

# **KONTROL ODAĞI, GENEL ÖZ YETERLİK, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ: ANKARA'DA BULUNAN KAMU KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA**

**Harun ŞEŞEN\***

## **Öz**

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) verimli, etkili ve yüksek performanslı çalışmayı kolaylaştıran önemli bir faktördür. ÖVD, bireylerin örgüte karşı tutum, davranış ve algılarından etkilenmekte, bu bağlamda anılan davranışları etkileyen birçok öncülden söz edilebilmektedir. Bu çalışmada, söz konusu öncüller kapsamında kontrol odağı, genel öz yeterlik, iş tatmini ve örgütsel adalet algısının ÖVD ile ilişkisi kamuda çalışan 156 yönetici üzerinde değerlendirilmiş; daha önce yapılmış çalışmalarda görülen bütüncül yaklaşım konusundaki eksiklikler tamamlanmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular, bağımsız değişkenlerle örgüte yönelik ÖVD'ler (ÖVD-Ö) arasında bir ilişki olduğunu; ancak, kişilere yönelik ÖVD'lerin (ÖVD-K) sadece öz yeterlikle ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Kontrol odağı, genel öz yeterlik, iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı.

## **Abstract**

### **The Effect of Locus of Control, Generalized Self-Efficacy, Job Satisfaction and Organizational Justice Perception on Organizational Citizenship Behavior: A Study on Public Sector Employees in Ankara**

Organizational citizenship behavior (OCB) is an important factor that promotes efficient, effective and high performance. OCB is affected by individual's attitudes, behaviors, and perceptions about the organization and

---

\* Dr., Kara Harp Okulu, Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü, Bakanlıklar, ANKARA, hsesen@kho.edu.tr

in this context; one might mention many antecedents of OCB. In present study, the relation between OCB and locus of control, generalized self-efficacy, job satisfaction and organizational justice perception as antecedents was searched in a group of 156 white-collar employees who were studying in public sector and then it was tried to complete the deficiencies in comprehensive model approach of previous studies. The findings showed that while the independent variables had significant relations with OCBs toward organization (OCB-O), OCBs toward individuals (OCB-I) had relation only with generalized self-efficacy.

**Keywords:** Locus of control, generalized self-efficacy, job satisfaction, organizational justice, organizational citizenship behavior.

## GİRİŞ

Örgütlerin daha verimli ve etkili olarak faaliyet gösterebilmelerini sağlamak amacıyla, bireylerin örgüt içindeki tutum, algı ve davranışlarına odaklanan birçok çalışmanın yapıldığı son yıllarda, örgütsel davranış alanıyla ilgili en dikkat çekici konulardan birisinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) olduğu görülmektedir. Bugüne kadar yapılan araştırmalar, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, bireylerin örgüte karşı tutum ve algılarından etkilendiğini göstermektedir. Çalışanlar, hem kişiliklerinden kaynaklanan bireysel özellikleri kapsamında çevreyi algılamakta, hem de örgütten kendisine yansıyan geri bildirimlerle örgüte yönelik tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir. Bu bağlamda, çalışanların ÖVD'lerini şekillendiren faktörlerin ortaya konulması, sadece kurama değil, yöneticilere de önemli katkılar sağlayabilecektir.

Bugüne kadar yapılan araştırmalarda ÖVD'nin birçok öncülü ile olan ilişkisi ortaya konulmuş; bireylerin kişiliğinin, örgütteki iklimin, yapılan görevin niteliğinin ve örgütte sergilenen liderliğin şeklinin ÖVD üzerinde etkin olduğu sıklıkla belirtilmiştir. Ancak, bu araştırmalarda dikkati çeken en önemli eksiklik, ÖVD'nin öncüllerine tek tek odaklanması nedeniyle, bütüncül modellerin çok az test edilmesidir. Bunun yanında önemli bir bireysel faktör olan kontrol odağının ÖVD üzerindeki etkilerinin araştırmaya konu edilmemiş olması da ayrı bir eksiklik olarak görülmektedir. Bu çerçevede içinde şekillenen bu araştırmada, çalışanların kontrol odağı, genel öz yeterliği, iş tatmini ve adalet algısı birlikte ele alınarak, daha kapsayıcı ve bütüncül bir model içerisinde ÖVD'nin bu öncüllerle ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Böylece, Whetten (1989)'in ifade ettiği gibi, bütüncül bir modelin testi ile hem ilgili yazına önemli bir katkıda bulunulabilecek, hem de örgütsel hayatta çalışan davranışlarını anlama konusunda çabalayan yöneticilere kolaylık sağlanmış olacaktır.

## 1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgüt için fayda sağlayan fakat herhangi bir emre dayalı olmayan davranışlar ve hareketler, çalışanların biçimsel rol davranışlarından farklılık gösterir. Bu biçimsel olmayan davranışlar, yönetim yazınında prososyal örgütsel davranış (Brief ve Motowidlo, 1986; McNeely ve Meglino, 1994), ekstra rol davranış (Van Dyne vd., 1994), iyi asker sendromu (Turnipseed ve Murkison, 1996, 2000; Organ, 1988), bağlamsal performans (Van Scotter and Motowidlo, 1996) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Bateman and Organ, 1983; Organ, 1988; Smith vd., 1983) olarak adlandırılmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), Chester Barnard'ın "işbirliği yapma arzusu" ve Daniel Katz'ın "bağımlı rol performansı ile yaratıcı ve spontan davranışlar arasındaki ayrım" şeklinde tanımladıkları düşünceleri temel alan bir davranıştır (Podsakoff vd., 2000). Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, Dennis Organ ve arkadaşları tarafından ilk kez 1983 yılında kullanılmıştır. Organ (1988: 4) örgütsel vatandaşlık davranışını, "biçimsel ödül sistemini dikkate almaksızın, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli ve etkili biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı" olarak tanımlamaktadır. Bu tür davranışlar görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmalleri halinde müeyyide uygulanmayan ve daha çok bireysel tercihlerle şekillenen davranışlar olarak görülmektedir (Podsakoff vd., 2000: 513).

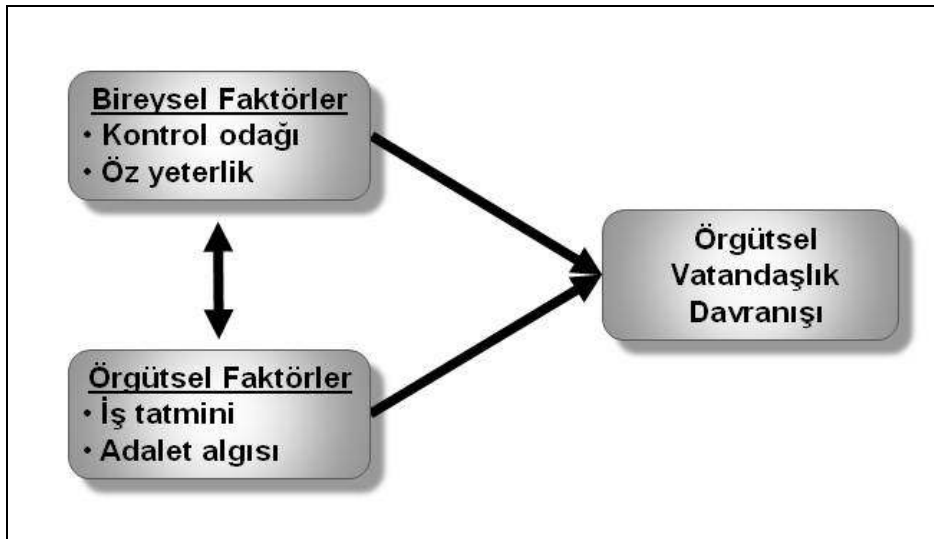
Konuyla ilgili yazın incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ile ilgili tam bir uzlaşmanın sağlanmadığı görülmektedir. Örneğin kavramı ilk kez ortaya koyan Organ (1988: 4) örgütsel vatandaşlık davranışı için beş boyutlu bir yapı önermiş; bu boyutları diğerkâmlık (diğerlerini düşünme), nezaket, vicdanlılık (ileri görev bilinci), sivil erdem (örgüt gelişimine destek verme) ve centilmenlik olarak isimlendirmiştir. Diğer bazı araştırmalarda ise sadakat (bir kişinin örgütüne bağlanması), itaat (kurallara ve yönetime bağlı olma), taraf tutar katılım (yenilikçi davranış ve istekliliğin olması), fonksiyonel katılım (kişisel katılım ve gönüllülük), sosyal katılım (toplantılara ve grup aktivitelerine katılım), ilgilenme, değişime uyum, kişilerarası yardım (fedakarlık davranışları), kişisel inisiyatif (sivil erdem ve taraf tutma davranışları) ve kişisel gayret gibi daha farklı ÖVD boyutları da tanımlanmıştır (Van Dyne vd., 1994; Morrison, 1994; Moorman and Blakely, 1995). Bir diğer çalışmada da Williams ve Anderson (1991), Organ'ın tanımladığı diğerkâmlık ve nezaketin bireylere yönelik; vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenliğin ise örgüte yönelik ÖVD'leri kapsadığını belirterek, ÖVD-B (bireylere yönelik ÖVD) ve ÖVD-Ö (örgüte yönelik ÖVD) şeklinde iki boyutlu bir yapı önermişlerdir. Bu konuda yapılan güncel çalışmalardan birisi olan Hoffman ve arkadaşlarının (2007) araştırmasında ise ÖVD boyutlarının aslında birbirinden pek de farklı

olmadığı ve farklı boyutlandırmalar yerine tek bir ÖVD'den bahsedilebileceği iddia edilmiştir.

