

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILARI, ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

DOKTORA TEZİ

Soner POLAT

**ANABİLİM DALI: EĞİTİM BİLİMLERİ
PROGRAMI : EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ**

KOCAELİ-2007

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILARI, ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

DOKTORA TEZİ

Soner POLAT

**ANABİLİM DALI: EĞİTİM BİLİMLERİ
PROGRAMI : EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ**

DANIŞMAN: Prof.Dr. Cevat CELEP

KOCAELİ-2007

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI,
ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

DOKTORA TEZİ

Tezi Hazırlayan: Soner POLAT

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Kurulu Tarihi ve No: 31.10.2007- 2007/26

Prof.Dr. Cevat CELEP

Tez Danışmanı

Prof.Dr. Nuray SUNGUR-OAKLEY

Jüri Üyesi

Prof.Dr.Ali İlker GÜMÜŞELİ

Jüri Üyesi

Prof.Dr. Mualla BİLGİN-AKSU

Jüri Üyesi

Prof.Dr. Coşkun BAYRAK

Jüri Üyesi

KOCAELİ-2007

ÖNSÖZ

Eğitim örgütleri, toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak için kurulmuş örgütlerdir. Toplumsal çevreden girdi olarak insan alıp; işleyerek, tekrar toplumsal çevreye çıktı olarak insan sunan eğitim örgütlerinin toplumsal etkisi çok yüksek olduğundan amaçlarına ulaşip ulaşmaması çok önem taşımaktadır. Eğitim amaçlarının gerçekleşmesinde en önemli öge öğretmendir. Bu nedenle öğretmenlerin görevlerini iyi yapabilmesi için gerekli şartların oluşturulması ve görevlerini engelleyen etmenlerin neler olduğunun saptanması gerekmektedir. Bu çalışmada öğretmenlerin görevlerini etkileyen ve okulların verimini, etkinliğini etkileyen üç değişken; örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışını irdelemeye çalıştım. Şüphesizki bu süreçte bir çok kişinin payı vardır.

Doktora öğrenimim ve tez çalışma sürecinde bilgisini, vaktini esirgemeyen ve sürekli bana destek veren değerli danışmanım Prof. Dr. Cevat Celep'e; tez izleme jürimde yer alarak bana yön veren Prof. Dr. Nuray Sungur-Oakley ve Prof. Dr. Ali İlker Gümüşeli'ye katkıları ve eleştirileri için sonsuz teşekkür ediyorum.

Gerek doktora öğrenimimin ders aşaması sürecinde, gerekse tez sürecinde bilgi ve yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Şüheda Doyuran-Göktürk ve Yrd. Doç. Dr. Hasan Arslan'a; mesleki ve bilimsel anlamda sürekli destekleyerek bana yön ve güven veren Prof. Dr. Mualla Bilgin Aksu ve Yrd. Doç. Dr. Mevlüt Taştan'a; teşekkürlerimi sunuyorum.

Tezimi destekleyerek; ölçeklerin dağıtılması, doldurulması ve toplanmasında bana önemli ölçüde yardımcı olan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığına ve çalışanlarına; MEB Taşra Teşkilatlarında görev yapan yöneticilere, öğretmenlere emek ve katkılarından dolayı teşekkür ediyorum.

Eğitim yaşamımda beni sürekli destekleyen anneme; anlayışı, desteği, fedakarlığı ve katkılarıyla her an yanımda olan eşim Nursel Koç-Polat'a teşekkür ediyorum. Ayrıca tez çalışma sürecinde ondan çaldığım zamanların ilerde hesabını sormayacağını düşündüğüm oğlum Sarp Kayra'ya sevgilerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

Bölüm	Sayfa
ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER	II
ÖZET	VII
ABSTRACT.....	IX
KISALTMALAR.....	XI
TABLolar LİSTESİ	XII
MODELLER LİSTESİ	XIV
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIV
I GİRİŞ.....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı.....	5
Araştırmanın Önemi.....	8
Araştırmanın Sınırlılıkları.....	9
Tanımlar	9
II ALANYAZIN TARAMASI.....	10
ÖRGÜTSEL ADALET.....	10
Örgütsel Adaletin Boyutları.....	12
Dağıtımsal Adalet	14
İşlemsel Adalet.....	16
Etkileşimsel Adalet	21
Örgütsel Adaletin Öncel ve Çıktıları.....	24
Adaletin Öncelleri.....	24
Adaletin Çıktıları.....	24
ÖRGÜTSEL GÜVEN.....	29
Güven Kavramı ve Tanımı.....	29
Örgütsel Güven, İşgörene Güven ve Örgüte Güven Ayrımı.....	34
Kişiler Arası Güvenin Boyutları.....	38
Uzmanlık	39
Güvenirlilik	40
Yardımseverlik	41
Açıklık	43
Dürütlük	44
Riske karşı Savunmasızlık.....	45
Güvenin Oluşturulması, Tutulması ve Onarılması.....	46
Müdürler ve Öğretmenler Arasında Güvenin Oluşturulması.....	49
Örgütsel Güvenin Öncelleri ve Çıktıları.....	53
Örgütsel Güven Öncelleri.....	54
Örgütsel Güven Çıktıları.....	56
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	59
Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri.....	60
Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	63

Bölüm	Sayfa
Yardımlaşma	68
Nezaket	70
Vicdanlılık	71
Centilmenlik	73
Sivil erdem	74
Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncelleri ve Çıktıları.....	75
Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncelleri.....	75
Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çıktıları.....	78
III ARAŞTIRMANIN MODELİ VE KURAMSAL DAYANAKLARI.....	80
Kontrol Değişkenleri Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.....	80
Örgütsel Adalet Örgütsel Güven İlişkisi.....	81
Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.....	85
Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.....	86
Örgütsel Güvenin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Ara Yordayıcı Etkisi	87
IV YÖNTEM.....	90
Araştırmanın Deseni.....	90
Araştırma Evreni.....	90
Örneklem.....	90
Veri Toplama Araçları.....	92
Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği	94
Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerin Yöneticilere Güven Algısı Ölçeği	95
Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerin Okula Güven Algısı Ölçeği	96
Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı Ölçeği	97
Veri Toplama Araçlarının Dağıtılması ve Toplanması	99
Verilerin Analizi.....	100
V BULGULAR VE YORUM.....	103
Kişisel ve Kurumsal Özelliklere İlişkin Bulgular ve Yorum.....	103
Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri.....	105
Bağımsız Değişkenlerin Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi	105
Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri.....	107
Bağımsız Değişkenlerin Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algısına Etkisi	107
Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri.....	108
Bağımsız Değişkenlerin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısına Etkisi	109
Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bunların Alt Boyutlarının Birbirleri İle İlişkisi.....	109

Bölüm	Sayfa
Kişisel ve Örgütsel Etmenlerin Örgütsel Adalet, Güven ve Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi.....	110
Örgütsel Adaletin Örgütsel Güvene Etkileri.....	112
Örgütsel Adalet İle Okula Güven İlişkisi.....	113
Örgütsel Adalet İle Yöneticiye Güven İlişkisi	114
Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri.....	115
Örgütsel Güvenin Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nezaketten Yardımlaşma Boyutu İlişkisi.....	117
Örgütsel Güvenin Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik Boyutu İlişkisi	118
Örgütsel Güvenin Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Boyutu İlişkisi	119
Örgütsel Güvenin Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutu İlişkisi	120
Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri.....	121
Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nezaketten Yardımlaşma Boyutu İlişkisi.....	123
Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik Boyutu İlişkisi.....	124
Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Boyutu İlişkisi.....	125
Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutu İlişkisi.....	126
Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarının, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Ara Yordayıcı Etkileri.....	127
Örgütsel Güvenin Örgütsel Adaletle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Ara Yordayıcı Etkisi	127
Yöneticiye Güvenin Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarından Yardımlaşma Davranışı Arasında Ara Yordayıcı Etkisi	128
Yöneticiye Güvenin Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarından Centilmenlik Davranışı Arasında Ara Yordayıcı Etkisi	129
Yöneticiye Güvenin Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarından Vicdanlılık Davranışı Arasında Ara Yordayıcı Etkisi	129
Yöneticiye Güvenin Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarından Sivil Erdem Davranışı Arasında Ara Yordayıcı Etkisi	130
Okula Güvenin Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarından Yardımlaşma Davranışı Arasında Ara Yordayıcı Etkisi	131
Okula Güvenin Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarından Centilmenlik Davranışı Arasında Ara Yordayıcı Etkisi	132
Okula Güvenin Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarından Vicdanlılık Davranışı Arasında Ara Yordayıcı Etkisi	132

Bölüm	Sayfa
Okula Güvenin Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarından Sivil Erdem Davranışı Arasında Ara Yordayıcı Etkisi	133
VI SONUÇ TARTIŞMA ÖNERİLER.....	135
Sonuç ve Tartışma.....	135
Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	135
Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	136
Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algılarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	137
Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.....	137
Kontrol Değişkenleri, Örgütsel Adalet, Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Açıklamadaki Etkisi.....	137
Örgütsel Adaletin Örgütsel Güveni Açıklamasına İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	138
Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Açıklamasına İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	146
Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Açıklamasına İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	150
Örgütsel Güvenin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Ara Yordayıcı Etkisine İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	153
Öneriler	157
Uygulayıcılara Öneriler.....	157
Araştırmacılara Öneriler.....	160
EKLER	162
Ek 1 Türkiye’de Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin çalışmalar.....	163
Ek 2 Cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bunların alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve t testi sonuçları.....	164
Ek 3 Okul türü değişkenine göre örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bunların alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve t testi sonuçları.....	164
Ek 4 Yaş değişkenine göre örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bunların alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve ANOVA testi sonuçları.....	165
Ek 5 Kıdem değişkenine göre örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bunların alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve ANOVA testi sonuçları.....	166
Ek 6 Son okuldaki hizmet süresi değişkenine göre örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bunların alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve ANOVA testi sonuçları...	167

Bölüm	Sayfa
Ek 7 Öğretmenlerin çalışma alanı değişkenine göre örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bunların alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve ANOVA testi sonuçları...	168
Ek 8 Okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bunların alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve ANOVA testi sonuçları.....	169
Ek 9 Araştırma Ölçekleri	170
KAYNAKLAR	174

ÖZET

Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı son zamanlarda örgüt ve yönetimi alanında dikkat çeken konular arasında yer almıştır. Daha çok örgütteki insan kaynağına bağlı olarak gelişen ve bir birlerini etkileyen bu üç kavram örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi açısından önem taşımaktadır.

Bu Araştırmanın amacı ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini saptayarak; bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Betimsel nitelikteki ilişkiyel tarama modelinde yapılan bu araştırmanın evrenini 2006-07 eğitim öğretim yılında Türkiye'deki 7399 ortaöğretim okullunda görev yapan 184582 öğretmen oluşturmaktadır.

Türkiye'deki yedi coğrafi bölgenin her birinden tesadüfen ikişer il seçilerek; seçilen 14 ildeki 1683 ortaöğretim okullarındaki toplam 42697 öğretmen çalışma evrenine alınmıştır. 14 ildeki İl Milli Eğitim müdürlüklerinin tesadüfen seçtikleri ikisi genel, ikisi mesleki teknik lise olmak üzere dört ortaöğretim kurumundaki 1281 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Araştırmanın verileri "ortaöğretim okulu öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ölçeği", "ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilere güven algısı ölçeği", "ortaöğretim okulu öğretmenlerinin okula güven algısı ölçeği" ve "ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı algısı ölçeği" ile toplanmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, t testi, varyans analizi, korelasyon katsayısı, basit ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırma soncunda öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algılarının birbiri ile ilişkili ve birbirlerini etkilediği görülmüştür. Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışını hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgütsel güven üzerinden etkilemektedir. Örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilemektedir. Ayrıca örgütsel güven, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kısmi ara yordayıcı değişkendir.

Araştırma bulguları okulun öğretmen sayısına bağlı büyüklüğünün örgütsel adaleti ve örgütsel güveni açıklamada etkili olduğu görölmüştür. Okuldaki öğretmen sayısı artıkça öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel güven düzeylerinde bir düşme gözlenmektedir.

Örgütsel adaletin tüm alt boyutları örgütsel güveni anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. İşlemsel adalet, örgütsel güveni açıklayan en önemli adalet türüdür. Adalet türlerinden dağıtımsal adalet, yöneticiye güveni; işlemsel adalet ise okula güveni açıklamada diğer adalet türlerinden daha etkilidir.

Okula güven, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada önemli bir etkiye sahiptir. Yöneticiye güven, örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada doğrudan bir etkiye sahip değildir ancak okula güven üzerinden dolaylı olarak açıklamada etkilidir.

Örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel ve etkileşimsel adalet örgütsel vatandaşlık davranışını açıklama önemli iken; dağıtımsal adalet, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde açıklamada etkili olmadığı bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Ortaöğretim, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı

ABSTRACT

Organisational justice, organisational trust and organisational citizenship treatment have recently gone for in matters in the area of organisation and its administration that draw consideration. These three concepts which develop with respect to human resource and interact convey importance from the standpoint of realising the purposes of the organizations.

Purpose of this research is to determine the reception levels of secondary education teachers with respect to organisational justice, organisational trust and organisational citizenship treatment and point out the relation between them.

184582 teachers working in 7399 secondary schools in the academic year of 2006-07 make up the universe of this research carried out in relational scanning model of descriptive quality.

Total 42697 teachers selected from 1683 schools of 14 provinces two from each of seven geographical regions in Turkey were included in the universe of the study. Total 1281 teachers form four secondary education institutions two being vocational, two technical schools randomly selected by Provincial National Education Offices constitute the samples of this research.

Research data was collected with “organisational justice perception scale of secondary school teachers”, “trust in administrators perception scale of secondary school teachers”, “trust in school perception scale of secondary school teachers”, “organisational citizenship behaviors perception scale of secondary school teachers”

T test, variance analysis, arithmetic average, coefficient of correlation, simple and multiple regression analysis were performed.

In the end of the research it was seen that organisational justice, organisational trust, organisational citizenship behaviors perception of the teachers were inter-related and interactive. Organisational justice effects organisational citizenship behaviors via organisational trust both directly and indirectly. Organisational trust directly effects organisational citizenship behaviors. Again, organisational trust is a variable partly composing medium between organisational justice and organisational citizenship behaviors.

Research findings show that size of the school depending on number of teachers has been effective in explaining organisational justice and organisational trust. With respect to increase in the number of teachers in a school, a decrease in organisational justice perception and organisational trust levels is observed.

All sub-dimensions of organisational justice explain trust in a meaningful form. Operational justice is the most important kind of justice explaining organisational trust. Distributinal justice, which is one kind of justice, is more effective than other kinds of justices in explaining trust in administrator; operational justice is more effective than other kinds of justices in explaining trust in school.

Trust in school has a great effect on explaining organizational citizenship behaviors of the teachers. Trust in administration does not have a direct effect in explaining organizational citizenship behaviors but has an indirect effect on explaining it via trust in school.

While operational and interactive justice which are sub-dimensions of organizational justice are important in explaining organizational citizenship behaviors, they are found not to be effective in explaining organizational citizenship of the teachers in a meaningful manner.

Key words: secondary education, organizational justice, organizational trust, organizational citizenship behaviors.

KISALTMALAR

Bkz	: Bakınız.
Diğer.	: Diğerleri.
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı.
MEM	: Milli Eğitim Müdürlüğü
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici İş Adamları Derneği.

TABLULAR LİSTESİ

Tablo		Sayfa
1	Örgütsel adaletin öncelleri.....	25
2	Örgütsel adaletin çıktıları.....	26
3	Tarihsel süreç içerisinde güven kavramının gelişimi.....	31
4	Örgütsel güvenin öncelleri.....	55
5	Örgütsel güvenin çıktıları.....	57
6	Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları.....	66
7	Örgütsel vatandaşlık davranışının öncelleri.....	76
8	Örgütsel vatandaşlık davranışının çıktıları.....	79
9	Türkiye'deki ortaöğretim kurumları ve bu okullarda çalışan öğretmen sayıları.....	90
10	Örnekleme seçilen illerdeki okul ve öğretmen sayıları.....	92
11	Ölçeklere ilişkin soru adetleri ve Cronbach's Alpha katsayıları.....	93
12	Ortaöğretim okulu öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ölçeğinin faktör analizi sonuçları	95
13	Ortaöğretim okulu öğretmenlerin yöneticilere güven algısı ölçeğinin faktör analizi sonuçları	96
14	Ortaöğretim okulu öğretmenlerin okula güven algısı ölçeğinin faktör analizi sonuçları	97
15	Ortaöğretim okulu öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algısı ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları	98
16	Ölçeklerin Dağıtım, Dönüş ve İşlenme Bilgileri.....	99
17	Araştırmada kullanılan değişkenler ve isimleri.....	102
18	Öğretmenlerin cinsiyet, yaş, kıdem, çalıştıkları okul türü, çalışma alanları, son çalıştıkları okuldaki çalışma süreleri ve okullarındaki öğretmen sayılarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.....	104
19	Örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri	105
20	Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık değişkenlerine ilişkin korelasyon değerleri.....	109
21	Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık değişkenlerinin alt boyutlarına ilişkin korelasyon değerleri.....	110
22	Kişisel ve örgütsel bazı değişkenlerin örgütsel adalet üzerine etkisi.....	110
23	Kişisel ve örgütsel bazı değişkenlerin örgütsel güven üzerine etkisi.....	111
24	Örgütsel adaletin örgütsel güveni yordamasına ilişkin basit regresyon analizi sonuçları.....	112
25	Örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel güveni yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları.....	113
26	Örgütsel adaletin alt boyutlarının okula güveni yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları.....	114
27	Örgütsel adaletin alt boyutlarının yöneticiye güveni yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları.....	115
28	Örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışını yordamasına ilişkin basit regresyon analizi sonuçları.....	116

Tablo	Sayfa
29 Örgütsel güvenin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları	116
30 Örgütsel güvenin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının nezaketen yardımlaşma boyutunu yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları.....	117
31 Örgütsel güvenin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunu yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları.....	118
32 Örgütsel güvenin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunu yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları.....	119
33 Örgütsel güvenin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunu yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları.....	120
34 Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını yordamasına ilişkin basit regresyon analizi sonuçları.....	121
35 Örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları	122
36 Örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının nezaketen yardımlaşma boyutunu yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları.....	123
37 Örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunu yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları.....	124
38 Örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunu yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları.....	125
39 Örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunu yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları.....	126
40 Örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine ara yordayıcı etkisi.....	127
41 Yöneticiye güvenin nezaketen yardımlaşma davranışı üzerine ara yordayıcı etkisi.....	128
42 Yöneticiye güvenin centilmenlik davranışı üzerine ara yordayıcı etkisi.....	129
43 Yöneticiye güvenin vicdanlılık davranışı üzerine ara yordayıcı etkisi.....	130
44 Yöneticiye güvenin sivil erdem davranışı üzerine ara yordayıcı etkisi.....	130
45 Okula güvenin nezaketen yardımlaşma davranışı üzerine ara yordayıcı etkisi.....	131
46 Okula güvenin centilmenlik davranışı üzerine ara yordayıcı etkisi..	132
47 Okula güvenin vicdanlılık davranışı üzerine ara yordayıcı etkisi.....	133
48 Okula güvenin sivil erdem davranışı üzerine ara yordayıcı etkisi...	133

MODELLER LİSTESİ

Model	Sayfa
1 Kontrol değişkenleri ile örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi.....	80
2 Örgütsel adalet ve örgütsel güven ilişkisi.....	85
3 Örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi.....	86
4 Örgütsel adalet örgütsel, örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi.....	87
5 Araştırmanın ana modeli.....	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
1 Okuldaki öğretmen sayısı, örgütsel adalet, güven ve vatandaşlık davranışı ilişkisi.....	138
2 Örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel güvene etkisi	139
3 Örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye ve okula güvene etkisi.....	141
4 Örgütsel güvenin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi	146
5 Okula güvenin örgütsel vatandaşlık davranışına alt boyutlarına etkisi	149
6 Örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi	150
7 İşlemsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışına alt boyutlarına etkisi	152
8 Etkileşimsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışına alt boyutlarına etkisi	153
9 Yöneticiye güvenin örgütsel adaletin alt boyutları ile vatandaşlık davranışının alt boyutları arasındaki ara yordayıcı etkisi.....	155
10 Okula güvenin örgütsel adaletin alt boyutları ile vatandaşlık davranışının alt boyutları arasındaki ara yordayıcı etkileri.....	156

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumuna, amacına, önemine, sınırlılıklarına, tanım ve kısaltmalarına yer verilmiştir.

Problem Durumu

En az iki kişinin ortak amaçlar doğrultusunda çabalarının eşgüdümlendiği sosyal bir sistem olarak tanımlanan örgütün (Aydın, 1994), amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı temel araçlardan biri de işgören davranışlarıdır (Başaran, 1982). İşgören davranışı, işgörenlerin örgüt içerisindeki tüm davranışlarını içeren bir kavram olarak (Eroğlu, 1996) örgütsel davranış bilim dalı içerisinde incelenmektedir. Son yıllarda örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel davranış disiplininin ilgilendiği yeni konular içerisinde yer almaktadır.

Örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır. İşgörenlerin, kendilerine ne kadar adil davranıldığına dair inançlarını ifade etmektedir (Greenberg, 1996). Kavramla ilgili alanyazın incelendiğinde örgütsel adalet değişkeninin öncelleri niteliğinde olan bir çok değişkenden (Bkz: Tablo 1) etkilendiği; bir çok değişkeni de etkilediği (Bkz: Tablo 2) görülmektedir.

Örgütsel adalet değişkeninin etkilediği çıktı niteliğindeki değişkenlerden biri de örgütsel güven değişkenidir. Bireylerin sosyal çevrelerinde kendine adil davranıldığında, adalet duygusunun arttığı, yüksek düzeyde güven duygusunun geliştiği, böylece çalışma isteklerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinin arttığı görülmüştür (Greenberg, 1990a; Moorman, 1991).

Güveni örgüt düzeyinde tanımlayan Zaheer, McEvily ve Perrone (1998), örgüt üyelerinin örgütlerine ilişkin beslediği güven eğilimi olarak; Lewicki, McAllister ve Bles (1998) ise işgörenin, örgütünün kendisini etkileyecek uygulama ve politikalara karşı -risk içeren durumlarda bile- olumlu beklentiler

taşıması, örgütünün kendisini destekleyeceğine olan inancı olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımda ise örgütsel güven, işgörenin örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, yöneticilerin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı (Mishra ve Morrissey, 1990), örgütsel ilişkiler ve davranışlar açısından işgörenlerin beklentileri (Shockeley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000) olarak ifade edilmektedir. Matthai (1989) ise örgütsel güveni, işgörenlerin belirsiz ve riskli durumlarda dahi örgütünün ona verdiği sözlere tutarlı ve sürekli uyacağına dair inancı olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel güven, başda örgütsel adalet olmak üzere bir çok değişkenden etkilenmekte (Bkz: Tablo 4) bir çok değişkeni de etkilemektedir (Bkz: Tablo 5). Okullardaki güven, işbirliğini kolaylaştırmada (Tschannen-Moran, 2001), açık okul kültürleri geliştirmede (Hoffman, Sabo, Bliss ve Hoy, 1994), grup bağlılığını teşvik etmede, okul liderliğinde, öğrenci başarısında (Goddard, Tschannen-Moran ve Hoy, 2001) ve okul kalitesini artırmada (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003) çok önemli etkiye sahiptir. Örgütsel güvenin etkilediği değişkenlerden biri de örgütsel vatandaşlık davranışıdır.

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını “biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak örgütün işlevlerini verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı” olarak tanımlanmıştır. Greenberg ve Baron (2000), örgütsel vatandaşlık kavramını bir işgörenin örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır (Greenberg ve Baron, 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, öncel nitelikte bir çok değişkenden (Bkz: Tablo 7) etkilenirken; örgütlerin verimli ve etkin olmasını sağlayacak bir çok değişkeni de (Bkz: Tablo 8) etkilemektedir.

Görüldüğü gibi örgütsel adalet, örgütsel güveni ve örgütsel vatandaşlık davranışını; örgütsel güvende örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilemektedir. Bu üç değişken arasındaki ilişki örgütsel çıktılarının niteliğinde önemli değişimler yaratabilmektedir. Özellikle örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel çıktıya en yakın değişkenlerden biri olması, bu değişkenler arasındaki etkileşimi daha önemli hale getirmektedir.

Ülkemizin de içinde bulunduğu bazı ülkelerin kurumlarındaki işleyişlerin adil ve dürüst kurallarla yapılıp yapılmadığını betimlemeye yönelik “Bürokratik Dürüstlük Düzeyi” araştırmasında Türk Kamu Yönetimi'nin yeterli dürüstlük düzeyinde işlemediği saptanmıştır (Saygılıoğlu ve Arı, 2000).

Fukuyama (2000)' ya göre bazı toplumlar yüksek güvenli, bazıları ise düşük güvenli toplum kültürüne sahiptir. Almanya, Japonya gibi ülkeler yüksek güvenli toplumlar sınıfında yer alırken, Türkiye ise düşük güvenli toplumlar sınıfında yer almaktadır.

Dünya Değerler Araştırması, Fukuyama'nın sınıflamasını destekler niteliktedir. 1997 Dünya Değerler Araştırmasının Türkiye ayağının sonuçlarına göre insanların % 6,5'i “Türkiye’de insanların çoğuna güvenilebilir” düşüncesindedir. Ayrıca eğitim düzeyi, gelir, yaş, dindarlık, siyasi eğilimler gibi bağımsız değişkenlerin Türk toplumundaki güvensizlik düzeyini fazla etkilemediği görülmüştür. Araştırma verilerine göre, en fazla güven duyulan kurumun ordu olduğu görülmektedir. Buna karşılık en az güvenilen kurumlar ise siyasi partiler, Birleşmiş Milletler, Hükümet, Türkiye Büyük Millet Meclisi' dir (Esmer, 1999).

1991 yılında TÜSİAD tarafından yapılan araştırmada Türkiye'deki insanların devlet kurumlarına ve memurlara yeterince güvenmediği ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada eğitim kurumları yeterince güvenilmeyen kurumlar içinde yer almaktadır (Aktan, 2003).

İlköğretim denetmenlerinin ilköğretim okulları ile ilgili yaptıkları inceleme ve soruşturma konularının bazıları aşağıda sıralanmıştır (TKB, 2006, Akt: Yılmaz, 2006):

- a) Ders programlarında tarafsız davranılmama,
- b) Bazı öğretmenlerin devamlı aynı devrede görevlendirme,
- c) Sicil notunun adil ve performansa göre verilmemesi,
- d) Maaşla ve teşekkürle ödüllendirmenin adil yapılmaması,
- e) Bazı öğretmenlere bilinçli olarak derslerinin erken saatlerde başlayacak şekilde program yapılması,
- f) Bölge kayırmacılığı yapılması,
- g) Öğretmenlere siyasi görüşü dikkate alınarak davranılması,

- h) Cinsiyet ayrımcılığı yapılması,
- i) Sosyo ekonomik düzeyi yüksek olan öğretmenlere pozitif ayrımcılık uygulanması,
- j) Okul müdürlerinin okul kaynaklarını kendi menfaatleri için kullanması,
- k) Bazı öğrenci ve velilere pozitif ve negatif ayrımcılık uygulanması,
- l) Yolsuzluk,
- m) Okul müdürünün kendi branşında olan öğretmenlere ayrımcı davranması,
- n) Eğitim ve öğretimle ilgili tören ve çalışmalarda adil olmayan görevlendirmeler verilmesi,
- o) Öğretmenlere uygulanan cinsel tacizler,
- p) Öğretmenlerin yenilikçi düşüncelere açık olmaması,
- q) Öğretmenlerin görevlerini gerektiği gibi yerine getirememesi,
- r) Öğretmenler arasında gruplaşmaların olması bazı öğretmenlerin dışlanması,
- s) Yardımcı hizmetlilerin görevini yeterince yapmaması,
- t) Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin eğitimsel sorunlarla ilgilenmemesi.

Görüldüğü gibi okullarda yaşanan bu sorunların temelinde büyük ölçüde örgütsel adalet, örgütsel güven düzeyinin düşüklüğü ve okuldaki eğitimcilerin örgütsel vatandaşlık davranışının yeterince gösterilmemesi yatmaktadır. Eğitim işgörenleri, kendilerini güvende hissedecekleri adil bir okul beklentisi içerisinde. Bu beklentiler karşılandığında işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında bir artma beklenmektedir.

Eğitim sistemimiz ve onun yapı taşları olan okullar bir taraftan Dünya ile bütünleşirken bir taraftan da Avrupa Birliği eğitim sistemleri ile uyum sağlama sürecini yaşamaktadır. Buna bağlı yenileşmelerin, gelişmelerin sağlanması örgütsel güveni zorunlu kılmakta; eğitim sisteminin belirlenen hedeflere ulaşması için eğitimcilerin kendinden beklenenden daha fazla çaba sarfetmesini gerektirmektedir. Diğer bir deyişle örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimlerini artırmaları gerekmektedir.

Bir çok araştırmacı işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek olmasının örgütsel verimi ve etkinliğini artırdığını ileri sürmektedir (Cohen ve

Vigoda, 2000; Podsakoff ve diğeri., 2000). Eğitim örgütlerinin kendine özgü yanlarından birisi toplumsal etkisinin büyük olmasıdır (Aydın, 1994). Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı yüksek olan öğretmenlerin çalıştığı okullardan mezun olan öğrenciler daha nitelikli olarak toplumsal çevreye girecekler ve toplumun beklentilerine uygun davranacaklardır.

Eğitim örgütlerinin kendine özgü yanlarından bir diğeri de girdi ve çıktısının insan olmasıdır (Aydın, 1994). İnsanla uğraşmak ve ona şekil vermek oldukça zordur. Bununla birlikte öğrenci sayısının giderek artmasına bağlı olarak öğretmen başına düşen öğrenci sayısındaki artış, toplumsal beklentilerin giderek artması, okullardaki teknolojik yetersizlikler, öğretmenlerin ücretlerini yetersiz algılaması vb gibi yetersizlik ve olumsuzluklar öğretmenlerin görevlerini yerine getirmesini zorlaştırmaktadır. Bütün olumsuzluklara rağmen toplum mühendisi olan öğretmenlerin görevlerini yerine getirmesi gerekmektedir. Bu olumsuzluklar ve güçlükler öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları artırılarak aşılabilir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini saptayarak; bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

- 1. Öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri nedir?*
- 2. Örgütsel adalete ilişkin algı düzeyleri öğretmenlerin kişisel özellikleri (cinsiyet, yaş, kıdem, branş, son çalıştığı okuldaki hizmet süresi) ve okulun bazı özelliklerine (okul türü, okuldaki öğretmen sayısı) göre değişmekte midir?*
- 3. Öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel güven ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri nedir?*
- 4. Örgütsel güvene ilişkin algı düzeyleri öğretmenlerin kişisel özellikleri (cinsiyet, yaş, kıdem, branş, son çalıştığı okuldaki hizmet süresi) ve okulun bazı özelliklerine (okul türü, okuldaki öğretmen sayısı) göre değişmekte midir?*
- 5. Öğretmenlerin okullarında gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri nedir?*

6. Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algı düzeyleri öğretmenlerin kişisel özellikleri (cinsiyet, yaş, kıdem, branş, son çalıştığı okuldaki hizmet süresi) ve okulun bazı özelliklerine (okul türü, okuldaki öğretmen sayısı) göre değişmekte midir?

7. Öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bunların alt boyutlarının birbirleri ile ilişkisi var mıdır?

8. Öğretmenlerin özellikleri (cinsiyet, yaş, kıdem, branş, son çalıştığı okuldaki hizmet süresi) ve okulun özellikleri (okul türü, okuldaki öğretmen sayısı), öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?

a) Öğretmenlerin özellikleri (cinsiyet, yaş, kıdem, branş, son çalıştığı okuldaki hizmet süresi) ve okulun özellikleri (okul türü, okuldaki öğretmen sayısı), öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel adalet algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?

b) Öğretmenlerin özellikleri (cinsiyet, yaş, kıdem, branş, son çalıştığı okuldaki hizmet süresi) ve okulun özellikleri (okul türü, okuldaki öğretmen sayısı), öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel güven düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?

c) Öğretmenlerin özellikleri (cinsiyet, yaş, kıdem, branş, son çalıştığı okuldaki hizmet süresi) ve okulun özellikleri (okul türü, okuldaki öğretmen sayısı), öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel vatandaşlık davranışı algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?

9. Öğretmenlerin, okullarına ilişkin örgütsel adalet algı düzeyi, okullarına ilişkin örgütsel güven algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?

a) Öğretmenlerin, okullarına ilişkin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algı düzeyi, okula güven algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?

b) Öğretmenlerin, okullarına ilişkin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algı düzeyi, yöneticiye güven algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?

10. Öğretmenlerin, okullarına ilişkin örgütsel güven algı düzeyi, okulda gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışını algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?

- a) Öğretmenlerin, yöneticilerine ve okullarına ilişkin güven algı düzeyi, yardımlaşma davranışlarının gösterilme algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
- b) Öğretmenlerin, yöneticilerine ve okullarına ilişkin güven algı düzeyi, centilmenlik davranışlarının gösterilme algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
- c) Öğretmenlerin, yöneticilerine ve okullarına ilişkin güven algı düzeyi, vicdanlılık davranışlarının gösterilme algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
- d) Öğretmenlerin, yöneticilerine ve okullarına ilişkin güven algı düzeyi, sivil erdem davranışlarının gösterilme algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?

11. *Öğretmenlerin, okullarına ilişkin örgütsel adalet algı düzeyi, okulda örgütsel vatandaşlık davranışını gösterilme algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?*

- a) Öğretmenlerin, okullarına ilişkin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algı düzeyi, yardımlaşma davranışlarının gösterilme algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
- b) Öğretmenlerin, okullarına ilişkin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algı düzeyi, centilmenlik davranışlarının gösterilme algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
- c) Öğretmenlerin, okullarına ilişkin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algı düzeyi, vicdanlılık davranışlarının gösterilme algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?
- d) Öğretmenlerin, okullarına ilişkin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algı düzeyi, sivil erdem davranışlarının gösterilme algı düzeyinin ne kadarını açıklamaktadır?

12. *Örgütsel güven, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ara yordayıcı mıdır?*

- a) Yöneticiye güven, örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında ara yordayıcı mıdır?

b) Okula güven, örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında ara yordayıcı mıdır?

Araştırmanın Önemi

Örgütlerde yöneticiler, verimlilik ve etkinliği artırmak için insan ögesine önem vermeye başlamışlardır. İnsan ögesini araştıran örgütsel davranış uzmanları son zamanlarda örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarından sıkça söz etmeye başlamışlardır. Bu üç değişkenin niteliği, insan kaynağının çıktıları olumlu ya da olumsuz etkilemektedir.

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için insanı ilgilendiren bu üç kavramın örgütsel girdi ve çıktıları ortaya konulması, kavramların örgütsel çıktısının olumlu oluşması açısından büyük önem taşımaktadır. Girdi ve çıktısının insan olması nedeniyle toplumun bir çok katmanını etkileyen eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmesi açısından bu kavramlar daha da önem taşımaktadır. Bu kavramların okul yöneticilerine ve öğretmenlere tanıtılması onların bu konulardaki duyarlılıklarını artıracaktır. Araştırma örgütsel adalet, güven ve vatandaşlık davranışlarının girdi ve çıktıları kuramsal ve araştırmalara dayalı olarak ortaya koyması ve bu kavramları eğitim örgütleri açısından irdelemesi ve önemini vurgulanması açısından büyük önem taşımaktadır.

