

T1439

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Janset ÖZEN İŞBAŞI

+

ÇALIŞANLARIN YÖNETİCİLERİNE DUYDUKLARI GÜVENİN VE ÖRGÜTSEL
ADALETE İLİŞKİN ALGILAMALARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞININ OLUŞUMUNDAKİ ROLÜ:
BİR TURİZM ÖRGÜTÜNDE UYGULAMA

T1439 1-1

Danışman
Doç. Dr. Ferda ERDEM

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ KÜTÜPHANESİ

İşletme Anabilim Dalı


Yüksek Lisans Tezi

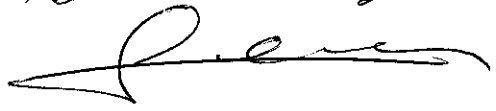
Antalya, 2000

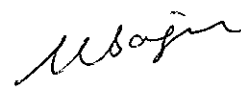
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,


Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ OLARAK kabul edilmiştir.

İmza

Başkan: Prof. Dr. Fulya Sarıca


Uye (Danışman): Doç. Dr. Feride Ertürk


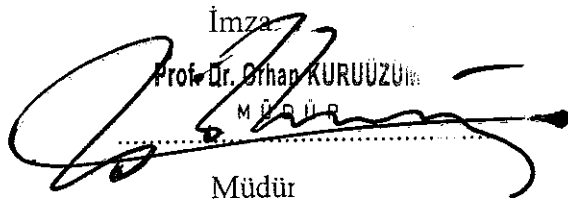
Uye: Doç. Dr. Mesal Sağır


Uye: Prof. Dr. Ayşe Kuruözüm


Uye:

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım

.. / .. / ..

İmza
Prof. Dr. Othman KURUÖZÜM
MÜDÜR

Müdür

İÇİNDEKİLER

TABLolar	iv
ŞEKİLLER	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: TEMEL KAVRAMLAR: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL GÜVEN	4
1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	4
1.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Temel Oluşturan Kavramlar	5
1.1.1.1. Barnard'ın Katkıları	7
1.1.1.2. Roethlisberger ve Dickson'ın Katkıları	9
1.1.1.3. Katz ve Kahn'ın Katkıları	11
1.1.1.4. Gouldner'ın Katkıları	12
1.1.1.5. Blau'nun Katkıları	13
1.1.2. Prososyal Örgütsel Davranışlar	15
1.1.3. Bir Prososyal Davranış Olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Belirleyicileri: Duygusal ve Bilişsel Süreçler	21
1.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	25
1.1.4.1. Organ'ın Tanımladığı Boyutlar	25
1.1.4.1.1. Özgecilik	25
1.1.4.1.2. Vicdanlılık	26
1.1.4.1.3. Sportmenlik	28
1.1.4.1.4. Nezaket	29
1.1.4.1.5. Sivil Erdem	30
1.1.4.2. Graham'ın Tanımladığı Boyutlar	31
1.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Araştırmalarına Getirilen Eleştiriler ve Önerilen Tartışma Soruları	33
1.1.5.1. Kurum İçi Rol/Fazladan Rol Ayırımı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	33
1.1.5.2. Çalışanların Duygusal Durumları ve Duygusallık Özellikleri Ayırımı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	35
1.1.5.3. İzlenim Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	36
1.1.5.4. Psikolojik Sözleşmeler ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	39
1.1.5.5. Yöneticilerin Vatandaşlık Davranışları	40

1.2. Örgütsel Adalet	41
1.2.1. Adalet Teorilerinin Gelişimi	42
1.2.1.1. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması	42
1.2.1.1.1. Reaktif-İçerik Teoriler	44
1.2.1.1.2. Proaktif-İçerik Teoriler	46
1.2.1.1.3. Reaktif-Süreç Teoriler	48
1.2.1.1.4. Proaktif-Süreç Teoriler	49
1.2.2. Örgütsel Adalet Teorileri	49
1.2.3. Örgütsel Adalet Türleri	50
1.2.3.1. Dağıtım Adaleti	50
1.2.3.2. Prosedür Adaleti	51
1.2.3.3. Prosedür Adaleti Kapsamında Etkileşim Adaleti	53
1.2.4. Örgütsel Adalet Türlerini Açıklayıcı Modeller:	
Kaynak Temelli ve İlişki Temelli Modeller, Kişisel Çıkar ve Grup Değeri Modelleri, Bilişsel Atıf Modeli	54
1.3. Örgütsel Güven	59
1.3.1. Güven Tanımlarında Yer Alan Ortak Temalar	63
1.3.1.1. Savunmasızlık	63
1.3.1.2. Belirsizlik	65
1.3.1.3. Risk	65
1.3.2. Güven Tanımlarına Problem Merkezli Yaklaşım	69
1.3.3. Organizasyonlarda İşbirliğine Dayalı Spesifik Bir Güven Alanı: Yönetici-Çalışan İlişkileri	71
2. BÖLÜM: YÖNETİCİLERE DUYULAN GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ADALETE İLİŞKİN ALGILAMALARIN VATANDAŞLIK DAVRANIŞI OLUŞUMUNDAKİ ROLÜ	76
2.1. Lider-Üye Mübadelesi ve Örgütsel Adalet İlişkisi	76
2.2. Örgütsel Adalet ve Güven İlişkisi	80
2.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	84
2.4. Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	86
2.5. Sosyal Mübadele Temelinde Örgütsel Güven, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	87

3. BÖLÜM: ÇALIŞANLARIN VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINI, YÖNETİCİLERİNE DUYDUKLARI GÜVENİ VE ÖRGÜTSEL ADALETE İLİŞKİN ALGILAMALARINI ÖLÇMEYE YÖNELİK OLARAK BİR OTEL ÖRGÜTÜNDE YAPILAN ALAN ARAŞTIRMASI	90
3 1 Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi	90
3.1 1 Araştırmanın Amacı	90
3 1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	90
3.1.3. Araştırmanın Kısıtları	92
3 2 Araştırmanın Bulguları ve Yorumu	93
3 2.1. Birinci Aşamanın Bulguları: İki Farklı Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Ön Çalışma	93
3 2.1.1. Faktör Analizi Sonuçları	93
3 2.1 2 Ölçeklerin Değerlendirilme Kriterleri	95
3.2.1.2.1. Güvenilirlik	95
3.2.1.2.2. Geçerlilik	96
3 2.1 3. Farklı Ülkelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Araştırmaları	97
3.2.2. Birinci Aşamadaki Bulguların Yorumu	98
3.2 3 İkinci Aşamanın Bulguları: Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolüne İlişkin Bir Araştırma	99
3 2.3 1. Faktör Analizi Sonuçları	100
3.2.3 2 Korelasyonlar	102
3.2.3 3. Regresyon Analizi	103
SONUÇ	108
KAYNAKÇA	110
EKLER	121
Ek 1	121
Ek 2.	123
ÖZGEÇMİŞ	

TABLULAR

Tablo 1 1: Adalet Teorileri	44
Tablo 1.2: Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular	44
Tablo 1.3: Örgütsel Adalette Kaynak ve İlişki Temelli Yaklaşımlar	56
Tablo 1.4: Adalet Teorilerine Dayandırılarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşumuna Etkisi	58
Tablo 1.5: Güvenin Davranışsal Tanımlarının Karşılaştırılması	61
Tablo 1.6: Bağımlılığın Türü, Riskler ve Güvenilirlik Özellikleri	68
Tablo 1.7: Güvenin Kavramsallaştırılmasında Problem Merkezli Yaklaşım	70
Tablo 3.1: Faktör Analizi Sonuçları	94
Tablo 3.2: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerinin Güvenilirlik Değerleri	95
Tablo 3.3: Podsakoff ve MacKenzie Ölçeğinin Boyutları Bazında Elde Edilen Güvenilirlik Değerleri	95
Tablo 3.4: Moorman ve Blakely Ölçeğinin Boyutları Bazında Elde Edilen Güvenilirlik Değerleri	95
Tablo 3.5: Podsakoff ve MacKenzie Ölçeğinde Yer Alan Değişkenlerin Korelasyonları	97
Tablo 3.6: Moorman ve Blakely Ölçeğinde Yer Alan Değişkenlerin Korelasyonları	97
Tablo 3.7: Podsakoff ve MacKenzie Ölçeğinin Farklı Ülkelerde Tespit Edilen Güvenilirlik Değerleri	98
Tablo 3.8: Moorman ve Blakely Ölçeğinin Farklı Ülkelerde Tespit Edilen Güvenilirlik Değerleri	98
Tablo 3.9: Ankette Yer Alan Alt Ölçeklere Ait Güvenilirlik Değerleri	100
Tablo 3.10: Faktör Analizi Sonuçları	101
Tablo 3.11: Ankette Yer Alan Alt Ölçeklerin Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri	102
Tablo 3.12: Vicdanlılık Boyutunun Bağımlı Değişken ve Adalet Türlerinin Bağımsız Değişkenler Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları	104
Tablo 3.13: Vicdanlılık Boyutunun Bağımlı Değişken ve Güvenin Bağımsız Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları	105
Tablo 3.14: Güvenin Bağımlı Değişken ve Adalet Türlerinin Bağımsız Değişkenler Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları	106
Tablo 3.15: Vicdanlılığın Bağımlı Değişken ve Adalet Türleri ve Güvenin Bağımsız Değişkenler Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları	107

ŞEKİLLER

Şekil 1.1: Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	20
Şekil 1.2: Kurum İçi Rol Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Belirleyicileri	22
Şekil 1.3: Güven Risk İlişkisi	66
Şekil 2.1: İç-Grup/ Dış Grup Farklılaşmasında ve Lider-Üye Mübadelesinin Niteliğinde Örgütsel Adaletin Rolü	79
Şekil 2.2: Lider-Üye Mübadelesinde Örgütsel Adaletin Yöneticiye Duyulan Güveni Belirlemedeki Rolü	83
Şekil 2.3: Yöneticiye Duyulan Güvenin Adalet-Vatandaşlık Davranışı İlişkisindeki Aracı Rolü	89
Şekil 3.1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven İlişkisi Modeli	103

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolünü araştırmaktır. Bunun için sosyal mübadeleye dayalı bir model geliştirilmiş ve bir otel örgütünde yapılan alan araştırması ile model test edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada iki ayrı anket kullanılmıştır. Birinci anket vatandaşlık davranışı ifadelerini içeren iki ölçekten oluşmaktadır. İkinci anket ise örgütsel adalet ve güven ile ilgili çok sayıda ölçekten yararlanılarak hazırlanmıştır. Araştırmanın birinci aşamasında birinci ankette yer alan iki ayrı vatandaşlık davranışı ölçeğinin güvenilirlikleri ve geçerlilikleri karşılaştırılmış ve elde edilen bulgular ışığında seçilen bir vatandaşlık davranışı ölçeği ikinci aşamadaki analizlerde kullanılmıştır. İkinci aşamada ise seçilen vatandaşlık davranışı ölçeği ile örgütsel adalet ve güven ifadelerinin yer aldığı anket analize dahil edilmiştir. Vatandaşlık davranışı ölçeği departman yöneticilerine uygulanmış ve her yöneticinin kendi departmanında çalışan kişilerin vatandaşlık davranışlarını ayrı ayrı değerlendirmesi sağlanmıştır. Örgütsel adalet ve güvenle ilgili ifadelerin yer aldığı ikinci anket ise çalışanlara uygulanmış ve her çalışanın kendisinin vatandaşlık davranışını değerlendiren departman yöneticisine duyduğu güven ve organizasyonun adaletine ilişkin algılamaları belirlenmeye çalışılmıştır.

İkinci aşamada yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, adalet ve vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı role sahip olduğu belirtilen güven değişkeninin, bu konumu çok güçlü değildir. Ancak, ölçeklerin güvenilirlik değerlerine ve adalet/güven/vatandaşlık faktörleri arasındaki ilişkinin varlığına yönelik bulgular, daha sonraki çalışmalara ışık tutacak niteliktedir.

ABSTRACT

The purpose of this dissertation was to test an explanation of how an employee's trust in a supervisor and perception of organizational justice may influence employee's propensity of displaying organizational citizenship behaviors. A theoretical basis for this relationship was drawn from social exchange theory and a social exchange model of citizenship behaviors was developed and examined in a sample drawn from an hotel organization

Two questionnaires were used during the research. The first of these involves two different scales of organizational citizenship behavior items. The second questionnaire was designed from many previous existing scales to measure the employees' perceptions of organizational justice and trust in supervisors. In the first step of the analysis, two citizenship behavior scales that constitute the first questionnaire were explored by comparing the reliability and validity values. In the light of the findings, one of the citizenship scales was selected in order to use in the second step of the analysis. And in the second step, previously selected citizenship scale was included in the analysis with the second questionnaire. The citizenship scale was applied to the department managers who were asked to rate organizational citizenship behaviors of their workers. The second questionnaire was applied to the same workers whose citizenship behaviors were evaluated by the department managers and they were asked to state their perceptions of organizational justice and trust in their department managers.

Although the trust in supervisor factor is proposed as a mediator in the relationship between organizational justice and citizenship behaviors, in respect of the findings of regression analysis this mediator role is not that strong. But, the findings regarding the existence of the relationship between the justice, trust and citizenship behavior factors and the validity of the citizenship scales are promising for future studies

GİRİŞ

Bilimdeki gelişmelerin tarihsel ve toplumsal olaylarla yakın ilişkisi, gözardı edilemeyecek bir gerçektir. Sosyal alandaki gelişmeler tarihsel bir sürecin sonucudur ve sosyal alanı şekillendiren, ideolojileri, kültürel değerleri ve toplumun yapısal özelliklerini yansıtan toplumsal politikalarıdır. Dolayısıyla, toplumsal politikaların insan davranışlarının geliştiği sosyal alanı etkilediğini ve genel bir bakış açısıyla, tarihsel bir kesiti şekillendirdiğini söylemek mümkündür.

Herhangi bir tarihsel kesitte yaşanan toplumsal sorunların niteliği, bilimsel alanda bu sorunlara çözüm bulmak amacıyla yoğunlaşan konuları da belirlemektedir. Emek ve sermaye gruplarının birlikte yer aldığı sosyal yapılar olan organizasyonlarda da toplumsal sorunlara paralel sorunlar yaşandığı görülmektedir. Özellikle organizasyonlarda çalışanların işlerine yabancılaşmaları, 19. yy. sonlarından beri bilimsel araştırmalara yön veren en belirgin sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Yabancılaşmanın sonunda üretkenliğin azalmasını engelleyebilmek, örgüt teorisyenlerinin çalışmalarını şekillendiren en önemli kaygılardan biri olagelmıştır. Bu nedenle, iş organizasyonunun yabancılaşmayı engelleyecek biçimde yeniden düzenlenmesi için geliştirilen tüm örgüt teorilerini, bu teorilerin dayandığı toplumsal politikaları göz önünde bulundurarak, yani “madalyonun diğer yüzünü” de dikkate alarak incelemek yerinde olacaktır.

Örgütsel etkinliğin kaynağını yalnızca örgüt içi faktörlerde arayan ilk yönetim teorilerinin aksine, sistem yaklaşımı ile birlikte, örgüt içi değişkenlerin yanında çevresel değişkenleri de dikkate alan ve böylece organizasyonu etkileyen tüm parametreleri birarada değerlendirmeyi sağlayan yeni yönetim teorileri geliştirildiği görülmektedir. Bu yeni yaklaşımla birlikte, sosyal alandaki pek çok kavram örgütsel alana uyarlanmış ve yeni toplumsal modellere, ilişkilere ve davranış kalıplarına paralel yeni örgütsel modeller, yönetici-çalışan ilişkileri ve çalışan davranışları tanımlanmıştır.

Sosyal ve kültürel yapılarıdaki hızlı ve köklü değişimlerle gelinen son nokta, “bilgi toplumu” kavramı ile ifade edilmektedir. Yeni toplum düzeninde bilginin endüstrileşmiş bir boyut kazanmasıyla birlikte, “entelektüel sektör” kar getiren bir sektör haline gelmiştir. Küreselleşme süreciyle birlikte yaygınlaşan bilgi toplumu ilkeleri örgütsel bağlamları da etkilemiştir. “Örgüt kültürü”, “örgütsel adalet”, “örgütsel katılım ve demokrasi”, “örgütsel güven”, “örgütsel vatandaşlık” vb. kavramlar son dönemde örgüt terminolojisinde sık anılan

kavramlardır. Bu kavramların dayandırıldığı savlar şu şekilde özetlenebilir: Yeni toplum gönüllü sivil grupların yönlendirdiği ve katılımcı demokrasinin benimsendiği bir toplumdur ve gelişen örgüt teorilerinin temeli bu yeni toplumun ilkelerine dayanmalıdır. Bu tür bir toplumdaki örgütsel yapıların örgüt içi iletişime, bireylerarası etkileşime ve bilgi alışverişine izin veren yapılar olması kaçınılmazdır. Gönüllü bir sivil toplum tarafından yönlendirilen bu sistemde ortaya çıkan örgütler, organizasyonun tüm yaşamsal sorunlarıyla ilgilenen, onun varlığını sürdürmesi için üzerine düşen tüm sorumlulukları yerine getiren, adeta birer “örgüt vatandaşı” gibi hareket eden bireylerden oluşmalıdır. Benzer şekilde, katılımcı demokrasinin benimsendiği yeni toplum modelinin yansımaları da, örgütsel katılım ve demokrasi ile organizasyonlarda yerini almalıdır.

Sosyal bilimlerde, felsefi, hukuki, ahlaki dayanaklarıyla tartışılan ve incelenen adalet, vatandaşlık, demokrasi, katılım, güven vb. kavramların örgütsel uzantılarının da kaçınılmaz biçimde bu dayanaklardan yoksun gelişemeyeceği açıktır. Oysa, öncelikli olarak örgütsel etkinliği artırmak amacıyla geliştirilen örgüt teorileri, çoğu zaman bu dayanaklar göz önünde bulundurulmaksızın ve ustaca ifade edilmiş savlar temel alınarak tasarlanmışlardır. Bu teorilerin ortak yanı, bir önceki teorilerin yıkamadığı “yabancılaşma” sorununun çözümüne yönelik yeni bir “manevra” niteliğini taşımalarıdır.

Bilgi çağı ve bilgi toplumu anlayışının desteklediği önemli kavramlardan biri de “bilginin evrenselliği”dir. Bilginin ve bilimin endüstrileşmesi, bilginin evrenselliği anlayışının yaygınlaştırılması sonucunu doğurmuştur. Çünkü bu anlayış, çok büyük ölçüde bilgi üreten ve ihraç eden ülkelerin yararına bir işlev yüklenmiştir. Bilgiyi ithal etmek durumunda kalan “çoğunluk dünya” ülkeleri için ise yerellik-evrensellik ikilemi bilimsel araştırmalardaki önemli sorunlardan biri haline gelmiştir. Hiçbir bireyin içinde bulunduğu kültürden bağımsız olarak davranamayacağı gerçeği, Batı kaynaklı örgüt ve yönetim kuramlarının evrenselliğinin sorgulanması gereğini doğurmuştur. Bu yöndeki incelemeler, geliştirilen teorilerin yerel uygulamalarının birer “yanılsama” olması riskini azaltacaktır.

Bu tez çalışmasının da yukarıdaki görüşler ışığında değerlendirilmesinde fayda vardır. Çalışmanın birinci bölümünde, 1980’li yıllarda ortaya atılan ve sivil vatandaşlıktan yola çıkılarak geliştirilen “örgütsel vatandaşlık davranışı”, köklerini sosyal adaletten alan “örgütsel adalet” ve bireylerarası güvenin örgüt içi ilişkilerdeki yansıması olan “örgütsel güven” kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde, kavramlara temel oluşturan görüşlere, kavramların belirleyicilerine ve türlerine yer verilmiştir.

Organizasyonlarda vatandaşlık, adalet ve güven kavramlarının geliştirilmesine yönelik uygulamalarda yönetici-çalışan ilişkilerinin niteliği önem kazanmakta ve yöneticiler merkezi bir rol oynamaktadır. Bu nedenle örgütsel adalet ve örgütsel güven kavramları işbirliğine dayalı spesifik bir güven alanı olarak tanımlanan yönetici-çalışan bağlamında ele alınmış ve araştırmaya "çalışanların adalet algılamaları" ve "yöneticiye duyulan güven" kavramları kapsamında dahil edilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, yöneticilere duyulan güven ve örgütsel adalete ilişkin algılamaların vatandaşlık davranışı oluşumundaki rolü, sosyal mübadele çerçevesinde açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise, vatandaşlık, adalet ve güven ilişkisine yönelik geliştirilen bir model, bir otel örgütünde yapılan alan araştırması ile incelenmiştir. Alan araştırmasının ilk aşamasında, evrensellik-yerellik tartışmaları dikkate alınarak öncelikle iki farklı vatandaşlık davranışı ölçeğinin Türkiye için geçerlilikleri test edilmeye çalışılmıştır. Bu aşamanın bulguları ışığında seçilen bir vatandaşlık davranışı ölçeği, ikinci aşamadaki analizlerde kullanılmıştır. Araştırmanın ikinci aşamasında ise, örgütsel adalet, örgütsel güven ve vatandaşlık davranışı ile ilgili ifadelerin yer aldığı anketlerden elde edilen veriler yardımıyla, kavramlar arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL GÜVEN

1.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Son dönemde organizasyonlarda, fonksiyonel birimler arasındaki işbirliğine yönelik davranışların artan bir önem kazanması ile birlikte, biçimsel (formal) iş tanımlarında ayrıntılı biçimde belirtilmemiş, niteliği bilinenden farklı bazı biçimsel olmayan (informal) davranışlar gözlemlenmeye başlanmıştır. Literatürde bu tip davranışı tanımlamak için kullanılan terimlerden biri olan “prososyal örgütsel davranışlar” (prosocial organizational behaviors), organizasyon üyelerinin, örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim içinde oldukları birey, grup veya organizasyonun huzurunu sağlamaya yönelik sergiledikleri davranışlardır (Brief, Motowidlo, 1986, s.711-712.)

Prososyal örgütsel davranışlar, “fazladan rol” (extra-role) ve “tanımlanmış rol” (role prescribed) davranışları şeklinde ikiye ayrılır. Fazladan rol davranışları, tanımlanmış rol davranışlarının tersine, biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışlardır (Brief ve Motowidlo, 1986, s.711-712). “Örgütsel vatandaşlık davranışı” (organizational citizenship behavior) da, bir fazladan rol davranışı türüdür ve prososyal örgütsel davranış kapsamında yer almaktadır (Smith, Organ, Near, 1983). Başka bir deyişle, literatürde kimi zaman birbirine alternatif kavramlar gibi kullanılan “prososyal davranış”, “fazladan rol davranışı”, ve “örgütsel vatandaşlık davranışı” terimlerinin birbirini kapsayan kavramlar olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı (isteğe bağlı) birey davranışıdır. Gönüllülük kavramı ile, bu tür davranışın bireyin rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği bir davranış olmadığı, aksine kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği anlatılmak istenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmemesi bu nedenle bir cezayı gerektirmez. Bir profesörün ders öncesi hazırlık yapmak, araştırmalarını sürdürmek, araştırma sonuçlarını yazmak vb. davranışlarının hiçbiri örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilemez. Çünkü profesör biçimsel iş

tanımında belirtilen yükümlülüklerini yerine getirmektedir. Bu noktada işini ne kadar iyi yaptığının önemi yoktur. Çok yüksek bir performansla çalışması tabii ki övülmeye değerdir, fakat övülmeye değer tüm iş performansları örgütsel vatandaşlık davranışı için belirlenen kriterlere uymayabilir (Organ, 1988, s.4).

Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilebilecek bir davranışın organizasyonun ödül sisteminde doğrudan ve biçimsel olarak ödüllendirilmeyen veya cezalandırılmayan bir davranış olması gerekmektedir. Örneğin bir satış sorumlusunun belli bir düzeyde iş bilgisine ve beceriye sahip olması ve işinin gerektirdiği yükümlülükleri yerine getirebilecek çabayı göstermesi beklenebilir. Ancak bu standartları aşması yönünde baskı yapılamaz. Buna rağmen pek çok satış sorumlusu satış hacimlerini artırmak amacıyla fazladan çaba sarfederler. Ancak ücret ve promosyon olanakları satış hacimlerine bağlı olduğu sürece, satış hacimlerini artırmak üzere gösterdikleri gönüllü çabanın örgütsel vatandaşlık davranışı kriterlerini karşılamadığını belirtmek gerekir. Kişinin sürekli artan bir performansla çalışması takdire değerdir, ancak bu tür bir katkının örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilen davranış türünden farklı olduğunun net olarak belirtilmesi gerekmektedir (Organ, 1988, s.5).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin bir bütün olarak organizasyonun işleyişini geliştiren faaliyetlerini temsil eder. "Bir bütün olarak" tanımlaması burada önemli bir nitelendiricidir. Pek çok örgütsel vatandaşlık davranışı tek başına organizasyonun genel performansını geliştirici nitelikte olmayabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları genellikle önemsiz görünen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu yönünü oy verme davranışıyla karşılaştırarak daha iyi anlamak mümkün olabilir. Bir tek kişinin verdiği oy, yüzeysel olarak bakıldığında son derece önemsiz görünse de, bir bütün olarak düşünüldüğünde, seçmenlerin oylarının demokratik sistemin temelini oluşturduğu açıktır (Organ, 1988, s.6).

1.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Temel Oluşturan Kavramlar

"Yönetim labirenti içinde her şey açık, seçik ve biçimsel olarak belirlenmiş değildir. Pek çok konunun yönetici tarafından hissedilmesi ve/veya tahmin edilmesi gerekecektir. Yönetim sürecinin ve yönetici davranışlarının sadece biçimsel açıdan incelenmesi, yönetici davranışlarını etkileyen ve sınırlayan pek çok faktörü dikkate almadığından, gerçeklerin çok basite

indirgenmesi olur. Yöneticinin hem kendi şahsı ile ilgili olarak, hem de yönetim labirentinin diğer unsurlarıyla ilgili olarak biçimsel yapı ve yöntemlere yansımaya pek çok konuyu dikkate alması gerekir. Esasında biçimsel olarak belirlenen her şey bir buzdağının görünen kısmı gibidir. Bu kısım, görülebilir, rasyonel olarak değiştirilebilir ve organizasyon yapısı ile yakından ilgilidir. Oysa yöneticinin dikkate almak zorunda olduğu pek çok konu, buzdağı örneğindeki gibi suyun altındadır. Bu kısım organizasyonun biçimsel olmayan yönünü kapsamaktadır” (Koçel, 1995, s.288)

Biçimsel olmayan gruplar, örgütsel davranış dinamiğinde önemli bir role sahiptir (Luthans, 1992, s.359) Barnard (1976), biçimsel olmayan organizasyonu “bilinçli bir ortak amaçla hareket etmeksizin ortaya çıkan, fakat ortak sonuçlara katkı sağlayan ortak faaliyetler” olarak kabul etmiştir. Buna göre, öğle yemeği sonrasında satranç oynayan kişilerin birbirleriyle ilişkilerinin, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesine katkı sağlayabileceği söylenebilir. Farklı bir departmanda çalışıyor olsa bile iyi tanıdığımız bir kişiden herhangi bir konuda yardım istemek, aynı departmanda çalıştığımız halde sadece adını bildiğimiz bir kişiden yardım istemektan daha kolay olacaktır. Keith Davis’e göre biçimsel olmayan organizasyonlar, “biçimsel organizasyon yapısı bunu gerekli kılmadığı halde, kişilerin birbirleriyle iletişimi nedeniyle kendiliğinden ortaya çıkan kişisel ve sosyal ilişkiler ağıdır”.

1980’li yıllardan önce yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını özellikle konu alan herhangi bir görgül çalışmaya rastlanmamaktadır. Fakat geçmiş yıllarda biçimsel olmayan organizasyonlarla ilgili görüşlerin yer aldığı bazı çalışmalarda, daha sonraki yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturacak kavramlara da yer verilmiştir. Bu araştırmaların dikkatlice incelenmesi, biçimsel olmayan organizasyon ve bu organizasyonlarda ortaya çıkan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile ilgili 1980’lerden sonra ortaya atılan teorilerin anlaşılmasına önemli katkı sağlayacaktır. Bu amaçla aşağıdaki bölümde, Barnard, Roethlisberger, Dickson, Katz, Kahn, Gouldner ve Blau’nun düşüncelerinden kaynaklanan kavramlara yer verilmiştir.

1.1.1.1. Barnard'ın Katkıları

Bazı yönetim bilimciler, Barnard'ı, "The Functions of the Executive" (1976) adlı eseri nedeniyle klasik organizasyon teorisyenlerinden biri olarak yorumlar. Oysa kitabında yer verdiği analizleri onun Bilimsel Yönetim grubunun dışında yer aldığına kanıtıdır. Son yıllarda yetişen pek çok teorisyenin, onun düşüncelerinden yoğun biçimde etkilenmesi, bir kısım yönetim bilimcinin Barnard'ı modern yönetim teorisinin temsilcilerinden biri olarak görmesine neden olmuştur. Organ da (1988), etkisi yaklaşık yarım yüzyıl süren bu eserin örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının temellerini attığını savunmuştur.

Barnard (1976), örgüt kavramını "toplular işbirliği çabaları" (associations of cooperative efforts) şeklinde tanımlamıştır. Ona göre, organizasyonları meydana getiren kişiler değil, bu kişilerin hizmetleri, davranışları ve etkileridir (s.83). Barnard'ın bu tanımıyla tutarlı biçimde vurgulamaya çalıştığı en önemli konu ise, kişilerin işbirliğine dayalı olarak geliştirdikleri ve sisteme gönüllü olarak katkıda bulunmaları şeklinde ortaya çıkan davranışlarıdır. Burada gönüllülük kelimesiyle anlatılmak istenen, kişilerin iş anlaşmalarında ayrıntılı biçimde tanımlanmış rollerini yerine getirmek için ortaya koydukları performans değildir. Bunun yerine, kişilerin, bir grup insan arasında bir işbirliği akımı yaratmak ve bu akımı korumak için işbirliğine yönelik çaba gösterme eğilimleri anlatılmak istenmiştir (Organ, 1988, s.18).

Birey gönüllülüğüne atıfta bulunularak kullanılan sadakat, dayanışma veya organizasyonun gücü gibi sözcüklerin içerdiği anlam, verimlilik, beceri veya kişisel katkıların değerinden daha farklı bir şeye işaret eder. Örneğin sadakat, pozisyon, ün, mevki, ücret veya güçle ilişkili değildir. Barnard'a göre (1976) gönüllülük de bu bağlamda verimlilik, beceri ve yetenekten farklı bir şeydir ve daha çok fedakarlık, katlanma ve feragat etme gibi kavramlarla ifade edilebilir (s.84).

Barnard'a göre, biçimsel bir organizasyona katkıda bulunma gönüllülüğüne ilişkin çarpıcı iki gerçekten söz edilebilir. Birincisi, gönüllülük yoğunluğunun bireyler arasında çok geniş bir yelpazede değişiklik göstermesi, ikincisi ise bireylerin gönüllülük derecelerinin asla sabit olmaması ve dolayısıyla kaçınılmaz biçimde düzensiz olmasıdır (Barnard, 1976, s.84-85).

Barnard, yukarıda bahsedilen fikirlerinden yola çıkarak biçimsel olmayan organizasyonun önemine değinmiştir. Biçimsel olmayan organizasyon, ortaya çıkan biçimsel otoritenin sürekliliğini sağlayacaktır. Bireylerin işbirliği kurma yönünde çaba göstermeye yönelik gönüllülükleri ne kadar yüksek düzeyde olursa, biçimsel otoritede yaşanan sorunlar o kadar az olacaktır ve belki de otorite sistemini makul, kabul edilebilir bulan kişilerin sayısı da şaşırtıcı düzeyde artacaktır (Organ, 1988, s.16).

Barnard'a göre (1976), bireylerin uzmanlaşmalarında birlikte iş yaptıkları kişilerin önemi büyüktür. Faaliyetleri ve özellikleri birbirini tamamlayan bireylerin oluşturduğu bileşimlerin, sinerjik bir katkı ortaya çıkardığı görülmektedir. Barnard, bu katkının otoritenin etkisiyle değil, kendiliğinden ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu katkı her bileşimde farklılık göstermektedir. Barnard, "ilişkiye dayalı çekicilik" (associational attractiveness) kavramının, işbirliğine yönelik çabaların anahtar unsuru olduğunu vurgulamıştır. Bu kavramda, personelin birbirine uygunluğu söz konusudur. Kişiler, eğitim, deneyim, yaş, cinsiyet, kişisel farklılıklar, prestij, ırk, milliyet, inanç vb. konularda uyumlu olmalıdırlar (s.224). Organ (1988), kişilerin ırk, cinsiyet, yaş, inanç vb. konularda uyumlu olmaları gereğini reddettiğini söylerken, Barnard'ın "aşırı, ölçüsüz uygunluk zararlıdır," görüşünü de gözardı etmemiştir. Barnard, aşırı uyumun düşüncelerdeki esnekliği ortadan kaldıracığını ve grubun çevredeki ani değişikliklere uyarlanma yeteneğini azaltacağını belirtmiştir (s.17).

Barnard'ın açıklamaya çalıştığı yönetici, yalnızca biçimsel olarak tanımlanmış rolünün gereklerini yerine getiren bir kişi değildir ve fonksiyonları da bir grup kişiyi yönetmek için belirlenmemiştir. Ona göre (1976) yöneticinin fonksiyonları, işbirliğine dayalı çabalarla oluşturulan sistemi korumaya yöneliktir. Barnard eserinde, bu yönetici fonksiyonlarının biçimsel olmayan organizasyonlarda nasıl gerçekleştirildiği konusuna geniş yer ayırmıştır (s.216-217).

Sonuç olarak, Barnard açıklamalarında, bireylerin sözleşmeye dayalı yükümlülüklerinin ötesinde kendiliğinden gelişen katkılarının önemini vurgulamıştır. Ona göre, işbirliğine ilişkin gönüllülük, kişilere ve ilişkiye dayalı çekicilikten doğan tatmin düzeyine bağlı olarak değişiklik gösterir (Organ, 1988, s.18).

Dolayısıyla Organ'ın (1988) görüşleri doğrultusunda, Barnard'ın biçimsel olmayan organizasyonlarla ilgili yukarıdaki düşüncelerinin, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli belirleyicilerinden olduğunu söylemek mümkündür.

1.1.1.2. Roethlisberger ve Dickson'ın Katkıları

Roethlisberger ve Dickson, "Management and the Worker" (1964) adlı eserlerinde, yönetim ve organizasyon teorisinde Beşeri İlişkiler okulunun başlangıcı olarak kabul edilen Hawthorne Araştırmaları'nı değerlendirmişlerdir (Organ, 1988, s 18) 1924'de başlayan ve sonuçları 1932'de alınan Hawthorne Araştırmaları'nda, ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeninin işçilerin verimliliği üzerindeki etkileri araştırılmaya çalışılmıştır. Yapılan deneyler ve araştırmalar, "ışıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin derecesi arttıkça verimlilik de artar," hipotezini doğrulamamıştır. Bazen iyileştirmelere rağmen verimlilik değişmemiş, bazen de herhangi bir iyileştirme olmadan verimlilik artmıştır. Bunun üzerine araştırmacılar dikkatlerini fiziki faktörler yerine sosyal faktörler üzerine çevirmişlerdir. Bu aşamada yeni hipotez, verimlilik artışının ancak işçilerin motivasyonu, tatmini, uygulanan kontrol şekli ve aralarındaki ilişkilerle, yani sosyal faktörlerle açıklanabileceği olmuştur (Koçel, 1995, s.144).

Hawthorne Araştırmaları'ndan elde edilen bulgular, gerek yazılı gerekse sözlü olarak aktarılmaya çalışılmıştır, ancak bu tür raporlar genellikle eksiktir ve hatta bütün olarak düşünüldüğünde araştırmalarla ilgili yeterli açıklamayı içermedikleri görülmektedir. Management and the Worker adlı kitap, araştırmalara kronolojik ve tutarlı bir açıklama getirme ve bulguları ciddi yorumlarla destekleme çabasıyla kaleme alınmıştır. Roethlisberger ve Dickson, çalışmalarında verileri yorumlarken, antropoloji, sosyoloji ve klinik psikolojiye ait kavramları yaygın olarak kullandıkları için organizasyon analizinde "davranışsal" veya "insan ilişkileri"ne dayanan bir çatıyı ifade ettikleri kabul edilmiştir (Organ, 1988, s 19)

Barnard gibi Roethlisberger ve Dickson da biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyon ayrımını ortaya koymuşlardır. Onlara göre (1964), biçimsel organizasyon, "kişilerin teknik üretime ilişkin görevlerini verimli biçimde yerine getirebilmek için birbirleriyle kurdukları ilişkilerin ne olduğunu ifade eden sistemleri, politikaları, kuralları ve işyeri düzenlemelerini"

içerir ve ekonomik amaçların organizasyon üyelerinin etkin katkılarıyla gerçekleştirilebilmesi için şirketin açıkça ortaya koyduğu kontrol sistemlerini kapsar (s. 558).

Pek çok firmanın biçimsel organizasyon yapısında, sosyal organizasyonda bulunan çok sayıdaki sosyal ayrımlara yer verilmemiştir. İşletmenin biçimsel planları, iş birimleri arasındaki fonksiyonel ilişkiyi gösterir, ancak bu planlarda sosyal mesafe veya sosyal denge ayrımları yer almaz. Erkeklerin çalışmalarına kadınların çalışmalarından, satıştan sorumlu kişinin çalışmalarına üretim hattındaki kişinin çalışmalarından daha çok önem verilmesi gibi sonuçlara neden olan, kişilere hiyerarşik prestijlerine göre değer verilmesi eğilimi, biçimsel organizasyon planlarında ifade edilmez. Başka bir deyişle, Hawthorne Araştırmaları'nın çeşitli aşamalarında da kanıtlandığı gibi, "biçimsel organizasyon, bireylerin veya birey gruplarının biçimsel olmayan şekilde farklılaşmalarında veya bütünleşmelerinde önemli etkisi olan duygu (sentiments) ve değerleri göz önünde bulundurmaz" (Roethlisberger ve Dickson, 1964, s. 559).

Bireyler kişisel ilişkiler geliştirir, her kişinin bir pozisyon veya statü kazandığı biçimsel olmayan gruplar oluştururlar. Roethlisberger ve Dickson'a göre (1964), her iş yerinde var olan bu biçimsel olmayan sosyal organizasyonların bir organizasyonun etkin işbirliği için gerekli olduğu açıktır. Biçimsel olmayan düzeyde daha yüksek oranda işbirliği doğar ve bu bazen biçimsel organizasyonun işleyişini kolaylaştırır. Dahası, biçimsel olmayan organizasyon en alt kademedен en üst kademeye kadar tüm düzeylerde ortaya çıkar. Yönetici düzeyinde veya iş düzeyindeki biçimsel olmayan organizasyon işbirliğini kolaylaştırabilir veya engelleyebilir. Her iki durumda da, organizasyonun tüm düzeylerinde biçimsel olmayan organizasyon, işbirliği için gerekli bir durum olarak varlığını sürdürür (Roethlisberger ve Dickson, 1964, s. 559).

Organ'a göre (1988, s. 20), Roethlisberger ve Dickson'ın çalışmalarında "örgütsel vatandaşlık" kavramına temel oluşturacak nitelikteki anahtar sözcükler "işbirliği" ve "biçimsel olmayan" sözcükleridir. Ancak Roethlisberger ve Dickson'ın ortaya koydukları bir başka sözcük daha vardır: "duygular". Duygular (sentiments), biçimsel olmayan organizasyonlara şekil veren tutumlara, değerlere ve hislere (emotions) temel oluşturur. Duyguların bireysel veya kolektif olarak paylaşımı ve sosyal geçerliliği, biçimsel olmayan organizasyonun yapısını ve sonuçlarını belirler.

1.1.1.3. Katz ve Kahn'ın Katkıları

Katz ve Kahn'ın ilk olarak 1966'da yayımlanan "The Social Psychology of Organizations" isimli kitapları, açık sistem modeline dayanarak organizasyonların ayrıntılı bir davranışsal analizini yapan ve bu yönüyle çok ün yapmış bir eserdir (Organ, 1988, s 21). Katz ve Kahn (1978), verimli organizasyonlar için büyük önem taşıyan üç çalışan davranışı kategorisi tanımlamışlardır. Onlara göre, bireyler öncelikle organizasyona girmeye ve orada kalmaya ikna edilmeli; bağımlı bir şekilde biçimsel rollerinin gereklerini yerine getirmeli ve zorunlu rollerinin yanında onlarla eşanlı biçimde gelişecek yenilikçi faaliyetler içine girmelidirler (s.337). İş arkadaşlarıyla işbirliğine yönelik ve sistemi koruyucu faaliyetlerde bulunmak, sistemin gelişmesine yönelik orijinal fikirler ortaya atmak, daha fazla katkı sağlayabilmek için kendi kendini eğitmek ve organizasyonun dış çevre içinde olumlu şekilde tanınmasını sağlayacak bir iklim yaratmak son kategori içinde yer alan davranışlardır (Organ, 1988, s 21). Smith, Organ ve Near (1983, s 653), bu son kategoride bahsedilen davranışı örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde isimlendirmişlerdir.

Katz ve Kahn, tanımladıkları üç davranış tipinin farklı motivasyon şekillerinden doğduğunu söylemişlerdir. Bireylere biçimsel sistemdeki üyeliklerine dayanarak verilen sistem ödülleri, onların kendilerini iyileştirmelerine ve organizasyona bağlılık duymalarına yardımcı olur fakat kurum içi rol performanslarında asgari standartların üzerine çıkmalarını sağlayamaz. Liyakate dayalı ücret (merit pay) gibi bireysel teşvik ödülleri (individual instrumental rewards) kurum içi rol performanslarında asgari standardın üzerine çıkmalarını sağlayabilir fakat fazladan rol davranışları sergilemeleri yönünde onları güdüleyemez. Görevlerine ilişkin faaliyetlerine dayanarak verilen içsel ödüller (intrinsic rewards), sürekli olarak yüksek kalitede çıktı elde edilmesini sağlayabilir fakat ne bireyleri sisteme bağlayabilir, ne de onların diğer çalışanları destekleyici faaliyetlerini teşvik edebilir. Diğer bir deyişle, her üçü de çok önemli olan bu davranış tipleri aynı koşullarda ortaya çıkmaz (Organ, 1988, s.22).

Katz ve Kahn, sistem ödüllерinin bireyleri, kurum içi rol performanslarını arttırmaları yönünde güdüleyemediğini söylemişler, fakat bu ödüllerin üyeler arasındaki işbirliğine yönelik ilişkilerin derecesini arttırabileceği ihtimalini kabul etmişlerdir. Bunun oluşması için, bireylerin sistem ödüllерinin dağıtımını adil olarak algılamaları ve dağıtımın kişiler veya gruplar arasında

kıskandırıcı farklılıklar yaratmaması gereklidir. Katz ve Kahn bireysel farklılıkların yalnızca bireylerin gelirleri bazında düşünüldüğünü, vatandaşlık kavramının bu noktada ele alınmadığını söylemektedirler. Onların “vatandaşlık duyarlılığı” olarak isimlendirdikleri, sistem ödülleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemektedir. Vatandaşlık duyarlılığı, iyi bir sivil vatandaşın yalnızca kanunlara uymanın ötesinde ülkesine yaptığı katkıya benzer şekilde, organizasyonlarda da bireylerin sözleşmeye dayalı yükümlülüklerini harfi harfine yerine getirmenin ötesinde sağlayabilecekleri katkıyı ifade etmektedir. Fakat kişinin bir vatandaş gibi davranabilmesi, kendisine vatandaş gibi davranıldığını hissetmesi ile mümkündür (Organ, 1988, s 22).

1.1.1.4. Gouldner’in Katkıları

Gouldner, “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement” (1960) başlıklı makalesinde, “karşılıklılık normu” (the norm of reciprocity) kavramı ile ilgili düşüncelerine yer vermiştir. Ona göre, karşılıklılık normunun evrensel biçiminin ortaya çıkması, birbiriyle ilişkili iki durumu gerektirmektedir: Kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve kişilerin kendilerine yardım edenleri incitmemeleri (s 171).