Yapılan çalışmalara dayanarak ÖVD'nin öncüllerinin birey özellikleri, görev özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları şeklinde dört temel kategoride toplandığı söylenebilir (Podsakoff vd., 2000). ÖVD konusundaki öncül çalışmalarda, bireylerin özelliklerinin ÖVD üzerinde etkili olacağı düşünülerek (Bateman and Organ, 1983; O'Reilly and Chatman, 1986; Smith vd., 1983) anlaşılabilirlik, vicdanlılık ve olumlu etkileme gibi değişkenlerin ÖVD ile ilişkisi araştırılmış; elde edilen bulgulara dayanarak bu tür değişkenlerin ÖVD'yi etkilediği belirlenmiştir (Podsakoff vd., 2000). Daha sonraları yapılan araştırmalarda ise iş tatmini, dürüstlük algısı, örgütsel bağlılık, adalet algısı ve algılanan lider desteği gibi faktörlerin de ÖVD ile ilişkisi sıklıkla araştırılmıştır.

Ancak ÖVD konusundaki bu araştırmalarda çoğunlukla tek bir bireysel özelliğe, görev ya da örgütsel niteliğe veya lider davranışına odaklanılması, hem kapsayıcı bir modelin test edilmesini, hem de bu özelliklerden hangisinin ÖVD'nin oluşumunda daha baskın bir rol oynadığının ortaya konulmasını engellemiştir. Bu düşünce temelinde şekillenen bu araştırmada, bireysel faktörler kapsamında kontrol odağı ve öz yeterlik, örgütsel faktörler kapsamında ise iş tatmini ve adalet algısı değişkenleri birlikte ele alınarak, kapsayıcı bir model oluşturulmuş ve hangi özelliğin ÖVD üzerinde daha etkin olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın modeli Şekil-1'de gösterilmiştir.

**Şekil-1: Araştırma Modeli**



## 2. ÖVD ve KONTROL ODAĞI

Kontrol odağı inancı, bireylerin yaşadıkları pekiştirmelerin, elde ettikleri sonuçların veya ödüllerin ya da başarı veya başarısızlık durumlarının, nelere atfedildiği ile ilişkilidir. Bu atıflar, kendileri dışındaki şans, kader ve güçlü diğer insanlar gibi faktörlere olabileceği gibi, kendi davranışlarının bir sonucuna da bağlanabilmektedir (Solmuş, 2004). Kısaca kontrol odağı, bireyin yaşadığı olayları nelerin kontrol ettiğine dair inancıdır (Strauser vd., 2002). Kavram, sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde yapılandırılmış ve bir kişilik özelliği olarak tanımlanarak ilk kez Rotter (1966) tarafından kullanılmıştır.

Rotter, kontrol odağı kavramının iki uç noktasını dış ve iç kontrol odağı olarak tanımlamıştır. Buna göre dış kontrol odağı, bir pekiştirmenin ya da sonucun, birey tarafından kendi davranışlarına bağlı olmadan sonuçlandığı şeklinde algılanması durumunda, bunun tipik olarak “şans, kader ve kısmet” in sonuçları olarak benimsenmesi durumudur. İç kontrol odağı ise olay ve durumları kendi davranışına ya da göreceli olarak kalıcı özelliklerine bağlı olarak algılayan kişinin sahip olduğu kontrol odağı inancıdır (Küçükkaragöz, 1998). İç kontrol odağına sahip bireyler, gelecekteki davranışlarını belirlemede kendilerine katkı sağlayacağına inandıkları çevresel uyarıcı ya da değişimlere dış kontrol odağına sahip bireylerden daha fazla duyarlılık gösterirken; çevresel koşulları değiştirme konusunda daha fazla adım atarlar ve yeteneklerine veya başarı ya da başarısızlıklarına daha fazla önem verirler (Solmuş, 2004).

İç ve dış kontrol odağı inancını kişilik özelliği olarak ele alıp inceleyen birçok araştırma, iç kontrol odağı yöneliminin kişilikteki etkilerinin, dış kontrol odağı yönelimli olmaya oranla daha olumlu sonuçları olduğunu göstermektedir. İç kontrol inancına sahip bireyler, amaçlarına ulaşma ihtimali ile gösterdikleri çaba ve tecrübelerinden ders çıkarma yeteneği arasında doğru ilişki olduğuna inanırlar ve kendileri için zor hedefler koyarlar. Buna karşılık, dış kontrol odaklı bireyler de gösterdikleri çaba ile bu çabanın sonucunda elde ettikleri netice arasında bir bağlantı olduğuna inanmazlar. Başlarına gelen önemli olayların belirleyicisi olarak şans faktörünü görürler (Bernardi, 2001). Strickland (1989), olayların davranışlarına bağlı olduğunu düşünen bireylerin, hoş olmayan yaşam olaylarını değiştirmede daha ısrarcı olduklarını, şans ya da kader gibi kendi dışındaki güçlere bağlayanların ise daha az girişimci ve mücadeleci olduklarını belirtmektedir (Küçükkaragöz, 1998).

İç ve dış kontrol odağına sahip bireylerin iş doyumu, işe bağlılık, motivasyon ve stres konularında farklılaştıkları görülmektedir. Birçok araştırma sonucunda, başarılı performansın nedenlerini kendisine yükleyen, yeterlilik ve yeteneklerine güvenen, sorunları çözmek için karar alabilen iç kontrol odaklı bireylerin; daha fazla iş doyumu, işe bağlılık ve motivasyon yaşadıkları

görülmüştür (Solmuş, 2004). Benzer şekilde, Andrisani ve Nestel (1976) ve Spector (1988) da iç kontrol odaklı çalışanların iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğunu, işte daha uzun süre çalıştıklarını, genellikle daha yüksek ücret aldıklarını ve yüksek statüye sahip olduklarını bildirmektedirler.

Bütün bu değerlendirmelerden sonra, genel olarak iç kontrol odağı inancına sahip bireylerin çevreden gelen olumsuz etkilere daha fazla direnen, kişisel özgürlüklerinin sınırlandırılmasına güçlü tepki gösteren ve olumlu kendilik algılamalarına sahip bireyler oldukları söylenebilir. Buna karşın dış kontrol odaklı bireyler ise çevre üzerinde kontrollerinin olmadığına inanmalarından dolayı daha pasif, kendilerine ve başkalarına daha az güvenen kişilerdir.

Doğrudan kontrol odağı ile ÖVD arasındaki ilişkiye odaklanan bir araştırma bulunmasa da Basım ve Şeşen (2006)'ın ülkemizde yaptıkları bir araştırmanın bulguları, iç kontrol odaklı bireylerin dış kontrol odaklılara nazaran daha fazla nezaket ve yardım etme davranışı sergileme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Yine çeşitli araştırmalarda iç kontrol odaklı olmanın olumlu bir kişilik özelliği olduğunun sıklıkla vurgulanması (örneğin Loosemore ve Lam, 2004; Silvester vd., 2002) nedeniyle iç kontrol odağı eğiliminin daha fazla ÖVD sergilenmesini destekleyebileceği değerlendirilmektedir. Bu kuramsal gerekçelerin ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Araştırmaya katılan çalışanların iç kontrol odağı inancı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki vardır.

### 3. ÖVD ve ÖZ YETERLİK

Öz yeterlilik algısı, bu kuramı ilk defa ortaya atan Bandura (1995) tarafından “kişinin, kendisinden beklenen durumları yönetmesini sağlayacak yeteneklere olan inancı” olarak tanımlanmaktadır. Luszczynska ve arkadaşları (2005) ise, öz yeterlilik algısını “kişinin, zor ve belirsiz görevleri yapabilme ve özel gereksinimleri olan zorluklarla baş edebilme konusundaki yetkinliklerine olan inancı” şeklinde tanımlamıştır. En basit hali ile öz yeterlilik, “kişinin belli görevleri ve davranışları yapabileceğine olan inancıdır” (Salas and Cannon-Bowers, 2001). Yapılan araştırmalar, öz yeterlilik algısının, birçok açıdan bireyin davranışlarını etkilediğini göstermektedir.

