

Çalışanların adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: İş tatmininin aracılık rolü

Harun Şeşen

*Kara Harp Okulu Dekanlığı, Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü, 06100 Bakanlıklar-Ankara
e-posta: hsesen@kho.edu.tr*

H. Nejat Basım

*Başkent Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Bağlıca Kampüsü, 06810 Bağlıca-Ankara
e-posta: nbasim@baskent.edu.tr*

Özet

Örgütsel adalet algısı, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen önemli bir değişkendir. Bu çalışmada iki değişken arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma bulguları, örgütsel adalet algısı örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde, iş tatmininin örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu; ancak örgütsel adalet algısının bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynamadığını göstermektedir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, aracılık etkisi

1. Giriş

Günümüzde, örgütlerin verimli ve etkili olarak faaliyet gösterebilmelerini sağlamak üzere örgütsel yapı ve davranışlara odaklanan birçok çalışma yapılmaktadır. Son yıllarda örgütsel davranış alanıyla ilgili yapılan çalışmaların dikkat çeken konularından birisi de çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) olmuştur. Zira örgütsel vatandaşlık davranışları; örgütü sağlıklı işleyişini engelleyen yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, çalışanların yüksek örgütsel başarı için gönüllü katılımını sağlama ve etkili bir eşgüdüm sistemi oluşturma nitelikleriyle örgütün verimliliği ile performansını artırmayı amaçlamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, bireylerin örgüte karşı tutum, davranış ve algılarından etkilenmektedir. Zira bireyler örgüt içi tutum ve davranışlarını, kendilerinden kaynaklanan yani kişisel olan faktörlerin yanı sıra, örgüt içindeki dinamiklere yönelik algılamalarına göre de

oluşturmaktadır. Tutum ve davranışlarda etkili olan örgütsel dinamiklere yönelik bu algılamalar ise, örgütsel kültür ve örgütsel iklimin alt değişkenleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bağlamda, çalışanların örgüt içindeki faaliyetlere ilişkin adalet algıları da kişilerin ÖVD'lerini etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir. ÖVD ile adalet algısı arasındaki ilişkiye odaklanan daha önce yapılmış çalışmaların (örneğin, Blakely ve diğerleri, 2005; Zellars ve diğerleri, 2003; Williams ve diğerleri, 2002; Moorman ve diğerleri, 1998) ortak bulgusu, ÖVD'nin örgütsel adalet algısından etkilendiğidir. Ancak literatürde var olan bu çalışmaların tamamında, sadece iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiye odaklanılmış olması önemli bir eksiklik olarak gözükmemektedir. Bunun da ötesinde, hem örgütsel adalet algısı (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Zhang, 2006) hem de ÖVD (Williams ve Anderson, 1991; Organ ve Konovsky, 1989; Organ ve Lingl, 1995) ile anlamlı ve yoğun bir ilişki içinde bulunan, yönetim literatüründe örgütsel davranışlarla ilişkisi en çok araştırılan değişken olan iş tatmininin, adalet algısı ile ÖVD arasındaki etkileşimdeki aracı değişken etkisine odaklanılmamış olması da önemli bir boşluk oluşturmaktadır. Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacı, yapılan önceki çalışmaları da dikkate alarak, örgütsel adalet algısı - ÖVD ilişkisinde, iş tatminin aracı değişken etkisinin olup olmadığını araştırmaktır. Böylece, Whetten (1989)'in ifade ettiği gibi, iki değişken arasındaki ilişkinin aracı değişkenli bir modelle genişletilmesi ile hem ilgili literatüre önemli bir katkıda bulunulabilecek, hem de örgütsel hayatta çalışan davranışlarını anlama konusunda çabalayan yöneticilere kolaylık sağlanmış olacaktır.

2. Örgütsel vatandaşlık davranışı

Örgüt için fayda sağlayan fakat herhangi bir emre dayalı olmayan, davranışlar ve hareketler, çalışanların biçimsel rol davranışlarından farklılık gösterir. Bu biçimsel olmayan davranışlar, yönetim literatüründe prososyal örgütsel davranış (Brief ve Motowidlo, 1986; McNeely ve Meglino, 1994), ekstra rol davranışı (Van Dyne ve diğerleri, 1994), iyi asker sendromu (Turnipseed ve Murkison, 1996, 2000; Organ, 1988), bağlamsal performans (Van Scotter ve Motowidlo, 1996) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Bateman ve Organ, 1983; Organ, 1988; Smith ve diğerleri, 1983) olarak adlandırılmaktadır. Bu davranış şekli, diğer çalışanların hatalı davranışlarına duyarsız kalmama, onlarla konuları tartışma, gerektiğinde onları yönetime şikâyet etme gibi çeşitli eylemlerin yanı sıra; işi zamanında bitirme, yenilikçi olma, diğerlerine yardım etme ve gönüllü olma gibi sosyal davranışları da içerir (Özdevecioğlu, 2003).

ÖVD, Chester Barnard'ın "işbirliği yapma arzusu" ve Daniel Katz'ın "bağımlı rol performansı ile yaratıcı ve spontan davranışlar arasındaki ayırım" şeklinde tanımladıkları düşünceleri temel alan bir davranıştır (Podsakoff ve diğerleri, 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, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranışlar olmaktadır (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 513).

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ile ilgili tam bir uzlaşmanın sağlanmadığı görülmektedir. Örneğin, Podsakoff ve arkadaşları (2000: 514) konuyla ilgili yaptıkları geniş literatür taraması sonucunda 30 farklı vatandaşlık davranışı tanımlamışlardır. Bu konuda çalışan bir başka grup olan Smith ve arkadaşları (1983) ise yaptıkları çalışmada yapılandırılmış mülakat yöntemi ile yöneticilere hangi davranışların ekstra rol davranışı olduğunu sormuşlar ve daha sonra buna uygun olarak hazırladıkları bir anket formu ile astlarını değerlendirmelerini istemişlerdir. Elde edilen verilerle faktör analizi uygulamalarında iki ayrı faktörün oluştuğunu görmüşlerdir. Birinci faktör “diğergamlık” ya da diğerlerini düşünme boyutu olarak, ikinci faktör ise “genelleştirilmiş uyum” boyutu olarak adlandırılmıştır. Organ (1988: 4) ise ekstra rol davranışı tanımını geliştirerek “örgütsel vatandaşlık davranışı” kavramını ortaya koymuş ve beş boyutlu bir yapı önermiştir. Bu boyutları diğergamlık (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 ve diğerleri, 1994; Morrison, 1994; Moorman ve Blakely, 1995). Van Scotter ve Motowidlo (1996) ise performansı görev (task) ve bağlamsal (contextual) performans olarak ikiye ayırmışlar ve bağlamsal performans için iki ayrı boyutlu bir yapı ortaya koymuşlardır. Burada tanımlanan bağlamsal performans, ÖVD ile benzerlik göstermektedir. Bir diğer çalışmada ise Williams ve Anderson (1991), Organ’ın tanımladığı diğergamlık 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.