Alanyazın incelendiğinde gerek Türkiye’de gerekse dünyada örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı konularının eğitim dışındaki bir çok örgütte çalışıldığı görülürken eğitim örgütlerinde nadir çalışmalar bulunmaktadır. Özellikle ülkemizde bu konularda eğitim örgütlerin yapılan çalışmaların sayısı çok azdır. Bu nedenle bu araştırma bu boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

Araştırmalarda kuramsal olarak birbiri ile ilişkili görünen bu üç kavramın eğitim örgütlerinde ne derecede ilişkili olduğunu saptamak eğitim örgütlerinin çıktıları yönetmek açısından önem taşımaktadır. İşleyeni ve hammaddesi insan olan eğitim örgütleri toplumsal açık sistemler olduğundan geniş bir toplumsal katmanı etkilemekte ve etkilenmektedir. Bu nedenle eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirme düzeyi toplumun büyük kesimini

etkilemektedir. Örgütsel çıktıyı doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen bu üç değişken okulların amaçlarını gerçekleştirmesinde önemlidir. Bu üç değişkenin okuldaki düzeyini saptamak ve bunlar arasındaki ilişkiyi koymak okul etkinliği açısından da büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle araştırma üç değişkenin kontrol altında tutularak, eğitimin amaçların daha kolay, sürekli ve yüksek düzeyde gerçekleştirilebilirliğini ortaya koyması açısından önem taşımaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma;

- a)2006-07 öğretim yılında Türkiye'nin her bir bölgesinden seçilen iki ildeki 4'er ortaöğretim okulunda görevli öğretmenlerden toplanan verilerle,
- b) değişkenler kuramsal kısmında desteklenen boyutlarla,
- c) değişkenleri ölçmeye yönelik geliştirilen ölçeklerden toplanan bilgilerle sınırlıdır.

Tanımlar

Okul: Ortaöğretim düzeyinde eğitim-öğretim veren kamu okullarıdır.

Öğretmen: Ortaöğretim düzeyinde eğitim-öğretim veren kamu okullarında görevli öğretmenlerdir.

Okul yöneticisi: Ortaöğretim düzeyinde eğitim-öğretim veren kamu okullarının yöneticileridir (müdür, müdür baş yardımcısı ve yardımcıları).

BÖLÜM II

ALANYAZIN TARAMASI

Bu bölümde araştırmanın üç önemli değişkeni olan örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin alan yazın taranarak kuramsal bilgi verilmiş; alan yazındaki araştırma sonuçları özetlenerek, bu üç kavramın öncelleri ve çıktıları ortaya konulmuştur.

ÖRGÜTSEL ADALET

Kaynakların kıt olması sosyal sistemlerde paylaşım sorunları yaratmaktadır. Bu nedenle, pek çok araştırmacı dağıtım sorunuyla ilgilenmiştir (Leventhal, 1980). Sosyal bilimciler, işgörenlerin adalet ilişkin algılarının örgütsel çıktılar açısından önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda, "sosyal adalet" kavramını genel olarak irdeleyen kuramların (Hakkaniyet Kuramı, Referent Biliş Kuramı, Adaleti Yargılama Modeli) örgütlere uyarlanmasını ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların (output) adil dağıtımını açıklayan "örgütsel adalet" (organizational justice) kavramını geliştirmişlerdir (Greenberg, 1990a). Son 10 yılda hem laboratuvar hem de alan araştırmalarında, insan kaynakları ve örgütsel davranış alanlarında sıkça çalışılan konular arasına girmiştir (Colquitt ve diğer., 2001).

Örgütsel adaletle ilgili yapılan araştırmalar 30 yılı aşkın bir süredir devam etmektedir. Örgütsel adalet, işlerinde adil davranılıp davranılmadığına işgörenlerin nasıl karar verdiğiyle ve bu kararların işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğiyle ilgili bir kavramdır (Moorman, 1991).

Örgütsel adalet, adaletin iş yerindeki rolünü tanımlamak için kullanılan terimdir (Greenberg, 1987; Byrne ve Cropanzano, 2001). Örgütsel adalet, özellikle işgörenlerin işlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algısını nelerin oluşturduğuna ve bunun diğer örgütsel sonuçları etkileyip etkilemediğine odaklanır (Alexander ve Ruderman, 1987; Folger ve Konovsky,

1989; Fryxell ve Gordon, 1989; Greenberg, 1996, 1997 Moorman, 1991; Thibaut ve Walker, 1975, akt. Greenberg, 1990b).

Greenberg(1990) örgütsel adaleti, adaletin örgütsel anlamda açıklanması olarak tanımlamaktadır. Bu kavram son yıllarda örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış vb gibi bir çok alanında betimsel ve deneysel çalışmalara konu olmuştur(Cropanzano ve Greenberg, 1997).

Örgütsel adalet, örgütsel çıktı olarak adlandırılan, ortaya çıkan ödüllerin ve cezaların nasıl yönetileceğine, dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlardır. Bir başka ifadeyle örgütsel adalet, kazanımların dağıtılmasıyla, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan işlemler ve kişiler arası uygulamalara ilişkin geliştirilen kurallar ve sosyal normlardır (Folger ve Cronpanzano, 1998).

Örgütsel adalet kavramı, işgörenlerin kendi çıktılarına ilişkin bireysel değerlendirme dereceleriyle, adaletin örgüt içerisinde paylaşılması ve karar vericilerin çıktıların paylaşılmasında doğru süreçleri izlemesini içermektedir (Taylor, 1989). Diğer taraftan, örgütsel adalet kavramı, işyeri ile doğrudan ilgili olarak işgörenlerin algıladıkları adaletin örgüt içerisinde rolünün ne olduğunu tanımlamak için kullanılır. Örgütsel adalet, işgörenlerin örgüt içerisinde adaletin var olduğu inancını taşımaları sonucunda ortaya koydukları işin, örgütün diğer çıktılarına etkisinin neler olabileceği konusuna odaklanmıştır (Pillai ve diğer., 1999).

İşgörenlerin adaletsizlik algıları, haklarını alamayıp olmalarından, olumsuzluk sonucu hak edenlerin cezalandırılmıyor olmasından, verilen cezanın çok hafif, ağır ya da daha önceki aynı türden cezalarla tutarsızlık göstermesinden, cezalandırma yönteminin adil olmamasından kaynaklanabilir (Trevino, 1992). Aynı zamanda işgörenlerin adaletsizlik algılamaları, iş yerinin yapısı ve ödül çeşitlerine göre farklılık gösterebilmektedir (Greenberg, 1986).

İşgörenlerin, kendilerine adil davranıldığına dair inançlarının düzeyi olarak ifade edilen örgütsel adalet algısı işgören seçimi, performans değerlendirme, ödüllendirme, maaş ya da başka çıkarlar sağlama yolu ile şekillenir (Greenberg, 1987).

Örgütsel adalet kavramı, ilk önce örgüt ortamında ödül ve cezanın dağıtılıp dağıtılmaması ile açıklanmaya çalışılmış; sonra buna kuralların ve işlemlerin eşit uygulanıp uygulanmaması eklenmiş en son olarak ise örgüt ortamında insan ilişkilerinin ve etkileşimlerinin adil olup olmaması eklenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Buradan hareketle örgütsel adalet, işgörenlerin örgüt ortamında ödül ve cezaların, kuralların, işlemlerin, iletişim ve etkileşimlerin adil yapılıp yapılmadığına ilişkin algılarıdır.

Örgütsel Adaletin Boyutları

Cohen-Charash ve Spector (2001), örgütsel adaletle ilgili 190 araştırmanın meta-analizini yapmışlardır. Örgütsel adaleti dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olarak tanımlamışlardır. Örgütsel adalet algısını etkileyen sonuçlar şunlardır: a) örgütsel sonuçlar, örgütün dağıtımındaki adillik durumuna göre adalet algısını olumlu veya olumsuz etkilemektedir (dağıtımsal adalet); b) örgütsel uygulamalar, örgütün kullandığı işlemler yoluyla adalet algısını etkilemektedir (işlemsel adalet); c) örgütsel uygulamalar, örgütteki otorite kişiler tarafından gösterilen davranışlar ve yapılan açıklamalar yoluyla da adalet algısını etkilemektedir (etkileşimsel adalet) (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Bazı araştırmacılar (Pillai ve diğer., 1999), örgütsel adaleti, ödüllere ilişkin adalet ve uygulamaya ilişkin adalet olmak üzere iki boyut olarak ele alırken; Greenberg (1987; 1990b), bu kavramı, kazanımların (dağıtımsal adalet), süreçlerin (işlemsel adalet) ve bireylerarası ilişkilerin (etkileşimsel adalet) adilliğine dayalı olarak üç boyutta incelemiştir.

Adalet araştırmalarının tipik olarak yoğunlaştığı iki alt konu: (a) dağıtımsal adalet (işgörenin aldığı sonuçların adilliği) ve (b) işlemsel adalettir (bu sonuçlar oluşturulurken izlenen yolun adilliği) (Folger ve Greenberg, 1985). Son yapılan araştırmalara göre işlemsel adalet çok yönlüdür ve biçimsel işlemleri (işlemlerin ne kadar adil olduğu) ve etkileşimsel adaleti (işlemlerin yürütülme şekli) içerir (Greenberg, 1990a, 1997; Moorman 1991).

Adalet bir örgütün temel değerlerinden biridir (Konovsky, 2000). Örgütsel adalet bir iş yerindeki adaleti ifade eder (Greenberg, 1990a), daha dar anlamda

ise işgörenlerin adalete ve adil davranışların işgörenle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğine dair algısıdır (Moorman, 1991). Örgütsel adaletle ilgili olarak yapılan araştırmalar, kendilerine adil davranıldığını düşünen işgörenlerin örgüte olumlu bir eğilimlerinin olacağı ve örgütün yararına davranışlar sergileyeceği görüşünden yola çıkmaktadır (Barling ve Phillips, 1993). Brockner ve Siegel (1996) son otuz yılda yapılan araştırmalarda üç temel akımın yaşandığından söz etmektedir. Bunlardan birincisinde, maaş ve terfinin dağıtımının adillğine, yani sonuçlara dayanan dağıtımsal adalete odaklanılmıştır. İkinci akımı ise işlemsel adalet başlatmıştır. İşlemsel adalet, sonuçlara ulaşmada uygulanan işlemlerin ve dağıtım kararlarını verenlerin alıcılarla olan etkileşiminin adillğidir (Brockner ve Siegel, 1996). Thibaut ve Walker (1975, akt. Greenberg, 1990b) süreç kontrolünü, kararın verilmesi sürecine ve sonucuna işgörenlerin girdisi veya söz hakkı olarak tanımlamaktadırlar. Örgütsel adalet araştırmalarında ortaya çıkan ikinci akım, işlemsel ve dağıtımsal adaletin etkilerini çözmeye çalışmıştır. Son yapılan araştırmalar dağıtımsal adaletin işgörenlerin kararın sonucundan duydukları tatmine etkisinin işlemsel adaletin etkisinden daha önemli olduğunu gösterirken, işlemsel adaletin ise işgörenlerin kararı verenleri değerlendirmesinde dağıtımsal adaletten daha önemli olduğunu göstermiştir. Üçüncü akım ise dağıtımsal ve işlemsel adaletin işgörenlerin kararlara olan tepkilerine etkileşimsel etkisini değerlendirmektedir (Brockner ve Siegel, 1996).

Dağıtımsal ve işlemsel adalet oldukça farklı iki kavram olarak kabul edilirken (Cropanzano ve Prehar, 1999; Konovsky, 2000), işlemsel ve etkileşimsel adalet arasında böyle bir ayırım herkes tarafından kabul edilmemektedir (Bobocel ve Holmvall, 2001; Cropanzano ve Ambrose, 2001). Bies (2001), etkileşimsel ve işlemsel adaletin davranışları farklı şekillerde etkilediğine dair istikrarlı kanıtlar olduğu için bu ikisinin farklı kavramlar olduğunu ileri sürmektedir (Bies, 2001). Ayrıca başka araştırmalar da işlemsel ve etkileşimsel adaletin farklı geçmişleri ve sonuçlarının olduğunu bulmuşlardır (Cropanzano ve Prehar, 1999; Schminke, Ambrose, ve Cropanzano, 2000).

Leventhal (1980)'ın modeli, dağıtımsal adaletin işlemsel adaletten daha önemli olduğu görüşüne dayanmaktadır. Ancak Colquitt ve diğer.(2001), yaptıkları meta-analizin sonuçları bunu doğrulamamaktadır. Ayrıca Hauenstein, McGonigle ve Flinder (2001), işlemsel ve dağıtımsal adalet arasındaki ilişkiyi

inceleyen bir meta-analizde 63 nitelikli adalet araştırma sonucunda işlemsel ve dağıtımsal adalet arasında güçlü bir korelasyon olduğu bulunmuştur.

İşlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin tek boyutlu mu, iki boyutlu mu olduğu tartışmaları sürürmekle birlikte farklı boyutlar olduğu kabul görmektedir. Bunun nedenlerinden birincisi, deneysel kanıtlar her ikisinin de ayrı korelasyonları olduğunu göstermektedir (Cropanzano ve Prehar, 1999; Folger ve Konovsky, 1989; Malatesta ve Byrne, 1997; Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000; Moorman, 1991). İkincisi, insanlar kendileri işlemsel ve etkileşimsel adaletle ilgili konularda ayırım yapmaktadırlar (Van den Bos, Lind, Vermunt, ve Wilke, 1997; Van den Bos ve diğer., 1998; Greenberg 1986; Sheppard ve Lewicki, 1987; Van den Bos, Lind, ve Wilke, 2001). Sonuç olarak dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet birbiriyle ilgili, ancak farklı yapılardır (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice):

Dağıtımsal adalet bir işgörene verilen maaş ve terfi gibi sonuçların adilliğiyle ilgilenir (Moorman, 1991). Dağıtımsal adalet alanyazında ortaya çıkan ilk adalet boyutlarından biridir. Örgütlerde dağıtımsal adalet, dağıtımsal adalet kuramı, eşitlik kuramı ve görelî yoksunluk kuramı olmak üzere daha genel bir sosyal hareketten ortaya çıkmıştır (Greenberg, 1990a). Bu üç kuramdan eşitlik kuramı dağıtımsal adaleti daha çok açıklamaktadır (Byrne ve Cropanzano, 2001). Eşitlik kuramı bireylerin aldıkları ödülleri üretimleriyle ve bundan sonra da diğer işgörenlerle karşılaştırdıklarını ileri sürmüşlerdir. Eğer bir işgörenin maaşı diğerinkinden yüksekse, fazla maaş alana adaletsiz bir şekilde fazla ödendiği, az maaş alana ise adaletsiz bir şekilde az ödendiği varsayılmıştır. Eşit gelirin eşitlik yaratacağı ve bu sayede iş tatminine neden olacağı varsayılmıştır (Greenberg, 1990a). Sonuçta eşitlik kuramı, özellikle maaş ödemelerinin nasıl planlandığı gibi işlemlerin adilliğiyle ilgili soruların sorulmasına neden olmuştur. Böylece araştırmaların süreç-odaklı olmaya başlaması, kararların verilmesinde izlenen yolların ve işlemlerin algılanan adilliğinin incelenmesine neden olmuştur (Greenberg, 1990a).

Dağıtımsal adalet, işgörenlerin elde ettikleri kazanımların, ödüllerin adil dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılamalarını ifade etmektedir. Farklı bir ifadeyle

dağıtımsal adalet, işgörenlerin kazanımların, sergilenen performansa göre doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin algılamalardır (Folger ve Cropanzano, 1998; Moorman, 1991; Seibert, Kraimer ve Liden, 2001). Başka bir ifadeyle dağıtımsal adalet, bir örgüt ya da bireyin ürettiği gerçek değer ile hak ettiği değeri kıyaslamasıyla oluşan adalet algısıdır (Fraizer, 1983).

Hem sosyal, hem de örgütsel bağlamda dağıtım adaleti, görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler, vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır (Cohen, 1987). Paylaşılanlar ya da alınanlar, elle tutulur mallar olabileceği gibi sosyal pozisyonlar, fırsatlar veya roller de olabilmektedir. Foa ve Foa'nın (1974) alınanlar olarak tanımladıkları altı kaynak: Hizmetler, sevgi, mallar, statü, bilgi ve paradır. Dağıtımsal adalete en çok konu olan kaynağın ise para ve mallar olduğu belirtilmiştir (Cohen, 1987).

Örgütlerde adil olmayan ücret artışları ya da adil olmayan ücret düşüklükleri olduğunda örgütsel adalete ilişkin olarak gerginlikler ortaya çıkmaktadır (Taylor, 1989). Bu durumda işgörenler çıktılarını doğru olarak algılamamaktadır. Bu algılamalar genelde ücret artışlarında, terfilerde ve iş atamalarında görülmektedir (Scandura, 1999). Bu nedenle konuyla ilgili ilk çalışmalar da işyerlerindeki ödemelerin eşitsizliği konusu üzerine yoğunlaşmıştır (Alexander ve Ruderman, 1987). Dağıtım adaleti ile ilgili diğer konular ise ödül ya da çıktılarını alan işgörenler ile alınanlar arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik kurallar ve standartlardır (Cohen, 1987).

İşgörenler, adil dağıtımını değerlendirirken ölçüt olarak değişik referanslar alabilirler ancak en önemli referans sosyal karşılaştırmalardır (Folger ve Cropanzano, 1998). Örneğin, bir işgören kendi payının adil olup olmadığına karar verme ihtiyacı hissederse, benzer bir işte işgören bir kişiyle ücret düzeylerini karşılaştırır. Eğer iki ücret eşitse burada hakça olmayan bir durum yoktur; sonuç olarak kişi durumun adil olduğuna karar vererek hoşnut olur. İşgörenler, aldıkları ödüllerin karşılaştırma yaptıkları kişilerin ödüllerinden daha az değerli olduğunu düşündüklerinde olumsuz tepki gösterebilirler bazı

işgörenlerde referans aldığı kişiye göre yüksek ücret aldığını gördüğünde kişi ise suçluluk duygusuna kapılabilir (Greenberg, 1988; Gilliland,1994; Folger ve Cropanzano, 1998). Ancak, eğer eşitsizlik kendi yararına ise, daha az üzüntü duyma eğiliminde olacaktır. Diğer yandan, aradaki fark büyük ve aleyhine ise daha fazla sıkıntı, rahatsızlık yaşanır (Folger ve Cropanzano, 1998). Aynı sonuçları elde eden iki kişi, eğer aynı referansı kullanmıyorlarsa farklı hakçalık-adalet düzeyi algılayabilirler. Örneğin işgören girdi – sonuç ilişkisinde bir adaletsizlik algılsa olumsuz duygu ve tutumlar sergileyebilir (Elovainio, Kivimaki ve Vahtera, 2002). Stepina ve Perreve (1991) yaptıkları araştırmada bireylerin referanslarının standartlarını değiştirerek doyumlarının arttırılabileceğini, böylelikle hoşnutsuzluklarının geçeceğini ortaya koymuşlardır. Örneğin daha az başarılı biriyle karşılaştırma yapıldığında başarı duygusu artmaktadır.

Kazanç ya da sonuçların nasıl dağıtılacağına ilişkin üç kural vardır. Bunlar: Hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaçtır (Greenberg, 1987).

a) Hakkaniyet kuralına göre ödül, işgörenlerin çabası ile paralellik arzetmelidir. Satılan ya da üretilen ürün sayısına göre işgörenlerin pirim alması örnek olarak verilebilir.

b) Eşitlik kuralına ödül almada herkesin eşit şansa sahip olmasıdır. Başarısı ne olursa olsun her sporcunun eşit şansa sahip olması buna örnek verilebilir.

c) İhtiyaç kuralına göre ise ödüller, bireylerin ihtiyaçları temel alınarak verilir. Maddi durumu iyi olmayan öğrencilere burs verilmesi örnek olarak gösterilebilir.

İşlemsel Adalet (Procedural Justice):

İşlemsel adalet, işgörenlerin alacaklarına karar verirken kullanılan işlemlerin adillliğini tanımlamaktadır (Moorman, 1991). Thibaut ve Walker (1975, akt. Greenberg, 1990b), 1975'te işlemsel adaleti çatışma çözümü (dispute resolutions) süreçleriyle birlikte alanyazına kazandırarak alanda itibar kazanmışlardır. Çatışma çözümünün bilginin sağlandığı işlemsel aşama ve kararın verildiği bir karar verme aşaması olarak iki aşamada ortaya çıktığını ileri sürmüşlerdir. Laboratuar araştırmalarında Thibaut ve Walker (1975, akt. Greenberg, 1990b), taraflara süreç kontrolü (söz hakkı) sağlanan kararların,

süreç kontrolü sağlanmayan kararlara göre daha adil olarak algılandığı ve daha kolay kabul edildiğini bulmuşlardır.

İşlemsel adalet hukuk alanında Thibaut ve Walker'ın (1975; akt. Singer, 1993) çalışmalarıyla başlamıştır. Folger ve Greenberg (1985; akt. Folger ve Cropanzano, 1998) örgüt ortamında işlemsel adaleti ilk ele alan araştırmacılarıdır.

İşlemsel adalet, kazanımların dağıtımına ilişkin kararların alınmasında kullanılan işlemlerin yani dağıtım sürecinin adilliyidir. Adil işlem, bir karar verilirken kullanılan işlemin adil olmasını ifade eder (Folger ve Cropanzano, 1998; Moorman, 1991; Erdoğan, Kraimer ve Liden, 2001). Genel bir tanımlamayla bir örgüt içinde ödüllerin nasıl dağıtıldığıyla ilgilidir. Başka bir deyişle işgörenlerin gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağılımında kullanılan karar alma süreçlerinin ve işlemlerin işgörene ne kadar adil olarak algılandığını açıklayan bir kavramdır (Folger, 1987; Konovsky, 2000).

İşlemsel adalet, doğru yöntem ve rehberler aracılığı ile gerçekleştirilen dağıtımın kararlarından etkilenme derecesidir (Niehoff ve Moorman, 1993). İşgörenlerin, örgüt tarafından izlenen işlemlerin doğru olduğuna yönelik algılamalarıdır. Örnek olarak, karar vermede bireylerin sesini duyurma derecesi ve kuralların takip edilip edilmeyeceğine ilişkin algılamalar verilebilir (Scandura, 1999). Kısaca işlemsel adalet, karar vermede doğru süreçlerin algılanması ile ilgilidir. İşlemlere ilişkin adalet algıları, işgörene kendilerini etkileyen kararlarda söz hakkı veya kontrol verilmesiyle ilişkilidir (Alexander ve Ruderman, 1987).

Folger ve Cropanzano (1998), işlemsel adaleti sonuçları belirlemek üzere kullanılan yöntemler, mekanizmalar ve süreçlerin algılanan adaleti olarak tanımlamaktadır. İşlemsel adalet işgörene ödüllendirmenin veya diğer yönetsel yargıların adaletini değerlendirmek için kullanılan diğer bir yaklaşımdır. Diğer bir ifade ile işlemsel adalet işgörenlerin elde edeceği çıktılar ile ilgili

kararların verilmesi için kullanılan süreçlere odaklanır(Alexander ve Ruderman, 1987; Cropanzano ve Schminke, 2001).

Uygulamaya ilişkin adalet de denilen işlemsel adalet, karar alma sürecinde kullanılan işlem ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Örnek olarak işgörenlere kararlar alınmadan önce söz hakkı verilmesi ve fikir ve görüşlerinin dinlenmesi verilebilir. Bu uygulama işgörenlerin adalet algılarını arttırmaktadır (Greenberg, 1990, Moorman,1991).

İşlemsel adalet, ödül ya da cezaya karar verme sürecinde kullanılan kural ve yönetmeliklerin adil uygulandığı algısıdır. Adaleti dağıtma yönteminin adil olduğu algısı içinde olan işgörenler, ceza ve ödül dağıtımını da adil algılama eğilimindedirler (Folger ve Konovskv, 1989; Greenberg, 1987; Cropanzano ve Folger, 1989). Dağıtımsal ve işlemsel adalet birbirleriyle olumlu ilişki içinde olsalar da kuramsal açıdan bakıldığında tutumların oluşması ve davranışların şekillenmesinde işlemsel adalet, dağıtımsal adaletten daha önemlidir (Greenberg, 1986).

İşlemsel adaletin liderlik değerlendirmesinde önemli bir rolü olduğu görülmüştür. Astların düşüncelerini açıklama şanslarının artırılması, onların işlemsel adalet hakkındaki düşüncelerini ve böylece üstlerinin liderlik kapasiteleri ile ilgili düşüncelerini, özellikle astların karar yetkilerinin az olduğu yerlerde yükseltmiştir (Tyler, 1989).

İşlemler arzu edilen sonuca ulaşmak için kullanılan araçlardır ve arzu edilen bu sonuç, dağıtım adaletini mümkün olduğu kadar büyük oranda sağlamaktır. Fakat işlemler kusursuz değildir. Bir işlem, adil kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece meşrudur (Folger, 1987). Başka bir deyişle, kararların adilliğini konu alan dağıtım adaletinin tersine işlem adaleti, bu kararlara neden olan süreçleri konu almaktadır. Kısacası, örgütlerdeki adalete ilişkin dağıtımsal bir yönelim, işgörenlerin ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, işleme dayalı bir yönelim işgörenlerin bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Folger, 1987). Alanyazın incelendiğinde pek çok araştırmada, "kararların alınmasında kullanılan işlemlerin adil olmadığına ilişkin algılamaların, kazanımların adilliği ile

ilgili algılamaları da etkilediği" şeklinde sonuçlara varıldığı görülmektedir (Folger, 1987; Greenberg, Tyler, 1987).

İşlem eksikliği ile ödüllerin adil dağıtılması arasında bir ilişki olduğuna inanılmaktadır (Niehoff ve Moorman, 1993). Verilen bir karar, dağıtılan çıktı bireyin arzu ettiğinden daha düşük olsa bile, işlemsel adalet ile yerine getirildiği için astlar tarafından kabul edilecektir (Scandura, 1999).

Thibaut ve Walker'ın (1975, akt. Greenberg, 1990b) "süreç kontrolü (process control) kuramı" ne göre bir işletmede kendileriyle ilgili olarak, yöneticiler tarafından alınan kararlarda(örn; performans değerlendirme, maaş artışı veya terfi kararları) fikir bildirme hakkı verilen işgörenler, uygulamaları ve verilen kararları da daha adil algılayacaklardır, çünkü kararların alınması sürecinde dolaylı da olsa kontrol hakkı kazanmış olacaklardır. Bu kuramı işlemsel adalete uyarlayan Leventhal(1980)' e göre, kararlar karar alıcılar tarafından tutarlı olarak ve birtakım kişisel çelişkilere dayalı olarak alınmıyorsa; eşitlik ilkesine göre kararlar herkese eşit ve tutarlı bir şekilde uygulanıyorsa; kararların dayandığı bilgiler karar alma aşamasından önce herhangi bir çelişkiye yer bırakmayacak şekilde eksiksiz net ve doğru bir şekilde toplanıyorsa; bu kararlardan etkilenen bireylerin uygulamaya ilişkin adalet algısı da artmaktadır. Ayrıca Leventhal (1980), kararlar alındıktan sonra kararlardan etkilenen kişilere kararlara karşı çıkma ve kararları değiştirmek için başvurma hakkının tanınmasının da bireylerin uygulamaları ve işlemleri daha adil olarak algılamaları sonucunu doğuracağını belirtmiştir.

Dağıtım Tercihi Kuramına (Allocation Preference Theory) göre, adalete ulaşmak için işlemin adil olarak düşünülmesi için birtakım özellikler taşıması gerekir. Bu nedenle işlemlerin, (a) tutarlı, (b) yanlılıktan uzak, (c) tam- doğru, (d) hatalı bir durum olduğunda düzeltilebilir, (e) ilgili tüm kişileri temsil ediyor ve (f) etik standartlar temeline dayanıyor olması gerekmektedir (Folger ve Corpanzano, 1998; Greenberg, 1990a; Greenberg, 1987).

İşgörenlerin işlemsel adalet algılarını artırmak için işlemler işlemlerin şu özelliklere sahip olması gerekmektedir(Leventhal, 1980): a) Kişilere ve zamana

göre değişmemelidir, b) Tarafsız olmalıdır, c) Karar almada doğru bilgilerin toplandığından ve kullanıldığından emin olunmalıdır, d) Hatalı kararları onarmak için mekanizmaya sahip olmalıdır, e) Kişisel etik ve ahlaki kurallara uygun olmalıdır, f) Kararlardan etkilenen grupların görüşlerinin alındığından emin olunmalıdır.

İşgörenlerin işlemsel adalet algısının oluşmasında  etken önemli rol oynamaktadır. Bunlar (Greenberg, 1990b):

1. Karar alma sürecinin tarafsız işlemesi,
2. Karar alma yetkilisine duyulan güven düzeyi,
3. Saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşmaya dayalı örgüt kültürü.

Sonuca ulaşmada ya da karar aşamasında kullanılan yöntemlerin adilliğini ifade eden işlemsel adalet aşağıdaki davranışlardan etkilenmektedir (Greenberg, 1987):

- Karar sürecine işgörenlerin etkisi ya da katılım düzeyi,
- Karar sürecinde işgörenlere saygı gösterilmesi,
- Kararların iş kriterlerine göre verilmesi,
- Geri bildirim zamanında ve diğer işgörenlerin de görebileceği bir biçimde verilmesi (rneğin bir işgören ödüllendirilirken tüm işgörenlerin dl görmesi ya da işgörenlerin iş planlarının özel günler-bayram, tatil vb. düşünülerek yapılması).

Tyler ve Lind' e (1992) göre, işlemsel adaletin yüksek olarak algılanabilmesi için, karşılıklı iletişim, tarafsızlık, süreçlerdeki hatayı kabullenme, gerektiğinde açıklama yapma, çalışma konuşlarından haberdar olma ve işgörene nazik davranış şartlarının yerine getirilmesi gerekmektedir.

İnsanlar kendilerine nasıl davranıldığına dikkat etmektedirler ve bu adil işlem algıları, işverenleriyle olan ilişkilerini düzenlemektedir. Bu boyutla ilişkin araştırma bulguları göstermektedir ki, insanlar karar verme süreçlerinin adil olmadığına inandıklarında, işverenlerine daha az bağlı olmaktadır, daha fazla hırsızlık yapmaktadırlar, iş değiştirme isteği daha fazla olmaktadır, daha az

performans göstermektedirler ve daha az yardımsever olmaktadırlar (Folger ve Cropanzano, 1998).

Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice):

İş yerinde kuralların adil olması anlamına gelen işlemsel adaletin sağlanması, işgörenlerin kendilerine adil davranıldığını hissetmeleri için yeterli değildir (Greenberg, 1990b). Uygulama sürecinde yaşanan bireyler arası ilişki işin içine girmektedir ki Bies ve Moag (1986), bu boyutu etkileşim adaleti olarak adlandırmıştır.

Etkileşimsel adalet, dağıtım adaleti ve işlem adaleti ile ilişkisi sorgulanan bağımsız bir adalet boyutu olarak tanımlanmaktadır. Adil etkileşim, dağıtım ve işlemlerle ilişkili kişiler arası iletişimin adilliğini ifade eder. Bireyler arası ilişkilerin niteliğine ilişkin adalet algılamalarıdır (Folger ve Cropanzano, 1998; Moorman, 1991; Erdoğan ve diğer., 2001).

Etkileşimsel adalet, ilk zamanlarda işlemsel adaletin içinde ele alınırken daha sonraları bağımsız üçüncü bir adalet türü olarak tanımlanmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998). Greenberg (1990b), etkileşimsel adaletin, işlemsel adaletin tamamlayıcısı olduğunu vurgulamıştır. Karar alıcının, karardan etkilenen kişilere karşı tavırları, etkileşimsel adalet algısının belirleyicilerindedir. Kişiler, kendilerine gösterilen tavırları, örgüt içi adaletin göstergesi olarak algılamaktadırlar.

Folger ve Cropanzano (1998) ise, kişiler arası tavırların, moral ve etik değerler üzerine kurulması gerektiğini belirtmişler ve bu nitelikte tavırların, karşılıklı duyarlılığı beraberinde getireceğini ifade etmişlerdir. Kısacası, kişiler arası davranışların niteliği, örgüt içi adaletle ilgili değerlendirmeleri etkileyen bir öge olarak görülmektedir. Bies (1987), yaptığı bir araştırmada, dürüstlük, nezaket, düzenli bilgi alışverişinde bulunma, kişi haklarına saygı gösterme ve birbirini dinleme gibi, kişiler arası tavırların, biçimsel işlemlere oranla daha fazla önem verilen kriterler olduğunu ortaya koymuştur.

İşgörenler, işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişim kurulması ve kararların açıklanması konusunda duyarlıdırlar ve bu iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentiler içindedirler (Bies ve Shapiro, 1987). Etkileşim adaleti, karar alıcının biçimsel işlemlerin kabul ettirilmesi ve uygulanması sırasında sergilediği davranışların adilliğine işaret etmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993).

Adil etkileşim, örgütsel işlemler hayata geçirilirken, işgörenlerin maruz kaldıkları kişiler arası uygulamaların niteliğine ilişkin algılar olarak ifade edilebilir (Bies, 1987; akt. Skarlicki ve Folger, 1997). Etkileşim adaleti, yöneticilerin işgörelere saygılı davranması, değer vermesi, ilgiyle dinlemesi, kararlar için yeterli açıklamalar vermesi, başkalarının kötü durumlarına empati göstermesi ve duyarlı davranması gibi, becerileri gerektirmektedir (Skarlicki ve Folger, 1997).

Kişilerarası davranışın iletişim açısından adilliğine ve insanların kaynakların dağıtımını sırasında kullanılan süreçler sırasındaki iletişimin adilliğini yargılamak, kullandıkları kriterlere odaklanmışlardır. Bu kriter açıksözlülük, saygı, soruların uygunluğu ve gerekçe göstermeyi içerir ve araştırmacılar tarafından iki kategoride özetlenir: a) bir dağıtım kararı için yapılacak açık ve yeterli açıklamalar ya da gerekçeler ve b) karar verme süreçleri boyunca alıcılara ciddiyet ve saygıyla yaklaşma (Bobocel ve Holmval, 2001).

Etkileşimsel adalet, işlemsel adaletin kişiler arası ilişkiler boyutudur ve karşılıklı desteklemeye dayalıdır (Niehoff ve Moorman, 1993). Etkileşimsel adalet, örgüt üyeleri için neyin doğru olarak gösterildiğine yönelik kurulan iletişimler olarak, ele alınmaktadır (Scandura, 1999). Karar alıcıların aldıkları kararları uygulanmaları sürecinde işgören haklarına saygılı olma, herkese eşit davranma gibi etkileşime dayalı boyutudur (Greenberg 1990, Moorman,1991).

İşgörenler, herhangi bir grupta veya örgütle ilişkileri devam ettirmeye veya örgütte kalmaya etkileşimsel adaletin olup olmadığına göre karar verirler ve etkileşimsel adaletin olduğunu düşündüklerinde ona değer verebilirler(Lind ve Taylor, 1988; Tyler, 1989)

Kullanılan işlemlerle ilgili açıklamalar, alınan kararların adilliğini algılamayı etkilemektedir. Kişiler, kararlarla ilgili makul açıklamalar yapıldığı sürece

karşılaştıkları olumsuz durumlara rağmen alınan kararların adil olduğunu düşünebilmektedirler (Greenberg, 1990b). Folger ve Cropanzano (1998) 'a göre iletişim kurulması, işlem adaletine ilişkin algılamaları olumlu yönde etkilemektedir.

Etkileşim adaleti (Bies ve Moag, 1986), iş yerindeki karar alma süreçlerinin bireylere nasıl ve ne kadar açıklıkla söylendiğidir. Alınan kararlar için yeterli ve gerekli açıklamalar, uygun bir şekilde işgörenlere iletilmelidir. Bilgilerin iletilmesinde kibarca, saygılı davranılmasını içermektedir (Shapiro, Buttner ve Barry, 1994). Yönetimce yapılan açıklamalar işgörenlerde daha olumlu tepkiler ve adil bir algılamaya neden olmaktadır. Sonuçta, örgütsel adalet algısında odak noktası sadece çıktılar ve kurallar değil, uygulamalar esnasında bireyler arasında yaşanan etkileşimdir (Barling ve Michelle, 1993).