Öz yeterlilik inancının gelecekteki performansı, önceki performanstan ve genel bilişsel yetenek düzeyinden daha iyi yordadığı çeşitli araştırma bulgularıyla gösterilmiştir. Bandura (1977), yılan fobisi olan insanlar üzerinde yaptığı deneyler sonucunda, bu insanların öz yeterlilik algılarını kullanarak,

başarılı şekilde performanslarını tahmin edebildiklerini ortaya koymuştur. Bir başka araştırmada da öz yeterlilik algısı ile görev performansı arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur (Smith vd., 2006).

Bandura (2000; 2002) yüksek öz-yeterliliğe sahip insanların, eylemleri sonucunda güzel sonuçlar beklerken; öz yeterliliği düşük olanların, eylemlerinin başarısız olacağı beklentisi içerisinde olduklarını belirtmektedir. Kuramsal olarak öz yeterliliği yüksek bireylerin, gerek motivasyon seviyeleri itibariyle gerekse problem çözme yeterlilikleri açısından; öz yeterliliği düşük olanlardan daha nitelikli davranışlar sergileyecekleri düşünülebilir.

İş özelliklerinin ÖVD üzerindeki etkisi konusunda konfeksiyon sektöründe faaliyet gösteren bir firmadaki çalışanlar üzerinde araştırma yapan Todd ve Kent (2006) yardım etme, sportmenlik ve diğerkâmlıkla tanımladıkları ÖVD ile çalışanların öz yeterlikleri arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki olduğunu; işteki otonomi, işin belirginliği ve iş rutinliği ile birlikte ele alındığında dahi öz yeterliğin ÖVD üzerinde anlamlı yordama gücü bulunduğunu belirtmişlerdir. Yine Royle ve arkadaşları (2005) da bir başka araştırmada, ÖVD ile öz yeterlik arasında aynı yönlü ancak zayıf bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Sonuç olarak, daha önceki araştırma bulgularından hareketle, ÖVD ile kişinin öz yeterlik algılaması arasında aynı yönlü bir ilişki olabileceği düşünülerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 2: Araştırmaya katılan çalışanların öz yeterlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır.

#### **4. ÖVD ve İŞ TATMİNİ**

İş tatmini araştırmalarının başlangıcı, Hawthorne araştırmaları ve Hoppock'un iş tatminini ölçme çalışmalarına dayanmaktadır (Dipboye, 1994). İş tatmini, örgütsel davranış alanında personelin işe karşı olan tavırlarından (işe katılma ve örgüte bağlılıkla birlikte) en fazla üzerinde durulanlardan biridir ve personelin işe karşı olan tutumu, iş çevresinin çeşitli yönleri hakkındaki olumsuz veya olumlu değerlendirmesi, bir bireyin işini genel olarak sevme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Robbins, 1999; Iverson and Maguire, 2000). İş tatmini yüksek olan bir kişi işine karşı pozitif bir tavra sahip iken, iş tatminsizliği olan kişi negatif bir tavra sahip olacaktır (Robbins, 1999).

ÖVD'yi etkileyen örgütsel faktörlerden birisi olarak iş tatmini (Podsakoff vd., 2000) belki de literatürde ÖVD ile ilişkisi en çok araştırılan değişkenlerden birisidir (Williams and Anderson, 1991). ÖVD ile iş tatmini arasındaki ilişkiye odaklanan öncül çalışmalarda, iki değişken arasındaki güçlü ilişkiye dikkat

çekilmiştir. Örneğin Organ ve Konovsky (1989) çalışmalarında, ÖVD performansını tahmin etmede iş tatmininin katkısının ne olduğuna odaklanmış, ücret algısının ÖVD'nin diğerkâmlık ve uyum boyutları ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Daha sonraki bir çalışmada ise Williams ve Anderson (1991) çalışanların iş tatminini oluşturan iş ortamına ilişkin algılarının (örneğin yönetici ya da iş arkadaşlarının davranışları, terfi imkânları, çalışma şartları), ÖVD'yi tahmin etmede ücretten daha fazla etkili olduğunu bulmuşlardır. Bu öncü çalışmaları takip eden sonraki birçok çalışmada da (örneğin, Foote and Tang, 2008; Konovsky and Organ, 1996; Kuehn and Al-Busaidi, 2002; Li vd., 2010; Murphy vd., 2002; Organ ve Ligly, 1995; Organ and Ryan, 1995) iş tatmininin ÖVD'nin önemli bir yordayıcısı olduğu bulgusu desteklenmiştir.

Ancak iki değişken arasında güçlü ilişki olduğunu gösteren bu çalışmaların aksine, Feather ve Rauter (2004) bir grup öğretmen üzerinde yaptıkları araştırmalarında, iş tatmini ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Lapiere ve Hackett (2007) ise yakın dönemde yaptıkları çalışmalarında, yapısal bir model içerisinde iş tatmini ile ÖVD'nin güçlü bir ilişki içinde olduklarını ortaya koymuşlar; kişisel dürüstlüğün ÖVD ve iş tatminini, ÖVD'nin lider-çalışan ilişkisini, lider-çalışan ilişkisinin iş tatminini ve en son olarak da iş tatmininin ÖVD'yi etkilediği döngüsel bir modelin var olduğunu ifade etmişlerdir. İlgili literatürde ortaya konulan tüm bu bulguların ışığında iş tatmini ile ÖVD arasındaki ilişkiyle ilgili olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 3: Araştırmaya katılan çalışanların iş tatminleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır.

## 5. ÖVD ve ADALET ALGISI

Örgütsel adalet algısı, bireylerin örgüt içinde kendilerine karşı adil olunup olunmadığı konusunda yargıya varmalarını sağlamaktadır. Bireyler örgütteki süreç ve mekanizmaların, görev ve ödüllerin, kendilerine gösterilen davranışın adaletli olup olmadığı konusunda yargıya varmakta ve bu yargı sonucunda örgüte ve dolayısıyla işlerine karşı tutum geliştirmektedirler (Greenberg, 1990: 399). Yapılan bazı araştırmalar, örgütsel adalet algısının bireylerin örgüte bağlılığını, iş tatminini, ücret tatminini, geri çekilme davranışını, örgütsel özdeşleşmesini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüte duyulan güvenini etkilediğini ortaya koymaktadır (Ambrose, 2002; Cohen-Charash and Spector, 2001; Viswesvaran and Ones, 2002; Lee, 2001; Zhang, 2006).

Örgütsel adalet çalışmaları Adams (1965)'in "Eşitlik Kuramı"na kadar dayandırılmaktadır ve konuya ilişkin bilgi, zaman içinde birçok çalışma ile



geliştirilmiştir (örneğin Thibaut and Walker, 1975; Bies and Moag, 1986; Greenberg, 1990,1993; Colquitt, 2001; Cohen-Charash and Spector, 2001; Ambrose, 2002; Nowakovski and Conlon, 2005). Bu çalışmalar örgütsel adalet ile ilgili farklı bakış açılarıyla yürütülmüş ve bu kapsamda farklı boyutlandırılmalar yapılmıştır. Anılan boyutlar, bazı çalışmalarda dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşimsel adalet olarak üçlü yapıda (Cohen-Charash and Spector, 2001) ele alındığı gibi; bazı çalışmalarda ise dağıtım adaleti, süreç adaleti, bireylerarası adalet ve bilgisel adalet olarak dördümlü yapıda (Colquitt, 2001; Nowakovski and Conlon, 2005) değerlendirilmiştir.

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalarda, dağıtım ve süreç adaleti ile ilgili bir fikir birliği olduğu, ancak etkileşimsel adalet – bireylerarası adalet ve bilgisel adalet konusunda farklı bakış açılarının süregeldiği söylenebilir. Bu çalışmada, konuyla ilgili literatürde yer alan fikir birlikleri dikkate alınarak, yukarıda ifade edilen üç boyutlu örgütsel adalet algısı modeli (dağıtım, süreç ve etkileşim) benimsenmiştir.

Dağıtım adaleti, bir çalışanın, işe yaptığı katkılar ve bu katkılar sonucunda karşılaştığı ödül, görev, sorumluluklar gibi iş ile ilgili sonuçları, diğer çalışanların katkı dereceleri ve karşılaştıkları sonuçlar ile karşılaştırması sonucunda algıladığı adalettir (Greenberg, 1990: 400). Dağıtım adaleti, örgütte otoritenin değerlendirilmesi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güven gibi çalışanların örgüt içi tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir (Colquitt vd., 2001). Süreç adaleti, çalışanların sadece sonuçlarla değil; aynı zamanda bu sonuçlara ulaşmada kullanılan yöntemler ve süreçlerle de ilgili olduğunun fark edilmesiyle (Nowakovski and Conlon, 2005) ortaya konulmuş bir kavramdır. Süreç adaleti, yönetici tarafından verilen bir kararın, sonucu ne olursa olsun, kontrollü bir süreç sonunda alındığı takdirde adil olarak algılandığını ifade etmektedir (Thibaut and Walker, 1975). Dağıtım adaleti gibi, süreç adaleti algısı da çalışanların örgüt içindeki tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Ambrose, 2002). Etkileşim adaleti ise bireylerin, süreçleri uygulayış şekillerinin farklı olmasının (örneğin, bir örgütte performans değerlendirme işleminin farklı yöneticiler tarafından farklı uygulanmasının) çalışanların farklı tepkiler vermesine neden olduğu düşüncesinden hareketle ortaya atılmıştır (Bies and Moag, 1986). Bu bağlamda etkileşim adaleti, adalet çalışmalarının sosyal yönünü oluşturmada ve bireyler arasındaki ilişkinin kalitesi sonucunda algılanan adaletle işaret etmektedir (Ambrose, 2002:804).