Son dönemde yapılan birçok çalışma, ÖVD’nin boyutlandırılması konusundaki bu probleme yönelmiştir. Örneğin Podsakoff ve arkadaşları (2000), Organ’ın (1988) boyutlandırmasını temel alarak ÖVD’yi yedi farklı

boyutta incelemişler, ancak sonuçta bu boyutlandırmaların temel beş boyutlu yapıya benzediğini belirtmişlerdir. Yine Lepine ve arkadaşları (2002) da yaptıkları ayrıntılı çalışma sonunda, ÖVD konusunda yapılan tüm farklı boyutlandırmaların Organ'ın tanımlamasına çok benzediğini söylemişlerdir. Bu konuda belki de en güncel çalışma olarak sayılabilecek 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. ÖVD'nin boyutlandırılması konusundaki tüm bu karmaşaya rağmen son dönemdeki hakim düşüncenin boyutları birleştirmek yönünde olduğu söylenebilir.

3. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı

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 ve Spector, 2001; Viswesvaran ve Ones, 2002; Lee, 2001; Zhang, 2006). Örgütsel adalet çalışmaları Adams (1965)'in "Eşitlik Kuramı"na kadar dayandırılmaktadır ve konuya ilişkin araştırmaya dayalı bilgi, zaman içinde birçok çalışma ile geliştirilmiştir (Thibaut ve Walker, 1975; Bies ve Moag, 1986; Greenberg, 1990,1993; Colquitt, 2001; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Ambrose, 2002; Nowakovski ve Conlon, 2005). Bu çalışmalar örgütsel adalet ile ilgili farklı bakış açılarıyla yürütülmüş ve bu kapsamda farklı boyutlandırmalar yapılmıştır. Anılan boyutlar, bazı çalışmalarda dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet olarak üçlü yapıda (Cohen-Charash ve Spector, 2001) ele alındığı gibi; bazı çalışmalarda ise dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, bireylerarası adalet ve bilgisel adalet olarak dörtlü yapıda (Colquitt, 2001; Nowakovski ve 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 ise farklı bakış açılarının süregeldiği söylenebilir. Bu çalışmada, konuyla ilgili literatürde yer alan fikir birlikleri dikkate alınarak, yukarıda açıklanan üç boyutlu örgütsel adalet algısı modeli benimsenmiştir.

Dağıtımsal adalet, 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). Bu

algı, çalışanlar tarafından karşılaşılan sonuçların adil dağılmış olması ile ilgili olmaktadır (Andersson-Stråberg ve diğerleri, 2007: 433). Dağıtımsal adalet, örgütte otoritenin değerlendirilmesi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güven gibi çalışanların örgüt içi tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir (Colquitt ve diğerleri, 2001). Prosedürel adalet, çalışanların sadece sonuçlarla değil; aynı zamanda bu sonuçlara ulaşmada kullanılan süreçlerle de ilgili olduğunun fark edilmesi, dağıtımsal adaletin örgüt içindeki adalet algısının açıklanmasında yetersiz olduğunun anlaşılmasıyla (Nowakowski ve Conlon, 2005: 6) ortaya konularak, geliştirilmiş bir kavramdır. Prosedürel adalet, yönetici tarafından verilen bir kararın, sonucu ne olursa olsun, kontrollü bir süreç sonunda alındığı takdirde adil olarak algılandığını ifade etmektedir (Thibaut ve Walker, 1975). Dağıtımsal adalet gibi, prosedürel adalet algısı da çalışanların örgüt içindeki tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Ambrose, 2002). Etkileşimsel adalet 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 konulmuştur (Bies ve Moag, 1986). Bu anlamda etkileşimsel adalet, adalet çalışmalarının sosyal yönünü oluşturmada ve bireyler arasındaki ilişkinin kalitesine işaret etmektedir (Ambrose, 2002: 804).

Yapılan çalışmalar ÖVD'nin öncüllerinin birey özellikleri, görev özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları şeklinde dört temel kategoride toplandığını göstermektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000). ÖVD konusundaki öncül çalışmalarda, bireylerin özelliklerinin ÖVD üzerinde etkili olacağı düşünülerek (Bateman ve Organ, 1983; O'Reilly ve Chatman, 1986; Smith ve diğerleri, 1983) eğilimsel ve ahlaki değişkenler olmak üzere iki temel alana odaklanılmıştır.

Birinci alan olan eğilimsel değişkenlerden, anlaşılabilirlik (agreeableness), vicdanlılık ve olumlu etkileme gibi değişkenlerin ÖVD ile ilişkisi araştırılmış ve elde edilen bulgulara dayanarak bu tür değişkenlerin de ÖVD'yi etkilediği söylenmiştir (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Diğer alan olan ahlaki değerler (Organ ve Ryan, 1995) kapsamında ise iş tatmini, dürüstlük algısı, örgütsel bağlılık ve algılanan lider desteği, ÖVD ile ilişkisi en çok araştırılan öncüller olarak göze çarpmaktadır. Ahlaki değerler konusundaki araştırmalar, ÖVD'nin tüm bu özelliklerle az ya da çok ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda değerlendirildiğinde çalışanların adalet algıları, ahlaki değerler kapsamında ÖVD'nin öncülü olarak üzerinde çalışılmış önemli bir faktördür.

Literatürde ÖVD ile ilişkisi en çok araştırılan adalet algısı değişkeninin prosedürel adalet olduğu görülmektedir (Zellars, 2003). Prosedürel adalet konusunda yapılan araştırmaların hâkim bulgusu, prosedürel adalet algısı ile ÖVD arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişkinin (Ehrhart, 2004; Tepper ve Taylor, 2003; Moorman ve diğerleri, 1998; Zellars, 2003, Muhammad, 2004; Songür ve diğerleri, 2008) olduğudur. Ancak bazı araştırma bulguları, bu hâkim görüşü desteklememiş ve

prosedürel adaletin ÖVD ile anlamlı bir ilişkisi olmadığını iddia etmiştir (Rifai, 2005). Bu anlamda, prosedürel adalet algısı ile ÖVD arasındaki ilişki konusunda tam bir uzlaşma olmadığı söylenebilir.

Bunun yanı sıra, örgütsel adalet algısının diğer boyutları olan dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adaletin, ÖVD ile ilişkisine odaklanan araştırma sayısı ise oldukça sınırlıdır. Mevcut araştırma sonuçları ÖVD ile dağıtımsal adalet (Williams ve diğerleri, 2002; Rifai, 2005; Zellars ve diğerleri, 2003) ve etkileşimsel adalet (Williams ve diğerleri, 2002; İşbaşı, 2001) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların adalet algıları ile ÖVD'leri arasındaki ilişkiye odaklanan tüm bu çalışmaların, sadece bir veya iki adalet algısına odaklanma ile yetinerek, konuya bütüncül yaklaşmamış olmaları veya herhangi bir ara değişkenin bu iki faktör arasındaki ilişkiyi kolaylaştırıp kolaylaştırmadığının araştırılmamış olması, önemli eksiklikler olarak göze çarpmaktadır.

ÖVD'nin adalet algısından etkilendiği (Aquino, 1995; Konovsky ve Folger, 1991; Konovsky ve Organ, 1996; Moorman, 1991; Organ ve Moorman, 1993) düşüncesini test eden araştırmaların temelinde yatan olgu, örgütünün kendisine bağlı olduğunu ve değer verdiğini düşünen çalışanın, buna karşılık olarak, örgüte bağlılık hissedeceğini vurgulayan sosyal değişim teorisidir (Eisenberger ve diğerleri, 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 ve Kelley, 1959). Bu açıdan bir ilişkinin çekiciliği veya tatminkârlığını belirleyen temel unsur, bu ilişki sonundaki kazanç ve kayıpların karşılaştırma seviyesi olmaktadır. Çalışanlar, adil bir iş ortamı olduğuna inandıklarında, sosyal değişim teorisine de uygun olarak, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmektedirler. Bu kuramsal gerekçelerin ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Çalışanların örgütlerindeki ortamla ilgili adaleti olumlu olarak algılamaları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını artıracaktır.

