırmalar, F. Taylor'un Birinci Dünya Savaşı döneminde ücret odaklı yaklaşımlarıyla başlamış, ancak Taylor'un insanın toplumsal yönünü ihmal eden yaklaşımının sınırlılıkları Hawthorne deneyleriyle ortaya çıkmıştır. Hawthorne deneyleri, iş tatmininde sosyal ilişkilerin ve insan faktörünün kritik rolünü vurgulamış, böylece kavram yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik boyutlarıyla ele alınmaya başlanmıştır (Çarıkçı & Oksay, 2004).

Sanayi Devrimi sonrası kapitalist üretim biçimlerinin yoğunlaşmasıyla birlikte iş tatmini daha da önem kazanmış, modern dönemde ise çalışanların yalnızca ekonomik beklentilerinin değil, ruhsal ve sosyal ihtiyaçlarının da dikkate alınması gerektiği anlaşılmıştır (Belsem, 2018).

İş tatmini literatüründe farklı tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlar üç temel kategoride incelenebilir:

1. Bütüncül Tanım: Çalışanların iş ortamına ilişkin genel tutumlarına odaklanır (Locke, 1976; Robbins, 1994).
2. Farklılaştırıcı Tanım: Çalışanların beklentileri ile elde ettikleri sonuçlar arasındaki farkı temel alır; fark arttıkça tatmin azalır (Smith vd., 1969; Hodson, 1991).
3. Referans Yapısı Teorisi: İşin nesnel koşullarının yanı sıra bireysel algıların tatmin düzeyini etkilediğini savunur (Morse, 1953; Homans, 1961).

Young (1984) iş tatminini bireylerin işlerine yönelik geliştirdikleri duygusal tepkilerle açıklarken, Lofquist ve Dawis (1969) tatmini bireyin çalışma ortamının ihtiyaçlarını karşılama derecesine bağlamıştır. Solly ve Hohenshil (1986) ise tatminin hem genel bir memnuniyet faktörünü hem de iş koşullarına bağlı özel memnuniyet unsurlarını içerdiğini vurgulamıştır.

Spector (1997; 2006) iş tatminini “iş hakkında değerlendirici duygular kümesi” olarak tanımlamış ve dokuz boyut belirlemiştir: ücret, terfi, denetim, yan haklar, koşullu ödüller, işletme prosedürleri, iş arkadaşları, işin doğası ve iletişim. Bu yaklaşım, iş tatmininin yalnızca öznel bir duygu değil, aynı zamanda yapısal ve örgütsel faktörlerle de şekillendiğini ortaya koymaktadır.

İş tatmininin ölçümünde Minnesota Memnuniyet Anketi gibi standart araçlar kullanılmakta, böylece tatminin hem içsel hem de dışsal boyutları değerlendirilebilmektedir (Bogler, 2001; Feldman & Arnold, 1985). Literatürde iş tatmini genellikle iki temel boyut üzerinden incelenmektedir:

- İçsel Tatmin: İşin kendisinden kaynaklanan unsurlar (işin doğası, başarı hissi, gelişim olanakları).
- Dışsal Tatmin: İşin çevresel yönleri (ücret, terfi, çalışma koşulları, yönetim tarzı) (Locke, 1976; Erdoğan, 1996; Oshagbemi, 1999).

Araştırmalar iş tatmininin bireysel ve kurumsal düzeyde birçok faktörden etkilendiğini göstermektedir. Bireysel düzeyde yaş, cinsiyet, eğitim, sosyal statü, kişilik özellikleri ve yaşam deneyimleri; kurumsal düzeyde ise yönetim biçimi, görev tanımı, iletişim yapıları, kariyer olanakları, ücret ve çalışma koşulları iş tatminini doğrudan etkilemektedir (Ay vd., 2015; Sia & Tan, 2016; Park & Cho, 2016).

İş tatmini, bireylerin iş ortamına yönelik algılarının ve deneyimlerinin çok boyutlu bir yansımasıdır. Bu kavram yalnızca bireysel mutluluk ve psikolojik refah açısından değil, aynı zamanda örgütlerin sürdürülebilir başarısı ve rekabet gücü açısından da merkezi öneme sahiptir. Kurumların insan kaynakları politikaları, iş tatminini artırmaya yönelik stratejileri yalnızca çalışan bağlılığı ve verimlilik için değil, aynı zamanda uzun vadeli kurumsal sürdürülebilirlik için de kritik bir araçtır (İşcan vd., 2007; Yazıcıoğlu & Sökmen, 2007; Güven, 2020).

İş tatmini, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde kritik sonuçlar doğurmaktadır. Yüksek iş tatmini, çalışanların işe bağlılıklarını, üretkenliklerini ve genel yaşam kalitelerini artırırken; düşük iş tatmini yabancılaşma, düşük performans, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimleriyle

sonuçlanabilmektedir (Bateman & Snell, 1999; Dalkrani & Dimitriadis, 2018). Ayrıca tatmin düzeyi, çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlıklarıyla da doğrudan ilişkilidir (Young, 1984).

3.2. İŞ TATMINİ İLE İLGİLİ KURAMLAR

İş tatmini, çalışanların iş ortamına ilişkin algılarını, tutumlarını ve davranışlarını açıklamak amacıyla pek çok teorik çerçeve üzerinden ele alınmıştır. Literatürde bu teoriler genellikle içerik teorileri ve süreç teorileri olmak üzere iki ana grupta toplanmaktadır (Erdil vd., 2004; Pekdemir vd., 2006; Gürsel, 2016). İçerik teorileri, çalışanların temel ihtiyaçlarını ve bunların tatmin edilme biçimlerini açıklarken; süreç teorileri, tatminin hangi mekanizmalar aracılığıyla oluştuğunu ve davranışa nasıl dönüştüğünü analiz etmektedir.

3.2.1. İçerik Teorileri

İçerik teorileri, iş tatmininin temelinde bireysel ihtiyaçlar ve bunların karşılanma düzeyi olduğunu savunmaktadır.

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (1943): Maslow insan ihtiyaçlarını beş basamaklı bir piramit içinde sınıflandırır: fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik, aidiyet, saygınlık ve kendini gerçekleştirme. Alt düzey ihtiyaçlar karşılandıkça birey daha üst düzey ihtiyaçlara yönelir. İş tatmini bağlamında çalışanların beklentileri de bu hiyerarşiye göre şekillenir (Saklan, 2010; Arnold, 1986; Başara, 2013; Güllü, 2009).
- Alderfer'in ERG Teorisi (1969): Maslow'un yaklaşımını sadeleştirerek üç kategoriye indirger: var olma (Existence), ilişki kurma (Relatedness) ve büyüme (Growth). ERG teorisinin önemli özelliği, ihtiyaçların aynı anda hissedilebilmesi ve üst ihtiyaçların karşılanmadığı durumlarda alt ihtiyaçlara geri dönüşün (hayal kırıklığı–geri çekilme prensibi) mümkün olmasıdır (Öner, 2021; Gürsel, 2016).
- Herzberg'in İki Faktör Teorisi (1959): Herzberg, iş tatminini sağlayan faktörleri ikiye ayırır: motivasyonel faktörler (başarı, sorumluluk, gelişim, tanınma) ve hijyen faktörler (ücret, çalışma koşulları, iş ilişkileri, politika ve denetim). Motivasyonel faktörler tatmini artırırken, hijyen faktörlerin yokluğu tatminsizlik doğurur. En önemli bulgusu, tatmin ile tatminsizliğin aynı eksenin uçları değil, farklı boyutlar olduğudur (Alrawani vd., 2020; Önder, 2007; Safia, 2020).
- McGregor'un X ve Y Teorisi: McGregor, çalışanlara ilişkin iki varsayım geliştirmiştir. X teorisi insanı tembel, yönlendirilmesi gereken biri olarak görürken; Y teorisi

Çalışanların z disiplinli, yaratıcı ve işlerini severek yapabileceklerini savunur. İş tatmini açısından Y teorisi, çalışanların yaratıcılıklarını geliştirebilecekleri ortamların önemini vurgular (Kopelman vd., 2008; Simionel, 2011).

- McClelland'ın İhtiyaçlar Teorisi (1961): İş yaşamında üç temel ihtiyacın belirleyici olduğunu öne sürer: başarı (N-Ach), g (N-Pow) ve bağlılık (N-Aff). İnsanların bu ihtiyaçlara sahip olma dereceleri farklıdır ve kültür, eğitim ve deneyimlerle şekillenir. Yüksek başarı ihtiyacı olanlar zorlu görevlerden tatmin olurken; yüksek bağlılık ihtiyacı olanlar ekip çalışmasında doyum bulur (Kuzucu & şimşek, 2013; Treadway vd., 2005; Safia, 2020).

3.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, iş tatmininin beklentiler, algılar, hedefler ve öğrenilmiş davranışlar üzerinden nasıl oluştuğunu inceler.

- Vroom'un Beklenti Teorisi: aba–performans–dl zincirine dayanır. Çalışanlar çabalarının performansa, performansın ödüllere ve ödüllerin kişisel hedeflere ulaşacağına inandıklarında daha yüksek motivasyon ve tatmin sergilerler (Erdem, 1998; Doğan, 2023).
- Adalet/Eşitlik Teorisi (Adams): Çalışanlar kendi katkılarını ve elde ettikleri dlleri, benzer durumda olan başkalarının girdileri ve çıktılarıyla kıyaslar. Adalet algısı tatmini artırırken, adaletsizlik algısı motivasyonu ve tatmini düşürür (Daniels, 1996; Yavuzkurt, 2017).
- Hedef Belirleme/Amaç Teorisi (Locke): Belirgin ve zorlayıcı hedefler çalışanların performansını ve tatminini artırır. Belirsiz hedefler düşük motivasyona yol açar; net ve ulaşılabilir hedefler çalışanların kendilerine güvenlerini pekiştirir (Chahal & Mehta, 2010; Aykaç, 2010).
- Porter–Lawler Modeli: Beklenti teorisinin genişletilmiş bir versiyonudur. Çalışanın bası, yetenekleri ve rol algısı performansı belirler. Performansın ardından alınan ödüller, algılanan adalet düzeyiyle birlikte iş tatminini şekillendirir (Cansız, 2019).
- Davranışsal şartlandırma Teorisi: Pavlov'un klasik şartlandırması ve Skinner'in edimsel şartlandırması üzerine kurulur. Olumlu sonuçlanan davranışlar tekrar edilirken,

olumsuz sonuçlanan davranışlar azalır. İş tatmini bağlamında ödüllendirilen davranışların pekişmesi, çalışan motivasyonunu güçlendirir (Ayhan, 2006).

İş tatmini teorileri, farklı yönleriyle çalışanların iş yaşamındaki davranışlarını anlamaya ışık tutmaktadır. İçerik teorileri, çalışanların temel ihtiyaçlarını ve bunların iş ortamında karşılanma biçimlerini ele alırken; süreç teorileri, tatminin hangi mekanizmalar üzerinden ortaya çıktığını açıklamaktadır. Maslow'dan McClelland'a, Vroom'dan Adams'a kadar birçok yaklaşım, çalışanların işlerinden nasıl doyum sağladıklarını farklı açılardan yorumlamıştır. Günümüzde bu teoriler, insan kaynakları politikalarının tasarlanması, çalışan motivasyonunun artırılması ve örgütsel başarının sürdürülebilirliğini sağlama noktasında hâlen geçerliliğini korumaktadır.

3.3. İŞ TATMINİNİN BOYUTLARI

İş tatmini, çalışanların işlerine yönelik olumlu değerlendirmeleri ile ortaya çıkan çok boyutlu bir olgudur (Munir & Rahman, 2016). Tatmin düzeyleri, hem bireysel faktörlere hem de örgütsel koşullara bağlı olarak şekillenmektedir. Literatürde en yaygın kabul gören modellerden biri, Smith, Kendall ve Hulin'in (1969) geliştirdiği sınıflamadır. Bu modele göre iş tatmini beş temel boyutta incelenmektedir: işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetimle ilişkiler ve çalışma arkadaşları.

3.3.1. Yapılan İşin Kendisi

Çalışanların görev tanımları ve işin özellikleri tatminin en önemli belirleyicilerindendir. İşin çekiciliği, toplumda sağladığı saygınlık, yaratıcılığa fırsat vermesi ve çeşitlilik içermesi tatmini artırmaktadır (Meydan, 2010). Araştırmalar, işin başarısı ve işten alınan haz ile tatmin arasında güçlü bir bağ bulunduğunu göstermektedir (Alliger & Williams, 1993).

3.3.2. Ücret

Ücret, iş tatmininin en temel unsurlarındandır. Çalışanların aldıkları ücret ile beklentileri arasındaki uyum, tatminin kritik belirleyicisidir (Locke, 1976; Lawler, 1971). Ücret tatminsizliği ise düşük performans, bağlılık kaybı ve işten ayrılma eğilimini artırmaktadır (Bretz & Thomas, 1992). Ayrıca, adil ücret algısı motivasyonu güçlendirirken, adaletsizlik algısı tatminsizlik yaratmaktadır (Heneman & Judge, 2000).

3.3.3. Terfi Olanakları

Kariyer ilerleme fırsatları, çalışanların iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Adil ve şeffaf terfi imkânları, hem iş doyumunu hem de örgütsel bağlılığı artırmakta; aynı zamanda iş gücü devrini azaltmaktadır (Shaver & Lacey, 2003). Liderlik tarzı da bu süreçte belirleyicidir. Katılımcı yönetim tatmini güçlendirirken, otoriter yaklaşımlar tatminsizlik yaratmaktadır (Patrick, 1984).

3.3.4. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

Çalışma ortamındaki sosyal ilişkiler, çalışanların tatmininde kritik rol oynamaktadır. Destekleyici arkadaşlık ilişkileri, takım ruhu ve işbirliği çalışanların motivasyonunu yükseltmektedir (Searle vd., 2001; Shimazu vd., 2004). Sosyal destek, yalnızca iş stresini azaltmakla kalmayıp, işten alınan hazzı da artırmaktadır.

3.3.5. Yönetimle İlişkiler

Yöneticilerle kurulan açık, adil ve destekleyici ilişkiler, çalışanların tatmin düzeylerini güçlendirmektedir. Katı ve mesafeli yönetim anlayışları ise tatminsizlik yaratmaktadır. Çalışanların görüşlerinin dikkate alınması ve kararlara katılımının sağlanması, tatminin sürdürülebilirliği için kritik öneme sahiptir.

İş tatmininin boyutları, çalışanların iş yaşamındaki deneyimlerini hem bireysel hem de örgütsel açıdan şekillendirmektedir. İşin niteliği, ücret politikaları, terfi olanakları, sosyal ilişkiler ve yönetim tarzı tatminin en önemli belirleyicileridir. Bu unsurların dengeli biçimde yönetilmesi, çalışan bağlılığını artırmakta ve örgütsel başarıyı güçlendirmektedir.

3.4. İŞ TATMINİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatmini; çalışanların işlerine dair algı, duygu ve değerlendirmelerinin bir toplamı olup hem bireysel iyilik hâlini hem de örgütsel çıktıları doğrudan etkiler. Tatmin düzeyi; çalışanların işe yönelik enerjisi, sorumluluk alışları, performansları ve örgüte bağlılıklarıyla yakından ilişkilidir. Buna karşılık tatminsizlik; stres, isteksizlik, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlara zemin hazırlar (Cribbin, 1972; Davis, 1982).

İş tatminini belirleyen unsurların nasıl çalıştığını anlamak için motivasyon kuramlarına başvurulur. Vroom'un Beklenti Kuramı, çabanın performansa, performansın ödüle ve ödülün çekiciliğine (valence) bağlandığını; bu zincirin herhangi bir halkasında kopukluk olursa tatminin gerileyebileceğini söyler (Vroom, 1997). Porter-Lawler modeli ise performans–ödüle–

tatmin ilişkisini daha ayrıntılı kurarak, algılanan adalet ve ödül yapılarının tatmini aracılı biçimde etkilediğini vurgular (Suwandi & Nugroho, 2023). Bu çerçevede, aşağıda özetlenen bireysel ve örgütsel faktörlerin tatmin üzerindeki etkisinin neden bağlama duyarlı olduğunu açıklar.