ÖVD'nin adalet algısından etkilendiği (Aquino, 1995; Konovsky and Folger, 1991; Konovsky and Organ, 1996; Moorman, 1991; Organ and Moorman, 1993) düşüncesini test eden araştırmaların temelinde yatan düşünce, örgütünün kendisine değer verdiğini düşünen çalışanın, buna karşılık olarak, örgüte bağlılık hissedeceğini vurgulayan sosyal değişim teorisidir (Eisenberger

vd., 1986). Sosyal değişim teorisine göre kişiler, kişiler arası ilişkileri elde edecekleri fayda anlamında değerlendirmekte ve ilişki sonunda neyi elde edecekleriyle (kazanç), ilişki içindeki çaba miktarını (kayıp) karşılaştırarak bir etkileşim içine girmektedirler (Thibaut and Kelley, 1959). Bu açıdan bir ilişkinin çekiciliğini veya tatminkârlığını belirleyen temel faktör, bu ilişki sonundaki kazanç ve kayıpların karşılaştırma seviyesi olmaktadır. Çalışanlar, adil bir iş ortamı olduğuna inandıklarında, sosyal değişim teorisine uygun olarak daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmektedirler.

Yazında ÖVD ile ilişkisi en çok araştırılan adalet algısı değişkeninin süreç adaleti olduğu görülmektedir (Zellars vd., 2003). Süreç adaleti konusunda yapılan araştırmalar, bu algı ile ÖVD arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişkinin (Cho and Kim, 2009; Ehrhart, 2004; Moorman vd., 1998; Muhammad, 2004; Tepper and Taylor, 2003) olduğunu göstermektedir. Ancak bazı araştırmalarda, bu hâkim görüş desteklenmemiş ve süreç adaletinin ÖVD ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı iddia edilmiştir (Rifai, 2005). Bunun yanı sıra, örgütsel adalet algısının diğer boyutları olan dağıtım adaleti ve etkileşim adaletinin, ÖVD ile ilişkisine odaklanan araştırmaların sonuçları ÖVD ile dağıtım adaleti (Williams vd., 2002; Rifai, 2005; Zellars vd., 2003) ve etkileşim adaleti (Williams vd., 2002; İşbaşı, 2001) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. İlgili literatürdeki bulgulardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 4: Araştırmaya katılan çalışanların adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki vardır.

## 6. YÖNTEM

### 6.1. Örneklem

Araştırmanın evreni, Ankara'da bulunan çeşitli kamu kurumlarında görev yapan personeldir. Araştırmaya, çeşitli bakanlıklar ve bunların bağlı/ilgili kuruluşlarında; şef, kısım amiri ve şube müdürü pozisyonlarında görev yapan 156 alt ve orta kademe yöneticisi katılmıştır. Katılımcıların yaşları 26 ile 47 yıl arasında ( $Ort_{yaş} = 36.38$ ,  $ss = 4.852$ ); kurumda çalışma süreleri ise 6 ile 26 yıl arasında değişmektedir ( $Ort_{çalışır} = 13.54$ ,  $ss = 4.93$ ). Katılımcıların %85,4'ü ( $n=133$ ) lisans ve %14,6'sı ( $n=23$ ) da yüksek lisans derecesine sahiptir. Veriler, ölçüm araçlarının katılımcılara yüz yüze iletişimle ve nezaret altında uygulanması ile elde edilmiştir.

## **6.2. Ölçüm Araçları**

Araştırma anket yöntemiyle gerçekleştirilmiş ve bireylerin algılarını ölçmek üzere çeşitli demografik bilgilerden ve beş ayrı ölçekten oluşan bir anket formu kullanılmıştır.

### *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ÖVDÖ)*

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için Basım ve Şeşen (2006) tarafından geliştirilen bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek, örgütsel vatandaşlık davranışını, diğerkâmlık (5 madde), vicdanlılık (3 madde), nezaket (3 madde), centilmenlik (4 madde) ve sivil erdem (4 madde) boyutları altında ölçmek üzere tasarlanmış 19 maddeli bir ölçektir. Anket “Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim”, “Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam”, “Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam”, “Kurum yapısında gerçekleştirilen değişikliklere destek olurum” gibi yargı cümlelerinden oluşmaktadır. Ankete katılanlardan bu yargı cümlelerine hangi oranda katıldıklarını 6’lı Likert tipi ölçek üzerinde, “hiçbir zaman” ile “her zaman” arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir. Katılımcıların orta noktaya kaçma eğilimini engellemek ve böylece düşük ya da yüksek olarak adlandırılabilen bir tercih yapmalarını sağlamak amacıyla ölçek 6’lı Likert olarak tercih edilmiştir. Basım ve Şeşen, ölçeğinin toplam güvenilirliğinin (cronbach alfa) 0,87 olarak bulmuş; boyutlar bazında güvenilirlik değerlerinin 0.65 ile 0.75 arasında değiştiğini belirtmiştir. Bu araştırma kapsamında boyutların güvenilirlik değerleri diğerkâmlık 0,72; vicdanlılık 0,68; nezaket 0,79; centilmenlik 0,74 ve sivil erdem 0,77 olarak hesaplanmıştır.

### *Rotter’in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği (İDKO)*

Rotter (1966)’in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği, bireylerin genellenmiş kontrol beklentilerinin içsellik-dışsallık boyutu üzerindeki konumunu; pekiştiricilerin bireyin kendi içindeki ya da dışındaki güçlerin (şans, kader) kontrolünde olduğuna dair sahip olduğu genel beklenti ya da inancı ölçmekte olup, Türkçeye uyarlanması Dağ (1991; 2002) tarafından yapılmıştır. Ölçek 29 maddeden oluşmaktadır ve iki seçeneklidir. Testi yanıtlayan kişiden kendisine uygun olan cümleyi seçmesi istenir. 29 maddenin 6’sı dolgu maddesi olduğu için puanlanmamaktadır. Diğer soruların bazılarında “a” seçenekleri; bazılarında ise “b” seçenekleri için 1’er puan verilemektedir. Böylece 0 ile 23 arasında bir toplam puan alınabilmektedir. Yükselen puanlar, dış kontrol odağı inancında artışı göstermektedir.

Ülkemizde yapılan araştırmalarda sıklıkla kullanılan ölçeğin madde-toplam puan korelasyonlarının 0,11 ile 0,48 arasında değiştiği; bir örnekleme iç tutarlık

katsayısının 0,77 olarak bulunduğu bildirilmiştir. Ölçeğin iki-yarı test güvenilirlik katsayısının çeşitli örneklemlerde 0,65 ile 0,79 arasında bulunduğu belirtilmektedir (Savaşır ve Şahin, 1997).

Ölçek puanları üzerinde yapılan faktör analizlerinde farklı sayılarda faktörler elde edilmiş, ancak bunların genel olarak iç-dış kontrol odağı boyutunu oluşturdukları anlaşılmıştır. Ölçeğin, sonradan geliştirilen bazı kontrol odağı ölçekleriyle 0,25 ve 0,55 arasında korelasyonlar ortaya çıkardığı, ancak korelasyonlardaki bu göreceli düşüklüğün, yeni ölçeklerin dış kontrol boyutunu, başta şans ve kader inancı olmak üzere bazı alt boyutlara ayırarak ölçmelerine bağlı olduğu belirtilmektedir. Bu araştırma kapsamında da ölçeğin güvenilirliği 0,78 olarak hesaplanmıştır.

#### *Öz Yeterlilik Ölçeği (ÖYÖ)*

Araştırmada genel öz yeterliliğin ölçümünde Jerusalem ve Schwarzer (1981) tarafından geliştirilen, tek boyutlu 10 maddeli, Genel Öz Yeterlilik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinal versiyonu 4'lü Likert olarak hazırlanmış, Türkçe'ye çevirisini Yeşilay (1996) yapmıştır. Ancak orijinal ölçek 4'lü Likert olmasına rağmen Tayfur (2006) çalışmasında ölçeği 5'li Likert olarak kullanmıştır. Ölçeğin bu şeklinin daha güvenilir olduğu değerlendirildiğinden, bu çalışmada da ölçeğin 5'li olarak kullanılması benimsenmiştir. Ölçekte “Yeni bir durumla karşılaştığımda ne yapmam gerektiğini bilirim” gibi 10 ifade yer almakta ve katılımcılara bu ifadelere ne oranda katıldıkları sorulmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puanlar, kişinin karşılaşılabileceği birçok farklı durumda, zorlukların üstesinden gelebilme konusunda kendisine güvendiği şeklinde yorumlanmaktadır. Genel öz yeterlilik ölçeğinin güvenilirlik değerlerinin 0,94 ile 0,75 arasında değiştiği çeşitli araştırmalarda belirtilmektedir (örneğin Schwarzer vd., 1999; Luszczynska vd., 2005). Ülkemizde de Tayfur (2006) yaptığı çalışmada ölçeğin güvenilirlik değerini 0,88 olarak tespit etmiştir. Bu araştırma sonucunda ise ölçeğin güvenilirlik değeri 0,89 olarak bulunmuştur.