4. Örgütsel adalet algısı - Örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde iş tatmini

4.1. Örgütsel adalet algısı - İş tatmini ilişkisi

İş tatmini konusundaki çalışmalar Hawthorne araştırmalarına ya da Hoppock'un iş tatminini ölçme çabalarına kadar geriye götürülebilir (Dipboye, 1994). İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir ve bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılamalarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005). Bu bağlamda, bir bireyin işinden hoşlanma derecesi (Brewer, 1998) olarak tanımlanabilecek iş

tatmini, belki de örgütsel davranış alanında üzerinde en çok çalışılan konulardan birisidir.

Daha önce yapılmış çalışmalar iş tatmininin çalışanın birçok beklenti, tutum ve davranışını etkilediğini; yine birçok bireysel ve örgütsel faktörden de etkilendiğini ortaya koymaktadır. Arnold ve Feldman (1986) ücret, iş kendisi, terfi imkânları, yönetim şekli, çalışma grubu ve çalışma şartları olmak üzere altı temel başlık altında toplanabilecek faktörlerin, çalışanların iş tatminlerini etkilediğini belirtmişlerdir. Bu kapsamda, iş yerindeki yönetim şeklinin ve oluşan çalışma şartlarının bir fonksiyonu olarak örgütsel adalet algısının da çalışanların iş tatminlerini etkileyeceği düşünülebilir.

Genel olarak literatürde örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve yüksek adalet algısının çalışanların iş tatminini artırdığı belirtilmektedir (Yürür, 2008). Tang ve Baldwin (1996) dağıtımsal ve prosedürel adaletin iş tatmini ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine odaklandıkları araştırmalarında, yöneticilerin örgütsel kuralları tüm çalışanlara adil olarak uygulamaları ve ödülleri onların performansına uygun şekilde dağıtmaları halinde, dağıtımsal ve prosedürel adalet algılarının yükseleceğini; bunun da daha fazla tatmin ve bağlılık sağlayacağını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde McFarlin ve Sweeney (1992), 675 banka çalışanı üzerine yaptıkları bir başka çalışmada, prosedürel ve dağıtımsal adalet algısının iş tatmini ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olduklarını belirtmişler; dağıtımsal adaletin, iş tatmini üzerindeki etkisinin prosedürel adaletten daha fazla olduğunu vurgulamışlardır. Martin ve Bennett (1996) ise bir finans firmasında yürüttükleri çalışmalarında, McFarlin ve Sweeney'in bulgularına benzer sonuçlar elde etmişler; dağıtımsal ve prosedürel adaletin iş tatmini ile anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki içinde olduğunu söylemişlerdir.

Örgütsel adalet türleri ile iş tatmini arasındaki ilişkileri sorgulayan araştırmaların bir kısmı, bireysel çıktıların önemini vurgulayarak (örneğin, McFarlin ve Sweeney, 1992; Martin ve Bennett, 1996) dağıtımsal adaletin ücret düzeyi gibi sonuçlarla ilişkili olduğunu ifade ederken; bir kısmı grup normlarının değeri üzerinde durarak (örneğin, Lissak ve diğerleri, 1983; Alexander ve Ruderman, 1987) prosedürel adaletin örgütsel bağlılık ve yönetime duyulan güvenle ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Clay-Warner ve arkadaşları (2005) yaptıkları araştırmada, bu iki adalet türünden hangisinin iş tatmini üzerinde daha etkili olduğuna odaklanmışlar; sonuçta prosedürel adaletin dağıtımsal adaletten daha önemli olduğunu ortaya koymuşlardır. Ancak yapılan tüm bu çalışmalarda etkileşimsel adalete hiç değinilmemiş olması önemli bir eksiklik olarak göze çarpmaktadır. Yine de, örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiye odaklanmış olan tüm bu çalışmaların ortak bulgusunun, iş tatmininin adalet algısından etkilendiğidir. Bu düşünceden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 2: Çalışanların örgütsel adalet algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki vardır.

4.2. İş tatmini - Örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi

ÖVD'yi etkileyen moral faktörlerden birisi olarak iş tatmini (Podsakoff ve diğerleri, 2000) bir anlamda literatürde ÖVD ile ilişkisi en çok araştırılan değişkenlerden birisidir (Williams ve Anderson, 1991). ÖVD kavramının ortaya atılması ve üzerinde çalışılmasa başlanması ile birlikte iş tatmini, ÖVD'yi etkileyen ve ÖVD'den etkilenen önemli bir değişken olarak sıklıkla araştırmalara konu edilmiştir. 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 odaklanmıştır. İki ayrı hastanede çalışan 369 sağlık personelinden elde ettikleri bulgulardan, ücret algısının ÖVD'nin diğergamlık 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, Konovsky ve Organ, 1996; Organ ve Ryan, 1995; Organ ve Lingl, 1995; Kuehn ve Al-Busaidi, 2002) iş tatmininin ÖVD'yi etkileyen önemli bir değişken olduğu ortaya konmuştur.

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. Bunun da ötesinde Moorman ve arkadaşları (1993) ise, adalet algısı ile ÖVD arasındaki ilişki kontrol edildiğinde, iş tatmini ile ÖVD arasında bir ilişki olmadığını belirtmişler; ÖVD'yi açıklamada iş tatmininin sadece adalet algısı ile birlikte düşünüldüğünde, anlamlı bir etkisinin olduğunu iddia etmişlerdir. Fakat aynı konuya odaklanan Rifai (2005), dağıtımsal ve prosedürel adaletin iş tatmininin öncülleri olduğunu; iş tatmininin ÖVD üzerindeki etkisinin bağlılıkla ilişkili olduğunu ve iş tatmininin adalet algısından bağımsız olarak ÖVD üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir.

Lapierre ve Hackett (2007) ise yakın dönemde yaptıkları çalışmalarında, bir yapısal eşitlik modeli 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 modeli test etmişlerdir. Elde ettikleri bulgular döngüsel modelin geçerli olduğunu ortaya koyarken, iş tatmini ile ÖVD arasında da güçlü bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Tüm bu bulguların ışığında iş

tatmini ile ÖVD arasındaki ilişkiyle ilgili olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 3: Çalışanların iş tatminleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki vardır.

4.3. İş tatmininin ara değişken rolü

Önceki bölümlerde tartışıldığı üzere, çalışanların hem adalet algıları hem de iş tatminleri ÖVD'leri ile anlamlı ve güçlü bir ilişki içerisindedir. Bu bağlamda, çalışanların adalet algıları arttıkça iş tatminleri de artmakta ve böylece ÖVD gösterme eğilimleri de yükselmektedir. Ancak bu ilişkide adalet algısının asıl etkisi iş tatmini üzerinde olmakta, ÖVD üzerindeki etki iş tatmini üzerinden gerçekleşmektedir. Bu açıdan, adalet algısı ile iş tatmininin arasındaki güçlü ilişki düşünüldüğünde, bireylerin adalet algılarındaki artışın ÖVD'leri üzerindeki etkisine iş tatmininin ara değişken olarak etki edebileceği değerlendirilmektedir. Beklenen bu ilişkiyi test etmek üzere ise aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 4: İş tatmini, çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide ara değişken etkisi yapmaktadır.