Gouldner, karşılıklılık normunun evrensel olduğunu belirtmiş, ancak bu normun koşullara bağlı olarak değişebileceği gerçeği üzerinde de durmuştur. Karşılıklılık normu koşullara bağlı olarak değişmektedir. Çünkü bu normda kişilerin başkaları tarafından kendilerine sağlanan kazançlara bağlı olarak veya bu kazançları dikkate alarak belli yükümlülükleri kabul etmeleri söz konusudur. Elde dilen kazancın değeri, alıcının bu kazançta o anda ne kadar ihtiyaç duyduğuna, vericinin kaynaklarına, vericinin güdülerine ve var veya yok olduğu düşünülen kısıtlara göre değişiklik gösterecektir. Bir arkadaşına ihtiyaç duyduğu anda kişiye gösterilen ilgi, kendisi hasta olduğu halde başkasına yardım eden kişinin fedakarlığı ve hiç kazanç sağlamayı beklemeden yapılan bir yardım, karşılıklılık normunun doğuşunda etkili olacaktır. Gouldner (1960), yukarıdaki görüşünü, “kişiler kendilerine yardım edene yardım ederler,” (s 173) ifadesiyle kısaca aktarmaya çalışmıştır. Ona göre, başkalarından yardım görmek isteyen kişinin, öncelikle kendisinin yardım etmesi gerekmektedir.

“Biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve kesin olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan gönüllülüğe dayalı (isteğe bağlı) birey davranışı” şeklinde tanımlanan (Organ, 1988, s 4) örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili araştırmaların bazılarında “karşılıklılık normu” kavramına özellikle yer verilmiştir. Smith, Organ ve Near (1983, s.655), çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışını yöneticilerine karşılık vermenin bir aracı olarak görebileceklerini belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Moorman (1993, s 774) da, çalışanların, yöneticilerin adil davranış ve tutumlarına karşılık verme ihtiyacı duyduklarında örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini artırabileceklerini savunmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışının yöneticilere karşılık vermenin bir ifadesi olduğu görüşüne katılan Barı ve Pawar da (1995, s.303), yönetici ile çalışan arasındaki karşılıklılığa dayanan ilişkinin, çalışanın yöneticisine karşı geliştirdiği güven sonucunda olumlu davranışlar sergilemesini sağladığını belirtmişlerdir. Onlara göre, yönetici ile çalışan arasındaki sosyal mübadele, bilişsel süreçlerle gelişen bir “karşılık verme” ihtiyacına dayanmaktadır. Bu bilişsel süreçler, kişinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde belirleyici rol oynayan “algılanan adalet” (perceived fairness) kavramı (Moorman, 1991, 1993) ile de yakından ilişkilidir.

Araştırmacıların ortaya koydukları bu ilişkilere dayanarak “karşılıklılık” normunun, örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturan kavramlardan biri olduğunu söylemek mümkündür.

1.1.1.5. Blau'nun Katkıları

Blau, “Exchange and Power in Social Life” (1964) adlı eserinde mübadele kavramından yola çıkarak, sosyal mübadele teorisini ortaya atmış ve sosyal mübadeleyi ekonomik mübadeleden ayırmıştır (s.93).

Blau'nun kitabında tanımladığı mübadele kavramının sınırları aşağıdaki örneklerle açıklanabilir. Yolu kesilerek parası istenilen, para vermediği takdirde öldürülmekle tehdit edilen kişi, cebindeki tüm parayı soyguncuya vermeyi tercih edecektir. Burada kişinin parasını yaşamı için mübadele konusu yaptığını söyleyebiliriz, ancak fiziksel baskı ve/veya zorlama sonucu ortaya çıkan bu tür davranışları, sosyal mübadele teorisinde tanımlanan ‘mübadele’ kavramının kapsamı içine almak yanlış olacaktır. Benzer şekilde, minnettarlık duymalarını beklemeden,

yalnızca vicdanını rahatlatmak için fakir insanlara yardım eden kişinin bu davranışı da 'mübadele' kapsamına alınamaz. Ancak kişinin fakir insanlara, onların hürmet ve minnettarlık ifadelerini duymak isteğiyle yardımda bulunması durumunda bir sosyal mübadeleden söz edilebilir. Başka bir deyişle, sosyal mübadele, sonucunda elde etmeyi umdukları kazançlarla güdülenen bireylerin sergiledikleri gönüllü davranışlara işaret eder ve elde edilen kazançların sürekliliğini sağlamak için bu kazançlara karşılık verme ihtiyacı sosyal etkileşimin lokomotifidir (Blau, 1964, s.91).

Blau'ya göre (1964), sosyal mübadele ekonomik mübadeleden önemli noktalarda farklılık göstermektedir. Ekonomik mübadele gibi sosyal mübadele de yapılan katkıların gelecekte geri döneceği, kazanç getireceği beklentisi doğurur. Ancak ekonomik mübadeleden farklı olarak, bu kazancın niteliği kesinlikle belirtilmemiştir ve/veya belli değildir. Başka bir deyişle, sosyal mübadelenin gelecekte kesinlikle belirtilmemiş yükümlülükler doğurması en temel ve önemli farklılıktır (s 93).

Sosyal mübadelenin getireceği kazançların niteliği pazarlık konusu olamaz ve kişilerin isteğine bırakılır. Ekonomik mübadelenin tersine, sosyal mübadelede elde edilen kazançlar parasal değerle ifade edilemez. Bu nedenle, sosyal mübadelede yükümlülükler genel ifadelerle tanımlanırlar. Sosyal mübadelede elde edilen özel kazançlar, karşılıklı desteğin ve arkadaşlığın sembolü olarak ifadesini bulur. Yani sosyal mübadele hesaplanmış bir temele dayanmaz. Ekonomik mübadele işlemlere dayanır, fakat sosyal mübadele ilişkideki tarafların uzun vadede yükümlülüklerini yerine getireceğine duyulan güvene dayanır. Sosyal mübadele için, özellikle bireylerin dürtülerinde geçici dengesizliklerin var olabileceği kısa vadede bu güvene ihtiyaç vardır (Blau, 1964, s.94-95).

Blau'nun sosyal ve ekonomik mübadele ayrımı Rousseau ve Parks'ın sözleşmelerle ilgili ayrımıyla paralellik göstermektedir. Rousseau ve Parks, sözleşmeleri "bir şeyin yapılması veya yapılmaması ile ilgili yükümlülük doğuran anlaşmalar" şeklinde tanımlamışlardır. İşlemsel sözleşmeler (transactional contracts) kısa vadeli anlaşmalardır ve her iki taraf da kısa süre için birbirlerinin faaliyetlerine kısıtlı biçimde de olsa müdahale edebilirler. İlişkisel sözleşmeler (relational contracts) ise açık uçludur ve uzun vadedir. İlişkisel sözleşmeler sosyal mübadelenin

temelindeki dinamiklerle, işlemsel sözleşmeler ise ekonomik mübadelenin temelindeki dinamiklerle örtüşmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994, s.658).

Yöneticiler ve çalışanları arasındaki sosyal mübadele, çalışanları, görevleri için daha fazla zaman ve enerji harcamaya, görevlerinde yaratıcı olmaya ve biçimsel iş anlaşmalarında belirtilenden daha fazla sorumluluk yüklenmeye sevk eder. Dolayısıyla, sosyal mübadelenin, çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye teşvik ettiği söylenebilir (s 659).

1.1.2. Prososyal Örgütsel Davranışlar

Prososyal örgütsel davranışlar, organizasyon üyelerinin, örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim içinde oldukları birey, grup veya organizasyonun huzurunu sağlamaya yönelik sergiledikleri davranışlardır. Başka bir deyişle, bu tür davranışlar, bireyin, etrafındaki kişilerin birlikteliğini ve huzurunu sağlamak ve korumak amacıyla sergilediği olumlu sosyal davranışlardır. Yardımlaşma, paylaşma, işbirliği kurma ve gönüllü olma gibi davranışlar, prososyal davranış şekilleridir. 1960-1970 yılları arasında, pek çok davranış ve sosyal bilimci bu konuya özel ilgi göstermiş, fakat prososyal davranışla ilgili bulguların örgütsel davranışa ilişkin çalışmalara uyarlanması, ancak 80'li yıllarda mümkün olmuştur (Brief ve Motowidlo, 1986, s.710).

Prososyal davranışlar, organizasyonlar için son derece önemlidir. Katz ve Kahn'ın (1978) verimli bir örgütsel işleyiş için gerekli olduğunu belirttikleri davranış şekilleri tanımlarında, bu açıkça hissedilmektedir. Katz ve Kahn'ın tanımladıkları birinci davranış, bireyin organizasyona katılması ve orada kalmasına ilişkindir. İkinci davranış, bireyin biçimsel performans standartlarına uymasına veya bu standartları aşmasına ilişkindir. Yukarıda tanımladığımız prososyal davranışa örnek oluşturan üçüncü davranış ise, iş arkadaşlarıyla işbirliği içinde olma, organizasyonu beklenmedik tehlikelere karşı korumaya çalışma, organizasyonu geliştirme yolları arama, kendini yetiştirme ve yüksek düzeyde sorumluluk duyma gibi biçimsel rolün ötesinde geliştirilen davranışları temsil etmektedir (s.337). Organizasyonun sürekliliği için hayati önem taşıdığı halde, biçimsel iş tanımlarında yer alması zor olan veya mümkün olmayan bu davranış şekli Katz ve Kahn'ın da vurguladıkları gibi, prososyal davranış şekillerinden yalnızca biridir. Prososyal örgütsel davranışın kapsamı ise bundan daha geniştir ve bireysel veya örgütsel

verimlilikte farklı etkiler yaratan çeşitli davranış tiplerini birlikte içerir (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 710).

Farklı prososyal davranış tipleri arasında önemli ayırımlardan söz edilebilir İlk olarak, prososyal davranışlar, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda buldukları için işlevseldir, ancak örgütsel işlevselliği olmayan prososyal davranışların da var olduğunu belirtmek gerekir. Katz ve Kahn'ın (1978) tanımladıkları davranış şekillerinin işlevsel olduğu açıktır. Üyelerin işbirliği içinde oldukları, beklenmedik tehlikelere karşı korudukları ve çevrede olumlu bir izlenim yaratmasını sağlamaya çalıştıkları bir organizasyon, gelişmeye açıktır çünkü bu davranışlar o organizasyonun amaçlarına ulaşmasında ve sürekliliğini korumasında etkili olacaktır. Bunun yanında, üyelerin, organizasyonun amaçlarıyla uyuşmayan kişisel hedeflerini gerçekleştirmek için birbirlerine yardım etmeleri veya bazı üyelerin diğer bir üyeyi korumak için organizasyon kayıtlarında değişiklik yapmaları da prososyal davranışa örnektir, ancak bunlar organizasyonun etkinliğini azaltan davranışlardır ve işlevsel değildir (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 711)

Prososyal davranışlar arasındaki ikinci ayırım, "fazladan rol" ve "tanımlanmış rol" (role prescribed) ayırımıdır. Tanımlanmış prososyal davranışlar, bireyin biçimsel iş tanımında ayrıntılı biçimde belirtilen davranışlardır. Danışmanlık veya psikoterapi hizmeti veren profesyonellerin, verilen talimat üzerine müşterilerine kibar davranan satış temsilcisinin, aynı proje üzerinde çalışan kişilerin işbirliğini sağlamak ve onları desteklemekle görevlendirilen bir araştırma ve geliştirme takımının üyelerinin ve organizasyona yeni katılan genç bir üyeyi izlemek ve kontrol etmekle görevlendirilen kişinin davranışları "tanımlanmış prososyal davranışlara" örnektir. Bu tür prososyal davranışlarda yardım etme, paylaşma ve işbirliği kurma gibi eğilimler, iş performansının olağan boyutları olarak kabul edilir (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 712)

Fazladan rol davranışları, biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışlardır. Başkalarıyla işbirliği kurma, organizasyonu beklenmeyen tehlikelere karşı koruma, organizasyonu geliştirici fikirler ortaya atma vb. davranışlar, işlevsel fazladan rol davranışlarıdır. Ancak, kişilerin birbirlerine yaptıkları kişisel yardımların organizasyonun maliyetini artırması ve etkinliğini azaltması söz konusu olduğunda, bu davranışların işlevselliğinden söz edilemez (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 712).

Prososyal davranışlar arasındaki üçüncü ayırım, bu davranışların yöneldiği hedef ile ilişkilidir. Bu hedef genellikle, bireylerin iş yükümlülüklerini yerine getirirken etkileşim içinde buldukları kişilerdir. Bu kişiler, iş arkadaşları veya müşteriler olabilir. Prososyal davranışlar yalnızca bireylere değil, bir birim olarak organizasyona yönelik de olabilir. Organizasyon yararına gönüllü olarak üstlenilen bir görev, organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gösterilen fazladan çaba, organizasyona duyulan sadakat, vb, bu tür prososyal davranışlara örnektir (s 712)

Brief ve Motowidlo'nun, "Prosocial Organizational Behaviors" (1986) başlıklı makalelerinde belirttikleri prososyal davranış tipleri şunlardır:

1- *İş ile ilgili konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak*

Smith, Organ ve Near (1983), örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından biri olan "özgecilik" (altruism) üzerinde durmuşlardır. Özgecilik, organizasyon üyelerinin birbirlerine karşı sergiledikleri prososyal davranışlardan biridir. "İşe uzun süre gelemeyen birine yardımcı olmak", "yeni üyeleri yönlendirmek", "iş yükü fazla olanlara yardımcı olmak" ve "yöneticiye işlerinde yardımcı olmak" gibi davranışlar buna örnektir.

2- *Kişisel konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak*

Organizasyon üyeleri, ailevi problemler veya duygusal çöküntüler söz konusu olduğunda birbirlerine yardımcı olabilirler (Brief ve Motowidlo, 1986, s.713).

3- *İşe alma, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi personele ilişkin konularda esnek, düşünceli ve merhametli olmak* (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 713)

4- *Müşterilere, onların ihtiyaç ve ilgilerini göz önünde bulundurarak, fakat organizasyona zarar vermeyecek şekilde, hizmet ve ürün sağlamak*

Perakendeciler, bankalar, hastaneler, eğitim kurumları veya seyahat acenteleri gibi pek çok organizasyonda hizmet veya ürünler müşterilere, yüzyüze kurulan bir ilişkiyle sunulur. Görevleri gereği müşteriyle doğrudan ilgilenmesi gereken üyelerin, organizasyon için olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilecek prososyal davranışlarda bulunmaları söz konusu olabilir (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 713).

5- *Müşterilere, organizasyona zarar verecek biçimde de olsa, ürün ve hizmet sunmak.*

Bir satış temsilcisinin fiyatlarda belirlenen oranın üzerinde indirim yapması veya bir çalışanın belirlenen kuralları ve prosedürleri gözardı ederek, organizasyona net bir maliyet getirecek şekilde müşterilere yardımcı olmaya çalışması, işlevsel olmayan prososyal davranışlara örnektir (Brief ve Motowidlo, 1986, s 713).

6- *Müşterilerin, organizasyonun ürün veya hizmetleriyle ilişkili olmayan kişisel sorunlarına yardımcı olmak* (Brief ve Motowidlo, 1986, s.714).

7- *Örgütsel değer, politika ve düzenlemelere uyum göstermek*

Organizasyonun temel değer ve amaçlarını içselleştirmek ve bunlara göre hareket etmek, kişisel güçlükler yaratsalar bile temel politika ve prosedürlere bağlı kalmak, örgütsel normları benimsemek ve işe devam, çalışma saatleri ve örgütsel kaynakların etkin kullanımı gibi günlük kural ve düzenlemeleri izlemek, bu tür davranışa örnek gösterilebilir (Brief ve Motowidlo, 1986, s 715). Smith, Organ ve Near (1983, s 657), bu davranışların, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından biri olan "vicdanlılık" (conscientiousness) kapsamı içinde yer aldığını belirtmişlerdir.

8- *Prosedürlerle, yönetsel veya örgütsel iyileştirmelerle ilgili önerilerde bulunmak.*

Organizasyon üyeleri, iş tasarımı, üretim prosedürleri, yönetsel prosedürler, yönetim uygulamaları, örgüt yapısı veya örgüt stratejilerinin iyileştirilmeleri yönünde önerilerde bulunabilirler. Bu öneriler, bireylerin örgütsel politika ve düzenlemelere uyum göstermeyi reddetmeleri sonucu ortaya çıkmış gibi görünse de, organizasyonun gelişimine katkıda bulunma amacıyla düşünüldükleri için prososyal davranış olarak kabul edilmelidir (Brief ve Motowidlo, 1986, s.715).

9- *Makul olmayan talimat, prosedür ve politikalara itiraz etmek.*

Bir talimat, prosedür veya politikanın iş etiğine ve yasalara aykırı olması veya organizasyonun uzun vadeli çıkarlarını tehlikeye atması durumunda, organizasyon üyeleri acil bir değişikliğe ihtiyaç duyabilirler (Brief ve Motowidlo, 1986, s.715).

10- *İş ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirirken fazladan çaba göstermek*

Örgütsel vatandaşlık davranışının "vicdanlılık" boyutu, organizasyon üyelerinin işlerine ilişkin fazladan gösterdikleri çabayı temsil eder. Üyelerin "gereksiz sohbetlerle vakit kaybetmemeleri" veya "işlerine gereksiz yere ara vermemeleri" bu tür davranışa örnek gösterilebilir (Smith, Organ ve Near, 1983, s. 657).

11- *Ek görevler için gönüllü olmak*

Bireyin, iş ile ilgili olsun veya olmasın, ek görevler için gönüllü olması, onun organizasyona katkıda bulunma isteğinin göstergesidir. Komisyon çalışmalarına veya iş ile ilgili projelere katılmak, standardın dışına çıkılan durumları düzeltmek gerektiğinde harekete geçmek, örgütsel süreçlerin işleyişini kolaylaştırmak için engelleri ortadan kaldırmak ve organizasyonu beklenmedik tehlikelerden korumaya çalışmak gibi davranışlar buna örnektir (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 716). Yukarıda belirtilen davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından biri olan ve "organizasyonun yönetimine tam ve sorumlu biçimde katılmak" şeklinde tanımlanan "sivil erdem" (civic virtue) boyutuna örnek gösterilebilir (Dyne, Graham ve Dienesch 1994, s. 767; Organ, 1988, s. 12).

12- *Tüm güçlük ve sıkıntılara rağmen organizasyonda kalmak ve organizasyona destek olmak*

Örgütsel sadakat (organizational loyalty), prososyal davranışın bir başka şeklidir. Sadakat, organizasyonda üyeler için elverişsiz, zor ve huzursuz bir ortamın doğmasına neden olan tüm aksiliklere ve kötüleşmelere rağmen bireyin organizasyonda kalarak ona destek olmaya çalışması durumunu ifade eder (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 716). Dyne ve arkadaşları (1994, s. 767), örgütsel sadakati, örgütsel vatandaşlık kategorilerinden biri olarak tanımlamışlardır.

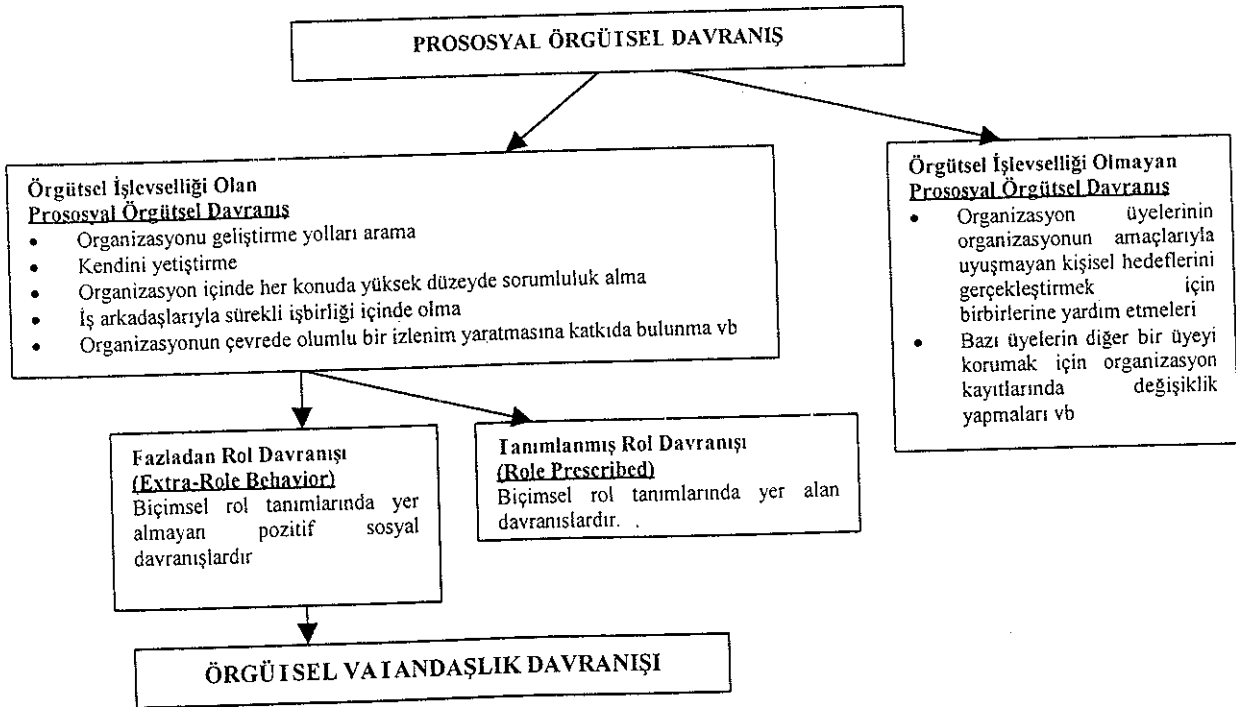
13- *Organizasyonun dış çevrede olumlu bir izlenim yaratmasına çalışmak*

Bireyin sadakatini ifade etmesinin bir yolu da, dış çevreye karşı, söylemlerinde organizasyonu olumlamak ve savunmaktır. Üyelerinin bu tür davranışları organizasyona, yatırım ve finansman kurumları, pazar ve işgücü pazarı nezdinde iyi bir izlenim kazandıracaktır (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 716). Bu tür davranışlar, Dyne vd 'nin (1994, s. 767) örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından biri olarak tanımladıkları ve

“çalışanların organizasyonun imajına katkı sağlamaları” şeklinde açıkladıkları “sadakatle destek olma” (loyal boosterism) boyutuna örnektir.

Brief ve Motowidlo'nun (1986, s.714) belirledikleri prososyal davranış şekilleri incelendiğinde, bu davranışlardan bazılarının örgütsel vatandaşlık davranışıyla benzerlik gösterdiği açıkça farkedilebilmektedir. Onlara göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, organizasyona yönelik prososyal davranışla ilişkilidir. Ancak, bu iki kavram arasındaki ayrımı belirtmek gerektiğinde, prososyal davranışın, örgütsel çevrede bir veya birden çok kişinin çıkarını sağlamak amacıyla sergilenen tüm davranışları içine alan ve bu yönüyle örgütsel vatandaşlık davranışından daha kapsamlı bir kavram olduğu ifade edilmektedir (Organ, 1988, s.104; Organ, 1990, s.48-49) (Şekil 1.1).

Smith, Organ ve Near (1983, s.662), vatandaşlık davranışının iki unsuru içerdiğini belirtmişlerdir. Birinci unsur olan özgecilik, daha çok belirli kişilerin yararı için sergilenen prososyal davranışları kapsamaktadır. Ancak, vicdanlılık adını verdikleri ikinci unsur, belirli kişilerin değil, sistemin yararına sergilenen prososyal davranışları içermektedir. Smith, Organ ve Near (1983), bu açıklamalarıyla, Brief ve Motowidlo'nun (1986) fikirlerini destekler biçimde, örgütsel vatandaşlık davranışının bir prososyal davranış olduğunu ifade etmişlerdir.



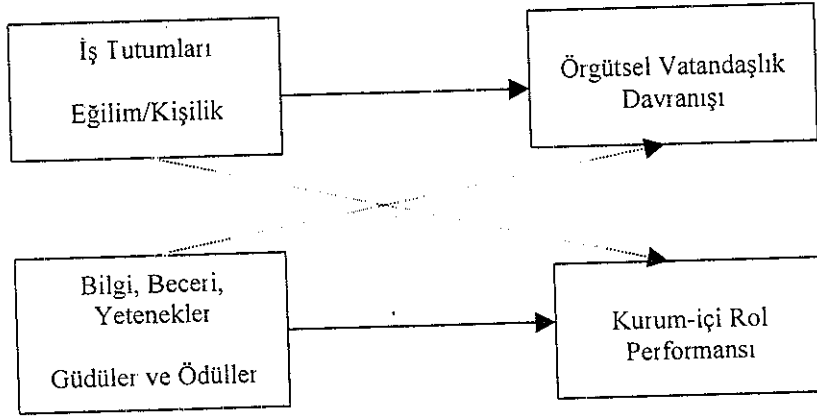
Şekil 1.1: Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

1.1.3. Bir Prososyal Davranış Olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Belirleyicileri: Duygusal ve Bilişsel Süreçler

Prososyal davranış şekillerinden biri olan örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda duygusal ve bilişsel süreçlerin belirleyici rolü üzerine pek çok araştırma yapılmıştır.

Borman ile Motowidlo (1993) ve Motowidlo ve Van Scotter (1994), örgütsel vatandaşlık davranışıyla anlam olarak benzerlik gösteren, "bağlamsal performans" (contextual performance) adını verdikleri bir kavram ortaya atmışlardır. Onlara göre, bireyler, yalnızca kurum içinde üstlendikleri temel görevlerini yerine getirerek değil, aynı zamanda bu görevleri destekleyen örgütsel ve sosyal bağlamı şekillendirerek organizasyona katkıda bulunmaktadır. Bireylerin temel görevlerine ilişkin kurum-içi rol performansları (in-role performance) ve bağlamsal performansları arasındaki ayırım hem teorik, hem de pratik açıdan önem taşımaktadır. Çünkü, her ikisinin de belirleyicileri farklıdır. Bireylerin kurum-içi rol performanslarını belirleyen, kurum içinde üstlendikleri biçimsel görevlerine ilişkin bilgi, beceri ve yetenekleridir. Kurum-içi rollerinin ötesinde örgütsel ve sosyal bağlamı şekillendirme yönündeki katkılarını ifade eden bağlamsal performanslarını belirleyen ise onların kişilik özelliklerini temsil eden eğilimsel faktörlerdir (dispositional factors) (Organ ve Ryan, 1995, s.776, Organ, 1997) Organ ve Ryan, yukarıdaki tanımlamaları temel alarak geliştirdikleri çalışmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışını belirleyen faktörlerden biri olan ve eğilimsel faktörleri ifade eden kişilik özelliklerinin yanısıra tutumsal faktörler (attitudinal factors) üzerinde de durmuşlardır. Onlara göre, iş süreçlerinin veya becerilerin kurum-içi rol performansı (in-role performance) üzerindeki belirleyici etkisi örgütsel vatandaşlık davranışına etkisine oranla daha fazladır ve kurum içi rol performansı daha çok becerilerle belirlenmektedir. Nasıl beceriler kurum-içi performansın belirleyicisi ise, moral faktörler de fazladan role dayalı katkıların belirleyicisidir ve tutumsal ölçümler, ancak moral faktörünü göz önünde bulundurdıkları oranda örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini yansıtabilmektedirler. Eğilimsel faktörler de, doğuştan sahip olunan kişilik özelliklerinin belirtilen moral faktörlere doğrudan veya dolaylı etkisi oranında, bu ilişkiler ağında yerini almaktadır (s 795) (Şekil 1.2). Hui, Law ve Chen (1999, s.5), kişisel eğilimlerin örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkileyen bir belirleyici olmadığını ancak, bu eğilimlerin çalışanların işlerinde karşılaştıkları durumlar ve diğer organizasyon üyeleriyle ilişkileriyle ilgili bilişsel değerlendirmelerini etkileyen bir faktör olabildiğini belirterek bu görüşü

desteklemişlerdir. Ancak, örgütsel vatandaşlık davranışının ve kurum-İçi rol performansının oluşumuna etki eden faktörlerdeki farklılığın mutlak olmadığını belirtmek gerekmektedir. Örneğin, belli örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında, kişisel beceriler ön koşul olabilmektedir. Özetle, Organ ve Ryan (1995), bireylerin teknik becerileri ve kurum İçi rollerini yerine getirmedeki başarılarıyla ilişkilendirilen bilişsel yeteneklerinin ve organizasyonun sosyal bağlamına katkıda bulunmadaki başarılarıyla ilişkilendirilen eğilimsel ve tutumsal özelliklerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini farklı şekillerde etkileyebildiğini belirtmişlerdir (s 775-802)



Şekil 1 2: Kurum İçi Rol Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Belirleyicileri
Kaynak: Organ ve Ryan, 1995, s 777.

“Biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışı” şeklinde tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışının güdüleyici (motivational) temellerini tanımlamak amacıyla yapılan çalışmalarda, yukarıda belirtilen eğilimsel (dispositional) ve bilişsel (cognitive) belirleyicilerden söz edilmiştir (Organ, 1990, s.51-59). Kişisel eğilimler, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini etkileyen karakteristik özellikleridir ve örgütsel bağlamdan bağımsızdır (Hui, Law, Chen, 1999, s.4). Duygusal (affectivity) özelliği, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini etkileyen önemli eğilimsel belirleyicilerden bir tanesidir (George & Brief, 1992; Organ, 1990). Son yıllarda teorisyenler, çalışanların duygusal durumlarının, onların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini etkileyebileceğini vurgulamaktadırlar (Organ, 1994). Aderman (1972); Steinberg ve Grev (1980); Isen, Clark ve Schwartz (1976); Isen ve Levin (1972); Rosenhan, Salovey ve Hargis (1981); Rosenhan, Salovey, Karylowski ve Hargis (1981), olumlu ruhsal durumların prososyal

davranış sergileme eğilimini artırdığını kanıtlayan sosyal psikologlardan bazılarıdır (Brief, Motowidlo, 1986, s717). Isen, Shalke, Clarke ve Karp'a (1978) göre, iyi bir ruh haline sahip kişi, yaşadığı olumlu olayları ve deneyimleri hatırlamakta ve bu olumlu ruh haline bağlı olarak prososyal davranışlar sergileme eğilimi göstermektedir. Bu davranışlar, kişiyi harekete geçiren olumlu ruh halinin sürekliliğini sağlamaya yardımcı olmaktadır (Brief, Motowidlo, 1986, s.717) George (1991, s.301), olumlu ruh durumlarının (positive mood states), prososyal davranışları artıracaklarını belirtmiştir. Benzer şekilde, Williams ve Shiaw da (1999, s.656), olumlu duygusal durumlara yol açacak deneyimler yaşayan bireylerin başkalarına yardım etme ve organizasyona bağlılık duyma eğilimlerinin artacağını ifade ederek George'un bulgularını desteklemişlerdir. Yapılan araştırmalarda, olumlu ruh durumlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini nasıl etkilediği konusunda çeşitli sonuçlara varılmıştır. Örneğin, George (1991, s. 300), olumlu bir ruh haline sahip kişinin organizasyonda gelişen olaylara ve çalışma arkadaşlarının davranışlarına ilişkin algılamalarının da olumlu olacağını belirtmiştir. Diğer yandan, olumlu duygusal durumların, sosyal farkındalığı artıracak, bu nedenle çalışanların prososyal davranış sergilemeye daha fazla gönüllü olabilecekleri belirtilmiştir. George (1992), örgütsel vatandaşlık davranışı gibi özel davranış biçimlerinin oluşumunu etkileyen faktörleri çalışmalarına konu eden araştırmacıların duygusal durumlara dikkat çekmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Çalışanların duygusal durumları (affective states), kısa bir süre için yaşadıkları ve zamanla değişebilecek bir ruh halini ifade eder ve kişiler arasında farklılık gösteren, değişmeyen, kalıcı duygusallık özelliğinden (affective trait) farklıdır (George, 1991, s.300) George (1991) ve Organ'a göre (1990), çalışanların duygusal durumları, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda, duygusallık özelliklerine oranla daha belirleyicidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının güdüleyici temellerinin tanımlandığı çalışmalarda en çok vurgulanan bilişsel belirleyici, bireylerin adaletle ilişkin algılamalarıdır (Moorman, 1991, s.845-846; Organ, 1988, s.63; 1990, s.60). Organ ve Konovsky (1989, s.162-163), özgeci (altruistic) davranışların adalet algılamalarını temel alan bir bilişsel süreçle belirlendiğini ve kontrol edildiğini ifade etmişlerdir. Organ'a göre de (1988), çalışanların işe ve iş ortamına karşı tutumları, bilişsel (gerçekler, bilgi ve inançlar) ve duygusal (duygular, hisler) tutumlar şeklinde sınıflandırılabilir ve iş tatmini ölçümlerinin yansıttığı bilişsel süreç, algılanan adaletle (perceived fairness) veya eşitliğe dayanmaktadır (s.33). Schnake'in (1991, s.743), bireylerin adaletsizliğe ilişkin algılamaları sonucu üretim hızını veya kalitesini düşürmek yerine örgütsel vatandaşlık

davranışı gibi gönüllülüğe dayalı davranışlarını azaltma veya saklama eğilimi gösterdiklerine ilişkin tespiti ve Farh, Podsakoff ve Organ (1990); Organ ve Konovsky (1989) ve Moorman'ın (1991) çalışmalarında ulaştıkları sonuçlar, Organ'ı destekler niteliktedir. Benzer şekilde, Zajonc (1980), iş tatmini ölçümlerinin duygusal süreçten çok bilişsel süreci yansıttığını iddia etmiş (Organ, 1990, s.56), Organ ve Konovsky (1989) ise, "Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior" başlıklı makalelerinde, prososyal davranış şekillerinden biri olan örgütsel vatandaşlık davranışının, duygusal bir süreçten çok bilişsel bir değerlendirmenin sonucu olarak ortaya çıktığını iddia ederek bu görüşü desteklemişlerdir (s 157-164). Krebs de (1970), prososyal davranışların, "olumlu duygusal" (positive affective), "olumsuz duygusal" (negative affective) ve "bilişsel" (cognitive) şeklinde adlandırdığı geçici durumlarla ortaya çıktığını ifade etmiştir. Ona göre, prososyal davranışın ortaya çıkmasında etkili olan bilişsel süreçte, birey, kendi içinde bulunduğu duruma benzer bir durumda diğer kişilerin sergilediği prososyal davranışları gözlemlemekte ve buna bağlı olarak prososyal davranış sergileme eğilimi göstermektedir. Prososyal davranışı geliştiren bilişsel süreçte kişi, gözlemlediği modelin davranışlarından yola çıkarak, makul ve uygun davranış şekilleri ve bu davranışların sonuçları hakkında ipucu toplamaktadır. Başka bir deyişle, bireyin sergilediği prososyal davranış, alternatif davranış şekillerinin ve bu davranışların uygunluğunun bilinçli ve ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesiyle ortaya çıkmaktadır (Organ, 1988, s.29)

Özetle, 1980'li yıllardan bu yana gelişen literatür incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin ilk araştırmaların iş tatmini ve vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerinde durduğu görülmektedir (Bateman ve Organ, 1983; Organ, 1988; Farh, Podsakoff, Organ,1990; Witt, 1991) İş tatmini konu edilerek başlayan fakat daha sonra örgütsel vatandaşlık davranışının diğer örgütsel faktörlerle ilişkisinin araştırıldığı tüm çalışmalarda bireylerin vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini etkilediği düşünülen bilişsel veya duygusal süreçler, en önemli sorunsal olarak belirmektedir.

1.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

1.1.4.1. Organ'ın Tanımladığı Boyutlar

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ilk çalışmalar 1983 yılında yayımlanmıştır (Bateman ve Organ, 1983; Smith, Organ ve Near, 1983). Daha sonraki beş yılda yapılan bazı araştırmaların (Podsakoff, Williams, 1986; Graham, 1986; Puffer, 1987) Organ'ın 1988 yılında yayımladığı "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome" adlı eserine kaynaklık ettiği görülmektedir. Bateman ve Organ'ın (1983) geliştirdikleri 30 önermelik vatandaşlık davranışı ölçeğini Ann Smith, 16 önermelik bir ölçeğe dönüştürmüş ve bu yeni ölçek Smith, Organ ve Near'ın (1983) çalışmalarında kullanılmıştır. Organ eserinde, geliştirilen vatandaşlık davranışı ölçeğinin kullanıldığı araştırmaların bulgularından yola çıkarak, vatandaşlık davranışının farklı şekillerde ortaya çıktığını ifade etmiş ve kavramı boyutlarına ayırarak açıklamaya çalışmıştır.

1.1.4.1.1. Özgecilik (Altruism)

Özgecilik, çalışanların organizasyonla ilgili görevlerde veya problemlerde organizasyonun diğer üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir (Organ, 1988, s 8). Bu tür davranışların en karakteristik yanını "yardımseverlik" oluşturur ve bu nedenle zaman zaman özgecilik kelimesi yerine de kullanılır. Ancak psikolojide, "bencillik ve ben tutkusu yerine sevginin başkalarına yönelmesi durumu"; felsefede, "başkalarının iyiliğine çalışmayı yaşam ve ahlak ilkesi yapan görüş" ve kelime anlamı itibarıyla "başkalarının iyiliği için elinden geleni esirgememe durumu" (Püsküllüoğlu, 1999, s 1210) şeklinde tanımlanan özgecilik teriminin tümüyle gönüllülüğe dayalı bir davranışı açıklayan çekiciliği açıkça fark edilebilmektedir. Hastalanan bir meslektaşının yerine onun öğrencileriyle ilgilenen bir öğretmenin, işe yeni başlayan tecrübesiz bir kişiye bilgisayar programlarını nasıl daha etkin kullanabileceği konusunda yardımcı olmaya çalışan bir mühendisin veya iş yükü ağır olan ve işiyle ilgili sorun yaşayan bir arkadaşına destek olan bir organizasyon üyesinin bu davranışları özgeciliğe örnek olarak gösterilebilir. Dolayısıyla, organizasyon üyelerinin iş arkadaşlarına yardımcı olması durumu en sık tekrarlanan özgecilik davranışı şeklidir ve özgecilik davranışı yalnızca iş arkadaşlarına değil, müşterilere, satıcılara veya tedarikçilere vb. yönelik de

olabilmektedir. Yardım gerektiren konunun organizasyonla ilgili olması, o davranışın özgecilik boyutunda ifade edilebilmesinin başlıca kriteridir (Organ, 1988, s 8; Organ, 1990, s.47).

Yukarıdaki tanımlamalar ve örnekler incelendiğinde, özgeciliğin, organizasyonun etkinliğini artırma potansiyeli açıkça fark edilebilmektedir. Özgeci davranışlar, organizasyondaki iş grupları içinde işbirliğinin gönüllü gelişimini sağlamaktadır. Böylece, örgüt içi ilişkilerde sürtüşmeler, gerginlikler daha az yaşanmaktadır ve bu durum organizasyonun etkinliğini dolaylı da olsa olumlu biçimde etkilemektedir. Ayrıca bu davranışlar, kıt kaynakların sürekli olarak organizasyonun varlığını korumasını ve sürdürmesini zorlaştıran sorunların çözümüne aktarılmasını engellemekte ve böylece kaynaklar daha çok üretim amaçları için kullanılmaktadır (Bolino, 1999, s 90; Organ, 1988, s 8; Turnipseed ve Murkison, 1996, s 44).

1.1.4.1.2. Vicdanlılık (Conscientiousness)

Organ'ın tanımladığı ikinci boyut olan vicdanlılık, organizasyon üyelerinin kendilerinden beklenen minimum rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarını ifade etmektedir. İşe devamlılık bu tür davranışın en iyi örneklerinden biridir. İşe düzenli devam etme zorunluluğu, çalışanın sözleşmeye dayalı yükümlülüğüdür. Ancak, iş yerlerinde devamlılığın gönüllülüğe dayandığı durumlara sıkça rastlanmaktadır. Bir çalışanın beklenmedik hava koşullarında veya önemsiz hastalıklarında işine gelmemesi, kullanmadığı kişisel izinlerini kullanmak istemesi, özel hayatına ilişkin gerginlikleri dolayısıyla işine bir süre devam edememesi vb durumlar, o çalışan için bunlar çok sık oluşmayan durumlar olduğu sürece, yöneticiler tarafından hoşgörü ile karşılanabilmektedir. Ancak, bu hoşgörüye rağmen, işe devamlılık konusunda kendilerinden beklenen düzeyin üzerinde bir çaba gösteren çalışanların davranışları, Organ'ın tanımladığı vicdanlılık boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır (Organ, 1988, s 9)

İşe devam yükümlülüğünü çalışanın fazladan çabasıyla vicdanlılık davranışına dönüştürmesi kuşkusuz tek örnek değildir; dakiklik, çay/kahve ve yemek aralarını dikkatli kullanmak, örgüt içi toplantılara düzenli olarak katılmak ve organizasyonun düzenini sağlamaya yönelik geliştirilen tüm biçimsel ve biçimsel olmayan kurallara bağlı kalmaya çalışmak da vicdanlılık davranışları örnekleridir.

Organizasyonun düzenini sağlamaya yönelik politikaların tüm çalışanlara aynı düzeyde ve kusursuz biçimde uygulanması mümkün değildir. Bu nedenle çalışanlar kendilerini, biçimsel bir anlaşmaya bağlı olmayan, kapalı biçimde ifade edilen ve söylenmeden hissedilmesi ve uyulması beklenen biçimsel olmayan kurallara uymaya kabul edilebilir minimum bir düzeyde zorunlu hissedebilirler. Bu düzeyin üzerinde sergiledikleri tüm davranışlar ise vicdanlılık davranışı olarak nitelendirilmektedir (Organ, 1988, s.10; Organ, 1990, s.47).

Özgecilik boyutu ile vicdanlılık boyutu arasındaki en belirgin fark, özgecilikte bireylerin, davranışlarını özel olarak belirli bir kişiye yardım etmek üzere tasarlamalarıdır. Vicdanlılıkta ise özgeciliğin tersine, bireyler belirli bir kişiyi doğrudan etkileyecek davranışlar sergilememektedirler (Kidwell ve Mossholder, 1997, s.777; Schnake, 1991, s.741). Bir çalışanın çok soğuk bir havada bile işine zamanında gitmeye çalışması fazladan bir çaba gerektirir. Bu durumdan olumlu biçimde etkilenecek olan artık belirli bir kişi değil, bir grup, departman veya genel anlamıyla organizasyondur (Organ, 1988, s.10; Smith, Organ, Near, 1983)

Diğer yandan vicdanlılık davranışı sergileyen kişilerin aynı zamanda özgeci davranışlar sergilemeleri de beklenmemelidir. Çünkü organizasyon içinde özgeci davranışların ortaya çıkmasına neden olan durumların, her zaman vicdanlılık davranışlarını da açığa çıkarması söz konusu değildir. Özgecilik ve vicdanlılık davranışları, kimi hedef alırsa alsın (bireyler, gruplar, departmanlar, organizasyonun kendisi vb.), “yardım etme” özüne dayandıkları için bir dereceye kadar örtüşmektedirler. Buna rağmen, özel ve genel yararlar ayırımı olarak özetlenebilecek somut farklılık nedeniyle iki boyutun tek bir kategoride yer almaları uygun olmayacaktır (Smith, Organ, Near, 1983; Organ, 1988, s.10).