#### *İş Tatmini Ölçeği (İTÖ)*

Çalışanların genel iş tatminini ölçmek üzere Basım ve Şeşen (2009)'in, Hackman ve Oldham (1975)'in İş Özellikleri Anketi'nden uyarladıkları beş maddeli bir ölçek kullanılmıştır. Ankete katılanlardan ölçekte yer alan yargı cümlelerine hangi oranda katıldıklarını 5'li Likert tipi ölçek üzerinde, “hiç katılmıyorum” ile “tamamen katılıyorum” arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekten alınabilecek puanlar 5 ile 25 arasında değişmekte, skorların yükselmesi kişinin iş tatmininin yüksekliğine işaret etmektedir. Araştırma kapsamında ölçeğin toplam güvenilirliği 0,88 olarak hesaplanmıştır.

### Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği (ÖAAÖ)

Araştırmada kullanılan Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği (ÖAAÖ), İşbaşı (2001) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte, “Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin karar alabilmesi için gerekli olan doğru bilgileri sağlar”, “Kurumun kaynaklarından ihtiyaçlarımız ölçüsünde eşit biçimde yararlanabiliriz” ya da “Amirimiz, düşüncelerimizi dikkate alır” gibi ifadelerden oluşan 27 madde yer almakta ve katılımcılara beşli Likert tipinde belirtilen bu ifadeleri hangi düzeyde (1- Hiç Katılmıyorum; 5- Tamamen Katılıyorum) onayladıkları sorulmaktadır. Ölçek, dağıtım adaleti (7 madde), süreç adaleti (7 madde) ve etkileşim adaleti (13 madde) alt boyutlarından oluşmaktadır.

İşbaşı (2001), çalışmasında ölçeğin toplam güvenilirliğini (Cronbach alfa) 0,93 olarak belirtmiştir. Mevcut çalışmada da ölçeğin toplam güvenilirliği 0,95 olarak hesaplanmıştır.

### 6.3. Ölçeklerin Geçerliliği

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu çerçevede ÖVDÖ'nin beş (diğerkâmlık, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik), iki (ÖVDÖ-K ve ÖVDÖ-Ö) ve tek faktörlü; İDKÖ, ÖYÖ ve İTÖ'nün tek faktörlü; ÖAAÖ'nün ise üç (dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti) ve tek faktörlü yapısı test edilmiştir. Modellerle ilgili bulgular Tablo-1'de sunulmuş olup, çok faktörlü modellerde en iyi uyumu sağlayan modeller koyu olarak gösterilmiştir.

**Tablo 1: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Ölçek / Model	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	RFI	IFI	GFI
<b>ÖVD Ölçeği</b>								
Beş faktörlü model	211,20*	146	1,44	0,06	0,94	0,81	0,94	0,82
İki faktörlü model	<b>184,30*</b>	<b>142</b>	<b>1,29</b>	<b>0,05</b>	<b>0,96</b>	<b>0,83</b>	<b>0,96</b>	<b>0,84</b>
Tek faktörlü model	732,98	145	5,04	0,21	0,49	0,34	0,50	0,55
<b>İDKÖ Ölçeği</b>								
ÖYÖ	534,965*	377	1,41	0,06	0,88	0,89	0,83	0,87
İTÖ	83,562*	35	2,38	0,07	0,91	0,82	0,91	0,87
<b>ÖAAÖ</b>								
Üç faktörlü model	<b>502,8*</b>	<b>321</b>	<b>1,57</b>	<b>0,06</b>	<b>0,92</b>	<b>0,78</b>	<b>0,92</b>	<b>0,87</b>
Tek faktörlü model	794,5	323	2,46	0,08	0,82	0,68	0,81	0,76

NOT: RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index; RFI = Relative Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; GFI = Goodness of Fit Index

\*p<.001.

## 7. BULGULAR

Analizlere geçilmeden önce araştırma kapsamındaki verinin normal dağılım gösterip göstermediği ve eş varyans varsayımının sağlanıp sağlanmadığı test edilmiştir. Bu bağlamda, normal dağılımı tespit etmek üzere Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış; eş varyans-kovaryans matrisi eşitliği ise Box-M testi ile araştırılmıştır. Kolmogorov-Smirnov test sonucu ( $p=0.513>0.05$ ) ile Box-M test sonucunun ( $p=0.328>0.05$ ) anlamsız olması verinin normal dağıldığını ve eş varyans varsayımının sağlandığını ortaya koymaktadır.

Araştırmada öncelikle değişkenlere ve boyutlara ait ortalamalar hesaplanmış, daha sonra değişkenler arası korelasyonlara bakılmıştır. Değişkenlere ait ortalama, standart sapma, korelasyon ve güvenilirlik değerleri Tablo-2’de verilmiştir. Tablodaki sonuçlar incelendiğinde, katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek (ÖVD-K ort=4,98, ss=0,58 ve ÖVD-O ort=4,57, ss=0,68), kontrol odaklarının içsel (IDKO ort=7,64, ss=4,34), öz yeterliklerinin (ort=3,62, ss=0,69) ve iş tatminlerinin (ort=3,30, ss=0,99) ortalamasının üzerinde ve çalıştıkları kurum ile ilgili adalet algılarının düşük (dağıtım adaleti ort=2,28, ss=0,73; süreç adaleti ort=2,79, ss=0,80 ve etkileşim adaleti ort=2,62, ss=0,92) olduğu görülmektedir.

**Tablo 2: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenirlik Değerleri**

Boyut	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8
1. ÖVD-K	4,98	0,58	(0,78)							
2. ÖVD-Ö	4,57	0,68	0,51**	(0,81)						
3. İDKO	7,64	4,34	-0,17*	-0,30**	(0,78)					
4. ÖZY	3,62	0,69	0,19*	0,40**	-0,18	(0,89)				
5. İş Tatmini	3,30	0,98	0,02	0,38**	-0,22*	0,31**	(0,88)			
6. Dağıtım Adaleti	2,28	0,72	-0,01	0,25**	-0,12	0,24**	0,43**	(0,78)		
7. Süreç Adaleti	2,79	0,80	0,02	0,33**	-0,07	0,18*	0,27**	0,67**	(0,79)	
8. Etkileşim Adaleti	2,62	0,92	-0,01	0,32**	-0,14	0,23*	0,46**	0,69**	0,68**	(0,79)

NOT: Boyutlara ait güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alfa) parantez içerisinde verilmiştir.

\*\*  $p<0,01$  \* $p<0,05$  (Çift yönlü)

N=(116)

Boyutlar arası korelasyonlar incelendiğinde (Tablo-2), ÖVD-K'nin bağımsız değişkenlerden sadece kontrol odağı ( $r=-0,17$ ;  $p<0,05$ ) ve öz yeterlik ile anlamlı ( $r=0,19$ ;  $p<0,05$ ) diğer değişkenlerle anlamsız ( $p>0,05$ ) ilişkisi olduğu görülmektedir. ÖVD-Ö'ün ise tüm bağımsız değişkenlerle orta düzeyde bir ilişkisi ( $p<0,05$ ) olduğu görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerden hangisi ya da hangilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını yordamada ilave varyans açıkladığını ve daha etkili olduğunu tespit etmek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo-3'te sunulmuştur. Regresyon analizinde eğitim seviyesi, yaş, örgütteki çalışma süresi ve cinsiyet değişkenleri birinci adımda girilerek kontrol altına alınmış; daha sonra da ikinci adımda bağımsız değişkenlerin etkilerine bakılmıştır.