5. Yöntem

5.1. Katılımcılar

Araştırmaya, çeşitli Bakanlıklar ve bunların bağlı/ilgili kuruluşlarında; şef, kısım amiri ve şube müdürü pozisyonlarında görev yapan 116 alt ve orta kademe yöneticisi katılmıştır. Katılımcıların yaşları 25 ile 42 yıl arasında (Ort= 35.08, ss= 4.143); kurumda çalışma süreleri ise 5 ile 23 yıl arasında değişmektedir (Ort= 12.05, ss= 4.61). Katılımcıların %81,9'u (n=95) lisans ve %18,1'i (n=21) de yüksek lisans derecesine sahiptir. Veriler, ölçüm araçlarının yüz yüze iletişimle ve nezaret altında katılımcılara uygulanması ile elde edilmiştir.

5.2. Ölçüm araçları

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği (ÖAAÖ). Örgütsel adalet algısı ölçeği, İşbaşı (2000, 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 katılım düzeyinde (1- Hiç Katılmıyorum; 5- Tamamen Katılıyorum) onayladıkları sorulmaktadır. Ölçek, dağıtımsal adalet (7 madde), prosedürel adalet (7 madde), etkileşimsel adalet (13 madde) alt boyutlarından oluşmaktadır. İşbaşı (2000, 2001), çalışmasında ölçeğin toplam güvenilirliğini (Cronbach alfa) .93 olarak belirtmiştir. Ölçek daha sonra bir başka çalışmada (Dilek, 2005) kullanılmış ve bu çalışmada,

gerek faktör yük dağılımlar gerekse ölçeğin güvenilirliği ($\alpha = .93$) açısından İşbaşı (2000, 2001)'nin elde ettiği bulgulara yakın sonuçlar elde edilmiştir. Mevcut çalışmada da ölçeğin toplam güvenilirliği .95 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ÖVDÖ). Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için Basım ve Şeşen (2006) tarafından geliştirilen bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek, örgütsel vatandaşlık davranışını, Organ (1988) tarafından ortaya konulan diğergamlık (5 madde), vicdanlılık (3 madde), nezaket (3 madde), centilmenlik (4 madde) ve sivil erdem (4 madde) boyutları altında ölçmek üzere tasarlanmış 19 maddeli bir yapıdadır. Ölçek “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. Anket 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. Bu çalışmada, ölçeğinin toplam güvenilirliği (cronbach alfa) 0.87 olarak bulunmuş; boyutlar bazında güvenilirlik değerleri 0.65 ile 0.75 arasında değişmiştir.

İş Tatmini Ölçeği (İTÖ). Çalışanların genel iş tatminini ölçmek üzere Hackman ve Oldham (1975)'in İş Özellikleri Anketi'nden uyarlanan 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. Ölçeğin toplam güvenilirliği .78 olarak hesaplanmıştır.

Nunnally (1978) bir ölçeğin güvenilir olarak değerlendirilebilmesi için Cronbach alfa güvenilirlik katsayının .70 üzerinde olması gerektiğini belirtmektedir. Dolayısıyla elde edilen Cronbach alfa katsayıları, ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

5.3. Ölçeklerin geçerliliği

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu çerçevede ÖAAÖ'nün üç faktörlü (dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet), İTÖ'nin tek faktörlü yapısı ile ÖVD ölçeğinin tek, iki ve beş faktörlü (diğergamlık, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik) yapıları test edilmiştir. Tablo 1’de sunulan doğrulayıcı faktör analizi bulgularından anlaşılacağı üzere, ÖAAÖ'nün üç faktörlü ve İTÖ'nün de tek faktörlü yapıları doğrulanırken; ÖVDÖ'nün iki faktörlü yapısı tek ve beş faktörlü yapıdan daha iyi indeks değerleri üretmiştir. Bu nedenle ÖVDÖ boyutları Williams ve Anderson'un (1991) belirttiği şekilde birleştirilerek, ölçek, ÖVD-Kişi ve ÖVD-Örgüt olmak üzere iki boyutlu olarak kullanılmıştır.

Tablo 1
Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek/Model	$\Delta\chi^2$	df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	RFI	IFI	GFI
ÖAAÖ	502.8*	321	1.57	0.07	0.92	0.78	0.92	0.87
İTÖ	48.99*	23	2.13	0.07	0.91	0.82	0.92	0.93
ÖVDÖ								
Tek Faktör	732.98*	145	5.04	0.21	0.49	0.34	0.50	0.55
İki Faktör	184.30*	142	1.29	0.05	0.96	0.83	0.96	0.84
Beş Faktör	211.20*	146	1.44	0.06	0.94	0.81	0.94	0.82

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

ÖAAÖ= Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği; İTÖ= İş Tatmini Ölçeği; ÖVDÖ=Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

*p < .001.

6. Bulgular

6.1. Korelasyon bulguları

Ölçeklerin ortalama skorları, standart sapmaları ve değişkenler arası korelasyon değerleri Tablo 2’de sunulmuştur. Elde edilen bulgular örgütsel adalet algısı boyutları ile kişilere karşı sergilenen ÖVD’ler (ÖVD-Kişi) arasında anlamsız; örgüte karşı sergilenen ÖVD’ler arasında ise anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Beklendiği üzere, adalet algısı boyutları arasında anlamlı ve yüksek korelasyon olduğu; ÖVD boyutları arasında ise orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. İş tatmininin ise dağıtımsal adaletle ($r=.44$, $p<.01$), prosedürel adaletle ($r=.28$, $p<.01$), etkileşimsel adaletle ($r=.47$, $p<.01$) ve ÖVD-Örgüt ($r=.38$, $p<.01$) ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu ancak ÖVD-Kişi ($r=.01$, $p>.05$) ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı bulunmuştur.

Tablo 2
Değişkenlere Ait Güvenirlik Değerleri ve Korelasyonlar

Faktör	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6
1. Dağıtımsal Adalet	2.28	.72	(.78)					
2. Prosedürel Adalet	2.79	.80	.68*	(.87)				
3. Etkileşimsel Adalet	2.62	.92	.69*	.68*	(.95)			
4. İş Tatmini	3.30	.98	.44*	.28*	.47*	(.78)		
5. ÖVD-Kişi	4.89	.61	-.02	.02	-.02	.01	(.77)	
6. ÖVD-Örgüt	4.57	.68	.26*	.33*	.32*	.38*	.49*	(.79)

Not: Boyutlara ait Cronbach alfa güvenirlilik katsayıları parantez içinde verilmiştir.

** p< .01. (Çift yönlü), N=(116)

6.2. Hiyerarşik regresyon analizi bulguları

Örgütsel adalet algısı boyutlarından (dağıtım sal, prosedürel ve etkileşimsel adalet) hangisi ya da hangilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını etkilediğini tespit etmek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo-3'te sunulmuştur. Regresyon analizinde yaş ve çalışma süresi değişkenleri birinci adımda girilerek kontrol altına alınmış; daha sonra da ikinci adımda örgütsel adalet algısı boyutlarının etkilerine bakılmıştır.