Vicdanlılık boyutunun tanımlandığı ilk çalışmada (Smith, Organ, Near, 1983, s.657), “vicdanlılık” kavramı yerine kurallara koşulsuz bağlılığı ifade eden “genelleştirilmiş itaat” (generalized compliance) kavramı kullanılmıştır. Bu kavramın daha sonraki bazı çalışmalarda da (Bateman, Organ, 1983; Brief, Motowidlo, 1986) kullanılmış olması, araştırmacılar tarafından kabul gördüğünü göstermektedir. Ancak Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını tanımladığı kitabında, itaat kelimesinin otoriteye köle gibi boyun eğmeyi akla getirdiğini belirtmiş ve bunun yerine içsel bir gücü ifade eden “vicdanlılık” kavramını kullanmayı tercih etmiştir (s.10). Organ’ın önerdiği bu kavram, “kişiyi kendi davranışlarıyla ilgili olarak bir

yargıda bulunmaya yönelten, kendi ahlak değerleri üzerinde dolaysız ve kendiliğinden yargılama yapmasını sağlayan ve ona doğruyu ve iyiyi yapma yükümünü de yükleyen bir içsel gücü” (Püsküllüoğlu, 1999, s.1581) anlatmaktadır.

Belirli bir bireye değil, bir gruba, departmana veya genel olarak organizasyona yönelik sergilenen vicdanlılık davranışlarının organizasyonun etkinliğine katkısı açıktır. Örneğin, bir organizasyonda işe devamsızlık oranı, çalışanların vicdanlılık davranışları nedeniyle tahmin edilen oranın altında gerçekleşiyorsa, bu organizasyon daha etkin çalışabilecektir. Beklenmedik devamsızlıklardaki azalma, çalışanların işe gelmeyen arkadaşlarının yerini doldurmaları amacıyla farklı işlerde konumlandırılmaları sorununu çözecektir. Veya bir çalışanın su, elektrik, hammadde, yakıt, para, ekipman vb. kıt kaynakları kullanırken titiz davranması verimliliğe katkı sağlayacaktır. Ayrıca, çalışanların gönüllülüğe dayalı katkılarını açığa çıkaran vicdanlılık, organizasyonun planlama, problem çözme ve yaratıcılık gibi süreçlerini güçlendirecektir (Organ, 1988, s.11).

1.1.4.1.3. Sportmenlik (Sportsmanship)

Organ, Bateman ve Organ’ın (1983) elde ettikleri verileri yeniden değerlendirerek sportmenlik adını verdiği yeni bir vatandaşlık davranışı boyutu tanımlamıştır. Sportmenlik, organizasyon üyelerinin örgüt içinde gerginliğe sebep olacak olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ifade etmektedir. Sorunları gereksiz yere büyütmeden, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlıkla geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan vb. kaçınan kişinin bu davranışları sportmenliğe örnektir (Organ, 1988, s.11; Organ, 1990, s.47)

Organizasyonlar ne kadar ustaca ve iyiniyetle yönetilirse yönetilsinler, umulmadık gerginliklerin ve sorunların yaşanması kaçınılmazdır. Örneğin, organizasyonun bina değişikliğine gitmesi durumunda bir grup çalışan, birkaç hafta süreyle klimasız ortamda çalışmak veya park yeri sıkıntısı nedeniyle arabalarını binanın çok uzağına park etmek zorunda kalabilirler. Veya yeni bir üretim tekniğinin denenmesi, departmanlarda personel değişikliklerine neden olabilir. Nedeni ne olursa olsun, ortaya çıkan olumsuz durum veya gerginliğin etkileri organizasyon içinde yayılarak artabilir. Oluşan gergin ortamdan etkilenen kişiler de şikayet etme hatta direnç gösterme hakkını kendilerinde görebilirler. İşte bu haklılığa rağmen, organizasyon içinde ortaya

çıkan sorunları büyütmeyen ve yapıcı tavırlarıyla çözümüne katkı sağlamaya çalışan, işteki durumunun olumsuz yönlerinden ziyade olumlu yönlerini vurgulamayı tercih eden ve kırıci konuşmalardan uzak duran çalışanlar, örgütsel vatandaşlığın sportmenlik boyutunda yer alan davranışlar sergilemektedirler (Organ, 1988, s.11)

Sportmenlik davranışları, çalışanların sorunlarla, gerginliğe yol açmadan yapıcı görüşleriyle mücadele etme becerisini ve ortaya çıkan olumsuz durumlara dayanma güçlerini artırması nedeniyle organizasyonun etkinliğine katkı sağlayan davranışlardır. Organizasyonlarda karşılaşılan olumsuz durumların ortadan kaldırılabilmesi için çoğu zaman yönetim kaynaklarına / idari kaynaklara (executive resources) başvurulmaktadır. Sportmenlik davranışlarının yoğun biçimde sergilendiği organizasyonlarda ise bu kaynaklar yoğun bir şekilde planlama, problem çözme, örgütsel analiz vb. faaliyetlere aktarılır ve örgütsel etkinlik artar (Organ, 1988, s.12).

1.1.4.1.4. Nezaket (Courtesy)

İlk kez Organ'ın (1988) dile getirdiği ve kitabında tanımladığı nezaket boyutu, organizasyon içinde iş yükümlülükleri dolayısıyla sürekli etkileşim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları ifade etmektedir. Yeni bir siparişin, yeni ve özel üretim düzenlemeleri gerektirebileceğini biçimsel olmayan şekilde ve gönüllü olarak üretimde çalışan kişilere bildiren satış temsilcisinin veya herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alan, örgüt içinde önemli konularda düzenli bilgi akışı sağlamaya çalışan organizasyon üyesinin bu davranışları nezaket boyutuna örnektir (Organ, 1988, s.12; Organ, 1990, s.47)

Özgecilik ve nezaket boyutları "yardımseverlik" temeline dayanarak tanımlandıkları için birbirinden ayırdedilmesi güç boyutlardır. İki boyut arasındaki en belirgin fark, yardım etme ediminin gerçekleştiği zamana ilişkindir. Özgeciliğe kişilerin birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o soruna çözüm bulmak amacıyla yardım etmeleri söz konusudur. Oysa nezaket boyutunda tanımlanan davranışlar, öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun etkilerini azaltmak amacıyla önceden somut adımlar atmaya gerektirmektedir (Organ, 1988, s.12).

1.1.4.1.5. Sivil Erdem (Civic Virtue)

Organ'ın kitabında yer verdiği son vatandaşlık davranışı boyutu olan "sivil erdem", "örgütsel katılım" adıyla, Graham (1994) tarafından tanımlanmıştır. Graham, bu kavramı klasik politika felsefesine dayanarak geliştirmiş ve "organizasyonun politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılma" şeklinde ifade etmiştir. Ona göre, iyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca organizasyonun günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmamalı, organizasyonla ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği fikirleri ifade etmekten kaçınmamalıdır. Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışmak, kurumdaki değişimleri yakından izlemek ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol almak, bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb) faydalanmaya çalışmak, organizasyonla ilgili konular üzerinde düşünmek ve düşüncelerini iş arkadaşlarıyla paylaşmak vb. davranışlar sivil erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır (Organ, 1988, s.12; Organ, 1990, s.48)

Graham'ın sivil erdem açıklamasında yer alan "sorumlu" kelimesi, bu kavramın anahtar tanımlayıcısıdır. Çünkü çalışanların organizasyonun işleyişine aktif biçimde katılma ve fikirlerini açıkça ifade etme adına sergiledikleri disipline edilmemiş ve yapıcı olmayan "atakları", vatandaşlık davranışının sportmenlik boyutuna ters düşen davranışlardır ve bu tür davranışların sivil erdem boyutunda yer alması mümkün değildir (Organ, 1988, s.13).

Sivil erdem boyutunda yer alan davranışların sergilenmesi, çalışanların zaman ve enerjilerinden fedakarlık etmelerini gerektirmektedir. "Organizasyonun vatandaşı olma" bilinciyle sergilenen ve çalışanların organizasyonun politik yaşamında söz sahibi olmaları sonucunu doğuran bu davranışların pek çok yönetici tarafından desteklenmeyeceği açıktır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994). Bunlar, çalışanların kısa vadede karşılaşacakları engellerdir. Ancak, bu davranışlar uzun vadede çalışanların örgüt içindeki politik süreçlerle ilgili daha fazla bilgi sahibi olmaları ve örgüt içi politikaların biçimlendirilmesinde yönlendirici güç olmalarını kolaylaştıracak bir bakış açısı geliştirmeleri sonucunu doğuracaktır. Yöneticiler tarafından desteklenmesi ihtimali düşük olduğu ve çalışanlara dikkate değer maliyetler yüklediği için sivil erdem davranışları, en zor sergilenen vatandaşlık davranışı türü olarak kabul edilmektedir (Organ, 1988, s.13)

1.1.4.2. Graham'ın Tanımladığı Boyutlar

Literatür incelendiğinde, 1980'li yılların başlarında ortaya atılan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının zaman içinde, büyüyen oranda kabul gördüğünü söylemek mümkündür. Ancak, bazı araştırmacıların vatandaşlık davranışının tanımı ve ölçülmesi konularında geliştirdiği soruları gözardı etmemek gerekmektedir (George ve Brief, 1992; Morrison, 1994, s.1543). Bu sorulardan en önemlisi örgütsel vatandaşlık davranışı, fazladan rol davranışı ve kurum içi rol davranışı kavramlarının net sınırlarla ayrılabilen, tümüyle farklı yapılar olup olmadığına ilişkindir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili pek çok teorik ve görgül çalışmada, kurum içi rol ve fazladan rol davranışları arasındaki ayırımın belirgin olduğu ve vatandaşlık davranışlarının her çalışmada aynı biçimde ortaya çıktığı fikrinin benimsendiği görülmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993; Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Bommer, 1996). Oysa Morrison (1994), pek çok örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmacısının, kurum içi rol ve fazladan rol davranışları arasındaki sınırla ilgili belirsizliği ve özneliği açıklamayı ihmal ettiklerini ve bu konuya daha çok yöneticilerin bakış açısıyla yaklaştıklarını belirtmiştir (s.1544). Örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanların duygusal ve bilişsel süreçleri sonucu ortaya çıktığını vurgulayan araştırmalarda (Bateman ve Organ, 1983; Moorman, 1991; Organ, 1990; Organ ve Konovsky, 1989; Smith, Organ, Near, 1983) fazladan rol davranışı tanımının yalnızca yöneticilerin algılamalarına dayanılarak yapılması çelişkili görülmektedir. Örneğin, işine erken gelen bir çalışanın bu davranışı, yönetici tarafından bir fazladan rol davranışı şeklinde algılanabilir ancak, yöneticiden farklı olarak çalışan, bu davranışının iş yükümlülüğünün bir parçası olduğunu ve yalnızca kurum içi rolünün gerekliliklerini yerine getirdiğini düşünüyor olabilir.

Dyne, Graham ve Dienesch (1994), kurum içi rol ve fazladan rol ayırımının kişilere, iş yükümlülüklerine, organizasyonlara ve zamana göre farklılık gösteren "değişken bir ayırım" olduğunu belirterek Morrison'ın görüşlerini desteklemişlerdir. Graham, bu zorluktan sıyrılmak için, felsefe, politik bilimler ve sosyal tarih araştırmalarından miras kalan ve "toplum içindeki tüm bireylerin toplumla ilgili tüm pozitif davranışları" şeklinde açıklanan sivil vatandaşlık kavramına dayanarak yeni bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu yaklaşımda, örgütsel vatandaşlık, sivil vatandaşlığa paralel olarak "örgütün tüm üyelerinin örgütle ilgili tüm pozitif davranışları" şeklinde tanımlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu geniş tanımı, çalışanların

geleneksel kurum içi rol davranışlarını, işlevsel fazladan rol davranışlarını ve tam ve sorumlu örgütsel katılımı öngören politik davranışlarını birlikte içermektedir (s.766)

Graham'ın klasik felsefe ve modern politik teoriyle ilgili görüşü, Inkeles'in "aktif vatandaşlık sendromu" olarak adlandırdığı yaklaşımı da içeren çeşitli inançlara ve davranış eğilimlerine dikkati çekmiştir. Bu yaklaşım, karşılıklı ilişkili olduğu belirtilen üç ayrı sivil vatandaşlık sorumluluğu boyutundan oluşmaktadır. Birinci boyut, sorumlu vatandaşların, rasyonel-yasal otoriteyi kabul etmelerini ve kurallara uymalarını ifade eden "itaat"tir (obedience). İkinci boyut, toplumu ve onun değerlerini bir bütün olarak korumayı ifade eden "sadakat"tir (loyalty). Sadık vatandaşlar, toplumlarını korur ve onun sürekliliğini sağlamaya çalışırlar. Üçüncü boyut ise, toplumun kendi kendini yönetmesine yasaların izin verdiği ölçüde aktif ve sorumlu biçimde katılmayı ifade eden "katılım"dır (participation). Sorumlu vatandaşlar, toplumu etkileyen konularda iyi bilgilendirilmek isterler, diğer vatandaşlarla fikir ve bilgi alışverişinde bulunurlar, toplumun kendi kendini yönetme sürecine katkıda bulunurlar ve diğerlerini de katılıma teşvik ederler. Bu bağlamda, vatandaşlık pek çok sorumluluğu beraberinde getirir ve sorumlu bir vatandaş itaat, sadakat ve katılım boyutlarında dengeyi sağlamış kişidir (Dyne vd., s.767).

Graham, sivil vatandaşlıkla ilgili yukarıdaki politik felsefe yaklaşımını genişletmiş ve itaat, sadakat ve katılım boyutlarını organizasyonlarda vatandaşlık davranışına uygulamıştır. Buna göre, "örgütsel itaat" (organizational obedience), örgütsel yapıyı, iş tanımlarını ve personel politikalarını belirleyen kuralların ve düzenlemelerin gerekliliğini ve arzu edilir olduğunu kabul etmeyi ifade etmektedir. Çalışanların işe devamlılık ve görevlerini tamamlama konularındaki titizlikleri ve dakiklikleri buna örnektir. İkinci boyut olan "örgütsel sadakat" (organizational loyalty), örgüt liderlerine ve örgüte bir bütün olarak bağlılık duymayı ifade etmektedir. Organizasyonun olumlu imajına katkı sağlamaya çalışmak, organizasyonun çıkarlarını korumak için iş arkadaşlarıyla işbirliği içinde hareket etmek ve organizasyonu beklenmedik tehlikelere karşı savunmak bu tür davranışa örnektir. Graham'ın açıkladığı son boyut olan "örgütsel katılım" (organizational participation) ise, organizasyonun yönetimine tam ve sorumlu biçimde katılmayı ifade etmektedir. Katılımın zorunlu olmadığı toplantılara katılmaya çalışma, fikirlerini diğer çalışanlarla paylaşma ve grupsal düşünmeyi engelleyecek biçimde olaylara eleştirel şekilde yaklaşmaktan çekinmeme birer örgütsel katılım davranışdır (Dyne vd., s.767)

1.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Araştırmalarına Getirilen Eleştiriler ve Önerilen Tartışma Soruları

Sosyal bilimler alanında ortaya atılan teorilerin kesin olarak kanıtlanmaları çok güçtür ancak yapılan araştırmalarla "pekiştirilmeleri" söz konusudur. Bir teoride öne sürülen iddiayı doğrular gibi görünen belgelerin sayısı ne kadar çoksa (dolayısıyla yanlışlayıcı belgeler ne kadar azsa) iddia o derece iyi pekiştirilmiş sayılmaktadır. Pratikte bir teori, bütün akla yakın itiraz ve eleştirilere cevap verdiği ölçüde belgelenmiş kabul edilmektedir (Batuhan, 1996, s. 52).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında örgütsel vatandaşlık kavramına ilişkin araştırmalar incelendiğinde, bu tür davranışın varlığı, ortaya çıkışına etki eden faktörler, organizasyonun etkinliğine katkısı vb. iddiaların pekiştirilmesi amacıyla pek çok görgül çalışma yapıldığı görülmektedir. Kavramın iş tutumları (Bateman, Organ, 1983), çalışanların bilişsel süreçleri (Organ, Konovsky, 1989), eğilimsel faktörler (Konovsky, Organ, 1996), çalışanların pozitif ruh durumları (Smith, Organ, Near, 1983), örgütsel adalet (Niehoff, Moorman, 1993; Tansky, 1993), kolektivizm (Moorman, Blakely, 1995), iş tatmini (Bateman, Organ, 1983), lider davranışı ve örgüte duyulan bağlılık (Podsakoff, MacKenzie, Bommer, 1996; Schnake, Dumler, 1993), çalışanların kişilikleri (Organ, 1994; Organ, Lingl, 1995), çalışanların demografik özellikleri (Chattopadhyay, 1999), örgüt politikaları (Randall, Cropanzano, Bormann, 1999) gibi örgütsel faktörlerle ilişkilendirildiği çalışmalar buna örnektir.

Araştırmacılar, örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin iddiaların pekiştirilmesi amacıyla görgül çalışma bulgularına dayanarak, kavramın tanımı, ölçülmesi ve diğer örgütsel faktörlerle ilişkisine yönelik yeni tanımlar, yaklaşımlar ve ölçekler geliştirmişler, konuya yönelik eleştirilerini ortaya koymuşlardır. Aşağıda, örgütsel vatandaşlık davranışına getirilen eleştiriler ve bu eleştiriler ışığında önerilen yeni tartışma sorularına yer verilmiştir.

1.1.5.1. Kurum İçi Rol-Fazladan Rol Ayırımı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Literatürde, "örgütsel vatandaşlık davranışı", "fazladan rol davranışı" ve "kurum içi rol davranışı" kavramlarının net sınırlarla ayrılabilen, tümüyle farklı yapılar olup olmadığına ilişkin

tartışmanın geliştiği fark edilmektedir. Çalışmamızda, "Graham'ın Tanımladığı Boyutlar" başlıklı bölümde kısaca değinilen bu soru aşağıda daha ayrıntılı biçimde incelenmiştir.

Fazladan rol davranışı ve kurum içi rol davranışı arasındaki ayırımın sorgulandığı yaklaşım, bu konuyla ilgili araştırmaların genellikle yöneticilerin algılamaları dikkate alınarak yapıldığı ve çalışanların iş tanımlarına ilişkin algılamalarının gözardı edildiği görüşüne dayandırılmıştır. Aynı işi yapan iki çalışanın işlerini tanımlama şekilleri farklılık gösterebilmektedir ve Morrison (1994), bunu "algılanan iş kapsamı" (perceived job breadth) kavramını kullanarak açıklamaktadır. Bir çalışanın algıladığı iş kapsamı ne kadar geniş olursa, örgüt içindeki faaliyetlerini o oranda, kurum içi rolünün gerekliliği olarak algılamaktadır. Örneğin, algıladığı iş kapsamı geniş olan bir kişi, arkadaşlarına yardımcı olma, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkat sarfederek yapma vb tipik örgütsel vatandaşlık davranışlarının, kurum içi rolünün gerektirdiği davranışlar olduğunu düşünebilir (s 1545).

Algılanan iş kapsamı, yalnızca iki çalışan arasında değil, bir çalışanla yöneticisi arasında da farklılık gösterebilmektedir (Morrison, 1994, s 1545). Çalışanın kurum içi rolünün parçası olduğunu düşünerek sergilediği bir davranış, yöneticisi tarafından bir fazladan rol davranışı olarak algılanabilir. Bu durum, çalışanların yöneticilerinin davranışlarına ilişkin algılamaları için de geçerlidir. İş kapsamı ile ilgili bu tür algılama farklılıkları, çalışanların sorumluluklarına ilişkin iki farklı tanımlama ortaya çıkarmaktadır: Çalışanların iş kapsamı tanımı ve yöneticilerin iş kapsamı tanımı. Araştırmacıların vatandaşlık konusuna bu iki perspektiften hangisiyle yaklaşacaklarına karar vermeleri gerektiği düşünüldüğünde, algılamalardaki farklılığın, örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsallaştırılmasında ve daha da önemlisi fazladan rol davranışına ilişkin bulguların değerlendirilmesinde önemli etkisi olduğunu söylemek gerekmektedir (Morrison, 1994, s 1545; Lam, Hui, Law, 1999, s 594).

Morrison'a göre (1994), kurum içi rol ve fazladan rol arasındaki en önemli farklılık, ödüllendirme ve cezalandırmaya ilişkindir. Kurum içi rolünün gerekliliklerini en iyi şekilde yerine getiren kişi ödüllendirilmekte ancak tersi durumda da cezalandırılması söz konusu olabilmektedir. Kurum içi rol ve fazladan rol davranışlarının her ikisi de içsel olarak (intrinsically) ödüllendirilebilmektedir. Ancak kurum içi rol davranışları, dışsal (extrinsic) ödül ve yaptırımlarla daha yakından ilişkilidir. Organizasyonun biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve

tam olarak dikkate alınmayan örgütsel vatandaşlık davranışının dışsal ödüllerden bağımsız olduğu açıktır. Bu nedenle, çalışanların kurum içi rol davranışı sergilemeye yönelik motivasyonları, fazladan rol davranışı sergilemeye yönelik motivasyonlarından daha yüksektir (Organ, 1988). Pek çok araştırmanın bu görüş temel alınarak şekillendirildiği ve vatandaşlık davranışının oluşumuna etki eden güdüleyicilerin neler olduğunun belirlenmeye çalışıldığı gözlemlenmektedir (Moorman, 1991; Organ ve Konovsky, 1989; Smith, Organ, Near, 1983)

Yukarıdaki görüşlere bağlı olarak, vatandaşlık davranışlarını kurum içi rolünün kapsamı içinde gören bir çalışanın, bu davranışları sergileme eğiliminin artacağını söylemek mümkündür (Morrison, 1994, s 1546). Bu tespitlerin önemli teorik sonuçları vardır. Morrison'ın çalışması, araştırmalarda fazladan rol olarak tanımlanan ve değerlendirilen davranışların, o araştırmaya katılan çalışanlar tarafından kurum içi rol davranışları olarak görüldüğünü göstermiştir (s 1561). Bu sonuçlar, George ve Brief'in (1992), bazı örgütsel vatandaşlık boyutlarının diğerlerine oranla daha fazla kurum içi rol davranışı özellikleri taşıdığı yönündeki görüşüyle tutarlılık göstermektedir. Morrison, kurum içi rol ve fazladan rol davranışları arasındaki ayırımın net olmadığını ve araştırmacıların fazladan rol davranışını, çalışanlar arasında değişiklik gösteren bir davranış olma özelliğini dikkate alarak yeniden tanımlamaları gerektiğini belirtmiştir.

Araştırmacılar, fazladan rol davranışı ile ilgili çalışmalarda, çalışanların iş kapsamı tanımı ve yöneticilerin iş kapsamı tanımını temel alan iki perspektiften hangisini kullanacaklarını belirlemelidirler (Morrison, 1994, s.1562). Bu ayırımın dikkate alınmadığı araştırmalarda "iyi birer vatandaş olarak değerlendirilen çalışanlar, sergiledikleri davranışların kurum içi rollerinin gereği olduğunu düşünüyor olabilirler mi?" ve "bu durumda bu çalışanların gerçekten iyi birer örgüt vatandaşı olduğunu söylemek mümkün müdür?" soruları gündeme gelmektedir.

1.1.5.2. Çalışanların Duygusal Durumları (Affective State) ve Duygusallık Özellikleri (Affective Trait) Ayırımı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda duygusal ve bilişsel süreçlerin belirleyici rolü üzerine yapılan çalışmaların tutarlı sonuçlar vermediği görülmektedir. Örneğin, Organ (1994, s 468-471), olumlu ve/veya olumsuz duygusal durumlar ile vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmaları incelemiş ve sonuçlardaki tutarsızlıkları vurgulamaya çalışmıştır.

Bunun yanında, olumlu duygusal durumların vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini artırdığını ifade eden pek çok çalışmaya karşılık Organ ve Konovsky (1989), vatandaşlık davranışlarından biri olan özgeci davranışların ortaya çıkmasında bilişsel süreçlerin rol oynadığını belirtmişlerdir. George (1991), Organ ve Konovsky'nin çalışmalarında elde ettikleri, olumlu ruh durumlarının vatandaşlık davranışında belirleyici olmadığı yönündeki bulgularını, çalışanların olumlu ruh durumları (positive mood states) ile olumlu duygusallık özelliklerini (positive mood trait) birbirinden ayırarak açıklamaya çalışmıştır. Ona göre, çalışanların duygusal durumları (affective state), kısa bir süre için yaşadıkları ve zamanla değişebilecek bir ruh halini ifade eder ve kişiler arasında farklılık gösteren, değişmeyen, kalıcı duygusallık özelliğinden (affective trait) farklıdır (s 300); vatandaşlık davranışlarının oluşumunda çalışanların duygusal durumları, duygusallık özelliklerine oranla daha etkilidir (George, 1991; Organ, 1990). Organ (1990, s 470), araştırmalarda, çalışanların o anki ruh durumlarının etkisini belirlemenin çok güç olduğunu çünkü yöneticilerin vatandaşlık davranışlarına ilişkin değerlendirmelerinin çalışanların örgüt içi davranışlarının toplamını, yani onların uzun vadedeki davranış eğilimlerini yansıttığını ifade etmiştir. Oysa, çalışanların ruh durumları anlıktır ya da kısa sürelidir Williams ve Shiao'nun (1999) araştırmalarından elde ettikleri bulgular da yukarıda belirtilen görüşleri destekler niteliktedir. Tüm bu araştırmalar, çalışanların duygusal durumları ve duygusallık özellikleri arasındaki ayırımın örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin çalışmalarda gözönünde bulundurulması gereken bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır Buna dayanarak, "bu ayırımı yansıtmayan ölçeklerle elde edilen bulgular, vatandaşlık davranışı ile çalışanların duygusal süreçleri arasındaki ilişkiyi belirlemek konusunda yeterli midir?" sorusunun yeni bir tartışmayı açtığını söylemek mümkündür.

1.1.5.3. İzlenim Yönetimi (Impression Management) ve Örgütsel Vatandaşlık

Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışını konu alan çalışmalarda, bireylerin çalışma arkadaşlarına veya organizasyona yoğun bir sorumluluk duygusu ile yardımcı olmayı arzu ettikleri yaklaşımı temel alınmakta, bu davranışları sergileyen bireyler için "iyi asker" veya "iyi vatandaş" tanımlamaları kullanılmaktadır (Bolino, 1999, s.82). Örgütsel vatandaşlık davranışının organizasyonun işleyişini kolaylaştırmadaki rolüne sıkça değinilmesine karşın, araştırmalarda çoğunlukla bu tür davranışın ortaya çıkmasına etki eden faktörler yani belirleyicileri üzerinde durulmuş ve

doğurduğu sonuçları açıklamada yetersiz kalınmıştır. örgütsel etkinliğin vatandaşlık davranışının en belirgin göre (1999) henüz araştırma konusu yapılmamış diğer vau edilebilir Vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların örgüt sonuçlardan biridir (s.82-83). Eastman da (1994), vatandaşlık içinde olumlu bir izlenim yaratmalarını sağlayan, bireyin kendisine davranışlar olduğunu belirtmiştir (s.1379).

ve kendilerini cation) adıyla “yıldırma” i ve tehdit e “kendi erdir ve lenimi

İzlenim yönetimi üzerinde çalışan araştırmacılar, kişilerin işyerlerindeki artırmak için kullandıkları taktikleri tanımlamışlardır. Yüzeysel olarak bakıldığında yönetimi stratejilerinden pek çoğunun vatandaşlık davranışlarıyla benzerlik belirtilmektedir.

Organ (1988), vatandaşlık davranışı sergilemenin, bireylerin yöneticileri ve iş arkadaşları üzerinde olumlu izlenim bırakmalarına yardımcı olacağını kabul etmekle beraber bu davranışların bireylerin kendilerine fayda sağlama isteklerinden değil, başkalarına yardımcı olma isteklerinden kaynaklandığı görüşünde ısrar etmiştir. Podsakoff, MacKenzie ve Hui (1993) de, çalışanların politik davranma güdülerinin vatandaşlık davranışının oluşumuna etkisini ilginç bir araştırma konusu olarak nitelendirmişler fakat, daha sonra çalışanların bu tür amaçlarının önemsiz olduğunu vurgulayarak vatandaşlık davranışlarının organizasyonun işleyişine etkisini araştırmayı tercih etmişlerdir (Bolino, 1999, s.84). Ancak, Wayne ve Green (1993), izlenim yönetimi davranışları ile özgeci vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu yönünde bulgular elde etmişlerdir. Schnake de (1991), vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkaran güdüler incelenmedikçe, bazı durumlarda izlenim yönetimi davranışlarının yanlışlıkla vatandaşlık davranışı şeklinde algılanmasının mümkün olabileceğini ifade etmiştir. Özetle, izlenim yönetiminin vatandaşlık davranışının oluşumuna etkisi olabileceği ve bu iki yapının ilişkilendirilebileceği ancak konuyla ilgili yeterli sayıda teorik veya görgül çalışma yapılmadığı görülmektedir (Bolino, 1999, s.84).

İzlenim yönetimi, kişilerin başkaları üzerindeki izlenimlerini olumlu yönde etkileme ve değiştirme yönündeki çabalarını ifade etmektedir (Greenberg, 1990(a), s.115). İzlenim yönetimi teorisyenleri, çalışanların başvurdukları beş ayrı taktikten söz etmektedirler. Bunlardan ilki

“yağcılık”tır (ingratiation) ve bireylerin başkalarına sevimli görünmeye ve kendilerini sevdirmeye çalışmalarını ifade etmektedir. İkinci taktik “örnek olma” (exemplification) adıyla belirtilmiştir ve bireylerin adanmışlığını tanımlamaktadır. Üçüncü taktik “yıldırma” (intimidation) şeklinde tanımlanmıştır ve bireylerin karizmatik davranarak tehlikeli ve tehdit edici görünmeye çalışmalarını ifade etmektedir. Dördüncü ve beşinci taktikler ise “kendi reklamını yapma” (self-promotion) ve “yalvarma” (supplication) adlarıyla belirtilmişlerdir ve bireylerin tümüyle yetkin görünmeye ya da tam tersi sürekli yardıma ihtiyaç duydukları izlenimi yaratmaya çalışmalarını ifade etmektedirler (Bolino, 1999, s 84)

Yukarıda belirtilen taktiklerin uygulanması durumunda ortaya çıkan davranışların pek çok vatandaşlık davranışıyla örtüştüğü dikkati çekmektedir. Örneğin, “örnek olma” taktiği işe erken gelme ve mümkün olduğu kadar geç ayrılma davranışlarını içermektedir. Bu tür kişiler zor görevleri üstlenmeye gönüllüdürler ve başkalarına sürekli yardımcı olmaya çalışırlar. Benzer şekilde, yağcılık taktiğini uygulayan kişiler, başkalarının kendileri hakkında olumlu düşünmesini ve hissetmesini sağlayacak tüm davranışları sergilemeye çalışırlar. Yöneticiye işlerinde yardımcı olmaya çalışmak, onunla sürekli fikir birliği içinde olmaya çalışmak vb. davranışlar yağcılık davranışına örnektir. Özel ve zorlu görevleri üstlenmeye gönüllü olmak, kişilere becerilerini ve bilgilerini ortaya koyma fırsatı tanıyacağı için bu tür davranışların “kendi reklamını yapma” taktiği içinde yer aldığı söylemek mümkündür.

Kısacası vatandaşlık davranışlarının, çalışanların örgüt içindeki olumlu imajlarını artırmaya ve sürdürmeye yönelik geliştirdikleri izlenim yönetimi taktiklerinin uygulanmasını kolaylaştıran araçlar olduğu düşünülebilir. Ancak, vatandaşlık davranışlarının tümüyle birer taktik olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Burada sözü edilen, sosyal mübadele faktörleri veya eğilimsel faktörler gibi izlenim yönetimi faktörlerinin de vatandaşlık davranışının oluşumunda güdüleyici rol oynayabileceğidir. Bolino’ya göre (1999, s.96), bu görüşün temel alındığı çalışmalar gerçek vatandaşlık davranışlarının belirlenmesini sağlayacak ve bu şekilde, örgütlerdeki “iyi askerler ve iyi vatandaşlar”, “iyi aktörlerden” ayırt edilebilecektir.

1.1.5.4. Psikolojik Sözleşmeler (Psychological Contracts) ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı teorisi, çalışanlar ve yöneticileri arasında var olduğu belirtilen bir sözleşmeden yola çıkılarak geliştirilmiştir. Organ'ın vatandaşlık davranışı tanımında sözünü ettiği sözleşme, çalışanların rollerinin tanımlandığı biçimsel bir sözleşmedir. Bu kavramı konu eden çalışmaların hemen tamamında vatandaşlık davranışı ve sözü edilen sözleşmenin yapısı arasındaki ilişkinin gözardı edildiği düşünülmektedir (Robinson, Morrison, 1995, s.289).

Vatandaşlık davranışı ve çalışan-yönetici sözleşmesi arasındaki ilişkinin göstergelerinden biri teorinin sosyal mübadele, karşılıklılık ve eşitlik gibi kavramlar üzerinde yapılandırılmış olmasıdır. Çalışanlar, istihdam ilişkilerinin sosyal mübadele temeline dayandığını düşündüklerinde, daha fazla vatandaşlık davranışı sergilemektedirler (Moorman, 1991; Organ, 1990). Ayrıca, organizasyon içindeki uygulamaların adil ve eşitlikçi olduğuna inandıklarında bu uygulamalara vatandaşlık davranışı sergileyerek karşılık vermektedirler (Organ, 1988, 1990). Bu tespitler, örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışan-yönetici arasındaki psikolojik sözleşmeyle belirlenen daha geniş bir çerçevede incelenmesi gereğini ortaya koymaktadır.

Psikolojik sözleşme, iki kişinin, aralarında sosyal bir mübadele ilişkisi olduğuna dair inançlarını ifade eden ve karşılıklı güvene dayalı yükümlülükler getiren, yazılı olmayan bir sözleşmedir. Psikolojik sözleşmelerin istihdam ilişkilerindeki önemini anlamak, vatandaşlık davranışına etki eden faktörlerin de daha kolay anlaşılmasını sağlayacaktır. Vatandaşlık davranışı literatürü, kavramın tanımı gereği çalışanların biçimsel yükümlülüklerini aşma yolları üzerine odaklanmıştır. Oysa psikolojik sözleşmeler dolayısıyla yöneticilerin de yükümlülükleri vardır ve çalışanlar gibi onlar da bu yükümlülüklerin ötesinde davranışlar sergileyebilirler. Vatandaşlık kavramına psikolojik sözleşmeleri temel alarak getirilecek bir yaklaşım, sözleşmeye konu olan her iki tarafın da yükümlülüklerine dikkati çekecek ve böylece vatandaşlık davranışı araştırmalarının kapsamının genişlemesini sağlayacaktır. Özetle, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, yalnızca biçimsel sözleşmelerin değil, biçimsel olmayan psikolojik sözleşmelerin getirdiği yükümlülüklerin de ötesinde davranışlar olduğu görüşünü benimsemek, kavramın tüm ayrıntılarıyla anlaşılmasında önemli adımlar atılmasını sağlayacaktır (Robinson, Morrison, 1995, s.290-291)

Ancak buradaki sorun Morrison'un da belirttiği gibi (1994), istihdam ilişkilerinin birbirlerinden farklı özellikler taşıması ve istihdam ilişkisine bağlı yükümlülüklerle ilişkin algılama farklılıklarıdır. Bu bağlamda, "vatandaşlık davranışı ilişkiye özel mi gelişir?" sorusu tartışılmaya başlanmıştır (Robinson, Morrison, 1995, s.296)

1.1.5.5. Yöneticilerin Vatandaşlık Davranışları (Management Citizenship Behavior)

Fordist iş örgütlenmesinde temel alınan ideolojik ilke, Taylor'un geliştirdiği "Bilimsel Yönetim"de ifadesini bulmuştur. Taylor'a göre, emek sürecinin işçinin bilgi ve becerilerine bağlı olmadan biçimlendirilmesi için, işçinin tüm zihinsel faaliyetlerinin ortadan kaldırılması ve üretim bilgisinin işçiden kopararak yönetimin elinde toplanması şarttır. Bu ilkeler doğrultusunda elinden tüm bilgi ve becerisi alınmış işçi giderek genel, farksızlaşmış, homojen bir emek gücü haline gelmiştir. Diğer bir deyişle, işçi kendi bilgi ve becerilerinden kopuk, her türlü parçalanmış ve basitleştirilmiş işi yapabilir hale gelmiş, yani vasıfsızlaştırılmıştır (İktisat Dergisi, 1994)

Küreselleşme sürecine yönelik eleştiriler, bu süreçte ortaya çıkan kavramlara şüpheyle bakılması sonucunu doğurmuştur. Sosyologlar, yöneticilerin, işçinin bilgi ve iş deneyiminden yararlanmanın söz konusu olmadığı Fordist sistem anlayışından hala vazgeçemediklerini belirtmektedirler. Bu anlayış, çalışanlar ve yöneticileri arasında gelişen ve taraflar arasındaki güvene dayanan sosyal mübadele ilişkisinde, çalışanların daha ağır bir sorumluluk yükü altında kalmaları ve psikolojik sözleşmelerin daha çok yöneticiler tarafından ihlal edilmesi sonucunu doğurmaktadır. Başka bir deyişle, çalışanlardan belirsiz ve tanımlanmamış kazanımlar karşılığında büyük bir zihinsel ve fiziksel çaba göstermelerini bekleyen yöneticiler, son dönemde gelişen iş ilişkilerinde avantajlı taraf konumundadırlar. Çalışanlara, organizasyonun yönetiminde kısmen söz sahibi olma hakkı tanıyan örgütsel katılım programlarının, çalışanların sendikalaşma eğilimine engel olmak amacıyla geliştirildiği görüşü de getirilen eleştirilere örnektir. Benzer şekilde, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki sosyal mübadele ilişkisinde tanımlanan rollerin, tarafların güçleri arasındaki eşitsizliği ortaya koyduğu belirtilmiştir. Burawoy ve Wright bu durumu "asimetrik mübadele" (asymmetrical exchange) şeklinde isimlendirmişlerdir (Hodson, 1999) Literatür incelendiğinde asimetrik mübadelenin araştırmalara da yansıdığı görülmektedir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki sosyal mübadele ilişkisinde, davranışları değerlendirilen

tarafın çalışanlar olduğu ve yöneticilerin davranışlarının değerlendirilmesi konusunun gözardı edildiği fark edilmektedir.

Bu durum, sivil vatandaşlıktan yola çıkılarak geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmalarında da kendini göstermektedir. Organizasyona vatandaşlık bilinciyle bağlılık gösteren çalışanların davranışları ayrıntılarıyla ve sınıflandırılarak tanımlanmıştır. Ancak, sivil vatandaşlıkta mübadeleye taraf olan "devletin" görevleri açıkça tanımlanmış olmasına rağmen, örgütsel vatandaşlıkta sosyal mübadeleye taraf olan "örgüt yönetimi veya yöneticilerinin" sergilemeleri gereken davranışlar net olarak belirtilmemiştir.

Özetle, örgütsel vatandaşlık araştırmalarının yöneticiler lehine geliştiği, yönetici davranışlarının yalnızca çalışanların verimine etkisi bağlamında incelendiği iddiası, yeni bir tartışmayı gündeme getirmiştir. Sivil vatandaşlıktan yola çıkılarak geliştirilen örgütsel vatandaşlıkta devlet-birey ilişkisine paralel olarak vurgulanan yönetici-çalışan ilişkilerinin her iki tarafın karşılıklı sorumlulukları gözönünde bulundurularak incelenmesi gerekliliği, çözülmesi beklenen bir sorun olarak ortaya konmuştur (Hodson, 1999)

1.2. ÖRGÜTSEL ADALET

Adalet tanımı, "neden adalet" sorusuna verilecek yanıtlarda gizlidir. Adaletin kökleri, insanların birbirleriyle iyi anlaşma yönündeki eğilimlerinde aranmalıdır. Hiç şüphesiz bu eğilim, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarımızı giderebilmek ve yaşamımızı sürdürebilmek amacıyla toplu halde yaşama ve çalışma zorunluluğumuzdan kaynaklanmaktadır. Kısacası, topluluk halinde yaşayan insanların karşılımları gereken ihtiyaçlarından, dolayısıyla elde etmeleri gereken kazançlarından söz edilebilir. Bu kazançların eşitlik ve doğruluk anlayışıyla dağıtılması gerekliliği, adalet kavramının tartışılması sonucunu doğurmuştur. Adalet, hak ve hukuku gözetme ve yerine getirme edimini ifade etmektedir (Püsküllüoğlu, 1999, s 42). Buna göre adalete ilişkin konular, iki veya daha fazla taraf ve birtakım kaynaklar üzerinde gelişmektedir. Taraflar, bireylerden öte sosyal birimler, organizasyonlar hatta uluslar olabildiği gibi, kaynaklar da ekonomik veya sosyal olabilmektedir.

Son yıllarda geliştirilen organizasyon teorilerinin bireylerarası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, “sosyal adalet” kavramının da organizasyonlara uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların (output) adil dağılımını ifade eden “örgütsel adalet” (organizational justice) kavramının geliştirildiği görülmektedir.

Organizasyonlarda adalet, kazanımların dağıtılmasıyla dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ve bireyler arasındaki etkileşimin gerektirdikleri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlarla açıklanmaktadır (Folger, Cropanzano, 1998). Teorisyenler bu kavramı, kazanımların (dağıtım adaleti), süreçlerin (prosedür adaleti) ve bireylerarası ilişkilerin (etkileşim adaleti) adilliğine dayanan bir sınıflandırma kullanarak açıklamışlardır (Greenberg, 1987; 1990(b), s.400)

Dağıtım adaleti (distributive justice), bireylerin elde ettikleri kazanımların adil olup olmadığına ilişkin algılamalarını ifade etmektedir. Dağıtım adaleti ile ilgili bir yargı, kazanımların, sergilenen performansın doğru ve gerçekçi bir yaklaşımla değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkindir. Prosedür adaletinde de (procedural justice) öznel bir yargıdan veya değerlendirmeden söz edilmektedir. Ancak, bu kez adilliği tartışılan kazanımların kendisi değil, kazanımların dağıtımına ilişkin kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin yani dağıtım sürecinin adilliyidir. Etkileşim adaleti (interactional justice) ise, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti ile ilişkisi sorgulanan bağımsız bir adalet kategorisi olarak tanımlanmaktadır ve bireylerarası ilişkilerin niteliğine ilişkin algılamaları ifade etmektedir (Folger, Cropanzano, 1998). Burada belirtilen adalet türleri çalışmamızın daha sonraki bölümlerinde tekrar vurgulanacaktır

1.2.1. Adalet Teorilerinin Gelişimi

1.2.1.1. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması

Literatür incelendiğinde, örgütsel adaletle ilişkin teorilerin, kazanımların adilliği sorunsalını temel aldığı ve bu noktadan hareketle geliştirildiği fark edilmektedir. Bu kavrama ilişkin literatürün Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi ile (Theory of Distributive Justice)

başladığı ve Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi ile (Equity Theory) şekillendiği görülmektedir (Greenberg, 1987, s.11). O yıllardan bu yana çok sayıda teori ortaya atılmış ve örgütsel adalet çatısı genişletilerek ayrıntılarıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak teorilerin sayıca fazlalığı ve aynı temelden yola çıkılarak geliştirilmiş olmaları nedeniyle birbirleriyle örtüşen veya birbirini kapsayan sonuçlar ortaya koymaları, sınıflandırılmalarını güçleştirmiştir. Greenberg (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" başlıklı çalışmasında, var olan teorileri iki bağımsız boyut yardımıyla sınıflandırmaya çalışmıştır.

Greenberg, bu tür bir sınıflandırma için farklı boyutlar kullanılabilceğini ancak örgütsel davranış alanında ortaya atılan bir kavram üzerine geliştirilen teoriler için en uygun iki boyuttan söz edilebileceğini belirtmiştir. Bunlar, reaktif-proaktif (reactive-proactive) ve süreç-içerik (process-content) boyutlarıdır (1987, s 9).

Reaktif teoriler, kişilerin örgüt içinde adil olmayan uygulamalarla sonuçlanacak durumlardan kaçınmaları üzerinde yoğunlaşan teorilerdir. Bu teoriler, adil olmayan durumlara gösterilen tepkileri incelemektedir. Proaktif teoriler ise, reaktif olanların aksine kişilerin örgüt içinde adaleti sağlamak üzere sergiledikleri davranışlar üzerinde yoğunlaşan teorilerdir ve çalışanların adil uygulamaların yaratılmasına ilişkin çabalarını konu almaktadır (Greenberg, 1987, s 10).