**Tablo 3: Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

	ÖVD-K		ÖVD-Ö	
	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$
Adım 1		0,02		0,05
Eğitim	0,14		0,12	
Yaş	0,04		-0,12	
Çalışma Süresi	-0,04		0,28	
Cinsiyet	-0,08		-0,4	
Adım 2		0,10		0,33
Kontrol Odağı	-0,18*		-0,19*	
Öz Yeterlik	0,21*		0,25*	
İş Tatmini	-0,05		0,22*	
Dağıtım Adaleti	-0,06		-0,14	
Süreç Adaleti	0,07		0,28*	
Etkileşim Adaleti	-0,05		0,02	
F	1,201		5,284**	

\*\*\* $p<0,001$ ; \* $p<0,05$

Demografik değişkenler kontrol altına alındığında, ÖVD-K üzerinde kontrol odağı ( $\beta=-0,18$ ,  $p<0,05$ ) ve öz yeterliğin ( $\beta=0,21$ ,  $p<0,05$ ); ÖVD-Ö üzerinde ise kontrol odağı ( $\beta=-0,19$ ,  $p<0,05$ ), öz yeterlik ( $\beta=0,25$ ,  $p<0,05$ ), iş tatmini ( $\beta=0,22$ ,  $p<0,05$ ) ve süreç adaleti algısının ( $\beta=0,28$ ,  $p<0,05$ ) etkili olduğu görülmektedir. Oluşturulan modeller ÖVD-K üzerindeki değişimin %10'unu açıklarken; ÖVD-Ö'deki değişimin %33'ünü açıklamaktadır. Elde edilen regresyon analizi bulgularının en önemli sonucu, bireysel değişkenlerin hem ÖVD-K hem de ÖVD-Ö üzerinde etkilerinin olması, örgütsel değişkenlerin ise ÖVD-K üzerinde hiçbir etkilerinin olmamasıdır.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmanın amacı, bireysel değişkenler olarak kontrol odağı ve genel öz yeterlik ile örgütsel değişkenler olarak iş tatmini ve adalet algısının çalışanların ÖVD üzerindeki etkilerini, bütüncül bir model içerisinde ele alarak, daha önce yapılmış araştırma bulgularını aracılı bir model içerisinde test ederek geliştirmektir. Bu kapsamda, ulaşılan bulgular kişiye yönelik ÖVD'ları ile kontrol odağı ve öz yeterliliğin; örgüte yönelik ÖVD'ları ile tüm öncül değişkenlerin ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, elde edilen sonuçlar, bireysel değişkenlerin ÖVD-Ö üzerindeki etkisinde, örgütsel değişkenlerin kısmi aracılık rolü olduğunu ortaya koymaktadır.

Korelasyon analizi bulguları incelendiğinde, kişiye yönelik ÖVD ile bireysel değişkenler olan kontrol odağı ve öz yeterliliğin ilişkisi olduğu, ancak iş tatmini ve adalet algısı ile ÖVD-K arasında anlamlı ilişki olmadığı görülmektedir. Örgüte yönelik ÖVD ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldığında ise tüm öncül değişkenlerin ÖVD-Ö ile ilişkili olduğu görülmektedir. Diğerlerini düşünme, gerektiğinde diğer çalışanlara yardım etme ve bireyler arası ilişkilerde nazik ve düşünceli olma şeklinde ifade edilebilecek olan bireye yönelik ÖVD'nin sadece bireysel değişkenlerle ilişkili olması, dikkat çekici bir bulgudur. Çalışanların, diğerlerine yönelik ÖVD'larının örgütsel süreçlerden veya örgütteki ortamdan etkilenmediği, ancak kişilik özelliklerinden etkilendiği anlaşılmaktadır.

Bireysel değişkenlerin ÖVD-K ile anlamlı ilişki içinde olması, daha önce yapılan bazı araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Örneğin Basım ve Şeşen (2006) iç kontrol odaklı bireylerin, dış kontrol odaklılara nazaran daha fazla nezaket ve yardım etme davranışı sergilediğini; Loosemore ve Lam (2004) ise iç kontrol odağının olumlu bir kişilik özelliği olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda, bireyin kişilik özellikleri olumlu yönde oldukça, yani bireyin içsel kontrol odağı ve öz yeterliliği yükseldikçe, kişi daha fazla ÖVD-K sergileme eğilimindedir. Bunun nedenlerinden birisinin, bireylere yönelik ÖVD'nin



kaynağı olabileceği düşünülmektedir. Kişiler, bireylere yönelik ÖVD sergilerken, sosyal değişim teorisi temelinde hareket etmekte, örgüt içinde aynı süreçleri yaşadıkları kişilere karşı ÖVD sergilerken, örgütsel süreçlerden kaynaklanabilecek olumsuzlukları dikkate almamaktadır. Bunun yerine ise kişisel özellikleri temelinde gelişen duyguları ile davranmaktadırlar.

Daha çok örgütün faaliyetlerine gönüllü katılım, işin doğasındaki problemleri kabul etme ve örgütün imajına katkı sağlamaya çalışma şeklinde karşımıza çıkan örgüte yönelik ÖVD'lerinin ise hem bireysel, hem de örgütsel değişkenlerden etkilendiği görülmektedir. Bireyler içsel kontrol odaklı oldukça, öz yeterlilik ve iş tatminleri arttıkça ve adalet algıları yükseldikçe, örgüte yönelik daha fazla ÖVD sergilemektedirler.

Bireysel değişkenlerin ÖVD-Ö üzerindeki etkileri daha önce yapılan araştırmaların sonuçlarını doğrular niteliktedir. Örneğin Loosemore ve Lam (2004) içsel kontrol odağı inancının olumlu bir kişilik özelliği olduğunu belirterek, içsel odaklı bireylerin olumlu davranışlar sergileme eğiliminin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Yine Todd ve Kent (2006) de yardım etme, sportmenlik ve diğerkâmlık gibi ÖVD'ları ile bireylerin öz yeterlilikleri arasında aynı yönlü ilişki olduğunu belirtmiştir. Olumlu birer kişilik özelliği olarak değerlendirilebilecek içsel kontrol odağı ve yüksek öz yeterlilik inancının, örgüte yönelik ÖVD ile ilişki içinde olmasının bir nedeni, bireylerin bu tür davranışları, kişilik özelliklerinin de bir sonucu olarak, ahlaki bir sorumluluk şeklinde algılamaları olabilir. Nitekim örgütsel faktörler olan iş tatmini ve adalet algısının da örgüte yönelik ÖVD'ları ile anlamlı ve aynı yönlü ilişki içinde olması bu düşünceyi desteklemektedir. Eşitlik ve sosyal değişim teorilerine uygun hareket eden çalışan, örgüt içindeki ortam ve uygulamaları adaletli olarak algıladıkça, işinden tatmin olmakta ve bunun sonucunda daha fazla ÖVD-Ö sergilemektedir. Sonuçta, örgütsel adaletin ve iş tatmininin kaynağını örgütsel uygulamalar olarak algılamakta ve bunların sonucu olarak, örgüte yönelik ÖVD sergileyip sergilememe eğilimine girmektedir.

Araştırmada elde edilen regresyon analizi bulguları da korelasyon bulguları ile paralellik göstermektedir. Bu kapsamda ÖVD-K üzerindeki değişimi açıklamada kontrol odağı ve öz yeterlilik algısı etkiliyken; ÖVD-Ö üzerinde kontrol odağı, öz yeterlik, iş tatmini ve süreç adaleti algısı etkilidir. Burada dikkati çeken bulgu, tüm değişkenlerin etkisi birlikte değerlendirildiğinde dağıtım ve etkileşim adaletinin anlamlı etkilerinin olmaması ve süreç adaletinin adalet algısının tüm etkisini üzerinde toplamasıdır. Elde edilen bu bulgular, ÖVD-Ö üzerinde kontrol odağının (Basım ve Şeşen, 2006), öz yeterliğin (Royle ve diğerleri, 2005; Todd ve Kent, 2006), iş tatmininin (Foote ve Tang, 2008; Lapierre ve Hackett, 2007; Murphy ve diğerleri, 2002; Tsai ve Wu, 2008; Williams ve Anderson, 1991) ve süreç

adaletinin (Erhart, 2004; Ertürk, 2007; Karriker and Williams, 2007; Tepper and Taylor, 2003; Zellars vd., 2003) etkili olduğunu belirten araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir.

Bu sonuçlar değerlendirilirken göz önünde bulundurulması gereken önemli bir nokta, araştırmanın yapıldığı Türk kamu kültürünün özellikleridir. Her ne kadar araştırmanın örneklemini ve örgüt kültürü bu çalışmanın odağında olmasa da elde edilen sonuçlar üzerinde örneklemin ve içinde yer aldığı kültürel ortamın önemli bir çerçeve sunduğu açıktır. Nitekim Özen (1996) Türk kamu kültürü üzerinde yaptığı araştırmasında, kamu görevlilerinin içinde bulunduğu örgütsel ortamın özelliklerinin, önemli bir bağlam oluşturduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, hem katılımcıların içinde buldukları örgütsel ortamın niteliklerinin, hem de örgütlerindeki yönetici pozisyonlarının bulgular değerlendirilirken göz önünde tutulması faydalı olacaktır. Dolayısıyla, ileride yapılacak araştırmalarda örneklemin niteliğinin farklılaştırılması ve örgütsel bağlamı yansıtan değişkenlerin (örgüt kültürü ya da örgütteki liderlik tarzı gibi) de modele dâhil edilmesi, elde edilen bulguların genellenebilmesini kolaylaştırabilecektir.