Tablo 3
ÖVD Boyutları İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	β			
	ÖVD-Kişi		ÖVD-Örgüt	
	Adım 1	Adım 2	Adım 1	Adım 2
Yaş	.02	.04	-.15	-.10
Çalışma Süresi	-.05	-.06	.29	.12
Dağıtım sal Adalet		-.05		-.004
Prosedürel Adalet		.08		.22**
Etkileşimsel Adalet		-.04		.25**
<i>F</i>	.080	.105	2.127	3.907***
ΔR^2	.001	.005	.036	.151
R^2	.001	.004	.036	.115
<i>Uyarlanmış R²</i>	-.02	-.04	.02	.11

Tablodaki değerler standardize edilmiş Beta'dır.

** $p < .01$, *** $p < .001$

Demografik değişkenler kontrol altına alındığında hiçbir adalet algısı değişkeninin ÖVD-Kişi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Adalet algısının ÖVD-Örgüt üzerindeki etkilerine bakıldığında ise prosedürel adalet ($\beta = .22$, $p < .01$) ve etkileşimsel adalet ($\beta = .25$, $p < .01$) algılarının ÖVD-Örgüt üzerinde etkili oldukları; ancak dağıtım sal adaletin ($\beta = -.004$, $p > .05$) ise ÖVD-Örgüt üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Elde edilen regresyon analizi bulgularının üç önemli sonucu olduğu söylenebilir. Bunlardan birincisi bireylere karşı yapılan ÖVD'lerin örgütsel adalet algısından etkilenmemeleridir. İkincisi, dağıtım sal adalet algısının her iki ÖVD boyutunu açıklamada da etkili olmadığıdır. Üçüncüsü ise prosedürel ve etkileşimsel adaletin, çalışanların örgüte yönelik ÖVD'lerini artırdığı bulgusudur. Bu bulgular doğrultusunda, Hipotez 1 kısmen desteklenmektedir.

Tablo 4
Aracılık Testi Sonuçları

	β		
	İş Tatmini	ÖVD-Kişi	ÖVD-Örgüt
Test 1			
Yaş	.03		
Çalışma Süresi	-.04		
Dağıtımsal Adalet	.28*		
Prosedürel Adalet	-.19		
Etkileşimsel Adalet	.40***		
R^2	.26		
Uyarlanmış R^2	.23		
	(F=7.800***)		
Test 2			
Yaş	.04	-.10	
Çalışma Süresi	-.06	.12	
Dağıtımsal Adalet	-.05	-.004	
Prosedürel Adalet	.08	.22*	
Etkileşimsel Adalet	-.04	.25*	
R^2	.004	.115	
Uyarlanmış R^2	-.04	.11	
	(F=.105)	(F=3.907***)	
Test 3			
Yaş	.03	-.11	
Çalışma Süresi	-.06	.14	
İş Tatmini	.03		.33***
Dağıtımsal Adalet	-.05	-.09	
Prosedürel Adalet	.08	.28**	
Etkileşimsel Adalet	-.05	.12*	
R^2	.001	.45	
Uyarlanmış R^2	-.05	.42	
	(F=.099)	(F=5.479***)	

Tablodaki değerler standardize edilmiş Beta'dır.

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

6.3. Ara Değişken testi bulguları

İş tatmininin adalet algısı ÖVD arasındaki ara değişken etkisini test etmek üzere, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bir aracılık etkisinin söz edilebilmesi için üç durumun var olması gerekmektedir: (1) Bağımsız değişkenin (adalet algısı) aracı değişken (iş tatmini) üzerinde bir etkisi olmalıdır; (2) Bağımsız değişkenin (adalet algısı) bağımlı değişken (ÖVD) üzerinde etkisi olmalıdır; (3) Aracı değişken (iş tatmini) ikinci adımdaki regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin (adalet algısı) bağımlı değişken (ÖVD) üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, ara değişkenin (iş tatmini) de bağımsız değişken (ÖVD) üzerinde anlamlı bir

etkisi olmalıdır. Ara değişken testi regresyon analizi bulguları Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4’de sunulduğu üzere, birinci testin bulguları dağıtımsal adalet ($\beta=.28$, $p<.05$) ve etkileşimsel adaletin ($\beta=.40$, $p<.001$) iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koyarken; prosedürel adaletin ($\beta=-.19$, $p>.05$) iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını göstermiştir. Bu durumda prosedürel adalet, iş tatmini ile anlamlı bir ilişki içinde olmadığından ara değişken testinin sonraki aşamalarında kullanılmayacaktır.

İkinci testin sonuçları, demografik değişkenlerin (yaş ve çalışma süresi) etkileri kontrol altında tutulduğunda, hiçbir adalet algısı değişkeninin ÖVD-Kişi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını gösterirken; prosedürel adalet ($\beta=.22$, $p<.05$) ve etkileşimsel adaletin ($\beta=.25$, $p<.05$) ÖVD-Örgüt üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu, ancak dağıtımsal adaletin ($\beta=-.004$, $p>.05$) anlamlı bir etkisi olmadığını ortaya koymuştur. Öyleyse, adalet algısının ÖVD-Kişi üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu nedenle dağıtımsal adaletin de ara değişken testinin bir sonraki aşamasında dikkate alınmayacağı söylenebilir.

Üçüncü aşamada ara değişken (iş tatmini) ikinci adımdaki regresyon modeline dahil edilerek, değişkenlerin bağımlı değişken (ÖVD) üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Elde edilen bulgular iş tatmini ($\beta=.33$, $p<.001$), prosedürel adalet ($\beta=.28$, $p<.01$) ve etkileşimsel adaletin ($\beta=.12$, $p<.05$) ÖVD-Örgüt üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu; etkileşimsel adaletin regresyon katsayısının, iş tatmininin modele girmesi ile .25’den .12’ye düştüğünü göstermektedir. Regresyon katsayısındaki bu düşüş, etkileşimsel adaletin ÖVD üzerindeki etkisinde, iş tatmininin kısmi ara değişken etkisi olduğunu göstermektedir. Regresyon analizi bulguları değerlendirildiğinde, Hipotez 2, Hipotez 3 ve Hipotez 4 kısmen desteklenmiştir.

7. Tartışma ve sonuç

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet algısı ile ÖVD arasındaki ilişkiyi, aracılı bir model içerisinde inceleyerek, iş tatmininin bu ilişkide nasıl bir rol oynadığını ortaya koymaktır. Daha önce yapılmış olan çalışmalarda sadece adalet algısı ile ÖVD arasındaki doğrusal ilişki araştırılmış olmasına karşın, bu çalışmada geçmişteki çalışmalardan farklı olarak, iş tatmininin aracılık etkisine odaklanılarak hem ilgili literatüre katkı sağlanmaya, hem de örgütsel ortamda yöneticilere kolaylık sağlayacak bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, elde edilen bulgular örgütsel adalet algısı ile ÖVD arasındaki etkileşime odaklanan daha önce yapılmış çalışmaların ortak bulgusu olan “örgütsel adalet algısı ÖVD’nin önemli bir öncülüdür” sonucunu genel olarak desteklemekle birlikte, bazı noktalarda bu çalışmalardan ayrılarak, ilave katkılar sağlamaktadır.