Adil etkileşim iki boyutta ele alınmaktadır. Birincisi kişiler arası duyarlılıktır. İşgörenlere hakça uygulama, nazik ve saygılı olunmasını ifade ederken ikinci boyut, açıklamalar ya da sosyal değerlendirmedir. Açıklama, davranışa maruz kalanlara niçin bazı şeylerden yoksun kaldıklarının anlatılmasını ifade eder. Duyarsız uygulamaya maruz kalanlar, daha düşük performans, çalışmaya yönelik olumsuz tutumlara eğilimlidir (Bies ve Shapiro, 1987; Shapiro ve diğer., 1994).

Etkileşime dayalı adalet, karar alma sürecinde bireylere ne söylendiği ve nasıl söylendiği ile ilgilidir. Etkileşime dayalı adalet algısının bir boyutu, alınan karara yeterli ve geçerli gerekçelerin verilmesidir. Araştırmalar, alınan kararlar kişilerin çıkarları aleyhine de olsa, eğer kararın dayandığı gerekçeler açıklanabiliyorsa bireylerin olumsuz yöndeki algılarını daha aza indirdiği ve karar verme sürecini daha adil algıladıklarını ortaya çıkarmıştır (Tyler ve Bies, 1990). Etkileşime dayalı adaletin bu boyutu bazı yazarlar tarafından "bilgilendirmeye dayalı adalet algısı"(informational justice) olarak da isimlendirilmektedir(Cropanzano ve Greenberg, 1997; Shapiro ve diğer. 1994). Shapiro ve diğer. (1994), yaptıkları çalışmalarda kararlarla ilgili yapılan açıklamaların derecesinin ve açıklamanın yazılıdan çok sözlü yapılmasının bireylerin adalet algılarını daha çok arttırdığını saptamışlardır. Bies ve Moag(1986) "etkileşime ilişkin adalet" üzerine geliştirdikleri modelin ikinci

boyutunu kararların nasıl söylendiğine ilişkin boyutun oluşturduğunu ifade etmişlerdir.

Bazı araştırmacılar kişilerarası ve bilgi sağlayıcı adaleti, etkileşimsel adaletin iki farklı boyutu olarak ele almaktadırlar (Greenberg, 1990a). Kişilerarası adalet kibar ve saygılı olma gibi, insanlara nasıl davranıldığı ile ilgiliyken, bilgi sağlayıcı adalet ise, belli süreçlerin neden izlendiğine ilişkin açıklamaları içerir (Colquitt ve diğer., 2001). Etkileşimsel adaletin işlemsel adaletin bir ögesi olup olmadığına dair tartışmalar vardır.

Etkileşim adaleti, işlemsel adaletten daha önemli sonuçlar doğurmaktadır (Moorman, 1991; Barling ve Michelle, 1993). Etkileşim adaletinin yönetime ve örgüte karşı oluşturulan tutumlarla doğrudan ilgisi vardır, adil algılanan iletişim işgörenlerin daha olumlu tutumlar içinde olmasını sağlar (Mossholder, 1998).

Örgütsel Adaletin Öncelleri ve Çıktıları

Bu bölümde örgütsel adaletin etkilendiği ve etkilediği değişkenler üzerinde durulacaktır.

Adaletin Öncelleri:

Örgütsel adalet, algının daha çok örgütsel etmenlere bağlı olduğu görünmektedir. Kıdem, ulusal ve örgütsel kültür, örgütün etik değerleri, güven, denetim biçimi, bağlılık, ödül sistemi, eşitlik algısı, liderlik ve liderlik tiplerinden dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider üye arasındaki değişim, örgütsel adalet algısının oluşmasında, önemli etkiye sahip değişkenlerdir (Tablo 1).

Adaletin Çıktıları:

Örgütsel adalet algısının yüksek olması ile birlikte insiyatifi ele alma davranışı ,iş doyumunu, öğrenme motivasyonu, örgütsel destek algısı, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, işte kalma niyeti, güdülenme, ücret memnuniyeti, işi yerine getirme, örgütsel moral algıları da yükselmektedir. Ayrıca adalet algısının yüksekliği işe ve örgüte olumsuz tutumlar, işi bırakma, iş devri ve devamsızlık, işten ayrılma niyeti , örgütsel stres,

çatışma, duygusal tükenmişlik, geri çekilme, hastalıklar, şiddet ve şikayet gibi istenmedik özelliklerin düzeyini düşürmektedir.

Adalet algısı yüksek örgütlerde lider üye değişimi yüksek olduğundan liderlik etkindir.

Tablo 1 Örgütsel Adaletin Öncelleri

Değişkenler	Yazarlar
Kıdem	Fischer ve Smith, 2004.
Örgütün etik değerleri	Baker, Hunt ve Andrews, 2006.
Güven	Brashear ve diğer., 2005.
Kontrol	Brashear ve diğer., 2005.
Bağlılık	Chang ve Chelladurai, 2003.
Ödül sistemi	Yürür, 2006.
Eşitlik Algısı	Blakely, Andrews ve Moorman, 2005.
Kültür	Erdoğan, 2002; Yılmaz, 2002; Conner, 2003; Erdoğan, Liden ve Kramer, 2006; Murphy, Ramamoorthy, Flood ve MacCurtain, 2006.
Dönüşümsel liderlik	Pilliaı, Scandura ve Williams, 1999; Epitropaki, 2003; Dilek, 2005.
Etkileşimsel liderlik	Dilek, 2005; Walumbwa, Wu ve Orwa, 2006.
Lider üye değişimi	Scandura, 1999; Lee, 2000.

Ayrıca adalet algısı yüksek örgütlerde örgütsel kimlik algısı, iş kalitesi ve performansı yüksek; örgütün yeniden yapılanması kolay, karar alma süreci kolay ve etkili, katılım, işbirliği davranışı yüksek, ödüllendirme ve cezalandırma adil ve örgütsel sorunlar azdır. Örgüt politikaları kolayca uygulandığından, örgüt etkili ve çekicidir. Adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde değerlendirmeler objektif ve otoriteye daha az başvurulmaktadır.

Tablo 2 Örgütsel Adaletin Çıktıları

Değişkenler	Yazarlar
İş doyumu	Folger ve Konovsky, 1989; Farh ve diğer., 2001; Moorman 1991; Dailey ve Kirk, 1992; McFarlin ve Sweeney, 1992; Moorman, Niehoff ve Organ, 1993; Singer, 1993; Sweeney ve McFarlin, 1993; Organ, 1994; Li-Ping Tang, Sarsfield-Boldvin, 1996; Schappe, 1996; Tang ve Baldwin, 1996; Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 1997; Pillai ve diğer., 1999; Lee, 2000; Materson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000; Colquitt ve diğer., 2001; Sezen, 2001; Aryee ve diğer., 2002; Begley ve diğer., 2002; Erdoğan, 2002; Ambrose ve Cropanzano, 2003; Byrne, 2003; Farmer, Beehr ve Love, 2003; Memiş, 2003; Rupp, Byrne ve Wadlington, 2003; DeConinck ve Stilwell, 2004; Bettencourt, Brown ve MacKenzie, 2005; Burnett, Williamson ve Bartol, 2005; Dilek, 2005; Rifai, 2005; Uçak, 2005; Eker, 2006; Johnson, Selenta ve Lord, 2006; Walumbwa ve diğer., 2006.
Örgütsel bağlılık	Lind ve Taylor, 1988; Folger ve Konovsky, 1989; Folger ve Cropanzano, 1998; Dailey ve Kirk, 1992; McFarlin ve Sweeney, 1992; McFarlin ve Sweeney, 1992; Moorman, Niehoff ve Organ, 1993; Singer, 1993; Varoğlu, 1993; Organ, 1994; Orpen, 1994; Lowe ve Vodanivch, 1995; Li-Ping Tang, Sarsfield-Boldvin, 1996; Schappe, 1996; Tang ve Baldwin, 1996; Malatesta ve Byrne, 1997; Masterson ve diğer., 1997; Dulebohn ve Martocchio, 1998; Folger ve Cronpanzano. 1998; Byrne, 1999; Byrne ve Cropanzano, 2000; Lee, 2000; Masterson ve diğer., 2000; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt ve diğer., 2001; Lemons ve Jones, 2001; Lemons ve Jones, 2001; Wasti, 2001; Erdoğan, 2002; Spreitzer ve Mishra, 2002; Wong ve diğer., 2002; Yıldırım, 2002; Yıldırım, 2002; Ambrose ve Cropanzano, 2003; Demircan, 2003; Farmer ve diğer., 2003; Rupp ve diğer. 2003; Dilek, 2004; Karabay, 2004; Yang, Peng ve Mossholder, 2004; Bettencourt, Brown ve MacKenzie, 2005; Dilek, 2005;; Rifai, 2005; Baker ve diğer., 2006; Gürpınar, 2006; Johnson ve diğer., 2006; Murphy, Ramamoorthy, Flood ve MacCurtain, 2006; Walumbwa ve diğer., 2006.
Örgütsel güven	Alexander ve Ruderman, 1987; Lind ve Taylor, 1988; Folger ve Konoysky, 1989; Greenberg, 1990a; Konovsky ve Cropanzano. 1991; Dailey ve Kirk, 1992; Tyler ve Lind, 1992; Barling ve Michelle, 1993; Konovsky ve Pugh, 1994; Brockner ve Siegel, 1995; Korsgaard ve Roberman, 1995; Korsgaard ve diğer., 1995; Mater ve diğer., 1995; Greenberg, 1996; Tyler ve DeGoey, 1996; Brockner ve diğer., 1997; Farh ve Earley ve Lin, 1997; Korsgaard ve diğer., 1998; Tremblay ve diğer. 1998; Van Den Bos ve diğer., 1998; Zaheer ve diğer., 1998; Pillai ve diğer., 1999; İşbaşı, 2000a; Lee ve diğer., 2000; Menguc, 2000; Tan ve Tan, 2000; Colquitt ve diğer., 2001; Günaydın, 2001; Günaydın, 2001; Aryee ve diğer., 2002; Begley ve diğer., 2002; Jacobs ve Laszlo, 2002; Sargeant ve Lee, 2002; Williams ve diğer., 2002; Albrecht ve Travaglione, 2003; Caldwell ve Clapham, 2003; Demircan, 2003; Ertürk, 2003; Ruder, 2003; Ruder, 2003; Hubbell ve Chory-Assad, 2005; Kickul ve diğer., 2005; Mishra ve Mishra, 2005; Wong ve diğer., 2006.
İşi bırakma, iş devri ve devamsızlık, işten ayrılma niyeti	Folger ve Konovsky, 1989; Greenberg, 1990a; Sashkin ve Williams, 1990; Dailey ve Kirk, 1992; Sweeney ve McFarlin, 1993; Hayes ve diğer., 1995; Masterson ve diğer., 1997; Lee, 2000; Colquitt ve diğer., 2001; Vermunt ve Steensma, 2001; Begley ve diğer., 2002; Erdoğan, 2002; Lim, 2002; Ambrose ve Cropanzano, 2003; Brashear ve diğer., 2005; Mishra ve Mishra, 2005; Olkkonen ve Lipponen, 2005; Tekleab, Takeuchi, ve Taylor, 2005.

Tablo 2 Örgütsel Adaletin Çıktıları (Devam)

Değişkenler	Yazarlar
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Smith, Organ ve Near, 1983; Organ, 1988, 1990, 1994; Folger ve Konovsky, 1989; Rousseau, 1989; Farh ve diğer., 2001; Burns ve Collins, 1991; Konovsky ve Cropanzano, 1991; Moorman 1991; Bies, Martin ve Brockner, 1993; Greenberg, 1993; Moorman, 1993; Moorman, Niehoff ve Organ, 1993; Niehoff ve Moorman, 1993; Organ ve Moorman, 1993; Konovsky ve Pugh, 1994; Aquino, 1995; Deluga, 1995; Lee, 1995; Li-Ping Tang, Sarsfield-Boldvin, 1996; Podsakoff ve diğer., 1996; Schappe, 1996; Skarlicki ve Latman, 1996; Farh ve Earley ve Lin, 1997; Malatesta ve Byrne, 1997; Masterson ve diğer., 1997; Netemeyer, Boles, McKee ve McMurrin, 1997; Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998; Schappe, 1998; Byrne, 1999; Byrne ve Cropanzano, 2000; Menguc, 2000; Alotaibi, 2001; Colquitt ve diğer., 2001; Colquitt ve diğer., 2001; Haworth ve Levy, 2001; Begley ve diğer., 2002; Chen ve diğer., 2002; Cropanzano ve Rupp, 2002; Erdoğan, 2002; Williams ve diğer., 2002; Byrne, 2003; Köse, Kartal ve Kayalı, 2003; Ehrhart, 2004; Yang ve diğer., 2004; Atalay, 2005; Blakely ve diğer., 2005; Chen, Lam, Naumann ve Schaubroeck, 2005; Dilek, 2005; Olkkonen ve Lipponen, 2005; Rifai, 2005; Görgün, 2006; Görgün, 2006; Murphy, Ramamoorthy, Flood ve MacCurtain, 2006; Walumbwa ve diğer., 2006.
İşe ve örgüte olumsuz tutumlar	Smither ve diğer., 1993; Skarlicki ve Folger, 1997; Folger ve Skarlicki, 1999; Aquino ve diğer., 1999; Colquitt ve diğer., 2001; Ambrose ve diğer., 2002; Lim 2002; Tripp, Bies ve Aquino, 2002; Greenberg, 2002; Begley ve diğer., 2002; Byrne, Rupp ve Eurich, 2003; Byrne, 2003; Cropanzano ve diğer., 2005.
İşi yerine getirme	Lee ve diğer., 2000.
İşte kalma niyeti	Burnett ve diğer., 2005.
Öğrenme motivasyonu	Liao ve Tai, 2006.
Örgütsel destek algısı	Niehoff ve Moorman, 1996; Masterson ve diğer., 1997; Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998; Byrne, 2003; Tekleab ve diğer. 2005; Johnson ve diğer., 2006.
Örgütsel stres	Greenberg, 1990a, 2004; Sashkin ve Williams, 1990; Zohar, 1995; Folger ve Cropanzano, 1998; Vermunt ve Steensma, 2001.
Duygusal tükenmişlik	Rupp ve diğer. 2003; Rifai, 2005.
Geri çekilme	Colquitt ve diğer., 2001.
Güdülenme	Schappe, 1996; Folger ve Cropanzano, 1998; Erdoğan, 2002; Lambert, 2003.
Hastalıklar	Bobocel ve Farrell, 1996.
İnsiyatifi ele alma	Ruder, 2003.
Çatışma	Kabanoff, 1991; Greenberg ve Barling, 1999.
Örgütsel moral	Folger ve Cropanzano, 1998.
Şiddet ve şikayet	Dalton ve Todor, 1985.
Ücret memnuniyeti	Lee, Law ve Bobko, 1999.

Tablo 2 Örgütsel Adaletin Çıktıları (Devam)

Değişkenler	Yazarlar
Beceriye göre ödeme planı	Lee ve diğer. , 1999.
Değerlendirme ve otorite	Colquitt ve diğer., 2001.
İş kalitesi	Cowherd ve Levine, 1992.
İş performansı	Greenberg, 1988; Pfeffer ve Langton, 1993; Hayes ve diğer., 1995; Masterson ve diğer., 1997; Byrne ve Cropanzano, 2000; Colquitt ve diğer., 2001; Cropanzano ve Rupp, 2002; Erdoğan, 2002; Farmer ve diğer., 2003; Rupp ve diğer. 2003; Fischer ve Smith, 2004; Rifai, 2005.
İşbirliği	Pfeffer ve Langton, 1993; Folger ve Cronpanzano. 1998.
Lider üye değişimi	Tekleab ve diğer. 2005; Gürpınar, 2006.
Ödüllendirme ve cezalandırma	Cowherd ve Levine, 1992; Trevino, 1992; Ball, ve diğer., 1994.
Örgüt politikaları	Byrne ve Cropanzano, 2000.
Örgütsel çekicilik	Cropanzano ve diğer., 2005.
Örgütsel etkililik	Singer, 1993.
Örgütsel katılım ve karar	Folger ve Konovsky, 1989; Organ, 1994; Schappe, 1996; Li-Ping Tang, Sarsfield-Boldvin, 1996.
Örgütsel kimlik	Epitropaki, 2003; Olkkonen ve Lipponen, 2005.
Örgütsel sorun	Kutilek, 2004.
Yeniden yapılanma	Konovsky ve Brockner, 1993; Folger ve Skarlicki, 1999.

ÖRGÜTSEL GÜVEN

Bu bölümde örgütsel güven kavramı, örgütsel güven kavramının tarihsel gelişimi, boyutları, yönelimleri, güven oluşturulmasına ilişkin modeller ve okulda güven geliştirmeye yönelik bilgiler verilecektir. Ayrıca örgütsel güven değişkeninin öncel ve çıktılarına yer verilecektir.

Güven Kavramı ve Tanımı

Güven, yapıcı insan ilişkilerinde önemli bir ögesidir. Başka hiçbir değişken, kişiler arası ve grup ilişkilerini bu kadar derinden etkilememektedir. Araştırmacılar ve uygulayıcılar örgütte güvenin önemini keşfetmiş bulunmaktadır (Tan ve Tan, 2000). Cook ve Wall (1980) bireyler arasındaki ve grup içindeki güvenin örgütün uzun dönemde kalıcı ve iyi durumda olmasında önemli bir etken olduğunu vurgulamıştır. İnsanlar arası etkileşimin bir sonucu ve merkezi olan güven (Morgan ve Hunt, 1994), yönetici ve işgören arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı derinden etkileyen önemli bir ögesidir (Brehm ve Gates, 2002).

Güven, sosyal takas kuramı (Blau, 1964 akt: Ruder, 2003) ve karşılıklılık ilkesine dayanan çok boyutlu (Gouldner 1960; Hart, Capps, Cangemi, ve Caillouet, 1986, akt: Ruder, 2003) bir kavramdır. Sosyal takas kuramına göre ilişkiler: a) işgörenler ve örgüt arasında geniş çaplı bir takas şeklinde gelişebileceği gibi, b) astlar ve üstler arasında da gelişebilir (Ruder, 2003).

Genel anlamda bireyler arası işlem ve ilişkilere dayalı olarak bireylerin karşı taraftan beklentisi olarak tanımlanan güven (Lewicki ve Bunker 1996; Rousseau, Sitkin, Burt, ve Carmerer, 1998; Bhattacharya, Devinney ve Pillutla, 1998; Rousseau ve diğer.,1998) psikolojik bir olgudur. Bu nedenle birçok disiplini ilgilendiren bir kavram olmasına rağmen güven ilk önce kişilik kuramcıları tarafından ele alınmış daha sonra psikologlar, sosyologlar, sosyal psikologlar, siyaset bilimciler ve ekonomistler tarafından araştırmalara konu edilmiştir. Kavram olarak çok öncelerden beri değişik alanlarda kullanılan güven, özellikle 1980'li yıllarda örgüt, yönetim ve örgütsel davranış alanlarındaki araştırmalara konu olmaya başlamıştır (Lewicki ve diğer., 1998).

Örgüt ve yönetim alanyazınında güvenle ilgili araştırmaların daha çok: a) güvenin farklı düzeyde araştırılması(birey, grup, örgüt, sistem), b) örgüt içi ve örgütler arası güven, c) güvenin nedenleri, sonuçları ve değiştirici etkisi, d) farklı disiplinlerin güven konusundaki yaklaşımları, e) güven biçimleri konularında yoğunlaştığı görölmektedir (Rousseau ve diğer., 1998).

Güvenin insanları yönetmede çok önemli olduğu konusunda fikir birliği olmasına rağmen, güvenin tanımına ilişkin ortak bir karar bulunmamaktadır (Hosmer, 1995). Farklı araştırmacılar güveni farklı şekillerde tanımlamışlardır. Bazıları güveni tek boyutlu olarak ele alırken, bazıları da kavrama yeni boyutlar eklemişlerdir (Tan ve Tan, 2000). Tablo 3'te alanyazındaki güven tanımları tarihi süreç içerisinde ele alınmıştır.

Güven kişiler arası ve örgütler arası olmak üzere farklı odaklara yönelmiştir (Rousseau ve diğer., 1998). Bu ve bunun gibi sebeplerle güvenle ilgili pek çok tanım ortaya çıkmıştır. Bu tanımlar benzer ögeler taşımaktadırlar; bunlar genellikle uygun ya da olumlu beklentiler (Lewicki ve Bunker, 1996) ve başkalarına karşı savunmasız olmaya istekliliktir (Mayer, Davis, ve Schoorman, 1995). Bunlardan ilki güvenin, başkalarının güdülerine ilişkin beklenti ve algılara dayanan psikolojik bir durum olduğunu söylerken, ikincisi ise güveni diğerlerine karşı kendini davranış olarak gösterebilen olumlu bir davranış olarak görmektedir(Costa, 2003). Bununla birlikte davranışlar, başkalarının niyetlerini gözlem yoluyla öğrenme ve algılama, güvenilirlikleri hakkında karar verme ve bu kararlara göre davranmaya yardımcı olduğu için güvenin bir parçası olarak görölmektedir (Saunders ve Thornhill, 2004).

Tablo 3 Tarihsel Süreç İçerisinde Güven Kavramının Gelişimi

Deutsch (1958)	Bireyin, gelecekte olayların akışının belirsiz olduğu durumlar ve olayın sonucunun diğerlerin tutumuna bağlı olduğu sıkıntılı durumlarda bile olayların sonucu ile ilgili iyimser beklentidir. Kişinin bir başkasının varlığından endişe etmek yerine, bu kişide istediği şeyleri bulacağına dair inançtır.
Gibb (1965)	Bireyin, karşılaşılabilecek olumsuz sonuçlardan korkmadan fikir düşünce ve çaba ortaya koyması için gerekli olan güdüdür.
Griffin (1967)	Bireyin, riskli bir durumda arzulanan amacı başarmak için bir nesnenin herhangi bir özelliğine veya bir olayın ortaya çıkacağına ya da bir kişinin beklenen şekilde davranacağına ilişkin inancıdır.
Rotter (1967, 1971)	Bir birey ya da grubun sözlerine, vaatlerine veya ifadelerine dayalı genel bir beklenti; bir birey (ya da grubun) verdiği sözün diğer bir birey (ya da gruplar) tarafından saygı duyulacağı beklentisidir.
Zand (1972; akt. Neveu, 2004)	Kişisel çıkarın söz konusu olduğu ve başkalarının birey üzerinde kontrol eksikliği olduğu durumlarda belirsiz bir olayın sonucuna ilişkin bireyin verdiği "iyimser beklenti" karardır. Bireyin, davranışlarını kontrol eden kişiye inanması ve durumunu riske etme gönüllüğüdür.
Golembiewski ve McConkie(1975 akt. Neveu, 2004)	Bireyin; bir olaya, sürece veya kişiye inancı, olumlu sonuç elde etme beklentisi, kazanç elde etme arzusuyla bazı durumları riske etmesidir. Arzu edilebilir bir olayın ortaya çıkışı ile ilgili olarak bireyin geçmişe dönük tecrübelerine, deneyimlerine ve algılarına dayalı subjektif inançlardır.
Gabarro, (1978; Akt. Neveu, 2004)	İki kişi arasında var olan açıklığa, karşıdaki kişinin kötü niyetli ya da keyfi davranmayacağına tersine iyi niyetle davranacağı beklentisine dayalı olarak bu kişinin davranışlarının tahmin edilebilir olacağı beklentisi olarak tanımlanmaktadır.
Luhmann(1979; akt. Neveu, 2004))	Bireyin, karşı tarafın adil, etik kurallarına uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancıdır.
Meeker (1983)	Bir tarafın diğer taraftan ortak tutum beklentisidir. Güvenen bireyin, diğerinden yardım ve işbirliği yapma davranışı beklentisidir.
Butler ve Cantrell (1984; Akt. Neveu, 2004)	Bir bireyin, diğerlerinden güvenin niteliklerini oluşturan (bütünlük, uzmanlık, tutarlılık, dürüstlük ve açıklık) beş noktaya ilişkin beklentisidir.
Coleman (1990) (Akt. Neveu, 2004)	İki aktör arasında bazen üçüncü kişilerin müdahalesine (özetlemek, sözleşmek vs. için) bağlı olarak gelişen ilişkidir.
Rempel, Holmas ve Zanna (1985)	Bireyin karşıdaki kimsenin iyiliksever (yardımsever) ve dürüst olduğuna dair inancıdır.
Lewis ve Weigert (1985 Akt; Neveu, 2004)	Bir objeye ister güçlü duygularla (duygusal güven), isterse mantıksal nedenlerle (bilişsel) ya da bu ikisinin kombinasyonu ile gitgide artan yönelmiş istekliliktir.
Baier (1986 Akt; Neveu, 2004)	İki tarafın birbirlerine kötü niyet taşımayacağına (iyi niyet eksikliği olmayacağına) dayalı savunmasız kalma istekliliğidir.
Gambetta (1988; akt. Neveu, 2004)	Kimseye hesap vermek zorunda olmayan bir kişi ya da grubun, kimseyi gözetmen olasılıklara dayalı yaptığı kendine özgü tahminlerdir. Risk ve karşılıklı bağımlılık içeren durumlarda bir bireyle işbirliğine girebilmek için, karşılıklı ilişki içerisinde bulunduğumuz kişinin bizim çıkarlarımızı gözetmediğine ya da en azından bize zarar vermeyeceğine yeterli oranda duyulan inançtır.
Butler (1991 Akt; Neveu, 2004)	Karşıdaki kişinin eylemlerinin değerlendirilmesine dayanarak, bu kişiye karşı olan eylemlerinde savunmasız olma ve belirsizlikler karşısında riski kabul etme istekliliğidir.

Tablo 3 Tarihsel Süreç İçerisinde Güven Kavramının Gelişimi (Devam)

Bromiley ve Cummings (1992;akt. Neveu,2004)	Bir bireyin (ya da grubun) diğer bir bireye (ya da gruba) ilişkin olarak her türlü açık ve kapalı verdiği sözleri yapmaya gayret etmek için iyi niyette olduğunu, daha önceki verdiği sözleri yerine getirdiği ve fırsat çıksa bile çıkar sağlamayacağına olan inançtır.
Carnavale ve Wechsler(1992)	Bir grubun veya bireyin, diğerlerinin davranışları veya niyetlerine inancı, bağlılığı; etik kurallarına dayalı, adil veyapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmesidir.
Ring ve Van de Van (1994; Akt. Neveu, 2004)	Bir bireyin başkaların iyi niyetli olacağına ve kendisinin beklentilerini karşılayacağına ilişkin tahminidir.
Grovier (1994)	Tipik olarak davranış anlamına gelen ve duyguları içeren, inanç ve değerlere dayalı tavidir.
Hosmer (1995 Akt; Neveu, 2004)	Bir kişinin, grubun veya örgütün, diğer kişi, grup ya da örgütlere toplumsal ve ekonomik bağlılık ve korunmasızlık durumlarında; sosyal ve örgütsel hiyerarşi ve sözleşmelere dayalı araçların eksikliğini de hesaba katarak iki taraf arasındaki işbirliği ve amaçları kolaylaştırmaya yönelik iyimser beklentidir. Bireyin, herhangi bir olayın sonucuna dair olumlu beklentisidir
Mayer ve diğer. (1995)	Bir tarafın diğer tarafın kontrol ve gözetme kapasitesini hesaba katmadan, diğer taraftan önemli bir görevi yerine getireceğine olan inanç ve diğer tarafın kendisini koruyacağına dayalı savunmasız kalma durumudur.
McAllister (1995)	Bir bireyin diğer tarafın kararlarına, hareketlerine ve sözlerine dayalı olarak davranma isteği ve beklentisidir.
Mishra (1996 Akt; Neveu, 2004)	Bireyin karşıdaki tarafın kendisini etkileyen davranışlarında ve kararlarında kendisine karşı dürüst, tahmin edilebilir ve açık bir şekilde davranması ve onun çıkarlarını gözetmesidir.
Aulakh ve diğer., 1997	Arkadaşların güvenilirlik ve bütünleşme konusunda birbirlerine itimat derecesidir.
Lewicki ve Bunker (1996)	Risk durumlarında karşı tarafın istek ve niyetleri hakkındaki olumlu beklentilerdir.
Robinson (1996)	Bir tarafın diğer tarafın aleyhinde davranmayacağına çıkarlarını engellemeyeceğine ilişkin inançlar tahminler ve beklentilerdir.
Tyler ve Degoe (1996; Akt; Neveu, 2004)	Çatışmalı durumlarda adaletle işlem yapan bir otoritenin ortaya çıkardığı hisler, duygulardır.
Chow ve Holden (1997)	Bir kimsenin diğer kimsenin doğruluğu, dürüstlüğü ve güvenilirliğine ilişkin beklentisidir.
Shaw (1997)	Bağlılık gerektiren durumlarda tarafların birbirinden bekledikleri şekilde davranacaklarına ve olumlu anlamda beklentileri karşılayacaklarına duyulan inançtır.
Jones ve George (1998)	Moral, bilişsel ve duygusal öğelerden oluşan; kişilerin değer, tutum, ruh hali ve duygularının etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan beklentilerdir.
Bhattacharya ve diğer. (1998)	Belirsizlik ortamında bireyin, diğer bireylerin eylemlerine dayalı olarak elde etmeyi beklediği olumlu sonuçlardır.

Tablo 3 Tarihsel Süreç İçerisinde Güven Kavramının Gelişimi (Devam)

Doney, Cannon ve Mulley, (1998)	Karşı tarata bel bağlama ve savunmasızlık içeren eylemlerde bulunabilme isteğidir.
Fukuyama (2000)	Üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda, ortaya çıkan beklentilerdir.
Lewicki ve diğer., (1998)	Bireyin, diğer bireylerin eylemlerine ilişkin olumlu beklentisidir.
McKnight, (1998)	Bireyin, diğer bireylerin dürüst, yeterli, öngörülebilir ve inanılır olduğu inancıdır.
Rousseau ve diğer. (1998)	Bir bireyin diğer bir bireylerin tutum, davranış ve niyetleri konusunda olumlu beklenti içerisine girip savunmasız kalma niyetini kapsayan psikolojik durumdur.
Whitener, Brodt, Korsgaard, ve Werner (1998)	Bireyin, karşı tarafın özverili davranacağına ilişkin beklentisi, riski göze almayı gerektiren bir gönüllülüğü, karşı tarafa belirli bir düzeyde bağımlılığıdır.
Zaheer ve diğer. (1998 Akt; Neveu, 2004)	Bir aktörün a) görevlerini yerine getirme zorunluluğu için bağlılığı b) diğer aktörlerin tahmin edilebilirliği, c) diğer aktörlerin çıkar durumunda eşit davranacağı beklentisidir.
Blomqvist ve Stahle (2000 Akt; Neveu, 2004)	Bir aktörün rekabet koşullarında diğer tarafın iyi niyet ve tutuma sahip olacağına ilişkin beklentileridir.
Erdem ve İşbaşı (2000)	Güven, bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olmasıdır. Diğer bir deyişle güven, karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklentilerdir.
Shockeley-Zalabak ve diğer. (2000)	Bir tarafın a) kimliklendirme (amaçlar, normları değerler ve inançlar açısından), b) uzmanlık, c) açıklık d) dikkat ve e) güvenilirliğine dayalı olarak diğer tarafa savunmasız kalma isteğidir.
Möllering (2001)	Bir kişinin, diğer insanların hareketleri ve niyetleri hakkında istenilen beklentilerdir.
Robbins ve decenzo (2000)	Karşıdaki kişinin söz, eylem ya da kararlarında faydacı davranmayacağı doğrultusunda olumlu beklentilerdir.
Solomon ve Flores (2001)	Taahhütlerde bulunanın, bunların yerine getirilmesidir. Kişilerin vaatlerle, duygularla ve tutarlılıklarla imal ettiği yarattığı, inşa ettiği, koruduğu ve sürdürdüğü bir şeydir.
Gefen (2002)	Bir kişinin diğer kişiye karşı risk alma davranışına yönelik istekliliğidir.
Wech (2002)	Bir kişinin diğer bir kişiye yönelik olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesidir.
Yılmaz, Kabadayı (2002)	Tarafların birbirlerinin dürüstlüğüne, doğruluğuna, ticârî ahlâkına ve dolayısıyla bilerek birbirlerine zarar vermeyeceklerine ilişkin olan inançlardan gelen risk alma eğilimidir.

Güven, tanımları incelendiğinde ortak bazı özelliklerin olduğu görülmektedir. Güvenin oluşması için; a)iki tarafın olması, b) bu iki tarafın tutum ve davranışları karşılıklı bağımlılık, yarar koşullarının oluşması gerekmektedir. Önemli bir nokta da, güvenin ihlal durumunda zarar görülmesi, güvene saygı durumunda ise kazanç sağlamasıdır (Hosmer, 1995).

Lewicki ve Bunker (1996) güven tanımlarından yola çıkarak güven ilişkisinin ortaya çıkabilmesi için üç durumun oluşması gerektiğini vurgulamışlardır. Bunlar:

- a. Gelecekle ilgili çelişkiler ve belirsizliğin olması (uncertainty risk),
- b. Gelecekle ilgili kararların ve sonuçlarının başkalarının davranışlarına bağlı olması (dependence to the others' actions),
- c. Oluşabilecek zarar ihtimalinin, olumlu ve faydalı durum ihtimalinden daha kuvvetli olması (vulnerability).

Alanyazındaki güven tanımlarına bakıldığında, kavrama ilişkin şu belirgin özelliklerin ortaya çıktığı görülmektedir (Hosmer 1995; Zand 1972; Akt. Neveu, 2004):

- a) Güvenen kişinin açıklığında ve savunmasızlığında artış,
- b) Güvenilen kişinin davranışlarının, güvenen kişi tarafından kontrol edilmemesi ya da daha az kontrol edilmesi,
- c) Olumlu beklentinin karşı tarafa ilişkin bazı özellikler (dürüstlük, iyi niyetlilik gibi.) ve bunlara yönelik algılardan etkilenmesi
- d) Güvenin olumlu yönde bir beklenti ve inanç olması,
- e) Güvenin risk içermesi ve risk alma isteği olması,
- f) İki veya daha fazla insanın etkileşimi ile biçimlenmesi,
- g) Güvenin bir beklenti, istek ve inanç içermesi,
- h) Karşılıklı bağımlılığı zorunlu kılması,
- i) Zamanla gelişmesi,

Örgütsel Güven, İşgörene Güven ve Örgüte Güven Ayrımı

Güvenle ilgili yapılan araştırmalar temel olarak üç alana odaklandığı görülmektedir. Bunlar: kişilerarası güven (Cook ve Wall, 1980; Mater ve diğer.,

1995; McAllister, 1995; Scott, 1980), yöneticiye duyulan güven (trust in supervisor) (Butler ve Cantrell, 1984; Akt. Neveu, 2004; Degula, 1994, 1995; Lagace, 1991) ve üst yöneticiye duyulan güvendir (McCauley ve Kunert, 1992). Örgüte duyulan güven kavramına çok az önem verilmiştir (Tan ve Tan, 2000).

Örgütler açısından güven; örgüt içi bireyler arası ve örgütler arası olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır (Zaheer ve diğer., 1998; Huff ve Kelley, 2002). Bazı araştırmacılar (Huff ve Kelley, 2003; Fox, 1974) bu ayrımı içsel ve dışsal güven olarakta nitlendirmektedir.

Fox (1974; akt. Baird ve St-Amand, 1995), güvenin oluşması için bir örgüt içinde en az iki tarafın olması gerektiğini vurguladıktan sonra örgüt içi güvenin yatay ve dikey ilişkiye dayalı olarak farklı iki yönde gelişebileceğini vurgulamıştır. Örgüt içinde güven, eşdeğer konumdaki bireyler arasındaki yatay ilişkiye dayalı gelişebileceğini gibi farklı konumlardaki bireyler arasında dikey olarak ast ve üst ilişkisine dayalı olarak da gelişebilir. Dışsal güven ise tedarikçi, müşteri ya da diğer örgütlerle olan ilişkiye dayalı olarak gelişmektedir.