İkinci boyutla ifade edilen süreç teorileri, çalışanların örgüt içinde elde ettikleri çeşitli kazanımların nasıl belirlendiği üzerinde durmaktadır. Bu teoriler, örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. İçerik teorileri ise, kazanımların belirlendiği süreçlerin değil, yalnızca sonuçta dağıtımı gerçekleşen kazanımların adillliğini konu almaktadır (s 10).

Aşağıda, Greenberg'in geliştirdiği dört farklı kategoriye ve bu kategorilerde yer alan teorileri açıklayan temsili sorulara yer verilmiştir (Tablo 1.1 ve Tablo 1.2)

Tablo 1.1: Adalet Teorileri

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teoriler Örnek: Eşitlik Teorisi (Equity Theory) (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Teoriler Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Procedural Justice Theory) (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teoriler Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Theory) (Leventhal, 1976, 1980)	Proaktif-Süreç Teoriler Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Allocation Preference Theory) (Leventhal, Karuza, Fry, 1980)

Kaynak: Greenberg, 1987, s. 10.

Tablo 1.2: Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular

Teorinin Tipi	Açıklayıcı Sorular
Reaktif İçerik	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?
Reaktif Süreç	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç	Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

Kaynak: Greenberg, 1987, s. 16.

1.2.1.1.1. Reaktif-İçerik Teoriler (Reactive-Content Theories)

Bu teoriler, çalışanların örgüt içindeki kaynakların ve ödüllerin dağıtımını konusundaki adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkilerin kavramsallaştırılmaya çalışıldığı teorilerdir. Greenberg'in bu sınıflandırmayı yaptığı 1987 yılına kadar geliştirilen adalet teorilerinin çoğu bu kategoride yer almaktadır. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi (Theory of Distributive Justice), Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi (Equity Theory), Walster'in geliştirdiği eşitlik teorisi versiyonları ve Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory)

bunlardandır. Bu teoriler, “kişilerin adil olmayan ilişkilere belli olumsuz duygularla cevap verdikleri ve adil olmayan uygulamaları düzeltecek şekilde davranarak bu durumlardan kaçınmaya çalıştıkları” şeklindeki görüş etrafında birleşmişlerdir (Greenberg, 1987, s. 11).

Yukarıda sözü edilen yaklaşımlar, bireylerin katkı ve kazanımlarının oranının dengeli biçimde gerçekleştiği ilişkileri temel almaktadır. Organizasyonlarda, çalışanların eşit katkıda bulunan diğer çalışanlara göre fazla veya eksik ücretlendirildikleri, eşitliğin sağlanamadığı durumlar söz konusu olabilmektedir. Adams’ın örgütsel adaletle ilgili pek çok araştırmaya ışık tutan eşitlik teorisinde, bu tür durumlara açıklık getirilmeye çalışılmıştır (Greenberg, 1987, s. 11).

Adams, eşitlik teorisini, tarafların birbirlerine katkı sağladıkları ve dolayısıyla birbirlerinden kazanım elde ettikleri bir ilişki olan sosyal mübadele ilişkisi bağlamında ifade etmiştir. Örneğin, çalışanların yöneticileriyle geliştirdikleri sosyal mübadele ilişkisinde, çalışanlar eğitimleri, zekaları, deneyimleri, becerileri, sosyal statüleri, etnik farklılıkları, zamanları ve işlerine ilişkin çabaları gibi pek çok katkıyı ortaya koyarken yöneticilerinin sağladığı ücret, çeşitli ödüller vb. kazanımları da elde etmektedirler (Adams, 1965, s.277). Adams teorisinde, “elde edilen kazanımların adaletsizliğine ilişkin algılamaların neden ve nasıl ortaya çıktığı” ve “bu algılamaya sahip kişilerin nasıl davrandıkları” sorularına yanıt aramıştır (Folger, Cropanzano, 1998, s. 3).

Adams, adalete ilişkin algılamaları “eşitlik denklemi” (equity equation) adını verdiği bir eşitlikle açıklamaya çalışmıştır. Bu eşitlikte iki tarafın varlığı söz konusudur: Kişi (Person) ve Diğer Kişi (Other). Kullanılan oran ise “kazanım: katkı” oranıdır. Adams’ın adil bir durumu ifade etmek için ortaya koyduğu bu formül aşağıdaki gibidir:

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımı}}{\text{Kişinin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımı}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$$

Bu formülde ortaya çıkacak bir eşitsizlik, adil olmayan bir durumu ifade etmekte ve taraflardan birinin diğerine göre avantajlı durumda olduğunu göstermektedir. Adil olmayan her durum rahatsız edicidir ve çeşitli duyguları beraberinde getirmektedir. Adams’a göre bu tür bir eşitsizlikte avantajlı durumda olan kişi kendini suçlu hissetmekte, diğer kişi ise kırgınlık duymaktadır (Folger, Cropanzano, 1998, s.6). Bu olumsuz duygular çalışanları diğer kişilerle

ilişkilerinde ortaya çıkan eşitsizliği giderme yönünde davranışlar sergilemeye ve tutumlarını değiştirmeye yönlendirecektir. İş performansını düşürme gibi davranışsal tepkiler ve kazanımlara ilişkin algılarını değiştirme gibi tutumsal veya psikolojik tepkiler buna örnektir (Greenberg, 1990(b), s. 401)

Reaktif-içerik teorilere örnek gösterilebilecek bir diğer teori de Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisi'dir (Relative Deprivation Theory). Bu teoriye göre, belirli ödül dağıtım şekilleri, kişileri bazı sosyal kıyaslamalar yapmaya sevk etmektedir. Bu kıyaslamalarda ortaya çıkan olumsuz sonuçların yol açtığı yoksunluk hissi, kişileri depresyondan şiddetli taşkınlıklara kadar varan çeşitli tepkilere itmektedir (Greenberg, 1987, s 12).

Yine bu kategoride, Adams'ın teorisini çeşitli yönleriyle ele alarak geliştirmeye çalışan bazı sosyolojik teoriler de yer almaktadır. Ancak, bu teoriler örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık ile ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmanın kapsamı dışında kaldığından incelenmeyecektir.

1.2.1.1.2. Proaktif İçerik Teoriler (Proactive- Content Theory)

Çalışanların örgüt içindeki adil ve adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri inceleyen reaktif içerik teorilerin aksine proaktif teoriler, çalışanların adil uygulamaların yaratılmasına ilişkin çabalarını konu almaktadır. Bu kategoriyi belirleyen teorik düşüncenin temeli Leventhal'in (1976, 1980) Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Theory) ile ortaya konmuştur (Greenberg, 1987, s 13).

Leventhal'a göre, kişiler kazanımların adil dağıtımı için aktif biçimde çaba sarfederler. Buradaki adil dağıtım, kazanımların katkılarıyla oransal olarak eşitliği ilkesinden yola çıkarak tanımlanmıştır ve uzun vadede ilgili taraflar için en kazançlı durumu ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar, adil dağıtım ilkesinin bazen ihlal edildiği ve kazanımların "eşit paylaşım" (equality) ilkesine dayanarak veya çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığını ortaya koymuştur. Leventhal'in bu tür bir dağıtımın belli koşullarda adil olarak algılanabileceği görüşünü kabul ederek geliştirdiği Adalet Yargı Teorisi'ne göre, kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kuralları, kişilerin karşılaştıkları durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, grup üyeleri arasındaki uyumun sürdürülmesinin gerekli olduğu durumlarda kazanımlar,

kişilerin katkılarındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın "eşit paylaşım" ilkesine bağlı kalınarak dağıtılabilir (Greenberg, 1987, s.13; 1990(b), s.401).

Bu kategoride yer alan diğer bir teori, Lerner'in (1977, 1980) Adalet Güdüsü Teorisi'dir (Justice Motive Theory). Lerner, Leventhal'in "adalet arayışlarının kar maksimizasyonu için araç olarak kullanılabileceği" fikrini reddetmiş ve bunu "mistik bir hayal" olarak yorumlamıştır. Ona göre, dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım (equity) ilkesinden farklı olarak dört ayrı ilkeye dayandırılabilir. Bunlardan ilki rekabet (competition) ilkesidir ve dağıtımın kişilerin performanslarına göre yapılmasını öngörmektedir. İkinci ilke eşitlik (parity) ve buna göre dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır. Tanımlanan üçüncü ilke eşit temelli paylaşım (equity) ilkesidir ve dağıtımın görece katkılara dayanarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Son ilke olan Marksist adalet (Marxian justice) ilkesi ise dağıtımda kişilerin ihtiyaçlarının belirleyici kriter olması gerektiğini vurgulamaktadır. Başka bir bakış açısıyla, Adalet Güdüsü Teorisi'ne göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin, yakın bir arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan kişi, onun ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesini temel alacaktır. Tam tersi, arkadaşlıkların söz konusu olmadığı durumlarda kişiler eşitlik (parity) veya eşit temelli paylaşım (equity) ilkelerini uygulayacaklardır (Greenberg, 1987, s.13).

Kültürel bağlamın adalet güdüsünü etkilediğine ilişkin araştırma sonuçları da Lerner'in "dağıtım kararları alınırken izlenen ilkenin taraflar arasındaki ilişkiye dayandığı" yönündeki görüşünü desteklemektedir. Araştırma bulgularına göre, toplulukçu kültürlerden olan bireyler bireyci kültürlerden gelen kişilere göre genellikle eşit paylaşımı (equality) eşit temelli paylaşım (equity) daha çok kullanmakta, çatışmadan kaçınmayı ve uzlaşmacı tutumu tercih etmektedirler. Toplulukçu kültürlerden gelenler kendi gruplarından olanlara (iç-grup) eşit paylaşım, başkalarına (dış-grup) eşit temelli paylaşım uygulamaktadırlar (Kağıtçıbaşı, 1991, s.40-41; Mannix, Neale, Northcraft, 1995; Farh, Earley, Lin, 1997)

Yukarıda, reaktif-içerik ve proaktif-içerik teorilerin tanımlandığı bölümlerde sözü edilen pek çok teori (Eşitlik Teorisi, Görece Yoksunluk Teorisi, Adalet Yargı Teorisi), kazanımların adil veya adil olmayan biçimde dağıtılması konusuna odaklanmaları nedeniyle, dağıtım adaleti (distributive justice) kavramına işaret etmektedir (Cohen, 1987; Tyler, 1993, s.145)

1.2.1.1.3. Reaktif Süreç Teoriler (Reactive Process Theories)

Kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşan süreç teorileri, farklı bir entelektüel geleneği içeren "hukuktan" türetilmiş teorilerdir. Hukuk kuralları üzerinde çalışan araştırmacılar, hukuki kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin, alınan kararların toplum tarafından kabulünde önemli etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Yasal prosedürlerle ilgili bu tespitlerden yola çıkan iki araştırmacı, Thibaut ve Walker, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi için geliştirilen prosedürlere gösterilen tepkileri inceledikleri bir araştırma tasarlamışlardır (Greenberg, 1987, s.14). Hukuk alanındaki prosedürlerin adaletine ilişkin teorilerinde üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama tanımlamışlardır: Anlaşmazlığa düşen iki taraf (davacı ve davalı), aracı rolünü üstlenen taraf (yargıç) ve delillerin ortaya konduğu "süreç aşaması" ile anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı "karar aşaması" Thibaut ve Walker, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin seçimi ve derlenmesi aşamasının kontrolünü "süreç kontrolü", anlaşmazlığın çözümünü belirlemeyi gerektiren karar aşamasının kontrolünü de "karar kontrolü" şeklinde adlandırmışlardır (Folger, Cropanzano, 1998, s.32). Teoriye göre, hukuki olaylarda verilen hükümler ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürler süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan karar adil olarak algılanmaktadır (Greenberg, 1987, s.14).

Kullanılan prosedürler, tarafların her aşamada sahip oldukları kontrolün derecesine göre çeşitlilik göstermektedir. Örneğin, aracı rolünü üstlenen üçüncü tarafın hem karar hem de süreç kontrolünü elinde bulundurduğu durumlarda kullanılan prosedürler "otokratik" (aotocratic), yalnızca karar kontrolünü elinde bulundurduğu durumdaki prosedürler "hakem kararı" (arbitration), yalnızca süreç kontrolünü elinde bulundurduğu durumdaki prosedürler "aracılık" (mediation) ve son olarak her iki kontrolden yoksun olduğu durumdaki prosedürler "pazarlık" (bargaining) prosedürleri olarak adlandırılmışlardır (Greenberg, 1987, s.14).

Thibaut ve Walker'ın (1975) geliştirdikleri "Prosedür Adaleti Teorisi" (Procedural Justice Theory), kişilerin *karar almaya yardımcı prosedürlerle ilgili tepkilerini* vurgulaması nedeniyle reaktif-süreç teorileri kategorisinde yer almaktadır. Organizasyon teorisyenleri Thibaut ve Walker'ın ortaya attıkları bu teoriyi 1980'li yıllardan itibaren organizasyon bağlamında

incelemeye ve geliştirmeye çalışmışlardır (Greenberg, Tyler, 1987; Folger, 1987; Alexander, Ruderman, 1987; Bies, Shiparo, 1987; Tyler, 1989; Tyler, 1994; Williams, 1999).

1.2.1.1.4. Proaktif Süreç Teoriler (Proactive Process Theories)

Bu kategorideki yaygın teorik görüş, Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) "Dağıtım Tercihi Teorisi" (Allocation Preference Theory) ile ortaya atılmıştır. Bu teori köklerini Leventhal'ın (1976, 1980) Adalet Yargı Teorisi'nden almıştır ve dağıtım davranışının genel bir modelini sunmaya çalışmıştır. Teori, dağıtım kararlarından çok, yaygın olarak prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığından "proaktif süreç teorileri" kategorisinde yer almıştır. Taraflar arasındaki anlaşmazlıkları çözmeye yönelik prosedürleri vurgulayan reaktif süreç teorilerinin tersine proaktif süreç teorileri dağıtım prosedürlerine yönelmiştir. Kısacası bu kategoride yer alan teoriler, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği sorusuna yanıt aramaya çalışmaktadır (Greenberg, 1987, s.15)

Dağıtım Tercihi Teorisi'ne göre, dağıtıcıya adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürlerinin tercih edilme oranı daha yüksektir. Başka bir deyişle kişiler, belli tip prosedürlerin diğer prosedürlerden farklı olarak değer verilen bir hedefe ulaşmayı kolaylaştıracağı beklentisi içindedirler. Teoride, adil uygulamaların yaratılmasını sağlayacak bu tür prosedürler için tanımlanan sekiz özellikten söz edilmektedir. Bu prosedürler, kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme fırsatı tanıyan, tutarlı kurallara dayanan, eksiksiz ve doğru bilgileri temel alan, karar alma gücünün yapısını tanımlayan, kişileri önyargılara karşı koruyan, kişilere bilgi alma hakkı veren, prosedürlerin yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılan ve kabul görmüş etik kurallara uyan prosedürler olmalıdır. Prosedürlerin adilliği, yukarıda belirtilen kriterlere uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir (Greenberg, 1990(b), s.404).

1.2.2. Örgütsel Adalet Teorileri

"Adalet idealinin" organizasyonun etkin işleyişi ve çalışanların iş tatmini düzeylerinin yükseltilmesi için temel koşullardan biri olduğu görüşü, sosyal bilimler alanında çalışan araştırmacılar tarafından yaygın olarak kabul görmektedir. Bu görüş doğrultusunda yapılan çalışmalarda, örgüt içi davranışların daha iyi anlaşılabilmesi için sosyal ve kişilerarası adalet

ilişkin teorilerin kullanıldığı görülmektedir. Ancak ortaya atılan ilk sosyal adalet teorileri (Dağıtım Adaleti Teorisi, Eşitlik Teorisi, Görelî Yoksunluk Teorisi vb.) genel olarak sosyal etkileşimlerden yola çıkmışlar ve özelde örgütsel adaletle bağlantılı davranışların açıklanmasında yetersiz kalmışlardır (Greenberg, 1987). Daha sonraki yıllarda ise örgütsel işleyişle yakından ilgili konular ve değişkenler üzerinde yoğunlaşan araştırmalar yürütülmüş ve özellikle de "örgütsel adalet" kavramı ile ilgili kavramsal modeller geliştirilmeye çalışılmıştır (Greenberg, 1990(b), s.402)

Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi, dağıtım adaletinin kavramsallaştırılmasına yönelik teorilerdir. 1980'li yılların ilk yarısından itibaren çeşitli organizasyon çevrelerindeki farklı adalet uygulamalarına ilişkin yeni sorular gündeme gelmiş ve var olan teorilerin sunduğu adalet çatısının eksiklikleri fark edilmeye başlanmıştır. Bu yeni dönemde, alınan kararlara değil, kararların nasıl alındığına dikkat çekilmiş ve adalet kavramı süreç yönelimli bir bakış açısıyla yeniden incelenmeye başlanmıştır (Greenberg, 1990(b), s.402). Kararların alınmasında kullanılan politika ve prosedürlerin adilliği konusu üzerinde yoğunlaşan bu perspektif, teorisyenleri "prosedür adaleti" kavramına ulaştırmıştır (Greenberg ve Tyler, 1987). Thibaut ve Walker'ın (1975) Prosedür Adaleti Teorisi ve Leventhal ve arkadaşlarının (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi, prosedür adaletinin kavramsallaştırılması amacıyla geliştirilen teorilere örnektir. Araştırmalarda prosedür adaleti konusuna gösterilen ilginin giderek arttığını ancak, dağıtım adaleti ile ilgili çalışmaların da sürdürüldüğünü söylemek mümkündür. 80'li yılların sonundan itibaren yapılan araştırmalarda ise dağıtım adaleti ve prosedür adaleti arasındaki ayırımın netleştirilmesine çalışılmış (Greenberg, 1990(b), s.404), bu amaçla iki adalet türü tüm unsurlarıyla inceleme konusu yapılmıştır. Kimilerince bağımsız bir adalet türü, kimilerince ise prosedür adaletinin bir çeşidi olarak ifade edilen etkileşim adaleti de (interactional justice) bu dönemde tanımlanmış bir kavramdır.

1.2.3. Örgütsel Adalet Türleri

1.2.3.1. Dağıtım Adaleti (Distributive Justice)

Hem sosyal, hem de örgütsel bağlamda dağıtım adaleti, görevler, maaşlar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler, vb her türlü kazanımın kişiler arasındaki

paylaşımını konu alan bir kavramdır (Cohen, 1987, s.20) ve bireylerin kazanımlarının adillğine ilişkin algılamalarını ifade etmektedir. Dağıtım adaletine ilişkin bir yargı, kazanımların, uygun, doğru ve ahlaki olup olmadığına işaret etmektedir (Folger, Cropanzano, 1998).

Paylaşılan şeyler yani "alınanlar" (receipts), elle tutulur mallar olabileceği gibi sosyal pozisyonlar, fırsatlar veya roller de olabilmektedir. Foa ve Foa'nın (1974) tanımladıkları altı kaynak, hizmetler, sevgi, mallar, statü, bilgi ve paradır. Dağıtım adaletine ilişkin algılamaların dayandığı paylaşımlara en sık konu olan kaynakların ise para ve mallar olduğu belirtilmiştir (Cohen, 1987, s 21). Bu konuyla ilgili ilk çalışmalarda işyerlerindeki "ödemelerin eşitsizliği" konusunun yoğun biçimde incelenmesi bunun göstergesidir (Alexander, Ruderman, 1987, s 178). Alıcı birimler (recipient units), alınanların paylaştırıldığı bireylerdir. Dağıtım adaleti ile ilgili tartışmalar, alıcı birimler ve onların özellikleri ile alınanlar arasındaki ilişkiyi belirleyen kurallar ve standartlar üzerinde yoğunlaşmıştır (Cohen, 1987, s.20-23).

Dağıtım adaleti ile ilgili araştırmalar kaçınılmaz olarak alınanlar, alıcı birimler, kurallar, standartlar ve bu dört unsur arasındaki karşılıklı ilişkileri içermektedir. Dağıtım adaleti literatürünün iki farklı alanda yapılan araştırmalara dayandığı görülmektedir (s.24). Sosyoloji ve psikoloji alanında Homes'ın (1953, 1961), Adams'ın (1963, 1965) ve Blau'nun (1964) yaptığı çalışmalar kavramın temelini oluşturmuştur (s 25). Daha sonra yapılan araştırmalarda ise, dağıtım adaletine ilişkin olumsuz bir algılamaların kişilerin iş performanslarını ve iş kalitesini düşürmelerine, vatandaşlık davranışlarından vazgeçmelerine, diğer çalışanlarla daha az işbirliğine gitmelerine, gergin davranışlar sergilemelerine vb. neden olduğu ortaya konmuştur (Folger, Cropanzano, 1998; Alexander, Ruderman, 1987, s.178).

1.2.3.2. Prosedür Adaleti (Procedural Justice)

Prosedür adaleti ile ilgili en önemli görgül çalışmalar Thibaut ve Walker tarafından gerçekleştirilmiştir (Alexander, Ruderman, 1987, s.179). Thibaut ve Walker (1975), hukuk alanındaki yasal prosedürlerin alınan kararların toplum tarafından kabulündeki etkisi üzerinde çalışmışlardır (Greenberg, 1987, s 14). Folger ve Greenberg (1985) ise, prosedür adaleti kavramını organizasyonlara uyarlayan ilk araştırmacılar olmuştur (Folger, Cropanzano, 1998). Organizasyonlarda bireyler arasındaki ilişkilerin devamlılığı söz konusudur. Kaynakları dağıtan

kişi (allocator) ile alıcı birimler (recipient units) arasındaki ilişki veya alıcı birimlerin kendi aralarındaki ilişkiler dağıtım kararlarından önce var olduğu gibi bu kararlardan sonra da devam etmek durumundadır. Bu nedenle, bireylerarası ilişkilerde belirleyici rol oynayan dağıtım adaleti ve prosedür adaleti, üzerinde önemle durulması gereken konulardır (Alexander, Ruderman, 1987, s.179-180).

Prosedür adaleti, kararların alınmasında kullanılan en önemli araçların yani prosedürlerin adilliğine ilişkin bir kavramdır. Prosedürler arzu edilen sonuca ulaşmak için kullanılan araçlardır ve arzu edilen bu sonuç, dağıtım adaletini mümkün olduğu kadar büyük oranda sağlamaktır. Fakat prosedürler kusursuz değildir. Bir prosedür, adil kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece meşrudur (Folger, 1987, s 148). Başka bir deyişle, kararların adilliğini konu alan dağıtım adaletinin tersine prosedür adaleti, bu kararlara neden olan süreçleri konu almaktadır. Kısacası, organizasyonlardaki adalete ilişkin dağıtımsal bir yönelim, çalışanların ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, prosedüre dayalı bir yönelim çalışanların bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Folger, 1987, s.144). Sözü edilen ayırım bu tepkiler arasındaki bağımlılık veya bağımsızlığa ilişkin soruları da beraberinde getirmektedir. Prosedürlere gösterilen tepkinin, bu prosedürlerden doğan dağıtıma gösterilen tepkiyi etkileyip etkilemediği, örgütsel adalet araştırmalarının temel sorularından biri olmuştur (Greenberg, Tyler, 1987, s.129). Literatür incelendiğinde pek çok araştırmada, "kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adil olmadığına ilişkin algılamaların, kazanımların adilliği ile ilgili algılamaları da etkilediği" şeklinde sonuçlara varıldığı görülmektedir (Folger, 1987, s.144).

Prosedür adaleti ile ilgili olumsuz algılamalar, çalışanların yöneticilerine ve organizasyonlarına duydukları bağlılığı azaltmakta, performanslarını düşürmelerine neden olmakta ve daha az vatandaşlık davranışı sergilemeleri sonucunu doğurmaktadır. Bireyler kendilerine nasıl davranıldığı konusunda hassas davranmaktadırlar. Bu nedenle, kendilerini ifade etmelerine, prosedürlerle veya alınan kararlarla ilgili düşüncelerinin açıklanmasına izin verilen çalışanların adalete ilişkin algılamalarının olumlu yönde değiştiği gözlemlenmiştir (Folger, Cropanzano, 1998). Çalışanlara yönelik bu tür davranışlar, onların yöneticileri ile aralarında gelişen etkileşimin niteliğini belirlemektedir.

1.2.3.3. Prosedür Adaleti Kapsamında Etkileşim Adaleti (Interactional Justice)

Etkileşim adaleti, bireylerarası ilişkilerin niteliğine işaret eden bir kavramdır ve ilk olarak prosedür adaleti ve dağıtım adaletinden bağımsız üçüncü bir adalet türü olarak tanımlanmıştır (Folger, Cropanzano, 1998). Ancak, Greenberg (1990(b), s 411), etkileşim adaletinin, prosedür adaletinin tamamlayıcısı olduğunu belirtmiştir. Ona göre, prosedür adaletine ilişkin algılamalar, kazanımların dağıtımında veya anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan biçimsel prosedürlerden başka faktörlerden de etkilenmektedir. Prosedür adaleti ile ilgili yargıları belirleyen iki önemli faktör vardır. Bunlardan ilki, karar alıcının karardan etkilenen kişilere karşı tavırlarıdır. Kişiler kendilerine gösterilen tavırları örgüt içi adaletin göstergesi olarak algılamaktadırlar. Bies (1986), lisansüstü öğrenciler arasında yaptığı bir araştırmada, onlardan kurum içi adaletle ilgili kriterlerini sıralamalarını istemiştir. Elde ettiği bulgular, dürüstlük, nezaket, düzenli bilgi alışverişinde bulunma, kişi haklarına saygı gösterme ve birbirini dinleme gibi kişilerarası tavırların biçimsel prosedürlere oranla daha fazla önem verilen kriterler olduğunu ortaya koymaktadır. Folger ve Cropanzano ise (1998, s 48), kişilerarası tavırların moral ve etik değerler üzerine kurulması gerektiğini belirtmişler ve bu nitelikte tavırların karşılıklı duyarlılığı (interpersonal sensitivity) beraberinde getireceğini ifade etmişlerdir. Kısacası, kişilerarası davranışların niteliği, örgüt içi adaletle ilgili değerlendirmeleri etkileyen bir unsurdur.

Prosedür adaleti ile ilgili yargıları belirleyen ikinci faktör ise karar alıcının aldığı kararlarla ilgili açıklamalarıdır. Kullanılan prosedürlerle ilgili açıklamalar da alınan kararların adilliğine ilişkin algılamayı artırmaktadır. Bies ve Shapiro (1987), olumsuz kazanımlar (negative output) elde eden bir grup çalışan üzerinde araştırma yapmışlardır. Bu araştırmanın bulgularına göre, kişiler, kararlarla ilgili makul açıklamalar yapıldığı sürece karşılaştıkları olumsuz durumlara rağmen alınan kararların adil olduğunu düşünebilmektedirler (Greenberg, 1990(b), s 412). Folger ve Cropanzano da (1998, s 46), etkileşim adaletini "meşrulaştırma/kabul ettirme" (enactment) ve "kişilerarası tavırlar" (interpersonal treatment) kategorilerine ayırarak incelemişlerdir. Onlara göre, kararlara ilişkin açıklamalar, prosedürlerin tam olarak meşrulaşmasını sağlayacaktır. Greenberg ise (1988), çalışanların performans değerlendirmelerine ilişkin algılamalarını incelediği çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır. Kısacası, alınan kararların dayandığı sebeplerin açıklanması ve bu amaçla çalışanlarla samimi ve dürüst bir

iletişim kurulması, prosedür adaletine ilişkin algılamaları olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin, bir çalışanın avans talebinin reddedilmesi, uygun finansal bilgilere dayanan mantıklı bir açıklamayla adil bir karar olarak algılanabilir (Greenberg, 1990(b), s. 412).

Yukarıdaki bilgiler ışığında, prosedür adaletinin iki kısımda incelenebileceğini söylemek mümkündür: Adil biçimsel prosedürler (fair formal procedures) ve etkileşim adaleti (interactional justice). Adil biçimsel prosedürler, kazanımların adil dağıtımını için gerekli olduğuna inanılan prosedürlerin varlığına işaret etmektedir. Organizasyon içinde çalışanların kararlara katılımını veya kararların tarafsız biçimde alınmasını kolaylaştıran prosedürler buna örnektir. Etkileşim adaleti ise karar alıcının biçimsel prosedürlerin kabul ettirilmesi ve uygulanması sırasında sergilediği davranışların adillğine işaret etmektedir (Niehoff, Moorman, 1993, s. 534). Çalışanlar, prosedürlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişim kurulması ve kararların açıklanması konusunda duyarlıdır ve bu iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentiler içindedirler (Bies, Shapiro, 1987, s. 201).

1.2.4. Örgütsel Adalet Türlerini Açıklayıcı Modeller: Kaynak Temelli (Resource Based) ve İlişki Temelli (Relation Based) Modeller, Kişisel Çıkar (Self-Interest) ve Grup Değeri (Group Value) Modelleri, Bilişsel Atıf Modeli (Referent Cognitions Theory-RCT)

Literatürde, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti tanımlamalarını geliştirmek ve bunlara etki eden faktörleri incelemek amacıyla bazı modeller geliştirildiği görülmektedir. Psikologlar, adalet güdüsünü açıklamak üzere psikolojik modeller geliştirmişler ve bu yolla adaletin nasıl ortaya çıktığını belirlemeye çalışmışlardır. Sosyal mübadele teorisini temel alarak ortaya konan dağıtım adaleti ve prosedür adaleti kavramlarını vurgulayan pek çok teori, "kaynak güdüsü" (resource motive) üzerine odaklanmıştır (Tyler, 1994, s. 850).

Kaynak temelli modellere göre, kişilerin organizasyona bağımlılıklarının sebebi, organizasyonun onlara sunduğu kaynaklardır ve dağıtım adaletine ilişkin algılamalarda kaynaklar en belirgin güdüleyici olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaynak bağımlılığını ifade eden modellerden biri olan "yatırım modeli" (investment model) buna örnektir. Bu modele göre kişiler organizasyonun onlara sunduğu kazançları farklı organizasyonların sunacağı kazançlarla karşılaştırmaktadırlar. Ayrıca, kaynak dağıtımına ve organizasyon içi çatışmaların giderilmesine

yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koymaktadırlar (Tyler, 1993, s.147).

Thibaut ve Walker'ın prosedür adaletinin belirleyicilerini açıklamak için geliştirdikleri kontrol modeli de (control model) kaynak temelli bir psikolojik modeldir. Bu modele göre, aralarında anlaşmazlık bulunan iki taraf ve bu anlaşmazlığın çözümünde karar verici rolünü üstlenen üçüncü bir taraf söz konusudur. Anlaşmazlığın çözümünde kullanılan prosedürlerin kontrolü "süreç kontrolü", anlaşmazlığın çözümünü belirlemeyi gerektiren karar aşamasının kontrolü de "karar kontrolü" şeklinde isimlendirilmiştir (Folger, Cropanzano, 1998, s.32). Taraflar arasındaki kontrol dağılımının niteliği, kişilerin, prosedürlerin benimsenebilirliği ve adilliği ile ilgili algılamalarını etkileyen anahtar unsurdur (Tyler, 1993, s.146).

Prosedür adaleti konusunda çalışmalar yapan araştırmacılar, kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin diğer prosedürlere oranla daha adil oldukları şeklindeki algılamaların nedenleri üzerinde durmuşlardır. Lind ve Tyler (1988), her iki adalet türünü de kaynak temelli bir yönelimle açıklamaya çalışan ilk adalet teorilerinden farklı, alternatif bir "ilişki temelli" psikolojik yaklaşım ortaya koyarak bu soruya verilebilecek cevapları iki kategoriye ayırmışlardır: Kişisel Çıkar Modeli ve Grup Değeri Modeli (Greenberg, 1990(b), s.407).

Kişisel Çıkar Modeli'nde kişilerin bireysel kazanımlarıyla yakından ilgilendikleri, bu nedenle kazanımların belirlenmesinde rol oynayan süreçler üzerinde kontrol sahibi olmak istedikleri ifade edilmiştir. Buna dayanarak, prosedürlerle ilgili görüşlerini açıklamalarına izin verilen bireylerin prosedür adaletine ilişkin algılamalarının artacağı belirtilmiştir. Prosedürleri değiştirmeyi başaramasalar bile, fikirlerinin dikkate alındığı düşüncesi kişilerin prosedür adaletine ilişkin algılamalarını artırmaktadır. Tercihlerin açıklanması için verilen fırsatlar olumlu algılamalara neden olmaktadır. Bu görüş, Grup Değeri Modeli'nin de temelini oluşturmuştur (Greenberg, 1987, s.408; Tyler, 1989, s.837).

Grup Değeri Modeli incelendiğinde, Lind ve Tyler'ın (1988) kişisel çıkar hesaplarına dayanmayan bir prosedür adaleti modeli geliştirmeye çalıştıkları söylenebilir. Onlara göre, grup üyeleri kişisel çıkarlarını arka plana itmeyi tercih etmektedirler. Geliştirdikleri Grup Değeri Modeli'nde kişisel hesaplardan çok "grup" kavramının vurgulandığı görülmektedir. Grup

yönelimli bu model, uzun vadeli ilişkileri öngören bir bakış açısını içermektedir (Folger, Cropanzano, 1998, s.71). Modele göre, kişiler dahil oldukları gruplarla (küçük iş grupları veya büyük organizasyonlar) uzun vadeli ilişkiler kurmak istemekte ve grup dayanışmasını sağlayan prosedürlere değer vermektedirler (Tyler, 1989, s.837). Tablo 1.3'de, adalet teorilerine getirilen kaynak ve ilişki temelli yaklaşımların özetine yer verilmiştir.

Tablo 1 3: Örgütsel Adalette Kaynak ve İlişki Temelli Yaklaşımlar

	Kaynak Perspektifi		İlişki Perspektifi	
Teorik Altyapı	Sosyal Mübadele		Sosyal Kimlik	
Kişiler üçüncü taraflardan ne istiyorlar?	Memnun edici bireysel kazanımlar		Grup içi statüye ilişkin bilgi	
Model	Kontrol Modeli	Yatırım Modeli	Grup Değeri Modeli	Sosyal Kimlik Modeli
Değerlendirmenin Temeli	Kazanımlar üzerindeki dolaylı ve dolaysız kontrol	Kazanımlarla ilgili tatmin ve var olan alternatiflerin niteliği	Grup içindeki statü	Grubun Statüsü

Kaynak: Tyler, 1993, s.149.

Adams'ın Eşitlik Teorisi, Kişi'nin (Person) Diğer Kişi'nin (Other) kazanım/katkı oranını değerlendirerek içinde bulunduğu mübadele ilişkisinin adil sonuçlar doğurup doğurmadığı konusunda bir yargıya vardığı görüşü üzerinde şekillenmiştir. Folger (1986) tarafından geliştirilen Bilişsel Atıf Teorisi de (Referent Cognitions Theory-RCT) bu düşüncüyü temel alan ve "adil kazanım standardına" işaret eden bir teoridir. Ancak RCT, Diğer Kişi'nin kazanım/katkı oranını, kazanım düzeylerinin adillğine ilişkin düşünceler geliştirmeye yardımcı olan pek çok kaynaktan yalnızca biri olarak ele almaktadır. Örneğin, aylık ücretinin artırıldığını yöneticisinden öğrenen kişi, uygulamanın adil olmadığı görüşünde ise yöneticisine tepki gösterecektir. Yöneticisinin, aylık ücretinin kendisiyle aynı işi yapan diğer kişilerden daha yüksek olduğu şeklindeki açıklaması kazanımların adil dağıtılmadığına ilişkin yargısını kısa bir süre için değiştirecektir. Ancak verilen bilginin yanlış olduğunu ve arkadaşlarının da kendisiyle aynı ücreti aldığını öğrendiğinde dağıtım adaletine ilişkin algılamaları olumsuz yönde değişecektir. Böyle bir durumda, kişi ücretini karşılaştırmak üzere farklı standartlar geliştirecektir. Ülkenin genel ekonomik durumu, diğer organizasyonlarda çalışan ve kendisiyle aynı işi yapan kişilerin aldıkları ücretler vb sözü edilen standartlara örnektir. Bu teoride, örgütsel adaletle ilgili değerlendirmeleri doğrudan veya dolaylı etkileyen, karşılaştırmaya yönelik tüm standartlar düşünülmüştür ve bu kapsamlı standart kategorisine "atıfta bulunulan kazanımlar" (referent outcomes) adı verilmiştir (Folger, Cropanzano, 1998, s.55; Folger, 1993, s.163). Kısacası, RCT'ye göre, bireylerin adaletle

ilişkin algulamaları organizasyon içinde “olanlar” ile “olması gerekenler” arasında yaptıkları bir karşılaştırmayla belirlenmektedir. Bu tür bir karşılaştırma bilişsel bir benzetimle gerçekleşmektedir (McFarlin, Sweeney, 1992, s.627)

Yukarıdaki bölümlerde yaygın kabul görmüş adalet teorileri açıklanmaya çalışılmıştır. Sosyal adalet kavramından yola çıkarak geliştirilen örgütsel adalet teorilerinin kaçınılmaz biçimde sosyal adalet teorilerine dayandırılmış olması, teorilerin örgütsel adalet başlığı altında sınıflandırılmasını güçleştirmiştir. Organizasyon içi uygulamaların adilliğine ilişkin bir inceleme pek çok örgütsel faktörün göz önünde bulundurulmasını gerektirmektedir. Oluşumunda örgütsel faktörlerden beslenen örgütsel adaletin kendisi de örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen bir faktör olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, çalışmamızın yukarıdaki bölümünde örgütsel adaletle ilişkin teorilere, yalnızca vatandaşlık davranışı ile ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesini sağlayacak düzeyde yer verilmiştir.

Tablo 1.4’de, adalet teorilerine dayanarak geliştirilen modellerin, örgütsel adalet türlerinin oluşumuna etkisi sistematik biçimde açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 1.4: Adalet Teorilerine Dayandırılarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşumuna Etkisi

Adalet Kategorisi	Adalet Teorileri	Teorinin Dayandığı Görüş	Teoriye Dayanan Model	Modelin Dayandığı Görüş	Modelin Açıkladığı Örgütsel Adalet Türü
Reaktif-İçerik Teoriler	<i>Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)</i>	Bireylerin katkı ve kazanımlarının oranı dengeli biçimde gerçekleşir.	<i>Kaynak Temelli Yatırım Modeli</i>	Kişiler organizasyonun onlara sunduğu kazançları farklı organizasyonların sunacağı kazançlarla karşılaştırırlar. Kaynak dağıtımına ve organizasyon içi çalışmaların değerlendirilmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendiren tepkilerini ortaya koyarlar.	<i>Dağıtım Adaleti</i>
Proaktif-İçerik Teoriler	<i>Göveli Yoksulluk Teorisi (Crosby, 1976)</i> <i>Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976)</i>	Belirli ödütlü dağıtım şekillerinin kıyaslanması kişilerde yoksulluk hissi yaratabilir. Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kurallarının adilliğine ilişkin uygulamalar çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir.	<i>Bilişsel Atıf Modeli</i> <i>Kaynak Temelli Yatırım Modeli ve Bilişsel Atıf Modeli</i>	Örgütsel adaletle ilgili değerlendirmeleri doğrudan veya dolaylı etkileyen, karşılaştırmaya yönelik "adil kazanım standartları" tanımlanmıştır. Kişiler bu standartlara atıfta bulunarak adaletle ilişkin algılamaları geliştirirler.	<i>Dağıtım Adaleti</i>
Reaktif-Süreç Teoriler	<i>Adalet Güdüsü Teorisi (Lerner, 1980)</i>	Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterebilir.	<i>İlişki Temelli Grup Değeri Modeli</i>	Kişiler belirli hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik, örneğin organizasyon içi çalışmaların güderilmesine veya grup uyumunun sürdürülmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koyarlar.	<i>Dağıtım Adaleti</i>
Proaktif-Süreç Teoriler	<i>Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)</i> <i>Dağıtım Tercih Teorisi (Leventhal, Karıza, Fry, 1980)</i>	Kararların kişi için yarattığı sonuçlar ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürler kararın süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanır. Dağıtım kararını veren kişiye adil bir uygulamaya gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilir. Adil bir prosedür, kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme hakkı tanımalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, karar alma gücünün yapısını tanımlamalı, kişilere önyargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkı vermeli, prosedür yapısında değişiklik yapılımasını mümkün kılmalı ve kabul görmüş etik kurallara uymalıdır.	<i>Kaynak Temelli Kontrol Modeli</i> <i>İlişki Temelli Kişisel Çıkar Modeli</i>	Kişiler dahil oldukları gruplarla uzun süreli ilişkiler kurmak isterler ve grup dayanışmasını sağlayan prosedürlere değer verirler. Aralarında anlaşmazlık bulunan iki taraf ve bu anlaşmazlığın çözümünde karar verici rolünü üstlenen üçüncü taraf arasındaki kontrol dağılımının niteliği, kişilerin, prosedürlerin benimsenebilirliği ve adillliği ile ilgili algılamalarını etkileyen anahtar unsurdur. Prosedürlerle ilgili görüşlerini açıklamalarına izin verilen bireylerin prosedür adaletine ilişkin algılamaları artar. Fikirlerinin alındığı düşüncesi ve tercihlerinin açıklanması için verilen fırsatlar, çalışanların olumlu algılamalarını artırır.	<i>Prosedür Adaleti</i> <i>Prosedür Adaleti</i>

1.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Pek çok ekonomist, psikolog, sosyolog ve yönetim teorisyeni, güvenin bireylerarası ilişkilerde ortaya çıkan davranışlara etkisi konusunda benzer görüşler belirtmişlerdir (Hosmer, 1995, s 379). Örneğin, Blau güveni "kalıcı sosyal ilişkiler için gerekli bir unsur" olarak tanımlamış (1964, s 99), Mc Gregor güveni "insan ilişkilerinin en hassas ürünü" olarak görmüş, Weber de "malların mübadelesinin ancak kişilerarası güvene dayanan ilişkilerle mümkün olabileceğini" iddia etmiştir. Rotter, Charce ve Phares ise "güven veya güvensizlik beklentisinin davranışların önemli belirleyicisi olduğunu" vurgulamışlardır. Golembiewski ve McConkie de "kişilerarası davranışları veya grup davranışlarını güven kadar etkileyen bir başka faktörün bulunamayacağını" ifade etmişlerdir (Hosmer, 1995, s 379). Rotter güveni, "bir bireyin diğer bir birey ya da grubun söylediklerine, verdiği sözlere, sözlü ya da yazılı ifadelerine güvenilebileceğine ilişkin beklentisi" şeklinde tanımlamış, Gambetta da karşı tarafın kişisel niteliklerini ve sosyal kısıtlarını göz önünde bulundurarak hesaplı bir şekilde işbirliği kurma edimini, güven olarak nitelendirmiştir (Bigley ve Pearce, 1998, s 407). Zucker'a göre (1986) ise güven, "toplumda işbirliğini sağlayan, günlük en rutin etkileşimlerde bile gerekli olan yaşamsal bir faktördür ve bir tarafın (kişi, grup, örgüt) diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olmasıdır" (Hosmer, 1995, s 379).