Eşitlik Teorisi ile Sosyal Değişim Teorisi'nin ardında yatan kuramsal yapı, adalet algısının ÖVD'yi etkileyeceğini göstermektedir. Örgütteki uygulamaların herkese karşı eşit olduğunu düşünen çalışan, Sosyal Değişim Teorisi'ne uygun olarak, bu eşitlik algısına olumlu karşılık vermektedir. Verilen bu karşılık ise örgütsel ortamda iş motivasyonunun ve iş performansının artması olabileceği gibi, ÖVD gibi rol ötesi davranışların daha fazla oranda sergilenmesi de olabilmektedir. Sonuçta çalışanın algıladığı örgütsel adalet mekanizmaları ÖVD'nin oluşup oluşmaması üzerinde etkili olmaktadır.

Korelasyon analizi bulguları tek değişkenli istatistik boyutunda dağıtimsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarının her birisinin örgüte yönelik ÖVD ile orta düzeyde ilişkili olduğunu; kişiye yönelik ÖVD ile anlamlı bir ilişkileri olmadığını göstermektedir. Korelasyon sonuçlarının ortaya koyduğu en önemli bulgu örgütsel adalet algısının, ÖVD'nin sadece örgüte yönelik boyutlarını etkilediğidir. Diğergamlık ve nezaket türü ÖVD'ler örgüt içindeki bireylere yönelik davranışları ifade ederken; vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik türü davranışlar örgütün işleyiş sistemine yönelik davranışları kapsamaktadır. Araştırma bulguları örgütün işleyişine yönelik davranışların örgütsel adalet algısından etkilendiğini, ancak, bireylere yönelik ÖVD'lerin adalet algısından etkilenmediğini ortaya koymaktadır. Elde edilen bu bulgu Ehrhart (2004) ve Muhammad'ın (2004) ortaya koyduğu sonuçlardan farklılık göstermektedir.

Örgütsel adalet algısının bireye karşı yapılan ÖVD'leri etkilememesinin Eşitlik ve Sosyal Değişim Teorilerine de uygun olduğunu düşünmekteyiz. Dolayısıyla, bu kapsamda çalışanın adalet algısını oluşturan esas unsurların örgütsel uygulama, yapı ve süreçler olarak ortaya çıktığı düşünülmektedir. Çalışan, adalet algısı ile ilgili bir sorun yaşadığında, yani örgütte adaletsizliğin olduğunu düşündüğünde, Sosyal Değişim Teorisi'ne uygun olarak, bunun karşılığını örgütsel süreçlere karşı çıkararak veya katılmayarak vermekte; yine aynı teori çerçevesinde düşünüldüğünde, diğer çalışanları bu adaletsizlikten dolayı sorumlu tutmamaktadır. Bunun sonucu olarak da kişilere yönelik sergilediği ÖVD'lerini göstermeye devam etmektedir. Ancak bu durumun çalışılan örnekleme özel olup olmadığının başka araştırmalarla geliştirilmesi gerekmektedir. Çünkü bu araştırmaya katılan çalışanlar, çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında alt ve orta seviye yöneticilik yapan kişilerdir. Elde edilen bulgulardan anlaşılacağı üzere, katılımcılar iş hayatında duygusal davranmayarak, profesyonelce hareket etmektedirler. Bunun sonucu olarak da örgütsel nedenlerden kaynaklanan adaletsizlikleri diğer kişilere yansıtmamakta, ikisi arasındaki ayrımı yapabilmektedirler.

Bu noktada sonuçlar değerlendirilirken göz önünde bulundurulması gereken önemli konulardan birisi de hiç şüphesiz Türk kamu kültürünün özellikleridir. Örneğin Özen (1996) Türk kamu kültürü üzerine yaptığı araştırmasında bürokrasideki yönetsel değerlerin yetkecilik, benmerkezcilik, adanmacılık ve pragmatizm olarak adlandırdığı boyutlar çerçevesinde

biçimlendiğini belirtmiştir. Her ne kadar, Türk kamu kültürü bu çalışmanın odak noktası olmasa da, araştırmanın yürütüldüğü örneklemin önemli bir bağlam oluşturduğu bir gerçektir. Buradan hareketle, Türk kamu görevlilerinin içinde buldukları örgütsel ortam özelliklerinin de (terfi ve performans değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme sistemleri, kayırmacılık, siyasal yozlaşma vb.) ileride yapılacak çalışmalarda örgütsel adalet ve vatandaşlık ilişkisine etkileri açısından ele alınması, konunun daha iyi anlaşılabilmesi için yararlar sağlayabilecektir.

Araştırmada elde edilen hiyerarşik regresyon analizi bulguları ise prosedürel ve etkileşimsel adaletin, dağıtımsal adalet ile kıyaslandığında, örgüte yönelik ÖVD üzerinde baskın açıklama gücü olduğuna işaret etmektedir. Yaş ve çalışma süresi gibi değişkenler kontrol altına alındığında, ÖVD'nin örgüte yönelik boyutları prosedürel ve etkileşimsel adalet tarafından etkilenirken; dağıtımsal adalet tarafından etkilenmemektedir. Bu bulgu Ehrhart (2004), Muhammad (2004), Tepper ve Taylor (2003) ve Zellars ve arkadaşlarının (2003) bulguları ile örtüşürken, Rifai'nin (2005) ve İşbaşı'nın (2001) sonuçları ile çelişmektedir.

Türk kamu kültürünün bir diğer özelliği de sonuçtan çok sürece önem verilmesi ve bu süreç içerisinde bireyler arası etkileşimin önemli bir rol oynamasıdır. Belki de bu nedendir ki, prosedürel ve etkileşimsel adalet algısı örgüte yönelik ÖVD'yi dağıtım adaleti algısından daha fazla etkilemektedirler. Ancak farklı örneklemlerde yapılacak başka çalışmalar bu kanyı güçlendirebilecektir. Diğer yandan, dağıtımsal adaletin örgütsel vatandaşlığı açıklamada prosedürel ve etkileşimsel adalet kadar etkili olamamasının bir nedeninin, Türk kamu kültüründeki yüksek güç mesafesinin yansımaları olan, amirlerin fikirlerine karşı çıkmama ve amirlere mutlak itaat eğilimi olabileceği düşünülmektedir.

Literatürde örgütsel adalet algısı ile ÖVD arasındaki ilişkiye odaklanan birçok çalışma bulunmasına rağmen, bunların hiçbirinde ara değişken etkisine odaklanılmamış olması dikkat çekicidir. Oysaki iş tatmini gibi, hem örgütsel adalet algısı, hem de ÖVD ile yüksek bir ilişki içerisinde olan bir değişkenin, bu iki faktör arasındaki ilişkide etkili olabileceği açıktır. Bu düşünceyi test etmek üzere yapılan ara değişken testi sonuçları da göstermektedir ki, çalışanların prosedürel ve etkileşimsel adalet algıları, örgüte yönelik ÖVD'lerini etkilerken; etkileşimsel adaletin ÖVD üzerindeki etkisinde iş tatmini ara değişken rolü oynamaktadır. Yani bir anlamda, araştırmaya katılan kamu çalışanlarının iş tatminleri, örgütteki sosyal ilişkilerle şekillenmekte; bunun sonucu olarak da etkileşimsel adalet algısındaki değişim, iş tatmini üzerinde de bir etki yaratırken; bireylerin örgüte yönelik ÖVD'lerini etkilemektedir. Çalışanlar, örgütteki sosyal ortamdan diğer çalışanları değil; örgütün kendisini sorumlu tutmakta, oluşan adalet algıları ve iş tatmin düzeyleri sonucunda örgüte yönelik ÖVD sergileyip sergilememe yönünde karar vermektedirler.