3.4.1. Bireysel Faktörler

- **Yaş ve yaşam evresi:** Genç yaşlarda ideal–gerçeklik farkı tatmini düşürebilirken, ilerleyen yaşlarda deneyim ve gerçekçi beklentiler tatmini artırır; bazı çalışmalar ise yaş–tatmin ilişkisinin U–şeklinde olabileceğini göstermektedir (Arısoy, 2007; Debbarma vd., 2023; Alzubi vd., 2023).
- **Cinsiyet:** Eşit koşullarda sistematik farklar zayıf olsa da ayrımcılık ve sosyal kısıtlar kadın çalışanların tatminini aşağı çekebilir (Temel Eğinli, 2009).
- **Eğitim düzeyi:** Eğitim, beceriyi ve beklentiyi birlikte yükseltir. Gelişim olanakları ve nitelikli iş–kişi uyumu sağlandığında tatmin artar; tersi hâlde tatminsizlik ve stres görülebilir (Tor, 2011; Debbarma vd., 2023).
- **Medeni durum ve aile yükümlülükleri:** Evli bireylerde işten ayrılma olasılığı görece düşebilir; aile sorumluluğu iş–örgüt bağına güçlendirebilir (Akkuş, 2017). Özellikle kadın çalışanlarda çocuk yaşı, eşin çalışma durumu ve ekonomik koşullar tatmini etkileyebilir (Edgelow vd., 2023).
- **Statü ve kıdem:** Örgütteki konumun toplumsal saygınlığı ve kıdemle gelen örgütsel bilgilenme tatmini yükseltir; ancak ilerlemenin tıkanıp, terfi görünürlüğünün düşük olduğu durumlarda kıdem arttıkça tatmin de düşebilir (Ay, 2022; Günay, 2015; Yaman, 2009).
- **Kişilik, yetenek ve benlik algısı:** Benlik bilinci yüksek, yetkinlik algısı güçlü, öğrenmeye açık bireylerin tatmini daha yüksektir. Bilişsel-duygusal eğilimler ve edinilmiş beceriler iş deneyimini filtreleyerek tatmini belirler (Akkuş, 2017; Feifei vd., 2023).
- **Makro ve sosyokültürel çevre:** Ülkenin ekonomik iklimi, iş güvencesi algısı, yerel normlar ve toplumsal destek ağları iş tatmininde arka plan belirleyicileridir (Özpehlivan, 2018; Hoş & Oksay, 2015).

3.4.2. Örgütsel Faktörler

- **Fiziksel çalışma koşulları:** Temiz, güvenli, havadar, gürültüsüz ve erişilebilir mekânlar tatmini yükseltir; kötü koşullar kaygı ve sağlık sorunlarına yol açar (Çınar, 2013; Hasırcı, 2020).
- **Ücret ve yan haklar:** Ücretin düzeyi kadar, dağıtım ve süreç adaleti de kritiktir. Sağlık sigortası, emeklilik, ikramiye gibi paketlerin adil/öngörülebilir olması tatmini artırır (Bozkurt & Bozkurt, 2008; Sarker, 2003; Rubio-Valdehita vd., 2023).
- **Terfi ve kariyer olanakları:** Şeffaf, ölçütleri net ve erişilebilir terfi sistemi motivasyonu ve tatmini besler; keyfi/belirsiz uygulamalar tatminsizlik üretir (Çimen & Şahin, 2000; Örücü vd., 2021).
- **Yönetim tarzı ve lider-çalışan ilişkisi:** Yetki devri, çalışan katılımı, takdir ve destek; psikolojik güvenliğin ve aitliğin temelidir. Yöneticilerle olan ilişkiler, çalışanların üretkenliği ve örgütte kalma niyeti üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Başalp, 2001; Feldman & Arnold, 1985; Marcus & Curt, 1999).
- **Çalışma süresi:** Uzun süre aynı örgütte kalanların kurumsal uyumu artabilir; ancak ilerleme imkânlarının tıkanması tatminsizliği besler (Temel Eğinli, 2009).
- **İletişim ve kurumsal kültür:** İki yönlü, zamanında ve açık iletişim; takım çalışması ve meslektaş bağlılığı tatmini güçlendirirken, izolasyon ve bilgi kapalılığı iş tatminini zayıflatmaktadır (Yumuşak, 2008; Kolbaşı & Bağcı, 2019).
- **İş arkadaşları ve sosyal iklim:** Destekleyici ekip bağları yeni çalışanların uyumunu ve genel iş tatmini yükselten faktörler olarak ele alınabilir (Ay, 2022; Huh, 2023).
- **Örgütsel adalet:** Dağıtımsal, süreçsel ve etkileşimsel adalet algıları; bağlılık, gönüllü çaba ve kalıcılık üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Bryant vd., 2023; Suwandi & Nugroho, 2023).
- **İş güvenliği (OSH) ve psikososyal güvenlik:** Fiziksel güvenliğin yanı sıra saygı, adalet ve dayanışmayı içeren psikososyal güvenlik iklimi iş tatminini doğrudan yükseltir (Safia, 2020).
- **İşin niteliği ve görev tasarımı:** Beceri çeşitliliği, özerklik, geri bildirim gibi faktörler iş tatmini artırırken; tekdüzelik ve başarısızlık deneyimleri tatminsizlik duygusu ile ilişkilendirilir (Koch & Steers, 1978).

3.5. İŞ TATMINİNİN ÖNEMİ

İş, bireylerin yaşamında yalnızca ekonomik bir araç değil, aynı zamanda kendini gerçekleştirme, yeteneklerini sergileme ve toplumsal kimlik kazanma alanıdır. Bu nedenle iş tatmini, çalışanların yaşam doyumlarının, ruhsal ve fiziksel sağlıklarının, örgütsel performansın ve toplumsal refahın ayrılmaz bir parçasıdır. Çalışanlar işlerinden tatmin olmadıklarında mutsuzluk, motivasyon kaybı ve yabancılaşma yaşayarak verimliliklerini düşürmekte; bu durum, örgütler ve toplum açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Başalp, 2001).

Örgütsel bağlamda iş tatmini, kurum içi işleyişin temel göstergelerinden biridir. Tatminsizlik, hem verimlilik kayıplarının hem de çalışan devrinin artmasının önemli nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayarak tatmini artırmaya odaklanmak zorundadır (Tütüncü & Çiçek, 2000). Çalışanların görev gereklerini yerine getirebildikleri, ödüllerin adil dağıtıldığı ve iş ortamında denge sağlandığı durumlarda iş tatmini yükselmekte; aksi halde doyumsuzluk ve işten ayrılma eğilimi ortaya çıkmaktadır (Akşit Aşık, 2010).

İş tatmini bireysel düzeyde yalnızca mutluluk değil, aynı zamanda fiziksel ve zihinsel sağlığın korunması, sosyal yaşamın dengelenmesi ve bireyin kendini değerli hissetmesi açısından da kritik öneme sahiptir. Modern yönetim anlayışında, bir iş yerinin başarısı yalnızca kârlılık veya pazar payı gibi ölçütlerle değil, aynı zamanda çalışanların kendilerini değerli hissetmeleriyle de değerlendirilmektedir. Bu nedenle iş tatmini, örgütler için yalnızca yönetsel bir hedef değil, aynı zamanda sosyal bir sorumluluk ve etik bir yükümlülüktür (Akıncı, 2002).

Araştırmalar, iş tatmininin doğrudan örgütsel verimlilikle bağlantılı olduğunu göstermektedir. Tatmin düzeyi yüksek çalışanlar, daha az hata yapmakta, daha verimli çalışmakta ve işten ayrılma eğilimleri düşük olmaktadır. Bu durum, işverenler için hem maddi hem de manevi kazanç anlamına gelmektedir (Şimşir & Seyran, 2020). Ayrıca iş tatmini, çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirmekte ve kurumun amaçlarıyla özdeşleşmelerini kolaylaştırmaktadır (Kreitner & Kinicki, 2006).

İş tatmini ile performans arasındaki ilişki de literatürde güçlü bir biçimde ortaya konmuştur. Judge ve arkadaşlarının (2011) meta-analiz çalışması, iş tatmini ile iş performansı arasında pozitif korelasyon bulunduğunu göstermektedir. Çalışanların beklentilerinin karşılanması ve ödüllerin adil biçimde dağıtılması, performans artışına doğrudan katkı sağlamaktadır (Rue & Byars, 1989; Hoerr, 1989). Tatmin düzeyi yüksek çalışanlar aynı

zamanda daha motive olup işlerini özenle yaparak iş ortamının iyileşmesine ve hizmet kalitesinin artmasına katkıda bulunmaktadır.

Öte yandan, tatminsizlik hem bireysel hem örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Tatminsiz çalışanlar, işlerinden sıkılarak performans düşüklüğü yaşamakta, devamsızlık oranları artmakta ve işten ayrılma eğilimleri yükselmektedir (Cascio, 2003; George, 2000; Luthans, 1989; Tylczak, 1990). Bu durum yalnızca işyerini değil, aynı zamanda çalışanların özel yaşamlarını da olumsuz etkilemektedir (Şimşir & Seyran, 2020).

İş tatmininin önemi, müşteri ilişkileri ve toplumsal refah düzeyine kadar genişlemektedir. Tatmin olmuş çalışanların müşteri memnuniyetini artırdığı, müşteri sadakatini güçlendirdiği ve bunun da örgütün sürdürülebilir başarısına katkı sağladığı görülmektedir (Johnson, Ryan & Schmit, 1994; Huselid, 1995). Ayrıca iş tatmini, çalışanların moralini yükseltmekte (Norman, 1925), sendikal faaliyetlere yönelimi azaltmakta ve örgütsel iklimi güçlendirmektedir (Huselid, 1995).

Sonuç olarak, iş tatmini bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde kritik bir öneme sahiptir. Bireylerin mutluluğunu, sağlığını ve yaşam kalitesini doğrudan etkilerken; örgütlerin verimliliğini, müşteri memnuniyetini ve sürdürülebilir başarısını da belirlemektedir. Yüksek iş tatmini, çalışanların kurumlarına daha bağlı, üretken ve motive olmalarını sağlamakta; düşük iş tatmini ise verim düşüklüğü, devamsızlık ve işten ayrılma gibi maliyetli sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle iş tatminini yükseltmeye yönelik politikalar, modern organizasyonların yalnızca insan kaynakları stratejilerinin değil, aynı zamanda uzun vadeli rekabet üstünlüğünün de merkezinde yer almaktadır.

3.6. İŞ TATMINİ VE İŞ TATMINSIZLIĞININ ÇALIŞMA YAŞAMINA ETKİSİ

Çalışma yaşamında bireyler yalnızca ücret elde etmez; statü, gelişim, terfi, nitelikli ilişkiler ve uygun koşullar gibi çok boyutlu beklentiler geliştirir. Bu beklentilerin makul ve adil biçimde karşılanması iş tatminini, karşılanmaması ise iş tatminsizliğini doğurur (Akşit Aşık, 2010). Tatmin, bireyin işiyle kurduğu olumlu duygusal–bilişsel bağı güçlendirirken; tatminsizlik, hem bireysel iyilik hâlini hem de örgütsel işleyişi zayıflatan bir risk faktörü olarak ortaya çıkar (Çarıkçı & Oksay, 2004).

İş tatminsizliği tipik olarak iki tavırla görünür:

1. İçerik kapanım/çekilme: Çalışan işten ayrılmasa dahi gerginlik, isteksizlik ve kronik uyumsuzluk sergiler; verimlilik düşer, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti artar.

2. Ses çıkarma/çözüm arayışı: Çalışan sorunlarını dile getirir, örgüt içi iletişim ve süreçler üzerinden çözüm arar; bu kanal işletilebildiğinde olumsuz etkilerin bir kısmı sınırlanabilir (Orhaner Gündüz, 2016).

Bu iki çizgi, örgütlerin geri bildirim ve katılım mekanizmalarının tatminsizlik üzerindeki düzenleyici etkisini işaret eder.

3.7. İŞ TATMINSIZLIĞININ SONUÇLARI

3.7.1. Bireysel Sonuçlar

Tatminsizlik; kaygı artışı, olumsuz duygu durum, işe karşı isteksizlik ve örgüte güvenin azalması gibi psikososyal sonuçlar üretir (Çarıkcı & Oksay, 2004). Klinik olmayan düzeylerde dahi stres, uykusuzluk, baş ağrısı, tükenmişlik ve isteksizlik sıklıkla rapor edilir; bu tablo bağışıklığın zayıflaması ve kronik hastalıklara yatkınlıkla da ilişkilendirilebilir (Karadal, 1999). Dolayısıyla tatminsizlik, bireyin ruhsal ve bedensel sağlığı üzerinde çok boyutlu bir yük oluşturur.

3.7.2. Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel düzeyde tatminsizlik; devamsızlık, geç kalma, düşük performans, disiplin sorunları, otoriteye direnç, hatta yıkıcı eylemler gibi davranışsal çıktılarla ve bağlılık/sadakat zayıflaması, yenilikçi çıktıların azalması, verimlilik kaybı ve maliyet artışı ile kendini gösterir (Koch & Steers, 1978; Akıncı, 2002; Eriş, 2019). Bu zincir, orta–uzun vadede örgütün sürdürülebilirliğini ve rekabet gücünü zedeler. Nitekim çalışanların duygu durumundaki bozulma, işletmenin genel verimliliğini düşürerek kalıcı performans kayıplarına yol açabilir (Akşit Aşık, 2010).

3.7.3. Zincirleme Etki ve Kurumsal İklim

Tatminsizlik, bireysel yakınma ve devamsızlığı tetikledikçe iş akışları aksar; işgücü kaybı ve ikame maliyetleri artar; örgütsel iklim bozulur. Buna karşılık adil, destekleyici ve katılımcı yönetim uygulamaları; beklenti–deneyim farkını azaltarak tatminsizliği düşürür, motivasyonu ve bağlılığı yükseltir (Deniz, 2005). Etkin iletişim, şeffaf süreçler ve geri bildirim kanalları, çalışanların “ses çıkarma” yolunu güçlendirerek yapıcı uyumu teşvik eder (Orhaner Gündüz, 2016).

İş tatminsizliğinin en aza indirilmesi ve çalışanların iş tatminin artırılması için yöneticiler aşağıdaki maddeleri uygulamalıdır.

- Adalet ve şeffaflık: Ücret, terfi ve ödül süreçlerinde dağıtımsal/süreçsel adaletin güçlendirilmesi (Koch & Steers, 1978; Akıncı, 2002).
- Psikososyal destek: Stres yönetimi, tükenmişliği önleme ve danışmanlık mekanizmaları; iş–yaşam dengesi uygulamaları (Karadal, 1999).
- Katılım ve iletişim: Düzenli geri bildirim, öneri sistemleri ve yönetimle açık diyalog kanalları (Orhaner Gündüz, 2016; Deniz, 2005).
- İklim ve güven: Saygı, güven ve kapsayıcılığa dayalı örgütsel iklimin güçlendirilmesi (Çarıkçı & Oksay, 2004; Eriş, 2019).

İş tatmini ile tatminsizliği arasındaki fark, yalnızca bireylerin mutluluğunu değil; örgütsel performans, bağlılık, yenilikçilik ve sürdürülebilirliği de belirler. Tatminsizlik bireyden örgüte ve topluma yayılan zincirleme olumsuzluklar üretirken; tatmin odaklı politikalar hem refahı hem de verimliliği artırır. Bu nedenle tatminsizliğin azaltılması, modern örgütler için yönetsel bir zorunluluk ve sosyal sorumluluk niteliğindedir (Akşit Aşık, 2010; Deniz, 2005; Eriş, 2019).

3.8. İŞ TATMINİ İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

İş tatmini üzerine yapılan çalışmalar, kavramın hem bireysel hem de örgütsel açıdan kritik bir role sahip olduğunu göstermektedir. Literatür, iş tatmininin yalnızca ekonomik beklentilerle sınırlı kalmadığını; motivasyon, örgütsel bağlılık, moral, iş değerleri, duygusal durumlar ve sosyal ilişkiler gibi çok sayıda faktörden etkilendiğini ortaya koymaktadır (Doğan, 2009; Başaran, 1998; Demir, 2007).

Araştırmalarda, maaş, sosyal güvenlik imkânları, izin günleri, yönetimle ilişkiler, özerklik, eğitim ve gelişim fırsatları ile karar süreçlerine katılımın çalışanların tatmin düzeylerini doğrudan etkilediği vurgulanmaktadır. Miner (1992) beklentilerin karşılanmamasının tatminsizliğe, bunun da verimlilik kaybı ve işten ayrılma eğilimine yol açtığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Kahn (1973), tatminin düşük olduğu örgütlerde çalışan devir hızının arttığını ve sorunların çoğaldığını ifade etmiştir.

Türkoğlu (2011), iş tatminini bireysel ve örgütsel faktörler çerçevesinde ele alarak yöneticilerin tatmini artırmada aktif bir rol üstlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Özer ve Günlük (2010), tatmin algısının cinsiyete göre farklılaştığını, Keleş (2006) ise tatminin yönetsel uygulamalar, işten alınan haz, yönetime katılım ve genel memnuniyet gibi dört ana unsurla

şekillendiğini tespit etmiştir. İşcan ve Timuroğlu (2007) tatminin daha çok duygusal boyut taşıdığına dikkat çekmiştir.

Changa ve arkadaşları (2010), hizmet sektöründe iş tatmininin ve bağlılığın sürdürülebilir başarı için kritik olduğunu; Llorente ve Macías (2005) ise iş kalitesi ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu vurgulamışlardır. Hunjra ve arkadaşları (2010) da yöneticilerin davranışlarının ve ast-üst ilişkilerinin hem çalışan hem de işletme performansı üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymuştur.