Literatürdeki farklı bakış açılarına rağmen, güvenin insan ve grup davranışları üzerindeki etkisine yönelik bir görüş birliğine varıldığı görülmektedir. Ancak, eğilimlerle, kararlarla, davranışlarla, sosyal ağlarla ve kurumlarla çok yönlü ilişkisi nedeniyle karmaşık bir yapıya sahip olan güven kavramının evrensel olarak kabul görmüş tek bir tanımının yapılamadığını belirtmek gerekmektedir (Rousseau, Sitkin, 1998, s 393-394). Öyle ki, Golembiewski ve McConkie, güven konusunun tam bir "paradoks" olduğunu söyleyerek geçmiş yıllarda yapılan tanımlarla ilgili hayalkırıklıklarını vurgulamışlardır (Hosmer, 1995, s 380). Benzer şekilde Shapiro da farklı birimlerde ve analiz düzeylerinde yapılan çalışmaların güven konusunda ancak "karışık bir potpori" ortaya çıkarabildiğini belirtmişlerdir. Özetle, yeterli bir görgül ve teorik uygulanabilirlik düzeyine sahip evrensel bir güven tanımına ulaşmak zor görünmektedir. Günümüze dek gelen çeşitli bakış açılarının ve kavramsal çeşitliliğin yarattığı karmaşıklık aynı anda yansıtmaya çalışan tanımlar, güven araştırmacılarını bilişsel bir bıkkınlığa sürüklemektedir. Ancak, daha yalın bir tanım geliştirmek adına bu karmaşıklığın göz ardı edilmesi de görgül çalışmalarda elde

edilen somut verilerin anlaşılabilir hale gelmesine neden olmaktadır. Başka bir deyişle, güven kavramını var olan tüm yaklaşımları kapsayacak şekilde esnetmeye çalışmak, çok ayrıntılı veya gereğinden fazla yalın tanımlar üretme riskini doğuracaktır (Bigley ve Pearce, 1998, s.405-408).

Kişilerarası ilişkilerin, grup davranışının, yönetsel etkinliğin, ekonomik değişimlerin, sosyal ve politik istikrarın ve farklı kültürlerin anlaşılmasında en sık başvurulan temel kavramlardan biri olan güven, karmaşık bir fenomendir ve tüm yönlerini ve düzeylerini yansıtabilecek teorileri ve araştırma metodolojilerini gerekli kılmaktadır. Güvenin özellikleri, ortaya çıktığı düzeyler (birey, grup, organizasyon, kurum), etkileri, işlevleri vb. pek çok konu, farklı disiplinlerdeki araştırmalarda ve farklı faktörler göz önünde bulundurularak ele alınmaktadır. Buna dayanarak, güvenin mikro düzeydeki psikolojik düzeyler ve grup dinamikleri ile makro düzeydeki kurumsal düzenlemeleri bütünleştiren bir "meso" kavram olduğu söylenebilir (Rousseau, Sitkin, 1998, s.393).

Güven araştırmalarının dayandığı en belirgin nokta onun sosyal bir gerçeklik olduğu görüşüdür. Bu görüş, güvenin kolektif birimlerin bir özelliği ve sosyal etkileşimin önemli bir unsuru olarak kavramsallaştırılması çabalarını artırmıştır (Clark, Payne, 1997, s.205). Bu çaba ile birlikte, kavramın örgütsel bağlamda da inceleme konusu yapıldığı ve konunun farklı boyutlarına yönelik çalışmaların 90'lı yıllarda derinlik kazandığı görülmektedir. Güvenin tanımına, konu hakkındaki teorilere ve araştırma metodolojisine yönelik karmaşıklığın örgüt düzleminde de çözülmeye çalışıldığı gözlemlenmektedir. Örneğin, Bigley ve Pearce (1998, s.406), güvene yönelik farklı tanımların bu konudaki bilimsel araştırmaların ilerlemesine engel olduğunu savunmuşlar ve ortak bir tanıma ulaşma çabasının aşırı soyut ve karmaşık sonuçlar doğurduğunu ifade etmişlerdir. Bu sorunun aşılmasına yönelik geliştirdikleri "problem merkezli sınıflandırma" (problem-centered categorization) yaklaşımına daha sonraki bölümlerde ayrıntılı biçimde değinilecektir.

Örgütlerde güvenin tanımına ve işlevlerine yönelik farklı görüşlerden yararlanmada önerilen bir diğer yöntem de güveni içeriğine göre ele almaktır. Hosmer'in (1995), bu yöntemi temel olarak geliştirdiği ve bireysel davranışlarda, bireylerarası ilişkilerde, ekonomik işlemlerde ve sosyal yapılarda güvenin farklı dinamiklere sahip olduğu görüşüne dayandırdığı ayırımına, Tablo 1.5'de yer verilmiştir.

Tablo 1 5: Güvenin Davranışsal Tanımlarının Karşılaştırılması

Bireysel Davranışlar	Kişisel savunmasızlığın yarattığı belirsiz durumlara karşı iyimser bir beklenti içinde olma
Varsayım	Geçmiş deneyimlere ve geleceğe ilişkin tahminlere dayanan rasyonel olmayan davranışlar
Amaç/Niyet	Beklenmedik karmaşık durumlarla mücadele edebilme becerisi kazanmak
Moral Unsur	Güvenen kişinin çıkarlarının güvenilen kişinin çıkarlarının önünde yer alması
Bireylerarası İlişkiler	Kişisel savunmasızlık ve bağımlılık içinde olmasına rağmen, güvenen kişinin, ikinci bir kişinin sergilediği davranışlara ilişkin iyimser bir beklenti içinde olması
Varsayım	Her iki tarafın kişilik özelliklerine dayanan rasyonel olmayan davranışlar
Amaç/Niyet	Bir grup veya organizasyon içindeki bireylerin işbirliğini geliştirmek
Moral Unsur	Kişinin karşı tarafın çıkarlarını ve haklarını zedelemeyeceği yönünde verdiği söz
Ekonomik İşlemler	Örgütün savunmasız ve bağımlı olduğu durumlarda bile paydaşların (stakeholder) davranışlarına yönelik iyimser beklentiler içinde olunması
Varsayım	Sözleşmelerle ve kontrol sistemleriyle kısıtlanan ve ekonomik açıdan rasyonel olan davranışlar
Amaç/ Niyet	Yönetici/Paydaş (manager/stakeholder) ilişkilerinde işbirliğini geliştirmek
Moral Unsur	Ekonomik ilişkideki diğer tarafın ihtiyaçları ile ilgili sorumluluk duyma
Sosyal Yapılar	Sosyal savunmasızlık koşullarında, yöneticilerin ve profesyonellerin davranışlarına yönelik iyimser beklentiler içinde olunması
Varsayım	Biçimsel gereklilikler ve biçimsel olmayan yükümlülüklerle şekillenen sosyal ve rasyonel davranışlar
Amaç/Niyet	Toplumun çeşitli birimleri arasında işbirliğini artırmak,
Moral Unsur	Adil standartlara ve haklara dayanan biçimsel olmayan kurallar

Kaynak: Hosmer, 1995, s 391

Hosmer'e göre (1995), farklı disiplinlerde ve çeşitli bağlamlarda incelenen güven konusunda aşağıdaki noktalarda uzlaşmaya varılmıştır (s.390):

1. Güven, bir tarafın (birey, grup, örgüt), diğer tarafın davranışlarına ilişkin iyimser bir beklenti içinde olması durumunu ifade etmektedir. Güvenen taraf her zaman en iyimser olandır. Bu durumun, güvensizliğin hakim olduğu ekonomik işlemler veya sosyal yapılarda (yasal sistemler gibi) açıkça ortaya çıkmadığı söylenebilir. Çünkü bu tür ilişkilerde bireylerin daha ihtiyatlı davrandığı ve piyasa sözleşmeleri, hiyerarşiye dayalı kontroller, yasal gereklilikler ve biçimsel olmayan yükümlülükler gibi risklere karşı kendilerini korumaya çalıştıkları görülmektedir (Hosmer, 1995, s.390).
2. Güven, karşı tarafın davranışlarına bağımlı olmaktan kaynaklanan bir tür savunmasızlık (vulnerability) durumunu ifade eder (Hosmer, 1995, s 390).
3. Genellikle baskıyla veya zorlamayla değil, istekle ve işbirliği ile ortaya çıkan bir durumdur. Beklenmeyen karmaşık ve belirsiz durumlarla mücadele etmeyi kolaylaştıran bir unsur olduğunun düşünüldüğü bireysel düzlemden farklı olarak karşılıklı ilişkilerin

geliştiği düzlemlerde güven, işbirliğini kolaylaştıran ve artıran bir unsur olarak tanımlanmıştır (Hosmer, 1995, s.390-391).

4. Güven, tarafların birbirlerinin çıkarlarını ve haklarını korumayı görev olarak kabul ettikleri varsayımına dayanır. Güvenilen kişinin, grubun veya örgütün zarar verici davranışlar sergilemeyeceği beklentisi, güvenle ilgili tüm tartışmalara yön veren gizli bir eğilimdir (Hosmer, 1995, s.392).

Hosmer (1995) araştırmacıların, savunmasızlık, belirsizlik ve risk koşullarında ortaya çıkan güvenin “kendi çıkarını düşünmeme” (no self-interest) şeklinde özetlenebilecek genel bir ilkeye dayandığı konusunda hemfikir olduklarını belirtmiştir. Bu ilke, “yardımsever”, “dürüst”, “tutarlı”, “sadık”, “adil”, “yararlı”, “sorumlu” ve “iyi niyetli” olmayı gerektirmektedir. Güvenilen kişi, güvenen kişinin hak ve çıkarlarını kendisinin hak ve çıkarlarıyla eşit oranda dikkate almalıdır. Ancak, bunu sağlayabilmek için belirli kurallar veya standartlar geliştirilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla, güvenilen kişinin kendisine güvenenlerin hak ve çıkarlarını korumak konusunda ne kadar tarafsız olabileceği sorusu gündeme gelmektedir. Hosmer’e göre bu sorunun yanıtı tarafsızlığın moral bir görev olarak tanımlandığı ve “hak”, “adalet” ve “dürüstlüğün” etik terimler olduğu normatif felsefede aranmalıdır. Felsefedeki güven arayışı, tüm bireylerin toplumun yararı için gönüllü bir işbirliği içinde oldukları “iyi bir toplum” idealine ulaşmaya yöneliktir. Hosmer, “gönüllü işbirliği” ve “yarar” kavramlarının örgüt teorisindeki “güven” ile felsefedeki “iyi toplum” arasında açık bir ilişki olduğunu ortaya koyduğunu söylemiş ve aşağıdaki güven tanımını geliştirmiştir:

“Güven, bir kişi, grup veya organizasyonun mübadele ilişkisi içinde bulunduğu diğer kişi, grup veya organizasyonun moral açıdan doğru kararlar alacağına ve etik prensiplere dayanan davranışlar geliştireceğine ilişkin beklentilerini ifade etmektedir” (1995, s.394-399).

Güvenin tanımlanmasına ilişkin tartışmalarda, evrensel tek bir tanıma ulaşamamasına rağmen, savunmasızlık (vulnerability), belirsizlik (uncertainty) ve risk kavramlarının tanımda yer alması gerektiği konusunda görüşbirliğine varıldığı saptanmaktadır.

1.3.1. Güven Tanımlarında Yer Alan Ortak Temalar

1.3.1.1.Savunmasızlık (Vulnerability)

Güvenin, bireylerin kurdukları ilişkilerde gelişecek olayların sonuçlarına ilişkin iyimser beklentilerini ifade ettiği görüşü, kavramla ilgili ortaya atılan en eski görüşlerden biridir. Deutsch güveni, "belirsiz durumlarla karşı karşıya olan kişinin rasyonel olmayan tercihi" olarak görmüştür. Belirsiz durumlarda kişilerin kayıpları kazançlarından daha çok olacaktır. Kazancının fazla olacağı beklentisi ile belirsiz durumlara karşı savunmasız kalmaya gönüllü olan kişinin bu tercihi ekonomik bir rasyonaliteden başka bir şey değildir. Dolayısıyla Deutsch'a göre, savunmasızlık güvenin en önemli yönüdür. Zand ve Michalos da güvenin "savunmasızlık" yönünü ortaya koyarak Deutsch'u desteklemişlerdir (Zand, 1972, s.230; Hosmer, 1995, s.382-383).

Mishra, "savunmasızlığın olmadığı noktada güvene gerek kalmayacağını" belirtmiştir. Kee ve Knox da güven ile ilgili çalışmaların "bir tarafın kaybedecek anlamlı şeyleri olduğu ve ihanete uğrayabileceğinin, zarar görebileceğinin farkında olduğu" durumları kapsamı gerektiğini ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Gambetta "güvenden söz edebilmek için dışlanma, ihanete uğrama ve zarar görme ihtimalinden söz edebilmek gerekir" demiş, Coleman da "güvenin bir kişinin aldığı riskin diğer kişinin performansına dayandığı ilişkilerde ortaya çıktığını" belirtmiştir. Ekonomik işlemlerin nasıl organize edildiğini araştıran örgüt teorisyenleri ise güveni, " tarafların oportünist davranışlarından doğan riski azaltan bir mekanizma" olarak tanımlamışlardır (Bigley ve Pearce, 1998, s.407).

Araştırmacıların, geliştirdikleri güven tanımlarında "savunmasızlık" kavramını doğrudan kullandıkları da görülmektedir. Örneğin, Mayer ve arkadaşlarına göre (1995, s.712), "güven, güvenen kişinin, karşı tarafın kendisi için önem taşıyan davranışlar sergileyeceği beklentisi taşıması ve onu kontrol etmeyi veya izlemeyi düşünmeksizin eylemlerine karşı savunmasız kalmaya gönüllü olmasıdır". Sabel de güveni, "mübadele ilişkisindeki tarafların, birbirlerinin savunmasızlık durumlarını istismar etmeyeceklerine yönelik inançları" şeklinde tanımlamıştır. Baier'in "güven, karşı tarafın beklenmeyen fakat olası kötü niyetine karşı savunmasız kalmayı kabul etmektir" şeklindeki tanımlaması da çarpıcıdır (Meyerson, Weick, Kramer, 1996, s.170).

Kısacası, güven konusundaki araştırmalar sosyal durumlarda, sosyal ilişkilerde veya sistemlerde etkileşim içinde bulunan tarafların (bireyler, gruplar veya organizasyonlar) birbirlerine karşı savunmasız durumda kalabilecekleri dūřuncesi üzerinde Őekillenmiřtir. "Tarafların savunmasızlığı" ile ilişkili farklı fenomenlerin anlaşılmasında çeşitli modeller kullanıldığı görülmektedir ve güven, bu modelleri kapsayan uygun bir kavram olarak dūřnlmřtr (Bigley, Pearce, 1998, s.408).

Savunmasız olmak, önemli bir Őeyini kaybetme durumuyla karşı karşıya olmaktır (Mayer, Davis, Schoorman, 1995, s 712) Karşılıklı bağımlılığın söz konusu olduğu ilişkilerde veya işbölümü gerektiren karmaşık görevlerde savunmasızlık yoğun biçimde yaşanır. Kişilerin itibarları, sağlıkları, güvenlikleri, yatırımları, politik durumları veya ilişki içinde buldukları kişilerle paylaşımları, savunmasızlığa konu olan değerlerden bazılarıdır. Bu değerler, paylaşılan kişisel bilgiler gibi "içsel olarak paylaşılan" Şeyler olabildiği gibi, karşı tarafın güvenen kişinin haklarını korumaya yönelik davranışları gibi belli durumlarda açığa çıkan davranışlar da olabilmektedir (Meyerson, Weick, Kramer, 1996, s.170). Özetle, bir kişinin savunmasızlığı onun risk aldığını göstermektedir (Mayer, Davis, Schoorman, 1995, s.712).

Savunmasızlık ile ilgili görüşlerin araştırmalara iki Őekilde yansıldığı görülmektedir. Bir grup araştırmacı güveni "savunmasız kalmaya gönüllü olmak" Őeklinde yorumlamıştır. Yani güven, kendiliğinden doğan bir riski değil, gönüllü olarak alınan bir riski ifade etmektedir (s. 712). Diđer bir grup ise güveni, karşı tarafın zarar verme ihtimalini dikkate alarak geliştirilen "rasyonel bir karar" olarak tanımlamaktadır. Bu bakış açısıyla dūřnldđnde, potansiyel zararlara açık olma veya savunmasız kalmaya gönüllü olma, güven kararını izleyen bir durumdur (Bigley ve Pearce, 1998, s 408).

Güven araştırmalarında savunmasızlık kavramının ortak çıkış noktası olarak görülmesi, evrensel bir tanımın belirlenmesini sağlayamamıştır. Ancak, araştırma sınırlarının çizilmesini ve konunun örgütsel düzlemdeki öneminin anlaşılmasını kolaylaştırmıştır. Örgütsel faktörlere ilişkin düzenlemelerin karmaşıklığı, kişilerin birbirlerine karşı savunmasızlıklarını artırmaktadır. Buna bağlı olarak, tarafların bu tür durumlara mücadele Şekilleri, yeni bir araştırma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır (Bigley ve Pearce, 1998, s.415).

1.3.1.2. Belirsizlik (Uncertainty)

Güven tanımında yer alması konusunda görüş birliğine varılan ortak temalardan biri de belirsizliktir. Tüm sosyal mübadele türleri belirsizlik içermektedir (Molm, Takahashi, Peterson, 2000, s.1396). "Belirsizlik", Gambetta'nın güven ile ilgili görüşlerinde belirgin biçimde yer almıştır. Ona göre, karşı tarafın eline fırsat geçse bile kendisine zarar vermeyeceğine inanan kişi, ona güvenecektir. Güven, bir tarafın diğer tarafı hayalkırıklığına uğratma fırsatına ve tüm çekici yönlerine rağmen riskli gördüğü ilişkiyi bitirme özgürlüğüne sahip olduğu durumlarda önem kazanır (Meyerson, Weick, Kramer, 1996, s.176)

Güvenmek, karşı tarafı izlemekle (monitoring) ilişkilidir (McAllister, 1995, s.30). Çünkü güvenilen kişinin davranışlarının, güvenen tarafın davranışlarını belirleyecek nitelikte olsalar bile, gerçekleştikleri andan önce görülmesi, izlenmesi söz konusu değildir. Dolayısıyla, güven veya güvensizlik, karşı tarafın izlenmesi mümkün olmayan davranışlarının subjektif biçimde değerlendirilmesiyle gelişir (Meyerson, Weick, Kramer, 1996, s.176). Güvende kesinlik yoktur; güven olasılıklarla ilgilidir. Çünkü en yakın ilişkilerde bile beklentilerin gerçekleşmemesi ve hayalkırıklıklarının yaşanması olasılığı vardır (Baba, 1999, s.331-346). Başka bir deyişle güven, güvenilen kişinin yararlı veya zarar verici davranışlarına ilişkin bir tahmini içerir. Bu tahmin, uç noktaları tümüyle güvensizlik duymak ve tamamıyla güvenmek olan bir değerlendirme yelpazesinin tam ortasında yer alan ve aslında güven ilişkisinde bir başlangıcı temsil eden belirsizlik noktasıdır (Meyerson, Weick, Kramer, 1996, s.176). Özetle, güven veya güvensizlik belirsizlikle iç içedir (Lewicki, McAllister, Bies, 1998, s.439). Öyle ki, Bhattacharya ve arkadaşlarına göre (1998, s.461), her şeyin belirli olduğu bir ortamda gelişen güven, sıradandır.

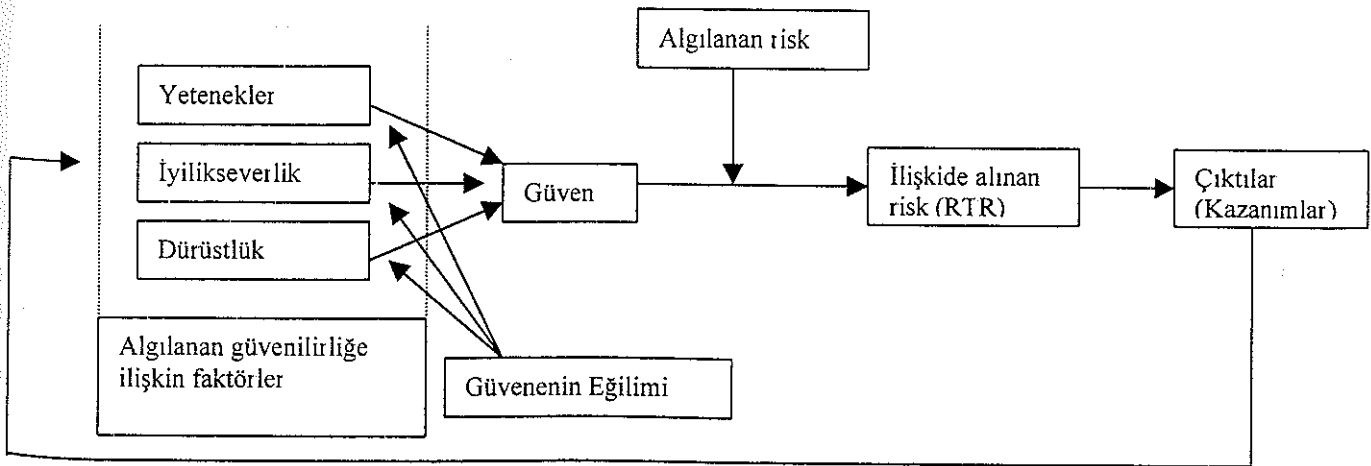
1.3.1.3. Risk

Araştırmalarıyla güven konusundaki çalışmalara yön veren Deutsch'a göre (1958) güven, risklerin varlığını kabul etmeyi gerektirir (Sheppard ve Sherman, 1998, s.422). İş ilişkilerinde taraflar, kişisel ve örgütsel hedeflerini gerçekleştirebilmek için birbirlerine bağımlıdırlar. Bağımlılık, riski de beraberinde getirmektedir. Güven, bağımlılığın yani riskin olduğu ilişkilerde potansiyel bir mücadele mekanizması olarak karşımıza çıkmaktadır (Wicks, Berman, Jones, 1999, s.100-104). Luhmann, sistemlerin belirsizlik ve risk içeren ortamlarında işbirliğine yönelik,

destekleyici davranışların geliştirilebilmesi için güvene gereksinim duyulduğunu belirterek bu görüşü desteklemiştir (Meyerson, Weick, Kramer, 1996, s.178). İş ilişkilerinin doğasında var olan riski azaltmak için geliştirilen mekanizmaları içeren pek çok teori ortaya atılmıştır. Ancak yine de, güvenin örgütsel düzlemde incelenmesinde risk ve güven ilişkisinin açık biçimde tanımlanamadığı görülmektedir (Mayer, Davis, Schoorman, 1995, s.711; Molm, Takahashi, Peterson, 2000, s.1396).

Güven ile ilgili araştırmalarda güvene etki eden faktörler, güven ve güvenin sonuçları arasındaki ayırımın netleştirilemediği gözlemlenmektedir. Bu ayırımın yapılamaması güven ile güven benzeri kavramlar (işbirliği, itimat, tahmin edilebilirlik) arasındaki ilişkiyi de bulanıklaştırmaktadır. Örneğin Deutsch, riskin güvenin oluşması için elzem olduğunu, güven ihtiyacının ancak riskli bir durumda ortaya çıktığını belirtirken, pek çok araştırmacı riski güveni anlamakta kullanılacak bir faktör olarak tanımlamıştır. Güven ve risk ilişkisinde görüş birliğine varılamamıştır (Mayer, Davis, Schoorman, 1995, s.715). Aşağıda, bu belirsizliğe çözüm getirmek için yapılan iki araştırmaya yer verilerek güven-risk ilişkisine etki eden faktörler yansıtılmaya çalışılmıştır.

"Risk güvenin belirleyicisi midir, güvenin kendisi midir, yoksa güvenin sonuçlarından biri midir?" sorusu bu ilişkideki belirsizliği ortaya koymaktadır. Mayer ve arkadaşları (1995, s.715), örgütsel düzeyde gelişen güveni, güvenen ve güvenilen kişilerin eğilimlerini etkileyen faktörleri de göz önünde bulundurarak incelemişler ve güven-risk ilişkisini açıklayan bir model ortaya koymuşlardır (Şekil 1.3).



Şekil 1.3: Güven-Risk İlişkisi

Kaynak: Mayer, Davis, Schoorman, 1995, s.715.

Mayer, Davis ve Schoorman'a göre (1995), savunmasız kalmaya gönüllü olmak riski içermez. Ancak, bireylerin bunu davranışlarıyla belli etmeleri (behavioral manifestation) riski doğurur. Başka bir deyişle, bireyler hissettikleri güvene dayalı davranışlar sergilediklerinde risk almış olurlar. Güven risk almaya gönüllü olmaktır, güven davranışları ise bilfiil risk alındığını gösterir. Kısacası güven risk almaya gönüllü olmak, davranışsal güven ise risk almaktır. Bu ayırım, güven ve güvenin sonuçları arasındaki farkı belirginleştirmektedir (s 725-726).

Alınan riskin şekli, içinde bulunulan duruma göre değişmektedir. Örneğin, bir yönetici şirket hesaplarını kendisi tutmak yerine bir çalışanını bu iş için görevlendirebilir. Çalışanın hesaplarda yanlışlık yapması ihtimali yöneticinin aldığı risktir. Aynı şekilde, bir çalışan da işiyle ilgili gösterdiği fazladan çabanın ödüllendirileceği konusunda yöneticisine güven duyabilir. Yöneticinin performans değerlendirirken bu çabaları göz ardı etmesi ihtimali çalışanın aldığı risktir. İlk örnekte güven, yöneticinin o çalışana bir kez daha yetki vermeye yönelik kararlarını etkileyecektir. İkinci örnekte de çalışanın yöneticisine duyduğu güven onun fazladan rol davranışı sergileme eğilimini etkileyecektir. Kısacası, alınan risk içinde bulunulan durumla ilişkilidir ve duyulan güven ilişkilerde ne oranda risk alınacağını belirlemektedir. Mayer, Davis ve Schoorman'ın güven modelinde güvenin sonucu/çıktısı ilişkide alınan risktir (Risk taking in relationship-RTR) (s 725). Model, güvenin dinamiğini de ortaya koymaktadır. Şekil 1.3'de, ilişkide alınan riskle (RTR) geribildirim sağlandığı görülmektedir. Risk alındığında ve oluşan güven ilişkisi olumlu sonuçlar doğurduğunda, güvenen kişinin güvenilen kişiye ilişkin algılamaları olumlu yönde değişecektir (Mayer vd., 1995, s.729).

Mayer ve arkadaşlarının modeline göre bireyler "güven düzeyi" ile "algılanan risk düzeyini" karşılaştırarak ilişkide alacakları riske (RTR) karar vermektedirler. Güven düzeyinin algılanan risk düzeyini aşması durumunda kişiler ilişkilerinde risk almakta, bunun tersi algılanan risk düzeyinin güven düzeyini aşması durumunda da ilişkilerinde risk almaktan kaçınmaktadırlar. Özetle, Mayer ve arkadaşlarına göre güven, savunmasız kalmaya gönüllü olmaktır ve bu tür bir tutumda risk alınması söz konusu değildir. Ancak güven, bireylerin ilişkilerinde risk alma olasılıklarını artırmaktadır. Bilfiil risk almaya yönelik davranışlar sergilemek, güvenin "davranışsal manifestosudur" (1995, s.726).

Güven-risk ilişkisinin netleştirilmeye çalışıldığı bir diğer çalışma Sheppard ve Sherman'a aittir (1998). Araştırmacılar güveni, tanımladıkları dört ilişki türü içinde incelemişlerdir. Onlara göre güven, ilişkideki karşılıklı bağımlılığın derinliğine bağlı olarak değişen ve farklı riskleri beraberinde getiren dört temel ilişki biçimi üzerinde incelenmelidir (s.423). Birinci ilişki türü, bir kişinin kazanımlarının bir başkasının davranışlarına bağımlı olduğu "yüzeysel bağımlılık"tır (shallow dependence). İkinci ilişki türü, her iki tarafın belli bir amacı gerçekleştirmek için davranışlarını etkin biçimde koordine ettiği "karşılıklı yüzeysel bağımlılık"tır (shallow interdependence). Üçüncü ve dördüncü ilişki şekilleri ise, güvenilen kişinin davranışlarının güvenen kişinin sahası dışında geliştiği ve izlenemediği "derin bağımlılık" (deep dependence) ile tarafların karşılıklı iletişim kurma konusundaki yeterliliklerinin ön plana çıktığı "karşılıklı derin bağımlılık"tır (deep interdependence). Tablo 1.6'da bu dört ilişki tipinde açığa çıkan risk türleri ve güvenilirlik özelliklerine yer verilmiştir.

Sheppard ve Sherman'a göre (1998) güven, bir ilişkinin doğasında var olan karşılıklı bağımlılığın derinliğine ve tipine bağlı olarak ortaya çıkan risklerin kabul edilmesiyle gelişmektedir. Dolayısıyla, bir ilişkinin derinliğinin ve şeklinin anlaşılabilmesi, güven ve onunla bağlantılı risklerin de anlaşılıp yönetilebilmesini sağlayacaktır (s.433).

Tablo 1 6: Bağımlılığın Türü, Riskler ve Güvenilirlik Özellikleri

İlişkinin Türü	Riskler	Güvenilirlik Özellikleri
Yüzeysel Bağımlılık	Bilgi saklama riski Güvensizlik riski (güvenilen kişinin beklenen davranışları sergilememesi)	Bilgi paylaşma Güvenilirlik Yeterlilik
Derin Bağımlılık	Aldatma Kötüye kullanma İhmal etme Kendini gösterme ihtiyacı	Dürüstlük İlgilenme İyilikseverlik
Karşılıklı Yüzeysel Bağımlılık	Zayıf işbirliği	Davranışların tahmin edilebilirliği (predictability) Tutarlılık
Karşılıklı Derin Bağımlılık	Önceden görememe (Misanticipation)	Empati Sezgi Önceden görme

Kaynak: Sheppard, Sherman, 1998, s.427

1.3.2. Güven Tanımlarına Problem Merkezli Yaklaşım (Problem-Centered Approach)

Güvene yönelik farklı tanımların bu konudaki bilimsel araştırmaların ilerlemesine engel olduğunu ve ortak bir tanıma ulaşma çabasının aşırı soyut ve karmaşık sonuçlar doğurduğunu savunan Bigley ve Pearce (1998), bu sorunun aşılmasına yönelik yeni bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Onlara göre, güvenle ilgili tanımları eleyerek tek bir tanıma ulaşmaya çalışmak yerine, var olan tanım çeşitliliğinin avantajını kabul etmek ve bundan yararlanmaya çalışmak gereklidir. Bigley ve Pearce, güvenin tanımı için önerdikleri "problem merkezli yaklaşımın" bilişsel/duygusal teorilerin sentezinde veya bu konudaki anlaşmazlıkların çözümünde de kullanılabileceğini iddia etmişlerdir. Onlara göre güven konusundaki bakış açısı, çalışmaların odaklandıkları sorunlara göre değişecektir. Örneğin, kişisel ilişkilerin güçlü, durumsal faktörlerin zayıf olduğu koşullarda, duygusal unsurları içeren teorilerden birinin benimsenmesi uygun olabilir. Güvenle ilgili aynı araştırma sorularına farklı yaklaşımların getirilmesinin söz konusu olduğu durumlarda ise doğrudan görgül çalışmalarla yaklaşımlar arasında tercih yapılması yoluna gidilebilir (s 406-413)

Bigley ve Pearce'ın önerdikleri problem merkezli yaklaşımın yararları şöyle sıralanabilir:

1. Bu yöntemle, araştırmacıların güven konusunun muazzam hacmini sınırlandırmaları ve yalnızca kendi araştırma konularını ilgilendiren güven tanımlarını, unsurlarını ve teorilerini incelemeleri mümkün olmaktadır.
2. Yararlı tartışmaların, yapılan araştırma için işlevsel olmayan tartışmalardan ayırt edilmesi sağlanmaktadır.
3. Farklı disiplinlerde ortaya atılan güvenle ilgili alternatif bakış açılarının dikkate alınması sağlanmakta ve literatür kullanımında spesifik konulara odaklı ayrıntılı incelemeler teşvik edilmektedir.
4. Bu yöntemle, geliştirilen güven yapıları arasındaki farklılıklara dikkat çekilmiştir. Fakat aynı zamanda, güven yapılarını bütünleştirmeye veya kesin olarak ayırmaya çalışmak yerine, onları birarada kullanmanın daha yararlı olacağı belirtilmiştir (1998, s.416-417).

Bigley ve Pearce güven ile ilgili çalışmaları, işaret ettikleri sorunlara göre sınıflandırmışlar ve "yabancı aktörler arasındaki etkileşimler" (interactions among unfamiliar actors), "tanıdık aktörler arasındaki etkileşimler" (interactions among familiar actors) ve "ekonomik işlemler"

(economic transactions) başlıklarıyla üç kategori oluşturmuşlardır (1998, s.408). Bu yaklaşımlara ve bu yaklaşımlar ışığında geliştirilen ve güvenin kavramsallaştırılmasında kullanılan teorilere Tablo 1.7'de yer verilmiştir.

Tablo 1.7:Güvenin Kavramsallaştırılmasında Problem Merkezli Yaklaşım

Problem Merkezi	Genel Yapı	Kavramsallaştırmada Kullanılan Teorik Yaklaşım
Yabancı Aktörler Arasındaki Etkileşimler (Meyerson Weick Kramer 1996; Bigley Pearce 1998)	<ul style="list-style-type: none"> Taraflar birbirleriyle ilgili çok az bilgiye sahiptirler Taraflar arasında duygusal bir bağ kurulmamıştır 	<ul style="list-style-type: none"> Eğilimsel Teoriler: Bireylerin o güne değin edindikleri tecrübelerine dayanan güven eğilimleri (Bigley Pearce 1998) Davranışsal Karar Teorileri: Bireylerin rasyonel karar verme süreçlerinin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkan güven (Bigley Pearce 1998) Kurumsal Yaklaşım: Örgütsel ve kurumsal yapılar ve süreçlerin yabancı aktörler arasındaki etkileşimi artırıcı rolüyle ortaya çıkan güven (Bigley, Pearce, 1998)
Tandık Aktörler Arasındaki Etkileşimler (Brockner Siegel 1996; Butler 1991; Kramer 1996; Burt Knez 1996; Kramer Brewer Hanna 1996; Lewicki Bunker 1996; Mayer Davis Schoorman 1995; McAllister 1995; Mishra 1996; Podsakoff MacKenzie Bonmer 1996; Robinson 1996; Sitkin Stikel 1996)	<ul style="list-style-type: none"> Taraflar birbirlerine yönelik nitelikli bilgiye sahiptirler Taraflar arasında duygusal bir bağ mevcuttur 	<ul style="list-style-type: none"> Bilişsel Güven Modeli: "Rasyonel bir tercih olarak güven içsel olarak tutarlı bir değerler sisteminin ve bilinçli bir bilişsel sürecin ürünüdür" (Kramer Tyler 1996) <i>Bilgi Temelli Güven (Knowledge-based Trust)</i>: Tarafların birbirlerinin davranışlarını tahmin edebilmeleri ve güvenli davranışlar sergileyeceklerine ilişkin beklentiler geliştirebilmeleri (Lewicki Bunker 1996) <i>Hesaplanmış Güven (Calculus-based Trust)</i>: Yarattılan ve sürdürülen bir ilişkinin maliyetleri ile kazanımlarının karşılaştırılmasını öngören pazar-yönelimli ekonomik bir hesap olarak güven (Rousseau Sitkin 1998) Duygusal Güven Modeli: "Güven güvenen kişi ile güvenilen kişi arasında tekrarlanan etkileşimlerin sonucudur bu nedenle yalnızca riske karşı geliştirilen bilişsel bir yönelimle değil tüm topluma ve diğer kişilere karşı geliştirilen sosyal bir yönelimle açıklanmalıdır (Güvenin İlişkisel Modeli) (Mayer Davis Schoorman 1995; McAllister 1995; Kramer Tyler 1996; Kramer 1999) <i>Özdeşleşme Temelli Güven (Identification-based Trust)</i>: Karşı tarafın istek ve niyetlerine yönelik empatiye dayanan güven (Lewicki, Bunker, 1996)
Ekonomik İşlemler (Cummings Bromiley 1996)	Ekonomik işlemlerin yapısal olarak yürütülmesinde fiyat ve yetki yanında alternatif bir kontrol mekanizması olarak güven	<p><i>İşlem Maliyeti Yaklaşımı (Transaction Cost Theory)</i> Organizasyonlar ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini maliyeti en ekonomik olacak şekilde organize etmek isterler. En ekonomik olma durumu değişimle ilgili tarafların kendi çıkarları doğrultusunda davranışları ile yakından ilişkilidir</p> <p><i>Vekalet Yaklaşımı (Agency Theory)</i> Amaçları ve çıkarları farklı iki tarafın birbiri ile yardımlaşmaları durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen yaklaşımdır. Cevap aradığı sorular şunlardır: Arzu ve çıkarları farklı ve çıkar çatışması içinde olan tarafların birbirini nasıl kontrol edeceği taraflar arasındaki bilgi akışının nasıl düzenleneceği ve taraflar arasında en etkin ilişkinin hangi yolla sağlanabileceği</p> <p><i>Oyun Teorisi (Game Theory)</i> Oyuna taraf olan bir firmanın kazanımları yalnızca kendi stratejilerine değil aynı zamanda rakip firmaların stratejilerine de bağlıdır</p>

3.3. Organizasyonlarda İşbirliğine Dayalı Spesifik Bir Güven Alanı: Yönetici-Çalışan İlişkileri

Pek çok araştırmacı güvenin bireyler, gruplar ve organizasyonlar arasındaki işbirliğine yönelik davranışları açığa çıkaran bir faktör olduğunu kabul etmiştir (Blau, 1964; Mayer, Davis, Schoorman, 1995; McAllister, 1995; Whitener, Brodt, Korsgaard, Werner, 1998). Son yıllarda, yarattıkları değerleri artırmak amacıyla organizasyon üyeleri ve gruplar arasındaki işbirliğini sağlamanın farklı yollarını arayan organizasyonların, güven konusuna ilgi duymaları şaşırtıcı değildir (Kramer, Tyler, 1996). Çalışanların yetkilerinin güçlendirilmesine ve takım çalışmalarına ağırlık verilmesine fırsat tanıyan organizasyon yapılarının tercih edilmesi bu ilginin kanıtıdır çünkü işbirliğinin, buna bağlı olarak da örgütsel performansın artırılmasını kolaylaştıran "yetki güçlendirme" (empowerment), ancak güven ilişkilerinin var olduğu organizasyonlarda uygulanabilir (Jones, George, 1998, s.531)

Güven ve işbirliği ilişkisi, güven ile ilgili araştırmalarda sürekli olarak göz önünde bulundurulmuş fakat farklı görüşler nedeniyle kavramsal zorlukların yaşandığı bir inceleme alanıdır (Mayer, Davis, Schoorman, 1995, s.712). Güvenin savunmasızlık ve bağımlılık özelliklerini vurgulayan Gambetta (1988), "kişilerarası işbirliği kurma amacını" da güven ilişkilerinin önemli bir unsuru olarak tanımlamıştır. Ona göre güven, "ilişki içinde olduğumuz kişinin, onunla işbirliği kurmamızı sağlamaya yetecek oranda yararlı, en azından zararsız davranışlar sergileme olasılığı"nı ifade etmektedir. Carnevale, Pruitt ve Carrington (1982) güveni, "ilişkideki tarafların karşılıklı normuna uygun hareket etme beklentisi içinde olmaları" şeklinde tanımlamışlar, bu beklentinin karşılıklı işbirliğini başarmak için gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Meeker da (1983), "güvenen kişinin karşı tarafın yardımsever ve işbirliğine dayalı davranışlar sergileyeceği beklentisi içinde olduğunu" söyleyerek işbirliği kavramının güven tanımındaki yerini vurgulamıştır. Deutsch'un "güvenin işbirliği davranışı ile eşit olduğu" şeklindeki ifadesi ise, bu konuda ortaya atılan iddialı görüşlerden biridir (Hosmer, 1995, s.383-384).

Mayer, Davis ve Schoorman (1995), işbirliği kavramının güven ile eş anlamlı biçimde kullanılmasını eleştirmişler ve bu iki kavram arasındaki ayırımın netleştirilmesinin var olan kavramsal zorlukları azaltabileceğini iddia etmişlerdir. Onlara göre güven, işbirliği

davranışlarının oluşmasını kolaylaştırır. Ancak, işbirliğinin oluşmasında güven, gerekli bir durum değildir çünkü işbirliği durumunda tarafların her zaman risk almaları söz konusu olmayabilir. Taraflar, birbirlerine gerçekten güvenmedikleri halde işbirliğine yönelik davranışlar sergileyebilirler. İlişkideki tarafların zarar verici davranışlarını cezalandıran bir dış kontrol mekanizmasının varlığı, tarafların savunmasız durumda olmamaları veya güvenilen kişinin güvenen kişinin beklentilerine uygun şekilde davranmaya yönelik bir motivasyona sahip olması, güvenin olmadığı durumlarda bile işbirliği davranışlarının sergilenmesini sağlayabilir. Bu durumların tamamında savunmasızlık, belirsizlik ve risk minimum düzeydedir veya yoktur (s.712-713).

Literatür incelendiğinde, Mayer ve arkadaşlarının getirdikleri eleştiriye rağmen, kişilerarası işbirliği kurmaya yönelik eğilimin güven ile açık bir ilişkisi olduğu görüşünün yaygın biçimde kabul edildiği görülmektedir (Hosmer, 1995, s.384). Jones ve George (1998, s.536), güveni psikolojik anlamda ele alan çalışmalarında, işbirliği ve güven arasındaki ilişkiyi güvenin koşullu (conditional) ve koşulsuz (unconditional) olmasıyla açıklamışlardır. Koşullu güven, tarafların içinde buldukları durumla ilgili yorumlarının benzer olduğu ve ilişkiyi sürdürmeye yönelik uygun, uyumlu davranışlar sergiledikleri bir durumu ifade etmektedir. Koşullu güvende kişiler gelecekteki etkileşimlerini destekleyecek oranda olumlu tutumlar içindedirler. Bilgi temelli güven görüşü (Lewicki, Bunker, 1996) üzerinde şekillenen bu tür bir güven, sosyal ve ekonomik mübadeleleri kolaylaştıracak niteliktedir. Yalnızca koşullu güvenin var olduğu ve tutumların mübadele sürecini yönlendirmek için sergilendiği ilişkilerde taraflar birbirlerinin niyetlerinden emin olamazlar ve birbirlerinin gözünde iyi kalmayı sağlayacak kadar işbirliğine giderler (Jones, George, 1998). Koşulsuz güvende ise sosyal durumu şekillendiren ve bireylerin güven deneyimine yol açan unsurlar, paylaştıkları değerler, sergiledikleri tutumlar ve duygularının etkileşimidir. İşbirliğine dayalı eylemler kişilerin kendilerini iyi hissetmelerine yol açar, paylaşılan değerleri güçlendirir ve olumlu tutumları geliştirir (s 536-539)

Kişilerarası işbirliğinin oluşmasına yol açan sosyal süreçler, geniş rol tanımı, sosyal ilişkiler, yardım etme ve arama, bilgi ve enformasyonun serbest dolaşımı, kişisel amaç ve ihtiyaçların bastırılarak ortak hedeflerin oluşturulması ve yüksek bağlılık ve dayanışmadır (s 540). Bu süreçlerin etkinliğini güvenin düzeyi belirler. Örneğin, koşullu güven ortamında kişiler yetersiz kaldıklarında yardım aramaktan kaçınır, karşı tarafa bağlı olmakla tehdit edilmek istemezler ve

sadece bir iş süresince ve o işin sürdürülmesine yetecek kadar bilginin ve enformasyonun paylaşılması söz konusudur. Koşulsuz güven ortamında ise roller geniş bir şekilde tanımlanır, yardımseverlik ve sorumlulukla karakterize edilen sosyal ilişkiler ve buna bağlı işbirliği gelişir. Bu tür ortamda, karşılıklılık hisleri işbirliğinin temelini oluşturur, yardım istemek tarafları riske sokmaz (Jone ve George, 1998, s.541-542). Fazladan rol davranışları kapsamındaki örgütsel vatandaşlık davranışlarının, organizasyonun tüm düzeylerinde işbirliğinin artırılması ile geliştirilebileceğini ifade eden araştırmacıların (Organ, 1988; Organ ve Ryan, 1995) bu görüşü, koşulsuz güvenin vatandaşlık davranışına etkisini ortaya koymaktadır.