Ulaşılan bu bulgular yöneticiler için önemli bir noktaya işaret etmektedir. Günümüzde örgütsel başarı, verimlilik ve etkililiğin artmasında

önemli bir faktör olan ÖVD'lerin daha fazla oranda ortaya çıkabilmesi için yöneticilerin, örgütsel süreçlere ve sosyal ortamın iyileştirilmesine önem vermeleri gerektiği söylenebilir. Sadece ödül, ceza ya da adaletli görev dağılımı ile ÖVD'leri istenen oranda artırmak pek de mümkün görünmemektedir. Çünkü katılımcılar, bunlardan daha fazla, kararlara ulaşmada kullanılan süreçlerin adilliğini ve sosyal ortamdaki etkileşimin yönü ile gücünü önemsemekte, ÖVD'lerini bu süreçleri algılamalarına göre şekillendirmektedirler. Bunun daha da ötesinde, sosyal ortamın bir sonucu olarak adalet algısında oluşan değişimler, bireylerin iş tatmin düzeylerini de etkileyerek, örgüte yönelik ÖVD'leri üzerinde rol oynamaktadır.

Bu bulguların yanında çalışmamız bazı sınırlılıklar da içermektedir. Öncelikle araştırmada kullanılan örneklem bir sınırlılık yaratmaktadır. Araştırmaya katılan bireylerin sadece kamu çalışanları olması, kamu-özel sektör karşılaştırması yapılmasını engellemektedir. Gelecekte özel sektör firmaları üzerinde de benzer çalışmaların yürütülmesi, araştırma bulgularının genelleştirilebilmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca çalışmanın kesitsel veri ile yürütülmüş olması da bir sınırlılık olarak değerlendirilmelidir.

Kaynaklar

- ADAMS, J. S. (1965), *Inequity in social exchange*, In L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press.
- ALEXANDER, S., ve RUDERMAN, M. (1987), "The role of procedural and distributive justice in organizational behavior", *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- AMBROSE, M. (2002), "Contemporary justice research: a new look at familiar questions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 89, 803-812.
- ANDERSSON-STRÄBERG, T., SVERKE, M. ve HELLGREN, J. (2007), "Perceptions of justice in connection with individualized pay", *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 28, 431-464
- AQUINO, K. (1995), "Relationships among pay inequity, perceptions of procedural justice, and organizational citizenship", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 8, 21-33.
- ARNOLD, J., ve FELDMAN, D. (1986), *Organizational behavior*. New York: MCGraw-Hill.
- BARON, R. M., ve KENNY, D. A. (1986), "The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- BASIM, N. ve ŞEŞEN, H. (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61 (4), 83-102.
- BATEMAN, T. S. ve ORGAN, D. W. (1983), "Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship", *Academy of Management Journal*, 26: 587-595.
- BIES, R., ve MOAG, J. (1986), "Interactional justice: Communication criteria of fairness", *Research on Negotiation in Organizations*, No. 1, Greenwich, CT: JAI Press.
- BLAKELY, G. L., ADREWS, M. C., ve MOORMAN, R. H. (2005), "The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and

- organizational citizenship behaviors”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20 (2), 259-271.
- BREWER, E. W. (1998), “Employee satisfaction and your management style”, *NCEOA Journal*, Spring, 27-29.
- BRIEF, A. P. ve MOTOWIDLO, S. J. (1986), “Prosocial organizational behaviors”, *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- CLAY-WARNER, J., REYNOLDS, J., ve ROMAN, P. (2005), “Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models”, *Social Justice Research*, 18 (4), 391-409.
- COHEN-CHARASH, Y. ve SPECTOR, P. E. (2001), “The role of justice in organizations: A meta-analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86, 278-321.
- COLQUITT, J.A. (2001), ”On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, s. 386-400.
- COLQUITT, J.A., CONLON, D.E., WESSON, M.J., PORTER, C.O.L.H., ve NG, K.Y. (2001), “Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, 425-445.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G. (2005), “Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi : Bir araştırma”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 6, No:2.
- DİLEK, H. (2005), Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
- DIPBOYE, R. L. (1994), “Structured and unstructured selection interviews: beyond the job-fit model”, içinde G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 12, pp. 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*, Vol. 57, 61-94.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S., ve SOWA, D. (1986), “Perceived organizational support”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, 500-507.
- FEATHER, N. T. ve RAUTER, K. A. (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.
- GREENBERG, J. (1990), “Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow”, *Journal of Management*, Vol.16, 399-432.
- GREENBERG, J. (1993), “The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice”, içinde R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management associates*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 79-103.
- HACKMAN, J. R., ve OLDHAM, G. R. (1975), “Development of the job diagnostic survey”, *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- HOFFMAN, B. J., BLAIR, C. A., MERIAC, J. P., ve WOEHR, D. J. (2007), “Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature”, *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 555-566.
- İŞBAŞI, J. Ö. (2000), Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi, SBE.
- (2001), “Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, 51-73.

- KONOVSKY, M. A. ve FOLGER, R. (1991), "The effects of procedures, social accounts, and benefits level on victims' layoff reactions", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 21, 630-650.
- KONOVSKY, M. A. ve ORGAN, D. W. (1996), "Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, 253-266.
- KUEHN, K. W., ve AL-BUSAIDI, Y. (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.
- LAPIERRE, L. M., ve HACKETT, R. D. (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*, Vol. 14, 574-583.
- LEPINE, J., EREZ, A. ve JOHNSON, D. E. (2002), "The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 52-65.
- LISSAK, R. I., MENDES, H., ve LIND, E. A. (1983), Organizational and nonorganizational influences on attitudes toward work, Yayınlanmamış çalışma, Champagne: University of Illinois.
- MARTIN, C. L., ve BENNETT, N. (1996), "The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment", *Group & Organization Management*, 21 (1).
- McFARLIN, D. B., ve SWEENEY, P. D. (1992), "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes", *Academy of Management Journal*, 35 (3).
- MCNEELY, B. L. ve MEGLINO, B. M. (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., ve BLAKELY, G. L. (1995), Individualism – collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, 127-142.
- MOORMAN, R. H., BLAKELY, G. L., ve NIEHOFF, B. P. (1998), "Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?", *Academy of Management Journal*, Vol. 41(3), 351-357.
- MOORMAN, R. H., NIEHOFF, B. P. ve ORGAN, D. W. (1993), "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225.
- 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*, Vol. 14 (3), 58-67.
- NOWAKOVSKI, J. M., ve CONLON, D.E. (2005), "Organizational justice: looking back, looking forward", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 16 (1), 4-29.
- NUNNALLY, J. C. (1978), Psychometric theory (2nd edn.). New York: McGraw-Hill.