Genel olarak araştırmalar, iş tatmininin yalnızca bireysel refahın değil, örgütsel verimlilik ve sürdürülebilir başarının da temel belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Yüksek iş tatminine sahip çalışanlar örgütlerine bağlılık gösterirken, tatminsizlik devamsızlık, düşük performans, işten ayrılma ve örgütsel çatışma gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin tatmin düzeyini artıracak stratejiler geliştirmesi, modern yönetim anlayışının vazgeçilmez bir parçası olarak değerlendirilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

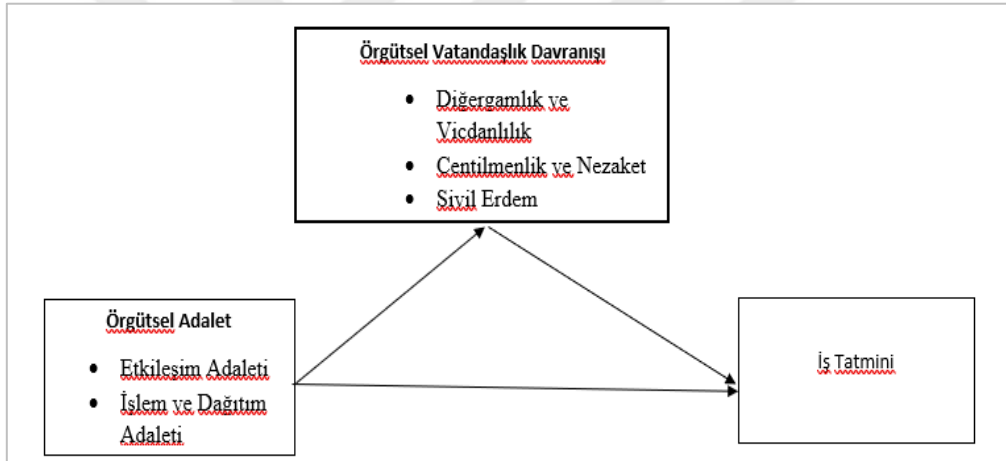
ALAN ARAŞTIRMASI

Bu araştırma için Erzurum Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'ndan 16.05.2024 tarihli 06/3 sayılı kararla gerekli izinler alınmıştır. Ayrıca araştırma yapılan kurumlardan resmi izinler alınmıştır.

4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Kavramlar arası ilişkilere yönelik araştırma modeli ve hipotezlere aşağıda verilmiştir. Hipotezler yukarıdaki detaylı literatür taraması ve kavramlararası ilişkilere yönelik verilen araştırmalar ışığında hazırlanmıştır.

Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli



Şekil 4.1’de görüldüğü gibi araştırma modeli örgütsel adalet (etkileşim adaleti ve işlem ve dağıtım adaleti), örgütsel vatandaşlık davranışı (diğergamlık ve vicdanlılık, centilmenlik ve nezaket ve sivil erdem) ve iş tatmini olmak üzere üç ana değişkenden oluşmaktadır. Araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezler Tablo 4.1.’deki gibidir:

Tablo 4.1. Araştırmanın Hipotezleri

H₁:	Örgütsel adalet iş tatminini olumlu olarak etkiler.
H_{1a}:	Etkileşim adaleti iş tatminini olumlu olarak etkiler.
H_{1b}:	İşlem ve dağıtım adaleti iş tatminini olumlu olarak etkiler.
H₂:	Örgütsel adalet örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu olarak etkiler.
H₃:	Örgütsel vatandaşlık davranışı iş tatminini olumlu olarak etkiler.
H_{3a}:	Diğergamlık ve vicdanlılık iş tatminini olumlu olarak etkiler.
H_{3b}:	Centilmenlik ve nezaket iş tatminini olumlu olarak etkiler.
H_{3c}:	Sivil erdem iş tatminini olumlu olarak etkiler.
H₄:	Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rolü bulunmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma evrenini Erzurum Adliyesi'nde ve Erzurum Bölge Adliye Mahkemesi'nde görev yapan yardımcı yargı personeli oluşturmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak yüz yüze anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak katılımcılara iletilmiştir. Erzurum Adliyesi'nde (318) ve Erzurum Bölge Adliye Mahkemesi'nde (174) çalışan toplam yardımcı yargı personeli sayısı 492 kişidir. Bu araştırma evreninden %95'lik güven aralığı ve %5'lik bir hata payı ile örneklem büyüklüğü 380 olarak belirlenmiştir (www.surveysystem.com/sscalc.htm). Anket formu 400 kişiye dağıtılmış olup toplamda 381 çalışan tarafından katılım sağlanmıştır.

4.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu çalışmada, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği olmak üzere üç farklı ölçek kullanılmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Bu çalışmada kullanılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, Basım ve Şeşen (2006) tarafından VEY & Campbell (2004) ile Williams ve Shiaw (1999) tarafından geliştirilen ölçeklerin birleştirilmesi ile oluşturulan 19 maddelik ölçeğin Türkçeye uyarlanması ile elde edilmiştir. Ölçek 1: Hiçbir zaman- 6: Her zaman arasında derecelendirilen 6'lı Likert tipi olarak hazırlanmıştır.

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği: Bu çalışmada kullanılan Örgütsel Adalet Ölçeği, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, Polat (2007) tarafından Türkçeye çevrilmiş ve uyarlaması yapılmıştır. Toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, 1: Kesinlikle Katılmıyorum ile 5: Tamamen Katılıyorum arasında derecelendirilen 5'li Likert tipi olarak hazırlanmıştır.

İş Tatmini Ölçeği: Bu çalışmada, Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen ve daha sonrasında Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998) tarafından beş maddelik kısa formu oluşturulan İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması Keser & Bilir,(2019)tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek 1: Kesinlikle Katılmıyorum ile 10: Kesinlikle katılıyorum arasında derecelendirilen 10'lu Likert tipi olarak kullanıldığı gibi 1: Kesinlikle Katılmıyorum ile 5: Kesinlikle katılıyorum arasında derecelendirilen 5'li Likert tipi olarakta kullanılabilmektedir.

4.4. İSTATİSTİKİ KONULAR

Bu araştırmada yargı personelleri dikkate alınarak örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizi için demografik dağılımlar ve katılımcıların değişkenlerde yer alan ifadeleri değerlendirmelerine yönelik analizlerinde tanımlayıcı istatistikler (frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma), verilerin geçerliliğini saptamak için açımlayıcı faktör analizi, güvenilirliğini belirlemek için güvenilirlik (Cronbach's Alpha) analizi, değişkenler arasında etki ve aracılık etkisi olup olmadığını görmek için regresyon analizi, değişkenler arası ilişkileri saptamak için korelasyon analizi gibi çeşitli istatistiksel analizler uygulanmıştır. Analizlerde SPSS paket programlarından yararlanılmıştır.

4.5. BULGULAR

4.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Araştırmaya konu olan katılımcıların demografik dağılımlarını saptamak amacıyla frekans analizi yapılmış olup elde edilen bulgular Tablo 4.2’de sunulmuştur.

Tablo 4.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Değişken	Kategori	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	196	52,0
	Kadın	185	48,0
Yaş	18-25	49	12,9
	26-35	119	31,2
	36-45	108	28,3
	46-55	65	17,1
	56 ve Üstü	40	10,5
Medeni Durum	Evli	132	34,6
	Bekar	249	65,4
Eğitim Durumu	Lise	61	16,0
	Ön Lisans	131	34,4
	Lisans	151	39,6
	Lisans Üstü	38	10,0
Çalışma Süresi	0-5 Yıl	88	23,1
	6-10 Yıl	95	24,9
	11-15 Yıl	87	22,8
	16-20 Yıl	61	16,0
	21 ve Üstü	50	13,1
Yönetici mi?	Evet	72	18,9
	Hayır	309	81,1

Tablo 4.2'ye göre; araştırmaya katılan katılımcıların %48'i kadınlardan (n=185), %52'si ise erkeklerden (n=196) oluşmaktadır.

Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında; katılımcıların %31,2'sinin 26–35 yaş aralığında (n=119), %28,3'ünün 36–45 yaş aralığında (n=108), %17,1'inin 46–55 yaş aralığında (n=65), %12,9'unun 18–25 yaş aralığında (n=49) ve %10,5'inin 56 yaş ve üzerinde (n=40) olduğu görülmektedir.

Medeni durum açısından ise katılımcıların %65,4'ü (n=249) bekâr ve %34,6'sı (n=132) ise evli bireylerden oluşmaktadır.

Eğitim düzeyine bakıldığında; katılımcıların %39,6'sı lisans (n=151), %34,4'ü ön lisans (n=131), %16'sı lise (n=61) ve %10'u lisansüstü (n=38) düzeyinde eğitime sahip olduğu sonucu elde edilmiştir.

Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında; %24,9'unun 6–10 yıl (n=95), %23,1'inin 0–5 yıl (n=88), %22,8'inin 11–15 yıl (n=87), %16'sının 16–20 yıl (n=61) ve %13,1'inin 21 yıl ve üzeri (n=50) çalışma deneyimine sahip olduğu görülmektedir.

Son olarak, katılımcıların %81,1'inin yönetici pozisyonunda olmayan personel (n=309), %18,9'unun ise yönetici konumunda (n=72) olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre özetle, araştırmaya konu olan katılımcılar çoğunlukla 26–35 yaş aralığında, lisans düzeyinde eğitime sahip, 6-10 yıl arası çalışma tecrübesi bulunan yönetici pozisyonunda olmayan bekar kadın yargı personelinden oluşmaktadır.

4.5.2. Çalışanların Araştırma Değişkenlerine İlişkin Görüşleri

Araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin çalışanların görüşlerini belirlerken verilere faktör analizleri ve betimsel analizler uygulanmıştır. Faktör analizi yapı geçerliliğinin testi için uygulanmaktadır. Birbirleriyle ilişkili çok sayıda değişkenin altında yatan temel boyutları ortaya çıkarmak ve ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır (Şimşek ve Yay, 2022: 223). Analizin ön koşulları olarak Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi ve Bartlett küresellik testi gerçekleştirilmiştir. KMO değeri 0.60'ın altında olduğunda veri seti analiz için uygun değildir. 0.60-0.70 arası kabul edilebilir, 0.70-0.80 arası orta düzeyde, 0.80-0.90 arası iyi düzeyde uygunluk gösterir (Field, 2024: 844). Bartlett testinin ise istatistiksel olarak anlamlı çıkması ($p < 0.05$), değişkenler arasında yeterli korelasyon olduğunu belirtir. Faktör yüklerinin 0.32'nin üzerinde olması beklenir. Binişik maddelerde faktörler arası yük farkı minimum 0.10 olmalıdır (Tabachnick ve

Fidell, 2018: 507). Belirlenen faktörlerin toplam varyansın %50'sinden fazlasını açıklaması durumunda faktör sayısı yeterli kabul edilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 77). Tablo 4.3'te örgütsel adalet değişkenine ilişkin yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçları sunulmuştur

Tablo 4.3. Örgütsel Adalet Değişkenine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişken	Boyutlar	Maddeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	KMO			
Örgütsel Adalet Değişkeni	Etkileşim Adaleti	a3	0,799	10,210	0,953			
		a4	0,779					
		a5	0,849					
		a6	0,731					
		a7	0,821					
		a8	0,791					
		a9	0,683					
	İşlem ve Dağıtım Adaleti	a10	0,736	62,708				
		a11	0,835					
		a12	0,864					
		a13	0,873					
		a14	0,801					
		a15	0,834					
		a16	0,814					
		a17	0,629					
		a18	0,566					
		a19	0,758					
		a20	0,784					
		Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000				AçıklanaToplam Varyans=72,918		

*a1 ve a2 maddeleri, yeterli faktör yüklerine sahip olmamaları ve SPSS programının önerisi doğrultusunda analiz dışı bırakılmıştır.

Tablo 4.3.'e göre, örgütsel adalet değişkeni için yürütülen açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,953'tür. Bu değer 0,80'in üzerinde bir değer olması, verilerin faktör analizine uygunluğunun iyi düzeyde olduğunu göstermektedir. Bartlett testi ile p (Sig) = 0,000 < 0,05 olarak elde edilmiştir. Bu değere veriler faktör analizi için uygundur.

Analiz bulgularına göre, 1'den büyük iki öz değer bulunmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel adalet değişkeni iki ayrı alt boyuta ayrılmıştır. Bu alt boyutlar, toplam varyansın yaklaşık olarak %73'ünü açıklamaktadır. Birinci alt boyut yedi maddeden oluşmakta olup, "Etkileşim Adaleti" olarak adlandırılmış ve toplam varyansa %10,210'luk bir katkı sağlarken ikinci alt boyut ise on

bir maddeden oluşmakta olup, “İşlem ve Dağıtım Adaleti” olarak adlandırılmış ve toplam varyansa %62,708 katkı sağlamaktadır. Tablo 4.4’te örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenine ilişkin yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkenine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişken	Boyutlar	Maddeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	KMO
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeni	Diğergamlık ve Vicdanlılık	o2	0,615	42,125	0,912
		o3	0,773		
		o4	0,796		
		o5	0,617		
		o9	0,729		
		o10	0,788		
		o11	0,670		
		o12	0,623		
	Centilmenlik ve Nezaket	o1	0,700	12,335	
		o7	0,719		
		o17	0,814		
		o19	0,794		
	Sivil Erdem	o6	0,578	7,206	
		o8	0,633		
		o15	0,724		
		o16	0,529		
		o18	0,591		
Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000				AçıklanaToplam Varyans=61,667	

*o13 ve o14 maddeleri, yeterli faktör yüklerine sahip olmamaları ve SPSS programının önerisi doğrultusunda analiz dışı bırakılmıştır.

Tablo 4.4’e göre, örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni için açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,912’dir. Bu değer 0,80’in üzerinde bir değer olması, verilerin faktör analizine uygunluğunun iyi düzeyde olduğunu göstermektedir. Bartlett testi ile p (Sig) = 0,000 < 0,05 olarak elde edilmiştir. Bu değere veriler faktör analizi için uygundur.

Analiz bulgularına göre, 1’den büyük üç öz değer bulunmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni üç ayrı alt boyuta ayrılmıştır. Bu alt boyutlar, toplam varyansın yaklaşık olarak %62’sini açıklamaktadır. Birinci alt boyut sekiz maddeden oluşmakta olup, “Diğergamlık ve Vicdanlılık” olarak adlandırılmış ve toplam varyansa %42,125’lik bir katkı sağlamaktadır. İkinci alt boyut ise dört maddeden oluşmakta olup, “Centilmenlik ve Nezaket” olarak adlandırılmış ve toplam varyansa %12,335’lik katkı sağlamaktadır. Üçüncü alt boyut “Sivil Erdem” olarak adlandırılmış olup toplam varyansa %7,206’lık katkıda bulunmaktadır.

Tablo 4.5.'te iş tatmini değişkenine ilişkin yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4.5. İş Tatmini Değişkenine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişken	Maddeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	KMO
İş Tatmini Değişkeni	i1	0,914	74,934	0,655
	i2	0,913		
	i4	0,760		
Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000				

*i3ve i5maddeleri, yeterli faktör yüklerine sahip olmamaları ve SPSS programının önerisi doğrultusunda analiz dışı bırakılmıştır.

Tablo 4.5.'e göre, iş tatmini değişkeni için açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,655'dir. Bu değer 0.60 ve 0,70 arasında bir değer olması, verilerin faktör analizine uygunluğunun kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Bartlett testi ile p (Sig) = 0,000 < 0,05 olarak elde edilmiştir. Bu değere veriler faktör analizi için uygundur.

Analiz bulgularına göre, iş tatmini değişkeni için 1'den büyük tek bir öz değer bulunmaktadır. Dolayısıyla, iş tatmini değişkeni tek boyuttur. Bu değişken için elde edilen açıklanan varyans değeri %74,934'tür.

4.5.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Çalışmadaki değişkenlerin iç tutarlılığını belirlemek için güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş ve Cronbach's Alpha katsayıları incelenmiştir. Durmuş, Yurtkoru ve Çinko (2018: 899 Cronbach's Alpha katsayısının 0,70 ve üzeri değerler alması durumunda ilgili ölçeğin güvenilir olarak kabul edildiğini ifade etmektedir. Madde-toplam korelasyonu ve madde çıkarıldığında Cronbach's Alpha hesaplamaları ile her maddenin ölçeğe katkısı değerlendirilmiştir. Bu korelasyonun 0.30'un üzerinde olması, maddenin ölçeğe yeterli katkı sağladığını belirtmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 75). Madde çıkarıldığında Alpha katsayısındaki değişim incelenerek, herhangi bir maddenin ölçeğin güvenilirliğini olumsuz etkileyip etkilemediği kontrol edilmiştir. Cronbach's Alpha katsayılarının değerlendirilmesine ilişkin kriter ölçütleri belirli aralıklara göre sınıflandırılmaktadır. İslamoğlu ve Alınacak'a (2019: 295) göre bu aralıklar şu şekilde tanımlanmaktadır:

0,00 < α < 0,40 ise ölçek güvenilir değildir.

0,041 < α < 0,60 ise ölçek güvenilirliği düşüktür.

0,61<a<0,80 ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir seviyedir.

0,81<a<1,00 ise ölçek güvenilirliği yüksektir.