Organizasyonlarda işbirliğinin yoğun biçimde yaşandığı ilişki düzeylerinden biri de yönetici-çalışan ilişkileridir. Güven teorilerinin hemen hepsi, kazanımların bireylerarasında tekrarlanan biçimde mübadelesini ifade eden sosyal mübadele teorisine dayandırılmıştır. Güven, sosyal mübadele ilişkilerinin başlaması ve genişlemesi sürecindeki anahtar unsurdur. Bu nedenle, güven davranışlarının başlamasına temel teşkil eden güdüleyici mekanizmaların incelenmesi önem kazanmaktadır. Whitener ve arkadaşları (1998), yöneticilerin davranışlarının güven oluşumuna etkisi üzerinde durmuşlardır. Onlara göre, güvene dayalı ilişkilerin oluşturulmasında ilk adımı atma sorumluluğu yöneticilere aittir (s.514). Konovsky ve Pugh (1994), sosyal mübadelenin çalışan ile organizasyon arasındaki biçimsel olmayan psikolojik bir sözleşmeyi ifade ettiğini belirtmiş, yöneticinin ise çalışanın gözünde organizasyonun kendisini temsil ettiğini vurgulamışlardır (s.657). Yöneticiye duyulan güvenin (trust in manager), örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı rolü oynadığı bir sosyal mübadele modeline dayandırdığımız çalışmamızda Whitener ve arkadaşlarının yöneticilerin güven uyandıran davranışlarına ilişkin görüşleri önem kazanmaktadır.

Whitener ve arkadaşları (1998), yöneticilerin güven oluşturmak için sergileyebilecekleri davranış türlerini analiz etmek üzere bir model geliştirmişler ve bu davranış türlerine "yönetimsel güvenilir davranış" (managerial trustworthy behavior) adını vermişlerdir. Yönetimsel güvenilir davranış, yöneticinin çalışanların güvenini oluşturmada yeterli olmasa bile gerekli olan iradi davranışları ve etkileşimleridir. Bu tür davranışları sergileyen yöneticiler, çalışanların onlara güven duyması ve karşılık vermesi olasılığını artırabilirler. Çalışanların yönetimsel güvenilirliğine ilişkin algılamalarını etkileyen davranışlar beş kategoride toplanmıştır:

1. Davranışta tutarlılık (Behavioral consistency): Yöneticilerin zaman içinde karşılaştıkları durumlarda tutarlı davranmaları, çalışanların onların gelecekteki davranışlarını tahmin edebilmelerini sağlayacaktır. Bu, onların yöneticileriyle ilişkilerinde daha fazla risk almalarını kolaylaştıracaktır. Tahmin edilebilir olumlu davranışlar, ilişkideki güven düzeyini artıracaktır (Whitener vd., 1998, s.516).
2. Davranışta dürüstlük (Behavioral integrity): Çalışanların yöneticilerin sözleri ve eylemleri arasındaki tutarlılığa ilişkin gözlemleri, onların dürüstlük, doğruluk ve moral değerlere ilişkin algılamalarını etkileyecektir. Çalışanın yöneticisine güvenerek aldığı riskleri azaltıcı etkisi açısından benzerlik göstermelerine karşılık tutarlılık ve dürüstlük, farklı ele alınması gereken kategorilerdir (Whitener vd , 1998, s 516).
3. Kontrolün paylaşımı ve devri (Sharing and delegation of control): Karar alma sürecine katılımı ve kontrol devrini kapsayan "kontrol paylaşımı", güvenilir davranışın temel unsurlarından biridir. Yöneticilerin çalışanların karar alma sürecine katılımına izin verme derecesi güvenin gelişimini etkileyecektir. Çünkü çalışanlar bu yolla kendilerini etkileyen kararlar üzerinde kontrol sahibi olacak ve kendi çıkarlarını koruyacaklardır. Sosyal mübadele teorisi açısından bakıldığında kontrolün paylaşımı ve devri, sosyal ödüller olarak nitelendirilebilir. Bu ödüller, karşılıklı sosyal faydaların mübadelesini temsil ettiği için çalışanların yöneticilerine duydukları güveni artıracaktır (Whitener vd , 1998, s 517).
4. İletişim (Communication): Tam ve doğru bilgi, alınan kararlara yönelik açıklamalar ve açıklık (openness), güvenilirlik algılamalarını etkileyen iletişime ilişkin faktörlerdir. Kolaylaştırıcı, tam ve doğru iletişim, çalışanların yöneticilerine duydukları güveni artıracaktır. Kararlarla ilgili doğru açıklamalar yapılması, zamanında ve doğru geribildirim sağlanması güveni artıracaktır. Son olarak, yöneticilerin çalışanlarıyla fikir ve duygu alışverişinde bulunabildikleri "açık iletişim" ortamı onlara duyulan güveni artıran bir faktördür (s 517).
5. İlgil gösterme (Demonstration of concern): Çalışanların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmak, onların çıkarlarını koruyacak şekilde hareket etmek, bir kişinin çıkarı için diğerlerini istismar etmekten kaçınmak gibi davranışlar, iyilikseverlik ve çalışanların organizasyondaki huzurunu

sağlamaya yönelik yönetsel güvenilirlik davranışlarıdır. Bu tür davranışlar, yöneticilerin sadık ve iyiliksever olarak algılanmalarını sağlar.

Risk ve savunmasızlık, sosyal veya ekonomik mübadeleye giren tüm taraflar için söz konusudur ve örgütsel ilişkilerde yöneticiler ve çalışanlar farklı risk ve savunmasızlık durumlarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bireyler ve organizasyonlar bu tür riskleri yönetmenin yollarını aramaktadırlar. Bu noktada karşılıklı güven, örgütsel ilişkilerin sürdürülebilmesinde önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İşbirliği çerçevesinde gelişen örgütsel ilişki düzeylerinden biri olan yönetici-çalışan ilişkilerinde, yöneticilerin güven yaratmaya yönelik davranışları önemle vurgulanması gereken bir faktördür.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİLERE DUYULAN GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ADALETE İLİŞKİN ALGILAMALARIN VATANDAŞLIK DAVRANIŞI OLUŞUMUNDAKİ ROLÜ

2.1. Lider-Üye Mübadelesi (Leader-Member Exchange) ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Yönetici tutumlarının organizasyona yeni katılan kişilerin sosyalizasyon sürecine etkilerinin incelenmesiyle başlayan yönetici-çalışan ilişkileri, 25 yıldır yoğun biçimde araştırılan bir konudur (Scandura, 1999, s.25). Yönetici ve çalışanlar arasında süregiden etkileşimi belirleyen en önemli unsur, çalışanların yöneticileriyle kurdukları ilişkinin niteliğine ve amacına ilişkin algılamalarıdır. Her ilişki, yöneticinin çalışanları kontrol edici gücüne veya onlarla sürekli bilgi alışverişine dayanan bir etkileşim kurma isteğine ilişkin örtük mesajlar içermektedir. Çalışanların bu mesajlara yönelik algılamaları içsel motivasyonlarını etkilemekte (Klieman, Quinn, Harris, 2000, s.588), içsel motivasyonları ise iş kapsamına ilişkin algılamalarını (perceived job breadth) belirlemektedir (Morrison, 1994, s.1545). Bilgi alışverişine dayalı, yoğun etkileşime açık, destekleyici, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsendiği, yoğun güvenin yaşandığı ilişkilerde çalışanların geniş iş kapsamı algılamalarına bağlı olarak daha fazla gönüllülüğe dayalı davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Bireysel gönüllülüğe dayalı, biçimsel olarak ödüllendirilmeyen ve/veya cezalandırılmayan ve örgütsel etkinliğe katkı sağlayan vatandaşlık davranışları buna örnektir (Klieman, Quinn, Harris, 2000, s.589; Tansky, 1993).

Çalışanların yöneticileri ile ilişkilerine yönelik bilişsel değerlendirmelerini ve iş kapsamına ilişkin algılamalarını belirleyen üç faktörden söz edilebilir. Bunlar, ilişkinin niceliği (quantity of contact), yöneticinin kontrole yönelik davranışları (monitoring behavior) ve lider-üye mübadelesidir (leader-member exchange). Görgül çalışmalar, çalışanların ve yöneticilerin, ilişkileri sırasındaki iletişimin kuralları konusunda görüş birliğine vardıkları durumlarda, birbirlerinin performanslarıyla ilgili daha olumlu değerlendirmeler yaptıkları yönünde bulgular ortaya koymaktadır. İlişkinin niceliği, yönetici ve çalışanların birlikte geçirdikleri ve yoğun etkileşim içinde buldukları süreyi ifade etmektedir. Ancak Klieman ve arkadaşları bu kavramı genişletmiş ve ilişkinin niteliğinin de (quality of exchange) algılanan iş kapsamını belirleyen bir faktör olduğunu vurgulamışlardır. Onlara göre, yönetici-çalışan ilişkisinin niteliği, lider-üye mübadelesi görüşüne dayandırılarak açıklanmalıdır (2000, s.591).

Lider-üye mübadelesi, yönetici ve çalışan arasında gelişen ve sosyal mübadeleye dayanan modellerden biridir. Bu modele göre, görevlerin yerine getirilmesi sürecinde yönetici ve çalışanlar arasında bir tür mübadele gelişir (Wayne, Green; 1993, s.1431). Yöneticiler ve çalışanlar dikey bir ilişki içindedirler ve taraf oldukları mübadelenin niteliği düşükten yükseğe doğru (low to high) değişiklik göstermektedir (Klieman, Quinn, Harris, 2000, s.25). Mübadelenin niteliği, yöneticilerin çalışanlarına yönelik farklı davranışlarına dayanmaktadır (Scandura, 1999, s.25). Düşük nitelikli mübadeleler biçimsel örgütsel otoritenin uygulandığı ilişkilere işaret etmektedir. Bu tür ilişkilerde yöneticiler çalışanların rutin performanslarıyla yetinirken, çalışanlar da standart örgütsel kazanımlar elde etmektedirler. Düşük nitelikli mübadelelerin aksine yüksek nitelikli mübadeleler, karşılıklı güven ve desteğe dayanan, kişilerarası çekiciliğin ve yoğun sadakat duygularının hissedildiği ilişkilere aittir. Bu tür ilişkilerde yöneticiler, kendilerine bağlılık duyan, yetkin ve bilinçli çalışanlarla etkileşim içinde olma, çalışanlar ise olumlu, uygun ve adil performans değerlendirmelerine dayanan terfiler, ücretler ve tatmin edici pozisyonlar elde etme şansına sahiptirler (Daluga, 1994, s.316).

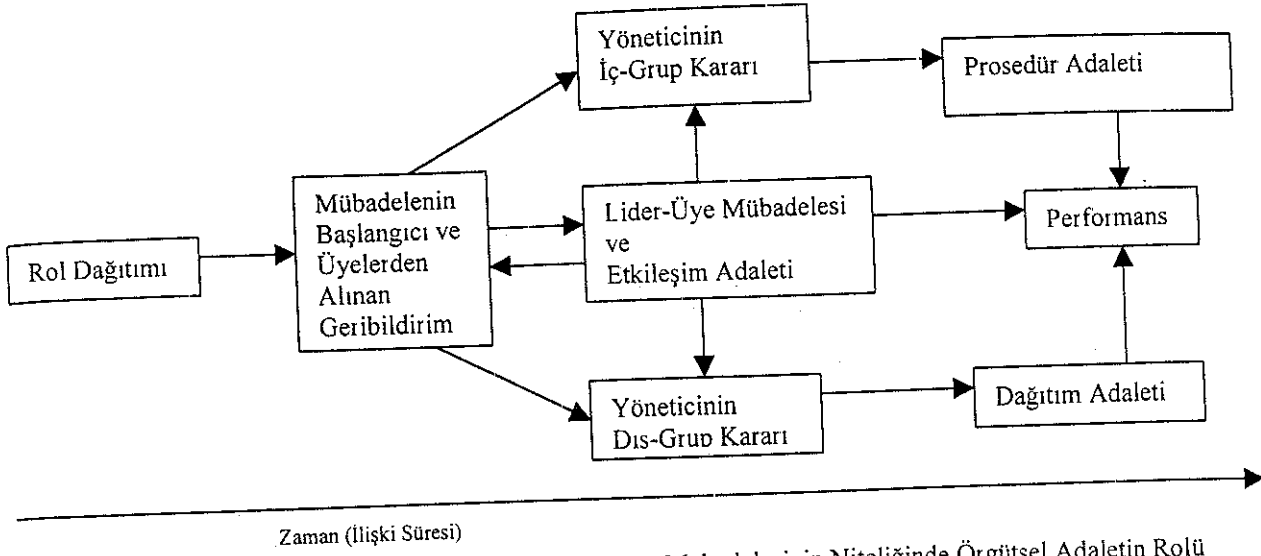
Yöneticileriyle yüksek nitelikli bir mübadele (high quality exchange- high LMX) geliştiren çalışanlar iç-grup üye (in-group member), düşük nitelikli mübadele (low quality exchange- low LMX) geliştiren çalışanlar ise dış-grup üye (out-group member) şeklinde nitelendirilmişlerdir. İç-grup üyelerin yöneticileriyle ilişkileri daha iyidir ve dış-grup üyelerine kıyasla işlerine ilişkin kazanımları daha fazladır (Klieman, Quin, Harris, 2000, s.592; Steers, Parter, Bigley, 1996, s.179). Mübadelenin niteliği, üyelerin birbirlerine önem vermeleri, güven duymaları, yükümlülüklerini yerine getirmeleri ve karşılıklılık normuna uygun hareket etmeleriyle artacaktır (Hui, Law, 1999, s.5). Karşılıklılık normu lider-üye mübadelesi ve çalışan davranışları arasındaki ilişkinin anlaşılmasında anahtar unsurdur. Çalışanlar yöneticilerinin destekleyici, yardımsever davranışlarına karşılık vermek amacıyla gönüllü davranışlar sergileyebilirler (Klieman, Quinn, Harris, 2000, s.592). Wayne ve Green (1993) ve Deluga (1994), lider-üye mübadelesi ile vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirterek bu görüşü desteklemişlerdir.

Scandura (1999, s.26-28), lider-üye mübadelesindeki “sosyal mübadele” vurgusunun, yönetici çalışan ilişkisindeki ekonomik mübadele, performans değerlendirmeleri, ücret artışları vb. bazı mübadele-temelli konuların gözardı edilmesi sonucunu doğurduğunu belirtmiş ve lider-üye mübadelesinin “adil lider davranışları” dikkate alınarak yeniden açıklanması gerekliliğini ifade

etmiştir. Ona göre, literatürde lider-üye mübadelesinin iş tatmini, performans değerlendirmeleri, çalışanların kararlara etkisi vb konularla ilişkilendirildiği çalışmalarda birbirinden farklı sonuçlara ulaşılması, bazı aracı (mediator) değişkenlerin gözden kaçırıldığı düşüncesini akla getirmelidir. Araştırma sonuçlarındaki farklılığı açıklamada kullanılabilecek değişkenlerden biri örgütsel adalettir (Tansky, 1993, s.205; Greenberg, 1990(b)). Araştırmalarda iç-grup üyelerin yüksek motivasyonla çalıştıkları, işle ilgili daha az stres yaşadıkları, yöneticilerinden daha yoğun ilgi ve destek gördükleri ve onlara yönelik olumlu değerlendirmeler yaptıkları; dış-grup üyelerin ise yöneticilerinin tutumlarının adil olmadığına inandıkları yönünde bulgular elde edilmesi, lider-üye mübadelesinin "üyelere yönelik davranışların adilliği" ile ilgili kavramlarla yeniden incelenmesi gerektiğini açıkça ortaya koymuştur. Green ve Scandura da (1987), yüksek nitelikli bir mübadelenin gelişebilmesinin temel koşulunun "kişilerin taraf oldukları mübadelenin eşit temelli paylaşımına dayanan (equitable), adil bir mübadele olduğuna yönelik inançları" olduğunu belirtmişlerdir (Scandura, 1999, s 26-28).

Lider-üye mübadelesinin örgütsel adalete dayandırılarak açıklandığı model, ekonomik ve sosyal kazanımların mübadele sürecindeki dağıtımına (dağıtım adaleti), prosedürlerin adilliğine (prosedür adaleti) ve çalışanlarla kurulan iletişime (etkileşim adaleti) dayanan zengin bir teorik çatı sunmaktadır (Şekil 2.1)

Lider-üye mübadelesi, yöneticinin çalışanlarına görev vermesiyle başlar. Örgütsel adalete ilişkin algılamalar, yönetici ve çalışanların birer yabancı oldukları ve aralarındaki güven düzeyinin düşük olduğu bu ilk aşamada belirmeye başlar. Örneğin, kendisine biçimsel iş tanımında belirtilenin ötesinde bir görev verilen veya ücretinin bu görev için düşük olduğunu düşünen çalışanlar, dağıtım adaletine ilişkin yargılar geliştirebilirler. Çalışanların, verilen göreve yönelik tepkileri yönetici için geribildirim niteliğindedir ve modelin ikinci aşamasını oluşturmaktadır. Görevi sorgulamadan kabul etmek ve yapmak fakat karşılığında bir ödül beklentisi içine girmek (dağıtım adaletine yönelik geribildirim); verilen ücretin yetersiz olduğunu



Şekil 2.1: İç-grup/Dış-grup Farklılaşmasında ve Lider-üye Mübadelesinin Niteliğinde Örgütsel Adaletin Rolü
Kaynak: Scandura, 1999, s.31

düşünerek görevi yapmamak veya tamamlamamak (dağıtım adaletine yönelik geribildirim); biçimsel iş tanımlarında yer almayan bir görevi üstlenmek zorunda bırakıldığı için haksızlığa uğradığını düşünmek (prosedür adaletine yönelik geribildirim) veya yöneticiden kararına ilişkin bir açıklama yapmasını istemek (etkileşim adaletine yönelik geribildirim), çalışanların göreve yönelik olası tepkilerindendir. Bu tepkiler, yöneticinin çalışanlarla ilgili iç-grup/ dış-grup kararlarını belirleyen önemli bir faktördür. Ancak, çalışanların iç-grup veya dış-grup üyesi olmaları yalnızca yöneticilerin yargılarına değil, çalışanların kendi yargılarına da bağlıdır (s.31).

Etkileşim adaletinin lider-üye mübadelesinin gelişiminde etkisi büyüktür. Modelde etkileşim adaleti ve lider-üye mübadelesi kavramlarına aynı aşamada yer verilmiştir. Çünkü, her ikisi de yönetici-çalışan ilişkisinin niteliğini belirleyen kavramlardır. Etkileşim adaleti, yönetici-çalışan ilişkisinin adilliği ile ilgili bütünleyici bir parçasına, iletişime işaret etmektedir. Mübadelenin etkileşim adaletine dayanan niteliği, çalışanların iç-grup/ dış-grup üyesi olmalarına ilişkin kararı etkileyen diğer bir faktördür (Scandura, 1999, s.32)

Araştırmalar, prosedürler adil olduğu sürece yöneticilerin kaynakların dağıtımına ilişkin kararlarının tüm grup üyeleri tarafından (iç-grup veya dış-grup) kabul göreceğini ortaya koymuştur. İç-grup üyeler prosedürlerin adilliğine ve yöneticileriyle iletişimlerine odaklanarak yüksek düzeyde performans sergileyeceklerdir. Dış-grup üyeler ise daha çok dağıtım adaletine

odaklanarak biçimsel iş sözleşmelerinin izin verdiği ölçüde ve ödüllendirilmelerine yetecek düzeyde performans sergileyeceklerdir (Scandura, 1999, s.32)

Modelde performans kavramıyla ifade edilen aşama, çalışanların taraf oldukları lider-üye mübadelesi içinde iç-grup veya dış-grup üyesi olmalarına bağlı olarak gelişen ve prosedür, dağıtım ve etkileşim adaletlerine ilişkin algılamalarıyla belirlenen bazı değişkenlere işaret etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının da lider-üye mübadelesinin süreçlerinin açıklandığı bu modelde ortaya çıkan performans değişkenlerinden biri olduğu belirtilmiştir. (Scandura, 1999, s.32; Deluga, 1994, s.315-327). Bu modelde örgütsel vatandaşlık, çalışanların biçimsel rol performanslarını kapsayan ancak, daha çok bunun ötesinde geliştirdikleri fazladan rol performanslarını ifade eden bir değişken olarak yerini almıştır. Wayne ve Green de (1993), biçimsel olarak ödüllendirilmeyen vatandaşlık davranışlarının, lider-üye mübadelesi yoluyla biçimsel olmayan şekilde ödüllendirildiğini söyleyerek iki kavram arasındaki ilişkiyi vurgulamışlardır (s.1432).

2.2. Örgütsel Adalet ve Güven İlişkisi

Güven, prosedür adaleti ve dağıtım adaleti arasındaki etkileşimsel ilişkinin anlaşılmasında kullanılan bir yapıdır. Brockner ve Siegel (1996), güven düzeyinin prosedür adaletine bağlı olarak geliştiğini ve dağıtım adaleti ile kaynakların dağıtımına ilişkin kararlara gösterilen tepkileri belirleyecek şekilde etkileştiğini iddia etmişlerdir (s.398).

Prosedür adaleti ile ilgili teorilerden en önemlileri Kişisel Çıkar Modeli (Self-Interest Model) ve Grup Değeri Modeli'dir (Group Value Model). Bu modeller aynı zamanda prosedür adaleti ile dağıtım adaleti ilişkisinin açıklanmasında kullanılmışlardır. Bireysel Çıkar Modeli'ne göre, ekonomik mübadele ilişkisindeki taraflar ilişkinin uzun dönemde büyük kazançlar getireceğine inandıklarında kısa veya orta dönemli çıkarlarından vazgeçebilirler. Bu modelde, kişilerin uzun dönemdeki kazanımlarına ilişkin beklentilerine şekil veren, prosedür adaletine ilişkin algılamalarıdır. Prosedür adaletinin yüksek olduğu durumlarda kişiler umdukları kazanımları zaman içinde mutlaka elde edeceklerine inanmaktadırlar. Adil olmayan prosedürler ise kazanımların belirsizliğine işaret etmektedir. Özetle, adil prosedürler kişilerin kısa dönemli dağıtım adaletine değil, uzun ve orta dönemli kazanımlara odaklanmalarına yol açmaktadır. Adil

olmayan prosedürler ise kişilerin dağıtım adaletine ilişkin güvensizlik duymalarına neden olmaktadır (s.399).

Lind ve Tyler, prosedür adaletinin etkilerini açıklamada Kişisel Çıkar Modeli'nin yetersiz kaldığını düşünerek Grup Değeri Modeli'ni geliştirmişlerdir. Bu modelde, grup üyelerinin yalnızca ekonomik değil sosyal ve psikolojik beklentileri de göz önünde bulundurulmuştur. Prosedürler, kişisel bilgilerin diğer grup üyeleriyle paylaşılması için kullanılan araçlardır (s.400) Grup prosedürleri, gruba farklı bir kimlik kazandırmakta ve grup faaliyetlerini düzenleyen biçimsel ve biçimsel olmayan sosyal süreçleri ve ilişkileri yansıtmaktadırlar (Folger, Cropanzano, 1998, s.71) Grupları, organizasyonları, yöneticileri vb. ile uzun süreli ilişkiler kurmak isteyen çalışanlar, organizasyonlarında alınan kararlarda "güvenilir" yöneticilerin tasarladığı "tarafsız" prosedürlerin kullanılması beklentisi içindedirler (Tyler, 1989, s.837).

Kişisel Çıkar Modeli ve Grup Değeri Modeli birbirinden bağımsız düşünülmesi mümkün olmayan modellerdir. Lind ve Tyler'a göre (1988), kişilerin prosedürlere ilişkin algulamaları, onların kişisel çıkarlarını ve dahil oldukları gruba yönelik bilişsel ve tutumsal tepkilerini yansıtmaktadır. Bu iki modelle tanımlanan iki psikolojik süreç kümesi aynı anda, inançları, tutumları, davranışları etkileyecek şekilde ve birbirine paralel biçimde işlevlerini yerine getirmektedirler (Brockner, Siegel, 1996, s.401).

Kişisel Çıkar Modeli ve Grup Değeri Modeli'nde, bireyler ve grup üyeleri arasındaki mübadeleye konu olan değerler önemli bir farklılık göstermektedir. Kişisel Çıkar Modeli'nde ekonomik ödüller, Grup Değeri Modeli'nde ise sosyal ve psikolojik kazanımlar öne çıkmaktadır. Bu farklılığa rağmen, prosedür adaleti ve dağıtım adaletine ilişkin algulamaların alınan kararlara gösterilen tepkiler üzerindeki belirleyiciliği konusunda iki modelin benzer bir bakış açısı ortaya koydukları görülmektedir. Her iki modelde de prosedürler grubun özelliklerini yansıtmakta ve grubun veya organizasyonun zaman içindeki olası davranışlarına yönelik ipuçları vermektedir. Güvenilirlik her iki modelde de grup içi prosedürlerin adilliği ile ilişkili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Prosedür adaleti ve dağıtım adaletinin etkileşimine yönelik farklı yaklaşımlarına rağmen her iki modelde de güvenin aracı role sahip bir değişken olduğu görülmektedir. Özetle güven, prosedür adaletine bağlı olarak gelişmekte ve dağıtım adaleti ile

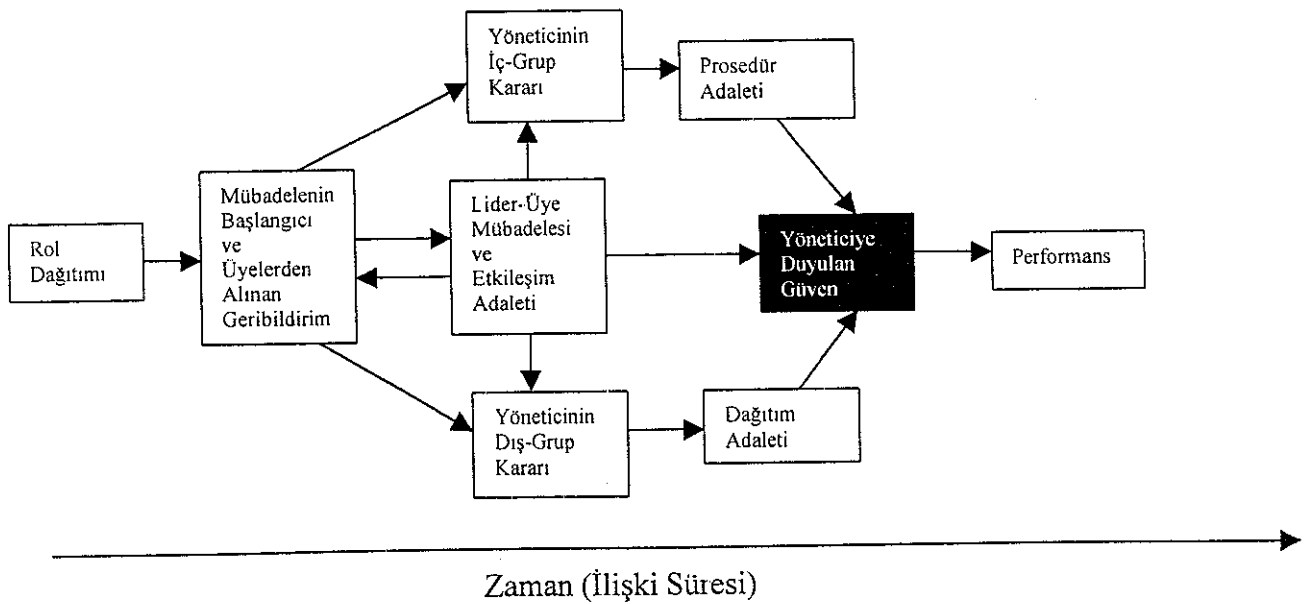
etkileşimi yoluyla kaynakların dağıtımına ilişkin kararlara gösterilen tepkileri belirlemektedir (Brockner ve Siegel, 1996, s.401).

Prosedür adaletinin güven üzerindeki belirleyici rolü kavramsal ve görgül temellere dayandırılmıştır (Pillai, Schriesheim, Williams, 1999, s.897-934; Alexander, Ruderman, 1987; Brockner, Siegel, Daly, 1997, s.561; Van Den Bos, Wilke, Lind, 1998, s.1450; Karsgaard, Schweiger, Sapienzo, 1995, s.67). Güven, tarafların geleceğe ilişkin davranışlarına yönelik inançlarını ifade etmektedir. Dolayısıyla geçmiş deneyimler güvenilirliğe ilişkin ipuçları vermektedir. Karar verme süreçlerine ilişkin prosedürler de bu ipuçlarını veren kaynaklardan biridir (Konovsky, Pugh, 1994, s.658). Var olan prosedürlerin adillığı, gelecekteki uygulamaların da adil olacağı düşüncesini doğurmaktadır. Kısacası güven, kişilerin prosedür adaletinin gelecekteki düzeyine ilişkin tahminlerine bağlı olarak gelişmektedir. Politik, hukuki ve örgütsel düzeylerde yapılan araştırmalarda prosedür adaletinin güven düzeyini olumlu yönde etkileyen bir faktör olduğu belirtilmiştir (Brockner, Siegel, 1996, s.402). Örneğin, örgütsel alanda Konovsky ve Pugh'un (1994) çalışmaları, çalışanların prosedür adaleti ile ilgili olumlu algılamaları ile yöneticilerine duydukları güven arasında yüksek korelasyon olduğunu ortaya koymuştur (s.664). Siegel ve arkadaşları da (1995), prosedür adaleti ile dağıtım adaleti arasındaki etkileşimin tam olarak güven ve dağıtım adaleti arasındaki ilişkiyi yansıttığını, Deluga ise (1994, s.315-328), kişilerarası güvenin yönetici-çalışan ilişkilerinin esasını oluşturduğunu belirterek bu görüşü desteklemiştir (Brockner, Siegel, 1996, s.403).

Prosedür adaleti alınan kararların yapısına (biçimsel prosedürler) ve kararları alan kişilerin kişilerarası davranışlarına (etkileşim adaleti) dayanmaktadır (Greenberg, 1990(b)). Bu tür adaletin yapısal ve kişilerarası unsurlarının her ikisi de algılanan güveni etkilemektedir ancak etkileşim süreci farklılık göstermektedir. Prosedür adaletinin yapısal yönünün (karar ve/veya süreç kontrolü) kalıcı olma özelliği belirsizliği azaltmakta ve kararların yapısına bağlı olarak gelişen geleceğe yönelik tahminlerin yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Karar veren kişilerin geliştirdikleri kişilerarası ilişkiler, etkileşim adaletine ilişkin algılamaları belirlemektedir. Kararların yapısına etki eden kurumsal güçler gibi kararları uygulayan kişilerin eğilimlerinin de kalıcı olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle kişiler kendilerine geçmişte nasıl davranıldıysa (etkileşim adaleti düzeyi) gelecekte de öyle davranılacağını düşünme eğilimindedirler. Özetle, prosedür adaletinin yapısal ve kişilerarası unsurları kişilerin geleceğe ilişkin tahminlerini

belirlemektedir. Yapısal ve etkileşimsel açıdan adil olan prosedürler sisteme ve karar alan kişilere güven duyulmasını sağlamaktadır. Bunun tersine adil olmayan prosedürler de düşük düzeyde güven oluşumuna neden olmaktadır (Brockner, Siegel, 1996, s.403; Konovsky, Pugh, 1994, s.666). Alexander ve Ruderman (1987), prosedür adaletine ve dağıtım adaletine ilişkin algılamaların, üst düzey yöneticilere duyulan güveni belirlediğini ifade etmişlerdir. Folger ve Konovsky'nin (1989), yöneticilerin adil prosedürlere dayanan uygulamalarının çalışanların sisteme bağlılık duymaları ve yöneticilerine güvenmeleri sonucunu doğuracağı, Pillai ve arkadaşlarının da (1999) çalışanlara yönelik adil davranışların, onların güvenini, hedeflere bağlılıklarını artıracığı ve sıradışı bir performans düzeyi yaratacağı şeklindeki ifadeleri de bu görüşü desteklemektedir. Onlara göre adil prosedürler, yöneticinin çalışanlarının haklarına saygı duyduğunun ve onlara değer verdiğinin göstergesidir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, Scandura'nın lider-üye mübadelesini örgütsel adaletle dayandırarak açıkladığı model, güven faktörü de eklenerek Şekil 2.2'deki gibi geliştirilebilir.



Şekil 2.2: Lider-Üye Mübadelesinde Örgütsel Adaletin Yöneticiye Duyulan Güveni Belirlemedeki Rolü

Kaynak: Scandura, 1999, s.31; Konovsky, Pugh, 1994, s.666.

2.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Organ'ın "adalet algılamalarının vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini etkilediği" şeklindeki görüşleri, iş tatmini ile vatandaşlık davranışı ilişkisine getirdiği yorumlara dayanmaktadır. Literatürde, iş tatmini ölçümlerinin duygusal süreçlerden çok bilişsel süreçleri yansıttığı yönünde bulgular elde edildiği görülmektedir (Organ, 1988, 1990). Sözü edilen bilişsel süreç, adalet algılamalarına dayanan değerlendirmeleri ve kıyaslamaları içermektedir. Bu bakış açısıyla incelendiğinde iş tatmini konusunun Folger'in geliştirdiği (1986) Bilişsel Atıf Teorisi ile (Referent Cognitions Theory-RCT) ilişkilendirilebileceği belirtilmiştir (Organ, 1996, s.391). Bu teoride, örgütsel adaletle ilgili değerlendirmeleri doğrudan veya dolaylı etkileyen, karşılaştırmaya yönelik tüm standartlar (iş arkadaşlarının kazanımları, ülkenin genel ekonomik durumu, diğer organizasyonlarda çalışan kişilerin aldığı ücretler vb) düşünülmüştür (Folger, Cropanzano, 1998, s.55; Folger, 1993, s.163) Tatminsizliğe sebep olan faktörler yalnızca hoşnutsuzluk duygusunun değil, yoğun bir adaletsizlik algılamasının da göstergesidir. Folger'a göre, kişiler adil olmayan uygulamalara, sözlü ifadelerin ötesinde tepkiler göstermektedirler. Folger'ın bu tespiti temel alınarak yapılan pek çok araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı, adaletsizliğe yönelik açık tepkilerden biri olarak tanımlanmıştır (Organ, 1988, 1996; Smith, Organ, Near, 1983; Barr ve Pawar, 1995; Moorman, 1991, 1993).

Örgütsel vatandaşlık davranışını adil olmayan uygulamalara verilen bir cevap olarak tanımlamak, Adams'ın Eşitlik Teorisi'nde (Equity Theory) belirttiği "bireylerin katkı ve kazanımlarının oranının dengeli biçimde gerçekleşmesi gerektiği" (Greenberg, 1987, s.11) şeklindeki görüşlerini akla getirmektedir (Moorman, 1991, s.846). Ancak, kişiler orantılı katkı/kazanım kuralını adaletin tek kriteri olarak algılamayı ve buna bağlı olarak tepki göstermeyi tercih etmeyebilirler. Örneğin, adaletsizliğe ilişkin algılamalarına dayanarak biçimsel iş tanımında belirtilen görevleri tam olarak yerine getirmeyen kişi, bu davranışı nedeniyle biçimsel ödüllerden mahrum kalma gibi olası yaptırımlara maruz kalabilir. Bunun yerine, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten vazgeçmek daha kolay, güvenli, daha az zararlı ve kontrolü kişiye bırakan bir tercih olacaktır (Organ, 1996, s.391; Moorman, 1991, s.846)

Adalet algılamaları ile vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye getirilen ve Eşitlik Teorisi'ne dayandırılan yaklaşım bir çelişkiyi ortaya koymaktadır: Biçimsel olarak ödüllendirilmeyen

vatandaşlık davranışlarının oluşumunda, kaynakların dağıtımına dayanan ve bu yönüyle biçimsel özellikler taşıyan dağıtım adaletinin etkisi nasıl açıklanabilir? Organ (1990), bu çelişkiyi açıklamak için Blau'nun (1964) sosyal mübadele ve ekonomik mübadele ayırımını kullanmıştır. Var olan adil uygulamalar çalışanlar için organizasyonla kurdukları sosyal mübadelenin kanıtıdır. Bu tür bir ilişkide kişiler istismara uğrayacaklarını düşünmezler. Katı sözleşmelere dayanmayan sosyal mübadele ilişkileri kişilere fazladan-rol davranışı sergileme esnekliğini vermektedir (Moorman, 1991, s 846). Bu nedenle yüksek nitelikli sosyal mübadelelerde bu çelişkiden söz edilemez. Çalışanlar doğrudan ödüllendirilmeyeceklerini bilseler bile vatandaşlık davranışlarının var olan adil uygulamalara verilecek en iyi karşılık olacağını düşünebilirler (Niehoff, Moorman, 1993, s 535) Kısacası, sosyal mübadeleye taraf olduklarını düşünen çalışanların vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri artacaktır (Moorman, 1991, s 846).

Vatandaşlık davranışı, çalışanların kendilerine yarar sağlayanlara karşılık verme yöntemlerinden biridir (Bateman, Organ, 1983, s.588). Çalışanların, "yöneticilerin dürüst olduğu ve adil davrandıkları" şeklinde genel örgütsel değerlendirmelere varmalarını sağlayan adalete dayalı bir örgüt kültürü, onların farklı bir performans şekli olan vatandaşlık davranışını benimsemelerine neden olmaktadır (Organ, Moorman, 1993; Moorman, 1991). Özetle, çalışanlar sosyal mübadele ilişkisini adalet kriteriyle değerlendirmekte ve vatandaşlık davranışı sergileme veya bu davranıştan vazgeçme yoluyla örgüt içi uygulamalara karşılık vermektedirler (Tansky, 1993, s.197; Niehoff, Moorman, 1993, s.533; Farh, Podsakoff, Organ, 1990, s.708).

Örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları ve örgütsel adaletin bütün türlerinin göz önünde bulundurulduğu araştırmalarda farklı bulgulara ulaşılmıştır. Tansky (1993), Farh ve arkadaşlarını (1990) destekler biçimde adalet algılamalarının özgecilik boyutunu diğer boyutlara oranla daha fazla etkilediğini belirtirken (s.204), Moorman da (1991), etkileşim adaletinin özgeciliği belirlemede daha büyük rol oynadığını ifade etmiştir. Moorman, Blakely ve Niehoff ise (1998), algılanan örgütsel desteğin (perceived organizational support) prosedür adaleti ile vatandaşlık davranışı ilişkisinde aracı rolü oynadığını ifade etmişlerdir (s 354). Bies, Martin ve Brockner da (1993), geçici olarak işten çıkarılan kişilerin, bu karar adil prosedürlere dayandığı sürece olumsuz tepki vermediklerini, hatta işten ayrılana kadar vatandaşlık davranışı sergilemeye devam ettiklerini ifade ederek adalet-vatandaşlık davranışı ilişkisinin en çarpıcı örneklerinden birini vermişlerdir (s 235).

2.4. Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Birbirleri hakkında anlamlı bilgiler toplayan ve birbirleriyle yoğun etkileşim içinde bulunan tarafların kurdukları güven ilişkileri literatürde “tanıdık aktörler arasındaki etkileşimler” başlığıyla gruplandırılmıştır (Bigley, Pearce, 1998, s.413). McAllister’in (1995) yöneticiler arasında yaptığı ve güvenin bilişsel/duygusal temellerini araştırdığı çalışması, Mayer ve arkadaşlarının (1995) güvenilirliğe ilişkin algılamaları etkileyen faktörleri, algılanan riski ve tarafların ilişkilerinde aldıkları riski gözönünde bulundurarak geliştirdikleri “bütünleşik güven modeline” yer verdikleri araştırmaları veya Butler’in (1991) güvene yol açan koşulları açıklamaya ve bir güven ölçeği oluşturmaya çalıştığı makalesi bu grupta yer alan araştırmalardan bazılarıdır.

Bigley ve Pearce’in “güvene yönelik bakış açısının, çalışmaların odaklandıkları sorunlara göre değişmesi gerektiği” şeklindeki görüşlerini özetleyen “problem merkezli yaklaşımlarına” dayanarak, yöneticiye duyulan güvenin vatandaşlık davranışına etkisini konu alan araştırmaların “tanıdık aktörler arasındaki etkileşimler” kategorisinde yer alabileceğini söylemek mümkündür.

Yöneticilerin çalışanlarla düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları, inisiyatif kullanımını teşvik etmeleri, çalışanların savunmasızlık durumlarından faydalanmaya çalışmamaları vb. çalışanların onlara güven duymasını kolaylaştıracaktır (Deluga, 1994, s.315; 1995, s.3). Butler (1991), güveni artıracakları söylediği davranışları tanımlamıştır. Gerektiğinde çalışanların yanında olmak, yetkinlik (beceriler, bilgi ve göreve ilişkin yeterlilik), tutarlılık (davranışların tahmin edilebilirliği), sözlerini yerine getirme, tarafsız ve adil olma, dürüstlük, sadakat (çalışanlara zarar vermeme ve onların çıkarlarını koruma), açıklık (bilginin ve düşüncelerin serbestçe ifade edilmesine izin verme) bunlardan bazılarıdır. Güven ve vatandaşlık ilişkisinde de karşılıklılık normu belirleyicidir. Vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi çalışanların, yöneticilerin güven yaratmaya yönelik olumlu davranışlarına karşılık vermek istemesiyle ortaya çıkmaktadır. Örneğin, yöneticinin sadakati çalışanların savunmasızlıklarından yararlanmamayı ifade etmektedir. Yöneticilerinin sadakatine inanan çalışanlar, örgüt içindeki çabalarının samimi biçimde değerlendirileceğine ve takdir edileceğine inanırlar ve bunun sonucu olarak önemsiz sorunları gereksiz yere büyütmeğe kaçınırlar (sportmenlik davranışı) veya

geçerli bir mazeretleri olduğu durumlarda bile çalışmaya devam edebilirler (vicdanlılık davranışı) (Deluga, 1995, s 12).

Güven, tam olarak belirtilmemiş yükümlülükler doğuran bir yapıdır. Tanımlanamayan bu yükümlülükler, kişilere vatandaşlık davranışı sergileme duyarlılığı kazandırmaktadır. Bu nedenle, güvene dayalı yönetici-çalışan ilişkilerinde çalışanların fazladan rol davranışı sergileme eğilimleri artmaktadır. Bu tür ilişkilerde risk, çalışanlar ve yöneticileri arasındaki psikolojik sözleşmenin yöneticiler tarafından ihlal edilmesi ihtimali ile ilgilidir (Pillai, Schriesheim, Williams, 1999, s.897-935).

Organizasyonlarda, örgütsel etkinliği artıran nitelikteki biçimsel olmayan davranışları önceden tahmin edebilmek güçtür. Bu nedenle çalışanların güvenini kazanmak yoluyla onların vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini artıran lider davranışlarını tanımlayabilmek önem kazanmıştır. Bu perspektifle bakıldığında, Butler'ın güven artırıcı davranışlar içinde tanımladığı "yöneticinin adil ve tarafsız davranışlarının" güven ve vatandaşlık davranışı ilişkisinin araştırıldığı çalışmalarda yoğun biçimde kullanılan bir değişken olduğu görülmektedir (Deluga, 1994, s.315-328)

2.5. Sosyal Mübadele Temelinde Örgütsel Güven, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını, Blau'nun (1964) sosyal mübadele teorisiyle açıklamıştır. Ona göre, çalışanlar ve yöneticileri arasında hesaplanmış bir temele değil, ilişkideki tarafların uzun vadede yükümlülüklerini yerine getireceğine duyulan güvene dayanan ve gelecekte tam olarak belirtilmemiş yükümlülükler doğuran bir sosyal mübadele ilişkisi gelişmektedir. Güven, bir tarafın (kişi, grup, örgüt) diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olması şeklinde tanımlanmaktadır (Hosmer, 1995, s379). Vatandaşlık davranışları sosyal mübadelenin çalışanlarla yöneticileri arasındaki ilişkinin niteliğini belirlediği bir bağlamda ortaya çıkmaktadır ve sosyal mübadele ilişkilerinin oluşmasında ve korunmasında güven anahtar unsurdur. Ancak teorisyenler, güvenin bu ilişkilerde nasıl ortaya çıktığı gibi temel bir soruyu gözardı etmişlerdir.