Örgüt içi güven konusundaki en büyük ayırım bireye ve örgüte güven konusundadır. (Blomqvist ve diğer., 2003). Bir çok yazar ve araştırmacı örgütteki bireye ve örgüte güven kavramlarını birbirinden ayırmaktadır (Nyhan ve Marlowe, 1997; Tan ve Tan, 2000). Örgüt içi ortamında işgörenler, işyerindeki diğer bireylere (meslektaşlarına, yöneticilerine) ve örgütüne farklı düzeyde güven duymaktadırlar (Nyhan ve Marlowe, 1997). Örgüt içerisinde güven, hem birey düzeyinde oluşmakta hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır. Fakat bireye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır (Doney ve Cannon, 1997, Zaheer ve diğer., 1998; Blomqvist ve diğer., 2003). Bu nedenle bireye güven, örgüte güven ve bunların toplamında oluşan örgütsel güven kavramları ortaya çıkmıştır.

Luman(1979)' e göre bireye güven, kişiler arası kişilik farklılıklarına dayanır ve kişiye özeldir. Bireye güven karşı tarafın kişisel bilgisine dayalı gelişen güven olarak tanımlanmakta (Noordenhaven, 1992) ve bir tarafın diğer bireysel ilişkiler ve davranışlar hakkındaki beklentileri ifade etmektedir (Shockeley-Zalabak ve diğer., 2000). Örgüt ortamında bireye güven meslektaşına, astına ya da üste güven olmak üzere iki yönelimlidir.

Dikey yönelim örgüt içindeki ast-üst ilişkilerine dayalı oluşan güvendir. Üstlerin öngörülebilirliği ve onlara duyulan inanca dayalı olarak yönetime güven oluşurken; yöneticilerin, astlarının bağımsız bir şekilde kendi işlerini yapabilme yeteneğine ve işleri kendi istekleri ile yapacaklarına olan inanç, işlerinde sorumluluğu paylaşma yeteneklerine inanma derecesi ise *yönetilene (astlara) güveni* oluşturmaktadır (Grean ve Uhl-Bien, 1995; Wang ve Clegg, 2002). Mayer ve diğer. nin (1995) tanımından yola çıkarak, Tan ve Tan (2000) yapmış oldukları çalışmada, *üste duyulan güveni*, “astın üstün kendisiyle ilgili doğrudan denetim altında tutamadığı ve kendisini etkileyecek kararlarında (ör; bu bir terfi, maaş artışı veya işten çıkarma gibi durumları kapsayabilir), üstünün kararları ve davranışlarının kendisine zarar vermeyeceği ve kendisini gözeteyeceği şeklindeki pozitif beklentisi ve üstüne karşı bu risk karşısında istemli olarak savunmasız hale gelme istekliliği” olarak tanımlamışlardır. Benzer bir ve daha özel bir kavram olan *yönetime güven (trust in management)* işgörenlerin, yönetiminin kendi lehlerinde ya da en azından kendilerine zarar vermeyecek kararlar alacağı konusundaki beklentisi ve inancı olarak tanımlanmaktadır (Gambetta, 1988; akt. Neveu, 2004).

Yöneticiye güven, işgörenin yöneticinin sözlerini tutacağı, tutarlı ve adil davranacağı, açık ve doğru cevaplar vereceği inancı olarak tanımlanır (Reinke ve Baldwin, 2001). Çoğu çalışmada yöneticiye güven Mayer ve diğer. (1995)'na dayalı olarak, "çalışanın yöneticisinin kontrol edemediği davranış ve eylemlerine maruz kalma gönüllüğü" olarak tanımlanmaktadır.

Bir başka tanımda yöneticiye güven, yöneticinin sözlerini tutacağı ve doğru sözlü olacağı inanç ve yöneticiden beklenen destek ve bağlılık duygusu olarak tanımlanmıştır (Gilbert ve Tang, 1998).

Yatay yönelim ise iş ve takım arkadaşlarına duyulan güven (trust in co-workers) olarak adlandırılmıştır. Bu yönelimde ise güven de kişiler arası güven tanımlamalarına adapte edilerek, işgörenlerin birbirlerinin çıkarlarına ilgi göstermeleri, birbirlerine gerekli durumlarda yardım etmelerini, birbirlerine karşı açık ve dürüst olmalarını içeren karşılıklı pozitif beklenti içerisinde olmak şeklinde tanımlanmıştır.

Örgüte güven ise kişilerden çok örgüte odaklıdır(Luhmann, 1979; Akt. Neveu, 2004). Örgüte güven, bireyin örgütsel ilişkiler ve davranışlar ağı

hakkında bireylerin sahip olduğu, beklentilerdir (Shockeley-Zalabak ve diğer., 2000). Örgüte güven, işgörenin örgütün güvenilirliğinin bir bütün olarak değerlendirilmesine ilişkin algıları biçiminde tanımlanmaktadır. Bu işgörenin örgütün kendi yararına olan eylemlerde bulunacağı ya da en azından bu eylemlerin kendisine zarar vermeyeceği inancıdır (Gambetta, 1988; Akt. Neveu, 2004). Örgüt üyelerinin örgüte karşı barındırdığı güven eğilimidir (Zaheer ve diğer., 1998).

Örgüte güven, küçük örgütlerde örgüt sahibinin kişiliğinden, büyük örgütlerde ise merkezleşmiş yapıdan ve örgüt kültüründen kaynaklanan örgütün kişiliğine ve kimliğine dayalı inançtır (Noordenhaven,1992).

Örgüte güven, üyelerin, örgütün politika ve stratejilerine inancı ve ilişkilerini gelecekte de sürdürme karalılığıdır (Bradach ve Ecdes, 1989).

Matthai (1989)'ye göre ise örgüte güven, işgörenlerin belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün sözlerinin, davranışlarının tutarlı ve yardımcı olmaya yönelik olduğuna dair inançlarıdır.

Yöneticiye ve örgüte güven farklı ama birbiriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilir ve bir bütün olarak örgütsel güven olarak adlandırılır (Nyhan ve Marlowe, 1997; Tan ve Tan, 2000) Bireye güven, işgörenlerin örgütsel güveni artırmak için bir mekanizma olarak görülmektedir (Zaheer ve diğer., 1998). Yönetici-işgören etkileşimlerinin sonuçlara bağlı olarak işgörenler örgüte güvenme veya güvenmeme kararı verirler (Konovsky ve Pugh, 1994). Bir işgörenin yöneticisiyle arkadaşlık ilişkisi varsa, bu arkadaşlıktan dolayı işgören yöneticiye güvenirken, örgüte güvenmeyebilir. Örneğin bir örgüt adil ödül dağıtımını sağlamazsa ya da işgörenin katkılarını göz ardı ederse işgörenlerin örgüte olan güveni değişebilir. Aynı zamanda işgörenin hem yöneticiye, hem de örgüte güvenme olasılığı da vardır. İşgören yöneticiyi örgütün temsilcisi olarak görebilir ve yöneticiye duyduğu güveni örgüte genelleyebilir. (Konovsky ve Pugh, 1994; Tan ve Tan, 2000). Görüldüğü gibi Örgüte duyulan güven, örgütteki çeşitli öğelerin birleşmesinden oluşur ve bu nedenle daha önce de bahsedildiği gibi yöneticiye duyulan güven ve örgüte duyulan güven arasında olumlu ilişki vardır (Tan ve Tan, 2000).

Örgütsel güven, bireyin örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları ile yöneticilerin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancıdır (Mishra ve Morrissey, 1990).

Asunakutlu (2002), örgütsel güveni; karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklenti olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel güven, örgütteki kişiler arası güvenin örgüte genelleştirilmesi ve başka bir deyişle örgüte olan toplu yönelimi ifade eder (Zaheer ve diğer., 1998). Mishra(1996)'ya göre, örgütsel güven, örgütsel ilişkilerde ve etkileşimlerdeki kültür yapısına ve iletişimine dayalı olarak, diğer bireylerin, grupların veya örgütlerin yetenekli, açık, dürüst, ilgili, inanılır olduğu inancı ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma istekliliğidir.

Sashkin ve Sashkin (1990)'e göre örgütsel güven, işgörenlerin yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediği şeylere olan inançlarının derecesidir.

Taylor (1989) göre ise; örgütsel güven, örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak kazanılan bir olgudur.

Aynı örgüt içerisinde bir işgörenin duyduğu güven, başka bir işgörenin duyduğu güvenden belirgin bir şekilde farklı olabilir. Bu nedenle güven odağını belirlemek ve gelişimini desteklemek yöneticilerin örgüte güven duyulmasını sağlamalarına yardımcı olabilir (Tan ve Tan, 2000).

Kişiler Arası Güvenin Boyutları

Bu bölümde alanyazındaki güven tanımlarında yer alan ögelere dayalı olarak, güven kavramını oluşturan boyutlar ve bu boyutların özellikleri açıklanacaktır.

Güvenle ilgili alanyazın incelendiğinde en az beş güven boyutunun olduğu görülmektedir (Hosmer, 1995; Hoy, Hannum ve Tschannen-Moran, 1998; Tschannen-Moran ve Hoy, 2001). Güven konusunda yapılan çalışmalarda ve incelemelerde en çok üzerinde durulan güven bileşenlerinin; doğruluk-dürüstlük, yetenek-beceri, tutarlık-uyum, bağlılık-yardımseverlik, açıklık olduğu görülmektedir(Hosmer, 1995; Hoy ve Tschannen-Moran, 1999; Goddard,

Tschannen-Moran, ve Hoy, 2001; Tschannen-Moran, 2003). Daha sonra bu beş boyuta riske karşı savunmasızlık boyutu eklenmiştir (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999; Goddard ve diğer., 2001; Tschannen-Moran, 2003) tüm bu güven bileşenleri okuldaki sosyal etkileşimin önemli özellikleri olarak gösterilmektedir (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999; Goddard ve diğer., 2001).

Uzmanlık (Competency):

Bu boyut farklı kaynaklarda yetenek, yeterlilik, yetkinlik ve uzmanlık gibi farklı isimlerde adlandırılmaktadır. Bir çok örgütte bazı işler iyi niyetten öte uzmanlığa dayanır. Uzmanlık, bekleneni işe uygun standarda göre gerçekleştirebilme kapasitesidir (Baier, 1986; Goddard ve diğer., 2001; Hoy ve Tschannen-Moran, 2003). Bir başka deyişle uzmanlık işgörenin, işini başarılı bir şekilde ve başkalarına zarar vermeksizin tamamlayacak teknik beceri, yetenek ve donanıma sahip olmasıdır (Robbins ve Decenzo, 2000). Gaberro'a (1978, akt: Mishra, 1996) göre bir örgüt içerisinde ast-üst ilişkilerine dayalı güven oluşumunda daha çok ast ya da üstün yeterlikleri etkili olmaktadır. Bir kimse başka birine bağımlı olduğu durumlarda bir beklentiyi gerçekleştirecek beceriye sahip değilse iyi niyetli dahi olsa bu bireye güvenilemeyebilir (Baier, 1986; Shaw,1997; Goddard ve diğer., 2001; Hoy ve Tschannen-Moran, 2003).

Okullarda, müdürler, öğretmenler ve öğrenciler okulun öğretim ve öğrenim amaçlarını gerçekleştirmek için birbirine bağlıdır. Bir öğrenci, öğretmenin yardımsever olduğuna ve onun öğrenmesini istediğine inanabilir ama öğretmenin konu ile ilgili bilgi eksikliği varsa veya bu bilgiyi yeteri derecede iletmezse, öğrencinin öğretmene olan güveni sınırlanabilir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003).

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde öğretmenler, sıklıkla müdürlerinin yeterliliğinin sorun olduğu durumlardan bahsetmiştir. Güvenilen müdürler ise uzmanlıklarına saygı duyulmuş hatta takdirle karşılanmıştır(Hoy ve Tschannen-Moran, 1999;Tschannen-Moran, 2003).

Yetenek, yöneticinin algılanan becerileri, yeterlikleri ve özellikleridir (Mayer ve diğer., 1995). Örgütlerde yöneticinin yeteneği, sicili ve işteki performansı yoluyla değerlendirilebilir. Bazı kuramcılar yeteneği güvenin önemli belirleyicilerinden biri olarak görmektedirler (Cook ve Wall, 1980; Good,1988).

Bazıları ise bu kavram yerine yeterlik kavramını kullanmışlardır (Tan ve Tan, 2000). Sonnenburg (1994), bir birey yeterli olarak algılandığında ona güvenin arttığına inanmaktadır. Astlar üstlerini yeterli olarak gördüklerinde sorunlarının çözümünde onlara güvenebileceklerini düşünürler (Tan ve Tan, 2000).

Uzmanlığa dayalı güvende bir taraf diğer tarafın işini nitelikli bir şekilde yapabilecek bilgi ve donanıma sahip olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle güven tarafları işleri konusundaki yeterliliklerini artırarak kendilerine güveni artırabilirler.

Güvenirlilik (Consistency):

Güvenirlilik tahmin edilebilirlikle ilgilidir, yani başkalarından ne bekleyebileceğini bilmek ve davranış tutarlılığıdır (Hosmer, 1995; Hoy ve Tschannen-Moran, 2003). Bu nedenle güvenirlilik zaman içerisinde oluşan bir kavramdır (Goddard ve diğer., 2001). Tutarlılık ile, bir bireyin söylediği sözler ve yaptıkları arasında uyumun olması yani kişinin verdiği sözleri tutma konusunda dürüst olması kastedilmektedir (Doney ve diğer.,1998).

Güven bir yandan sürekli söz verip onları tutmakla bir yandan da başkalarını söz verip verdikleri sözleri tutmaya özendirmekle oluşan bir şeydir (Solomon ve Flores, 2001). Güvenirlilik, yardımseverlik ile tahmin etme boyutlarını birleştirir. Güvenirlilik, bir kimsenin ihtiyaçlarının olumlu şekillerde karşılanacağı konusunda bir güven hissi verir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003).

Öğretmenler, müdürlerinin davranışını tahmin edebileceklerini hissettiklerinde daha çok güvene sahip olduğu hissini duymaktadır. Müdürlerin öğretmenlerin güvenini kazanması için, tahmin edilebilirliklerini göstermeleri, öğretmenlerin ihtiyaç duyduklarında onlara güvenebileceği konusunda güven verecek kadar yeterli davranış göstermeleri gerekir. Müdürlerin davranışında tutarlılık, güçlü ve sağlıklı okulu oluşturmada önemli etkiye sahip olduğu saptanmıştır (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999;Tschannen-Moran, 2003).

Güvenirliliğe dayalı güvende güvenen taraf, karşı tarafın söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olduğunu görmekte ve karşı tarafın gelecekteki davranışlarını tahmin edebilmektedir. Bu anlamda güven tarafları güvenme

sürecinde sürekli olarak birbirlerine verdikleri sözlerle yaptıklarını izlemekte ve güvenme ya da güvenmeme konusunda karar vermektedir.

Yardıms severlik (Concern, Benevolence):

İlgili davranmak, bağlılık göstermek ve iyilikseverlik olarak da adlandırılan yardıms severlik; karşıdaki kişinin mutluluğuyla içtenlikle ilgilenmek biçiminde tanımlanabilir (Rempel ve diğer., 1985). Güven ile ilgili en yaygın özellik karşılıklı ilişkiye dayanan bir davranış olan yardıms severlik hissidir(Goddard ve diğer., 2001). Bir kimsenin iyiliği veya bir kimsenin ilgilendiği bir şeyin korunacağı ve güvenilen taraftan zarar görmeyeceği konusunda güveni ifade eder (Baier, 1986; Hosmer, 1995). Yardıms severlik, başka bir kimsenin olası ama umulmayan kötü niyeti için kabul edilmiş savunmasızlıktır (Baier, 1986; Hoy ve Tschannen-Moran, 2003).

Güvenin bir başka göstergesi de diğerlerine karşı ilgili davranmaktır(Shaw,1997). Yardıms severlik, karşıdaki bireyi korumayı ve onun çıkarlarını kollamayı gerektirir (Robbins ve Decenzo, 2000). Liderin izleyenlerinin çıkarlarına duyarlı olması durumunda lidere ve liderin aldığı kararlara olan güveni artması beklenmektedir.

Güvenin en yaygın özelliklerinden birisi de, bir kimsenin en iyi şekilde hareket etmesi için bir diğerinin iyi niyetine güvenebileceği güven olan yardıms severlik hissidir. Devam eden bir ilişkide, bir diğerinin eylemleri ve işleri belirgin olmayabilir ama sadece karşılıklı bir iyi niyet davranışı olabilir. Bir kişinin diğerine savunmasız olduğu durumlarda, kişi rahat hissetmek için diğerinin altruizmine (fedakarlık) olan inanca güvenmelidir (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999;Tschannen-Moran, 2003).

Birbirine bağımlılık durumlarında, diğerinin yardıms severliğine olan inanç çok önemlidir. Çocuklarının bakımı için eğitimcilere güvenen ebeveynler, öğretmenlerinin çocuğu ile çok ilgileneceğinden hareket ederek, çocuğuna sadece adil değil; aynı zamanda şefkat göstereceğine de inanmaktadır (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003). Öğrencilerine güvenmeyen öğretmenler zamanlarının çoğunu beklenen veya hayal edilen yanlış öğrenci davranışı için planlar yaparak geçirir. Yardıms severlik, karşılıklı iyi niyet tavrı kişiler arası ilişkilerde çok önemli

olduğundan, güven ilişkilerin önemli bir ögesidir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003).

Öğretmenlerin güvenini kazanan müdürler, işte ve iş dışında öğretmenlerinin iyi olması için iyi niyetini ve gerçek ilgisini gösterir. Müdürler, kişisel ilgilerin (çıkarların) yararı için işgörenlerin haklarını koruyacak ve diğerlerinin sömürülmesinden kaçınacak bir şekilde hareket ederek, öğretmenlerin ihtiyaçları ve çıkarları için ilgi ve hassasiyet göstererek, yardımseverlik göstererek güveni yüceltir. Öğretmen güveni ile ilgili yapılan çalışmalarda, öğretmenlerin müdürlerde en sık olarak beklediği güven özelliğinin yardımseverlik ve destek verme olduğu belirtilmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998). Yüksek derecede güven duyma durumlarında, öğretmenler yardım istemekten çekinmez, çünkü diğerlerinin onların yetersiz olduğunu düşüneceği konusunda korkuları yoktur. Bunlar, bir başka kimseye bağlı olarak görülerek ya da bir başka kimseye minnettarlık oluşması ile ilgili olarak kendilerini tehdit edilmiş hissetmezler (Jones ve George, 1998; Hoy ve Tschannen-Moran, 1999; Tschannen-Moran, 2003).

Yardımseverlik, yöneticinin kendi çıkarını hesaba katmadan astlarına iyilik yapma isteğidir (Mayer ve diğer., 1995). Gabarro (1978) astların yönetici hakkında olumlu bir değerlendirme yapmadıkları sürece ona güvenmekte zorlandıklarını ileri sürmüştür. Yardımsever bir yönetici arkadaşça bir tutum sergiler ve astlarına yardım eder; bu davranışları da onun yardımsever ve güvenilir bir kişi olarak algılanmasına yol açmaktadır (Tan ve Tan, 2000).

Özellikle işgörelere yönelik duyarlı, yardımsever ve destekleyici yaklaşımların, yönetime olan güvenle ilişkili olduğu bulunmuştur (Kernan ve Hanges, 2002; Mayer ve diğer., 1995). Bu nedenle işgörelere davranma biçimi, sadece genel uygulamalar değil, aynı zamanda bu süreçten geçen herkese adil davranma ahlaki zorunluluğuna ilişkin olarak da onların adalet algılarını önemli ölçüde etkiler. Bu durumda işgörelere adalet ile güven ve güvensizlik algılarının oluşumunda yöneticilere, yardımsever davranma rolü düşmektedir (Mishra, 1996; Tyler ve Lind, 1992).

Görüldüğü gibi yardımseverliğe dayalı güvende güvenen taraf, karşı tarafın iyi niyetli bir şekilde, çıkar gözetmeden yardım ve destek vereceğine

inanmaktadır. Böylece güvenen taraf en zor anlarında bile kendisinin destekleneceğini bilmekte ve enerjisini çalışma amacına yöneltmektedir.

Açıklık (Openness):

Açıklık, sahip olunan bilginin açık ve dürüst bir şekilde herhangi bir saptırma ve gizleme olmaksızın paylaşılmasıdır (Robbins ve DeCenzo, 2000). Başka bir tanımda ise açıklık, bireylerin bilgiyi paylaşması sürecinde; bireylerin kendilerini diğerleri için savunmasız bırakmasıdır (Goddard ve diğer., 2001). Paylaşılan bilgi örgütsel konularda olabileceği gibi kişisel de olabilir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003). Açıklığa yönetici ve liderler açısından bakıldığında lider ve yöneticilerin, bilgiyi paylaşarak, diğerleri için kendilerini savunmasız kıldığı bir süreçtir. Bu tür açıklık, güvenin genişlemesine işaret eder (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999; Tschannen-Moran, 2003). Bu süreçte bilginin birey tarafından herhangi bir saptırma olmadan, olduğu gibi aktarılması, verdiği sözü tutması konusunda ona güvenilmesini sağlar. Açıklık boyutu, daha önce yapılan çalışmalarda güvenin önemli belirleyicilerinden birisi olarak gösterilmiştir. Aynı şekilde, liderin açıklığı izleyenlerin güvenini kazanmada etkili olduğu saptanmıştır (Kirkpatrick ve Locke, 1991).

İletişim modellerinin işgörenlerin güveni üzerinde bir etkisi vardır. Korunan veya paylaştıkları bilgi ile ilgili olarak kapalı olan kişiler şüphe uyandırır, çünkü insanlar arkasında neyin saklı olduğunu ve neden saklı olduğunu merak eder. Yöneticilerin, gerçekler, alternatifler, yargılar, niyetler ve duyguları, işgörenleri ile serbestçe paylaştığı açık iletişim, işgörenlerin güven algısını artırır. Kararlarla ilgili yeterli açıklama ve zamanında dönüt vererek daha yüksek derecede güven sağlar. Açık ve dürüst olan müdürler, öğretmenler için destekleyici ve güven veren ortamlar sağlar. Açıklık, astların üstlerine olan güvenlerinin gelişimi için önemlidir. Çünkü önemli bilginin saklanması, üstlerin güç sağlamak veya işgörenlerini idare etmek için kullandığı bir kapalı iletişim modelidir (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999; Tschannen-Moran, 2003).

Açıklık etki etmede, diğerlerinin hedefler, kavramlar, planlar, kriterler ve kaynaklardaki değişikliği kabul etmesini sağlar. Araştırmalar, astların, kontrolü paylaşan üstleri tarafında daha fazla güvenilirlik algıladığını göstermiştir (Tschannen-Moran, 2003).

Kararlarda katılım düzeylerinden memnun olan işgörenlerin güveni daha yüksek olmaktadır. Benzer şekilde, öğretmenlerin yöneticilere güveni de kararlara katıldıkça artacaktır (Tschannen-Moran, 2001). Bu kontrol, işgörenlerin çıkarlarının daha fazla korunmasını sağlar ve üstlerin tarafında fırsatçılık riskini azaltır. Öğretmen güveni kazanmış olan müdürler, bunu hem bilgi hem de karar verme gücünü paylaşarak sağlamışlardır (Tschannen-Moran, 1998; Hoy ve Tschannen-Moran, 1999; Tschannen-Moran, 2003). Açıklık güveni beslerken, bilgiyi paylaşmama davranışı şüphe ve güvensizlik uyandırmaktadır.

Açıklığa dayalı güvende güvenen taraf, karşı tarafın elinde bulundurduğu bilgileri gizlemeden, eksik bırakmadan, saptırmadan zamanında kendisi ile paylaşacağını düşünmektedir. Açık ve çift yönlü iletişim bu anlamdaki güveni geliştirmektedir.

Dürüstlük (Honesty)

Dürüstlük, bireylerin gelecek bir zamandaki niyetlerini içeren sözlerine inanılmasını (Rempel ve diğer., 1985), kişinin karakteri ve davranışlarındaki bütünlüğü, orijinalliyini kapsar (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998; Hoy ve Tschannen-Moran, 2003; Goddard ve diğer., 2001). Bütünlük, doğruyu söylemek ve sözleri tutmakla ortaya çıkar (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999; Tschannen-Moran, 2003).

Dürüstlük, güvenin en temel özelliğidir (Baier, 1986; Hoy ve Tschannen-Moran, 1999). Bir kimsenin sözlerine güvenebilmesi için bunların gelecekte olacağına ilişkin doğru kestirime ihtiyaç vardır. Bu kestirimlerin ipuçları olmadan güvenin gelişmesi mümkün olmaz. Bir kimsenin ifadeleri ve eylemleri arasındaki bir ilişki yani, sözlerle ifade edilen değerler ve eylemlerle ifade edilenler arasındaki algılanmış uygunluk derecesi bütünlüğü karakterize eder. Sözler ve eylemler arasındaki tutarsızlıklar güveni yok eder. Dürüstlüğün bir başka boyutu orijinalliktir veya bir kimsenin eylemleri için sorumluluğu kabul etme ve suçu başkasına atmak için gerçeği çarpıtmadan kaçınmadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998; Hoy ve Tschannen-Moran, 1999; Tschannen-Moran, 2003).

Dürüstlük, yöneticinin davranışlarının astlar tarafından ne derecede kabul edilebilir değerler olduğudur (Mayer ve diğer., 1995). Bir yönetici tutarlı ve sözüne güvenilir olduğunda, söyledikleri ve yaptıkları tutarlı olduğunda dürüst

olduğu düşünölmektedir. İşgörenlerin, değerleri tutarsız bir yöneticiden ziyade, tutarlı davranışlar sergileyen bir yöneticiye güvenme olasılıkları daha yüksektir (Berscheid ve Walster, 1978; Tan ve Tan, 2000).

Bütönlük ve orijinallik, öğretmenlerin müdürlerinde aradığı dürüstlük tipinin kaliteli işaretleridir. Öğretmenler arasında, aksine bir kanıt olana kadar müdürlerinin bütönlüğü varsayılır. Bir müdürün tek bir yalanı bile yakalanırsa, güven zarar görür. Devam eden süreçte kurulan iletişimde mesaja şüpheli bakılacağından, güvenin yeniden sağlanması zordur (Tschannen-Moran, 2003).

Dürüslüğe dayalı güvende güvenen taraf, karşı tarafın söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olduğunu görmekte birlikte ve karşı tarafın gelecekte kendisine ihanet etmeyeceğini kendisine sadık kalacağına inanmaktadır.

Riske Karşı Savunmasızlık

Hemen hemen tüm tanımlarda ortak olan özellik, riske karşı savunmaz olma durumudur. Savunmasızlık durumu olmadan güvene gereksinim duyulmamaktadır (Goddard, Tschannen-Moran ve Hoy, 2001).

Güvenin gerekli bir koşulu da, bir tarafın işlerini diğerine güvenmeden gerçekleştiremeyeceği bir ilişki olan birbirine bağımlılıktır. Birbirine bağımlılığın olmadığı yerde, güven için bir gereksinim olmaz. Birbirine bağımlılık savunmasızlık durumunu da beraberinde getirmektedir. Güvenen kişi bir başkasından gelecek ihanet ve zarar için varolan potansiyelin farkındadır ve diğerinin uygun hareket etmesi ile ilgili belirsizlik bir risk kaynağıdır. Öyleyse güven, risk ve birbirine bağımlılık koşulları altında korunmasız olma gönüllülüğüdür (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999;Tschannen-Moran, 2003).

Her ne kadar güven genel olarak sosyal ilişkiler içerisinde vazgeçilmez olsa da daima risk elementini ve potansiyel olarak beraberinde getirmektedir (Lewis ve Weigert, 1985). Güven insan ilişkilerinde risk almayı gerektirir (Mater ve diğer., 1995). Risk almak güveni oluşturmak için bir fırsat yaratır.

Sonuç olarak güven çok boyutlu bir kavramdır. Yukarıda açıklanan tüm bu boyutlar devreye girerek güvenin oluşumunda önemli etkiye sahiptir.

Güvenin Oluşturulması, Tutulması ve Onarılması

Güvenle ilgili olarak yapılan araştırmalar, performans (Earley, 1986), vatandaşlık davranışı (Deluga, 1994; McAllister, 1995), iletişim (Penley ve Hawkins, 1985), yetki göçertme (Gomez ve Rosen, 2001), lider davranışı (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, ve Fetter, 1990), adanmışlık ve yaratıcılık (Ruppel ve Harrington, 2000) ilgili olarak yapılmış çalışmaların sonuçlarından da bilgi sağlamıştır. Buna ek olarak araştırmalar güvenin başlangıçtaki güven oluşumu (Zand, 1972,; Akt. Neveu, 2004), güvenen ve güven duyulan arasındaki ilişki (Mayer v diğer., 1995) ve yönetimin güvenilirliği boyutlarına da değinmişlerdir (Whitener ve diğer., 1998). Bu araştırmacılar yönetim alanyazınında sıklıkla yer alan ve güvenin bu araştırmadaki özüne de uyan güven modelleri geliştirmişlerdir (Ruder, 2003).

Kişiler arası ilişkilerde yaşanan güven sürecinde:

- a)oluşturma,
- b)sürdürme ve koruma,
- c)onarım,

gibi eylemler yaşanmaktadır. Güven oluşturmanın ilk şartı ve güvenin kaynağı bireyin kendine güvendir. Güçlü bir temele dayalı olarak, planlı ve yapısal desteğin sağlandığı örgütlerde güven kolay oluşturulmaktadır (Boutros ve Joseph, 2007).

Güven, bir çırpıda oluşan ve sonsuza kadar süren bir özeliğe sahip değildir. Bu nedenle güvenin oluşması için mutlaka belli bir sürenin geçmesi ve oluşturulan güvenin sürdürülmesi için çaba harcanması gerekmektedir. Ayrıca güven tek taraflı geliştirilecek bir kavram değildir. En az iki tarafın ortak çaba harcamasını gerektirir. Ayrıca güven kırılmalıdır ve bir kez kırılınca onarılması mümkün değildir. Oluşturulan güven çoğu zaman hissedilmez, sürekli özen ve çabanın ürünüdür. Güven bir kez oluşturulduğunda, arka plana geçer, bilinçli olmayan alışkanlık ve uygulama haline gelir. Güven ancak kendisine meydan okunduğunda veya ihlal edildiğinde görünür hale gelir (Solomon ve Flores, 2001). Güvenin varlığından çok yokluğu daha çok kendini hissettirir.

Kişilerin davranışlarının dürüst, ahlaklı ve önceden kestirilebilir olması ve kişiliklerinin bütünlük göstermesi güven kazanmaları açısından büyük önem

taşımaktadır. Ayrıca ilgisizlik ve duyarsızlık ilişkilerde güven kaybına yol açarken, ilgi gösterildiğinin hissedilmesi güvenin oluşumuna büyük katkı sağlamaktadır (Baltaş, 2000).

Doney ve Canon (1997) 'a göre hesaba dayalı tahminler, öngörü, yetenek, niyet ve psikolojik duygusal yönelimler güvenin oluşum sürecinde etkili olan beş temel etmendir.

Güven, işgörenlerin kuralları yerine getirerek güvenilirliklerini gösterdikleri küçük iş davranışlarıyla yavaş yavaş gelişerek başlar. Karşılıklı yapılanların çoğalmasıyla, karşılıklı güven de artar. İşgörenler, örgütün onların katkılarına değer verdiğini ve onların gelişimine önem verdiğini hissettiklerinde, karşılık olarak örgütün amaçlarına ulaşmasında yardımcı olacak davranışlarda bulunma zorunluluğu hissederler. İşgörenler, bunun karşılığında örgütün üzerine düşeni yapacağına güven duyarlar (örn: işgörenleri ödüllendirmek) Settoon, Bennett, ve Liden, 1996).

Örgütsel güvenin oluşmasında bireysel özellikler ile örgütsel özellikler önemli rol oynamaktadır. Örgütsel güven davranışı bireyin işe getirdikleri ile örgütün bireye sunduklarının bileşiminden oluşmaktadır. Örgüte alınacak işgörenlerin güvenin kişisel temellerini taşıyacak şekilde alınması örgütsel güvenin oluşumunda önemli bir özelliktir. Var olan işgörenler ise güvenin temelindeki özellikleri taşımaları için eğitilebilir. Yine örgütlerde güven tesis etmek için örgüt ortamındaki örgütsel araçlarla da oynanmalıdır. Güven için bireysel özelliklere sahip olan bireyler eğer örgütte güvenin oluşumunu destekleyen araçlarla donatılmazsa güven tesisi edilemeyebilir.

Güven hemen oluşan bir davranış değildir zamanla, yavaşça ve adım adım yaratılır. Güvenin yaratılması ve elde tutulması basit ve hızlı bir süreç değildir. Onun adım adım oluşturulması gerekmektedir. Güvenin oluşturulması üç adımda gerçekleşmektedir: Bunlar güveni destekleyen bir kültürün yaratılması, liderlik, işgörenler arası bağların güçlendirilmesidir (Fairholm, 1994, akt. Baird ve St-Amand, 1995).

Güvenin oluşturulması için önce "güvenin" paylaşılan bir değer olarak kabul edildiği bir kültürün geliştirilmesi gerekmektedir. Bunu yaratmak içinse liderliğin işe koşulması şarttır. Liderlik geleceğe ilişkin paylaşılan değerlere dayalı olarak oluşan bir süreçtir. Bu nedenle gelecekte güvenin bir değer olduğu

örgütleri kültürünü yaratma da liderin kendisinin güvenilir olması gerektiği gerekmektedir (Fairholm, 1994, akt. Baird ve St-Amand, 1995). Güvenin bir örgütte yaratılması yetmez bunun belirli bir seviyede tutulması da gerekmektedir. Yöneticiler ve işgörenler arasındaki ilişkilerin saygıya, bağlılığa dayalı olarak devam etmelidir. Bireyler arasındaki güvenin devam ettirilmesi ve zenginleştirilmesi için dürüstlük, güvenilirlik, yardımseverlik, yetenek ve açıklık özelliklerinin işgörenler arasında yaygınlaştırılması gerekmektedir (Baird ve St-Amand, 1995).

Fukuyama (2000), güvene dayalı sosyal sermayenin, tarihsel alışkanlıklar, gelenek veya din gibi kültürel mekanizmalar aracılığıyla yaratılıp iletildiğini belirtmektedir. Solomon ve Flores (2001) ise, toplumdaki güven algısının toplumun kolektif, bilinçli eyleminin ürünü olduğunu belirtmektedir. Bireylerin karşısındakine güvenin de “güven süzgeçleri” olarak adlandırılan karşısındakinin dış görünüşü, yaşı, cinsiyeti, ırkı, ulusal kökeni, giyimi, saç uzunluğu, şivesi, mesleği vb gibi değerlendirme kriterleri önem taşımaktadır. Güven süzgeçleri, kültüre göre değişebilmektedir (Solomon ve Flores, 2001).

Güven kırılığandır, bu nedenle süreklilik arz etmeyebilir. Güveni geliştiren ve koruyan davranışları şu şekilde sıralamak mümkündür (Covey, 2004; akt: Boutros ve Joseph, 2007):

- 1-Kendinizle ilgili önemli bilgileri paylaşmak,
- 2-Zayıflıkları ve hataları kabul etmek,
- 3-Yardım istemek ve diğerinin becerilerini ve deneyimlerini kullanmak,
- 4- Sorumluluklarınızın kapsamı hakkında soruları ve bilgiyi kabul etmek ,
- 5- Olumsuz sonuca varmadan önce diğerlerine şüphenin yararını vermek,
- 6-Etkilenmeye istekli olmak,
- 7-Geribildirim ve yardım teklifinde risk almak,
- 8-Diğerlerinin eleştiriye açık oluşunu kötüye kullanmaktan kaçınmak,
- 9-İşbirlikli yarara zaman ve enerji harcamak,
- 10-Adil ve istikrarlı davranmak,
- 11-Sözleri yerine getirmek.

Güvenin bozulması ve azalması durumunda güveni onarmak için şunlar önerilmektedir (Boutros ve Joseph, 2007):

- 1- Samimi özürler,

- 2- Etkilenmiş kimsenin sizi etkilemesine izin vermemek,
- 3- Sözleri tutmak.

Görüldüğü gibi kişilerde, gruplarda ve örgütlerde güveni bir kez oluşturmak yetmemektedir. Güven kırılan olduğundan sürekli güven düzeyi değişmektedir. Bu nedenle oluşturulan güvenin sürdürülmesi, bozulması durumunda ise yeniden yapılandırılması gerekmektedir.