Tablo 4.6.'da örgütsel adalet değişkenine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4.6. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Yapılan Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek Maddesi	Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıktığında Ölçek Varyansı	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Cronbach Alpha Katsayısı
a3	58,8215	259,452	0,687	0,963
a4	58,8320	255,861	0,763	0,962
a5	59,0157	255,779	0,697	0,963
a6	58,9029	258,104	0,694	0,963
a7	58,7559	257,196	0,755	0,962
a8	58,7323	257,949	0,736	0,962
a9	58,6982	258,274	0,723	0,963
a10	58,5066	256,498	0,820	0,961
a11	58,6063	256,450	0,801	0,962
a12	58,6115	256,970	0,793	0,962
a13	58,6142	255,606	0,813	0,961
a14	58,5512	257,859	0,781	0,962
a15	58,5144	257,819	0,796	0,962
a16	58,5171	258,882	0,769	0,962
a17	58,9318	256,343	0,718	0,963
a18	58,7323	256,760	0,773	0,962
a19	58,5958	256,705	0,780	0,962
a20	58,6037	256,008	0,814	0,961
Örgütsel Adalet Ölçeği Genel Güvenilirlik: 0,964				
Etkileşim Adaleti Alt boyutu için Güvenilirlik: 0,932				
İşlem ve Dağıtım Adaleti Alt boyutu için Güvenilirlik: 0,962				

Tablo 4.6' ya göre Cronbach's Alpha değeri örgütsel adalet ölçeği için 0,964 olarak elde edilmiştir. Bu değere göre örgütsel adalet ölçeği yüksek düzeyde güvenilirdir. Düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları incelendiğinde elde edilen tüm değerlerin 0,30'dan büyük olduğu, madde silinmesi durumunda ise Cronbach Alpha katsayısı sütunundaki değerler, herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasının güvenilirlik düzeyini artırmak yerine, tam tersine azaltacağını göstermektedir. Ayrıca etkileşim alt boyutu için elde edilen güvenilirlik katsayısı 0,932 ve İşlem ve Dağıtım Adaleti alt boyutu için ise güvenilirlik katsayısı 0,962 olarak edilmesi her iki değişkenin de yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 4.7'de örgütsel vatandaşlık ölçeğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4.7. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Yapılan Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek Maddesi	Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıktığında Ölçek Varyansı	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Cronbach Alpha Katsayısı
o1	65,0315	81,346	0,578	0,902
o2	64,8766	82,624	0,679	0,898
o3	64,6404	84,641	0,656	0,899
o4	64,6220	85,383	0,618	0,900
o5	64,8189	81,933	0,707	0,897
o6	64,7927	85,723	0,569	0,901
o7	64,9869	82,618	0,608	0,900
o8	65,0000	85,537	0,417	0,907
o9	64,5696	85,046	0,651	0,899
o10	64,6325	84,654	0,662	0,899
o11	64,6273	84,498	0,619	0,900
o12	64,7244	84,869	0,561	0,901
o15	64,8976	84,566	0,565	0,901
o16	64,8163	85,524	0,547	0,902
o17	65,0682	84,795	0,438	0,906
o18	64,7927	87,154	0,545	0,902
o19	65,1286	84,907	0,492	0,904
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Genel Güvenilirlik: 0,906				
Diğergamlık ve Vicdanlılık Alt boyutu için Güvenilirlik: 0,901				
Centilmenlik ve Nezaket Alt boyutu için Güvenilirlik: 0,811				
Sivil Erdem Alt boyutu için Güvenilirlik: 0,743				

Tablo 4.7.' ye göre Cronbach's Alpha değeri örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği için 0,906 olarak elde edilmiştir. Bu değere göre örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği yüksek düzeyde güvenilir. Düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları incelendiğinde elde edilen tüm değerlerin 0,30'dan büyük olduğu, madde silinmesi durumunda ise Cronbach Alpha katsayısı sütunundaki değerler, herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasının güvenilirlik düzeyini önemli düzeyde artırmayacağı görülmektedir. Ayrıca diğergamlık ve vicdanlılık alt boyutu için elde edilen güvenilirlik katsayısı 0,901 ve centilmenlik ve nezaket alt boyutu için elde edilen güvenilirlik katsayısı 0,811 olup bu iki alt boyut için yüksek düzeyde güvenilirlik varken sivil erdem alt boyutu için ise güvenilirlik katsayısı 0,743 olarak elde edilmiş olup bu alt boyut için güvenilirlik kabul edilebilir seviyededir. Tablo 4.8'de iş tatmini ölçeğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4.8. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Yapılan Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek Maddesi	Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıktığında Ölçek Varyansı	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Cronbach Alpha Katsayısı
i1	7,3753	3,030	0,761	0,682
i2	7,4462	3,032	0,760	0,683
i4	7,7454	3,401	0,545	0,899
İş Tatmini Ölçeği Genel Güvenilirlik: 0,826				

Tablo 4.8' e göre Cronbach's Alpha değeri iş tatmini ölçeği için 0,826 olarak elde edilmiştir. Bu değere göre iş tatmini ölçeği yüksek düzeyde güvenilirlerdir. Düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları incelendiğinde elde edilen tüm değerlerin 0,30'dan büyük olduğu ancak madde silinmesi durumunda ise Cronbach Alpha katsayısı sütunundaki değerler, “i4” maddesinin ölçekten çıkarılması ile güvenilirlik düzeyinin artacağı görülmektedir. Madde sayısının üçten az olmasının arzu edilmemesinden dolayı (Gaskin, 2021) ve güvenilirliğin hali hazırda yüksek düzeyde olmasından dolayı ilgili madde silinmemiştir.

Tanımlayıcı istatistikler kapsamında kategorik değişkenler için frekans dağılımları kullanılarak dağılım belirlenirken, sürekli değişkenler için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak katılımcıların demografik özellikleri ve ölçek maddelerine verdikleri yanıtların genel eğilimleri belirlenmiştir. Bu analizler, veri setinin temel yapısını anlamak ve sonraki istatistiksel işlemlere zemin hazırlamak amacıyla kullanılmıştır (Kaliyadan ve Kulkarni, 2019; 83). Tablo 4.9'da katılımcıların örgütsel adalet değişkenine ilişkin maddelere ait ortalamalar, standart sapmalar ve frekans dağılımları sunulmuştur.

Tablo 4.9. Katılımcıların Örgütsel Adalet ile İlgili Görüşleri

Maddeler	KESİNLİKLE KATILMIYORUM		KATILMIYORUM		KARARSIZIM		KATILIYORUM		KESİNLİKLE KATILIYORUM		TOPLAM			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$	s.s
a3	42	11,0	52	13,6	84	22,0	145	38,1	58	15,2	381	100,0	3,33	1,21
a4	48	12,6	50	13,1	73	19,2	153	40,2	57	15,0	381	100,0	3,32	1,24
a5	72	18,9	51	13,4	69	18,1	132	34,6	57	15,0	381	100,0	3,13	1,35
a6	51	13,4	54	14,2	83	21,8	136	35,7	57	15,0	381	100,0	3,25	1,26
a7	40	10,5	45	11,8	84	22,0	149	39,1	63	16,5	381	100,0	3,39	1,20
a8	38	10,0	46	12,1	82	21,5	149	39,1	66	17,3	381	100,0	3,42	1,20
a9	44	11,5	32	8,4	77	20,2	164	43,0	64	16,8	381	100,0	3,45	1,20
a10	30	7,9	30	7,9	68	17,8	171	44,9	82	21,5	381	100,0	3,64	1,14
a11	33	8,7	36	9,4	78	20,5	159	41,7	75	19,7	381	100,0	3,54	1,16
a12	30	7,9	45	11,8	67	17,6	168	44,1	71	18,6	381	100,0	3,54	1,15
a13	33	8,7	40	10,5	76	19,9	154	40,4	78	20,5	381	100,0	3,54	1,18
a14	30	7,9	34	8,9	71	18,6	170	44,6	76	19,9	381	100,0	3,60	1,14
a15	26	6,8	37	9,7	66	17,3	173	45,4	79	20,7	381	100,0	3,64	1,12
a16	25	6,6	35	9,2	76	19,9	164	43,0	81	21,3	381	100,0	3,63	1,11
a17	51	13,4	63	16,5	87	22,8	112	29,4	68	17,8	381	100,0	3,22	1,29
a18	39	10,2	41	10,8	88	23,1	148	38,8	65	17,1	381	100,0	3,42	1,19
a19	32	8,4	41	10,8	74	19,4	152	39,9	82	21,5	381	100,0	3,55	1,18
a20	31	8,1	41	10,8	74	19,4	159	41,7	76	19,9	381	100,0	3,55	1,16
Genel Ortalama													3,45	0,94

Tablo 4.9’a göre örgütsel adalet ölçeğindeki ifadelerle ilişkin verilen cevapların genel ortalaması 3,45’tir. En yüksek ortalama değeri 3,64 ortalama ile “a10ve a15” ifadelerine ait olup, bu ifadeyi 3,63 ile “a13” ifadesi takip etmektedir. Tablo 4.10’da katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenine ilişkin maddelere ait ortalamalar, standart sapmalar ve frekans dağılımları sunulmuştur.

Tablo 4.10. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Görüşleri

Maddeler	KESİNLİKLE KATILMIYORUM		KATILMIYORUM		KARARSIZIM		KATILIYORUM		KESİNLİKLE KATILIYORUM		TOPLAM			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$	s.s
o1	22	5,8	41	10,8	35	9,2	159	41,7	124	32,5	381	100,0	3,85	1,16
o2	6	1,6	28	7,3	40	10,5	193	50,7	114	29,9	381	100,0	4,00	0,92
o3	3	0,8	11	2,9	33	8,7	180	47,2	154	40,4	381	100,0	4,24	0,79
o4	3	0,8	13	3,4	20	5,2	193	50,7	152	39,9	381	100,0	4,25	0,77
o5	8	2,1	24	6,3	36	9,4	183	48,0	130	34,1	381	100,0	4,06	0,94
o6	5	1,3	11	2,9	44	11,5	208	54,6	113	29,7	381	100,0	4,08	0,80
o7	12	3,1	28	7,3	61	16,0	169	44,4	111	29,1	381	100,0	3,89	1,01
o8	15	3,9	35	9,2	43	11,3	177	46,5	111	29,1	381	100,0	3,88	1,06
o9	5	1,3	5	1,3	25	6,6	179	47,0	167	43,8	381	100,0	4,31	0,76
o10	4	1,0	9	2,4	30	7,9	185	48,6	153	40,2	381	100,0	4,24	0,78
o11	6	1,6	13	3,4	24	6,3	175	45,9	163	42,8	381	100,0	4,25	0,84
o12	7	1,8	17	4,5	31	8,1	182	47,8	144	37,8	381	100,0	4,15	0,88
o15	6	1,6	19	5,0	67	17,6	174	45,7	115	30,2	381	100,0	3,98	0,91
o16	6	1,6	15	3,9	44	11,5	201	52,8	115	30,2	381	100,0	4,06	0,85
o17	22	5,8	26	6,8	60	15,7	168	44,1	105	27,6	381	100,0	3,81	1,09
o18	2	0,5	8	2,1	43	11,3	231	60,6	97	25,5	381	100,0	4,08	0,70
o19	12	3,1	33	8,7	73	19,2	184	48,3	79	20,7	381	100,0	3,75	0,98
Genel Ortalama													4,05	0,57

Tablo 4.10’e, göre örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğindeki ifadelerle ilişkin verilen cevapların genel ortalaması 4,05’tir. En yüksek ortalama değeri 4,31 ortalama ile “o9” ifadelerine ait olup, bu ifadeyi 4,25 ile “o11” ifadesi takip etmektedir. Tablo 4.11’de katılımcıların örgütsel iş tatmini değişkenine ilişkin maddelere ait ortalamalar, standart sapmalar ve frekans dağılımları sunulmuştur.

Tablo 4.11. Katılımcıların İş Tatmini ile İlgili Görüşleri

Maddelerr	KESİNLİKLE KATILMIYORUM		KATILMIYORUM		KARARSIZIM		KATILIYORUM		KESİNLİKLE KATILIYORUM		TOPLAM		$\bar{X}$	s.s
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
i1	12	3,1	18	4,7	71	18,6	172	45,1	108	28,3	381	100,0	3,91	0,97
i2	9	2,4	27	7,1	79	20,7	168	44,1	98	25,7	381	100,0	3,84	0,97
i4	21	5,5	34	8,9	102	26,8	167	43,8	57	15,0	381	100,0	3,54	1,03
Genel Ortalama													3,76	0,85

Tablo 4.11'e göre iş tatmini ölçeğindeki ifadelerle ilişkin verilen cevapların genel ortalaması 3,76'dır. En yüksek ortalama değeri 3,91 ortalamayla "i1" ifadelerine ait olup, bu ifadeyi 3,84 ile "i2" ifadesi takip etmektedir.

4.5.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiyle İlgili Bulgular

Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve gücü Pearson korelasyon katsayısı kullanılarak belirlenmiştir. Korelasyon katsayıları -1 ile +1 arasında değerler alıp 0,00-0,30 arası zayıf, 0,30-0,70 arası orta, 0,70'in üzeri ise güçlü ilişki olduğuna işaret etmektedir. Pozitif değerler aynı yönlü, negatif değerler ise ters yönlü ilişkiyi göstermektedir (Gülbüz & Şahin, 2018: 262).

Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla pearson korelasyon katsayısı hesaplanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 4.12'de sunulmuştur.

Tablo 4.12. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	EA	İDA	DV	CN	SE	İST	ÖA	ÖVD
EA	1							
İDA	0,213	1						
DV	0,036	0,763	1					
CN	0,139	0,773	0,569	1				
SE	0,244	0,792	0,605	0,515	1			
İST	0,473	0,290	0,229	0,184	0,374	1		
ÖA	0,895	0,291	0,150	0,276	0,274	0,502	1	
ÖVD	0,146	0,915	0,899	0,805	0,803	0,300	0,261	1
Pearson korelasyon katsayıları rapor edilmiştir. **p < .01** düzeyinde anlamlıdır.								
Etkileşim Adaleti: EA, İşlem ve Dağıtım Adaleti: İDA, Diğergamlık ve Vicdanlılık: DV, Centilmenlik ve Nezaket: CN, Sivil Erdem: SE, İş Tatmini: İST, Örgütsel Adalet: ÖA, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: ÖVD								

Tablo 4.12'ye göre örgütsel adalet değişkeni ile iş tatmini değişkeni (0,502, $p < 0.01$) arasında orta düzeyde pozitif yönde ilişki bulunmaktadır. Alt boyutlara bakıldığında; etkileşim adaleti ile iş tatmini arasında (0,473, $p < 0.01$) orta düzeyde pozitif yönde ve işlem ve dağıtım adaleti ile iş tatmini değişkeni (0,290, $p < 0.01$) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Tatmini değişkeni arasında (0,300, $p < 0.01$) zayıf düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Alt boyutlara bakıldığında; Diğergamlık ve Vicdanlılık ile İş Tatmini arasında (0,229, $p < 0.01$) zayıf düzeyde pozitif yönde, Centilmenlik ve Nezaket ile İş Tatmini arasında (0,184, $p < 0.01$) zayıf düzeyde pozitif yönde ve Sivil Erdem ile İş Tatmini arasında (0,374, $p < 0.01$) orta düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

4.5.5. Regresyon Analizleri

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkiyi tespit etmek için regresyon analizleri uygulanmıştır. Regresyon analizi bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerle nasıl açıklandığını saptamak için yapılmaktadır (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2018: 154). Regresyon analizi sayesinde değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve gücü belirlenebilmektedir (Sürücü, Şeşen & Maslakçı, 2021: 105). ANOVA testi genel olarak regresyon modelinin bağımlı değişkeni tahmin etmede anlamlı olup olmadığını göstermektedir (İslamoğlu ve Alınayık, 2019: 382). Analizde F testi ile modelin genel anlamlılığı, t testi ile de her bir bağımsız değişkenin anlamlılığı test edilmiştir. Beta katsayıları, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin büyüklüğünü ve yönünü göstermektedir (Schneider, Hommel & Blettner, 2010: 777-779). Durbin-Watson istatistik testi ile hata terimlerinin bağımsızlığı kontrol edilmektedir. Durbin-Watson 0–4 arasında değer alabilmektedir. 2'ye yakın değerler hata terimlerinin bağımsız olduğunu, 1'in altındaki ya da 3'ün üzerindeki değerler ise otokorelasyon sorununun olduğunu göstermektedir (İslamoğlu ve Alınayık, 2019: 391). Tablo 4.13'de değişkenler arası etki belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 13. Doğrudan Etkiye İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	ANOVA		B	β	t	p	R ²	ΔR^2	Durbin-Watson
		F	p							
Örgütsel Adalet	İş Tatmini	127,810	0,000	0,454	0,502	11,305	0,000	0,252	0,250	1,687
Etkileşim Adaleti	İş Tatmini	109,392	0,000	0,386	0,473	10,459	0,000	0,224	0,222	1,698
İşlem ve Dağıtım Adaleti	İş Tatmini	34,816	0,000	0,425	0,290	5,900	0,000	0,084	0,082	1,394
Örgütsel Adalet	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	27,807	0,000	0,159	0,261	5,273	0,000	0,068	0,066	1,488
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	İş Tatmini	37,543	0,000	0,447	0,300	6,127	0,000	0,090	0,088	1,408
Diğergamlık ve Vicdanlılık	İş Tatmini	21,015	0,000	0,303	0,229	4,584	0,000	0,053	0,050	1,388
Centilmenlik ve Nezaket	İş Tatmini	13,252	0,000	0,192	0,184	3,640	0,000	0,034	0,031	1,410
Sivil Erdem	İş Tatmini	61,537	0,000	0,504	0,374	7,845	0,000	0,140	0,137	1,471

Tablo 4.13'te verilen bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkiyi saptamak amacıyla kurulan regresyon modelinde yer alan ANOVA sonuçları incelendiğinde; örgütsel adalet ve iş tatmini için F değeri 127,810 ve p değeri (sig.) 0,000, <0,05, etkileşim adaleti ve iş tatmini için F değeri 109,392 ve p değeri (sig.) 0,000 <0,05, işlem ve dağıtım adaleti ve iş tatmini için F değeri 34,816 ve p değeri (sig.) 0,000 <0,05, olarak elde edilmiştir. Bu değerlere göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri tahmin etmesi istatistiksel olarak mümkündür.