Bu soruya cevap arandığında örgütsel adalet çalışanlarla yöneticileri arasındaki güvenin kaynaklarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Konovsky, Pugh, 1994, s 656).

Çalışanların organizasyondaki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamaları, onların organizasyona duydukları bağlılığı ve yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir. Uygulamaların dayandığı prosedürlerin ve elde edilen kazanımların adilliği, yöneticilerin çalışanların haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının bir göstergesidir (Konovsky, Pugh, 1994, s.658; Pillai, Schriesheim, Williams, 1999, s.898). Çalışanların organizasyondaki prosedürlerin adil olduğuna duydukları inanç, kendilerini organizasyonun değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini ve iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır (Alexander, Ruderman, 1987; Folger, Konovsky, 1989; Karsgaard, Schweiger, Sapienza, 1995).

Araştırmalarda vatandaşlık davranışının bilişsel temelini yoğun biçimde vurgulandığı görülmektedir. Organ (1988), Organ ve Konovsky (1989), vatandaşlık davranışlarını genel yardımseverlik davranışlarından ayırmışlardır. Onlara göre örgütsel bağlamda gelişen davranışlar, üzerinde düşünülmüş davranışlardır. Bu görüş, adalet algılamalarının vatandaşlık davranışına etkisinin anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu noktadan bakıldığında adalet-vatandaşlık davranışı ilişkisinde aracı rol oynayan güvenin, rasyonel bir tercih olarak geliştiğini belirtmek mümkündür. Çünkü, rasyonel bir tercih olarak güven, yöneticiyle ilgili elde edilebilen bilgilere ve onunla ilgili olumlu/olumsuz değerlendirmelere dayanan bilinçli bir bilişsel sürecin ürünüdür. Adalet algılamaları ise bu rasyonel tercihin oluşmasına etki eden "bilgiyi ve değerlendirme sonuçlarını" temsil etmektedir. Güven, adalet ve vatandaşlık davranışı ilişkisindeki bilişsel süreç, karşılıklılık normunu temel almaktadır (Barr, Pawar, 1995, s 302).

Çalışanlar ve yöneticileri arasında oluşan ve örgütsel adaletin varlığına duyulan inançla pekişen güvene dayalı bu mübadele ilişkisi, çalışanların biçimsel iş tanımlarında yer alan sorumluluklarının ötesinde bazı biçimsel olmayan davranışlar (vatandaşlık davranışları) sergilemelerine yol açmaktadır. Yöneticilerin adaletine duyulan güven, çalışanların vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini belirleyen önemli bir faktördür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINI, YÖNETİCİLERİNE DUYDUKLARI GÜVENİ VE ÖRGÜTSEL ADALETE İLİŞKİN ALGILAMALARINI ÖLÇMEYE YÖNELİK OLARAK BİR OTEL ÖRGÜTÜNDE YAPILAN ALAN ARAŞTIRMASI

3.1.Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

3.1.1.Araştırmanın Amacı

Alan araştırmasının amacı, çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolünü araştırmaktır.

3.1.2.Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma, Antalya'da 12 yıldır varlığını sürdüren, kurumsallaşmış ve bu yönüyle sektörün öncü firmaları arasında yer alan bir otel örgütünde, anket yöntemi uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Organizasyonun toplam 13 departmanı ve 159 çalışanı bulunmaktadır. 2 veya 2 kişiden az kişinin çalıştığı 4 departman, araştırma kapsamına alınmamıştır. Vatandaşlık davranışlarının, örgütsel adalet ve örgütsel güvene ilişkin algılamaların gelişebilmesi için çalışanların sosyalizasyon süreçlerini tamamlamış olmaları gerektiği düşünülerek organizasyonda en az 1 yıldır çalışan 111 kişi, araştırmaya dahil edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı anketi, sunuş mektubu ile birlikte kapalı zarflar içinde yöneticilere elden dağıtılmıştır. Adalet ve güven ifadelerinin yer aldığı anketlerin de Personel ve Eğitim Müdürü aracılığı ile yine kapalı zarflar içinde çalışanlara ulaştırılması sağlanmıştır. Dağıtılan anketlerin tamamı geri dönmüş (cevaplama oranı %100) ve toplam 111 anket analize dahil edilmiştir.

Araştırma iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada seçilen iki vatandaşlık davranışı ölçeğinin güvenilirliklerinin karşılaştırılması yoluyla, söz konusu ölçeklerin Türkiye'deki uygulanabilirlikleri sınanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde elde edilen bulgular doğrultusunda seçilen bir vatandaşlık davranışı ölçeği, ikinci aşamada çalışanların vatandaşlık davranışlarını ölçmek üzere kullanılmıştır. İkinci aşamada, iki ayrı anket analize dahil edilmiştir. Vatandaşlık davranışı ölçeğini içeren birinci anket, dokuz departman yöneticisine uygulanmış

ve her yöneticinin kendi departmanında çalışan kişilerin vatandaşlık davranışlarını ayrı ayrı değerlendirmesi sağlanmıştır. Örgütsel adalet ve örgütsel güvenle ilgili ifadelerin yer aldığı ikinci anket ise çalışanlara uygulanmış ve her çalışanın kendisinin vatandaşlık davranışını değerlendiren departman yöneticisine duyduğu güven ve organizasyonun adaletine ilişkin algılamaları belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın birinci aşaması, hiçbir bireyin içinde bulunduğu kültürden bağımsız olarak davranamayacağı, dolayısıyla birey davranışlarına ilişkin kavramların evrenselliğinin doğrulanması için birçok ülkede bu kuramların geçerliliğinin sınanması gerektiği düşüncesinden yola çıkılarak geliştirilmiştir. Evrensel olduğu ileri sürülen Batı kaynaklı örgüt ve yönetim kuramlarının “çoğunluk dünyadaki” uygulanabilirliğine ilişkin araştırmalardan elde edilecek sonuçların ülkemiz yöneticileri ve işadamları için önemi açıktır (Kağıtçıbaşı, 1998; Farh, Podsakoff, Organ, 1990). Bu görüşlerden yola çıkarak, vatandaşlık davranışı konusuna yönelik araştırmalarda kullanılan iki ölçeğin Türkiye için geçerliliği test edilmeye çalışılmıştır (Ölçeklerin yer aldığı ankete Ek 1’de yer verilmiştir)

Organ ve Graham’ın örgütsel vatandaşlık boyutlarına ilişkin tanımlamalarına, bu konuda yapılan tüm araştırmalarda rastlamak mümkündür. Kavramın ilk kez ortaya atıldığı 1980’li yıllardan bu yana, bu boyutların benimsendiği farklı ölçekler geliştirilmeye çalışılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının diğer örgütsel faktörlerle ilişkisinin araştırıldığı pek çok araştırma yapılmıştır (Deluga, 1994; Bateman, Organ, 1983; Podsakoff ve MacKenzie, Bommer, 1996; Tansky, 1993; Organ, 1994; Chattopadhyay, 1999; Witt, 1991). Bu araştırmaların geneline bakıldığında, Podsakoff ve MacKenzie’nin 1989 yılında geliştirdikleri ve Organ’ın boyutlarının (özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sportmenlik, sivil erdem) temel alındığı ölçeğin en çok kullanılan ölçek olduğu görülmektedir. Bu ölçekte özgeciliğe ait 3, nezaket boyutuna ait 3, vicdanlılık boyutuna ait 3, sportmenlik davranışlarına ait 4 ve sivil erdem boyutuna ait 4 ifade yer almaktadır. Bu ölçeğin kullanıldığı araştırmalarda (MacKenzie, Podsakoff ve Fetter, 1991; Moorman, 1991, 1993; Moorman, Niehoff, Organ, 1993; Niehoff, Moorman, 1993; Podsakoff, MacKenzie, 1994; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter, 1990; Podsakoff, MacKenzie, Fetter, 1993; Tansky, 1993), sözü geçen ölçeğin geçerliliğine ve iç tutarlılığına ilişkin olumlu ve cesaret verici sonuçlara ulaşıldığı gözlemlenmektedir (Podsakoff, MacKenzie, Bommer, 1996, s 266). 1992 yılında Moorman ve Blakely’nin geliştirdikleri ölçek ise, Graham’ın boyutlarının temel alındığı tek ölçek olması yönüyle dikkat çekmektedir.

Moorman ve Blakely'nin hazırladıkları ölçek dört bölümden oluşmaktadır. Kişilerarası yardımlaşmaya (interpersonal helping) ilişkin 5 ifade, çalışanların işleri ile ilgili konularda birbirlerine yardımcı olmak için sergiledikleri davranışlara yönelik ifadelerdir. Bireysel inisiyatife (individual initiative) ilişkin 5 ifade çalışanların, bireysel performanslarını ve grup performanslarını geliştirmek için iş arkadaşları ile kurdukları iletişimle ilgilidir. Ölçeğin üçüncü bölümünde yer alan 4 ifade, çalışanların kişisel çalışkanlıkları (personal industry) ile ilgilidir ve işlerini onlardan beklenilenin üstünde bir gayretle sürdürmelerini ifade etmektedir. 4 ifadeden oluşan son bölüm ise organizasyona sadakatle destek olmaya (loyal boosterism) ilişkindir ve çalışanların organizasyonun imajına katkı sağlayan davranışlarını ifade etmektedir.

Araştırmanın ikinci aşamasında kullanılan ankette, dağıtım adaletine, prosedür adaletine (biçimsel prosedürler ve etkileşim adaleti) ve örgütsel güvene ilişkin ifadeler yer almaktadır. Dağıtım adaletine yönelik 7 ifadeden 3'ü Moorman'ın (1991), 1 tanesi ise Niehoff ve Moorman'ın (1993) ölçeklerinden alınmıştır. Biçimsel prosedürlere ilişkin 8 ifadeden 7'si Moorman'ın (1991) geliştirdiği ölçekten, etkileşim adaleti ile ilgili 13 ifadeden ise 5'i Moorman'ın (1991), 3'ü Folger ve Konovsky'nin (1989), 1 tanesi de Niehoff ve Moorman'ın (1993) geliştirdikleri ölçeklerden alınmıştır. Örgütsel adaletle ilişkin diğer 8 ifade, literatürden yararlanılarak, bu çalışma için geliştirilmiştir. Ankette yöneticiye duyulan güvenle ilgili ifadeler de kişilerarası güvenle ilgili ölçeklerden esinlenilerek ve yoğunlukla Mayer, Davis ve Schoorman (1995), Clark ve Payne (1997) ve Butler'ın (1991) çalışmalarından yararlanılarak geliştirilen ifadelerdir (Bu aşamada kullanılan ankete Ek 2'de yer verilmiştir).

Verilerin çözümlenmesinde SPSS istatistik programından faydalanılmıştır. Faktör analizi ve regresyon analizi, verilerin analizinde uygulanan istatistiksel tekniklerdir.

3.1.3. Araştırmanın Kısıtları

Çalışmanın pilot uygulama olarak tasarlanmış ve tek bir sektörde yapılmış olması, kısıtlarından biridir. Vatandaşlık davranışı ile ilgili ölçeklerin Türkiye'deki uygulanabilirliğinin ve örgütsel vatandaşlık ile güven ve adalet faktörlerinin ilişkisinin değerlendirilmesinde bu çalışmanın sonuçlarının yeterli olmayacağı açıktır. Ancak, ileriki çalışmalarda ölçeklerin farklı sektörlerde, farklı iş gruplarına, daha geniş bir kesime uygulanması ve pek çok örgütsel faktörün konu edildiği çalışmalarda kullanılması yoluyla bu kısıtın giderilmesine çalışılacaktır.

Literatürde, vatandaşlık davranışı ile ilgili araştırmalarda çalışanların vatandaşlık davranışlarına ilişkin ölçeklerin kime uygulanması gerektiği yoğun biçimde tartışılmaktadır (Harris, Schaubroeck, 1988, s.43-62) Bir araştırma içinde farklı kaynakların (çalışanların kendilerini değerlendirmeleri, yöneticilerin çalışanları değerlendirmeleri veya iş arkadaşlarının birbirlerini değerlendirmeleri) aynı anda kullanılması, her zaman için en iyi yol olarak kabul edilmektedir (Moorman, 1991, s.848). Ancak, araştırmalara ayrılan zaman ve kaynaklar çoğu zaman bu tür bir yöntemin uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, örgütsel vatandaşlık davranışı literatüründe yoğunlukla yöneticilerin görüşlerine başvurulduğu görülmektedir (Bateman, Organ, 1983; Organ, Konovsky, 1989; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter, 1990; Smith, Organ, Near, 1983). Williams (1988), spesifik olarak vatandaşlık davranışı ölçümlerinin kaynakları konusunda çalışmıştır. Onun bulgularına göre, yöneticiler için kurum-içi rol ve fazladan-rol ayrımı daha nettir, dolayısıyla yöneticiler, çalışanların vatandaşlık davranışlarına yönelik daha doğru ve açık değerlendirmeler yapabilmektedirler. Bu nedenlerle Williams'a göre yöneticilerin vatandaşlık ölçümlerinde tek kaynak olarak kullanılması, en uygun seçenek olarak kendini göstermektedir (Moorman, 1991, s.848). Williams'ın bu görüşlerine rağmen, değerlendirmelerine başvuru yapan taraflar konusunda literatürde süregiden tartışmalar, vatandaşlık davranışlarının ölçülmesinde yalnızca yöneticilerin görüşlerine başvurmanın, bu araştırmanın kısıtlarından biri sayılabileceğini ortaya koymaktadır.

3.2.Araştırmanın Bulguları ve Yorumu

3.2.1.Birinci Aşamanın Bulguları: İki Farklı Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Ön Çalışma

3.2.1.1.Faktör Analizi Sonuçları

Podsakoff ve MacKenzie'nin geliştirdikleri ölçeğe varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve Podsakoff ve arkadaşlarının elde ettiği faktör yapısına benzer bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Elde edilen dört faktörün, Organ'ın tanımladığı ve ölçeğin dayandırıldığı örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarıyla (özgecilik, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem) tutarlı biçimde oluştuğu görülmektedir. Oluşan dört faktör Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	Özgecilik ve Nezaket	Sivil Erdem	Vicdanilik	Sportmenlik
İş yükü ağır olan arkadaşlarına işlerinde yardımcı olur (özgecilik)	0.57	0.49	0.36	0.07
Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olur (özgecilik)	0.63	0.44	0.42	0.11
Herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarının yerini alarak onlara yardımcı olur (özgecilik)	0.59	0.47	0.33	0.09
İş arkadaşlarının haklarını çiğnemez (nezaket)	0.72	0.24	0.31	0.17
İşyle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstünü mutlaka bilgilendirir (nezaket)	0.75	0.16	0.26	0.33
Herhangi bir karar alırken, bu karardan etkileneceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alır. onlara danışır (nezaket)	0.59	0.26	0.08	0.47
Kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynar	0.20	0.74	0.27	0.08
Kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılır	0.23	0.79	-0.04	0.32
Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılır	0.10	0.80	0.24	0.32
Kurumdaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydurur	0.47	0.65	0.20	0.26
Çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmaz	0.52	-0.05	0.57	0.26
Her zaman dakiktir	0.06	0.12	0.86	0.03
İşine belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermez	0.32	0.17	0.74	0.08
Zamanının çoğunu işiyle ilgili önemiz sorunlardan yakınlıkla geçirir	0.13	0.16	-0.06	0.74
Pireyi deve yapar	-0.01	0.35	0.03	0.72
Sürekli işinden ayrılmak istediğinden bahseder	0.06	0.29	0.40	0.62
Her zaman işteki durumunun olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih eder	0.30	-0.15	0.33	0.66
Özdeğer	10.1	1.8	1.4	1.0
Varyans Açıklama Yüzdesi	%50.6	%9.4	%7.3	%5.2
Toplam Varyans Yüzdesi	%50.6	%60.0	%67.3	%72.5

Tablo 3.1'de özgecilik ve nezaket boyutlarının aynı faktör içinde yer aldığı görülmektedir. Organ, bu boyutların birbirine benzer anlamlar ifade ettiğini belirtmiştir (1988) Ancak, özgecilik boyutunun, kişilere bir problem ortaya çıktıktan sonra yardım etmeyi; nezaket boyutunun ise herhangi bir problemin ortaya çıkmasını engelleyecek şekilde veya en azından etkisini azaltacak şekilde yardım etmeyi ifade ettiğini belirterek iki boyutu birbirinden ayırmıştır

Moorman ile Blakely'nin geliştirdikleri ölçeğe uygulanan faktör analizinde anlamlı bir faktör yapısına ulaşamamıştır. Analiz sonucunda iki faktör elde edilmiş ve "kişilerarası yardımlaşma", "bireysel inisiyatif" ve "sadakatle destek olma" boyutlarının birinci faktörde yer aldığı görülmüştür. Ancak Moorman ve Blakely'nin, "çalışanların işlerini beklenilenin üstünde bir gayret ile sürdürmeleri" şeklinde tanımladıkları "kişisel çalışkanlık" boyutu ikinci faktörde yer almıştır.

3.2.1.2. Ölçeklerin Değerlendirilme Kriterleri

3.2.1.2.1. Güvenilirlik

Güvenilirlik, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Bu çalışmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında, en popüler güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach'ın α değeri kullanılmıştır

Tablo 3.2'de her iki ölçeğin kullanıldıkları ilk araştırmadaki (orijinal araştırma) ve bu çalışmadaki güvenilirlik değerlerinin kabul edilebilir bir düzeyde olduğu görülmektedir (Cronbach α değerinin 0.6'nın üzerinde olması beklenmektedir). Her iki ölçek, boyutları bazında incelendiğinde de kabul edilebilir düzeyde α değerlerine ulaşılmaktadır (Tablo 3.3 ve Tablo 3.4).

Tablo 3.2: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerinin Güvenilirlik Değerleri

	Moorman ve Blakely Ölçeği	Podsakoff ve MacKenzie Ölçeği
α 'nın orijinal çalışmadaki değeri	0.70	0.80
α 'nın bu çalışmadaki değeri	0.95	0.92

Tablo 3.3: Podsakoff ve MacKenzie Ölçeğinin Boyutları Bazında Elde Edilen Güvenilirlik Değerleri

	Özgecilik	Nezaket	Sivil Erdem	Vicdanlılık	Sportmenlik
α 'nın orijinal çalışmadaki değeri	0.85	0.85	0.70	0.82	0.85
α 'nın bu çalışmadaki değeri	0.87	0.84	0.89	0.76	0.75

Tablo 3.4: Moorman ve Blakely Ölçeğinin Boyutları Bazında Elde Edilen Güvenilirlik Değerleri

	Kişisel Yardımlaşma	Bireysel İnisiyatif	Kişisel Çalışkanlık	Sadakatle Destek Olma
α 'nın orijinal çalışmadaki değeri	0.74	0.76	0.61	0.86
α 'nın bu çalışmadaki değeri	0.89	0.87	0.80	0.91

3.2.1.2.2. Geçerlilik

Geçerlilik, kullanılan ölçeğin, ölçülmesi amaçlanan özelliği ölçüp ölçemeyeceğinin saptanmasında kullanılmaktadır. Bu çalışmada da ölçeklerin yakınsama (convergent) ve ayırışma (discriminant) geçerliliği analizleri yapılmıştır.

Podsakoff ve MacKenzie'nin geliştirdikleri ölçeğin yakınsama geçerliliğini belirlemek amacıyla, aynı boyut içinde yer alan değişkenlerin korelasyonları incelenmiştir (Tablo 3.5). Tabloda koyu renkle gösterilen rakamlar, aynı boyut içinde yer alan değişkenlerin korelasyonlarını belirten alt matrisleri oluşturmaktadır. Alt matrislerin tümünde, korelasyonların yüksek ve %1'lik düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulgulara dayanarak, Podsakoff ve MacKenzie'nin geliştirdikleri ölçeğin, yakınsama geçerliliğine sahip olduğunu söylemek mümkündür. Ölçeğin ayırışma geçerliliğini belirlemek amacıyla ise, farklı boyutlar içinde yer alan değişkenlerin korelasyonları incelenmiştir. Ölçeğin ayırışma geçerliliğine sahip olduğunu söyleyebilmek için değişkenlerin korelasyonlarının düşük olması ve anlamlı olmaması gerekmektedir. Tablo 3.5'de, italik rakamlarla gösterilen bu tür korelasyon değerlerinin yalnızca "sportmenlik" ve "vicdanlılık" boyutları alt matrisinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu nedenle ölçeğin ayırışma geçerliliğine sahip olduğunu söylemek mümkün değildir.

Moorman ve Blakely'nin geliştirdikleri ölçek de, yakınsama ve ayırışma geçerliliklerini belirlemek amacıyla aynı şekilde incelenmiştir (Tablo 3.6). Tabloda koyu renkle gösterilen rakamlar, aynı boyut içinde yer alan değişkenlerin korelasyonlarını belirten alt matrisleri oluşturmaktadır. Bu ölçekte de alt matrislerin tümünde korelasyonun yüksek ve %1'lik düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre, ölçeğin yakınsama geçerliliğine sahip olduğunu söylemek mümkündür. Ölçeğin ayırışma geçerliliğini belirlemek amacıyla, farklı boyutlar içinde yer alan değişkenlerin korelasyonları incelendiğinde, "işe gelmemek için geçerli sebepleri olduğu günlerde bile nadiren devamsızlık yapar" ifadesini temsil eden kişisel çalışkanlığa ilişkin değişkenin, diğer değişkenlerle korelasyonunun düşük olduğu görülmektedir. Faktör analizi sonuçlarında, aynı değişkenin faktör yükünün büyük olduğu (0.831) dikkati çekmektedir. Buna dayanarak, bu ifadenin "kişisel çalışkanlık" boyutunu en iyi temsil eden ifade olduğunu söylemek mümkündür. Farklı boyutlarda yer aldıkları için düşük korelasyona sahip olmaları beklenen diğer değişkenler incelendiğinde, beklenenin tersine yüksek korelasyon gözlemlenmektedir. Bu nedenle, Moorman ve Blakely'nin geliştirdikleri ölçeğin de ayırışma geçerliliğine sahip olduğunu söylemek mümkün değildir.

Tablo 3 5: Podsakoff ve MacKenzie Ölçeğinde Yer Alan Değişkenlerin Korelasyonları

	V1	V3	V5	V2	V4	V8	V29	V30	V31	V32	V14	V25	V26	V13	V15	V23	V24	
Spor.	V24	0.315*	0.385*	0.304*	0.380*	0.482*	0.478*	0.211*	0.184*	0.241*	0.338*	0.421*	0.255*	0.388*	0.411*	0.355*	0.463*	1.000
	V23	0.446*	0.445*	0.445*	0.414*	0.466*	0.464*	0.357*	0.399*	0.472*	0.432*	0.418*	0.335*	0.338*	0.407*	0.536*	1.000	1.463**
	V15	0.255*	0.340*	0.273*	0.246*	0.332*	0.382*	0.287*	0.439*	0.464*	0.434*	0.174	0.086	0.203*	0.460*	1.000	0.536*	0.355*
	V13	0.247*	0.224*	0.205*	0.231*	0.363*	0.440*	0.244*	0.394*	0.316*	0.320*	0.253*	0.093	0.165	1.000	0.460*	0.407*	0.411*
Vted	V26	0.513*	0.576*	0.511*	0.534*	0.499*	0.395*	0.391*	0.266*	0.411*	0.397*	0.529*	0.574*	1.000	0.165	0.203*	0.338*	0.388*
	V25	0.385*	0.464*	0.418*	0.351*	0.352*	0.230*	0.358*	0.107	0.302*	0.301*	0.463*	1.000	0.574*	0.093	0.086	0.335*	0.255*
	V14	0.442*	0.544*	0.435*	0.550*	0.586*	0.429*	0.268*	0.236*	0.279*	0.435*	1.000	0.463*	0.529*	0.253*	0.174	0.418*	0.421*
Sivili Erdem	V32	0.645*	0.723*	0.653*	0.564*	0.504*	0.563*	0.581*	0.665*	0.681*	1.000	0.435*	0.301*	0.397*	0.320*	0.434*	0.432*	0.338*
	V31	0.488*	0.528*	0.506*	0.446*	0.412*	0.467*	0.700*	0.782*	1.000	0.681**	0.279*	0.302*	0.411*	0.316*	0.464*	0.472*	0.241*
	V30	0.455*	0.497*	0.463*	0.427*	0.438*	0.478*	0.669*	1.000	0.782*	0.665*	0.236*	0.107	0.266*	0.394*	0.439*	0.399*	0.184
	V29	0.504*	0.555*	0.570*	0.430*	0.469*	0.327*	1.000	0.669**	0.700*	0.581*	0.268*	0.358*	0.391*	0.244*	0.287*	0.357*	0.211*
Nez	V8	0.558*	0.473*	0.530*	0.531*	0.648*	1.000	0.397*	0.478*	0.467*	0.563*	0.429*	0.230*	0.395*	0.440*	0.382*	0.464*	0.478*
	V4	0.523**	0.675*	0.635*	0.772*	1.000	0.648**	0.469*	0.438*	0.412*	0.504*	0.586*	0.352*	0.499*	0.363*	0.332*	0.466*	0.482*
	V2	0.596*	0.740*	0.560*	1.000	0.772*	0.531*	0.430*	0.427*	0.446*	0.564*	0.550*	0.351*	0.534*	0.231*	0.246*	0.414*	0.380*
Ozg	V5	0.646*	0.704*	1.000	0.560*	0.635*	0.530*	0.570*	0.463*	0.506*	0.653*	0.435*	0.418*	0.511*	0.205*	0.273*	0.445*	0.304*
	V3	0.724*	1.000	0.704*	0.740*	0.675*	0.473*	0.555*	0.497*	0.528*	0.723*	0.544*	0.464*	0.576*	0.224*	0.340*	0.445*	0.385**
	V1	1.000	0.724*	0.646*	0.596*	0.523*	0.558*	0.504*	0.455*	0.488*	0.645*	0.442**	0.385*	0.513*	0.247*	0.255*	0.446*	0.315*

*%1'lik düzeyde anlamlı

Tablo 3 6: Moorman ve Blakely Ölçeğinde Yer Alan Değişkenlerin Korelasyonları

	V3	V9	V10	V16	V17	V6	V7	V12	V18	V11	V21	V22	V33	V34	V35	V36	V37		
Sadak	V37	0.703*	0.534*	0.686*	0.535*	0.600*	0.528*	0.538*	0.643*	0.586*	0.077	0.544*	0.616*	0.571*	0.679*	0.651*	0.695*	1.000	
	Dest	V36	0.656*	0.603*	0.712*	0.599*	0.534*	0.537*	0.597*	0.662*	0.586*	0.055	0.501*	0.629*	0.553*	0.748*	0.756*	1.000	0.695*
Olma	V35	0.618*	0.608*	0.679*	0.541*	0.598*	0.487*	0.562*	0.644*	0.652*	0.065	0.463*	0.548**	0.514*	0.748*	1.000	0.756**	0.615	
	V34	0.714*	0.525*	0.661*	0.616*	0.614*	0.593*	0.554*	0.602*	0.600*	0.153	0.528*	0.606*	0.664*	1.000	0.748**	0.748**	0.679**	
Kiş.	V33	0.780*	0.457*	0.712*	0.531*	0.652*	0.616*	0.493*	0.599*	0.595*	0.247*	0.728*	0.796*	1.000	0.664*	0.514*	0.553*	0.571**	
	çalışk	V22	0.651*	0.520*	0.656*	0.587*	0.505*	0.629*	0.504*	0.650*	0.595*	0.216*	0.884*	1.000	0.796*	0.606*	0.548*	0.629*	0.616*
		V21	0.537*	0.572*	0.581*	0.506*	0.478*	0.577*	0.494*	0.565*	0.545*	0.227**	1.000	0.884**	0.728*	0.528*	0.463*	0.501*	0.544*
		V11	0.209*	0.006	0.175	0.054	0.184	0.011	-0.014	0.030	0.105	1.000	0.227*	0.216*	0.247**	0.155	0.065	0.055	0.077
Birey	V18	0.612*	0.534*	0.571*	0.457*	0.618*	0.564*	0.504*	0.609*	1.000	0.105	0.545*	0.595*	0.595*	0.600*	0.652*	0.586*	0.586*	
	İns	V12	0.615*	0.667*	0.715*	0.645*	0.702*	0.664*	0.781*	1.000	0.609*	0.030	0.565*	0.650*	0.599*	0.602*	0.644*	0.662*	0.643*
		V7	0.520*	0.633*	0.605*	0.506*	0.555*	0.664*	1.000	0.781**	0.504**	-0.014	0.494*	0.504*	0.493*	0.554*	0.562*	0.597*	0.538*
		V6	0.588*	0.572*	0.620*	0.466*	0.534*	1.000	0.664*	0.664*	0.564*	0.011	0.577*	0.629**	0.616*	0.593*	0.487*	0.537*	0.528*
Kisis.	V17	0.729*	0.615*	0.671*	0.617*	1.000	0.534*	0.555*	0.702*	0.618*	0.184	0.478*	0.505*	0.652*	0.614*	0.598*	0.534*	0.600*	
	Yard	V16	0.586*	0.572*	0.540*	1.000	0.617*	0.466*	0.506*	0.645*	0.457*	0.054	0.506*	0.587*	0.616*	0.541*	0.599*	0.535*	
		V10	0.713*	0.629*	1.000	0.540*	0.671*	0.620*	0.605*	0.715*	0.571*	0.175	0.581*	0.656*	0.661*	0.679*	0.712*	0.685*	
		V9	0.507**	1.000	0.629*	0.572*	0.615*	0.572*	0.633*	0.667*	0.534*	0.006	0.572*	0.520*	0.525*	0.608*	0.603*	0.534*	
		V3	1.000	0.507**	0.713*	0.586*	0.729*	0.588*	0.520*	0.615*	0.612**	0.209*	0.537*	0.651*	0.780*	0.714*	0.618**	0.656*	0.703*

*%1'lik düzeyde anlamlı

3.2.1.3. Farklı Ülkelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Araştırmaları

Bir kavramın uluslararası geçerliliğinden söz edebilmek için o kavramı ölçmek üzere geliştirilmiş ölçeklerin farklı kültürel çevrelerde uygulanması ve sonuçlarının test edilmesi gerekmektedir. Bir ölçeğin farklı kültürel çevrelerdeki uygulanabilirliğine ilişkin en önemli gösterge, ölçeğin o kültürlerdeki güvenilirlik ölçümleridir. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin farklı ülkelerde, boyutları bazında tespit edilen güvenilirlik değerleri Tablo 3.7 ve Tablo 3.8'de gösterilmiştir

Tablo 3.7: Podsakoff ve MacKenzie Ölçeğinin Farklı Ülkelerde Tespit Edilen Güvenilirlik Değerleri

(Podsakoff ve MacKenzie)	Özg.	Nez.	Sport.	Vicd.	Siv.Erd.
ABD					
Podsakoff (1990)	0.85	0.85	0.85	0.82	0.70
Moorman (1991)	0.81	0.88	0.87	0.83	0.76
Niehoff & Moorman (1993)	0.81	0.87	0.89	0.81	0.73
Moorman (1993)	0.81	0.87	0.87	0.83	0.77
Konovsky & Pugh (1994)	0.90	0.87	0.88	0.84	0.68
Lam ve Law (1999)	0.98	0.96	0.96	0.97	0.97
Agnes (1999)	0.91	0.86	0.89	0.79	0.76
Çin					
	0.87	-	0.69	0.75	-
Honkong					
	0.91	0.90	0.94	0.90	0.88
Japonya					
	0.92	0.92	0.93	0.91	0.92
Avustralya					
	0.98	0.96	0.96	0.97	0.97
Bu çalışma					
	0.85	0.85	0.85	0.82	0.70

Tablo 3.8: Moorman ve Blakely Ölçeğinin Farklı Ülkelerde Tespit Edilen Güvenilirlik Değerleri

(Moorman ve Blakely)	Kiş. Yard.	Kiş. Çalş.	Bir. İnis.	Sad. Dest.Oлма
ABD				
Moorman & Blakely (1995)	0.74	0.61	0.76	0.86
Blakely (1997)	0.91	0.87	0.90	0.89
Moorman & Blakely & Niehoff (1998)	0.78	0.89	0.80	0.84
Bu çalışma				
	0.89	0.80	0.87	0.91

3.2.2. Birinci Aşamadaki Bulguların Yorumu

Davranış bilimleri, insan davranışında rasgeleliğin olamayacağını ifade eden paradigmalara dayanmaktadır. Bu yaklaşımın zorunlu kıldığı disiplinlerarası işbirliği, bireylerin içinde buldukları kültürden bağımsız olarak davranamayacağı gerçekliğini ortaya koymuştur.

Araştırmanın yukarıdaki görüşüne dayanılarak tasarlanan birinci aşamasında, 1980'li yılların başlarında ABD'de ortaya atılan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını ölçmeye yönelik hazırlanan iki ölçeğin Türkiye'deki uygulanabilirlikleri incelenmeye çalışılmıştır. İki ölçeğin

geçerlilik ve güvenilirlik değerlerinin karşılaştırılması yoluyla araştırmanın ikinci aşamasında hangi vatandaşlık davranışı ölçeğinin kullanılacağına karar verilmiştir.

Çalışmanın analiz kısmında uygulanan faktör analizi ve güvenilirlik, geçerlilik testlerinin sonuçları, ölçeklerin evrenselliğine şüpheyle bakmak gerektiği görüşünü destekler niteliktedir. Podsakoff ve MacKenzie'nin geliştirdikleri ölçeğe uygulanan faktör analizinde Organ'ın tanımladığı boyutlarla tutarlı faktörler elde edilmiştir. Ancak, Moorman ve Blakely'nin geliştirdikleri ölçeğe uygulanan faktör analizinde Graham'ın tanımladığı boyutları destekleyen faktörler elde edilememiştir. Bu sonuçların, ABD dışında herhangi bir ülkede uygulama örneği bulunmayan Moorman ve Blakely ölçeğinin farklı kültürlerde denenmesi ve yeniden düzenlenmesi gerekliliğini ortaya koyduğunu söylemek mümkündür. Ölçeklerin güvenilirliği için incelenen Cronbach α değerlerinin daha önceki uygulamalardaki gibi yüksek olduğu görülmüştür. Ölçeklerin yakınsama geçerlilikleri incelendiğinde anlamlı sonuçlara ulaşılmış ancak ayırışma geçerliliklerine bakıldığında aynı anlamlılık gözlemlenememiştir. Bu bulguların örgüt ve yönetim kuramlarının evrensel geçerliliğinin sorgulandığı çalışmaların artırılması gerekliliğini doğruladığını söylemek mümkündür.

Faktör analizi bulguları, Podsakoff ve MacKenzie'nin geliştirdikleri ölçekteki faktörlerin, vatandaşlık davranışı boyutlarını diğer ölçeğe göre daha iyi temsil ettiğini ortaya koymaktadır. Ölçeğin, Moorman ve Blakely'nin geliştirdikleri ölçekten farklı olarak değişik kültürlerde denenmiş ve uygun geçerlilik ve güvenilir iç tutarlılık değerlerine ulaşılmış olması (Podsakoff, MacKenzie, Bommer, 1996, s.266), araştırmanın ikinci aşamasında kullanılabilmesi görüşünü desteklemektedir. Bu nedenlerle, araştırmanın ikinci aşamasındaki analizlerde Podsakoff ve MacKenzie'nin Organ'ın boyutlarını temel alarak geliştirdikleri ölçeğin kullanılması uygun bulunmuştur.

3.2.3. İkinci Aşamının Bulguları: Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolüne İlişkin Bir Araştırma

Araştırmanın ilk adımı olarak, çalışanlara uygulanan ankette yer alan alt ölçeklerin (biçimsel prosedürler, etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve güven) güvenilirlik değerleri, Cronbach'ın α değeri ile incelenmiştir. Bu incelemede "biçimsel prosedürler" ve "güven" alt ölçeklerinin güvenilirlik değerlerini düşüren 4 değişken tespit edilmiştir (for2, güv37, güv38, güv39 değişkenleri). Aşağıdaki tabloda (Tablo 3.9), bu 4 değişkenin analize dahil edilmemesi

durumunda ulaşılan yeni güvenilirlik değerleri gösterilmiştir. Değerlerin tamamı kabul edilebilir 0.70'lik düzeyin (Niehoff, Moorman, 1993, s. 543) üzerindedir.

Tablo 3.9: Ankette Yer Alan Alt leklere Ait Güvenilirlik Değerleri

	Biçimsel Prosedürler	Dağıtım Adaleti	Etkileşim Adaleti	Güven	Anketin güvenilirlik değeri
<i>Tüm değişkenlerle elde edilen güvenilirlik değerleri (α)</i>	0.69	0.80	0.91	0.90	0.92
<i>4 değişkenin analizden çıkarılması durumunda elde edilen güvenilirlik değerleri (α)</i>	0.71	0.80	0.91	0.93	0.93

3.2.3.1. Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel adalet ve güven ifadelerinin yer aldığı ikinci ankete faktör analizi uygulanmış ve 8 faktör elde edilmiştir. Ancak son 4 faktörde anlamlı bir faktör yapısı gözlemlenemediği için ilk 4 faktör göz önünde bulundurulmuştur. Faktör analizi sonuçları Tablo 3.10'da özetlenmiştir.

Tablo 3.10'da, etkileşim adaleti ile güven değişkenlerinin (Faktör 1) ve biçimsel prosedürler ile dağıtım adaleti değişkenlerinin (Faktör 2 ve 3) aynı faktörler içinde yer aldığı görülmektedir. Literatürde, prosedür adaletinin güven düzeyini olumlu yönde etkileyen bir faktör olduğunu belirten çalışmalar yer almaktadır (Konovsky, Pugh, 1994; Korsgaard, Schweiger, Sapienzo, 1995; Brockner, Siegel, Daly, 1997). Ayrıca, prosedür adaletinin "kişilerarası davranışları konu alan unsuru" şeklinde tanımlanan etkileşim adaletine ilişkin olumlu algılamaların, sisteme ve karar alan kişilere güven duyulmasını sağladığı şeklinde bulgular elde edilmiştir (Brockner, Siegel, 1996). Bu görüşler, araştırmada elde edilen faktör yapısını açıklamaktadır.

Görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki adil paylaşımını ifade eden "dağıtım adaleti" (Cohen, 1987) ile kazanımların adil paylaşımı için gerekli olduğuna inanılan prosedürlerin varlığına işaret eden "biçimsel prosedürlerin adilliği" (Niehoff, Moorman, 1993) arasındaki açık ilişki de Faktör 2 ve Faktör 3'deki değişken dağılımını açıklamaktadır.

Tablo 3 10: Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	Etk Ad. ve Güven	Biç Pros ve Dağ. Adalet	Biç Pros ve Dağ. Adalet	Etk Ad.
Yöneticimiz, düşüncelerimizi dikkate alır (etkileşim)	0.84			
Yöneticimiz, her zaman tarafsız davranabilir (etkileşim)	0.75			
Yöneticimiz, aldığı kararlara ve sonuçlarına yönelik düzenli olarak bilgi verir (etkileşim)	0.62			
Yöneticimiz, bize karşı içten ve anlayışlıdır (etkileşim)	0.85			
Yöneticimiz, çalışma hayatına ilişkin haklarımızı çiğnemez (etkileşim)	0.78			
Yöneticimiz, işimizle ilgili zorlukları yenmemizde bize yardımcı olur (etkileşim)	0.82			
İşimize ilişkin hedeflerimizi ve planlarımızı yöneticimizle rahatlıkla paylaşıyoruz (etkileşim)	0.84			
Yöneticimiz, aldığı kararlarda tutarlıdır (etkileşim)	0.59			
Yöneticimiz, işe yönelik yeni kurallar geliştirirken fikrimizi alır (etkileşim)	0.74			
Yöneticimiz, bizimle ilişkisinde karşılıklı iletişime önem verir (etkileşim)	0.76			
Yöneticimiz, çalışmalarımızı yakından izler (etkileşim)	0.58			
Yöneticimiz düşük performansla çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için mutlaka bir şans daha verir (etkileşim)	0.49			
Yöneticimiz, bize karşı dürüsttür (güven)	0.83			
Yöneticimizin uzmanlığına güveniyoruz (güven)	0.70			
Yöneticimiz sorunları hızlı bir şekilde çözer (güven)	0.76			
Yöneticimiz, yapacağına söz verdiği şeyleri yapar (güven)	0.79			
Yöneticimizden özel sorunlarımıza yönelik yardım isteyebiliriz (güven)	0.68			
Yöneticimiz düşünce ve duygularımıza saygı duyar (güven)	0.81			
Yöneticimiz, bilgilerimizi bizimle paylaşır (güven)	0.79			
Yöneticimiz, farklı düşünce ve öneriler geliştirmemizi yönünde bizi cesaretlendirir (güven)	0.79			
Yöneticimiz, ayrımcılık yapmaz (güven)	0.73			
Yöneticimiz işimizle ilgili sorunlarımızı her zaman ilgiyle dinler (güven)	0.77			
Yöneticimiz isteklerimizi ve ihtiyaçlarımızı önemser (güven)	0.78			
Yöneticimiz, güçlü bir adalet duygusuna sahiptir (güven)	0.84			
Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin karar alırken karadan etkilenecek tüm çalışanları gözönünde bulundurmasını sağlar (biçimsel prosedürler)		0.52		
Kurumun işleyişine yönelik kurallar kararlardan etkilenecek kişilerin fikirlerinin dikkate alınmasını sağlar (biçimsel prosedürler)		0.68		
Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin aldığı kararlara ve uygulamalarına yönelik sonuçları düzenli olarak çalışanlara iletmesini sağlar (biçimsel prosedürler)		0.63		
Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların alınan kararlara yönelik yöneticiden ek bilgi veya açıklama istemelerine izin verir (biçimsel prosedürler)		0.64		
Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların iş ilişkilerinde herhangi bir haksızlığa maruz kalmaları durumunda kendilerini korumalarına yardımcı olur (biçimsel prosedürler)		0.63		
Kurumun kaynaklarından ihtiyaçlarımız ölçüsünde eşit biçimde yararlanırız (dağ. ad)		0.69		
Kurumda işini iyi yapan herkese yükselme şansı tanınır (dağıtım adaleti)		0.64		
İşe yönelik üstlendiğimiz sorumluluklarımızın karşılığını adil biçimde alırız (dağ. ad)		0.70		
İşe yönelik sahip olduğumuz deneyimlerimizin karşılığını adil biçimde alırız (dağ. ad)		0.73		
İşe yönelik fazladan gösterdiğimiz çabanın karşılığını adil biçimde alırız (dağ. ad)		0.58		
Bu iş yerinde işini iyi yapamayana tolerans tanınmaz. (dağ. ad)		0.47		
Kurumun işleyişine yönelik kurallar yöneticinin karar alabilmesi için gerekli olan doğru bilgileri sağlar (biçimsel prosedürler)			0.63	
Kurumun işleyişine yönelik kurallar, tüm kararların tutarlı biçimde alınabilmesi için gerekli standartların oluşmasını sağlar (biçimsel prosedürler)			0.59	
Bu sektördeki diğer kurumlarda çalışan meslektaşlarımızın ücretleriyle kıyasladığımızda kendi ücretimizin adil olduğunu düşünüyorum (dağıtım adaleti)			0.52	
Yöneticimiz, aldığı kararların sebeplerini asla açıklamaz (etkileşim adaleti)				0.44
Özdeğer	14 661	5.146	2.115	1.822
Varyans Açıklama Yüzdesi	%37.6	%13.2	%5.4	%4.7
Toplam Varyans Yüzdesi	%37.6	%50.8	%56.2	%60.9

Anketin, pek çok ölçekten (Moorman, 1991; Niehoff, Moorman, 1991, 1993; Folger, Konovsky, 1989; Mayer, Davis, Schoorman, 1995; Clark, Payne, 1997; Butler, 1991) esinlenilerek hazırlanmış olması, daha önceki uygulamalarla kıyaslanması olanağını ortadan kaldırmaktadır. Ancak, yapılan pilot çalışmanın faktör analizi sonuçlarının, anketin geliştirilebileceği ve daha sonraki uygulamalarda denenebileceği yönünde cesaret verici bulgular sunduğu söylenebilir.