Okul yöneticileri ve Öğretmenler Arasında Güvenin Oluşturulması

Okul ortamındaki işgörenler -müdürler ve öğretmenler- arasındaki güven seviyesinin arttırması büyük ölçüde okul büyüklüğü, istikrarı, tarihi, işgören ve yöneticiler arasında ilişkilerin varlığı gibi kişisel ve örgütsel nedenlere bağlıdır. Aşağıda yönetici-öğretmen arasındaki güveni arttırmaya yönelik öneriler güvene bir temel oluşturması açısından listelenmiştir (Brewster ve Railsback, 2003).

Kişisel dürüstlüğü göstermek : Okulun tepe noktasında olan okul yöneticileri bir işin sonunu getirme yolunda diğer tüm iş arkadaşlarına, destek işgörenlerine, velilere ve öğrencilere dürüstlük davranmalı ve bu davranışında kararlılığını göstermelidirler (Barlow, 2001; Blase ve Blase, 2001; Sebring ve Bryk, 2000; akt. Brewster ve Railsback, 2003). Öğretmenlerin yöneticilerle olan ilişkilerinde dürüstlük ve bütünlüğün sağlanması ilişkide daha çok güce sahip olan müdürün sorumluluğundadır (Brewster ve Railsback, 2003).

Önem verdiğini göstermek: Güvenilir ve saygı değer okul yöneticileri okulundaki öğretmenler, öğrenciler, onların aileleri ve okulun diğer üyelerinin durumlarıyla kişisel olarak ilgilenirler (Sebring ve Bryk, 2000, akt. Brewster ve Railsback, 2003). Böylece karşısındakinin beklentisine cevap vererek kendilerine olan güveni artırır.

Ulaşılabilir olmak: Okul yöneticileri, açık iletişimi destekleyerek ve aktif olarak kendilerini öğretmenlere, velilere, öğrencilere ve diğer yardımcı işgörenleri ulaşılabilir kılarak, okul birliği üyelerinin güvenini kazanırlar(Black 1997; Blase ve Blase, 2001; Sebrng ve Bryk, 2000, akt. Brewster ve Railsback, 2003). Barlow (2001)'a göre; "Bir lider bir kere açık olma riskini aldı mı büyük ihtimalle diğerleri de böyle davranacaklardır ve böylelikle güven kültürünü oluşturmada gerekli olan ilk adımları atmış olacaktır". Bu nedenle okul yöneticilerin açık kapı

politikası izleyerek, ulaşılabilir olması, kendisine güveni artıracaktır (akt. Brewster ve Railsback, 2003).

Etkili iletişimi kolaylaştırmak ve model olmak: Kişilerin yeteneksizliğini veya diğerlerinin söylediklerini dinlemedeki gönülsüzlüğü içeren etkisiz iletişim, problem çözmeyi zorlaştırma, güveni azaltma yöneticiler, öğretmenler ve diğer destek işgören arasında izole olma duygusunu artırmaktadır (Blase ve Blase 2001, akt. Brewster ve Railsback, 2003). Lambert (2003)'in de belirttiği gibi: "Güven çok yönlü iletişim sistemlerinin içinde oluşturulur ve yaşanır. Bir iletişim sistemi geribildirim tekrarları da dahil, açık ve esnek olmalı ve okuldaki herkesin iletişim sürecine katmaya fırsat vermelidir." İletişim sürecinin yöneteni ise okul yöneticileridir. Okul yöneticilerinin okuldaki herkese model olacak davranışlarda bulunarak, bu süreci etkili bir şekilde yönetmesi, okulda güven kültürünün gelişmesine olanak sağlayacaktır(akt. Brewster ve Railsback, 2003).

Karar verme sürecine işgöreni dahil etmek: Karardan etkileneceklerin bilgilerine başvurarak, kararda ağırlığı olacak işgören için gerekli olan bilgiyi sağlayarak ve öngörülerini olan yetenekli, uzman öğretmenlere değer verip onlardan yararlanarak katılımın artırılması öğretmenlerin ve diğer işgörenin yöneticilere güvenini artıracaktır (Black, 1997; Blase ve Blase, 2001, akt. Brewster ve Railsback, 2003).

Denemeyi kutlamak ve riski desteklemek: Öğretmenlere yeni şeyleri denemeleri ve hata yapmaları için olanak tanınmalıdır. Üretim ve risk alma, öğrenenler ve uzmanlar olarak kararlarına güvenilen öğretmenlere olan saygıyı gösterir (Blase ve Blase, 2001, akt. Brewster ve Railsback, 2003). Barlow (2001): "Güvenilir müdürler, öğretmenlere yetki verir ve içlerindeki mükemmeli ortaya çıkarır" demektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlere görevlerini yaparken yenilikleri denemesine olanak sağlaması ve risklerini desteklemesi öğretmenlerin kendilerine güvenini artıracaktır(akt. Brewster ve Railsback, 2003).

Görüş ayrılığının değerini belirtmek: Misilleme korkusu olmadan endişe ve görüş ayrılıklarını belirtebilmenin, güven içeren ilişkilerin oluşturulmasındaki rolü çok önemlidir (Lien, Johnson ve Ragland,1997, akt. Brewster ve Railsback, 2003). Blase ve Blase (2001), çatışmanın uzun vadede önemli ve olumlu sonuçlara ulaşmada bir yol olduğunu vurgulayarak, bu nedenle okul

yöneticilerine farklılıkları kucaklamayı önermektedir. Okul müdürlerinin bu davranışı sonucu öğretmenlerin okul kararlarına anlamlı bir şekilde katılarak ve açıkça bilgilerini paylaşacakları bir ortam sağlanması, öğretmenlerin kendilerini daha güvende hissetmelerini sağlayacaktır (akt. Brewster ve Railsback, 2003).

Öğretmenlerin eleştirilerine açık olmak: Bryk ve Schneider'e göre (2003, akt. Brewster ve Railsback, 2003) okul liderleri olan yöneticiler, öğretmenlerin okulu eleştirilerinde iyi niyetli olduklarını bilmeli; öğretmenlerin okulların yetersizliklerini eleştirmesine izin vermeli, onların bu eleştirilerinin değerli olduğunu ve onlara hissettirmelidir. Öğretmenlerin kendilerini desteksiz, güvenilmez ve devamlı olarak azarlanmanın eşiğinde hissettikleri ortamlarda, öğretmenler ve yöneticiler arasında büyük bir olasılıkla güven gelişmeyecektir. Bu nedenle yöneticilerin saldırgan olmadan eleştiriye açık olmaları kendilerine güveni geliştirecektir.

Öğretmenlerin temel kaynaklara sahip olduğundan emin olmak: Öğretmenler, okul için gerekli olan kitaplar ve diğer ihtiyaçların müdür tarafından zamanında karşılanacağını bildikleri takdirde, sorumluluk sahibi bir lider olarak bu kişiye olan güven artmaktadır. (Kratzer,1997; Sebring ve Bryk, 2000, akt. Brewster ve Railsback, 2003). Bu nedenle yöneticilerin kaynak sağlayıcı, destek olucu çabaları güven artırıcı çabalardır.

Etkisiz öğretmenleri değiştirmeye hazır olmak: Bu son öneri, son çare olarak teklif edilmiştir ve güçlü bir tedbiri gerektirmektedir. Bir işgöreni çıkarmak özellikle profesyonelce yapılmazsa, uyarı veya kesin bir sebep olmaksızın gerçekleşirse, yöneticilerin diğer öğretmenlerle olan ilişkisinde ciddi bir potansiyel zarara yol açar ve okuldaki güven seviyesini düşürür. Bununla birlikte, etkisiz öğretmenleri, okul misyonunu destekleyecek olan güçlü olanları ile değiştirmenin gerektiği bazı durumlarda olabilir. Bir müdürün genel olarak yeteneksiz olduğu kabul edilen öğretmenleri işten çıkarmadaki gönülsüzlüğü veya kabiliyetsizliği, kendisinin diğer işgören üyeleri ile olan ilişkisindeki güvene de zarar verir (Bryk ve Schneider, 2003, akt. Brewster ve Railsback, 2003). Türkiye'de öğretmenlerin işten çıkarılması okul yöneticilerinin rolü dışındadır, ancak okul yöneticileri etkisiz öğretmenleri etkin hale getirmede önemli etkiye sahiptir. Hizmetiçi eğitim etkinlikleri ve okul içi eğitim çalışmaları ile öğretmenleri etkin hale getirmek okulda uzmanlığa dayalı güvenin artırılmasında önemlidir.

Yukarıdaki önerilerin çoğu müdürlerin ve diğer yöneticilerin yapabilecekleri çerçevesindeyken, öğretmenlerin idarecilerle güveni arttırmadaki rolü görmezden gelinmemelidir. Açık bir şekilde, öğretmenlerin yeni düşüncelere açık olma seviyesi ve idarecilerin güveni arttırmaya yönelik çabalarına verecekleri desteğin nasıl etkili olabileceği konusunda bir fark yaratacaktır (Brewster ve Railsback, 2003).

Öğretmenler arasında güveni oluşturma sorumluluğu hem idarecilerin hem de öğretmenlerin omuzundadır. Yöneticiler öğretmen ilişkileri için gerekli olan şartları yaratmada aktif bir rol alabilir ve almalıdırlar(Sergiovanni,1992, akt. Brewster ve Railsback, 2003). Tschannen-Moran ve Hoy'a (1998) göre, öğretmenlerin davranışları, iş arkadaşları arasında güveni etkileyen en önemli etmenlerdir. Eğer öğretmenler arasındaki ilişki belirgin bir biçimde değişecekse, öğretmenler kendileri öğretmen kadrosu içindeki güveni engelleyen etmenleri ortaya çıkarmak için çalışmalı ve ilişkileri geliştirmek, onarmak ve sürdürmek için önyak olmalıdırlar. Şunlardan başlanabilir:

Tüm öğretim kadrosunu okulun misyonu, vizyonu ve ana değerleriyle bağlantılı tartışmalarla ve aktivitelerle meşgul etmek: Bryk ve Schneider'e (2003, akt. Brewster ve Railsback, 2003) göre öğretmen kadrosu içinde güven, öğrencilerin neyi öğrenmeleri gerektiği, eğitim öğretimin nasıl yürütüleceği ve öğretmenlerle öğrencilerin birbirlerine nasıl davranacağına dair genel bir anlayış çerçevesinde temellenir. Öğretmenlerin iş arkadaşları arasında dürüstlük hissetmeleri için, bir öğretim kadrosu yalnızca bu görüşleri paylaşmamalı, üstelik diğer öğretmenler tarafından yapılan hareketlerin de birbirleriyle tutarlı olması gerektiği bilinmelidir.

Yeni öğretmenleri "hoş karşılanmış" hissettirmek: Bir okulun ilk yoğun birkaç haftasında, genellikle yeni öğretmenler gözden kaçırılır (Gordon, 1991, akt. Brewster ve Railsback, 2003). Yeni gelenlerle en baştan arkadaş canlısı ve destekleyici bir ilişki geliştirmek, (örneğin onları yemeğe davet ederek, onu okuldaki diğer kişilere tanıtarak, ihtiyaçları karşılamak için yardım teklif ederek) tecriti azaltıp aksine okulla bütünleşmesine yardım ederek, okul ve arkadaşlarına güven duymalarına neden olur. Yöneticiler yeni ve devam eden öğretmen kadrosu arasındaki gelişen ilişkiyi, okul yılı boyunca öğretmenlerin

buluşup birbirlerini tanımalarına fırsat yaratarak destekleyebilirler (Brewster ve Railsback, 2003).

Öğretmenlerin birlikte paylaşımcı olarak çalışabilecekleri fırsatlar yaratmak ve desteklemek: Okul yöneticileri, programda öğretmenler için ortak çalışma zamanı ayırarak, takım çalışması için gereken etkili yolları öğrenebilecekleri bir eğitim olanağı sağlaması ve öğretmenlere işbirliğine teşvik ederek işbirliğini desteklemesi okul işgöreni arasındaki güveni geliştirir (Blase ve Blase, 2001; Tschannen-Moran, Uline, Hoy ve Mackley, 2000, akt. Brewster ve Railsback, 2003). Öğretmenler okul binasında birbirlerini yakın olarak tanımalarına olanak sağlayacak ortamların sağlanması gerekmektedir.

Öğretim kadrosu iletişimini geliştirmek için gereken yolları belirlemek: Öğretmenler için bir web sitesi kurulması öğretmenlerin hem birbirleri ile iletişimini artırır hem de kendilerine gelişme fırsatı vererek uzmanlaşmalarını sağlar. Ayrıca bu sitede okulla ilgili bilgileri paylaşmak, öğretmenlerin ilgileri ve problemleri hakkında bir tartışma bülteni oluşturmak, öğretmenleri geliştirici makaleleri yayımlamak, diğer okulların çalışmalarını rapor etmek, sosyal toplantılara davet etmek, ders fikirlerini paylaşmak, yararlı web adresleri yollamak ve diğer öğretmenlerin ilgisini çeken web bağlantıları vermek gibi konularda bilgi alışverişi sağlanabilir. Bu şekilde okulda iletişim artacak böylece öğretmenler arasındaki güven de artacaktır(Brewster ve Railsback, 2003).

İlişki gelişimini destekleyen profesyonel gelişim modelini seçmek: Arkadaş koçluğu, akıl hocalığı, takım öğretimi, profesyonel öğrenme birlikleri ve iş arkadaşlarıyla buluşma gibi tekniklerin hepsi, kişileri karşılıklı ortak ilgi ve endişe konusu etrafında toplayarak, bir araya getirerek, öğretmen ilişkilerini güçlendirmeye yarayan modellerdir (da Costa ve Riordan,1996; Israel,2003, akt. Brewster ve Railsback, 2003).

Örgütsel Güvenin Öncelleri ve Çıktıları

Örgütsel güven bir çok değişkenden olumlu yada olumsuz etkilendiği gibi bir çok değişkenide etkilemektedir. Burada örgütsel güvenin öncelleri ve çıktıları alan yazına dayalı olarak verilecektir.

Örgütsel Güven Öncelleri:

Güven düzeyini en önemli belirleyicileri güvenin bileşenleri olan açıklık, doğruluk, güvenilirlik, dürüstlük, uzmanlık, risk alma eğilimidir. Güven algısı güvenen kişinin kendine has özelliklerden de etkilenebilmektedir. İşgörenin kişilik özellikleri, diğerleri ile benzerliği, güvenme eğilimi, tanınmışlığı, ünü güven algısının bireysel değişkenleridir. Güveni belirleyen bir diğer değişken de ulusal ve örgütsel kültürdür. Yapılan araştırmalarda ulusal kültür, değerler, bireysellik/toplumculuk, güç mesafesi gibi kültür özellikleri bireylerin güven algısında önemli rol oynamaktadır.

Güvenin etkilendiği bir diğer değişken de liderliktir. Özellikle lider desteği, dönüşümsel liderlik ve etik liderlik davranışları örgütlerde güven oluşturmada önemli etkiye sahiptir. İletişim süreci, iletişim sürecindeki etik davranış ve iletişim süresi, örgütlerde güvenin oluşmasında etkili özelliklerdir.

Örgütsel yapı ile ilgili özelliklerde güveni etkileyen öncel değişkenlerdendir. Kendini güvende hisseden, gevşek denetime tabi, güçlendirilmiş özerk işgörenler daha fazla güven duymaktadır. Ayrıca örgütlerde kaynak bağımlılığı ve ücret arttıkça güven düzeyi de artmaktadır. Örgüt yapısı küçük olan örgütlerde ve yapısı büyük olan örgütlerin küçülmesi ile birlikte örgütsel güven düzeyinde artma gözlenmektedir.

Örgütsel süreçlere, ilişkilere bağlı olarak yaşanan bazı değişkenler de güvenin düzeyini olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Örneğin algılanan örgütsel destek, eşitlik, işdoymu, adalet, işbirlikli karar alma, paylaşma, bağlılık, hizmet kalitesi ve örgütsel kimlik algısı arttıkça güven de artmaktadır. Buna karşın örgüte ilişkin olumsuz duygular arttıkça güven düzeyi düşmektedir. Son olarak da bireyin işine güdülenmiş düzeyi arttıkça güven düzeyi de artmaktadır.

Tablo 4 Örgütsel Güvenin Öncelleri

Değişkenler		Yazarlar
İşgören özellikleri	Kişilik özellikleri	Bews ve Uys, 2001; Kalleberg, Appelbaum, Sleigh ve Schmitt, 2004.
	Benzerlik	Tam, Coote ve Forrest, 1999.
	Güvenme eğilimi	Driks ve Ferin, 2002.
	Tanınırlık, ün	Shih, 2005.
Ulusal ve örgütsel kültür	Ulusal kültür	Doney ve diğer., 1998; Lee, Pillutla ve Law, 2000; Wasti, 2001; Koca, 2003; Ayan, 2004.
	Değerler	Kalleberg ve diğer., 2004.
	Bireysellik/toplumculuk	Huff ve Kelley, 2002, 2003.
	Güç mesafesi	Begley, Le, Fang ve Li, 2002.
İletişim süreci	İletişim ve Etkileşim süresi	Tam, Coote ve Forrest, 1999; Albrecht ve Travaglione, 2003; Shih, 2005; Bews ve Uys, 2001; Shih, 2005.
	Etik davranış	Demircan, 2003.
Liderlik	Lider desteği	Podsakoff ve diğer., 1990; Chen, Lam, Schaubroeck ve Naumann, 2002; Driks ve Ferin, 2002; Albrecht ve Travaglione, 2003.
	Dönüşümsel liderlik	Podsakoff ve diğer., 1990; Ferres, Connell ve Travaglione, 2005.
	Etik liderlik	Yılmaz, 2006.
Örgütsel süreçlere ilişkin algılar	Algılanan örgütsel destek	Tan ve Tan, 2000; Chen, Aryee ve Lee, 2005; Ferres ve diğer., 2005.
	Eşitlik algısı	Hubbell ve Chory-Assad, 2005; Kickul, Gundry ve Posig, 2005.
	Örgüte olumsuz duygular	Chen ve diğer., 2002.
	İşçoyumu	Sargeant ve Lee, 2002.
	Örgütsel adalet	Alexander ve Ruderman, 1987; Lind ve Taylor, 1988; Folger ve Konoosky, 1989; Greenberg, 1990a; Konovsky ve Cropanzano, 1991; Dailey ve Kirk, 1992; Tyler ve Lind, 1992; Barling ve Michelle, 1993; Konovsky ve Pugh, 1994; Brockner ve Siegel, 1995; Korsgaard ve Roberman, 1995; Korsgaard, Schweiger ve Sapienzo, 1995; Mater ve diğer., 1995; Greenberg, 1996; Tyler ve DeGoe, 1996; Brockner, Siegel, Daly, Tyler ve Martin 1997; Farh ve Earley ve Lin, 1997; Korsgaard ve Roberman ve Rymph, 1998; Tremblay ve diğer. 1998; Van Den Bos, Wilke ve Lind, 1998; Zaheer ve diğer., 1998; Pillai ve diğer., 1999; İşbaşı, 2000a; Lee ve diğer., 2000; Menguc, 2000; Tan ve Tan, 2000; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001; Günaydın, 2001; Aryee, Budhwar ve Chen, 2002; Begley ve diğer., 2002; Driks ve Ferin, 2002; Jacobs ve Laszlo, 2002; Sargeant ve Lee, 2002; Williams, Pitre ve Zainuba, 2002; Albrecht ve Travaglione, 2003; Caldwell ve Clapham, 2003; Demircan, 2003; Ertürk, 2003; Ruder, 2003; Hubbell ve Chory-Assad, 2005; Kickul ve diğer., 2005; Mishra ve Mishra, 2005; Wong, Ngo ve Wong, 2006.
	İşbirlikli karar alma	Driks ve Ferin, 2002.
	Paylaşma	Nyhan, 2000.
	Güdülenme	Sargeant ve Lee, 2002.
	Hizmet kalitesi	Sargeant ve Lee, 2002.
	Örgütsel bağlılık	Cardona ve Espojo, 2002; Cardona, Lawrence ve Bentler, 2003.
	Örgütsel kimlik	Tüzün, 2006.
	Örgütsel yapı ile ilgili özellikler	Güçlendirme
Güvenlik		Albrecht ve Travaglione, 2003; Wong, Ngo ve Wong, 2003.
Kontrol		Das ve Teng, 2001; Brashear, Manoli ve Brooks, 2005.
Kaynak bağımlılığı		Shih, 2005.
Küçülme		Farrell, 2003.
Otonomi		Kalleberg ve diğer., 2004.
Ücret	Lee ve diğer., 2000.	

Örgütsel Güven Çıktıları:

Örgütsel güven bir çok değişkeni etkilemektedir. Güven özellikle bireylerin iş doyumunu, örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, inisiyatifi ele alma davranışı, morali, örgütsel stres, çatışma , problem çözme becerisi, risk alma, sosyal sorumluluk ve yaratıcılık değişkenlerini etkilediği görülmektedir. Güven düzeyi yüksek bireylerin iş doyumunu, örgütsel adalet algısı, örgütü ile özdeşleşmesi, örgüte bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimi, inisiyatifi ele alma davranışı, morali, problem çözme becerisi, risk alma davranışı, sosyal sorumluluk alma davranışı ve yaratıcılığı güven algısı ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Buna karşılık örgütsel stres, çatışma yaşanma eğiliminde güven algısı düzeyi ile ters bir orantı olduğu araştırmalarca saptanmıştır.

Ayrıca güven açık örgüt kültürleri geliştirme, bilgi yaratımı, çevreye uyum, değişime direnç, grup bağlılığı, iletişim, işbirliğini kolaylaştırma , iş devri , kaynak aktarımı, işgören devamsızlığını azaltma, işten ayrılma niyeti, karar verme sürecini kolaylaştırma, kontrol, örgütsel kararlılık, örgüt iklimi , örgütsel verimlilik, örgütsel yenileşme ve öğrenme, örgütsel performans, bölüm performansı, bireysel performans, yetki devrini kolaylaştırma gibi örgütsel değişkenlerini de doğrudan etkilemektedir. Güven algısının yüksek olan örgütler de açık örgüt kültürünün daha kolay oluştuğu, iletişim kanallarının açık olduğu, işbirliği içine girme davranışının daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca güven düzeyi artıkça örgütsel yenileşme ve öğrenme, istendik örgüt iklimi oluşturma, bilgi yaratma, yetki ve kaynak aktarma, örgütün çevreye uyumu, grup bağlılığını artırma gibi örgütsel özelliklerin gelişmesinde olumlu etkiye sahiptir. Örgütlerde güven tesisi ile işgörenlerin, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlığı, iş terki, iş devri azalmakta böylece örgütsel verimlilik artmaktadır. Güven gerek bu değişkenleri etkileyerek, gerekse doğrudan bireysel, grup, bölüm ve örgütsel performansı artırmaktadır.

Tablo 5. Örgütsel Güvenin Çıktıları

Değişkenler	Yazarlar
İş doyumu	Zand 1972; Roberts ve O'Reilly 1974; O'Reilly ve Roberts 1974 ; Muchinsky 1977; Boss 1981; Cook ve Wall, 1980; Schurr ve Ozanne 1985; Moorman, Nehoff ve Organ, 1993; Baird ve St-Amand, 1995; Brockner ve diğer.,1997; Smith ve Barclay 1997; Ward 1997; Rich 1997 Pillai ve diğer.,1999; Rindfleisch, 2000; Aryee ve diğer., 2002; Driks ve Ferin, 2002; Gould-Williams, 2003; Straiter, 2005; Houtte, 2006.
Örgütsel Adalet	Brashear ve diğer., 2005.
Örgütsel özdeşleşme	Tüzün, 2006.
İnsiyatifi ele alma davranışı	Ruder, 2003.
İşgören morali	Diffie-Couch, 1984; Fairholm, 1994; Sonnenburg, 1994; Baird ve St-Amand, 1995.
Örgütsel bağlılık	Diffie-Couch, 1984; Moorman, Nehoff ve Organ, 1993; Fairholm, 1994; O'Reilly, 1994, Sonnenburg, 1994; Brockner ve diğer.,1997 Pillai ve diğer, 1999; Nyhan, 2000; Ruppel ve Harrington, 2000; Tan ve Tan, 2000; Kamer, 2001; Altinkese, 2002; Aryee ve diğer., 2002; Driks ve Ferin, 2002; Spreitzer ve Mishra, 2002; Wong, Wong ve Ngo, 2002; Gould-Williams, 2003; Albrecht ve Travaglione, 2003; Demircan, 2003; Farrell, 2003; Chen, Aryee ve diğer., 2002; Ferres ve diğer., 2005; Mishra ve Mishra, 2005; Straiter, 2005; Thompson ve Heron, 2005.
Grup bağlılığı	Goddard, Tschannen-Moran ve Hoy, 2001; Shih, 2005.
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Podsakoff ve diğer., 1990; Burns ve Collins, 1991; Marlowe, 1992; Moorman, Nehoff ve Organ, 1993; Deluga, 1994, 1995; Konovsky ve Pugh, 1994; McAllister, 1995; Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996; Robinson, 1996; Brockner ve diğer., 1997; Nyhan ve Marlowe 1997; Pillai ve diğer., 1999; İşbaşı, 2000a; İşbaşı, 2000b; Menguc, 2000; Kamer, 2001; Aryee ve diğer., 2002; Driks ve Ferin, 2002; Wong ve diğer., 2003; Yoon ve Suh, 2003; Kalleberg ve diğer., 2004; Thau, Bennett, Stahlberg ve Werner, 2004; Chen, Aryee ve diğer., 2002; Ferres ve diğer., 2005; Koberg, Boss, Goodman, Boss ve Monsen, 2005.
Özel ilişkiye yatırım	Shih, 2005.
Örgütsel stres	Sonnenburg, 1994; Baird ve St-Amand, 1995.
Çatışma	Porter ve Lilly 1996; Zaheer ve diğer., 1998; De Reu ve diğer.,1998; Tam, Coote ve Forrest,1999.
Problem çözme becerisi,	Zand, 1972; Boss, 1981; Hurst, 1984.
Risk alma	Das ve Teng, 2001.
Sosyal sorumluluk	Ertan, 2004.
Yaratıcılık	Ruppel ve Harrington, 2000.
Açık örgüt kültürü	Hoffman ve diğer., 1994.
Bilgi yaratımı ve yönetimi	Thompson ve Heron, 2005; Özarallı, 2006.
Çevreye uyum	Tam, Coote ve Forrest,1999; Farrell, 2003.

Tablo 5. Örgütsel Güvenin Çıktıları (Devam)

Değişkenler	Yazarlar
Değişime direnci azaltma	Kotler ve Schlessinger, 1979; Lines, Selart, Espedal ve Johansen, 2005.
İletişim	Mellinger, 1959; Zand, 1972; Roberts ve O'Reilly 1974; O'Reilly and; Roberts 1974; O'Reilly 1978; Boss, 1981; Kimmel ve diğer., 1980; Smith ve Barclay 1985; Penley ve Hawkins, 1985; Butler ve Cantrell, 1984; De Dreu ve diğer., 1998; Dirks, 1999.
İşbirliği	Schurr ve Ozanne 1985; Hosmer, 1995; Fukuyama, 2000; Jones, 1998; Rindfleisch, 2000; Tschannen-Moran, 2001; Günaydın, 2001.
İşdevri	Mishra ve Mishra, 2005.
İşgören devamsızlığı	Diffie-Couch, 1984; Mishra ve Morrissey, 1990; Fairholm, 1994; Sonnenburg, 1994; Baird ve St-Amand, 1995.
İşten ayrılma niyeti	Robinson 1996; Tan ve Tan, 2000; Aryee ve diğer., 2002; Driks ve Ferin, 2002; Albrecht ve Travaglione, 2003; Wong ve diğer., 2003; Brashear ve diğer., 2005; Ferres ve diğer., 2005.
Karar verme süreci	Boss, 1981; Zand, 1972; Hurst, 1984; Kim ve Mauborgne, 1993; Baird ve St-Amand, 1995; Tyler ve Degoey, 1996; Spreitzer ve Mishra 1999.
Kontrol	Das ve Teng, 2001.
Örgütsel kararlılık	Cook ve Wall, 1980.
Örgüt iklimi	Muchinsky, 1977.
Örgütsel verimlilik	Sonnenburg, 1994; Baird ve St-Amand, 1995; Nyhan, 2000.
Örgütsel yenileşme ve öğrenme	Fairholm, 1994; Sonnenburg, 1994; Baird ve St-Amand, 1995; Pillai ve diğer., 1999; Rousseau ve Tijoriwala, 1999; Blomqvist, 2002;
Örgütsel Performans	Earley, 1986; Aryee ve diğer., 2002; Driks ve Ferin, 2002; Gould-Williams, 2003; Parlar, 2003;
Bölüm performansı	Friedlander 1970; Kegan ve Rubenstein 1973; Klimoski ve Karol 1976; Kimmel ve diğer., 1980; Schurr ve Ozanne 1985; Zaheer ve diğer., 1998; Dirks 1999; Davis ve diğer., 2000; Dirks 2000.
Bireysel performans	Oldham, 1975; Earley 1986; Robinson 1996; Rich 1997.
Yetki devrini kolaylaştırma	Diffie-Couch, 1984; Mishra ve Morrissey, 1990; Fairholm, 1994; Sonnenburg, 1994; Baird ve St-Amand, 1995; Gomez ve Rosen, 2001.
Kaynak aktarımı	Tsai ve Ghoshal 1998.

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgüt ve yönetim alanyazınında örgütlerde biçimsel rol davranışları ile emre dayalı olmayan ve örgüte yarar sağlayan örgütsel biçimsel olmayan davranışlar birbirinden ayrılmaktadır.

Biçimsel rol davranışı, iş ve yönetim için kabul edilen ve yapılması beklenen davranışlardır. Biçimsel rol davranışı, formal örgütlerdeki yapıların, sistemlerin, politikaların, kuralların ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması ile ilgili davranışları kapsamaktadır (Organ, 1988). Biçimsel rol davranışı, örgütteki biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmıştır ve işgörenler yerine getirmeleri gereken bu davranışlarda başarılı olmazlarsa, örgütün vereceği ödülleri alamayacaklar, belki de işlerini kaybedeceklerdir (Kidwell, Mossholder ve Bennett, 1997).

Örgütlerde, işgörenlerin gösterdikleri biçimsel olmayan davranışlar farklı isimlerle ele alınmaktadır. Bu biçimsel olmayan davranışlardan prososyal örgütsel davranış (prosocial organizational behavior) (Brief ve Motowidlo, 1986; George, 1991), örgütsel vatandaşlık davranışı (organizational citizenship behavior) (Organ, 1988, 1990; Graham, 1991; Schnake, 1991), "İyi Asker Sendromu (Good Soldier Syndrome)" (Bateman ve Organ, 1983), fazladan rol davranışı (extra role behavior) (Van Dyne ve Lepine, 1998) ve bağlamsal performans (contextual performance) (Motowidlo ve Borman, 2000), son dönemde alanyazında sıkça kullanılan kavramlar olarak göze çarpmaktadır.

Brief ve Motowidlo (1986) göre, prososyal örgütsel davranışlar işgörenlerin örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim içinde buldukları birey, grup ve örgütün huzurunu sağlama ve onları korumaya yönelik yardımlaşma, paylaşma, işbirliği kurmaya gönüllü olma davranışlarıdır. Prososyal davranışlar örgüt açısından olumlu ve olumsuz olabilir. Örgüt açısından olumlu ele alınan prososyal davranışlar tanımlanmış rol davranışı ve fazladan rol davranışları olarak iki açıdan ele alınmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı fazladan rol davranışı içerisinde ele alınmaktadır.

Prososyal örgütsel davranışlar, tanımlanmış rol davranışların tersine, biçimsel rol tanımlarında yer almayan olumlu sosyal davranışlardır (Brief ve

Motowidlo, 1986). Örgütsel vatandaşlık davranışı, prososyal örgütsel davranışlarının alt oluşumu olarak ele alınmaktadır (Smith ve diğer., 1983; Bolon, 1997).

Alanyazında örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak (Podsakoff ve Organ, 1986; Williams ve Anderson, 1991; Farh, Podsakoff ve diğer., 1990; Costa ve McCrae, 1987; Organ ve Konovsky 1989; Smith ve diğer., 1983) değişik tanımlamalar yapılmıştır.

Bateman ve Organ (1983), Katz ve Kahn (1966) tarafından geliştirilmiş olan rol ötesi davranış kavramından yararlanarak, örgütsel vatandaşlık davranışını tanımlamışlardır.

Alanyazında en kabul görmüş tanımlama Organ (1988,1990) tarafından yapılmıştır. Ona göre örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde doğrudan, tam olarak bulunmayan ve dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak örgütün işlevlerini verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışlardır.

İşgörenlerin örgütlerine yönelik olarak gönüllü, proaktif ve emirlere dayanmayan genel eğilimi açık ve olumlu doğal davranışlardır (Hunt, 1999).

George(1992)' a göre, örgütsel vatandaşlık davranışı rol kapsamı içinde olmayan ya da rol kapsamının üzerinde niteliğe sahiptir ve örgütün formal ödül sistemi içerisinde yer almayan davranışlardır. Birey, örgüt açısından işlevselliği olan aktif ya da pasif nitelikli bu davranışları gösterip, göstermemeye kendisi karar verir.

Schnake (1991), davranışın niteliğinin yanı sıra, davranışın yöneltildiği yeri de dikkate alarak, örgütsel vatandaşlık davranışlarını bireylere, gruplara veya örgütlere yöneltilmiş işlevsel davranışlar olarak tanımlamıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri

Organ (1988)' a göre örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlarında üç özellik dikkat çekmektedir:

1- Örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesi kişinin takdirindedir ve gösterildiğinde ödüllendirilmez, gösterilmediğinde ise cezalandırılmaz.

2- Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenin iş tanımı içerisinde doğrudan veya dolaylı olarak yer almaz.

3- İşgörenler, örgütsel vatandaşlık davranışını göstermek için eğitim almazlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı bir bütün olarak örgütün işlevselliğini artırır.

Organ ve Ryan (1995)'a göre örgütsel vatandaşlık davranışı, bir bireyin sosyal durumuna ya da kişiliğine bağlı olarak, örgüte veya iş yerindeki özel bir bireye yardımcı olma gönüllülüğünün bir sonucudur. Gönüllülük kavramı ile, bu tür bir davranışın bireyin rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği bir davranış olmadığı, aksine kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği ifade edilmektedir (Organ, 1988, Organ, 1990).

Genel olarak bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı örgüte, yönetime, gruba ya da bir bireye yardımcı olabilecek olumlu davranışları içermektedir (Brief ve Motowidlo, 1986).

Örgütün gelişmesi için iş arkadaşlarıyla birlikte orijinal fikirler ortaya atmak, örgüte daha fazla katkı sağlayabilmek için kendi kendini eğitmek ve örgütün dış çevrede olumlu şekilde tanınmasını sağlamak (Katz ve Kahn, 1966), herhangi bir nedenle görevi başında bulunmayan iş arkadaşlarının işlerini devam ettirmek, iş arkadaşlarının sorumluluğunda olan işlerde ona yardımcı olmak, iş yerinin temiz kalmasına özen göstermek, iş arkadaşlarına işle ilgili gerekli araç-gereç ve materyal konusunda yardımcı olmak, dakiklik, diğer işgörenlere yardım etmek, yapılması zorunlu olmayan işler için gönüllü olmak, örgütün düzenlediği sosyal etkinliklere katılmak ve zamanı boşa harcamamak gibi formal iş tanımlarında tanımlanmamış, fakat örgüt tarafından arzu edilen olumlu davranışları kapsar (Bateman ve Organ, 1983; Smith ve diğer., 1983; Organ, 1988; Pond ve diğer.,1997, Yorges, 1999; Eastman, 1994). Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı, "diğer işgörenlerin hatalarını bulmak, olumsuz yöndeki duygularını açıklamak, önemsiz sorunlar hakkında konuşmak, diğer işgörenlerle tartışmak" gibi bir kişinin yapmaya hakkı bulunmasına rağmen yapmaktan

kaçındığı davranışlardır (Bateman ve Organ, 1983; Organ 1988,1990; Bishop ve diğer., 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, diğer işgörenlere yardım etme, yapılması gerekli olmayan işler için gönüllü olma, yardım istemediği halde yönetime yardımcı olma ve örgüt içindeki olaylardan şikayetçi olmama (Bateman ve Organ, 1983), kabul edilebilir normların ötesinde işe devamlılık ve dakiklik, bazı görevler için gönüllülük ve yönetim ile ilgili kararların uygulanmasında etkin işbirliği gibi örgütsel açıdan yararlı davranışları kapsamaktadır (Farh, Podsakoff ve diğer., 1990; Bolino, 1999; Organ, 1990; Organ ve Ryan, 1995). Örgütsel vatandaşlık davranışının yapısında, bir bireyin diğerlerini yanlısını bulma, onlarla tartışma, onları şikayet etme gibi istenmeyen eylemlerin yapılmaması olduğu kadar; sosyal etkinliklere katılma davranışları, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma, diğerlerine yardım etme ve gönüllü olma gibi davranışları da içermektedir. Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, önerileri kabul etme, yetenek ve hüner geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma (Turnipseed ve Murkison, 1996), gönüllü olarak örgüte yeni katılanlara yardım etme, diğer işgörenlerin haklarını yememe, ilave mola vermeme, örgüt toplantılarına düzenli katılma, sorumluluk alma (Kidwell ve diğer., 1997) gibi, konuları da içermektedir.