Örgütsel adalet ile iş tatmini için elde edilen $R^2 = 0,252$ 'dir. Bu değere göre bağımsız değişken olan örgütsel adalet değişkeni bağımlı değişken olan iş tatminini %25,2 oranında açıklamaktadır. Tablo 4.13'e göre $p = 0,000 < 0,05$ olarak elde edilmiştir. Bu değer örgütsel adalet değişkeninin iş tatmini değişkeni üzerinde etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Durbin-Watson değeri ise 1,687 olup bu değer 2'ye yakın olması hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulunun sağlandığını göstermektedir. Dolayısıyla, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Alt boyutlar açısından bakıldığında; etkileşim adaleti ile iş tatmini için elde edilen $R^2 = 0,224$ 'tür. Bu değere göre bağımsız değişken olan etkileşim adaleti değişkeni bağımlı değişken olan iş tatminini %22,4 oranında açıklamaktadır. p değerinin $p = 0,00 < 0,05$ olarak elde edilmesi iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Durbin-Watson değeri 1,698'dir. Bu değer 2'ye yakın olması hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulunun sağlandığını göstermektedir. Dolayısıyla, H_{1a} hipotezi

kabul edilmiştir. İşlem ve dağıtım adaleti ile iş tatmini için $R^2 = 0,084$ olarak elde edilmiştir. Bu değere göre bağımsız değişken olan işlem ve dağıtım adaleti değişkeni bağımlı değişken olan iş tatmini $\%08,4$ oranında açıklamaktadır. p değerinin $= 0,00 < 0,05$ olarak elde edilmesi iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Durbin-Watson değeri 1,394 olup bu değer 2'ye yakın olması hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulunun sağlandığını göstermektedir. Dolayısıyla, H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı için F değeri 27,807 ve p değeri (sig.) $0,000 < 0,05$ Bu değere göre örgütsel adalet değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışını tahmin etmesi istatistiksel olarak mümkündür. Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı için elde edilen $R^2 = 0,068$ 'dir. Bu değere göre bağımsız değişken olan örgütsel adalet değişkeni bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışını yaklaşık olarak $\%07$ oranında açıklamaktadır. P değeri ise $p = 0,000 < 0,05$ olarak elde edilmiştir. Bu değer örgütsel adalet değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni üzerinde etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Durbin-Watson değeri ise 1,488 olup bu değer 2'ye yakın olması hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulunun sağlandığını göstermektedir. Dolayısıyla, H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini için F değeri 37,543 ve p değeri (sig.) $0,000 < 0,05$, diğergamlık ve vicdanlılık ile iş tatmini için F değeri 21,015 ve p değeri (sig.) $0,000 < 0,05$, centilmenlik ve nezaket ile iş tatmini için F değeri 13,252 ve p değeri (sig.) $0,000 < 0,05$, sivil erdem ile iş tatmini için F değeri 61,537 ve p değeri (sig.) $0,000 < 0,05$ olarak elde edilmiştir. Bu değerlere göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri tahmin etmesi istatistiksel olarak mümkündür.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini için $R^2 = 0,090$ 'dır. Bu değere göre bağımsız değişken olan Örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişken olan iş tatmini $\%09$ oranında açıklamaktadır. P değeri ise $p = 0,000 < 0,05$ olarak elde edilmiştir. Bu değer örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini değişkeni üzerinde etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Durbin-Watson değeri ise 1,408 olup bu değer 2'ye yakın olması hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulunun sağlandığını göstermektedir. Dolayısıyla, H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Alt boyutlar açısından bakıldığında; diğergamlık ve vicdanlılık ile iş tatmini için $R^2 = 0,053$ 'tür. Bu değere göre bağımsız değişken olan diğergamlık ve vicdanlılık bağımlı değişken olan iş tatmini $\%05$ oranında açıklamaktadır. P değeri ise $p = 0,000 < 0,05$ olarak elde edilmiştir.

Bu değerler diğergamlık ve vicdanlılık alt boyutunun iş tatmini değişkeni üzerinde etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Durbin-Watson değeri ise 1,388 olup bu değer 2'ye yakın olması hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulunun sağlandığını göstermektedir. Dolayısıyla, H_{3a} hipotezi kabul edilmiştir. Centilmenlik ve nezaket ile iş tatmini için $R^2 = 0,034$ 'tür. Bu değere göre bağımsız değişken olan centilmenlik ve nezaket bağımlı değişken olan iş tatmini %03 oranında açıklamaktadır. P değeri ise $p = 0,000 < 0,05$ olarak elde edilmiştir. Bu değerler centilmenlik ve nezaket alt boyutunun iş tatmini değişkeni üzerinde etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Durbin-Watson değeri ise 1,410 olup bu değer 2'ye yakın olması hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulunun sağlandığını göstermektedir. Dolayısıyla, H_{3b} hipotezi kabul edilmiştir. Sivil erdem ile iş tatmini için $R^2 = 0,140$ 'dır. Bu değere göre bağımsız değişken olan sivil erdem bağımlı değişken olan iş tatmini %14 oranında açıklamaktadır. P değeri ise $p = 0,000 < 0,05$ olarak elde edilmiştir. Bu değerler sivil erdem alt boyutunun iş tatmini değişkeni üzerinde etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Durbin-Watson değeri ise 1,471 olup bu değer 2'ye yakın olması hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulunun sağlandığını göstermektedir. Dolayısıyla, H_{3c} hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı role sahip olup olmadığını belirlemek için regresyon analizi yapılmış ve elde edilen sonuç Tablo 4.14'te sunulmuştur.

Tablo 4.14. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeninin Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Aracı Rolü

Bağımsız Değişken		Bağımlı Değişken	ANOVA		B	β	t	p	R²	ΔR²	Durbin-Watson
			F	p							
Model 1	Örgütsel Adalet	İş Tatmini	127,810	0,000	0,454	0,502	11,305	0,000	0,252	0,250	1,666
Model 2	Örgütsel Adalet	İş Tatmini	74,530	0,000	0,411	0,455	10,077	0,000	0,283	0,279	
	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	İş Tatmini			0,270	0,181	4,018	0,000			

Tablo 14'e göre Model 1'de örgütsel adalet değişkeni iş tatmini değişkeni üzerinde anlamlı ve güçlü bir etkiye sahiptir ($\beta = 0,502$; $p < 0,05$). Model 2'de ise örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin modele eklenmesiyle örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisinde azalmanın olduğu ($\beta = 0,455$; $p < 0,05$) görülmüştür. Model 2'de örgütsel vatandaşlık

davranışının da iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta = 0,181$; $p < 0,05$). Sonuçlar, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracılık role sahip olduğunu göstermektedir. Durbin-Watson değeri ise 1,666 olup bu değer 2'ye yakın olması hata terimlerinin bağımsızlığı ön koşulunun sağlandığını göstermektedir. Dolayısıyla H_4 kabul edilmiştir.

Tablo 4.15. Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H_1 : Örgütsel adalet iş tatminini olumlu olarak etkiler.	Kabul edildi
H_{1a} : Etkileşim adaleti iş tatminini olumlu olarak etkiler.	Kabul edildi
H_{1b} : İşlem ve dağıtım adaleti iş tatminini olumlu olarak etkiler.	Kabul edildi
H_2 : Örgütsel adalet örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu olarak etkiler.	Kabul edildi
H_3 : Örgütsel vatandaşlık davranışı iş tatminini olumlu olarak etkiler.	Kabul edildi
H_{3a} : Diğergamlık ve vicdanlılık iş tatminini olumlu olarak etkiler.	Kabul edildi
H_{3b} : Centilmenlik ve nezaket iş tatminini olumlu olarak etkiler.	Kabul edildi
H_{3c} : Sivil erdem iş tatminini olumlu olarak etkiler.	Kabul edildi
H_4 : Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rolü bulunmaktadır.	Kabul edildi

SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütsel adalet algısının iş tatminini nasıl etkilediğini ve bu etkide örgütsel vatandaşlığın aracı rol oynayıp oynamadığını tespit etmek amacıyla yapılan bu araştırma için Erzurum Adliyesi'nde ve Erzurum Bölge Adliye Mahkemesi'nde görev yapan 381 yardımcı yargı personelinden anket yöntemiyle veri toplanmış ve elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçlarına göre yardımcı yargı personelinin toplam örgütsel adalet algısı 3,45 çıkarken toplam örgütsel vatandaşlık düzeyi 4,05 çıkmıştır. İş tatmini düzeyleri ise 3,76 olarak tespit edilmiştir. Değerler genel olarak ortalamanın üstü olmasına rağmen örgütsel adalet algısının oranı diğer değişkenlere göre daha düşük çıkmıştır. Yardımcı yargı personelinin örgütsel vatandaşlık düzeyi oldukça yüksek olarak tespit edilmiştir. Bunun sebebi yaptıkları işin ehemmiyetiyle alakalı olabilir. Sonuçlarının birçok insanı etkileyecek olması ve yaptıkları işin hassasiyeti onların kurumlarına ait hissetmelerine katkı sunmaktadır. Yardımcı yargı personelinin iş tatmini düzeyi örgütsel vatandaşlık kadar olmasa da yüksektir. Bu durum yardımcı yargı personelinin yaptığı işin niteliğinin yüksek olmasıyla ilişkili olabilir. Sonuçlar değerlendirildiğinde kurum yöneticilerine yardımcı yargı personelinin örgütsel adalet algılarını yükseltecek uygulamalarda bulunmaları önerilmektedir.

Araştırmadan elde edilen önemli sonuçlardan birisi etkileşim adaleti algısı yükseldikçe iş tatminin yükselmesi olarak ifade edilebilir. Daha açık bir ifade ile yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim ve kişilerarası ilişkilerin adilliğine yönelik algı arttıkça çalışanın işinden memnuniyet düzeyi de artmaktadır. Hunjra ve arkadaşları (2010) da yöneticilerin davranışlarının ve ast-üst ilişkilerinin hem çalışan tatmini hem de işletme performansı üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç dağıtım ve işlem adaletinin iş tatminin anlamlı ve olumlu olarak etkileşmesidir. Daha açık bir ifadeyle örgütsel kaynakların ve kazanımların çalışanlara nasıl paylaştırıldığına yönelik algılar ile eşitlik, eşit paylaşım ve ihtiyaç ilkeleri temel ölçütlerine yönelik algılar arttıkça çalışanın işten memnuniyet düzeyi artmaktadır. Dağıtımın adil olmadığı durumlarda çalışanlarda öfke, motivasyon kaybı, örgütsel yabancılaşma (İrdem, 2020; Örücü, Gizlier & Yılmaz, 2021), üretkenlik karşıtı davranışlar (Folger & Cropanzano, 1998; Al-A'wasa, 2018) ve işten ayrılma niyeti (Sarrafoğlu & Günsay, 2020) gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle dağıtımsal adalet, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans açısından kritik bir ön koşuldur (Cihangiroğlu, 2010; Yalçinkaya, 2013).

Araştırmanın diğer bir önemli sonucuna göre örgütsel adalet algısı örgütsel vatandaşlık düzeyini de anlamlı ve olumlu olarak etkiler. Bireyler ve yönetenler arasındaki iletişim ve bu iletişime yönelik adalet arttıkça çalışanların iş birliğine dayalı gönüllü tutumları, yenilikçi katkıları, örgütün işleyişini kolaylaştıran eylemleri ve örgütün dış imajını destekleyen davranışları artmaktadır. Örgütsel kaynakların ve kazanımların çalışanlara nasıl paylaştırıldığına yönelik algılar ile eşitlik, eşit paylaşım ve ihtiyaç ilkeleri temel ölçütlerine yönelik algılar arttıkça çalışanların işbirliğine dayalı olarak verimli çalışma istekleri, gönüllü çabaları artmaktadır. Yardımcı yargı personelinin algıladığı örgütsel adalet anlayışı arttıkça işlerini daha çok gönüllü ve işbirliğine dayalı olarak yapmıştır. Bu durum yargı personelinin işini kolaylaştırarak verimliliği artırmaktadır. Bu nedenle yöneticilere yardımcı yargı personelinin adalet algısını yükseltecek uygulamalarda bulunması önerilmektedir.

Örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarından diğergamlık ve vicdanlılık iş tatminini anlamlı ve olumlu olarak artırır. Özgecilik, çalışanların özellikle işle ilgili konularda gönüllü olarak birbirlerine yardım etmeleriyle ilgilidir. Yeni işe başlayanların adaptasyon sürecinde deneyimli çalışanlarca desteklenmesi ya da iş yükü yoğun olan bir çalışanın görevlerinin paylaşılması bu davranışa örnektir. Özgecilik, yalnızca bireyler arası yardımlaşmayı değil, örgütün genel işleyişinin kolaylaşmasını da sağlar (Smith, Organ & Near, 1983; MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1993). Bu nedenle örgütlerde işbirliği kültürünün gelişmesi, yüksek düzeyde özgecilik davranışlarının sergilenmesiyle yakından ilişkilidir. Vicdanlılık, çalışanların örgütün minimum rol beklentilerinin ötesine geçerek sorumluluk bilinci ve öz disiplin göstermeleri anlamına gelir. İşe zamanında gelmek, toplantılara düzenli katılmak, kaynakları dikkatli ve verimli kullanmak, verilen görevleri titizlikle yerine getirmek ve işi yarım bırakmamak bu davranış kapsamında değerlendirilebilir (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1993; DiPaola & Hoy, 2005). Vicdanlı çalışanlar, yalnızca kendi görevlerini değil, örgütün bütünsel işleyişini de gözeterek yüksek standartlı bir iş etiği ortaya koyarlar. Bu durum, örgüt kültürünün güvenilirlik ve sorumluluk üzerine inşa edilmesini sağlar.

Centilmenlik ve nezaket iş tatminini etkiler. Centilmenlik, örgütsel yaşamda karşılaşılan aksaklıkları büyütmeden tolere etmeyi, sürekli şikâyet etmekten kaçınmayı ve yapıcı bir tutum sergilemeyi ifade eder. Centilmen çalışanlar, işyerinde sorun çıkarıcı değil, çözüm üretici bir rol üstlenirler. Küçük rahatsızlıklara katlanma, olumsuzlukları dramatize etmeme ve farklı görüşlere hoşgörüyle yaklaşma bu boyutun somut göstergeleridir (Organ, 1988; Podsakoff vd., 2000). Araştırmalar, centilmenliğin örgütsel performans, iş doyumuna ve takım uyumuna

olumlu katkılar sağladığını ortaya koymuştur (Acar, 2006). Nezaket, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde önleyici bir yaklaşım sergilemelerini, bilgi paylaşımında bulunmalarını ve potansiyel çatışmaları ortaya çıkmadan engellemelerini ifade eder. Bu davranış biçimi, iş arkadaşlarının yükünü hafifletmek, yanlış anlaşılmalara önlemek ve görevlerin koordineli biçimde ilerlemesine katkı sağlamak açısından önemlidir. Çalışanların birbirlerini uyarmaları, bilgilendirmeleri veya hatırlatmalarda bulunmaları bu boyuta örnektir (Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997; Özdevecioğlu, 2003; Mert, 2010). Nezaket, örgütlerde güven ve işbirliğini güçlendirerek iletişim kanallarının daha etkin kullanılmasına imkân tanır. Literatür, iş tatmininin yalnızca ekonomik beklentilerle sınırlı kalmadığını; motivasyon, örgütsel bağlılık, moral, iş değerleri, duygusal durumlar ve sosyal ilişkiler gibi çok sayıda faktörden etkilendiğini ortaya koymaktadır (Doğan, 2009; Başaran, 1998; Demir, 2007).

Sivil erdem iş tatminini anlamlı ve olumlu olarak etkiler. Sivil erdem, çalışanların örgütün bütününe karşı sorumluluk hissetmeleri, örgütsel yaşamın politik ve sosyal boyutlarına aktif katılım göstermeleri ve örgütün çıkarlarını kişisel çıkarlarının önünde tutmaları anlamına gelir. Çalışanların toplantılara ve komitelere gönüllü olarak katılmaları, örgütsel gelişmeleri yakından takip etmeleri, dış çevredeki fırsat ve tehditleri fark ederek örgütü bilgilendirmeleri ve kurumlarını dışarıda temsil etmeleri bu davranışın örnekleri arasında yer alır (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1993; Podsakoff vd., 2000). Sivil erdem, örgütlerin uzun vadeli sürdürülebilirlikleri açısından kritik olup, çalışanların örgütü bir bütün olarak sahiplenmesini ve yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle yöneticilere sivil erdem düzeyinde vatandaşlık sağlayacak uygulamalar yapmaları önerilmektedir. Böylece çalışanların iş tatminleri de yükselecektir.