Gelecekte yapılacak araştırmalar için, örneklem konusuna ilaveten bazı başka önerilerde de bulunulabilir. Bunlardan birincisi, örgütsel faktörlerin ÖVD-K ile ilişkisi konusunda, farklı değişkenlerin de araştırmalara dâhil edilebileceğidir. Örneğin örgüt kültürü, örgüt iklimi, algılanan lider desteği ya da örgütteki insan kaynakları uygulamalarının örgütsel faktörler olarak ele alındığı araştırmalar tasarlanabilir. Buna ilaveten, her ne kadar iş tatmini ve adalet algısı ÖVD-K ile anlamlı bir ilişki içinde gözükme de grup içindeki bireylerin sergileyecekleri bazı olumsuz davranışların (örneğin iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışları gibi) adalet duygusu ve iş tatmini üzerinde etkisi olabilir. Bu etki ise döngüsel bir model içerisinde, kişilere yönelik ÖVD'lerini azaltabilir. İkinci olarak, örgüte yönelik ÖVD'lerinin birer "planlı davranış" olup olmadığının araştırılması gerekir. Bu araştırmanın bulguları, örgütteki adalet ortamının ve çalışanın iş tatmininin örgüte yönelik ÖVD'lerini etkilediğini göstermektedir. Ancak bu eğilimin planlı ya da plansız eğilimler olup olmadığının da araştırılması gerekir. Çünkü birey adalet duygusunun karşılığı olarak planlı eylemlerde bulunuyorsa, bu noktada ÖVD'den çok izlenim yönetimi taktiklerinden bahsedilebilecektir. Şu halde, örgüte yönelik ÖVD'nin bir izlenim yönetimi taktiği olup olmadığı, gelecekte yapılacak araştırmalarda ele alınmalıdır. Üçüncü ve son olarak, gelecekte yapılacak araştırmalarda, ÖVD ile birlikte örgüte bağlılık kapsamında ahlaki bağlılık da ölçülerek, bireysel değişkenlerin örgüte yönelik ÖVD'ler üzerindeki etkisinde ahlaki bağlılığın bir etkisinin olup olmadığı da incelenebilir.

Elde edilen bulguların yöneticiler açısından da bazı önemli sonuçları olduğu değerlendirilmektedir. Ulaşılan sonuçlar, katılımcıların ÖVD'lerinin ortaya çıkmasında bireysel faktörler kadar, örgütsel değişkenlerin de etkili olduğunu göstermektedir. Özellikle örgüte yönelik ÖVD'nin oluşumunda iş tatmini ve süreç adaletinin son derece önemli faktörler olması, bireylerin ÖVD'leri üzerinde, elde ettikleri sonuçlar ya da diğerleri ile olan etkileşimlerinden daha çok, örgütsel süreçlerin daha etkili olduğunu göstermektedir. Günümüzde örgütsel başarı, verimlilik ve etkililiğin artmasında, çalışanların kendi biçimsel rollerinin ötesinde gönüllü olarak sergileyecekleri ÖVD'lerinin önemli bir rol oynayacağı düşünülürse, bu tür davranışların örgüt içerisinde daha fazla oranda ortaya çıkabilmesi için yöneticilerin, iş tatminini artırıcı ve adaleti sağlayıcı örgütsel süreç ve uygulamalara önem vermeleri gerektiği söylenebilir. Sadece ödül, ceza ya da karşılıklı konuşma ve iletişimde ÖVD'lerini istenen oranda artırmak pek de mümkün görünmemektedir. Çünkü katılımcılar, hem kendi kişisel özelliklerini her türlü etkileşime dâhil etmekte, hem de verilen kararlardaki adilliği önemseyerek, örgüt içinde yaşadıkları tatmin oranında ÖVD'lerini şekillendirmektedirler.

Bu bulguların yanında çalışma bazı sınırlılıklar içermektedir. Araştırmada kullanılan örneklemin bir sınırlılık yarattığı daha önce ifade edilmiştir. Bu bağlamda, özel sektör firmalarında da benzer araştırmalar yapılarak, daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilir. Bir diğer sınırlılık ise araştırmanın kesitsel veri ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. Katılımcıların ÖVD'leri gözleme değil, kendi değerlendirmelerine dayanmaktadır. Bu nedenle ulaşılan sonuçlarda sosyal beğenirlik etkisinin olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Dolayısıyla ileride yapılacak çalışmalarda bu tür davranışlar gözleme dayandırılırsa ya da çoklu kaynaklardan veri toplanılırsa, elde edilecek bulgularla konunun daha derinlemesine incelenmesi sağlanabilecektir.

## **KAYNAKÇA**

- Adams, J.S. (1965) "Inequity in social Exchange", L. Berkowitz (ed.), **Advances in Experimental Social Psychology**, New York: Academic Press.
- Ambrose, M. (2002) "Contemporary justice research: a new look at familiar questions", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 89, 803-812.
- Andrisani, P. and G. Nestel (1976) "Internal-External Control As Contributor to An Outcome of Work Experience", **Journal of Applied Psychology**, 61, 156-166.
- Aquino, K. (1995) Relationships Among Pay Inequity, Perceptions of Procedural Justice, and Organizational Citizenship, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 8, 21-33.

- Bandura, A. (1977) "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", **Psychological Review**, 84(2), 191–215.
- Bandura, A. (1995) **Self-Efficacy in Changing Societies**, Cambridge: Cambridge University Press.
- Bandura, A. (2000) "Cultivate Self-Efficacy for Personal and Organizational Effectiveness", E.A.Locke (Ed.), **Handbook of Principles of Organizational Behavior**, Oxford: Blackwell Publishing, 120–135.
- Bandura, A. (2002) "Growing Primacy of Human Agency in Adaptation and Change in the Electronic Era", **European Psychologist**, 7(1), 2–16.
- Basım, N. ve H. Şeşen (2006) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 61(4), 83-102.
- Basım, N., ve H. Şeşen (2009) "Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü", **17 nci Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Eskişehir, 21-23 Mayıs.
- Bateman, T.S. and D.W. Organ (1983) "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship", **Academy of Management Journal**, 26, 587-595.
- Bernardi, R.A. (2001) "A Theoretical Model for The Relationship Among Stress, Locus of Control and Longevity", **Business Forum**, 26, 27-33.
- Bies, R. and J. Moag (1986) "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness", **Research on Negotiation in Organizations**, No. 1, Greenwich, CT: JAI Press.
- Brief, A.P. and S.J. Motowidlo (1986) "Prosocial Organizational Behaviors", **Academy of Management Review**, 11(4) 710-725.
- Cho, J., and S. Kim (2009) "Procedural Justice and Organizational Citizenship Behaviors: A Social Identity Motive", **International Journal of Business Research**, 9(6), 107-113.
- Cohen-Charash, Y. and P.E. Spector (2001) "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 86, 278-321.
- Colquitt, J.A. (2001) "On the Dimensionality of Organizational Justice: a Construct Validation of a Measure", **Journal of Applied Psychology**, 86, 386-400.
- Colquitt, J.A., D.E. Conlon, M.J. Wesson, C.O.L.H. Porter and K.Y. Ng, (2001) "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 years of Organizational Justice Research", **Journal of Applied Psychology**, 86: 425–445.

- Dağ, İ. (1991) "Rotter'in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği (RİDKOÖ)'nin Üniversite Öğrencileri İçin Güvenirliği ve Geçerliği", **Psikoloji Dergisi**, 7(26), 10-16.
- Dağ, İ. (2002) "Kontrol Odağı Ölçeği (KOÖ): Ölçek Geliştirme, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması", **Türk Psikoloji Dergisi**, 17(49), 77-90.
- Dipboye, R.L. (1994), "Structured and Unstructured Selection Interviews: Beyond the job-fit Model", G. Ferris (Ed.), **Research in Personnel and Human Resources Management**, 12, 79–123, Greenwich, CT: JAI Press.
- Ehrhart, M.G. (2004) "Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-level Organizational Citizenship Behavior", **Personnel Psychology**, 57, 61-94.
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison, and D. Sowa (1986) "Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, 71, 500-507.
- Ertürk, A. (2007) "Increasing Organizational Citizenship Behaviors of Turkish Academicians", **Journal of Managerial Psychology**, 22(3), 257-270.
- Feather, N.T. and K.A. Rauter (2004) "Organizational Citizenship Behaviors in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77: 81-94.
- Foote, D.A., and T.L. Tang (2008) "Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", **Management Decision**, 46(6), 933-947.
- Greenberg, J. (1990) "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow" **Journal of Management**, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1993) "The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice", in R. Cropanzano (Ed.), **Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management Associates**, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 79-103.
- Hackman, J.R. and G.R. Oldham (1975) "Development of the Job Diagnostic Survey", **Journal of Applied Psychology**, 60, 159-170.
- Hoffman, B.J., C.A. Blair, J.P. Meriac, and D.J. Woehr (2007) "Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature", **Journal of Applied Psychology**, 92(2), 555-566.
- Iverson, R.D. and C. Maguire (2000) "The Relationship Between Job and Life Satisfaction: Evidence from a Remote Mining Community", **Human Relations**, 53(6), 807-839.