Alanyazın incelendiğinde temel olarak, bu davranışların, ikiye ayrıldığı görülmektedir (Farh ve diğer., 1997; Baron, 2000). Birinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yapıya etkin bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkar. İkinci tür ise, örgütsel yapıya zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde ortaya çıkar. Örgüte katkı şeklinde ortaya çıkan türden örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin örgüt için etkin bir şekilde örgüt hayatının içinde yer almasını gerektirir. Zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan davranış ise, örgüte zarar vermemek şeklinde kendini gösterir. Her iki davranış da örgütün yararına olan davranışlardır. Bu tür davranışlar sergileyen işgörenler örgüt içinde "iyi asker", "iyi vatandaş" olarak nitelendirilmektedir (Bolino, 1999).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ilk çalışmalar 1980'li yıllara rastlamaktadır (Bateman ve Organ, 1983; Smith ve diğer., 1983). Daha sonraki yıllarda yapılan bazı araştırmaların (Podsakoff, Williams, 1986; Puffer, 1987) Organ'ın 1988 yılında yayımladığı "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome" adlı eserine kaynaklık ettiği görülmektedir. Bateman ve Organ'ın (1983) geliştirdikleri 30 önermelik vatandaşlık davranışı ölçeğini, Smith, 16 önermelik bir ölçeğe dönüştürmüş ve bu yeni ölçek Smith ve diğerlerinin (1983) çalışmalarında kullanılmıştır. Organ, yaptığı araştırmaların bulgularından yola çıkarak, vatandaşlık davranışının farklı şekillerde ortaya çıktığını ifade etmiş ve Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını boyutlarına ayırarak açıklamaya çalışmıştır.

Williams ve Anderson (1991) da, örgütsel vatandaşlığın beş boyutundan söz etmektedir. Bunlar; kişiler arası yardım, bireysel girişim, sadık propagandacılık, kişisel gayret (çalışkanlık), rol yapmama (samimi davranma) davranışları olarak tanımlanmakta ve bu davranışların, informal kurallara bağlı olduğu, belli bir sıraya göre ortaya çıktığı belirtilmektedir.

Graham (1991), Örgütsel vatandaşlık davranışı 3 boyutundan bahsetmektedir. Bu boyutlar; uyum, sadakat ve katılımdır. Uyum, sorumluluk sahibi vatandaşların akılcı yasal otoriteyi tanınması ve uymasıdır. Sadakat, bireylerin topluluklarını korumak ve ilerletmek için fazladan çaba harcamasıdır. Katılım ise, örgütü etkileyecek yayınlar konusunda bilgi edinme, topluluğun kendini kontrol etmesine katkıda bulunma ve diğer işgörenleri de örgütleri için yararlı davranışları doğrultusunda teşvik etme gibi, davranışları içermektedir.

Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994), örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan araştırmaları, değişen iş, örgüt ve bireysel değişkenlere göre rol ve ekstra rol tanımının yapılmamasını eleştirmektedir. Bu eksiklikten kaçınabilmek için örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün her bir üyesinin olumlu uyumlu davranışlarını kapsayan küresel kavram olarak nitelendirmektedir. Böylece, örgütsel vatandaşlık davranışı daha önceki çalışmalarda üzerinde durulmayan, geleneksel iş rolü performans davranışlarından başka, işlevsel ekstra rol davranışları ve politik davranışları da kapsar. Böylece, yeni bir

yaklaşım ile örgütsel vatandaşlık davranışına felsefi, politik ve kültürel açıklamalar getirmektedirler.

Van Dyne ve diğer. (1994)'a göre; "*Toplumsal Vatandaşlık*" sorumluluklarıyla ilişkili üç bağımsız kategori bulunmaktadır. Bunlar; uyum, sadakat ve katılımdır.

1) *Uyum (Obedience)*: Yapılara ve süreçlere uyarak, saygı göstermeyi kapsamaktadır. Sorumluluk sahibi vatandaşlar, akılcı yasal otoriteyi tanımakta ve uyum sağlamaktadır.

2) *Sadakat (Loyalty)*: Topluluğa ait bir parça olarak topluluğun değerlerini temsil etmeyi kapsamaktadır. Sadık vatandaşlar, topluluklarını korumak, geliştirmek için fazladan çaba harcamaktadırlar.

3) *Katılım (Participation)*: Etkin olmayı, toplumun kendi yönetimine bağlılık ve sorumluluğunu içermektedir. Sorumlu vatandaşlar, yayınlar konusunda bilgi edinmek, topluluğun kendi yönetiminin (kontrolünün) gelişimine katkıda bulunmak ve diğer işgörenleri de örgütleri için yararlı davranmaları doğrultusunda özendirilmektedirler.

Bu boyutların temel alındığı örgütsel vatandaşlık davranışı, "örgütsel uyum, örgütsel sadakat ve örgütsel katılım" olmak üzere üç boyutta tanımlanmaktadır (Van Dyne ve diğer., 1994):

1) *Örgütsel Uyum (Organizational Obedience)*: Gereksinimlerin, akılcı kuralların, yönetimlerin örgütsel yapı düzeninin kabulünü, iş tanımları ve işgören siyasetini yansıtmaktadır. Uyumluluk, hizmette ve görev tamamlamada dakiklik, kurallar ve emirlere saygı duyma şeklinde görülmektedir.

2) *Örgütsel Sadakat (Organisatinal Loyalty)*: Örgütün liderine ve örgütün bütününe, iş gruplarına ve bölümlere bağlılık olarak tanımlanır. Örgütü tehlikelere karşı savunma, örgütün iyi ün sağlaması için katkıda bulunmak, diğer işgörenlerle işbirliği yapmak ve örgütü olumlu tanıtıcı davranışları kapsar.

3) *Örgütsel Katılım (Organisational Participation)*: Örgütsel ilişkinin ahlakın ideal standartlarıyla rehberliği, işgörenlerin kişisel bilgi edinmelerini sürdürmeyi sağlama ve yönetimin bilgi ve becerilerini güncellemesi ile ilgilidir. Gerekmeyen toplantılara katılma, diğer işgörenlerle bilgilerini ve yeni düşüncelerini paylaşma davranışlarını içermektedir. Katılımın üç alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar: toplumsal, destekleyici ve işlevsel katılım boyutlarıdır. Toplumsal katılım, en

geniş anlamıyla diğer bireyleri etkilemeyi kapsamaktadır. Toplantılara katılma, diğerleri ile olumlu iletişim içinde bulunma ve grup etkinliklerine katılma davranışlarını kapsamaktadır. Diğer bir deyişle, bu boyut bireyler arası ve toplumsal bağlantıyı tanımlamaktadır ve örgüt ortamındaki bireyler arasındaki samimi ilişkilere dayalı davranışlardır. Destekleyici katılım, yenileşme, yüksek standartları sürdürme, diğer işgörenleri özendirme ve değişim için önerilerde bulunma gibi davranışları içermektedir. Destekleyici katılım davranışları örgütün diğer üyelerine yöneliktir ve çekişmemeyi, onları desteklemeyi yansıtmaktadır. İşlevsel katılım davranışının diğer boyutlarla yakın ilişkisi bulunmaktadır. Bu kişisel odaklı davranışlar normal görevlerin yanı sıra fazladan iş yapma, kişisel gelişim ve özel görevler için gönüllülüğü temel almaktadır. Örgütsel bağlamda, bağlılığa, adanmaya dayalı katılımlardır. Bu katılım, örgütün işlevine değer katar (Van Dyne ve diğer., 1994).

Alanyazın incelendiğinde, vatandaşlık davranışı kavramının boyutları üzerinde fikir birliğine varılamadığı ve farklı çalışmalarda (George ve Brief, 1992; Moorman ve Blakely, 1995; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Podsakoff ve diğer., 1996; Podsakoff ve diğer., 1990; Smith ve diğer., 1983) 30'un üzerinde vatandaşlık boyutu tanımlandığı görülmektedir.

Podsakoff ve diğer., (1996; 2000) alanyazını tarayarak, örgütsel vatandaşlık davranışının farklı şekillerde boyutlandırıldığını ve isimlendirildiğini saptamışlar bir tablo halinde bunlar arasındaki ilişkiyi araştırmacılara göre karşılaştırmalı olarak göstermişlerdir. Yaptıkları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını 7 temel başlık altında toplamışlardır. Tablo 6'da bu boyutlar özetlenmiştir.

Tablo 6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Boyutlar	Yazar	Boyutun isimlendirilmesi	Boyutun açıklanması
Yardımlaşma Davranışı (helping behavior),	Smith ve diğer. (1983)	Özgecillik	Bir bireye yüzyüze, doğrudan yapılan yardım davranışıdır. Örnek olarak yeni işgörene intibak eğitimi vermek verilebilir.
	Organ (1988, 1990a, 1990b)	Özgecillik	Bir sorunla karşılaşan bireye gönüllü yapılan yardımdır. Örnek olarak, yeni işe giren bir işgörene araçların nasıl kullanılacağına öğretilmesi, işin ağır kısmında iş arkadaşına yapılan yardım, meslektaşının ihtiyacı olan ulaşılamayan bir aracı ona vermek verilebilir.
		Nezaket	Olası sorunlara karşı, korunacak tedbirler almak, olacıklardan önce ilgilileri uyararak
		Barış sağlayıcılık	Yapıcı olmayan davranışlara karşı önleyici hareketler.
		Neşelendiricilik	iş arkadaşlarını mesleki gelişimleir için cesaretlendirmek, yüreklendirmek ve övücü sözler söylemek
	Graham (1989) Moorman ve Blakely (1995)	Kişilerarası yardımlaşma	iş arkadaşları arasında gerektiğinde yardımlaşmaya odaklanmak
	Williams ve Anderson (1991)	OVD-B	Belirli kişiler üzerinde yararı hemen görülen böylece örgüte etkisi hemen yansıyan davranışlardır.
	George ve Brief (1992) George ve Jones (1997)	iş arkadaşlarına yardım	iş yerindeki tüm gönüllü davranışlardır. İş yerinde amaca ulaşmak için başarı odaklı yardım ve özendimelerdir. Örnek olarak ağır iş yükünde iş arkadaşlarına yardım, iş bölüşümü, kaynak kullanımı, atamalar vb gibi konulardaki hatalarda uyarı, yeni teknolojilerin kullanılmasında iş arkadaşlarına yardım verilebilir.
	Borman ve Motowidlo (1993, 1997)	iş arkadaşları ile yardımlaşma ve işbirliği	iş arkadaşlarına destek olma, yardımlaşma, fedakarlık davranışlarıdır.
	Van Scotter ve Motowidlo (1996)	Kişiler arası yardımlaşma	Örgütsel amaçların gerçekleşmesi için başarıyı artıran davranışlardır.
Centilmenlik (sportsmanship)	Organ (1988, 1990a, 1990b)	Centilmenlik	iş ortamındaki kaçınılmaz olumsuzlukları, işten doğan zorlukları tolere edebilme, bunlara karşı koyma ve bezginliği önleme davranışlarıdır.
	Borman ve Motowidlo (1993, 1997)	Diğerleri ile yardımlaşma davranışı ve işbirliği	Örgütsel nezaket ve olumsuzluklardan şikayet etmemektir.
Sadakat (organizational loyalty)	Graham (1989) Moorman ve Blakely (1995)	Sadakatle destek olma	Örgütün, örgüt dışındakilere tanıtımıdır.
	Graham (1991)	Örgütsel sadakat	işgörenlerin, iş gruplarının ve bölümlerin kenilerini tanıtmalarıdır. Dış çevreye tanıtımda örgütün ve liderinin bilgisinde, sadakatle bunu yapmasıdır. Tanıtımda örgütün iyi tarafları vurgulanırken, kötü taraflar gizlenir.
	George ve Brief (1992) George ve Jones (1997)	iyi niyet yaymak	işgörenlerin örgütün etkisini örgüt çevresine gönüllü olarak yayma çabasıdır. işgörenlerin örgütü için çevreye kaliteli hizmet sunması, örgütünü dışa karşı koruması, örgütüne güven sağlaması şeklinde kendini gösterir.

Tablo 6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları (Devam)

Uyum (organizational compliance),	Smith ve diğer. (1983)	Genel uyum	İşgörenlerin her an yardıma hazır beklemesini, özellikle de örgüte yeni katılanlara (dakiklik, zaman israfını önleme gibi) işle ilgili konularda yardımcı olarak onların örgüte uyumunu sağlamasını ifade eder.
	Graham (1991)	Örgütsel iteat	İşgörenlerin kurallara, talimatlara saygı ve bağlılık duymasını, işlerini yapmada dakikliği ifade eder.
	Williams ve Anderson (1991)	ÖVD-Ö	İşgörenlerin, işe gelemeyeceğini önceden haber vermesi, iş kurallarına uymayanları uyarması gibi örgüt için yararlı davranışlardır.
	Borman ve Motowidlo (1993, 1997)	Örgütsel kural ve işlemlere uymak	İşgörenlerin örgüt değerlerini, politikasını kabul ederek kurallara ve işlemlere uymasını ve otoriteye saygı duymasını ifade eder.
	Van Scotter ve Motowidlo (1996)	İş verme	İşgörenin genel kurallara uygun disiplinli davranışlarıdır.
Bireysel İnsiyatif (individual initiative)	Organ (1988, 1990a, 1990b)	Vicdanlılık	İşgörenlerin dakik davranması, iş yerini temiz tutması, kaynakları koruması ve onarması gibi davranışları yaparak; kendinden beklenenden öteye geçmesini ifade eder.
	Graham (1989) Moorman ve Blakely (1995)	Kişisel gayret Bireysel girişimcilik	İşgörenlerin işin gerektirdiğinin üstünde ve ötesinde özel çaba safetmesidir. İşgörenlerin iş arkadaşlarıyla iletişim kurarak bireysel ve grup performansını artırmasıdır.
	George ve Brief (1992) George ve Jones (1997)	Yapıcı tavsiyelerde bulunma	İşgörenlerin iş performansını artıracak tüm gönüllü yaratıcı önerilerini kapsar.
	Borman ve Motowidlo (1993, 1997)	Sebat, şevk ve fazladan gayret Görevin gereğini yerine getirmede isteklilik	İşgörenlerin görevlerini üstün çaba göstererek başarı ile tamamlamasıdır. İşgörenin rol tanımında bulunmadığı halde işleri yaparken insiyatif ve fazladan sorumluluk almasını ayrıca örgütünü geliştirmeye ilişkin önerileri kapsar.
	Van Scotter ve Motowidlo (1996)	İş kutsiyeti	İşgörenlerin sıkı çalışmalarını, bir iş problemini çözemede isteyerek insiyatif ve sorumluluk almalarını ifade eder.
Sivil Erdem (civic virtue)	Organ (1988, 1990a, 1990b)	Sivil erdem	Örgütsel yapıya bağlılığı ve örgütün politika belirlemedeki sorumluluğu ifade eder. Örgütü ile ilgi toplantılara katılmak, buralarda fikirler yapıcı fikirler sunmak örnek olarak verilebilir.
	Graham (1991)	Örgütsel ortaklık	Örgütsel uygulamalar ve sorunlarla ilgili olarak yöneticileri açık bir şekilde bilgilendirme, çağrılmasa dahi toplantılara katılarak bilgi, görüş ve yeni fikirleri diğerleri ile paylaşmak, olumsuzluklara karşı örgütünü korumak ve korumaya hazır olduğunu belli etmektir.
	George ve Brief (1992) George ve Jones (1997)	Örgütü koruma	İşgörenlerin örgüt mallarını korumasını, örgütü tehlikeli durumlara karşı uyarması, olası tehlikelere karşı uyanık olmasını ifade eder.
Kişisel Gelişim (self development)	George ve Brief (1992) George ve Jones (1997)	Kendini geliştirme	İşgörenlerin gönüllü olarak bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirerek örgütlerine yararlı olmalarını sağlayan davranışlardır. Örnek olarak işgörenin kendisini yenilemek ve yeni bilgi ve becerileri kazanmak için alanı ile ilgili kurslara, hizmetiçi eğitim çalışmalarına gönüllü olarak katılması örnek olarak verilebilir.

Organ (1988)'e göre, örgütsel vatandaşlık davranışı beş öge olarak tanımlamıştır (Organ, 1997; Farh ve diğer., 2001). Pek çok araştırma (Chattopadhyay, 1999; Deluga, 1994; Moorman, 1991, 1993; Niehoff ve Moorman, 1993; Tansky, 1993; Witt, 1991) Organ'ın yapmış olduğu sınıflamayı benimsenmesi nedeniyle bu çalışmada da Organ (1988)'in tanımladığı vatandaşlık boyutları kullanılmıştır. Bunlar:

1. Yardımlaşma (Altruism)
2. Nezaket (Courtesy)
3. Vicdanlılık (Conscientiousness)
4. Centilmenlik (Sportmanship)
5. Sivil erdem (Civic Virtue)

Yardımlaşma (Altruism, Helping behavior):

Alanyazında genel olarak yardımlaşma davranışı olarak nitelendirilmiştir. Bu boyutu bazıları özgecilik (Smith ve diğer., 1983; Organ, 1988, 1990), kişiler arası yardımlaşma (Graham, 1989; Moorman ve Blakely, 1995; Van Scotter ve Motowildlo, 1996), iş arkadaşlarına yardım (George ve Brief ,1992; George ve Jones, 1997), iş arkadaşlarıyla yardımlaşma ve işbirliği (Borman ve Motowildlo, 1993, 1997) olarak isimlendirilmiştir. Alanyazında farklı olarak isimlendirilen bu boyut kimi çalışmalarda “yardımseverlik” kimilerinde “diğerlerini düşünme” kimilerinde ise “özverili olmak” şeklinde Türkçe'ye çevrilmiştir.

Yardımlaşma, işgörenlerin örgütleriyle ilgili görevlerde veya sorunlarda diğer işgörelere yardım etmeye yönelik sergiledikleri doğrudan ve dolaylı tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir (Organ, 1988). Bu tür davranışların en karakteristik yanını "yardımseverlik" oluşturur ve bu nedenle zaman zaman özgecilik kelimesi yerine de kullanılmaktadır.

Yardımlaşma boyutu tamamen gönüllülüğe dayalı olarak, bir işgörenin diğer bir işgörelene olağan dışı şartlar altında bile olsa, onun işini tamamlayabilmesi için yardımcı olmasını içermektedir (Organ, 1988: Organ,

1990; Podsakoff, 2000). Bu boyuta örnek olarak işe yeni başlayanların işe uyum sağlamasına yardımcı olmak, iş yükü ağır olan insanlara yardım etmek, işle ilgili sorunlarında diğer insanlara yardım etmek, yeni alınan malzemelerin nasıl kullanılacağı konusunda bilgi vermek, birikmiş işlerini yetiştirmelerinde çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak, çalışma arkadaşının ihtiyaç duyduğu ve sağlayamadığı malzemeleri getirmek şeklindeki davranışlar verilebilir (Podsakoff ve diğer., 2000). Hastalanan bir meslektaşının yerine onun öğrencileriyle ilgilenen bir öğretmen, işe yeni başlayan tecrübesiz bir kişiye bilgisayar programlarını nasıl daha etkin kullanabileceği konusunda yardımcı olmaya çalışan bir mühendisin veya iş yükü ağır olan ve işiyle ilgili sorun yaşayan bir arkadaşına destek olan bir işgörenin bu davranışları yardımlaşmaya örnek olarak gösterilebilir. Yardımlaşma davranışı sadece iş arkadaşlarına değil; aynı zamanda müşterilere, satıcılara veya tedarikçilere de gösterilebilmektedir. Yardım etmeye neden olan davranışın doğrudan örgütü ilgilendiren ve örgütle ilgili bir konu olmaması bu tür davranışların yardımlaşma boyutunda ele alınmasında en önemli nedendir (Organ, 1988; Organ, 1990; Podsakoff, 2000).

Organ (1990b), bu boyut kapsamında yeni bir çalışana araç - gereçleri nasıl kullanacağını öğretme, bir iş arkadaşının iş yükünü azaltmasına yardım etme, iş arkadaşının ihtiyacı olan ya da kendi başına tedarik edemeyeceği materyalleri sağlama gibi, iş problemiyle ilgili olarak diğer bir çalışana yardımcı olmayı amaçlayan gönüllü hareketleri ele almıştır.

Yukarıdaki tanımlamalar ve örnekler incelendiğinde, yardımlaşma, örgütün etkinliğini artırma potansiyeli açıkça fark edilebilmektedir. Yardımlaşma davranışı, örgütteki iş grupları içinde işbirliğini gönüllü olarak desteklemektedir. Böylece, örgüt içi ilişkilerde sürtüşmeler, gerginlikler daha az yaşanmaktadır ve bu durum örgütsel etkinliği dolaylı da olsa olumlu biçimde etkilemektedir. Ayrıca bu davranışlar, kıt kaynakların örgütsel varlığın korunması ve sürdürmesini zorlaştıran sorunların çözümüne aktarılmasına değil de daha çok üretim amaçları için kullanılmasına olanak tanımaktadır (Bolino, 1999; Organ, 1988; Tumipseed ve Murkison, 1996). Ayrıca yardımlaşma, üretim kalitesini arttıran etkinlikler olarak da tanımlanmaktadır (Organ, 1988).

Podsakoff ve MacKenzie (1994) 'e göre denetçiler, zamanlarını yardımlaşma davranışını gösteren işgörelere harcamaktansa, zamanı diğer işgörelere harcayarak, onları geliştirme fırsatı bulacaklardır. Böylece diğer işgörelere daha verimli olmasını sağlayacaktır.

Nezaket (Courtesy):

Örgüt içerisinde yerine getirdikleri işlerden dolayı işgörenin sürekli birbirleriyle etkileşim halinde bulunması, yaptıkları iş veya aldıkları kararlardan sürekli, olarak birbirlerini haberdar etmeleri şeklindeki olumlu davranışları ifade etmektedir. Diğer bir ifadeye göre, bir problemin önlenmesinde başka birine yardım etme şeklinde jest niteliğindeki tüm davranışları içermektedir. Herhangi bir olaydan etkilenecek olan kişileri önceden korumaya çalışmak, iş programı hakkında önceden dikkat edilmesi gerekenleri bilmesini sağlamak, bu tür davranışa örnek olarak verilebilir (Podsakoff ve diğer., 2000).

Nezaket, bireyin kendi kararlarından ve hareketlerinden etkilenebilecek kişilerle iletişim halinde bulunmasını ifade eder. Gelecekte olası sorunları tahmin edip sorun çıkmadan önce diğerlerini bilgilendirme ve bu tehdit edici etkinliklere karşı iş arkadaşlarını uyarmaktır. İşgörelere örgüt içinde düzenli bilgi akışı sağlamaya çalışması, bazı bilgileri önceden haberdar etmesi ve zaman zaman hatırlatması, yeni bilgi aktarması, arkadaşlarına danışması örnek davranış özellikleridir. Nezakete dayalı bilgilendirme, daha çok gelecek odaklı davranışlardır ve herhangi bir problemin oluşumunu önlemeye çalışmak ya da problemin oluşumunu hafifletmek için tedbir almak bu davranışın kapsamı içerisinde (Organ, 1988, 1990; Podsakoff ve diğer., 2000).

Nezaket, örgütteki işgörelere iş yükümlülüklerinden dolayı sürekli etkileşim içinde olmalarını, birbirlerini işlerinden ve kararlarından sürekli olarak haberdar etmelerini kapsayan olumlu davranışları ifade etmektedir. Örneğin yeni bir durumda gönüllü olarak bir işgörenin bir karar alırken bu karardan ileride etkileneceğini düşündüğü arkadaşlarının fikirlerini alması, aldığı kararları iş arkadaşlarına sunması, nezaket boyutuna örnektir (Organ, 1988, 1990).

Alanyazına ilk kez Organ'ın (1988) yayınladığı kitapla giren nezaket kavramı ile bir diğer kavram olan yardımlaşmayı birbirinden ayıran en belirgin fark, yardım etme davranışının gerçekleştiği zamanla ilgilidir. Yardımlaşma davranışında işgörenler birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra o soruna çözüm bulabilmek amacı ile yardım ederken, nezaket boyutunda tanımlanan davranışlar öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya bu sorunun olası etkilerini azaltmak amacıyla önceden atılmaktadır (Organ, 1988).

Nezaket duygusal açıdan istikrarlılığı koruyarak çatışmaları önler. Görevler konusunda önceden iletişim içinde bulunularak bağımsız çalışılacak işlerin programlanmasını, dolayısıyla işlerin yürümesini kolaylaştırır (Organ, 1990a). Diğer taraftan nezaket, işgörenlerin zamanlarını boşa geçirmekten kaçınmalarını sağlamaktadır. Böylece işgörenlerin bu tür davranışları, yöneticileriyle aralarındaki yararlı olacak zamanların arttırılmasını sağlayabilir ve gelecekte verimliliğin artması gibi işgören ve yönetim planlarının başarılmasına yardımcı olabilir (Organ, 1988).

Vicdanlılık (Conscientiousness):

Bu boyutu bazı araştırmacılar vicdanlılık (1983; Organ, 1988, 1990) olarak ele alırken, bazıları ise, kişisel gayret ve bireysel girişimcilik (Graham, 1989; Moorman ve Blakely, 1995), iş kutsiyeti (Van Scotter ve Motowildlo, 1996), yapıcı tavsiyelerde bulunma (George ve Brief ,1992; George ve Jones, 1997), sebat, gayret ve görevin gerektirdiğini yerine getirmede gönüllülük (Borman ve Motowildlo, 1993, 1997), işgören çalışkanlığı (personel industry) (Graham, 1991; Moorman ve Blakely, 1995), yapıcı önerilerde bulunma (George, 1992), tutkuyla devam etme ve görevle ilgili yapılması gerekenleri yapmada gönüllü olma (Borman ve Motowidloi, 1993, 1997), işte sorumluluk alma (Morrison ve Pbelps, 1999) ve işe kendini adama (Van Scotter ve Motowidlo, 1996) olarak da isimlendirmektedir.

İleri ya da yüksek görev bilinci, bilinçli olmak şeklinde de Türkçe'ye çevrilen vicdanlılık, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen en düşük rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmaları ve en düşük

beklentideki davranıştan daha fazlasını yerine getirmeleri (örneğin; örgüte katılım, iş zamanını kullanımı, kurallara uyma) olarak tanımlanmaktadır. İşe devam, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde ve suistimal etmeden kullanma, görev teslim tarihlerine ve kurallara uyma gibi davranışları içermektedir. İşe devamlılık konusunda kendilerinden beklenen düzeyin üzerinde bir çaba gösteren işgörenin davranışları, bu tür davranışın en iyi örneklerinden biridir (Organ, 1988). Bir başka örnekte fazla mesai verilmediği halde bir projeyi bitirmek için mesai saatlerinin dışında fazladan çalışma olabilir (Schnake, Dumler ve Cochran, 1993).

Yardımlaşma boyutu ile vicdanlılık boyutu arasındaki en belirgin fark, yardımlaşma bireylerin, davranışlarını özel olarak belirli bir kişiye yardım etmek üzere tasarlamalarıdır. Vicdanlılıkta ise, yardımlaşmanın tersine, bireyler belirli bir kişiyi doğrudan etkileyecek davranışlar sergilememektedirler (Kidwell, Mossholder ve Bennett, 1997; Schnake, 1991). Bir işgörenin çok soğuk bir havada bile işine zamanında gitmeye çalışması, fazladan bir çaba gerektirir. Bu durumdan olumlu biçimde etkilenecek olan artık belirli bir kişi değil, bir grup, bölüm veya genel anlamıyla örgüttür (Organ, 1988; Smith ve diğer., 1983).

Vicdanlılık boyutunun örgütsel etkililiğe katkısı oldukça fazladır. Ayrıca örgütün planlama, sorun çözme ve yaratıcılık gibi süreçlerini güçlendirmektedir. Devamsızlık sorunu göz önüne alındığında örgütteki devamsızlık oranınının 3'ten 2'ye düşürülmesi, , mesai saatleri içerisindeki devamsızlık nedeniyle oluşan kayıpların azalması ve üretimde sürekliliğin sağlanması örgütün etkililiğini arttıracaktır. Vicdanlılık davranışı ile yalnızca mevcut kaynaklar daha etkili kullanılmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütün girdi maliyetleri azaltılarak üretimin veya yatırımların gerçekleştirilmesini imkan sağlamaktadır (Organ, 1988). Benzer şekilde, işgörenlerin elektrik, su, büro malzemeleri, yakıt, para gibi kıt kaynakları gereksiz tüketmemesi, kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlanacaktır (Organ, 1988).

Centilmenlik (Sportmanship):

Bu boyut Organ (1988, 1990a, 1990b) tarafından centilmenlik olarak ele alınırken; Borman ve Motowidlo (1993, 1997) tarafından, arkadaşlarıyla yardımlaşma ve işbirliği davranışı içerisinde ele alınmıştır.

Alanyazında, sportmenlik ve gönüllülük olarak da adlandırılan centilmenlik, işgörenlerin örgüt içinde gerginliğe sebep olacak olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ve olumsuzluklara rağmen örgüte ilişkin olumlu düşüncelerini ifade etmektedir (Organ, 1988, 1990a; Podsakoff ve diğer., 2000). Ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin örgütlerde kimi zaman sorunlar yaşanabilmektedir. Bu sorunlu dönemlerde işgörenlerin, şikayet etme hakkını kullanmamaları, örgütlerine ilişkin olumlu tutumları beslemeleri, centilmenlik boyutu içerisinde ele alınmaktadır (Organ, 1988, Organ, 1990). Centilmenlik, aynı zamanda örgütün ününü ve itibarını grup dışındaki kimselere karşı savunmayı da kapsamaktadır (Netemeyer , Boles, Mc Kee ve Mc Murran, 1997).

Sorunları büyütmemeye, işle ilgili konularda yakınmama, suçlamama, örgütsel sorunlara tahammül etme ve sorunlu dönemlerde arkadaşları ile ilişkilerinde gerginliğe, tartışmaya yol açmayacak şekilde davranma ve onlara saygılı olma davranışları, centilmenliğe örnek olarak gösterilebilir (Organ, 1988, Organ, 1990; Podsakoff ve diğer., 2000). Ayrıca, işgörenlerin örgütlerini korumada istekli olması, çevrelerine örgütleri ile ilgili iyi haberler vermesi, yanlış anlaşılmalara düzeltme isteği, centilmenliğe verilebilecek diğer örneklerdir.

Centilmenlik, şartlar işgörenlerin istediği gibi gelişmediğinde ve başkaları düşüncelerine katılmadığında, alınganlık göstermeme davranışlarını içermektedir (Podsakoff ve diğer., 2000). İşgörenlerin örgütün imajını korumada istekli olması, çevreye örgütü ile ilgili olumlu bilgiler sunması, örgütünün yanlış anlaşılmasını önlemesi ve yanlış anlamaları düzeltmeye çalışılması davranışları, örnek olarak gösterilebilir (Farh ve diğer., 1997).

Centilmenlik davranışları, işgörenlerin sorunlarla, gerginliğe yol açmadan yapıcı görüşleriyle mücadele etme becerisini ve ortaya çıkan olumsuz

durumlara dayanma güçlerini artırması nedeniyle örgütsel etkinliğe katkı sağlayan davranışlardır. Yöneticiler, örgütsel sorunların çözülmesi için çoğu zaman yönetim kaynaklarına başvurmaktadır. Centilmenlik davranışlarının yoğun biçimde sergilendiği örgütlerde, bu kaynaklar, yoğun bir şekilde planlama, problem çözme, örgütsel analiz vb. etkinliklere aktarılır ve böylece örgütsel verimlilikte artar (Organ, 1988). Centilmenlik davranışı sayesinde yöneticiler işgörenlerin işbirliği yapmasını sağlamak için, daha az zaman ve enerji harcayacaktır. Böylece bir işgörenin yönetici olmaksızın diğer işgörenlerle daha verimli çalışması sağlanacaktır. Diğer taraftan centilmenliğin eksikliği halinde grubun örgüte karşı hissettiği sadakat duygusu azalacak ve örgüt iklimini olumsuz etkileyerek, işgörenlerin verimli çalışmasını olumsuz yönde etkileyecektir (Podsakoff ve MacKenzie 1994).

Sivil Erdem (Civic Virtue):

Organ'ın (1988, 1990a, 1990b) "sivil erdem" olarak adlandırdığı bu boyut Türkçe kaynaklarda "erdemli olmak", "örgütsel erdem", "örgütsel gelişmeye destek vermek" olarak yer almaktadır. Bu boyut Graham (1991) tarafından örgütsel katılım (organizational participation) ve George ve Brief (1992) tarafından da örgütü koruma (protecting the organization) olarak adlandırılmaktadır (Podsakoff ve diğer., 2000).

Erdemlilik, örgüte karşı bir bütün olarak bağlılığı veya üst seviyede ilgi göstermeyi ifade eder. Erdemlilik boyutunda işgörenlerden toplantılara katılımı, örgüt politikalarına ilgi duyması, örgüt stratejileri konusunda fikir sunması, örgütsel değişmelere ayak uydurması, örgütü için olası tehlikelere karşı çevreyi izlemesi, işyerindeki şüpheli etkinlikleri rapor etmesi, olası tehlikelere karşı hazırlıklı olması beklenmektedir (Graham; 1991; George ve Jones, 1997).

Örgütsel erdem davranışı örgüt içerisinde olup bitenler, yeni gelişmeler, iş yöntemleri, örgüt politikaları ile ilgilenerek bilgi sahibi olmayı ve kendini bu konularda geliştirip, toplantılarda, fikirlerini dürüstlükle ifade etme gibi davranışlar sergileyerek örgütün politik yaşamına sorumlu ve yapıcı bir birey olarak katılmayı ifade eder (Organ, 1988; Podsakoff ve MacKenzie, 1994).

Örgütsel erdem davranışında bireysel inisiyatif söz konusudur ve işgörenlerin örgütleriyle ilgili konularda sorumluluk alarak örgütsel toplantılarda düzenli olarak yer almak, tartışmalara aktif olarak katılmak, gelişmelere ayak uydurmaya çalışmak, örgütteki değişimleri yakından izlemek ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde etkin rol almak, bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) faydalanmaya çalışmak, örgütle ilgili konular üzerinde düşünmek ve düşüncelerini iş arkadaşlarıyla paylaşmak vb. davranışlar sivil erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır (Organ. 1988, 1990; Schnake ve diğer. 1993; Podsakoff ve MacKenzie 1994; Podsakoff ve diğer., 2000).