Araştırma en önemli sonucuna göre örgütsel adalet algısı iş tatminini olumlu olarak etkilerken örgütsel vatandaşlık aracı rol üstlenmiştir. Daha açık bir ifade ile örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık birlikte iş tatminini daha çok artırabilmektedir. Örgütünü hem etkileşimsel hem işlemsel hem de dağıtımsal olarak adil algılayan yardımcı yargı personeli diğergamlığın, centilmenliğin, nezaketin, vicdanlılığın ve sivil erdemini yüksek olduğu ortamlarda daha yüksek düzeyde iş tatmini yaşamaktadır. Tüm bu ifade edilenlerden çıkarılan bir sonuç olarak iş tatminini yüksek tutulması ve verimli iş ortamı sağlayabilmek için yöneticilere;

- ✓ Karar alma süreçlerinin şeffaf, tarafsız ve tutarlı olarak yürütülmesi,
- ✓ Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim ve kişilerarası ilişkilerin adilliğine yönelik algını artırılması,

- ✓ Örgütsel kaynakların ve kazanımların çalışanlara nasıl paylaştırıldığına yönelik eşitlik algısının yükseltilmesi,
- ✓ Çalışanların özellikle işle ilgili konularda gönüllü olarak birbirlerine yardım etme düzeyleri artırılması,
- ✓ Personelin deneyimli çalışanlarca desteklenmesi ya da iş yükü yoğun olan bir çalışanın görevlerinin paylaşılması,
- ✓ Çalışanların örgütün minimum rol beklentilerinin ötesine geçerek sorumluluk bilinci ve öz disiplin göstereceği kültürün sağlanması,
- ✓ Çalışanlara örgütsel yaşamda karşılaşılan aksaklıkları büyütmeden tolere etmeye, sürekli şikâyet etmekten kaçınmaya ve yapıcı bir tutum sergilemeye yönelik davranış kazandırması,
- ✓ Bilgi paylaşımında bulunulmasını ve bu sayede potansiyel çatışmaların ortaya çıkmadan engellemesinin sağlanması,
- ✓ Çalışanların örgütün bütününe karşı sorumluluk hissetmeleri, örgütsel yaşamın politik ve sosyal boyutlarına aktif katılım göstermelerinin empoze edilmesi,
- ✓ Tüm bu maddelerin sağlanabilmesi için bilgilendirme toplantılarının yapılması, aktif katılımlı eğitimler düzenlenmesi, geri bildirimlerle şeffaflık düzeyinin artırılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, Z. A. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: Kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(1), 1–14.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Adugna, K., Birhanu, B., Kebede, A., Abraham, G., Asefa, Y., Gezahign, M., & Gelana, B. (2022). The relation between organizational justice and counter-productive work behavior among health care professionals in Jimma Zone public health institutions. *Journal of Healthcare Leadership*, 14, 119–130. <https://doi.org/10.2147/JHL.S364316>
- Akduman, G., Hatipoğlu, Z., & Yüksekbiçgili, Z. (2015). Medeni durumuna göre örgütsel adalet algısı. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1–13.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe iş gören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 2(4), 1–26.
- Akkuş, A. (2017). *Nepotizm ve iş tatmini arasındaki ilişki ve Safranbolu konaklama işletmelerinde bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31–51.
- Aksoy, C. (2017). Investigation of organizational justice and organizational commitment perceptions of employees. *The Journal of Social Science*, 1(1), 20–29.
- Akturan, A. (2015). *Algılanan güçlendirme iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaratıcı performans arasındaki ilişkilerin saptanması* [Doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi].
- Al-A'wasa, S. I. S. (2018). The impact of organizational justice on the counterproductive work behavior (CWB): A field study conducted in the Jordan Customs Department (JCD). *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 27–38.
- Albayrak, T. E. (2023). *Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerine etkisinin incelenmesi: Bir ihracat firması uygulaması* [Yüksek lisans tezi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi].

- Alexander, J., Bloom, J., & Nuchols, B. (1994). Nursing turnover and hospital efficiency: An organization-level analysis. *Industrial Relations*, 33(4), 505–520.
- Alliger, G. M., & Williams, K. J. (1993). Using experience sampling methodology to study work in the field: A discussion and application examining task perceptions and mood. *Personnel Psychology*, 46(3), 525–549.
- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9), e04829. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>
- Altay, H. (2009). Antakya ve İskenderun otel çalışanlarının tükenmişliği ve iş tatmini üzerine bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(12), 1–17.
- Altınbaş, B. (2008). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki ve bir uygulama* [Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi].
- Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi: Akademik personel üzerinde bir analiz. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 1–22.
- Alzubi, K. M., Alkhateeb, A. M., & Hiyassat, M. A. (2023). Factors affecting the job satisfaction of construction engineers: Evidence from Jordan. *International Journal of Construction Management*, 23(2), 319–328.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491–500. <https://doi.org/10.1037/a0013553>
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (2018). Cynicism in the workplace: Causes, consequences, and intervention. In R. Cropanzano (Ed.), *The Oxford handbook of organizational justice* (pp. 253–276). Oxford University Press.
- Ariani, D. W. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46–56.
- Arısoy, B. (2007). *Örgütsel iletişimin motivasyon ve iş doyumuna üzerine etkileri* [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.

- Arnold, J. C. F. (1986). *Organizational behavior*. McGraw-Hill.
- Aslam, M. A., Ijaz, M., & Khan, M. S. (2023). Impact of transformational leadership on organizational justice and workplace outcomes. *Frontiers in Psychology*, 14, 1143580.
- Atmaca, S. (2016). *Sağlık çalışanlarının benimsedikleri liderlik tarzları ile örgütsel davranışların ilişkisi* [Yüksek lisans tezi, Lefke Avrupa Üniversitesi].
- Ay, A. F., Alper, A., Bircan, H., & Öncül, M. S. (2015). Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(38), 806–815.
- Ay, F. (2022). *Covid-19 salgını sürecinde öğretmenlerin iş tatmini ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Ay, F. A., Ünal, Ö., Amarat, M., & Hekim, S. (2018). İstihdam şekillerine göre örgütsel adalet algılaması: Üniversite hastanesi örneği. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(1), 33–46.
- Aydoğdu, F., & Aslan, Y. (2019). Örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir meta-analiz çalışması. *Journal of Human Sciences*, 16(3), 865–877.
- Ayhan, F. (2006). *Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin iş tatmini ile okul yönetiminin lider davranış biçimleri arasındaki ilişkiler* [Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Aykaç, A. (2010). *İş doyumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi* [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Aykanat, Z., & Yıldırım, A. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 123–140.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Barringer, B. R., & Sturman, M. C. (1998). Social exchange theory and the management of performance in service encounters. *Organization Management Journal*, 1(2), 9–23.
- Başalp, N. (2001). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması (Sakarya ilinde bir uygulama)* [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi]. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başara, H. (2013). *İlköğretim okulları 1. kademesinde görev yapan öğretmenlerin iş tatmininin değerlendirilmesi (Ankara ili Çankaya ilçesi örneği)* [Yüksek lisans tezi]. Girne.

- Başaran, İ. (1998). *Örgütsel davranış*. Gül Yayınevi.
- Basım, H. N., & Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 83–101.
- Basım, H., & Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595.
- Bayram, V. (2023). *Çalışma yaşamında yönetici tarzlarının çalışanların iş performanslarına etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolü: Vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personele yönelik bir araştırma* (Tez No. 787480) [Doktora tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B., & Furst, S. A. (2013). Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen. *Journal of Management*, 39(4), 958–984.
- Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Greenwood Publishing Group.
- Beugré, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091–1104. <https://doi.org/10.1080/09585190210131294>
- Beugré, C. D., & Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 31(2), 324–339.
- Bies, R. J. (1989). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome [Review of the book *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, by D. W. Organ]. *Academy of Management Review*, 14(2), 294–297. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4282145>

- Bies, R. J. (2005). The foundations of justice: What makes some explanations good and others bad? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 339–378). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43–55). JAI Press.
- Birlik, V. (2013). *Platon ve Aristoteles'in erdem anlayışının akıl, bilgi ve mutluluk ile olan ilişkisinin karşılaştırılması* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Bilgi Üniversitesi]. İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bitmiş, M. G., Sökmen, A., & Turgut, H. (2014). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği: Geçerlilik ve güvenilirliğinin yeniden değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 1–14.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662–683. <https://doi.org/10.1177/00131610121969460>
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14(2), 229–246. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.05.004>
- Bozkurt, B., & Şimşek, O. (2020). Adil liderlik ve örgütsel performans arasındaki ilişki: Türkiye’de bir araştırma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 1–20.
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1–18.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 35(5), 307.
- Bretz, R. D., & Thomas, S. L. (1992). Perceived equity, motivation, and final-offer arbitration in major league baseball. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 280–287.

- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behavior. *Academy of Management Review*, 11(4), 710–725.
- Brockner, J., & Adsit, L. (1986). The moderating impact of sex on the equity–satisfaction relationship: A field study. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 585–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.585>
- Bryant, N. S., Cimarolli, V. R., Falzarano, F., & Stone, R. (2023). Organizational factors associated with certified nursing assistants' job satisfaction during COVID-19. *Journal of Applied Gerontology*, 42(7), 1574–1581.
- Burke, K., & Leben, S. (2024). Procedural fairness: A key ingredient in public satisfaction. *Court Review*, 60(1), 6–15.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bursalı, Y. M. (2018). The relationship sense of organizational justice and organizational commitment: Örgütsel adalet algıları ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki. *Management & Organization*, 279(2), 45–60.
- Çakır, Ö. (2006). Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkisi. *Kamu-İş*, 9(3), 1–20.
- Cansız, H. (2019). *Öğretmenlerin mesleki imajlarının iş doyumlarına etkisi* [Yüksek lisans tezi].
- Çarıkçı, İ., & Oksay, A. (2004). Örgütsel yapı ve meslek farklılıklarının iş tatmini üzerindeki etkileri: Hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 157–172.
- Çarıkçı, İ., Kanten, P., & Kanten, S. (2010). Kişilik, duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 41–65.
- Cascio, W. F. (2003). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (6. baskı). McGraw-Hill.
- Cebe, İ. S., & Çelik, H. (2023). Eğitim kurumlarında COVID-19 döneminde örgütsel adalet algısının iş performansına etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(1), 411–431. <https://doi.org/10.31671/dogus.2023.657>

- Çeçen, A. (1975). Hukukta norm ve adalet. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 32(1–4), 71–115.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı: Bir uygulama* [Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi].
- Çetinkaya, M., & Çimenci, S. (2014). Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Yapısal eşitlik modeli çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 237–278.
- Çetinkaya, M., & Çimenci, S. (2014). Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Yapısal eşitlik modeli çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 237–278.
- Ceylan, T. (2006). Siyaset felsefesinin temel problemlerinden biri ve birlikte yaşamının koşulu olan adalet (Platon). *Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 159–176.
- Ceylan, T. (2006). Siyaset felsefesinin temel problemlerinden biri ve birlikte yaşamının koşulu olan adalet (Platon). *Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 159–176.
- Chahal, H., & Mehta, S. (2010). Antecedents and consequences of organisational citizenship behaviour (OCB): A conceptual framework in reference to health care sector. *Journal of Services Research*, 10(2), 25–44.
- Chang, A., Chiang, H.-H., & Han, T.-S. (2012). A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customers satisfaction. *European Journal of Marketing*, 46(5), 626–662. <https://doi.org/10.1108/03090561211212458>
- Changa, C. C., Chiu, C. M., & Chen, C. A. (2010). The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(12), 1299–1314. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.530793>
- Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19, 195–213.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B., & Naktiyok, A. (2010). Hekimlerin örgütsel adalet algıları üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(12), 67–82.

- Cihangiroğlu, Z. (2010). Örgütsel adalet algısı ve yönetsel sonuçları. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010(1), 1–23.
- Çimen, M., & Şahin, İ. (2000). Bir kurumda çalışan sağlık personelinin iş doyum düzeyinin belirlenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5(4), 1–16.
- Çınar, Ö. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesi ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel destek ve örgütsel adaletin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü: Kahramanmaraş bankacılık sektöründe bir alan araştırması* [Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi].
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational justice. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (pp. 526–547). Oxford University Press.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2015). Justice, trust, and fairness. In J. B. Miner (Ed.), *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership* (pp. 245–275). Routledge.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical and theoretical perspective. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3–56). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs*. Lexington Books.
- Cribbin, J. J. (1972). *Effective managerial leadership*. American Management Association.

- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317–372). Wiley.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164–209. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1791>
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83(2), 85–113.
- Dalkrani, M., & Dimitriadis, E. (2018). The effect of job satisfaction on employee commitment. *International Journal of Business & Economic Sciences Applied Research*, 11(3), 16–23.
- Dalmış, A. B. (2022). Örgütsel adaletin örgütsel verimlilik üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir çalışma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 10(3), 1082–1094. <https://doi.org/10.15295/bmij.v10i3.2022>
- Daniels, N. (1996). *Justice and justification: Reflective equilibrium in theory and practice*. Cambridge University Press.
- Davis, G. (2004). Job satisfaction survey among employees in small business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 491–513. <https://doi.org/10.1108/14626000410567143>
- Davis, K. (1982). *Human behavior at work* (6. baskı). Tata McGraw-Hill.
- de Bustillo Llorente, R. M., & Macías, E. F. (2005). Job satisfaction as an indicator of the quality of work. *The Journal of Socio-Economics*, 34(5), 656–673. <https://doi.org/10.1016/j.socsec.2005.01.013>
- Dean, J. W., Jr., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352. <https://doi.org/10.2307/259390>

- Debbarma, S. P., Ghosh, A., Debnath, R., Lahiri, B., Singh, Y. J., Pal, P., & Upadhyay, A. D. (2023). Job satisfaction of fisheries extension professionals: An exploratory study in Tripura, North-east India. *Indian Journal of Fisheries*, 70(3), 128–134.
- DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225–231. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00289-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00289-8)
- Demir, H., & Şahin, Y. (2018). İşlemsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Kamu sektöründe bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 78, 117–142.
- Demir, N. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Türkmen Kitabevi.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179–194. <https://doi.org/10.18657/yonveek.200823511>
- Demirtaş, M., & Ertan, H. (2022). Çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel adalet algılarına etkisi: Afyonkarahisar’da bir termal otel işletmesi örneği. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 71–84.
- Deniz, M. (2005). Bir tutum çeşidi olarak iş tatmini. *İçinde Örgütsel davranış boyutlarından seçimeler* (ss. 150–170). Nobel Yayıncılık.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137–149. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1975.tb01000.x>
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective*. Yale University Press.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine yönelik bir araştırma* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma* [Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü].

- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*, 88(3), 35–44.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2017). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 28(6), 997–1015.
- Dişçi, İ. (2018). Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında genel bilgiler öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve örgütsel davranışları arasındaki ilişkisi [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi].
- Doğan, A. (2023). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile mesleki doyumları arasındaki ilişki [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi].
- Doğan, H. (2009). A comparative study for employee job satisfaction in Aydın Municipality and Nazilli Municipality. *Ege Akademik Bakış*, 9(2), 423–433.
- Doğan, H. (2018). Örgütsel adalet algısı ile iş performansı arasındaki ilişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 26–46.
- Doğan, S., & Oğuzhan, Y. (2022). Örgütsel adaletin örgütsel sessizlik ve örgüte olan bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 1–18.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S., & Çinko M. (2018). Sosyal bilimlerde SPSS’le veri analizi. 7. Basım. Beta Basım Yayım. İstanbul
- Edgelow, M., Fecica, A., Kohlen, C., & Tandal, K. (2023). Mental health of public safety personnel: Developing a model of operational, organizational, and personal factors in public safety organizations. *Frontiers in Public Health*, 11, 1140983.
- Efe, D. (2018). Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Eker, T. (2006). İşletmelerde adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Bir alan araştırması [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi].
- Erdem, A. R. (1998). Süreç kuramlarının eğitim yönetimine katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(4), 51–57.

- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17–26.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış* (Cilt 6, Sayı 1, No. 266). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Ergüney, Ö. (2006). Ücret tatmininin işgören tatmini ile ilişkisi ve bir uygulama [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi].
- Eriş, Y. (2019). *Toksik liderliğin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: Bir kamu bankası örneği* [Yüksek lisans tezi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241–253.
- Feifei, M., Jiawei, X., & Ming, Y. (2023). A study on the correlation between professional satisfaction and career choice tendency of police college students. *Advances in Vocational and Technical Education*, 5(3), 53–60.
- Feldman, D. C., & Arnold, H. J. (1985). *Managing individual and group behavior in organizations*. McGraw-Hill.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage publications limited.
- Folger, R. (1986). Rethinking equity theory: A referent cognitions model. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations* (pp. 145–162). Plenum Press.
- Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, 1, 143–159.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage.
- Foote, D., & Tang, T. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB). *Management Decision*, 46(6), 933–947.