- İşbaşı, J.Ö. (2001) “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1(1) 51-73.
- Jerusalem, M. and R. Schwarzer (1992) “Self-Efficacy As Resource Theory in Stress Appraisal Process” in R. Schwarzer (Ed.) **Self-Efficacy: Thought Control of Action**, Hemisphere: Washington DC, 195-213.
- Karriker, J.H. and M.L. Williams (2009) “Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model”, **Journal of Management**, 35(1), 112-135.
- Konovsky, M.A. and D.W. Organ (1996) “Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Organizational Behavior**, 17, 253-266.
- Konovsky, M.A. and R. Folger (1991) “The Effects of Procedures, Social Accounts, and Benefits Level on Victims’ Layoff Reactions”, **Journal of Applied Psychology**, 21, 630-650.
- Kuehn, K. W. and Y. Al-Busaidi (2002) “Citizenship behavior in a Non-Western Context: An Examination of the Role of Satisfaction, Commitment and Job Characteristics on Self-Reported OCB”, **IJCM**, 12(2) 107-125.
- Küçükkaragöz, H. (1998) **İlkokul Öğretmenlerinde Kontrol Odağı ve Öğrencilerinin Kontrol Odağının Oluşumuna Etkileri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye.
- Lapierre, L.M. and R.D. Hackett (2007) “Trait Conscientiousness, Leader-Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A test of an Integrative Model”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 80, 539-554.
- Lee, J. (2001) “Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Justice, and Cooperative Communication”, **Management Communication Quarterly**, 14, 574-583.
- Li, N., J.M. Crant and J. Liang (2010) “The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective”, **Journal of Applied Psychology**, 95(2), 395-404.
- Loosemore, M. and A.S.Y. Lam (2004) “The Locus of Control: A Determinant of Opportunistic Behaviour in Construction Health And Safety”, **Construction Management and Economics**, 22, 385-394.

- Luszczynska, A., U. Scholz and R. Schwarzer (2005) "The General Self-Efficacy Scale: Multicultural Validation Studies", **The Journal of Psychology**, 139(5), 439-457.
- McNeely, B. L. and B.M. Meglino (1994) "The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: an Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 79(6) 836-844.
- Moorman, R.H. (1991) "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", **Journal of Applied Psychology**, 76(6) 845-855.
- Moorman, R.H. and G.L. Blakely (1995), "Individualism – Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Organizational Behavior**, 16, 127-142.
- Moorman, R.H., G.L. Blakely and B.P. Niehoff (1998), "Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?", **Academy of Management Journal**, 41(3), 351-357.
- Morrison, E.W. (1994) "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective", **Academy of Management Journal**, 37, 1543-1567.
- Muhammad, A.H. (2004) "Procedural Justice as Mediator Between Participation in Decision-Making and Organizational Citizenship Behavior", **IJCM**, 14(3), 58-67.
- Murphy, G., J. Athanasou, and N. King (2002) "Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Study of Australian Human-service Professionals", **Journal of Managerial Psychology**, 17(4), 287-297.
- Nowakowski, J.M. and D.E. Conlon (2005) "Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward", **International Journal of Conflict Management**, 16(1), 4-29.
- O'Reilly, R. and J. Chatman (1986) "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 71(3) 492-499.
- Organ, D.W. (1988) **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexington, England: Lexington Books.
- Organ, D.W. and A. Lingly (1995) "Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Social Psychology**, 135(3) 339-350.

- Organ, D.W. and K.A. Ryan (1995) "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", **Personnel Psychology**, 48, 775-802.
- Organ, D.W. and M. Konovsky (1989) "Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 74(1), 157-164.
- Organ, D.W. and R.H. Moorman (1993) "Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What are the Connections?", **Social Justice Research**, 6, 5-18.
- Özen, Ş. (1996) **Bürokratik Kültür-1:Yönetmelik Değerlerin Toplumsal Temelleri**. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Podsakoff, P.M., S.B. Mackenzie, J.B. Paine and D.G. Bachrach (2000) "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", **Journal of Management**, 26(3), 513-563.
- Rifai, H.A. (2005) "A Test of the Relationships Among Perceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior", **Gadjah Mada International Journal of Business**, 7(2), 131-154.
- Robbins, S.P. (1999) **Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice Hall.
- Rotter, J.B. (1966) "Generalized Expectancies for Internal and External Control of Reinforcement", **Psychological Monographs**, 80, 1-28.
- Royle, M.T., A.T. Hall, W.A. Hochwarter, P.L. Perrew and G.R. Ferris (2005) "The Interactive Effects of Accountability and Job Self-Efficacy on Organizational Citizenship Behavior and Political Behavior", **Organizational Analysis**, 13(1), 53-71.
- Salas, E. and J.A. Cannon-Bowers (2001) "The Science of Training: A Decade of Progress", **Annual Review of Psychology**, 52, 471-499.
- Savaşır, I. ve N.H. Şahin (1997) **Bilişsel Davranışçı Terapiler: En Sık Kullanılan Ölçekler**, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Schwarzer, R., J. Mueller and E. Greenglass (1999) "Assessment of General Perceived Self-Efficacy on the Internet: Data Collection in Cyberspace", **Anxiety Stress and Coping**, 12(2), 145-161.
- Silvester, J., M.F. Gough, N.R. Anderson and A. R. Mohamed (2002) Locus of Control, Attributions and Impression Management in the Selection Interview. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 75, 59-76.



- Smith, C.A., D. Organ and Y. Near (1983) "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents", **Journal of Applied Psychology**, 68(4), 653-663.
- Smith, S.A., S.J. Kass, R.J. Rotunda and S.K. Schneider (2006) "If at First You Don't Succeed: Effects of Failure on General and Task-Specific Self-Efficacy and Performance", **North American Journal of Psychology**, 8(1), 171-182.
- Solmuş, T. (2004) "İş Yaşamı, Denetim Odağı ve Beş Faktörlük Kişilik Modeli", **Türk Psikoloji Bülteni**, 10, 196-205.
- Spector, P. (1988) "Development of The Work Locus of Control Scale", **Journal of Occupational Psychology**, 61, 335-340.
- Strauser, D.R., K. Ketz and J. Keim (2002) "The Relationship Between Self-Efficacy, Locus of Control and Work Personality", **Journal of Rehabilitation**, 68, 20-26.
- Strickland, B.R. (1989) "Internal-External Control Expectancies: From Contingency to Creativity", **American Psychologist**, 44, 1-12.
- Tayfur, Ö. (2006) **Antecedents of Feedback Seeking Behavior**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Turkey.
- Taylor, S.E., A.L. Peplau, and D.O. Sears (2006) **Social Psychology**, (12th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Tepper, B.J. and E.C. Taylor (2003) "Relationships Among Supervisors and Subordinates Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors", **Academy of Management Journal**, 46(1), 97-105.
- Thibaut J.W. and H.H. Kelley (1959) **The Social Psychology of Groups**, New York: Wiley.
- Thibaut, J., and L. Walker (1975) **Procedural justice: A Psychological Analysis**, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Todd, S.Y. and A. Kent (2006) "Direct and Indirect Effects of Task Characteristics on Organizational Citizenship Behavior", **North American Journal of Psychology**, 8(2), 253-268.
- Tsai, Y. and S. Wu (2008) "The Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention", **Northeast Decision Sciences Institute Proceedings**, 62-67.
- Turnipseed, D. and G. Murkison (1996) "Organizational Citizenship Behavior an Examination of Influence the Workplace", **Leadership and Organizational Development Journal**, 17, 42-47.

- Turnipseed, D. and G. Murkison (2000) "Good Soldiers and Their Syndrome: Organizational Citizenship Behavior and the Work Environment", **North American Journal of Psychology**, 2(2) 1-16.
- Van Dyne, L., J.W. Graham and R.M. Dienesch (1994) "Organization Citizenship Behavior: Construct, Redefinition, Measurement and Validation", **Academy of Management Journal**, 37(4), 765-802.
- Van Scotter, J.R. and S.J. Motowidlo (1996) "Evidence for two Factors of Contextual Performance: Job Dedication and Interpersonal Facilitation", **Journal of Applied Psychology**, 81, 525-531.
- Viswesvaran, C., and D.S. Ones (2003) "Examining the construct of organizational justice", **Journal of Business Ethics**, 38, 193-203.
- Williams, L. and S. Anderson (1991) "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in Role Behaviors", **Journal of Management**, 17, 601-617.
- Williams, S., Pitre, R. and M. Zainuba (2002) "Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair treatment", **The Journal of Social Psychology**, 142(1), 33-44.
- Yeşilay, A. (2007) "Genelleştirilmiş Öz Yetki Beklentisi", <<http://userpage.fu-berlin.de/~health/turk.htm>> (Erişim: 15 Mayıs 2010).
- Zellars, K.L., B.J. Teper, R.A. Giacalone, D. Lockhart and C.L. Jurkiewicz (2003) "Justice and Organizational Citizenship: Interactive Effects of Impression Management Motives", **Academy of Management Best Conference Paper Proceedings**, Seattle: Academy of Management.
- Zhang, H. (2006) **Antecedents and Consequences of Organizational Justice: An Investigation in China**, Unpublished Ph.D Thesis, McMaster University, Ontario, Canada.