Sivil erdem, yöneticiye ve örgüte önemli bir dışsal bilgi, örgütsel destek, açıkça konuşma ve birim işlevlerini geliştirme gibi yapıcı önerilerde bulunduğu için gerek yöneticinin, gerekse örgütün performansını artırabilir (Podsakoff ve MacKenzie 1994).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Öncelleri ve Çıktıları

Örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesinde ve düzeyinin belirlenmesinde bazı değişkenler etkili olduğu gibi; örgütsel vatandaşlık davranışı da bazı değişkenleri olumlu ve olumsuz etkilemektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncelleri:

İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı işgören özellikleri (kişilik değişkenleri, cinsiyet, eğitim, kıdem, yaş, hizmet süresi) ve iş özellikleri, iş hareketliliği algısı, psikolojik sözleşme, motivasyon kaynakları, durumsal değişkenlerden etkilenmektedir. İşe ilişkin olumsuz duygular, duygusal tükenmişlik, şüphecilik arttıkça, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme eğilimleri de azalmaktadır. Ayrıca işgörenlerin örgütlerine ilişkin hoşnutluk, örgütsel destek, eşitlik, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel kimlik, örgütsel özdeşim, ücret doyumunu algısı, işe ilişkin olumlu duygular, örgüte ilgi, sosyal sorumluluk duygusu ve motivasyonu arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme eğilimleri de artmaktadır.

Tablo 7 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncelleri

Değişkenler	Yazarlar
işgörenözellikleri (cinsiyet, eğitim, kıdem, yaş, mevki)	Kalleberg ve diğer., 2004; Markoczy ve Xin, 2004; Koberg ve diğer., 2005; Burns ve Collins, 1991.
Algılanan örgütsel destek	Organ ve Ryan, 1995; Niehoff ve Moorman, 1996; Masterson ve diğer., 1997; Netemeyer, Boles, McKee ve McMurrian, 1997; Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998; Bell ve Menguc, 2002; Byrne, 2003; Ladebo, 2004; Chen, Lam ve diğer., 2005; Chen, Aryee ve diğer., 2002.
Duygusal tükenmişlik	Organ ve Ryan, 1995; Cropanzano, Rupp ve Byrne, 2003.
Eşitlik algısı	Blakely ve diğer., 2005.
Hizmet süresi	Van Dyne ve diğer., 1994
İş doyumu	Bateman ve Organ, 1983; Organ 1988; Organ ve Konovsky 1989; Podsakoff ve diğer., 1990; Williams ve Anderson 1991; Burns ve Collins, 1991; MacKenzie, Podsakoff ve Fetter 1993; Moorman 1993; Moorman, Niehoff ve Organ, 1993; Van Dyne ve diğer., 1994; Organ ve Ryan, 1995; Organ ve Lingl, 1995; Podsakoff, MacKenzie, Bommer, 1996; Netemeyer, Boles, McKee, McMurrian, 1997; Masterson ve diğer., 1997; Schappe 1998; Wright ve Staw 1999; Podsakoff ve diğer., 2000; Ackfeldt ve Coote, 2000; Somech ve Drach-Zahavy, 2000; Alotaibi, 2001; Ackfeldt ve Lings, 2003; Yoon ve Suh, 2003; Byrne, 2003; Ünal, 2003; Ladebo, 2004; Rifai, 2005.
İşe ilişkin olumlu duygular	Moorman 1993; Van Dyne ve diğer., 1994; Organ ve Ryan, 1995; Kelley ve Hoffman, 1997; Ladebo, 2004; Royle, Hall, Hochwarter, Perrewé, ve Ferris, 2005.
İşe ilişkin olumsuz duygular	Moorman 1993; Lee, 1995; Organ ve Ryan, 1995; Royle ve diğer., 2005.
Şüphencilik	Van Dyne ve diğer., 1994; Royle ve diğer., 2005.
Örgüte ilgi	Ladebo, 2004.
Örgütsel bağlılık	Bateman ve Organ, 1983; Organ ve Konovsky, 1989; Burns ve Collins, 1991; Williams ve Anderson, 1991; Moorman, Niehoff ve Organ, 1993; Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff, MacKenzie, Bommer, 1996; Netemeyer, Boles, McKee, McMurrian, 1997; Ackfeldt ve Coote, 2000, 2003; Cropanzano ve Byrne, 2000; Paine ve Organ, 2000; Podsakoff ve diğer., 2000; Alotaibi, 2001; Kamer, 2001; Altinkese, 2002; Wong ve diğer., 2002; Chang ve Challadurai, 2003; Lagomarsino ve Cardona, 2003; Loğa, 2003; Şahin, 2003; Baruch, Fenton, Hind ve Vigoda-Gadot, 2004; Dilek, 2005; Rifai, 2005.
Örgütsel güven	Podsakoff ve diğer., 1990; Burns ve Collins, 1991; Marlowe, 1992; Moorman, Nehoff ve Organ, 1993; Deluga, 1994, 1995; Deluga, 1994; Konovsky ve Pugh, 1994; McAllister, 1995; Podsakoff ve diğer., 1996; Brockner, Daly, Tyler ve Martin, 1997; Nyhan ve Marlowe 1997; Pillai ve diğer., 1999; İşbaşı, 2000a; Menguc, 2000; Kamer, 2001; Aryee ve diğer., 2002; Driks ve Ferin, 2002; Wong ve diğer., 2003; Yoon ve Suh, 2003; Kalleberg ve diğer., 2004; Thau ve diğer. 2004; Chen, Aryee ve diğer., 2002; Ferres ve diğer., 2005; Koberg ve diğer., 2005.

Tablo 7 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncelleri (Devam)

Değişkenler	Yazarlar
Örgütsel adalet	Smith ve diğer. 1983; Organ, 1988, 1990, 1994; Folger ve Konovsky, 1989; Rousseau, 1989; Farh ve diğer., 2001; Burns ve Collins, 1991; Konovsky ve Cropanzano. 1991; Moorman 1991; Bies ve diğer., 1993; Greenberg, 1993; Moorman, 1993; Moorman, Niehoff ve Organ, 1993; Niehoff ve Moorman, 1993; Organ ve Moorman, 1993; Konovsky ve Pugh, 1994; Aquino, 1995; Deluga, 1995; Lee, 1995; Li-Ping Tang, Sarsfield-Boldvin, 1996; Podsakoff ve diğer., 1996; Schappe, 1996; Skarlicki ve Latman, 1996; Farh ve Earley ve Lin, 1997; Malatesta ve Byrne, 1997; Masterson ve diğer., 1997; Netemeyer, Boles, McKee ve McMurrian, 1997; Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998; Schappe, 1998; Byrne, 1999; Byrne ve Cropanzano, 2000; Menguc, 2000; Alotaibi, 2001; Colquitt ve diğer., 2001; Haworth ve Levy, 2001; Begley ve diğer., 2002; Chen ve diğer., 2002; Cropanzano ve Rupp, 2002; Erdoğan, 2002; Williams ve diğer., 2002; Byrne, 2003; Köse ve diğer., 2003; Ehrhart, 2004; Yang ve diğer., 2004; Blakely ve diğer., 2005; Chen, Lam ve diğer., 2005; Dilek, 2005; Olkkonen ve Lipponen, 2005; Rifai, 2005; Görgün, 2006; Murphy, Ramamoorthy, Flood ve MacCurtain, 2006; Walumbwa ve diğer., 2006.
Sosyal sorumluluk duygusu	Ertan, 2004.
Ücret doyumu	Lee, 1995; Moorman ve Harland, 2002.
Psikolojik sözleşme	Rousseau, 1989; Neuman ve Kickul, 1998.
Motivasyon kaynakları	Van Dyne ve diğer., 1994; Paine ve Organ, 2000; Barbuto, Brown, Wilhite ve Wheeler, 2001; Dolma, 2003; Finkelstein ve Penner, 2004; Finkelstein, 2006.
Durumsal değişkenler	Burns ve Collins, 1991.
Etik davranış ve iklim	Elçi, 2005; Baker ve diğer., 2006.
Etkinlik algısı	Somech ve Drach-Zahavy, 2000.
İş hareketliliği algısı	Hui, Law ve Chen, 1999.
İş özellikleri	Kalleberg ve diğer., 2004; Markoczy ve Xin, 2004.
İş özerkliği	Bell ve Menguc, 2002; Kalleberg ve diğer., 2004.
Örgütsel kimlik	Bell ve Menguc, 2002.
Örgütsel özdeşim	Loğa, 2003.
Rol kimliği	Finkelstein ve Penner, 2004; Finkelstein, 2006.
Yönetici izlenimi	Ladebo, 2004.
Kültür (değerler, normlar ve bireyci-toplumculuk)	Van Dyne ve diğer., 1994; Moorman ve Blakely, 1995; Paine ve Organ, 2000; Kalleberg ve diğer., 2004; Ladebo, 2004; Sevinç Altaş, 2004.
Lider üye değişimi	Masterson ve diğer., 1997; Hui, Law ve Chen, 1999; Wang, Law, Hackett, Wang ve Chen, 2005.
Liderlik	Organ ve Ryan, 1995; Ehrhart, 2004.
Dönüşümsel liderlik	Lagomarsino ve Cardona, 2003; Topaloğlu, 2005; Wang ve diğer., 2005.

Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışını işteki mevki düzeyi, rol kimliği, kültür (değerler, normlar ve bireycilik-toplumculuk), etik davranış algısı, etik iklim, etkinlik algısı, iş özerkliği yönetici izlenimi, liderlik, lider üye değişimi, dönüşümsel liderlik değişkenleri de etkilemektedir. Lider ve üyeler arasındaki paylaşım ve liderin dönüşümsel liderlik özelliği arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilme eğilimi de artmaktadır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çıktıları:

Bateman ve Organ (1983)'a göre örgütler, çalışma sözleşmelerinin gereği olmayan, yasal zorunlulukların üstünde ve ötesindeki örgütsel vatandaşlık davranışı olmadan yaşamlarını sürdüremezler. Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişinin takdir yetkisine bağlı olarak yapılmaktadır ve başkaları tarafından çok fazla dikkate alınmamakla ve takdir edilmemekle birlikte gerçekte örgüt için hayati öneme sahiptir (Organ, 1988; Pond ve diğer., 1997).

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün yenileşmesini, çevreye uyum sağlamasını, kaynakların aktarımı ve tasarrufu kolaylaştırmakta, hizmet kalitesini, örgütsel verimliliğini performansını, örgütsel, grup ve bireysel etkinliğini artırmakta, masrafları azaltmaktadır.

İşgörenlerin iş doyumunu, sorumluluğunu, dayanışmasını, işbirliği yapma eğilimini, karara katılmada gönüllüğünde bir artış görünmektedir. Örgütsel öğrenmeyi destekleyen örgütsel vatandaşlık davranışı, öğrencilerin başarısını da artırmaktadır.

İşgörenleri değerlendirmede kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı eşit zamandaki geliri de artırmaktadır. Benzer şekilde işgörenlerin örgütüne ve işine karşı olumlu duygular geliştirerek; örgütün işgücünü çekme ve elinde tutma yeteneği artmaktadır.

Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı gelişmiş örgütlerde; işten ayrılma niyet, iş devri ve işe devamsızlıklarda azalma gözlenmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı sosyal sermaye olarak kabul edilmektedir. Bu sayede tüketici memnuniyeti artarken, tüketici yakınması azalmaktadır.

Tablo 8 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çıktıları

Değişkenler	Yazarlar
Çevreye uyum sağlama	Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Organ 1988; Cohen ve Vigoda, 2000.
Eşit zamandaki gelirden artış	Walz, Chester ve Niehoff, 1996;
Hizmet kalitesi	Kelley ve Hoffman, 1997; Bell ve Menguc, 2002; Yoon ve Suh, 2003;
İş doyumu	Masterson ve diğer., 1997;
İşgören sorumluluğu	Slaughter, 1997
İşgörenler dayanışması, işbirliği	Farh ve diğer., 2001; Farh ve diğer., 2001; Slaughter, 1997; Cohen ve Vigoda, 2000; Cohen ve Vigoda, 2000.
İşgörenleri değerlendirme	Podsakoff ve diğer., 2000
İşgörenlerin örgütüne ve işine karşı olumlu duygular geliştirme	Fisher, 1990
İşgücünü çekme ve tutma	Organ 1988; Cohen ve Vigoda, 2000
İşten ayrılma niyetini ve iş devri	Organ, 1988; Masterson ve diğer., 1997; Chen, Hui ve Segoe, 1998; Randall ve diğer., 1999; Bishop ve diğer., 2000; Cropanzano ve Byrne, 2000; Paré, Tremblay ve Lalonde, 2000; Chen ve diğer., 2002; Sevinç Altaş, 2004; Chen, Lam ve diğer., 2005; Paillé, 2006;
İşe devamsızlıkları azalma	Organ, 1988;
Karara katılmada gönüllüğü	Farh ve diğer., 2001; Cohen ve Vigoda, 2000.
Kaynakların aktarımı ve tasarrufu	Bateman ve Organ, 1983; Williams ve Anderson, 1991; Moorman, 1993; Van Dyne ve diğer., 1994; Walz ve diğer., 1996; Borman ve Motowidlo, 1997; Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Cohen ve Vigoda, 2000;
Öğrenci başarısı	Özdevecioğlu, 2003; DiPaola ve Hoy, 2005
Örgütsel öğrenme	Somech ve Drach-Zahavy, 2004
Örgütsel verimlilik	Bateman ve Organ, 1983; Organ, 1988; Williams ve Anderson, 1991; Burns ve Collins, 1991; Moorman, 1993; MacKenzie ve diğer., 1993; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Borman ve Motowidlo, 1997; Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie, 1997; Cohen ve Vigoda, 2000;
Örgütsel, grup ve bireysel etkinlik	Smith ve diğer., 1983; Bateman ve Organ, 1983; Brief ve Motowidlo 1986; Burns ve Collins, 1991; MacKenzie ve diğer., 1991; Williams ve Anderson, 1991; Moorman, 1993; Borman ve Motowidlo, 1997; Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Cohen ve Vigoda, 2000; Paine ve Organ, 2000
Performans	Bateman ve Organ, 1983; Fisher, 1990; Williams ve Anderson, 1991; Burns ve Collins, 1991; Moorman, 1993; Walz ve diğer., 1996; Borman ve Motowidlo, 1997; Masterson ve diğer., 1997; Podsakoff ve diğer., 1997; Netemeyer ve diğer., 1997; Cropanzano ve Byrne, 2000; Cohen ve Vigoda, 2000; Chen ve diğer., 2002; Moorman ve Harland, 2002; Baruch ve diğer., 2004; Sevinç Altaş, 2004; Chen, Lam ve diğer., 2005; Wang ve diğer., 2005;
Sosyal sermaye	Bolino, Bloogood ve Turnley, 2001
Tüketici memnuniyeti	Walz ve diğer., 1996;
Tüketici yakınması	Walz ve diğer., 1996;
Yenileşme	Bateman ve Organ, 1983; Williams ve Anderson, 1991; Moorman, 1993; Borman ve Motowidlo, 1997; Cohen ve Vigoda, 2000

BÖLÜM III

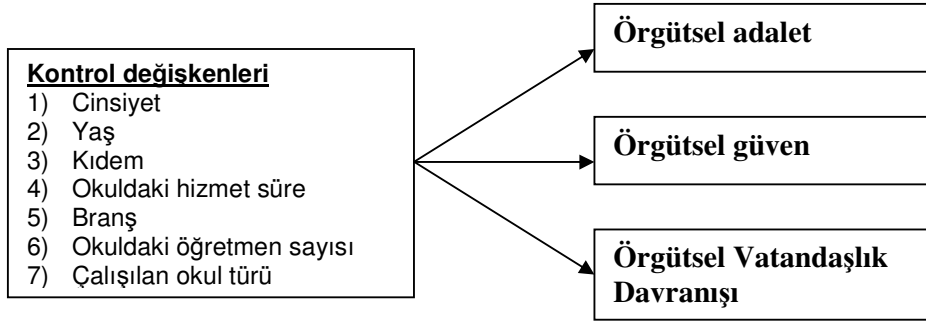
ARAŞTIRMANIN KURAMSAL DAYANAKLARI ve MODELLERİ

Bu bölümde alanyazından hareketle araştırmanın değişkenlerinin birbiri ile ilişkisi ortaya konulmuş; bu kuramsal ve uygulamalı bilgilerin sonuçlarından yola çıkarak araştırmanın ana ve alt modelleri oluşturulmuştur.

Kontrol Değişkenleri Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Cohen-Charash ve Spector (2001), örgütsel adaletle ilgili yaptıkları 190 araştırmanın meta-analizinde adalet algısının bir işgörenin, örgütten aldığı sonuçlardan, örgütsel uygulamalardan ve algılayanın kişisel özelliklerinden etkilendiğini saptamışlardır. İncelenen demografik özellikler yaş, cinsiyet, ırk, eğitim, görev süresi (tenure) ve maaştır. Kişinin kişisel özelliklerinin az da olsa adalet algısını etkilediği görülmüştür. Benzer sonuçlar, örgütsel güven (Yılmaz 2006) ve örgütsel vatandaşlık davranışına (Ölçüm-Çetin, 2004) ilişkin de bulunmuştur. Bu bulgulara dayalı olarak aşağıdaki model geliştirilmiştir.

Model 1. Kontrol Değişkenleri ile Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi



Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven İlişkisi

Örgütsel adaletle ilgili yapılan bir çok araştırmada (Greenberg, 1990a; Mater ve diğer., 1995; Konoysky ve Pugh 1994; Konovsky ve Cropanzano, 1991; Tyler ve DeGoey, 1996; Greenberg, 1996; Pillai ve diğer., 1999; Folger ve Konoysky, 1989; Alexander ve Ruderman, 1987; Korsgaard ve Roberman, 1995; Korsgaard ve diğer., 1998; Korsgaard ve diğer., 1995; Aryee ve diğer., 2002; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt ve diğer., 2001) algılanan örgütsel adaletin, örgütsel güvenin oluşumunda ve düzeyinin belirlenmesinde öncül olduğu ortaya konulmuştur. Yönetimin adil davranması, işgörenlerde saygınlık yaratmakta ve güvenin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Folger ve Konoysky, 1989). Araştırmalar hem dağıtımsal adaletin, hem de işlemsel adaletin güvenle yüksek düzeyde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Konoysky ve Pugh 1994; Konovsky ve Cropanzano, 1991; Tyler ve DeGoey, 1996; Ambrose ve Schminke, 2003; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Cropanzano ve diğer., 2002; Folger ve Konovsky, 1989; Menguc, 2000; Pillai ve diğer., 2001).

Ayrıca dağıtımsal adalet (Alexander ve Ruderman, 1987; Dailey ve Kirk,1992.) ve işlemsel adalet (Konovsky ve Pugh, 1994; Tyler ve DeGoey, 1996) ile yönetime güven arasında bir olumlu bir ilişki bulunmuştur. Örgütün, ortaya çıkan sonuçlardan ve dağıtımlardan sorumlu olduğunun düşünülmesinden yola çıkarak dağıtımsal adalet algısının örgütsel adaletle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Ancak bazı araştırmalarda işlemsel adaletin dağıtımsal adalete göre güvenle daha yakın ilişkisi olduğu görülmüştür (Folger ve Konovsky, 1989; Konovsky ve Pugh, 1994; Alexander ve Ruderman, 1987; Lind ve Taylor, 1988; Jacobs ve Laszlo, 2002; Cohen-Charash ve Spector, 2001). Brockner ve Siegel (1996), grup değer modeli ve kişisel ilgi teorisinde işlemlerin örgütün devam eden süreçte nasıl davranacağına dair ipucu verdiğini belirtmişlerdir. Dahası, işlemsel adalet yapısının değişebilmesine rağmen, algının bir örgütte daha çok uzun süre kalmaya eğilimli olduğunu ileri sürmüşlerdir (Hubbell ve Chory-Assad, 2005). Bu nedenle eğer bir örgüt adil işlemleri bir seferliğine bile uygularsa, örgütün uzun dönemde güvenilir olduğuna ve her zaman adil işlemleri uyguladığına inanılmaktadır (Brockner ve Siegel, 1996; Konovsky ve Cropanzano, 1991; Konovsky ve Pugh, 1994). Bilim

adamları, adil işlemlerin uygulanmasının işgörenlere, yönetimin onlarla ilgilendiği(Konovsky ve Pugh, 1994) ve onların haklarına saygı gösterdikleri izlenimini verdiği ileri sürmektedirler (Menguc, 2000). Bu mesajlar işgörenlerin uzun dönemde kendilerine iyi davranılacağını umut etmelerine neden olur ki bu durum işgörenlerin örgüte ve yöneticilere karşı olumlu bir bakış açısı geliştirmelerine ve işgörenlerin yöneticiye güven duygusu geliştirmelerine neden olmaktadır (Konovsky ve Cropanzano, 1991; Konovsky ve Pugh, 1994; Menguc, 2000). Performans değerlendirmeye ilgili bulgular, kendileriyle ilgili değerlendirmelerin adil olduğunu düşündüklerinde ve yöneticinin bu değerlendirmeleri adil bir şekilde yürüttüğüne inandıklarında işgörenlerin yöneticiye daha fazla güven duyduklarını göstermektedir (Folger ve Konovsky, 1989; Magner ve diğer., 1994).

Alexander ve Ruderman (1987) işlemsel ve dağıtımsal adalet algısı ile yönetime duyulan güven arasında olumlu bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Ancak hem Folger ve Konovsky(1989), hem de Barling ve Phillips(1993) işlemsel adaletin yönetime duyulan güvenle ilişkili olduğunu, fakat işlemsel adaletin etkileri kontrol edildiğinde, dağıtımsal adalet ve yönetime duyulan güven arasında ilişki olmadığını bulmuşlardır. Kaynakların ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtıldığını düşünen bir işgören örgüte karşı muhtemelen olumlu tutumlar geliştirecektir (Moorman,1991). İşgören takdir edildiğini ve değer verildiğini hissedecek ve bunun karşılığında örgüte karşı güven duyacaktır (Tan ve Tan, 2000).

İşlemsel olarak adil uygulamaların kullanılması işgörenlerin yöneticiye ve örgütün kendisine olan güvenini etkiler, çünkü adil işlemlerin gelişimi her bir işgörenin haklarına (ve görevlerine) verilen önemi açıkça gösterir. Kosgaard ve diğer. (1995) lidere yönelik düşüncenin ve güvenin oluşmasında, işlemsel adaletin önemli bir aracı rolü üstlendiğini göstermişlerdir. Brockner ve Siegel (1996) örgütteki yapısal ve işlemsel adaletin kişiler arası öğeleri, bireylerin gelecekte onlara nasıl davranılacağına ilişkin işaretler olarak görebileceklerini tartışmaktadırlar. Yapısal ve etkileşimsel olarak adil süreçler sistemde ve kararları uygulayanlarda güven yaratırken, yapısal ve/veya etkileşimsel adaletin olmaması ise, güven düzeyinin düşük olmasına neden olmaktadır (Brockner ve Siegel, 1996).

Adil işlemlerin gruba, lidere ve örgüte yönelik olumlu tutumlara yol açtığı belirtilmektedir. Bu olumlu tutumlar grup uyumu, lidere güven duyma ve örgütsel bağlılıktır. İşlemsel adaletin güvenle ilişkili olduğu bulunmuştur (Lind ve Taylor, 1988; Konovsky ve Cropanzano 1991; Malatesta ve Byrne, 1997; Taylor, Masterson, McClear ve Goldman, 1996; Ruder, 2003).

Görüldüğü gibi işgörenlerin genel adalet algısı özellikle de işlemsel adalet algısının güven oluşturmada önemli bir yeri vardır (Folger ve Konovsky, 1989; Lind ve Taylor, 1988; Tyler ve Lind, 1992).

Etkileşimsel adalet ve örgütsel güven algısı üzerinde çok daha az araştırma yapılmış olmasına rağmen bu araştırma etkileşimsel adalet ve örgütsel güven algısının olumlu bir ilişkisi olduğunu göstermektedir (Kernan ve Hanges, 2002; Aryee ve diğer., 2002; Cohen-Charash ve Spector, 2001). Etkileşimsel adalet, kişiler arası davranışlara dayanmaktadır (Bies ve Moag, 1987; Brockner ve Siegel, 1996; Cropanzano ve diğer., 2002; Masterson ve diğer., 2000). Etkileşimsel adaletin belli kişiler arasında karar verme ve işlemleri gerçekleştirme sürecinde gerçekleşmesinden kaynaklandığından çoğu zaman yöneticiler örgütün temsilcisi olarak görülebilir. Bu nedenle de ne adaletsiz bir yönetici, ne de o yöneticiyi çalıştıran bir örgüt güvenilir olabilir (Hubbell ve Chory-Assad, 2005). Örneğin, işgörenler adil bir iletişim kurmadığını düşündükleri yöneticilerin etik olmadığını, dürüst olmadığını ve ahlaklı olmadığını düşünebilir. Bunlar, güvenilirliğin düşük olduğuna ilişkin algılardır (McCroskey ve Teven, 1999). Bu durum, etkileşimsel adaletin olmadığına ilişkin algının, yöneticinin güvenilirliğinin az olması ve yönetime az güven duyulması ile ilgili olduğunu göstermektedir.

Üç adalet çeşidinin iki tür güveni de etkilediğinin belirtilmesine rağmen, hangi adalet algısının ne kadar etkili olacağı, etkilediği güven çeşidine bağlıdır. Bir çok bilim adamı işlemsel adalet algısının örgüte duyulan güveni, dağıtımsal adaletin ise yöneticiye duyulan güveni etkilediğini ileri sürmektedirler (Ambrose ve Schminke, 2003; Bies ve Moag, 1986; Brockner ve Siegel, 1996; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Cropanzano ve diğer., 2002; Folger ve Cropanzano, 1998; Masterson ve diğer., 2000). Yönetimsel güven, belli bir kişiye yönelik olduğundan, bireyin doğrudan denetiminde olan adalet çeşidinden etkilenmesi söz konusudur (Flaherty ve Pappas, 2000). Bu da yönetici ve birey arasındaki

iletişimi içerdiği için etkileşimsel adalettir. Tam tersine, işlemler, dolayısıyla da işlemsel adalet, daha geniş anlamda örgütsel sistem tarafından kontrol edilir (yani yöneticiler isteseler bile örgütün değerlendirme kriterlerinin dışına çıkamayabilirler (Hubbell ve Chory-Assad, 2005).

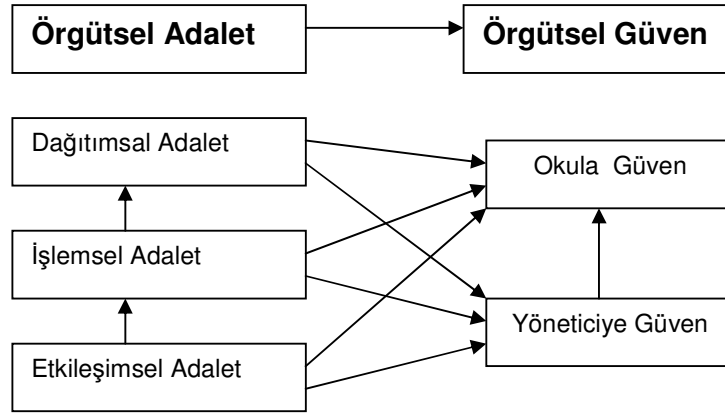
Etkileşimsel adaletin yöneticiye duyulan güveni, işlemsel adaletin ise örgüte duyulan güveni etkilemesi beklenirken, dağıtımsal adaletin yönetimsel ve örgütsel güvenden hangisini daha çok etkilediğine dair daha az teori bulunmaktadır. Dahası, dağıtımı sağlayan kaynak ve bu nedenle de dağıtımsal adaletin kaynağı (örgüt ve yönetici) diğer adalet çeşitlerinde olduğu kadar, belirgin değildir. Örneğin yöneticiler uygun gördüklerinde işgörenlerin ücretlerini yükseltebilir ya da yönetim üst kuruluna işgörenin ücretinin yükseltilmesi yönünde öneride bulunabilir. Bu belirsizlik nedeniyle dağıtımsal adaletin diğer iki adalet çeşidi kadar güvenin belirleyicisi olması beklenmez. Yapılan deneysel çalışmalar da işlemsel adaletin örgüte duyulan güveni dağıtımsal adaletten daha çok belirlediğini göstererek bu durumu desteklemektedir (Alexander ve Ruderman, 1987; Gopinath ve Becker, 2000; Konvosky ve Cropanzano, 1991). Benzer şekilde işlemsel adalet örgütün ne kadar adil olduğunun belirleyicisi olduğundan, işlemsel adalet algısının örgüte duyulan güveni, yöneticiye duyulan güvenden daha iyi belirlediği düşünülebilir. Etkileşimsel adalet algısı bireyin belli bir yöneticiyle ilgili düşüncelerini etkilediğinden, etkileşimsel adaletin örgüte duyulan güvenden ziyade, yöneticiye duyulan güveni belirlemesi beklenmektedir (Hubbell ve Chory-Assad, 2005). Ayrıca yöneticiye olan güvenin, dağıtımsal adaletten çok işlemsel adaletten etkilendiği saptanmıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Güvenilir davranışın sergilenmesi ast-üst ilişkisine dayanır, çünkü güvenilir davranışı örnek olarak sergileyenler üstlerdir (Whitener ve diğer., 1998). Yönetici güveni geliştiren kişi olmalıdır, çünkü ast-üst ilişkisi tamamen kişiler arası bir ilişki değildir; üstün her zaman için işgörenin işine son verme yetkisi vardır. Böyle bir güç, işgörenlerin işin gereklerini ve yönergeleri anlamak için yöneticilere başvurmasını gerektirmekte ve bu sebeple dengesiz bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Dahası, lider-üye takas teorisinde belirtildiği gibi (Graen ve Scandura, 1987; Lee ve Jablin, 1995), yöneticiler bazılarını grup içinde, bazılarını ise, grup dışında olarak değerlendirerek işgörelere farklı şekillerde

davranmaktadırlar. Grup-içi üyelerin üstlerle, grup-dışı üyelere göre daha yüksek güven algısına sahip olmalarının yanında, daha yüksek nitelikte ilişkiler kurdukları(Dienesch ve Liden, 1986) ve daha iyi performans sergiledikleri de bulunmuştur(Deluga ve Perry, 1994; Kacmar, Witt, Zivnuska, ve Gully, 2003; Wayne ve Liden, 1995).

Örgütsel adalet ve örgütsel güven ilişkisine ait bu bilgilere dayalı olarak, aşağıdaki model oluşturulmuştur.

Model 2 Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi

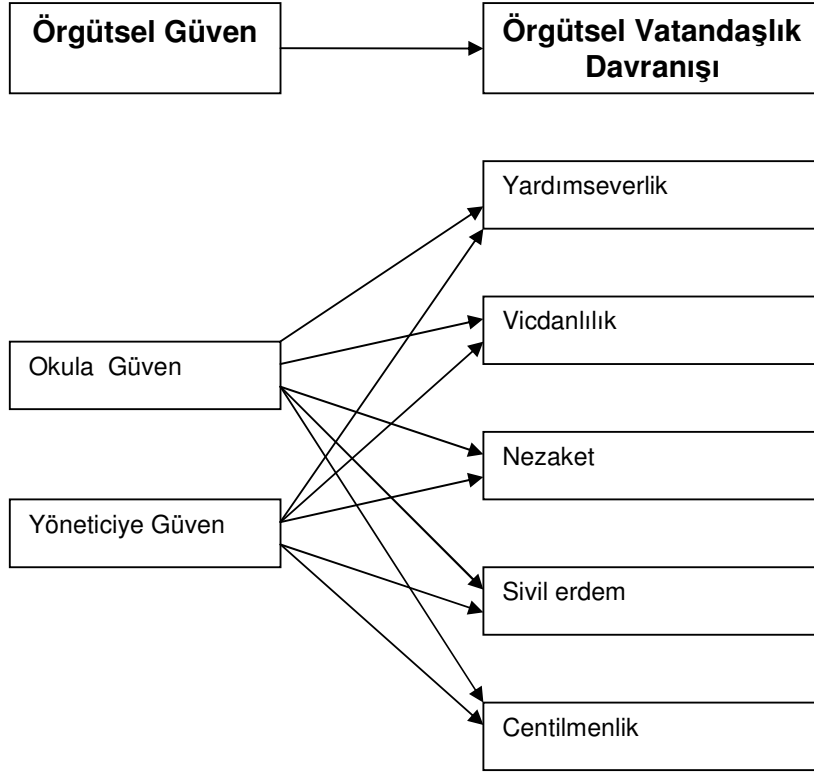


Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Örgüte duyulan güven, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda kilit rol üstlenmekle birlikte (Podsakoff ve diğer., 1990; Konoosky ve Pugh 1994; Pillai ve diğer., 1999; Marlowe ve Nyhan, 1992; Deluga, 1994, 1995; Brockner, Daly, Tyler ve Martin, 1997). işgörenlerin, yöneticilerine duydukları güven düzeyinin yüksek olması da örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme eğilimlerini artırmaktadır (Deluga, 1995; Brockner, Daly, Tyler ve Martin, 1997).

Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine ait bu bilgilerden hareketle model 3 geliştirilmiştir.

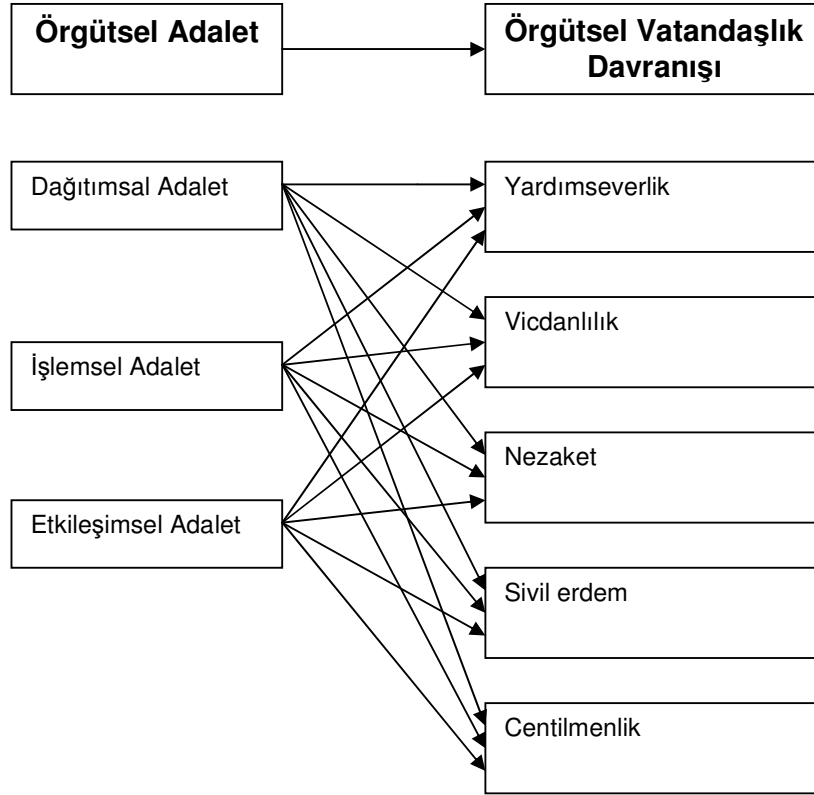
Model 3 Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi



Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Organ (1988, 1990), örgüte ilişkin adalet algılarının işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimini etkilediğini belirtmektedir. Yöneticileri adil davranmaya zorlayan bir örgüt kültüründe örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi daha kolay olacaktır (Organ, Moorman, 1993; Moorman 1991). Buradan hareketle bir çok araştırmacı örgütsel vatandaşlık davranışını örgütsel adalete verilen bir tepki olarak almaktadır (Organ, 1988, 1990, 1996; Smith ve diğer. 1983, Moorman, 1993). Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi model 4'te gösterilmiştir.