- O'REILLY, R. ve CHATMAN, J. (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. ve KONOVSKY, M. (1989), "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol.74 (1), 157-164.
- ORGAN, D. W. ve LINGL, A. (1995), "Personality, satisfaction and organizational citizenship behavior", *Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- ORGAN, D. W. ve MOORMAN, R. H. (1993), "Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections?", *Social Justice Research*, Vol. 6, 5-18.
- ORGAN, D. W. ve RYAN, K. A. (1995), "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003), "Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 20, 117-135.
- ÖZEN, Ş. (1996), *Bürokratik kültür-1:Yönetel değerlerin toplumsal temelleri*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., PAINE, J. B. ve BACHRACH, D. G. (2000), "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- 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*, Vol. 7 (2), 131-154.
- SMITH, C. A., ORGAN, D. ve NEAR, Y. (1983), "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663.
- SONGÜR, N., BASIM, N., ve ŞEŞEN, H.(2008). "Örgütsel vatandaşlık davranışında adalet algısının öncüllük rolü", *Amme İdaresi Dergisi*, 41, 4, 79-100.
- TANG, T. L., ve BALDWIN, L. J. (1996), "Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment", *Advanced Management Journal*, 61 (3).
- TEPPER, B. J. ve TAYLOR, E. C. (2003), "Relationships among supervisors and subordinates procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors", *Academy of Management Journal*, Vol. 46 (1), 97-105.
- THIBAUT, J. W. ve KELLEY, H. H. (1959), *The Social Psychology of Groups*, New York: Wiley.
- THIBAUT, J., ve WALKER, L. (1975), *Procedural justice: A psychological analysis*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- TURNIPSEED, D. ve MURKISON, G. (1996), "Organizational citizenship behavior an examination of influence the workplace", *Leadership and Organizational Development Journal*, 17, 42-47.
- TURNIPSEED, D. ve MURKISON, G. (2000), "Good soldiers and their syndrome: organizational citizenship behavior and the work environment", *North American Journal of Psychology*, Vol. 2 (2), 1-16.
- VAN DYNE, L., GRAHAM, J. W. ve DIENESCH, R. M. (1994), "Organization citizenship behavior: Construct, redefinition, measurement and validation", *Academy of Management Journal*, Vol.37 (4), 765-802.

- VAN SCOTTER, J. R. ve MOTOWIDLO, S. J. (1996), "Evidence for two factors of contextual performance: Job dedication and interpersonal facilitation", *Journal of Applied Psychology*, 81: 525-531.
- VISWESVARAN, C., ve ONES, D. S. (2003), "Examining the construct of organizational justice", *Journal of Business Ethics*, Vol. 38, 193-203.
- WHETTEN, D. A. (1989), "What constitutes a theoretical contribution?", *Academy of Management Review*, 14, 490-495.
- WILLIAMS, L. ve ANDERSON, S. (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. ve ZAINUBA, M. (2002), "Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair treatment", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 142 (1), 33-44.
- YÜRÜR, S. (2008). "Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 295-312.
- ZELLARS, K. L., TEPER, B. J., GIACALONE, R. A., LOCKHART, D. ve JURKIEWICZ, C. L. (2003), Justice and organizational citizenship: interactive effects of impression management motives, Academy of Management Best Conference Paper.
- ZHANG, H. (2006), Antecedents and consequences of organizational justice: An investigation in China, Unpublished Ph.D Thesis, Ontario: McMaster University.

Extended Summary

The effect of employees' justice perception on organizational citizenship behaviors: the mediating role of job satisfaction

Abstract

Organizational justice perception is an important factor that affects the employees' organizational citizenship behavior. In recent study, whether job satisfaction has a mediating role in the relation between those two variables is investigated. The findings indicate that while job satisfaction has a mediating role in the relation between organizational justice and organizational citizenship behaviors toward organization; it has no mediating role in the relation between organizational justice and organizational citizenship behaviors toward individuals.

Keywords: Organizational justice, organizational citizenship behavior, job satisfaction, mediating effect

1. Introduction

Today, numerous studies focusing on different dimensions of the organizational field are conducted for the purpose of ensuring the efficient and effective functioning of organizations. In this manner, one of the main subjects of recent studies conducted on organizational behavior is

organizational citizenship behavior (OCB). Undoubtedly, organizational citizenship behavior is affected by the attitudes, behavior and organizational perceptions of individuals.

A common finding of previous studies on the relationship between OCB and organizational justice perception is that OCB is affected by perceived organizational justice. But focusing on the only direct effects between two variables in previous studies forms an important gap. Besides that, it is an important problem that no previous research has explored the mediating role of job satisfaction between these two factors since it has significant relations with both justice perception and OCB. Thus, the purpose of the recent study is to investigate whether job satisfaction has a mediating role in the relation between justice perception and OCB.

The concept of organizational citizenship behavior was first introduced by Dennis Organ and his friends in 1983. Organ defines organizational citizenship behavior as “individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization”. Organizational citizenship behavior generally seems unimportant. Nevertheless, as a whole, it improves the functioning of an organization. Thus, organizational citizenship behavior is individual behaviors beyond role requirements that aim to increase organizational effectiveness.

Organizational justice perception is the individuals’ perception of fairness in organizations. Employees judge fairness of procedures and mechanisms, tasks and rewards and behavior towards them in the organization and they develop an attitude towards the organization in view of their judgment. Some studies prove that perceived organizational justice affects employees’ organizational commitment, job satisfaction, and organizational citizenship behavior as well as trust in the organization. Thus we developed the following hypotheses:

Hypotheses 1: The more employees’ justice perception, the more they will exhibit OCBs.

Job satisfaction, defined as the degree to which an individual enjoys his or her work, is maybe the mostly studied factor in organizational behavior literature. Previous studies have indicated that job satisfaction is affected by justice perceptions, while it affects the OCB. Thus the following hypotheses were developed:

Hypotheses 2: There is a positive relation between the employees’ justice perceptions and job satisfaction.

Hypotheses 3: There is a positive relation between the employees’ job satisfaction and OCBs.

Hypotheses 4: Job satisfaction mediates the relation between justice perception and OCBs.

2. Method

The survey was conducted to 116 employees from public organizations who work as chief, chief of section, and manager of a department.

Three scales were used. The scale for perception of organizational justice was developed by İşbaşı (2001) and consisted of 27 items. The OCBs of the employees were measured with a scale developed by Basım and Şeşen (2006) and the scale consisted of 19 items. Job satisfaction was measured with five items adapted from Hackman ve Oldham (1975)'s Job Diagnostic Survey. The reliability scores of the scales were satisfactory. The confirmatory factor analysis results approved the factor structures of the scales.

3. Findings

Correlation analysis indicates that while all justice perception sub-dimensions and job satisfaction has a significant relation with OCB toward organization (OCB-O), they do not have any relation with OCB toward individuals (OCB-I). Hierarchical regression analysis results show that procedural and interactional justice perceptions explain additional variances in OCB-O and job satisfaction has a mediating role in the relation between procedural justice and OCB-O.

4. Discussion and conclusion

The results indicate that while justice perception and job satisfaction has significant relations with OCB-O, they do not have any relation with OCB-I. It seems that employees blame organization if they feel injustice, but not individual with whom they work. So, they do not exhibit OCBs toward organization in concordance with the Social Exchange Theory. But they exhibit OCBs toward individuals because they do not blame their coworkers.