- Gaskin, J. (2021), "Reliability", Gaskination's StatWiki.
<https://statwiki.gaskination.com/index.php?title=EFA#Reliability>
- Gautam, T., van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N., & Davis, A. (2005). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*, 8(3), 305–314.
- Gemmil, G. R., & Heisler, W. J. (1972). Machiavellianism as a factor in managerial job strain, job satisfaction, and upward mobility. *Academy of Management Journal*, 15(1), 51–62.
<https://doi.org/10.5465/254805>
- George, F. (2000). *Organizational behavior*. Addison-Wesley.
- Ghaderi, Z., Tabatabaei, F., Khoshkam, M., & Shahabi Sorman Abadi, R. (2023). Exploring the role of perceived organizational justice and organizational commitment as predictors of job satisfaction among employees in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 24(3), 415–444.
<https://doi.org/10.1080/15256480.2021.2016945>
- Ghaffaripour, S. (2023). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviour: Psychological capital as a mediator. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(2), 144–164. <https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60302>
- Ghanbari, S., & Eskandari, A. (2014). Organizational climate, job motivation and organizational citizenship behavior. *International Journal of Management Perspective*, 1(3), 1–14.
- Gillespie, N. (2018). Trust and organizational behavior. In R. Cropanzano (Ed.), *The Oxford handbook of organizational justice* (pp. 277–295). Oxford University Press.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249–270.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561–568.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.561>

- Greenberg, J. (1993). Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 249–256.
- Greenberg, J. (2001). Setting the justice agenda: Seven unresolved questions about what is fair. *Journal of Management*, 27(3), 267–284.
- Greenberg, J. (2004). Taxing behavior in organizations: The costs and benefits of civility and incivility. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 116–129. <https://doi.org/10.5465/AMP.2004.12786490>
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (Eds.). (2005). *Handbook of organizational justice*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, R. A., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations* (8th ed.). Prentice-Hall.
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395–6415.
- Güllü, E. (2009). *Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi].
- Günay, Z. (2015). *İş tatmini, 360 derece performans değerlendirme ve algılanan performans ilişkisi: Bir telekomünikasyon şirketi örneği* [Doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi].
- Güney, S., & Gümüş, A. (2019). Çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki ulusal kültürün etkisinde yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarının aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 2059–2075. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.729>
- Gürsel, D. (2016). *Ortaokullarda örgüt kültürünün yönetici ve öğretmenlerin iş tatminine etkisi* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi].
- Güven, M., Bakan, İ., & Yeşil, S. (2005). Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 12(1), 127–151.
- Güven, S. Ş., Cabbar, F., & Güler, N. (2020). Local and systemic factors associated with marginal bone loss around dental implants: A retrospective clinical study. *Quintessence International*, 51(2), 128–141.

- Guzman, J., García-Morales, V. J., & Martín-Rojas, R. (2023). Procedural justice as a trigger of employee creativity and problem-solving: The mediating effect of positive emotions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2059.
- Ha, T. S., & Moon, K. K. (2023). Organizational justice and employee voluntary absenteeism in public sector organizations: Disentangling the moderating roles of work motivation. *Sustainability*, 15(11), 8602. <https://doi.org/10.3390/su15118602>
- Hamsho, W. K. (2023). Sosyal adalet liderliği ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi [Yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi].
- Hartman, S. J., Yrle, A. C., & Galle, W. P., Jr. (1999). Procedural and distributive justice: Examining equity in a university setting. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 337–352. <https://doi.org/10.1023/A:1006023017117>
- Hasırcı, I. (2020). Örgüt kültürünün inovatif davranış eğilimleri ile ilişkisinde öz yeterlilik algısının aracılık rolü ve bir uygulama [Yüksek lisans tezi, Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi].
- Hayat Bhatti, M., Ju, Y., Akram, U., Hasnat Bhatti, M., Akram, Z., & Bilal, M. (2019). Impact of participative leadership on organizational citizenship behavior: Mediating role of trust and moderating role of continuance commitment: Evidence from the Pakistan hotel industry. *Sustainability*, 11(4), 1170–1191.
- Heneman, H. G., & Judge, T. A. (2000). Compensation attitudes. In S. L. Rynes & B. Gerhart (Eds.), *Compensation in organizations: Current research and practice* (pp. 61–203). Jossey-Bass.
- Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20(1), 129–141.
- Hodson, R. (1991). Worker satisfaction and dissatisfaction: Differential definitions. *Work and Occupations*, 18(4), 426–452. <https://doi.org/10.1177/0730888491018004003>
- Hoerr, J. (1989, July 10). The payoff from teamwork: The gains cue substantial—so why isn't it spreading faster? *Business Week*, 58–59.
- Hogg, M. A., & Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. Routledge.

- Hojjat, V., Nejad, S. H. M., & Seyyed, A. (2014). The achievement of organizational agility through the organizational citizenship behavior and the intellectual capital. *Indian Journal of Scientific Research*, 4(3), 51–58.
- Holtz, G. A. (1982). Nurses' aides in nursing homes: Why are they satisfied? *Journal of Gerontological Nursing*, 8(6), 265–271.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace & World.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper & Brothers.
- Hoş, C., & Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1–24.
- Huh, I. (2023). Preschool teachers' turnover intention: Exploring personal and organizational factors and the mediating role of job satisfaction from licensed child care centers [Doktora tezi, Florida State University].
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 311–321. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.311>
- Hunjra, A. I., Chani, M. I., Aslam, S., Azam, M., & Rehman, K. (2010). Factors affecting job satisfaction of employees in Pakistani banking sector. *African Journal of Business Management*, 4(10), 2157–2163.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resources management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67–92.
- Irak, D. U. (2004). *Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve gelişimi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi].
- İrdem, Ş. (2020). *Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel yabancılaşma davranışı üzerine etkisi: Bir araştırma* [Yüksek lisans tezi].

- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamaların örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Akdeniz Üniversitesi.
- İşcan, F., & Timuroğlu, M. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 122–129.
- İşcan, Ö. F. (2005). Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60(1), 149–170. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000001567
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195–216.
- Işık, M., & Eraslan, T. Y. (2021). Örgütsel adalet algısı ve üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişki: Isparta alışveriş merkezleri çalışanları örneği. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(40), 37–52. <https://doi.org/10.53513/kmenusd.866401>
- İslamoğlu, A. H., & Alınçık, Ü. (2019). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. İçinde (511). İstanbul: Beta Yayınevi.
- İyidemirci, H., & Aydın, B. (2018). Motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Ostim Organize Sanayi Bölgesi örneği. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(3), 131–144.
- Jafari, P., & Bidarian, S. (2012). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815–1820. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.905>
- Jiang, L., Liu, Z., & Zhang, Y. (2020). The impact of organizational justice on team performance: The moderating effect of team social cohesion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 4105. <https://doi.org/10.3390/ijerph17114105>
- Johnson, R., Ryan, A., & Schmit, M. (1994). Employee attitudes and branch performance at Ford Motor Credit. In *Linking employee survey data to organizational outcome measures* (pp. 89–100). Society for Industrial and Organizational Psychology.

- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485–519. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x>
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of applied psychology*, 83(1), 17.
- Kahn, R. (1973). The work module: A tonic for lunchpail lassitude. *Psychology Today*, 27(5), 94.
- Kaliyadan, F., & Kulkarni, V. (2019). Types of variables, descriptive statistics, and sample size. *Indian dermatology online journal*, 10(1), 82-86.
- Kanbur, E., & Canbek, M. (2018). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerine etkisi: Algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(3), 36–57. <https://doi.org/10.15295/bmij.v6i3.372>
- Karaaslan, A., Özler, D. E., & Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 135–160.
- Karaca, E., & Özmen, A. (2018). Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 7–30.
- Karademir, T., & Çoban, B. (2011). Spor alanında örgütsel adalet ve duygusal zeka. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 25–41.
- Karadut, G. (2014). *Etik iklimin ve örgütsel adalet algılarının çalışanların iş tatminine etkisi: Konaklama işletmelerinde ampirik bir uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 139–150.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Kavak, O., & Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 33, 1–13.

- Kaya, A., & Demir, T. (2020). Adaletsizlik algısının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri. *Yönetim ve Organizasyon Dergisi*, 36(1), 1–20.
- Kayabaşı, E., & Demir, T. (2018). Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Türkiye'deki kamu çalışanları üzerine bir inceleme. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 6(1), 1–17.
- Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2000). Retention: Tag, you're it! *Training and Development*, 54(4), 29–39.
- Keleş, N. Ç. (2006). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 243–263.
- Keleş, Y. (2009). *İşgörenlerin eğitim düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Keleş, Y. (2019). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 612–624.
- Kelli, B. (2012). *A study of motivation: How to get your employee moving* (SPEA Honors Thesis, Indiana University).
- Keser, A., & Bilir, K. B. Ö. (2019). İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239.
- Khan, M. S., Ijaz, M., & Aslam, M. A. (2019). Impact of authoritarian leadership on employees' organizational justice and job stress. *Journal of Management Sciences*, 16(1), 14–30.
- Kidwell, R. E., Mossholder, K. W., & Bennett, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 23(6), 775–793. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90029-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90029-5)
- Kılıç, S., & Toker, K. (2020). Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15(58), 288–303.
- Kılıç, T., Kaya, A., & Özaraz, S. (2020). Kolektif adalet kavramı. *International Journal of Management and Administration*, 4(8), 337–347.

- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere kuramsal bir yaklaşım* [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi].
- Koç, M. E. (2022). *X ve Y kuşaklarında örgütsel adalet ve tükenmişlik ilişkisi* [Yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi].
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği* (17. baskı). Beta Yayıncılık.
- Koch, J., & Steers, R. (1978). Job attachment, satisfaction and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12(1), 119–128.
- Kök, B. (2006). Örgütsel adalet algısı ve iş tatmini ilişkisi. *Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 292–310.
- Kolbaşı, E., & Bağcı, Z. (2019). İş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisi: Bir kamu kurumu üzerinde analitik bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 119–123.
- Konovsky, M. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489–511.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253–266. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199605\)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199605)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q)
- Kopelman, R. E., Protzas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*, 20(2), 255–271.
- Koslowsky, M., Sagie, A., Krausz, M., & Singer, A. D. (1997). Correlates of employee lateness: Some theoretical considerations. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 79–88. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.1.79>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2006). *Organizational behavior* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Kurt, İ. (2012). *The relationship between organizational climate, individual values & creativity: The mediating role of leadership* (Doktora tezi).
- Kurtulmuş, M., & Karabıyık, H. (2016). Algılanan örgütsel adaletin öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerine etkisi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 5(2), 459–477.

- Kuru, S. A. (2020). Prosedürel adalet algısı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Etik liderliğin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3895–3913.
- Kuzucu, Y., & Şimşek, Ö. F. (2013). Self-determined choices and consequences: The relationship between basic psychological needs satisfactions and aggression in late adolescents. *The Journal of General Psychology*, 140(2), 110–129. <https://doi.org/10.1080/00221309.2013.769933>
- Labov, B. (1997). Inspiring employees the easy way. *Incentive*, 171(10), 114–118.
- Lambert, E. G., Tewksbury, R., Otu, S. E., & Elechi, O. O. (2021). The association of organizational justice with job satisfaction and organizational commitment among Nigerian correctional staff. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 65(2–3), 180–204. <https://doi.org/10.1177/0306624X20942860>
- Landy, F. J. (1989). *Psychology of work behavior* (4th ed.). Wadsworth.
- Lee, U. H., Kim, H. K., & Kim, Y. H. (2013). Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5(1), 54–65.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91–131). Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp. 167–218). Springer.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). Plenum Press.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum Press.
- Lloyd, S., & Hamner, W. C. (1979). Individual versus systems rewards: Who's dissatisfied, why, and what's their likely response. *Academy of Management Journal*, 22(4), 781–802. <https://doi.org/10.5465/255815>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.

- Lofquist, L. H., & Dawis, R. V. (1969). *Adjustment to work: A psychological view of man's problems in a work-oriented society*. Appleton-Century-Crofts.
- Loscocco, K. A., & Roschelle, A. R. (1991). Influences on the quality of work and nonwork life: Two decades in review. *Journal of Vocational Behavior*, 39(2), 182–225. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(91\)90009-B](https://doi.org/10.1016/0001-8791(91)90009-B)
- Lounsbury, J. W., Loveland, J. M., Sundstrom, E. D., Gibson, L. W., Drost, A. W., & Hamrick, F. L. (2003). An investigation of personality traits in relation to career satisfaction. *Journal of Career Assessment*, 11(3), 287–307. <https://doi.org/10.1177/1069072703011003004>
- Luthans, F. (1989). *Organizational behavior*. McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (12th ed.). McGraw-Hill Higher Education.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70–80. <https://doi.org/10.1177/002224299305700105>
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology*, 64(3), 559–592. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01219.x>
- Marcus, B., & Curt, C. (1999). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently* (1st ed.). Simon & Schuster.
- Masihabadi, A., Rajaei, A., Koloukhi, A. S., & Parsian, H. (2015). Effects of stress on auditors' organizational commitment, job satisfaction and job performance. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(3), 303–314.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Mert, İ. S. (2010). İş tatmini alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Yöneticiler üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 117–143.

- Meydan, C. H. (2010). Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: Kamuda bir araştırma (Yayınlanmamış doktora tezi). Kara Harp Okulu, Ankara.
- Meydan, C. H., Basım, H. N., & Çetin, F. (2011). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Türk kamu sektöründe bir araştırma. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 57(1), 175–200.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2017). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and practical implications. *Journal of Management & Organization*, 23(5), 607–623. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.34>
- Miner, J. B. (1992). *Industrial-organizational psychology*. McGraw-Hill.
- Moç, T. (2018). *Örgütsel adalet algısının çalışanların işe yabancılaşmasına etkisinde tükenmişliğin ve presenteeizmin rolü* [Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi]. Atatürk Üniversitesi Tez Merkezi.
- Mohamed, L. K., Shaheen, A., & Abd El Moneim, R. (2022). Influence of perceived organizational injustice on workplace alienation among nursing staff during COVID-19 pandemic. *International Egyptian Journal of Nursing Sciences and Research*, 2(2), 362–377. <https://doi.org/10.21608/iejnsr.2022.263177>
- 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*, 46(6), 759–776. <https://doi.org/10.1177/001872679304600604>
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351–357. <https://doi.org/10.2307/256907>

- Moradi, A. S., Haddadi, E., & Keikha, A. (2017). Investigating the effect of organizational citizenship (OCB) behavior components on organizational agility. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 1(2), 59–67.
- Morse, N. C. (1953). *Satisfaction in the white collar job*. University of Michigan Press.
- Munir, I. S., & Rahman, R. A. (2016). Determining dimensions of job satisfaction using factor analysis. *Procedia Economics and Finance*, 37, 488–496. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30155-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30155-7)
- Naus, F., van Iterson, A., & Roe, R. (2018). Organizational cynicism: A review, definition, and a future research agenda. In R. Cropanzano (Ed.), *The Oxford handbook of organizational justice* (pp. 287–313). Oxford University Press.
- Newton, T., & Keenan, T. (1991). Further analysis of the dispositional argument in organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 781–787. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.781>
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145–177. <https://doi.org/10.1080/09243450600565746>
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Norman, R. F. (1925). *Psychology in industry* (3rd ed.). Oxford & IBH Publishing.
- Oğuzhan, Y. S. (2021). Örgütlerde kültür, örgütsel adalet ve sessizlik arasındaki ilişkinin kuramsal açıdan incelenmesi. *Erciyes Akademi*, 35(4), 1398–1408.
- Önder, S. (2007). *Kara havacı pilotların iş doyum düzeyleri ve algılanan liderlik stillerinin iş doyum düzeylerine etkileri* [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi].
- Öner, R. (2021). ERG teorisi ve hedonik tüketim bağlamında iPhone 11'in tanıtımının incelenmesi. *İletişim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62–78. <https://doi.org/10.29228/itamder.54140>

- Oplatka, I. (2009). Organizational citizenship behavior in teaching: The consequences for teachers, pupils, and the school. *International Journal of Educational Management*, 23(5), 375–389. <https://doi.org/10.1108/09513540910970476>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. A. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157–164. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.157>
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 135(3), 339–350. <https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9713963>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Orhaner Gündüz, G. (2016). *Banka çalışanlarında iş tatmini ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi* [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi].
- Örücü, E., & Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti'nde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335–358.
- Örücü, E., Gizlier, Ö., & Yılmaz, C. (2021). Örgütsel adaletin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisi: Belediye çalışanları üzerinde bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 600–613.
- Örücü, E., Hasırcı, I., & Başaran, S. (2021). Ücret tatmini ve yaşam tatmini ilişkisinde çalışanların eğitim düzeylerinin düzenleyici etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (33), 67–82. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.883911>
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: How good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388–403. <https://doi.org/10.1108/02683949910277148>

- Özdemir, A., & Çetinkaya, M. (2019). Adil liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkileri: Bir kamu araştırması. *İş ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(1), 1–20.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 77–96.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117–135.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal olaylar teorisi çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(3), 181–202.
- Özer, G., & Günlük, M. (2010). The effects of discrimination perception and job satisfaction on Turkish public accountants' turnover intention. *African Journal of Business Management*, 4(8), 1500–1509.
- Özmen, Ö., & Gül, E. (2019). Örgütsel adaletsizliğin performans üzerindeki etkileri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(3), 47–62.
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43–70.
- Park, H. J., & Cho, J. S. (2016). The influence of information security technostress on the job satisfaction of employees. *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(1), 66–75.
- Patrick, P. K. S. (1984). Organizational strategies: Promoting retention and job satisfaction. *Family and Community Health*, 6(4), 57–67.
- Pekdemir, I., Özçelik, O., Karabulut, E., & Arslantaş, C. C. (2006). Personel güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir çalışma. *Verimlilik Dergisi*, 4, 11–36.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study.

Journal of Management, 25(6), 897–933.
<https://doi.org/10.1177/014920639902500606>

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141.
<https://doi.org/10.1037/a0013079>

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Mishra, P. (2011). Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 310–326. <https://doi.org/10.1037/a0020948>

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10(2), 133–151. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
<https://doi.org/10.1177/01492063000260030>

Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Yayımlanmamış doktora tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Quinn, D. L. (2001). *Factors influencing staff satisfaction in a long-term care facility* (Unpublished doctoral dissertation). Capella University, Minneapolis, MN.

Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Harvard University Press.

Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306–1314.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1306>

Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri* (S. A. Öztürk, Çev.). Etam A.Ş.

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.

Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing

- approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Rubio-Valdehita, S., Díaz-Ramiro, E. M., & López-Núñez, M. I. (2023). What does the feeling of job success depend on? Influence of personal and organizational factors. *Societies*, 13(6), 140. <https://doi.org/10.3390/soc13060140>
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (1989). *Management: Theory and application* (5th ed.). Richard D. Irwin.
- Sadıç, E. (2019). *Sanal kaytarma ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Üniversite çalışanları üzerinde bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.
- Safia, M. (2020). *Öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile okulların öğrenen örgüt olma ve öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi].
- Sakallı, S. Ö. (2015). *Örgütsel adalet ile örgütsel güven ilişkisinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü ve bir alan araştırması* [Doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi].
- Saklan, A. (2010). *Örgütlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi'nde bir uygulama*. *Selçuk Üniversitesi* [Yüksek lisans tezi].
- Sarker, C. (2003). The relationships of age and length of service with job satisfaction: An examination of hotel employees in Thailand. *Journal of Managerial Psychology*, 19(7), 738–771. <https://doi.org/10.1108/02683940410559112>
- Sarrafoğlu, G. B., & Günsay, M. M. (2019). Örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 15(2), 85–97.
- Sayın, U. (2009). *Güven: İşletmelerde algılanan örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide bir aracı: Bir uygulama* [Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi].

- Schaefer, J. A., & Moos, R. H. (1996). Effects of work stressors and work climate on long-term care staff's job morale and functioning. *Research in Nursing & Health*, 19(1), 63–73. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1098-240X\(199602\)19:1<63::AID-NUR7>3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1098-240X(199602)19:1<63::AID-NUR7>3.0.CO;2-U)
- Schneider, A., Hommel, G., & Blettner, M. (2010). Linear regression analysis: part 14 of a series on evaluation of scientific publications. *Deutsches Ärzteblatt International*, 107(44), 776.
- Searle, B., Bright, E. H., & Bochner, S. (2001). Helping people to sort it out: The role of social support in the job strain model. *Work & Stress*, 15(4), 328–346. <https://doi.org/10.1080/02678370110086380>
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317–339.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525. <https://doi.org/10.2307/256960>
- Shimazu, A., Shimazu, M., & Odahara, T. (2004). Job control and social support as coping resources in job satisfaction. *Psychological Reports*, 94(2), 449–456. <https://doi.org/10.2466/pr0.94.2.449-456>
- Sia, L. A., & Tan, T. A. (2016). The influence of organizational justice on job satisfaction in a hotel setting. *DLSU Business & Economics Review*, 26(1), 17–29.
- Siegel, L., & Lane, I. (1987). *Personnel and organizational psychology*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Simionel, A. B. (2011). Douglas McGregor Theory X and Theory Y. *Revista de Management si Inginerie Economică*, 10(3), 229–234.
- Şimşek, H. Z., & Yay, S. (2022). Açıklayıcı Faktör Analizi Ve E-Ticaretin Vergilendirilmesinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerinde Etkili Olan Boyutların Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 14(2), 216–236.
- Singh, A. P., & Pestonjee, D. M. (1974). Supervisory and job satisfaction. *Indian Journal of Industrial Relations*, 9(3), 407–416.

- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Smith, F. J. (1976). The Index of organizational reactions (IOR). *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 6, 12–65.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally.
- Sökmen, A., Bilsel, M. A., & 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.
- Solly, B. A., & Hohenshil, T. H. (1986). Job satisfaction among employees: Testing a comprehensive model. *Journal of Career Development*, 12(2), 119–126. <https://doi.org/10.1177/089484538601200205>
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 281–298. <https://doi.org/10.1348/0963179041752709>
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi: İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma* [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi].
- Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 198–225. <https://doi.org/10.1080/13594320701743590>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Spector, P. E. (2008). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all behaviours created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>

- Stamper, C. L., & Van Dyne, L. (2001). Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 517–536. <https://doi.org/10.1002/job.100>
- Sürücü, L., Şeşen, H., & Maslakçı, A. (2021). SPSS, AMOS ve PROCESS macro ile ilişkisel, aracı/düzenleyici ve yapısal eşitlik modellemesi uygulamalı analizler. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Survey System (2025). <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>. Erişim tarihi: 25 Ocak 2025
- Suwandi, M. N., & Nugroho, R. (2023). Productivity and job satisfaction in PLN Mojokerto: The influence of organizational factors. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*, 10(3S), 557–568.
- T.C. Resmî Gazete, Adalet Bakanlığı. (2015). Bölge Adliye ve Adli Yargı İlk Derece Mahkemeleri İle Cumhuriyet Başsavcılıkları İdarî ve Yazı İşleri Hizmetlerinin Yürütülmesine Dair Yönetmelik. 06.08.2015 Sayı: 29437. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=23615&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> adresinden erişilmiştir. Erişim tarihi: 25 Eylül 2025
- T.C. Resmî Gazete, Hâkimler ve Savcılar Kurulu Kanunu, Kanun No. 6087 (2010). 18.12.2010 Sayı: 27789. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6087&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> adresinden erişilmiştir. Erişim tarihi: 25 Eylül 2025
- T.C. Resmî Gazete, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Kanun No. 2709 (1982). 09.11.1982 sayı: 17863 <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2709&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> adresinden erişilmiştir. Erişim tarihi: 25 Eylül 2025
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2018). Using multivariate statistics (7th ed.). Pearson Education.
- Taber, T. D., & Alliger, G. M. (1995). A task-level assessment of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 101–121. <https://doi.org/10.1002/job.4030160203>
- Tambe, S. (2014). A study of organizational citizenship behaviour (OCB) and its dimensions: A literature review. *International Research Journal of Business and Management*, 1, 67–73.

- Taner, B., Turhan, M., Helvacı, İ., & Koprulu, O. (2015). The effect of the leadership perception and organizational justice on organizational commitment: A research in a state university. *International Review of Management and Marketing*, 5(3), 180–194.
- Tanrıyisever, Ş. A., & Berber, D. A. (2018). Çalışanların performans değerlendirme algısının örgütsel sinizme etkisi: X bankası çalışanları üzerine bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(33), 23–46.
- Temel Eğinli, A. (2009). Çalışanlarda iş doyumu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(3), 35–52.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 23–45.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Lawrence Erlbaum.
- Tokgöz, E., & Seymen, O. A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61–76.
- Tor, S. S. (2011). *Örgütlerde iş tatmini etkileyen demografik faktörler ve verimlilik: Karaman gıda sektöründe bir uygulama* [Yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi].
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Organizational Behavior*, 26, 229–245.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism & collectivism*. Westview Press.
- Tülübaş, T. (2021). Öncel ve çıktılarıyla akademisyenlerde örgütsel adalet algısı: Türkiye’de yapılmış çalışmaların sistematik analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1), 43–61.
- Türkoğlu, S. (2011). *İş tatmini, örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir uygulama* [Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi].
- Turnipseed, D. L. (2002). Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. *Journal of Business Research*, 55(1), 1–9. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00111-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00111-5)

- Tutar, H., & Kose, S. (2018). Örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde örgütsel sinizmin düzenleyici rolü. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 2(3), 152–175.
- Tütüncü, H. (2002). İş tatmini ve bireysel beklentiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 102–110.
- Tütüncü, Ö., & Çiçek, O. (2000). İş tatmininin ölçülmesi: İzmir il sınırlarında faaliyet gösteren seyahat acenteleri üzerine bir inceleme. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 124–128.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1991). Loss aversion in riskless choice: A reference-dependent model. *The Quarterly Journal of Economics*, 106(4), 1039–1061. <https://doi.org/10.2307/2937956>
- Tylczak, L. (1990). *Attacking absenteeism: Positive solutions to an age-old problem—A practical guide to help slash absenteeism*. CRISP Publications.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2018). Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement. *Journal of Applied Psychology*, 103(4), 379–392. <https://doi.org/10.1037/apl0000284>
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (2001). Procedural justice. In J. Sanders & V. L. Hamilton (Eds.), *Handbook of justice research in law* (pp. 65–92). Kluwer Academic Publishers.
- Ulfa, C. S., & Siwi, T. P. U. (2021). The effect work-family conflict, organizational justice, job stress on organizational citizenship behavior mediating by supervisor trust. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 21(4), 96–117. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2021/v21i430374>
- Uludağ, G. (2020). *Örgütsel adaletin tükenmişlik sendromuna etkisi üzerine bir alan araştırması* [Yüksek lisans tezi].
- Uysal, G., & Tayfun, A. (2019). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algılarının motivasyon ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 597–611.
- van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 34, pp. 1–60). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(02\)80003-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(02)80003-X)

- van Yperen, N. W., & van den Berg, A. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 377–389.
- Vardarlier, P., & İncesu, E. (2021). Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm ile ilgili tez çalışmalarının incelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 704–727.
- Vey, M. A., & Campbell, J. P. (2004). In-role or extra-role organizational citizenship behavior: Which are we measuring?. *Human performance*, 17(1), 119-135.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2016). Effects of organizational justice on job satisfaction: A meta-analysis. *International Journal of Business & Management Studies*, 5(2), 12–30.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Vroom, V. H., & Mann, F. C. (1960). Leader authoritarianism and employee attitudes. *Personnel Psychology*, 13, 125–140.
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151–176.
- Wei, Y.-C. (2014). The benefits of organizational citizenship behavior for job performance and the moderating role of human capital. *International Journal of Business and Management*, 9(7), 87–96.
- Weiss, D. J., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota.
- Werner, J. M. (1993). The effects of various influence tactics on ratings of perceived effectiveness and liking. *Journal of Business Communication*, 30(3), 247–266.
- Williams, S., & Shiaw, W. T. (1999). Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *The Journal of psychology*, 133(6), 656-668.
- Wu, M., Huang, X., Li, C., & Liu, W. (2012). Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership. *Management and Organization Review*, 8(1), 97–121.

- Yalçın, Ö., & Çolak, A. (2020). Etkileşimsel adalet ve iş tatmini ilişkisi: Türkiye'deki özel sektör çalışanları üzerine bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1–20.
- Yalçınkaya, A. (2013). *Dağıtım adaletinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma* (Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Yaman, R. (2009). *Örgüt kültürünün iş tatmini üzerine etkileri (Bir araştırma)* (Doktora tezi, Marmara Üniversitesi).
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85
- Yavuz, O. (2024). *Örgütsel adalet, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin sağlık çalışanları üzerinde incelenmesi* (Yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).
- Yavuzkurt, T. (2017). *Ortaöğretim öğretmenlerinin iş yeri arkadaşlık algısı ve iş tatmini ile ilişkisi (Aydın ili örneği)* [Yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi].
- Yazıcıoğlu, İ., & Sökmen, A. (2007). Otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında görev yapan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin değerlendirilmesi: Adana’da bir uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 1–14.
- Yazıcıoğlu, İ., & Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3–16.
- Yeh, H. (2015). Job demands, job resources, and job satisfaction in East Asia. *Social Indicators Research*, 121(1), 47–60.
- Yeşil, S., & Dereli, S. F. (2012). Örgütsel adalet ve iş tatmini üzerine bir alan çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 105–122.
- Yıldırım, A., & Demirel, E. T. (2015). Ücret tatmininin yaşam tatminini belirleyici etkisi var mı? Elazığ banka çalışanları örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(2), 133–154. <https://doi.org/10.18069/fusbed.17247>
- Yıldırım, İ., & Eraslan, H. (2020). İşletmelerde dağıtımsal adalet: Seramik sektöründe bir uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(73), 171–185.

- Yıldız, S. M. (2011). Spor hizmeti sunan kamu kurumlarında lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13(3), 323–329.
- Yılmaz, A. E., & Başol, N. (2021). Etkileşimsel liderliğin örgütsel adalet ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide aracı rolü. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 1–20.
- Yılmaz, K. (2010). Devlet ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(1), 579–616.
- Young, H. R. (1984). Job satisfaction and work performance. *Journal of Occupational Psychology*, 57(2), 115–123.
- Youssuf, A. H. (2024). *Örgütsel adalet ve sinizm ilişkisi: Çalışanların algıları ve sonuçları üzerine inceleme* (Yüksek lisans tezi, İstanbul Topkapı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).
- Yozgat, C. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa ve iş doyumuna ilişkin etkisinin incelenmesi* [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi].
- Yücekaya, P., & Polat, D. D. (2020). Örgüt kültürü, örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1267–1284.
- Yücel, İ., & Palabıyık, N. (2016). Virtüöz liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişki üzerine bir uygulama. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 211–230.
- Yumuşak, S. (2008). İş gören verimliliğini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(3), 241–251.
- Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama* [Doktora tezi, Uludağ Üniversitesi].
- Zahednezhad, H., Hoseini, M. A., Ebadi, A., Farokhnezhad Afshar, P., & Ghanei Gheshlagh, R. (2021). Investigating the relationship between organizational justice, job satisfaction, and intention to leave the nursing profession: A cross-sectional study. *Journal of Advanced Nursing*, 77(4), 1741–1750.
- Zengin, Y., & Kaygın, E. (2016). Örgütsel adalet ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (56), 391–415.

Zitek, E. M., & Jordan, A. H. (2016). When cynicism wins: The ironic impact of perspective taking. *Journal of Personality and Social Psychology*, 111(6), 843–860.
<https://doi.org/10.1037/pspi0000075>



EKLER

EK-1

Sayın Katılımcı;

Bu anket, yürütmekte olduğumuz bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Ankette kişisel ve kurumsal sır niteliği taşıyan herhangi bir soru sorulmamakta olup, elde edilen veriler tamamen akademik çalışma için kullanılacak ve hiçbir kişi ve/veya kuruluşla paylaşılmayacaktır. Ankete vereceğiniz cevapların doğruluğu ve samimiyeti büyük önem taşımaktadır. Anketteki her soruyu işaretleme ve ankete **İSİM YAZMAMANIZ** önemle rica olunur. Araştırmaya katkılarınızdan dolayı sonsuz teşekkürler ederiz.

Demografik Bilgi Formu	
Yaşınız	: ☐ 18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 56 ve üstü
Cinsiyetiniz	: ☐ Kadın ☐ Erkek
Eğitim Durumunuz	: ☐ Lise ☐ Ön-Lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
Çalışma Süreniz	: ☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 ve üstü
Kurumunuzda Yönetici misiniz?	: ☐ Evet ☐ Hayır
Medeni Durumunuz	: ☐ Bekâr ☐ Evli

Örgütsel Vatandaşlığa Yönelik İfadeler	Kesinlik Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.					
Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim.					
Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.					
İş ile ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam					
İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırıyorum.					
Zamanımın çoğunluğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm					
Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim					
Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam					
Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm					
Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım					
Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim					
Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam					
Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.					
Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam					
Kurum içerisinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol oynarım					

Üst yönetimce yayımlanan duyuru mesai prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum					
Kurumun sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım					
Kurum yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum					
Her türlü geliştirici faaliyet icra eden çalışma veya proje gruplarının içerisinde yer alırım					
Örgütsel Adalet Algısına Yönelik İfadeler	Kesinlik Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşyerimde işle ilgili kararlar alınmadan önce tam ve doğru bilgi toplanır.					
İşyerimde çalışanlar tarafından talep edildiğinde kararlara ilişkin açıklama yapılır ve ek bilgi sunulur.					
Genel olarak değerlendirdiğinde, bu işyerinde bana sunulan maddi ve manevi ödüllerin adil olduğunu düşünüyorum.					
İşyerimde alınan her karar, ilgili tüm personele tutarlı bir şekilde uygulanır.					
Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.					
İşyerimde işle ilgili alınan kararlara karşı çıkma veya bunların değiştirilmesini talep etme hakkı vardır.					
Görevimle ilgili sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
İş yükümün adil olduğu kanaatindeyim.					
Çalışma saatlerimle ilgili düzenlemenin adil olduğu kanaatindeyim					
İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana saygı ve itibar gösterir.					
İşimle ilgili bir karar alınırken amirim benim şahsi ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana açık sözlü davranır.					
İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, çalışan olmamdan doğan haklarıma saygı gösterir.					
İşimle ilgili bir karar alınırken amirim, bunun sonuçları ve etkileri hakkında benimle görüş alışverişinde bulunur.					
İşimle ilgili bir karar alınırken amirim bana karşı kibar ve düşünceli davranır.					
Amirim, işimle ilgili her kararı çok açık ve net bir şekilde açıklar.					
İşyerimde işle ilgili karar verilmenden önce tüm çalışanların fikri alınır.					
İşyerimde işle ilgili kararlar tarafsız olarak alınır.					
Amirim, işimle ilgili olarak alınan kararlara ilişkin haklı gerekçeler sunar.					
Amirim, işimle ilgili bir karar alırken bana makul ve mantıklı bulduğum açıklamalar yapar.					
İş Tatminine Yönelik İfadeler	Kesinlik Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Şu anki işimden oldukça memnunum.					
Çoğu günler işime hevesle giderim.					
İşteki her günüm bitmeyecekmiş gibi gelir.					
İşimi eğlenceli bulurum.					
İşimin tatsız olduğunu düşünürüm.					