3.2.3.2. Korelasyonlar

Tablo 3 11'de araştırmada yer alan tüm değişkenlerin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerlerine ve güvenilirlik düzeylerine yer verilmiştir. Elde edilen değerler, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını (özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sportmenlik, sivil erdem) ve adalet türlerini (dağıtım adaleti, biçimsel prosedürler, etkileşim adaleti) temsil eden alt ölçeklerin kendi aralarında anlamlı bir korelasyona sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, bu kavramları temsil eden alt ölçeklerin birbirleriyle korelasyonları anlamlı değildir. Yalnızca vicdanlılık boyutunun, etkileşim adaleti ile korelasyonu dikkati çekmektedir.

Modelimizde aracı değişken olarak tanımlanan güven değişkeninin vicdanlılık boyutu, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile korelasyonu net biçimde gözlemlenebilmektedir. Güven değişkeni, vicdanlılık dışındaki diğer vatandaşlık boyutları ve biçimsel prosedürler ile anlamlı bir korelasyona sahip değildir.

Tablo 3 11: Ankette Yer Alan Alt Ölçeklerin Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Özgecilik	4.16	0.18	(0.87)								
2.Nezaket	4.13	0.19	0.729**	(0.84)							
3.Sportmenlik	3.90	0.31	0.463**	0.618**	(0.75)						
4.Vicdanlılık	3.99	0.21	0.612**	0.618**	0.416**	(0.76)					
5.Sivil Erdem	3.75	0.31	0.654**	0.582**	0.504**	0.404**	(0.89)				
6.Dağıtım Adaleti	3.42	0.57	0.027	0.021	-0.013	0.013	0.012	(0.80)			
7.Biçimsel Prosedürler	3.90	0.39	0.102	-0.021	0.044	-0.014	-0.090	0.530**	(0.71)		
8.Etkileşim Adaleti	3.89	0.98	0.106	0.181	0.091	0.244**	0.142	0.215**	0.040	(0.91)	
9.Güven	4.00	0.99	0.113	0.162	0.162	0.231*	0.137	0.250**	0.057	0.890**	(0.93)

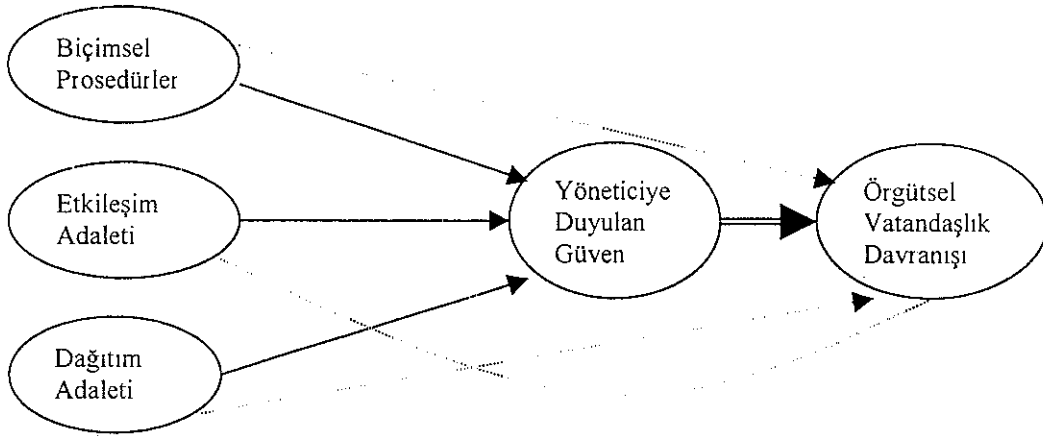
** %1'lik düzeyde anlamlı

* %5'lik düzeyde anlamlı

α değerleri parantez içinde ve italik rakamlarla gösterilmiştir

3.2.3.3. Regresyon Analizi

Çalışmanın teorik modeli, çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin, örgütsel adalet algılamaları ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide aracı rolü oynadığı şeklinde ifade edilmiştir. Şekil 3 1’de, modeli değerlendirirken kullanılan yapısal parametreler özetlenmiştir.



Şekil 3 1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven İlişkisi Modeli

Araştırmada, yukarıdaki ilişkiyi doğrulamak amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Bu şekilde, değişkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkisinin matematiksel bir model olarak ortaya konması amaçlanmıştır. Regresyon analizi, Baron ve Kenny'nin (1986) aracı değişkenin test edilmesine yönelik geliştirdikleri modelle incelenmiştir (Robinson, Morrison, 1995, s 295). Bu modele göre:

- Bağımsız değişkenlerin (dağıtım adaleti, biçimsel prosedürler ve etkileşim adaleti değişkenleri), aracı olarak önerilen değişken (güven değişkeni) üzerinde etkisi olması gerekir.
- Bağımsız değişkenlerin ve aracı olarak önerilen değişkenin her ikisinin de ayrı ayrı bağımlı değişken üzerinde etkisi olması gerekir.
- Aracı olarak önerilen değişkenin analize dahil edildiği durumda, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi aracı değişkenin olmadığı durumdakine oranla daha azdır.

Korelasyon matrisinde gözlemlenen anlamlı korelasyon değerlerinden yola çıkılarak öncelikle adalet türlerini ifade eden değişkenler ile vicdanlılık boyutu arasında regresyon analizi yapılmıştır. (Bu ilişki Şekil 3 1’de kesikli çizgilerle gösterilmiştir). Bağımsız değişkenler arasındaki anlamlı ve yüksek düzeydeki ilişkilerin ortak etkisi ile bağımlı

değişkenler üzerinde açıklanamayan etkiler oluşabilmesi riskinden kaçınmak için, bağımsız değişkenlerin modele aşamalı olarak alınmasını sağlayan aşamalı regresyon (stepwise regression) modeli kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.12'de gösterilmiştir.

Tablo 3.12: Vicdanlılık Boyutunun Bağımlı Değişken ve Adalet Türlerinin Bağımsız Değişkenler Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.244	.060	.051	2.17

a Predictors: (Constant) etkileşim adaleti toplamı

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.624	1	32.624	6.900	.010
	Residual	515.340	109	4.728		
	Total	547.964	110			

a Predictors: (Constant), etkileşim adaleti toplamı
b Dependent Variable: vicdanlılık toplam

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.331	1.030		9.060	.000
	etkileşim adaleti toplamı	5.234E-02	.020	.244	2.627	.010

a Dependent Variable: vicdanlılık toplam

Excluded Variables						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Formal prosedürler toplamı	-.024	-.255	.799	-.025	.998
	Dağıtım adaleti toplamı	-.041	-.427	.670	-.041	.954

a Predictors in the Model: (Constant), etkileşim adaleti toplamı
b Dependent Variable: vicdanlılık toplam

Sonuçlar incelendiğinde, R^2 değerinin beklenen oranda yüksek olmadığı görülmektedir. Ancak, vicdanlılık ile etkileşim adaleti arasındaki bağıntının bir bütün olarak anlamlı olduğuna işaret eden F değeri 6.9 ve karşılık gelen hassasiyet derecesi 0.01'dir. Buna göre model % 5'den küçük bir hassasiyet derecesinde geçerlidir. Bu, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin geçerliliğini vurgulamaktadır. Tabloda, "dağıtım adaleti" ve "formal prosedürler" bağımsız değişkenlerinin ise modele giremediği görülmektedir. Bu

sonuçlar, bağımsız değişkenlerden “etkileşim adaletinin” bağımlı değişken olan vicdanlılık boyutu üzerindeki etkisini ortaya koymakta, böylece Baron ve Kenny’nin modelinde yer alan 2 maddenin ilk kısmı sağlanmış olmaktadır.

Modelin ikinci maddesinde yer alan “aracı olarak önerilen değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olması” koşulunu test etmek amacıyla güven ve vicdanlılık değişkenleriyle regresyon analizi yapılmıştır (Bu ilişki Şekil 3.1’de çift çizgili okla gösterilmiştir). Elde edilen sonuçlar Tablo 3.13’de yer almaktadır.

Tablo 3.13: Vicdanlılık Boyutunun Bağımlı Değişken ve Güvenin Bağımsız Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	,231	,053	,045	2,18		

a Predictors: (Constant), güven toplamı

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29 293	1	29 293	6 156	015
	Residual	518 671	109	4,758		
	Total	547 964	110			

a Predictors: (Constant), güven toplamı
b Dependent Variable: vicdanlılık toplam

Coefficients							
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	9 616	976			9 852	000
	güven toplamı	4,922E-02	020	,231		2 481	,015

a Dependent Variable: vicdanlılık toplam

Sonuçlar incelendiğinde, R^2 değerinin beklenen oranda yüksek olmadığı görülmektedir. Ancak, vicdanlılık ile güven arasındaki bağıntının bir bütün olarak anlamlı olduğuna işaret eden F değeri 6.156 ve karşılık gelen hassasiyet derecesi 0.015’dir. Buna göre model % 5’den küçük bir hassasiyet derecesinde geçerlidir. Bu, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin geçerliliğini vurgulamaktadır. Bu sonuçlar, güvenin vicdanlılık boyutu üzerindeki etkisini ortaya koymakta, böylece Baron ve Kenny’nin modelinde yer alan 2. madde tümüyle sağlanmış olmaktadır.

Baron ve Kenny'nin modelindeki ilk madde, "bağımsız değişkenin aracı olarak önerilen değişken üzerindeki etkisinin" araştırılmasını öngörmektedir. Bu amaçla, adalet türlerini ifade eden değişkenler ile güven değişkeni arasında regresyon analizi yapılmıştır. (Bu ilişki Şekil 3.1'de koyu renk oklarla gösterilmiştir) Sonuçlar Tablo 3.14'dedir.

Tablo 3.14: Güvenin Bağımlı Değişken ve Adalet Türlerinin Bağımsız Değişkenler Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,890	,792	,790	4,80

a Predictors: (Constant), etkileşim adaleti toplamı

ANOVA						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9579,406	1	9579,406	415,524	,000
	Residual	2512,864	109	23,054		
	Total	12092,270	110			

a Predictors: (Constant), etkileşim adaleti toplamı
b Dependent Variable: güven toplamı

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,661	2,274		1,170	,245
	etkileşim adaleti toplamı	,897	,044	,890	20,384	,000

a Dependent Variable: güven toplamı

Excluded Variables						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
	1 formal prosedürler toplamı	,022	,499	,619	,048	,998
	dağıtım adaleti toplamı	,062	1,388	,168	,132	,954

a Predictors in the Model: (Constant), etkileşim adaleti toplamı
b Dependent Variable: güven toplamı

Sonuçlar incelendiğinde, R^2 değerinin beklenen düzeyde yüksek olduğu görülmektedir. Aynı zamanda, güven ile etkileşim adaleti arasındaki bağıntının bir bütün olarak anlamlı olduğuna işaret eden F değeri 415,524 ve karşılık gelen hassasiyet derecesi 0,000'dır. Buna göre model % 5'den küçük bir hassasiyet derecesinde geçerlidir. Bu, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin geçerliliğini vurgulamaktadır. Tabloda, "dağıtım adaleti" ve "formal prosedürler" bağımsız değişkenlerinin ise modele giremediği görülmektedir. Bu sonuçlar, bağımsız değişkenlerden "etkileşim adaletinin" bağımlı değişken olan güven boyutu üzerindeki etkisini ortaya koymakta, böylece Baron ve Kenny'nin modelinde yer alan 1. madde de sağlanmış olmaktadır.

Baron ve Kenny'nin modelinde yer alan son maddeyi uygulamak amacıyla son olarak etkileşim adaleti ve güven bağımsız değişkenler ve vicdanlılık boyutu bağımlı değişken olmak üzere regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar, Tablo 3.15'de gösterilmiştir.

Tablo 3.15: Vicdanlılığın Bağımlı Değişken ve Adalet Türleri ve Güvenin Bağımsız Değişkenler Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,244	,060	,051	2,17

a Predictors: (Constant), etkileşim adaleti toplamı

ANOVA						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,624	1	32 624	6,900	,010
	Residual	515,340	109	4,728		
	Total	547,964	110			

a Predictors: (Constant), etkileşim adaleti toplamı
b Dependent Variable: vicdanlılık toplamı

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,331	1,030		9 060	,000
	etkileşim adaleti toplamı	5,234E-02	,020	,244	2,627	010

a Dependent Variable: vicdanlılık toplamı

Excluded Variables						
Model		Beta In	t	Sig	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Güven toplamı	,068	,330	,742	,032	,208

a Predictors in the Model: (Constant), etkileşim adaleti toplamı
b Dependent Variable: vicdanlılık toplamı

Sonuçlar incelendiğinde, R^2 değerinin beklenen oranda yüksek olmadığı görülmektedir. Ancak, araştırılan bağıntının bir bütün olarak anlamlı olduğuna işaret eden F değeri 6.9 ve karşılık gelen hassasiyet derecesi 0.01'dir. Buna göre model % 5'den küçük bir hassasiyet derecesinde geçerlidir. Bu, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin geçerliliğini vurgulamaktadır. Tabloda, güven bağımsız değişkeninin ise modele giremediği görülmektedir. Baron ve Kelley'nin geliştirdiği modelin tersine bağımsız değişken olan etkileşim adaletinin bağımlı değişken olan vicdanlılık üzerindeki etkisi, güven aracı değişkeninin analize dahil edilmesiyle azalmamakta, aksine değişiklik göstermemektedir. Bu sonuçlar, Baron ve Kelley'nin modelinde yer alan son maddenin sağlanmadığını ortaya koymaktadır. Özetle, araştırmamıza konu olan modelin, Baron ve Kelley'nin aracı değişkenin test edilmesine yönelik geliştirdikleri modelin özelliklerini ancak yukarıda belirtildiği oranda taşıdığını söylemek gerekmektedir.

SONUÇ

Biçimsel olmayan davranışlar, örgütsel davranış dinamiğinde önemli bir role sahiptir. Özellikle, 1960-70 yılları arasında yapılan araştırmalarda pek çok davranış bilimcinin biçimsel olmayan davranışlara ilgi gösterdiği ve bu davranışları tanımlamak üzere geliştirilen kavramların 1980'li yıllardan itibaren örgütsel davranış çalışmalarına da uyarlandığı görülmektedir. Literatürde kimi zaman birbirine alternatif kavramlar gibi kullanılan "prososyal davranışlar", "fazladan rol davranışı", ve "örgütsel vatandaşlık davranışı" terimleri buna örnektir. Bu kavramlarla ilgili araştırmalar incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının bir fazladan rol davranışı türü olduğu ve prososyal davranış kapsamında yer aldığı anlaşılmaktadır.

Çalışanlar ve yöneticileri arasındaki ilişkiler dikkate alındığında, vatandaşlık davranışının sosyal mübadele ilişkisi çerçevesinde incelenmesi gerektiği görülmektedir. Hesaplanmış bir temele dayanmayan ve tam olarak belirtilmemiş yükümlülükler veren sosyal mübadele ilişkisinde tarafların davranışlarına etki eden pek çok faktör vardır. Bu tür ilişkilerin oluşmasında ve korunmasında anahtar unsur olan güven ve güvenin kaynaklarından biri olan adalet, çalışanların davranışlarını belirleyen değişkenlerdendir. Çalışanlar ve yöneticileri arasında oluşan ve örgütsel adaletin varlığına duyulan inançla pekişen güvene dayalı mübadele ilişkisi, çalışanların vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini etkilemektedir. Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının, örgütsel vatandaşlık davranışı oluşumundaki rolü, bu tez çalışmasının konusunu oluşturmuştur.

Üç kavrama temel oluşturan görüşlere, kavramların belirleyicilerine ve türlerine yer verilen teorik kısım, özellikle vatandaşlık davranışı ile ilgili eleştirilere değinilmesine rağmen, literatürde var olan araştırmaların sunduğu ve madalyonun yalnızca bir yüzünü yansıtan görüşlerin derlenmesiyle oluşturulmuştur. Adalet teorilerine dayandırılarak geliştirilen modellerin örgütsel adalet türlerinin oluşumuna etkisinin sistematik biçimde açıklanmaya çalışıldığı Tablo 1.4 ve güvenin kavramsallaştırılmasında kullanılan teorilerin problem merkezli bir yaklaşımla açıklandığı Tablo 1.7, bu çabanın ürünüdür.

Vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel güven ile ilgili literatürün yöneticiler lehine geliştiği ve araştırmalarda yönetici davranışlarına ilişkin soruların göz ardı edildiği şeklindeki izlenim, teorik bölümün açıkça ortaya koyduğu sonuçtur. Sivil vatandaşlık ve

sosyal adalet kavramlarında mübadeleye taraf olan “devletin” görevleri açıkça tanımlanmış olmasına rağmen, örgütsel vatandaşlık ve adalette sosyal mübadeleye taraf olan “örgüt yönetimi ve yöneticilerinin” sorumlulukları net olarak belirtilmemiştir. Bu eksiklik, endüstriyel ürün haline gelen bilimsel araştırmalara yön veren toplumsal politikaların varlığının hissedilmesine yönelik önemli bir ipucu olarak kabul edilebilir.

Alan araştırmasının birinci aşamasında seçilen iki vatandaşlık davranışı ölçeğinin güvenilirliklerinin karşılaştırılması yoluyla, söz konusu ölçeklerin Türkiye’deki uygulanabilirlikleri sınanmaya çalışılmıştır. Bu bölüm, tüm kısıtlarına rağmen, evrensellik-yerellik ikileminin yarattığı şüphenin dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu şüphe, ancak örgüt ve yönetim kuramlarının evrensel geçerliliğinin sorgulandığı çalışmaların artırılması ile giderilebilir. Bu nedenle, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinin, vatandaşlık davranışı ile adalet ve güven dışındaki örgütsel faktörlerin ilişkilendirildiği araştırmalarda da kullanılarak geçerliliklerinin sınanması, ölçeklerin Türkiye’deki uygulanabilirliğinin incelenmesinde gerekli bir adım olarak önerilebilir.

Alan araştırmasının ikinci aşamasına yön veren teorik model, çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin, örgütsel adalet algılamaları ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide aracı rolü oynadığına dayanmaktadır. Bu modelde güven önerilen aracı değişkendir. Analizde Baron ve Kenny’nin aracı değişkenin test edilmesine yönelik modelleri kullanılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, güvenin vatandaşlık ve adalet ilişkisinde aracı rol oynadığı modelimiz, Baron ve Kelly’nin öngördükleri üç koşuldan yalnızca ikisini sağlamaktadır. Özetle bulgular, güven değişkeninin aracı role sahip olma özelliği için gerekli koşulları yeterince sağlamadığı yönündedir.

Araştırmanın bir pilot çalışma olarak tasarlandığı ve tek bir sektörde yapıldığı dikkate alındığında, vatandaşlık davranışı ile ilgili ölçeklerin Türkiye’deki uygulanabilirliğinin ve örgütsel vatandaşlık, adalet ve güven ilişkisinin değerlendirilmesinde bu çalışmanın sonuçlarının yeterli olmayacağı açıktır. Ancak, ileride, pek çok örgütsel faktörün konu alındığı ve farklı sektörlerde, farklı iş gruplarına, daha geniş kesimlere uygulanacak çalışmalar için bir çok yönüyle cesaret verici sonuçlar elde edilebildiğini belirtmek gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Adams, J.S., (1965), Inequity in Social Exchange, *Advances in Experimental Social Psychology*, der. L.Berkowitz, 2, s.267-299, Academic Press, San Diego
- Agnes, V Y., Martijn, B, Willering, C, (1999), Towards a Better Understanding of the Link Between Participation in Decision-Making and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, s.377-392.
- Alexander, S , Ruderman, M, (1987), The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior, *Social Justice Research*, 1, s.177-198
- Baba, M.L., (1999), Dangerous Liaisons: Trust, Distrust, and Information Technology in American Work Organizations, *Human Organization*, 58, s.331-346
- Barnard, C.I., (1976), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge
- Barr, S H , Pawar, B.S.,(1995), Organizational Citizenship Behavior: Domain Specifications for Three Middle Range Theories, *Academy of Management Journal*, Best Papers proceedings.
- Bateman, I S , Organ, D W , (1983), Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship, *Academy of Management Journal*, 26, s.587-595
- Batuhan, H, (1996), *Bilim ve Şarlatanlık*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul
- Bhattacharya, R., Devinney, T.M , Pillutla, M M., (1998), A Formal Model of Trust Based on Outcomes, *Academy of Management Review*, 23, s.459-473
- Bies, J.B., Shapiro, D.L., (1987), Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts, *Social Justice Research*, 1, s.199-218.
- Bies, J.B., Martin, C.L., Brockner, J , (1993), Just Laid Off, But Still a Good Citizen: Only if the Process Is Fair, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, s.227-238.
- Bigley, G A , Pearce, J.L., (1998), Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust, *Academy of Management Review*, 23, s.405-422

Blau, P., (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley Science Editions, New York

Bolino, M.C., (1999), Citizenship and Impresion Management: Good Soldiers or Good Actors?, *Academy of Management Review*, 24, s.82-98.

Brief, A., Motowidlo, S.J., (1986), Prosocial Organizational Behavior, *Academy of Management Review*, 11, s.710-725.

Brockner, J., Siegel, P., (1996), Understanding the Interaction Between Procedural and Distributive Justice: The Role of Trust, *Trust In Organizations: Frontiers of Theory and Research*, der. R.M. Kramer ve I.R. Tyler, s.390-414, Sage Publications, London.

Brockner, J., Siegel, P.A., Daly, J.P., Tyler, I., Martin C., (1997), When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability, *Administrative Science Quarterly*, 42, s.558-583.

Burt, R.S., Knez, M., (1996), Trust and Third-Party Gossip, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, der. R.M. Kramer, I.R. Tyler, s.68-90, Sage Publications, London.

Butler, J.K., (1991), Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory, *Journal of Management*, 17, s.643-663.

Callinicos, A., (1994), Against Postmodernizm İsimli Kitabına İlişkin Bir Röpörtaj, *İktisat Dergisi*, Sayı: 346.

Chattopadhyay, P., (1999), Beyond Direct and Symmetrical Effects: The Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 42, s.273-287.

Clark, M.C., Payne, R.L., (1997), The Nature and Structure of Workers' Trust in Management, *Journal of Organizational Behavior*, 19, s.205-224

Cohen, R.L., (1987), Distributive Justice: Theory and Research, *Social Justice Research*, 1, s.19-40.

Cummings, L.L., Bromiley, P., (1996), The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation, *Trust in Organizations Frontiers of Theory and Research*, der R.M. Kramer, I.R. Tyler, s.302-331, Sage Publications, London

Deluga, R.J., (1994), Supervision Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, s.315-327.

Deluga, R.J., (1995), The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior, *Military Psychology*, 7, s.1-16

Dyne, L.V., Graham, J.W., Dienesch, R.M., (1994), Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, 37, s.765-802

Eastman, K.K., (1994), In the Eyes of the Beholder: An Attributional Approach to Ingratiation and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 37, s.1379-1391.

Farh, J.L., Earley, P.C., Lin S., Impetus For Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society, *Administrative Science Quarterly*, 42, s.421-444.

Farh, J.L., Podsakoff, P.M., Organ, D.W., (1990), Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction, *Journal of Management*, 16, s.705-721

Folger, R., (1987), Distributive and Procedural Justice in the Workplace, *Social Justice Research*, 1, s.143-159.

Folger, R. (1993), Reactions to Mistreatment at Work, der. J Keith Murnighan, 161-184, Prentice hall, NJ.

Folger, R., Cropanzano, R., (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications, London.

- Folger, R., Konovsky, M.A., (1989), Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions To Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, 32, s.115-130.
- George, J.M., (1991), State or Trait: Mood on Prosocial Behaviors at Work, *Journal of Applied Psychology*, 76, s.299-307.
- George, J.M., Brief, A.P., (1992), Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship, *Psychological Bulletin*, 112, s.310-329.
- Gouldner, A W., (1960), The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociological Review*, 25, s.161-178
- Greenberg, J., Tyler, T.R., (1987), Why Procedural Justice in Organizations?, *Social Justice Research*, 1, s.127-142.
- Greenberg, J. (1987), A Taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*, 12, s.9-22.
- Greenberg, J., (1990a), Looking Fair versus Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice, *Research in Organizational Behavior*, 12, s.111-157.
- Greenberg, J. (1990b), Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow, *Journal of Management*, 16, s.399-432
- Harris, M M., Schaubroeck, J., (1988), A Meta Analysis of Self-Supervisor, Self-Peer and Peer-Supervisor Ratings, *Personnel Psychology*, 41, s.43-62.
- Hodson, R., (1999), Management Citizenship Behavior: A New Concept and an Empirical Test, *Social Problems*, 46, s.460-477
- Hosmer, L.T., (1995), Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics, *Academy of Management Review*, 20, s.379-403.

Hui, C, Law, K.S., Chen, Z.X., (1999), A Structural Equation Model of the Effects of Negative Affectivity, Leader-Member Exchange, and Perceived Job Mobility on In-role and Extra-role Performance: A Chinese Case, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, s.3-21.

Jones, G R , George, J.M , (1998), The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork, *Academy of Management Review*, 23, s.531-547.

Kağıtçıbaşı, Ç, (1991), *İnsan Aile Kültür*, Remzi Kitabevi, İstanbul

Kağıtçıbaşı, Ç, (1998), *Kültürel Psikoloji: Kültür Bağlamında İnsan ve Aile*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

Katz, D, Kahn, R L , (1978), *The Social Psychology of Organizations*, Wiley Science Editions, New York

Kidwell, R E , Mossholder, K W., Bennett, N, (1997), Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals, *Journal of Management*, 23, s.675-793.

Klieman, R S., Quinn, J A., Harris, K.L , (2000), The Influence of Employee-Supervisor Interactions Upon Job Breadth, *Journal of Managerial Psychology*, 15, s.587-605

Koçel, I , (1995), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.

Konovsky, M.A. Organ, D.W , (1996), Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 17, s.253-266.

Konovsky, M A , Pugh, S D., (1994), Citizenship Behavior and Social Exchange, *Academy of Management Journal*, 37, s.656-669.

Korsgaard, M A., Schweiger, D.M , Sapienza, H.J., (1995), Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice, *Academy of Management Journal*, 38, s.60-84.

- Kramer, R.M., (1996), Divergent Realities and Convergent Disappointments in the Hierarchic Relation: Trust and the Intuitive Auditor at Work, *Trust in Organizations Frontiers of Theory and Research*, der R.M Kramer ve T.R. Tyler, s 216-246, Sage Publications, London.
- Kramer, R.M., (1999), Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives Enduring Questions, *Annual Reviews Psychology*, 50, s 569-598.
- Kramer, R.M., Brewer M.B., Hanna, B.A., (1996), Collective Trust and Collective Action: The Decision to Trust as a Social Decision, *Trust in Organizations Frontiers of Theory and Research*, der R.M Kramer, T.R. Tyler, s 357-390, Sage Publications, London.
- Lam, S.K., Hui, C., Law, K.S., (1999), Organizational Citizenship Behavior: Comparing Perspectives of Supervisors and Subordinates Across Four International Samples, *Journal of Applied Psychology*, 84, s.594-601.
- Lewicki, R.J., Bunker, B.B., (1996), Developing and Maintaining Trust in Work Relationships, *Trust in Organizations Frontiers of Theory and Research*, der R.M.Kramer ve T.R Tyler, 114-140, Sage Publications, London.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J., Bies, R.J., (1998), Trust and Distrust: New Relationships and Realities, *Academy of Management Review*, 23, s 438-459.
- Luthans, F., (1992), *Organizational Behavior*, Mc-Graw Hill, New York.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Fetter, R., (1991), Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, s.123-150
- Mannix, E.A., Neale, M.A., Northcraft, G.B., (1995), Equity, Equality, or Need? The Effects of Organizational Culture on the Allocation of Benefits and Burdens, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 63, s 276-286
- McAllister, D.J., (1995), Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, *Academy of Management Journal*, 38, s.24-59.

McFarlin, D.B., Sweeney, P.D., (1992), Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes, *Academy of Management Journal*, 35, s.626-637.

Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D., (1995), An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20, s 709-734.

Meyerson, D., Weick, K.E., Kramer, R.M., (1996), Swift Trust and Temporary Groups, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, ed. R.M. Kramer ve I.R. Tyler, 166-196, Sage Publications, London

Mishra, A.K., (1996), Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust, *Trust in Organizations Frontiers of Theory and Research*, ed. R.M. Kramer, I.R. Tyler, s.261-288, Sage Publications, London.

Molm, L.D., Takahashi, N., Peterson, G., (2000), Risk and Trust in Social Exchange: An Experimental Test of a Classical Proposition, *The American Journal of Sociology*, 105, s.1396-

Moorman, R.H., (1991), Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, 76, s.845-855

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, s.759-775.

Moorman, R.H., Blakely, G.L., (1995), Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 16, s127-142.

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, s.351-357.

Morrison, W.M., (1994), Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective, *Academy of Management Journal*, 37, s.1543-1567.

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, s.527-556.

Organ, D.W., (1988), *Organizational Citizenship Behavior. The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington

Organ, D.W., (1990), The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior, *Research in Organizational Behavior*, 12, s.43-72

Organ, D.W., (1994), Personality and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Management*, 20, s.465-478

Organ, D.W., (1996), A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis, *Motivation and Leadership at Work*, ed. R.M. Steers, L.W. Porter, G.A. Bigley, s.386-395, Mc-Graw Hill, New York.

Organ, D.W., (1997), Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10, s.85-97

Organ, D.W., Konovsky, M., (1989), Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 74, s.157-164.

Organ, D.W., Lingl, A., Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior, *The Journal of Social Psychology*, 135, s.339-344

Organ, D.W., Moorman, R.H., (1993), Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What Are the Connections, *Social Justice Research*, 6, s.5-18.

Organ, D.W., Ryan, K., (1995), A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, *Personnel Psychology*, 48, s.775-802.

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, s. 897-934.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., (1994), Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness, *Journal of marketing Research*, 31, s. 351-363.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Bommer, W.H., (1996), Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Management*, 22, s. 259-298.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., Fetter, R., (1990), Transformational Leader Behaviors, and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors, *Leadership Quarterly*, 1, s. 107-142.

Püsküllüoğlu, A., (1999), *Türkçe Sözlük*, Doğan Kitap, İstanbul.

Randall, M.L., Cropanzano, R., Borman, C.A., Birjulin, A., (1999), Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 20, s. 159-174.

Robinson, S.L., (1996), Trust and Breach of the Psychological Contract, *Administrative Science Quarterly*, 41, s. 574-599.

Robinson, S.L., Morrison, E.W., (1995), Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 16, s. 289-298.

Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J., (1964), *Management and the Worker*, Wiley Science Editions, New York.

Rousseau, D.M., Sitkin, S.M., Burt, R.S., Camerer, C., (1998), Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust, *Academy of Management Review*, 23, s. 393-405.

- Scandura, T.A., (1999), Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective, *Leadership Quarterly*, 10, s.25-40.
- Schnake, M., (1991), Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda, *Human Relations*, 44, s 735-759.
- Schnake, M., Dumler, M.P., The Relationship Between Traditional Leadership, Super Leadership and Organizational Citizenship Behavior, *Group and Organization Management*, 18, s 352-366.
- Sheppard, B.H., Sherman, D.M., (1998), The Grammars of Trust: A Model and General Implications, *Academy of Management Review*, 23, s 422-438.
- Sitkin, S.B., Stikel, D., (1996), The Road to Hell: The Dynamics of Distrust in an Era of Quality, *Trust in Organizations Frontiers of Theory and Research*, der R.M. Kramer, I.R. Tyler, s.196-216, Sage Publications, London
- Smith, C.A., Organ, D.W., Near, J.P., (1983), Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 68, s.653-663.
- Steers, R.M., Porter, L.W., Bigley, G.A., (1996), *Motivation and Leadership at Work*, McGraw Hill, New York
- Tansky, J.W. (1993), Justice and Organizational Citizenship Behavior: What is the Relationship?, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, s.195-207.
- Turnipseed, D., Murkison, G., (1996), Organization Citizenship Behavior: An Examination of the Workplace, *Leadership and Organization Development Journal*, 17, s 42-47
- Tyler, T.R., (1989), The Psychology of Procedural Justice, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, s.830-838.
- Tyler, T.R., (1993), The Social Psychology of Authority, *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*, der J.Keith Murnighan, 141-161, Prentice Hall, NJ.

Tyler, T.R., (1994), Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice, *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, s.850-863.

Tyler, T.R., Kramer, R.M., (1996), Whither Trust, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, ed. R.M. Kramer, ve T.R. Tyler, 1-16, Sage Publications, London.

Van Den Bos, K., Wilke, A.M., Lind, E.A., When do We Need Procedural Fairness? The Role of Trust in Authority, *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, s.1449-1458

Wayne, S.J., Green, S.A., (1993), The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management, *Human Relations*, 46, s.1431-1438

Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., Werner, J.M., (1998), Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior, *Academy of Management Review*, 23, s.513-531.

Wicks, A.C., Berman, S.L., Jones, T.M., (1999), The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications, *Academy of Management Review*, 24, s.99-116.

Williams, S., (1999), The Effect of Distributive and Procedural Justice on Performance, *The Journal of Psychology*, 133, s.183-193

Williams, S., Shiaw, W.T., (1999), Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions, *Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, 133, s.656-669.

Witt, L.A., (1991), Exchange Ideology as a Moderator of Job Attitudes: Organizational Citizenship Behaviors Relationships, *Journal of Applied Social Psychology*, 21, s.1490-1501.

Zand, D.E., (1972), Trust and Managerial Problem Solving, *Administrative Science Quarterly*, 17, s.229-239.

Ek 1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin İfadelerin Yer Aldığı Anket

Tamamen bilimsel amaçla hazırlanmış bu anket, firmalardaki iş ilişkilerini farklı boyutlarıyla analiz etmeyi amaçlamaktadır. Ankette yer alan ifadeleri değerlendirirken lütfen, yöneticisi olduğunuz kişileri göz önünde bulundurunuz ve bu kurumda çalıştığınız süre içinde karşılaştığınız gerçek durumları en iyi yansıtan ifadeleri işaretleyiniz. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Arş Gör Janset Özen İşbaşı

Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

Aşağıdaki ifadeleri "....." yerine değerlendirdiğiniz kişinin adı gelecek şekilde okuyunuz ve size uygun olan kutucuğu işaretleyiniz. (Her ifade için yalnız bir kutu işaretlenecektir)

"Kararsızım" kutucuğunu, ancak aşağıdaki ifadelerle ilgili hiçbir fikrinizin olmadığı durumlarda işaretleyiniz.

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1., iş yükü ağır olan arkadaşlarına işlerinde yardımcı olur					
2. iş arkadaşlarının haklarını çiğnemez					
3., kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olur					
4., işiyle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstünü mutlaka bilgilendirir					
5., herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarının yerini alarak onlara yardımcı olur					
6., iş arkadaşlarını, işlerini yaparken yeni ve daha etkin yöntemler denemeleri yönünde cesaretlendirir					
7., fikirlerini hiçbir zaman dile getirmeyen arkadaşlarını konuşmaları için cesaretlendirir					
8., herhangi bir karar alırken, bu karardan etkileceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alır, onlara danışır					
9., ilkelerinden ödün verme pahasına da olsa, iş arkadaşlarına işleri ile ilgili problemlerin çözümünde yardımcı olur					
10., iş arkadaşları izin almak istediklerinde onların yerini alabilecek şekilde kendi iş programını düzenler					
11., işe gelmemek için geçerli sebepleri olduğu günlerde bile nadiren devamsızlık yapar					
12., birlikte yaptıkları işleri nasıl geliştirebileceklerine ilişkin önerilerini almak için iş arkadaşlarıyla sürekli iletişim halindedir					
13., zamanının çoğunu işiyle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlıkla geçirir					
14., çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmaz					
15., pıreyi deve yapar.					
16., işe yeni başlayan kişilerin kendilerini yabancı hissetmemeleri için mümkün olan herşeyi yapar					

LÜTFEN SAYFAYI ÇEVİRİNİZ

Tamamen
Katılmıyorum

Katılmıyorum

Kararsızım

Katılmıyorum

Kesimlikle
Katılmıyorum

17. , yorucu bir iş yaparken veya özel bir sorunu varken bile iş arkadaşlarına içten bir ilgi ve nezaket gösterir					
18. ciddi sonuçlar doğurabilecek konularda, diğerleri onunla aynı düşüncede olmasa bile fikirlerini dürüstçe ifade eder					
19. iş arkadaşlarını, fikirlerini ve önerilerini açıklamaları yönünde motive eder					
20. , görevlerini çok az hatayla tamamlar.					
21. , görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkat sarfederek yapar					
22. , sürekli işinden ayrılmak istediğinden bahseder					
23. , her zaman işteki durumunun olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih eder					
24. , her zaman dakiktir					
25. işine belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermez					
26. , kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynar					
27. kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılır					
28. , kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılır					
29. , kurumdaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydurur					
30. işlerini her zaman zamanında tamamlar					
31. , kurumu eleştiren çalışanlara karşı kurumu savunur.					
32. kurumun müşterisi olabilecek herkese kurumun hizmetlerinin reklamını yapar					
33. kurum dışındaki kişiler kurumu eleştirdiklerinde kurumu savunur					
34. , kurumu dışarıda gururla temsil eder.					

ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ

Ek 2. Yöneticiye Duyulan Güven ve Örgütsel Adalet Algılamalarına İlişkin İfadelerin Yer Aldığı Anket

Tamamen bilimsel amaçla hazırlanmış anketimiz, firmalardaki iş ilişkilerini farklı boyutlarıyla analiz etmeyi amaçlamaktadır. Ankette yer alan ifadeleri değerlendirirken lütfen, kurumunuzu ve yöneticinizi göz önünde bulundurunuz ve bu kurumda çalıştığınız süre içinde karşılaştığınız gerçek durumları en iyi yansıtan ifadeleri işaretleyiniz. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Arş Gör. Janset Özen İşbaşı
Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

Aşağıdaki 1-15 nolu ifadeler, kurumdaki kuralların, prosedürlerin hangi uygulamalara imkan verdiğini belirleyebilmek amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen size uygun olan kutucuğu işaretleyiniz (Her ifade için yalnız bir kutu işaretlenecektir). "Kararsızım" kutucuğunu, ancak aşağıdaki ifadelerle ilgili hiçbir fikrinizin olmadığı durumlarda işaretleyiniz.

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1 Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin karar alabilmesi için gerekli olan doğru bilgileri sağlar					
2 Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların alınan kararlara itiraz etmesine izin verir					
3 Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin karar alırken karardan etkilenecek tüm çalışanları gözönünde bulundurmasını sağlar					
4 Kurumun işleyişine yönelik kurallar, tüm kararların tutarlı biçimde alınabilmesi için gerekli standartların oluşmasını sağlar					
5 Kurumun işleyişine yönelik kurallar, kararlardan etkilenecek kişilerin fikirlerinin dikkate alınmasını sağlar.					
6 Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin, aldığı kararlara ve uygulamalarına yönelik sonuçları düzenli olarak çalışanlara iletmesini sağlar.					
7 Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların alınan kararlara yönelik yöneticiden ek bilgi veya açıklama istemelerine izin verir					
8 Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların, iş ilişkilerinde herhangi bir haksızlığa maruz kalmaları durumunda kendilerini korumalarına yardımcı olur					
9 Kurumun kaynaklarından ihtiyaçlarımız ölçüsünde eşit biçimde yararlanabiliriz					
10 Kurumda işini iyi yapan herkese yükselme şansı tanınır					
11 İşe yönelik üstlendiğimiz sorumluluklarımızın karşılığını adil biçimde alırsınız					
12 İşe yönelik sahip olduğumuz deneyimlerimizin karşılığını adil biçimde alırsınız					
13 İşe yönelik fazladan gösterdiğimiz çabanın karşılığını adil biçimde alırsınız					
14 Bu iş yerinde işini iyi yapamayanlara tolerans tanınmaz					
15 Bu sektördeki diğer kurumlarda çalışan meslektaşlarımızın ücretleriyle kıyasladığımızda kendi ücretimin adil olduğunu düşünüyorum					

LÜTFEN SAYFAYI ÇEVİRİNİZ

Aşağıdaki 16-43 nolu ifadeler, kurumdaki yöneticilerin davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını belirlemeye yönelik ifadelerdir. Lütfen bu ifadeleri kendi yöneticinizi gözönünde bulundurarak değerlendiriniz ve size uygun olan kutucuğu işaretleyiniz. (Her ifade için yalnız bir kutu işaretlenecektir)

“Kararsızım” kutucuğunu, ancak aşağıdaki ifadelerle ilgili hiçbir fikrinizin olmadığı durumlarda işaretleyiniz.

Tamamen
Katılıyorum
Katılıyorum
Kararsızım
Katılmıyorum
Kesinlikle
Katılmıyorum

16 Yöneticimiz, düşüncelerimizi dikkate alır					
17 Yöneticimiz, her zaman tarafsız davranabilir.					
18 Yöneticimiz, aldığı kararlara ve sonuçlarına yönelik düzenli olarak bilgi verir					
19 Yöneticimiz, bize karşı içten ve anlayışlıdır					
20 Yöneticimiz, çalışma hayatına ilişkin haklarımızı çiğnemez					
21 Yöneticimiz, işimizle ilgili zorlukları yenmemizde bize yardımcı olur					
22 İşimize ilişkin hedeflerimizi ve planlarımızı yöneticimizle rahatlıkla paylaşabiliriz					
23 Yöneticimiz, aldığı kararlarda tutarlıdır					
24 Yöneticimiz aldığı kararların sebeplerini asla açıklamaz					
25 Yöneticimiz, işe yönelik yeni kurallar geliştirirken fikrimizi alır					
26 Yöneticimiz, bizimle ilişkisinde karşılıklı iletişime önem verir					
27 Yöneticimiz çalışmalarımızı yakından izler					
28 Yöneticimiz, düşük performansla çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için mutlaka bir şans daha verir					
29 Yöneticimiz, bize karşı dürüsttür					
30 Yöneticimizin uzmanlığına güveniyoruz.					
31 Yöneticimiz sorunları hızlı bir şekilde çözer					
32 Yöneticimiz yapacağına söz verdiği şeyleri yapar					
33 Yöneticimizden özel sorunlarımıza yönelik yardım isteyebiliriz					
34 Yöneticimiz düşünce ve duygularımıza saygı duyar					
35 Yöneticimiz bilgilerini bizimle paylaşır					
36 Yöneticimiz, farklı düşünce ve öneriler geliştirmemiz yönünde bizi cesaretlendirir.					
37 Yöneticimizden herhangi bir konuda yardım isteyemeyiz					
38 Yöneticimiz açıkça eleştirilmekten hoşlanmaz					
39 Yöneticimiz yaptığımız hataları sık sık bize karşı kullanır					
40 Yöneticimiz ayrımcılık yapmaz					
41 Yöneticimiz işimizle ilgili sorunlarımızı her zaman ilgiyle dinler					
42 Yöneticimiz isteklerimizi ve ihtiyaçlarımızı önemser					
43 Yöneticimiz güçlü bir adalet duygusuna sahiptir.					

ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI : Janset ÖZEN İŞBAŞI

Doğum Tarihi ve Yeri : 16 11 1973, Erzurum

Medeni Durumu : Evli

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Samsun Anadolu Lisesi

Lisans Diploması : İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü

Yükseklisans Diploması :

Tez Konusu : Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güven ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel vatandaşlık Davranışının Oluşumdaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama.

Yabancı Dil / Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetler

Tebliğler : "Örgütlerde Güven ve Güvensizlik : Takım Çalışmaları için Sonuçlar", *VII Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul 1999 (iki yazarlı).

"Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma", *VIII Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir, 2000

"Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans için Optimum Güven mi, Koşulsuz Güven mi?", *VIII Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir, 2000 (iki yazarlı).

İş Denevimi

Stajlar : Toprakbank / İSTANBUL; Delta Plastik A Ş / İSTANBUL

Projeler :

Çalıştığı Kurumlar : AS GLOBAL A Ş / ANTALYA

Adres : Meltem Mah. Vatan Sitesi, A Blok, D:25. ANTALYA

Tel.No : 2378938 (ev)