Model 4 Örgütsel Adalet Örgütsel, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi



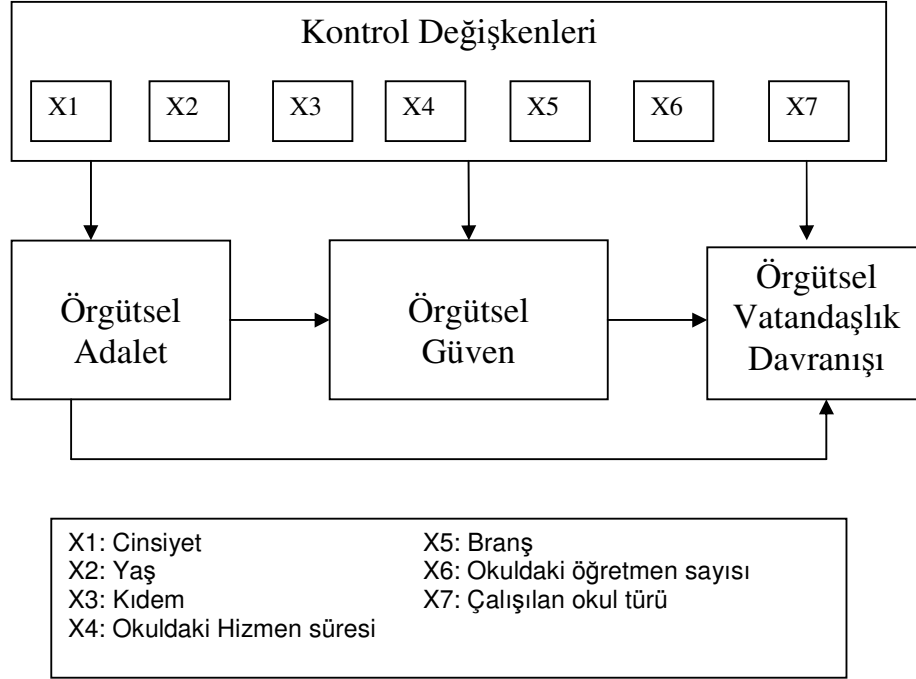
Örgütsel Güvenin, Örgütsel Adalet ve Örgütsel vatandaşlık Davranışı Üzerine Ara Yordayıcı Etkisi

Adalet ve güven güçlü ilişkilerin temel taşlarıdır; bu nedenle örgütsel adalet ve güven, örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesini artıracak yapılardır. İşgörenler, yöneticilerin ve örgütün onlara nasıl davrandığına oldukça önem verirler. Güven duyulan işgörelere daha fazla imkan sunulur ve böylece işgörenler tanımlanmış rol davranışlarının dışındaki davranışları da yerine getirerek, bunun karşılığını vermek zorunluluğu hissederler (Settoon ve diğer., 1996).

Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkisinde güven önemli bir ögedir. Örgütsel adalet işsörenin güvenini artırır ve vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını sağlar (Farh ve diğer., 1997; Konovsky ve Cropanzano, 1991; Konovsky ve Pugh, 1994; Williams ve diğer., 2002). Olumlu etkileşim adaleti algısı yönetime duyulan güveni artırırken,

olumlu işlemsel adalet algısı işgörenlerin iş güvenliği duygusunu arttırmaktadır (Barling ve Michelle, 1993; Tremblay ve diğer. 1998).

Model 5 Araştırmanın Ana Modeli



Wayne, Shore ve Liden (1997)'e göre, işgören ve yönetici arasındaki al-ver (mübadele-değişim) ilişkisi, işgören davranışını belirleyen en önemli etmendir. Settoon ve diğerlerinin (1996) gözlemlerine göre, yapısı gereği sosyal değişimler güven temellidir ve gelecekte iyi niyetli karşılığını alacaktır. Sosyal değişim kuramı açısından örgütsel adalet; güven ve örgütsel vatandaşlık kavramlarına bakıldığında, örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada ve özellikle işlemsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymada aracı değişken olduğu görülmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994). Görüldüğü gibi örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında örgütsel güven aracı rol oynamaktadır. İşgörenlerle, yöneticiler arasında oluşan ve örgütsel adaletle duyulan inançla pekişen güven, işgörenlerin biçimsel iş tanımları dışındaki biçimsel olmayan, fazladan rollerin de üstlenilmesine neden olmaktadır. Yöneticilerin adaletine

duyulan güven, işgörenlerin vatandaşlık davranışını sergilemelerinde önemli bir etmendir (İşbaşı, 2000a). Örneğin sadece maaş artışını kararlaştırmada işgörene söz hakkı vermek bile işgörenin yöneticiye güvenini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını güçlendirmektedir (Folger ve Konovsky, 1989).

Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine ait bütün bilgiler bir araya getirildiğinde araştırmanın ana modeli oluşmaktadır. Araştırmanın ana eksenini model 5'te gösterilmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın deseni, çalışma evreni, örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama araçlarının dağıtılması, toplanması ve verilerin nasıl analiz edileceğine ilişkin bilgiler verilmiştir.

Araştırmanın Deseni

Bu araştırma öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algıları, yöneticilerine ve okullarına güvenleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik olduğundan betimsel nitelikte ilişkisel tarama modelindedir.

Araştırma Evreni

Araştırmanın evrenini 2006-07 eğitim öğretim yılında Türkiye'deki tüm ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Tablo 9'da MEB 2005-06 istatistik verilerine göre ortaöğretim kurumlarının sayısı ve bu kurumlarda çalışan öğretmen sayısı verilmiştir. Toplam 7399 ortaöğretim okulundaki 184582 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Tablo 9 Türkiye'deki Ortaöğretim Kurumları ve Bu Okullarda Çalışan Öğretmen Sayıları

	Tüm ortaöğretim	Genel lise	Mesleki teknik lise
Okul sayısı	7399	3405	3994
Öğretmen Sayısı	184582	102581	82001

Örnekleme

Oranlı tabakalama (küme), örneklem seçme yoluyla Türkiye'deki yedi coğrafi bölgeyi temsilen her bölgeden tesadüfen ikişer il seçilmiştir. Bu şekilde seçilen 14 ildeki 1683 ortaöğretim okullarındaki toplam 42697 öğretmen çalışma evrenini oluşturmaktadır.

Örneklem büyüklüğünü belirlemede büyüklüğü belli olan evren için hazırlanmış aşağıdaki örneklem büyüklüğü saptama formülü ile belirlenmiştir (Baş, 2001):

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

n = Örneklem alınacak birey sayısı
N = Evrendeki birey sayısı **N= 42697**
p = İncelenecek olayın görülüş sıklığı (olasılığı) **p= 0.50**
q = İncelenecek olayın görülmemiş sıklığı (1-p) **q= 0.50**
t = Z sayısı (istenilen güven aralığında) **t= 1.96**
d = Katlanılabilir hata oranı **d= 0.03**

$$n = \frac{N t^2 p q}{d^2(N-1) + t^2 p q} = \frac{42697 \times (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}{(0.03)^2 \times (42697-1) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50} = \frac{41006}{39,4} = 1281$$

Örneklem sayısını 7 coğrafi bölgeden seçilen 14 ile dağılımı ve illerdeki 2 genel ve 2 mesleki teknik liseye dağıtmak için tabaka ağırlığı saptanmıştır. Tabaka ağırlığı şu formülle bulunmuştur:

Tabaka ağırlığı: Örneklem büyüklüğü / Evren büyüklüğü

$$\text{Tabaka ağırlığı} = 1281 / 42697 = 0,03$$

Bu formüle dayalı olarak tabaka ağırlığı 0,03 bulunmuştur. Böylece çalışma evrenin %3'ü alınarak örneklem büyüklüğü olan 1281 kişi dengeli bir şekilde tabakalara dağıtılmıştır. İl tabakalarındaki genel ve mesleki teknik liselerde görev yapan öğretmen sayısının %3'ü alınarak örneklemin çalışma evrenini temsil etmesi sağlanmıştır. Örneklem alınan 1281 öğretmenin 721'i genel liselerde; 560'ı ise mesleki teknik liselerde çalışmaktadır. MEB 2005-06 eğitim öğretim yılı istatistiklerine göre örnekleme yer alan iller, illerdeki okul ve öğretmen sayıları Tablo 10'da verilmiştir.

İl Milli Eğitim müdürlüklerinin rastgele seçtikleri 2'si genel lise ve 2'si mesleki teknik lise olmak üzere 4 lisedeki tüm öğretmenler örnekleme alınmıştır. İl Milli Eğitim müdürlükleri, okulları belirlerken okulların öğretmen

sayısı, il ve ilçe merkezinde olması gibi nitelikleri düşünerek seçtikleri okulların ilerdeki ortaöğretim okullarını temsil etmesine özen göstermişlerdir.

Tablo 10 Örneklem Seçilen İllerdeki Okul ve Öğretmen Sayıları

Bölgeler	İller	Orta öğretim Toplamı		Genel lise		Mesleki teknik lise	
		Öğretmen Sayısı	Örneklem Sayısı	Öğretmen Sayısı	Örneklem Sayısı	Öğretmen Sayısı	Örneklem Sayısı
Akdeniz	Hatay	3278	98	2205	66	1073	32
	Antalya	4183	125	2525	76	1658	50
Doğu Anadolu	Malatya	2596	78	1685	51	911	27
	Van	1055	32	730	22	325	10
Güneydoğu Anadolu	Batman	683	20	544	16	139	4
	Şanlıurfa	1506	45	982	29	524	16
İç Anadolu	Konya	5241	157	2751	83	2490	75
	Sivas	1772	53	966	29	806	24
Ege	İzmir	11094	333	6392	192	4702	141
	Uşak	1019	31	501	15	518	16
Karadeniz	Ordu	2026	61	952	29	1074	32
	Artvin	579	17	187	6	392	12
Marmara	Bursa	6418	193	2947	88	3471	104
	Edirne	1247	37	662	20	585	18
Toplam	14 İl	42697	1281	24029	721	18668	560

Evren büyüklüğünün 100.000 ile 500.000 arasında olan gruplarda %99 güvenle ve % 5 hata ile 383, %95 güvenle ve %5 hata payı ile 659 kişinin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır. Bu araştırmada geri dönüş oranları da düşünülerek çalışma evreninin %3'ü alınmıştır. Çıkan sayı öngörülen örneklem sayısından çok yüksektir. Bu nedenle örneklem evreni temsil eder niteliktedir.

Özetlemek gerekirse araştırma, çalışma evrenine bağlı olarak 14 ildeki dörder okuldan seçilen 1281 öğretmenin görüşlerine dayalı olarak yapılmıştır. Örneklem sayının belirlenmesinde geri dönüş kaybı göz önünde bulundurulmuştur.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada üç değişken olduğundan veri toplama aracı olarak üç farklı ölçme aracı (Ek 9) kullanılmıştır. Likert tipli veri toplama aracında maddeler: “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, ile (5) Tamamen Katılıyorum” arasında 5 aralıklı

olarak derecelendirilmiştir.

Asıl ölçek uygulanmadan önce gerek uzman görüşlerine dayalı olarak gerekse pilot uygulama sonuçlarına dayalı olarak güvenilirliği ve geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Ölçeğin geçerliğini test etmek için üç yola başvurulmuştur. Ölçeklerin orijinali İngilizce olduğundan ve eğitim dışı örgütler için yapıldığından Türkçe'ye farklı üç kişi tarafından çevrilmiş, bunlar karşılaştırılmış ve bir grup öğretmene sorularak en anlaşılır çeviri alınarak, eğitim örgütlerine uyarlanmıştır. Uyarılama yapılırken, farklı ölçeklerde Türkçe'ye çevrilerek, bunlarla karşılaştırılarak ölçeğin ölçüt-bağımlı geçerliliği de yapılmıştır. Ölçeklerin, kapsam geçerliğini değerlendirmek için uzmanlardan ayırım alınmış, üç uzman kişinin eleştirileri ışığında ölçek yeniden düzenlenmiştir. Uzman ve pilot uygulamadaki öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak ekteki ölçek formu uygulanmıştır.

Tablo 11'de ölçeklere ilişkin soru sayıları ve güvenilirlik katsayıları verilmiştir. Ölçeklerin uygulanmasından elde edilen verilere dayalı yapılan güvenilirlik hesabından elde edilen Cronbach's Alpha katsayıları incelendiğinde (tablo 11) ölçekler genel olarak ve alt boyutlar bağlamında literatürde kabul gören (Nunally, 1978;Akt. Demircan, 2003; Büyüköztürk, 2005) .70'in üstünde katsayıya sahip olduğu saptanmıştır.

Tablo 11 Ölçeklere İlişkin Soru Adetleri ve Cronbach's Alpha Katsayıları

Değişken	Soru sayısı	Çıkarılan soru	Alpha katsayısı
Dağıtımsal adalet	6	-	.89
İşlemsel adalet	9	-	.95
Etkileşimsel adalet	4	-	.90
Örgütsel adalet	19	-	.96
Yöneticiye güven	16	1 (madde 40)	.94
Ökula güven	21	-	.96
Yardımlaşma	8	-	.86
Centilmenlik	4	-	.81
Vicdanlılık	4	-	.88
Sivil erdem	4	-	.82
Örgütsel vatandaşlık davranışı	20		.89

Uygulama sonrası ölçeğin yapı geçerliğini test etme; bulgu ve yorumları, oluşturulan yapıya göre yapmak amacıyla, her bir ölçeğe faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizleri sonucunda ölçeklerin genel olarak asılları ile tutarlı olduğu görülmüştür. Faktör yük değerinin .45 ve üstünde olması önerilmektedir (Büyüköztürk, 2005). Her bir ölçeğe ilişkin faktör analizi sonuçları incelendiğinde bu değer çok üstünde olduğu görülmektedir. Ancak; yöneticiye güven ölçeğindeki birinci soru (40. madde) faktör yükü düşük olduğundan kapsam dışı bırakılmıştır.

Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği: Öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algıları Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen “örgütsel adalet ölçeği” ile ölçülmüştür.

Ölçeğin deneme uygulaması sonucunda yapılan güvenirlik analizinde ölçeğin güvenirlik katsayısı .85 çıkmıştır. Yapılan faktör analizinde hiçbir maddenin faktör yükü .45 altında çıkmadığından deneme ölçeğindeki tüm maddeler asıl ölçeğe alınmıştır.

Uygulama sonucunda örgütsel adalet ölçeğine yapılan güvenirlik analizinde, ölçeğin tamamı için güvenirlik Cronbach's Alpha katsayısı .96 çıkmıştır. Örgütsel adaletin alt boyutları için güvenirlik katsayıları ise dağıtımsal adalet .89, işlemsel adalet .95 ve etkileşimsel adalet boyutunda .90 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin uygulama sonrasında yapılan faktör analizinde, ölçeğin aslında olduğu gibi maddeler üç boyutlu olarak sınıflanmıştır. Her bir maddenin faktör yükü .45'in üstünde çıktığından tüm maddeler değerlendirmeye alınmıştır. Ancak; ölçeğin aslında karara katılma ile ilgili maddeler etkileşimsel adalet boyutunda yer alırken, bu araştırmada işlemsel adalet boyutunda yer almıştır. Türkiye kamu örgütlerinin ve okulların bürokratik yapısı, karara katılma sürecindeki maddelerin işlemsel adalette yer almasında etkili olmuş olabilir.

Faktör analizi sonucunda üç faktörlü ölçeğin 6 maddesi dağıtımsal adaleti, 9' u işlemsel adaleti ve 4'ü de etkileşimsel adaleti ölçmektedir.

Tablo 12 Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

MADDELER	DA	İA	EA
1 Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.	.761		
2 Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır.	.750		
3 Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.	.724		
5 Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	.631		
6 Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.	.616		
4 Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum	.552		
18 Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.		.795	
16 Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.		.767	
19 Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.		.764	
17 Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar.		.736	
8 Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.		.726	
9 Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.		.717	
11 Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.		.696	
7 Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.		.606	
10 Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.		.491	
12 Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır.			.825
13 Okul yöneticilerimiz okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.			.806
15 Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.			.704
14 Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.			.667

DA: Dağıtımsal adalet **İA:** İşlemsel adalet **EA:** Etkileşimsel adalet

Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilere Güven Algısı Ölçeği: Öğretmenlerin yöneticilere güven algısı, Hoy ve Tschannen-Moran (2003) tarafından geliştirilen “okullarda meslektaşlara güven ölçeği” ile ölçülmüştür.

Yöneticiye güven ölçeğinin deneme uygulaması sonucunda yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin güvenilirlik katsayısı .88 çıkmıştır. Yapılan faktör

analizinde hiçbir maddenin faktör yükü .45'in altında çıkmadığından deneme ölçeğindeki tüm maddeler asıl ölçeğe alınmıştır.

Tablo 13 Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerin Yöneticilere Güven Algısı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

MADELER	Faktör yükü
50 Okulumuz yöneticilerinin işlerini iyi yaptıklarına inanıyorum.	,854
49 Bu okulun yöneticileri, işlerinde yeteneklidir.	,835
42 Bu okuldaki yöneticiler, okul dışındaki yaşamlarından rahatça bahsedebilirler.	,834
52 Okulumuzun yöneticileri, öğretmenlerin sorunlarına duyarlıdır.	,828
46 Bu okuldaki öğretmenler, yöneticilerinin tutarlı olduğunu düşünürler.	,818
51 Okul yöneticileri işlerini iyi yapmaya özen gösterir..	,814
54 Okul yöneticilerimizin davranış ve hareketleri, öğretmenlerde şüphe uyandırmaz.	,807
44 Bu okuldaki öğretmenler, yöneticilerin dürüstlüğüne inanırlar.	,805
45 Bu okuldaki öğretmenler, yöneticilerin söylediklerine inanırlar.	,802
53 Bu okulun öğretmenleri , gerektiğinde yöneticilerden destek geleceğini bilirler.	,794
48 Okul yöneticilerimiz, başladıkları işi bitirirler.	,787
47 Okul yöneticilerimiz, öğretmenlerin çıkarlarını düşünür.	,783
41 Okulumuzun yöneticileri, kişisel bilgilerini öğretmenlerle açıkça paylaşır.	,783
55 Bu okuldaki öğretmenler, yöneticilere şüphe ile yaklaşmazlar.	,753
43 Yöneticilerimiz, işle ilgili söyledikleri sözü tutarlar.	,705

Uygulama sonucunda örgütsel adalet ölçeğine yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin tamamı için güvenilirlik Cronbach's Alpha katsayısı .96'ya çıkmıştır. Tablo 13'te görüldüğü gibi yapılan faktör analizinde ölçek tek boyutlu çıkmıştır. Yöneticiye güven ölçeğindeki 40 nolu madde dışındaki her bir maddenin faktör yükü .45'in üstünde çıkmıştır. Yapılan istatistiki analizlerde 40 no'lu madde kapsam dışı bırakılmıştır. Böylece 15 maddeli ölçek, 14 maddeli olarak değerlendirmeye alınmıştır.

Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Okula Güven Algısı Ölçeği: Okula güven ise Daboval, Comish ve Swindle ve Gaster'in (1994) "örgütsel güven ölçeği" ile ölçülmüştür. Bu ölçek aynı zamanda Kamer (2001) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış ve kullanılmıştır. Bu çalışma sonunda güvenilirlik testinde Alpha değeri 0,96 bulunmuştur.

Ölçeğin deneme uygulaması sonucunda yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğinin güvenilirlik katsayısı .97 çıkmıştır. Yapılan faktör analizinde hiçbir maddenin faktör yükü .45'in altına düşmediğinden deneme ölçeğindeki tüm maddeler asıl ölçeğe alınmıştır.

Uygulama sonucunda yapılan güvenilirlik analizinde okula güven ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayı .96 çıkmıştır. Yapılan faktör analizinde 21 maddelik okula güven ölçeğindeki tüm maddeler tek faktörde toplanmış ve faktör yükleri de .45'ten yüksek olduğundan tüm maddeler değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 14 Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerin Okula Güven Algısı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

MADELER	Faktör yükü
66 Bu okulda alınan kararlar herkese hakkaniyetle uygulanır.	,858
65 Bu okulda alınan kararlar öğretmenlere adil uygulanır.	,839
63 Bu okulun uygulanacak kararlar öğretmenlerin de görüşleri alınarak oluşturulur.	,826
73 Okulumuzda öğretmenlerin bilmesi gereken bilgiler tüm öğretmenlere tam ve doğru olarak aktarılır.	,816
58 Okulumuz personelini koruyarak ona gerekli desteği sağlar.	,811
62 Okulda alınan kararlar gerek duyulduğunda gözden geçirilerek güncellenir.	,805
76 Okulumuz, çalışanların ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açıktır.	,805
71 Okulumuzda her şey açıklıkla yürütülür, gizli saklı uygulamalar yoktur.	,803
74 Okulumuzda yöneticilerle öğretmenlerin doğrudan iletişim kurabildikleri bir ortam vardır.	,792
64 Bu okul önceden aldığı kararlara uygun davranır.	,789
68 Okulumuzda öğretmenlerle yöneticiler arasındaki iletişim kanalları her zaman açıktır.	,789
72 Okulumuzda öğretmenleri ilgilendiren bilgiler zamanında iletilir.	,783
61 Okulumuz öğretmenlerin kendilerini geliştirme ve yükseltme isteklerini destekler.	,773
59 Bu okulda iş ile ilgili beklenti ve sorumluluklar, hem okulun hedeflerini karşılayacak hem de çalışanların sağlık ve mutluluğunu dikkate alacak şekilde tasarlanmıştır.	,767
67 Okulumuzda disiplinle ilgili uygulama ancak haklı ve gerekli durumlarda uygulanır.	,730
57 Okulumuz çalışanlarına yeterince eğitim olanağı sağlar.	,721
56 Bu okulda yeni göreve başlayanlara okulla ilgili yeterince bilgi sağlanır.	,714
75 Okulumdaki ilişkilerim olumlu ve keyiflidir.	,709
60 Okulumuzdaki çalışma saatleri ve iş programları, işgörenlere hem işlerinin gereklerini yerine getirebilme hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı tanır.	,671
69 Okulumuzda öğretmenler birbirleriyle rahatça iletişim kurabilirler	,624
70 Okulumuzda alınan kararlarla ilgili duygularımı belirtmekten ve önerilerde bulunmaktan çekinmem.	,607

Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı

Ölçeği: Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından Organ'ın (1988) örgütsel vatandaşlık davranışın beş boyutuna dayalı olarak hazırladıkları ve daha sonra Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) ve Moorman (1991) tarafından geliştirilerek kullanılan "örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği" ile ölçülmüştür.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin deneme uygulaması sonuçlarına yapılan güvenirlik analizinde ölçeğinin güvenirlik katsayısı .97 çıkmıştır. Ölçekteki her maddenin faktör yükü .45'ten yüksek olduğundan tüm maddeler asıl ölçeğe alınmıştır.

Tablo 15 Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

		Y	C	V	SE
22	Öğretmen arkadaşlarımın sorunu olduğunda onlara yardım etmek için gönüllü olarak zaman ayırıyorum.	,748			
25	Öğretmen arkadaşlarımın haklarını korumaya özen gösteririm.	,733			
24	Okulumla ilgili bir karar almadan önce bu kararın sonucundan etkilenecek arkadaşlarımın fikirlerini alırım.	,713			
26	Öğretmen arkadaşlarımla aramda çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlemler alırım.	,700			
20	İşyükü ağır olan öğretmen arkadaşlarıma yardım ederim.	,617			
27	İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce yöneticilerimi mutlaka bilgilendiririm.	,615			
23	Okula yeni atanan öğretmenler, yardım istemeseler bile onlara yardımcı olurum.	,607			
21	Zamanım uygunsa, dersine herhangi bir sebeple gelemeyen ya da geciken arkadaşımın yerine derse girerim.	,578			
28	Okulda zamanımın çoğunu okuldaki iş ve uygulamalardan şikayet ederek geçiririm.		,842		
29	Okulumdaki küçük sorunları büyütebilirim.		,841		
30	Etrafımdakilere sürekli öğretmenliği bırakmak istediğimi söylerim.		,827		
31	Okulun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanırım.		,649		
33	Teneffüs aralarını asla uzatmam.			,836	
34	Teneffüs zamanı dışında işime ara vermem.			,831	
35	Kimse denetlemese bile okul kurallarına, yönetmeliklerine ve işlem basamaklarına uyarım.			,786	
32	İşime zamanında gelirim.			,784	
38	Okulu ilgilendiren tüm toplantılara katılarak tartışmalara aktif olarak katılırım.				,796
37	Okulumuzun imajını güçlendiren tüm etkinliklere gönüllü olarak katılırım.				,759
36	Okuldaki değişiklikleri izler, öğretmen arkadaşlarımın bu değişiklikleri kabul etmeleri için aktif rol alırım.				,698
39	Okuldaki değişikliklere ayak uydurmaya çalışırım.				,492

Y: Yardımlaşma C: Centilmenlik V: Vicdanlılık SE: Sivil erdem

Veri toplandıktan sonra yapılan güvenirlik analizinde tüm ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı .89 olarak hesaplanmıştır. Yapılan faktör analizine dayalı boyutlar için yapılan güvenirlik hesabında ise yardımlaşma boyutunda

.86; centilmenlik boyutunda .81; vicdanlılık boyutunda .88 ve sivil erdem boyutunda ise .82 çıkmıştır.

Yapılan faktör analizinde ise, aslı 5 boyutlu olan ölçek, 4 boyutta toplanmıştır. Ölçeğin aslındaki yardımlaşma ve nezaket boyutunda yer alan maddeler bir boyutta toplanmıştır. Alanyazında yardımlaşma ve nezaket boyutlarının birbiri ile oldukça ilgili olduğuna vurgu yapılarak, her iki davranışın da diğerlerine yardımı içerdiği ifade edilmektedir. Bu iki davranış arasındaki en önemli ve tek fark; nezaket davranışının olumsuzluk ortaya çıkmadan önce gösterilmesi, yardımlaşma davranışının ise olumsuzluk yada ihtiyaç durumunda gösterilmesidir (Organ, 1988). Bu nedenle iki boyutun tek boyutta toplanması kabul edilebilir bir sonuçtur. Bu bağlamda, bu araştırmada yardımlaşma ve nezaket boyutlarındaki maddeler daha çok başkalarına yardımcı olmayı içerdiğinden “yardımlaşma” olarak isimlendirilmiştir. Diğer maddeler asıl ölçekle tutarlı olarak sınıflanmıştır.

Veri Toplama Araçlarının Dağıtılması ve Toplanması

Tablo 16’da araştırma ölçeklerin dağıtımı, dönüşü ve işlenmesi ile ilgili bilgiler verilmektedir.

Tablo 16 Ölçeklerin Dağıtım, Dönüş ve İşlenme Bilgileri

Bölge	İller	Gönderilen	Dönen	İşlenen	Dönüş oranı (%)	İşlenme oranı (%)
Akdeniz	Hatay	98	70	68	71	97
	Antalya	125	82	78	66	95
Doğu Anadolu	Malatya	78	54	52	69	96
	Van	32	25	23	78	92
Güneydoğu Anadolu	Batman	20	17	14	85	82
	Şanlıurfa	45	33	30	73	91
İç Anadolu	Konya	157	101	99	64	98
	Sivas	53	35	34	66	97
Ege	İzmir	333	234	233	70	100
	Uşak	31	22	20	71	91
Karadeniz	Ordu	61	38	38	62	100
	Artvin	17	14	12	82	86
Marmara	Bursa	193	127	125	66	98
	Edirne	37	29	25	78	86
Toplam	14 İl	1281	881	851	69	97

Araştırma MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Başkanlığı'nca desteklendiğinden araştırma ölçeğinin dağıtımı ve toplanması Başkanlık tarafından yapılmıştır. Bakanlıkça resmi yazışmayla dağıtımı yapıp toplanan ölçekler araştırmacıya kargo yoluyla teslim edilmiştir.

Başkanlık aracılığı ile örneklemdaki okullara gönderilen 1281 ölçeğin, 881' i (% 69) geri dönmüştür. Geri dönen 881 ölçeğin 30 adet ölçek çeşitli nedenlerle analize alınmamıştır. Kalan 851 adet ölçek analize tabi tutulmuştur.

Verilerin Analizi

Araştırmada öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı ve bunların alt boyutlarına ait değişkenlere ilişkin algı düzeylerini saptamak için aritmetik ortalamaya bakılmıştır. Algı düzeylerinin kişisel ve örgütsel özelliklere göre değişip değişmediğini test etmek içinse t testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken aralıklar 1.00-1.79 “çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek”, 4.20-5.00 aralığı ise “çok yüksek” olarak değerlendirilmiştir.

Faktör analizi sonucu ortaya çıkan tüm değişkenler korelasyon analizine tutulmuş ve değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. İki değişken arasındaki korelasyon ilişkisinin yönünü, kuvvetini belirtmede kullanımı, korelasyon katsayılarının + yada – olması ilişkisinin yönünü belirlemede kullanılmıştır. Korelasyon katsayıları değerlendirilirken katsayılar, mutlak değer olarak 0,70 ile 1,00 arasında ise “yüksek”, 0,69 ile 0,30 arasında ise “orta”, 0,29 ve daha düşüğe değerlerde ise “düşük” düzeyle ilişkili olarak (Büyüköztürk, 2005), 0,00 yaklaştıkça ise ilişkisiz olarak yorumlanmıştır.

Araştırma modelindeki değişkenlerin birbirlerini ne kadar etkilediğini, açıkladığını test etmek için regresyon analizleri yapılmıştır.

Yordayıcı, ara yordayıcı ve yordanan değişkenlerin yer aldığı modelleri test etmenin en uygun yollarından biri, çoklu regresyon analizleri yapmaktır. Bu tür modeller dört adımda test edilmektedir. Her adımda çoklu regresyon analizlerine yönelik modeller oluşturulur ve test edilir. Bu dört aşama sırasıyla şu şekildedir(Judd ve Kenny, 1981; Baron ve Kenny, 1986; akt. Demircan, 2003) :

1. Yordayıcı değişkenlerin ara yordayıcı değişkenler üzerindeki etkisini araştıran çoklu regresyon modelleri kurmak,
2. Ara yordayıcı değişkenlerin, yordanan değişkenler üzerindeki etkisini test edecek çoklu regresyon modelleri kurmak,
3. Yordayıcı değişkenlerin yordanan değişkenler üzerindeki etkisini araştıran çoklu regresyon modelleri kurmak,
4. Ara yordayıcı değişkenleri de yordayıcı değişkenlere ekleyerek hem yordayıcı değişkenlerin hem de ara yordayıcı değişkenlerin, yordanan değişkenler üzerindeki etkisini test edecek, çoklu regresyon modelleri kurmak,

Baron ve Kenny'e göre, (1986; Akt. Demircan,2003) ara yordayıcı bir değişken içeren modelde üç tip ilişki gözlenmektedir:

- a) Yordayıcı değişken ara yordayıcı değişkeni doğrudan etkiler,
- b) Ara yordayıcı değişken, yordanan değişkeni doğrudan etkiler,
- c) Yordayıcı değişken, yordanan değişkeni doğrudan etkiler.

Ayrıca bir modelde bir değişkene ara yordayıcı değişken diyebilmek için; a) yordayıcı değişkendeki değişimin, yordanan değişkende değişime neden olması, b) ara yordayıcıdaki değişimin, yordanan değişkende değişime neden olması c) yordayıcı değişkenin, yordanan değişken üzerindeki etkisinin, ara yordayıcı değişkende yordayıcı değişken olarak ele alındığında azalması veya ortadan kalkması gerekmektedir.

Buradan hareketle, bir değişkene ara yordayıcı değişken denilebilmesi için, yordayıcı değişkenlerin, yordanan değişkene etkisinin test edildiği model ile bu modele ara yordayıcı değişkenlerin eklenerek oluşturulan modelin karşılaştırılması gerekmektedir. Ara yordayıcı değişken devreye girdiğinde daha önceki modelde bir değişkenin etkisi ortadan kalkıyorsa, ara yordayıcı değişkenin yordayıcı değişkenle yordanan değişken arasında güçlü bir etkisinden söz edilebilir. Bu durumda ara yordayıcı değişkene "tam ara yordayıcı değişken" terimi kullanılır. Eğer ara yordayıcı değişken, devreye girdiğinde daha önceki modelde bir değişkenin etkisi devam ediyor ancak, etkisi azalıyorsa bu durumda ara yordayıcı değişkene "kısmi ara yordayıcı değişken" terimi kullanılır. Sosyal bilimlerde bir değişkeni birden çok değişken etkilediği

için tam bir ara yordayıcı değişken bulmak oldukça zordur. Bu anlamda kısmi ara yordayıcıyı saptamak da sosyal bilimler açısından önemli bir bulgudur (Baron ve Kenny, 1986; akt. Demircan, 2003).

Araştırmada bu adımlar izlenerek modeller kurulmuş ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırmanın değişkenleri kuramsal bilgilere dayalı olarak geliştirilen modellerden hareketle aşağıdaki gibi isimlendirilmiştir.

Tablo 17. Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve İsimleri

Bağımsız değişkenler	Yordayıcı değişkenler	Ara yordayıcı değişken	Yordanan değişken
Cinsiyet	Örgütsel adalet	Örgütsel güven	Örgütsel vatandaşlık davranışı
Okul türü	Dağıtımsal adalet	Yöneticiye güven	Yardımlaşma
Yaş	İşlemsel adalet	Okula güven	Centilmelik
Kıdem	Etkileşimsel adalet		Vicdanlılık
Son okuldaki hizmet süresi			Sivil erdem
Branş			
Okuldaki öğretmen sayısı			

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın temel ve alt problem cümlelerinde yer alan sorulara yanıt bulmak için toplanan verilere dayalı olarak elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Kişisel ve Kurumsal Özelliklere İlişkin Bulgular ve Yorum

Tablo 18'de araştırmanın verilerini toplam için başvuru alan öğretmenlere ait kişisel bilgilerle çalıştıkları kuruma ait bazı bilgiler verilmiştir.

Araştırmada görüşüne başvuru alan öğretmenlerin %48,7'si kadın iken %51,3'ü erkektir. Öğretmenlerin %53'ü genel lisede, %47'si ise mesleki teknik liselerde görev yapmaktadır.

Öğretmenlerin yaş dağılımının 22 ile 65 yaş arasında değiştiği ve yaş ortalamasının 39 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin 297'si (%35,3) 35 yaş ve altı grubunda, 371'i (%44,1) 36-45 yaş grubunda, 174'ü (%20,7) ise 46 yaş ve üstü yaş grubunda yer almaktadır.

Öğretmenlerin kıdemi, 1-45 yıl arasında değişmektedir. Öğretmenlerin ortalama kıdemi ise 15 yıldır. Katılımcıların 263'ü (%31,1) 10 yıl ve altı kıdem grubunda, 407'si (%47,9) 11-20 yıl ve 179'u (%21,1) 21 yıl ve üstü kıdem grubunda bulunmaktadır. Gerek yaş bakımından gerekse kıdem bakımından örneklem dağılımı homojen görünmektedir.

Öğretmenlerin son çalıştıkları okuldaki çalışma sürelerine bakıldığında; öğretmenlerin okuldaki hizmet sürelerinin en az 2 yıl en çok 35 yıl arasında değiştiği görülmüş ortalama hizmet süresi ise 7 yıldır. Öğretmenlerin %26,5'i 2 yıldan az çalışmış, %29,3'ü 3-5 yıldır, %22,4'ü 6-10 yıldır ve %21,8'i ise 11 yıldan daha fazla süredir aynı okulda görev yapmaktadır.

Öğretmenlerin görev yaptığı öğretmenlik alanlarına bakıldığında 370 kişi (%44,8) ile büyük çoğunluğun sosyal bilimler alanında çalıştığı görülmektedir. Bunu 225 kişi (%27,2) ile matematik ve fen bilimleri, 188 (%22,8) kişi ile meslek dersleri ve 43 kişi (%5,2) ile sanat ve beden eğitimi öğretmenleri izlemektedir.

Tablo 18 Öğretmenlerin Cinsiyet, Yaş, Kıdem, Çalıştıkları Okul Türü, Çalışma Alanları, Son Çalıştıkları Okuldaki Çalışma Süreleri ve Okullarındaki Öğretmen Sayılarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

DEĞİŞKENLER		f	%	Geçerli %	En az	En çok	\bar{x}
Cinsiyet	Kadın	407	47,8	48,7			
	Erkek	429	50,4	51,3			
	Toplam	836	98,2	100,0			
	Belirtmeyen	15	1,8				
Okul türü	Genel lise	437	51,4	53,0			
	Mesleki teknik lise	387	45,5	47,0			
	Toplam	824	96,8	100,0			
	Belirtmeyen	27	3,2				
Yaş	35 yaş ve altı	297	34,9	35,3			
	36-45 yaş	371	43,6	44,1			
	46 yaş ve üstü	174	20,4	20,7	22	65	39
	Toplam	842	98,9	100,0			
	Belirtmeyen	9	1,1				
Kıdem	10 yıl ve altı	263	30,9	31,0			
	11-20 yıl	407	47,8	47,9			
	21 yıl ve üstü	179	21,0	21,1	1	45	15
	Toplam	849	99,8	100,0			
	Belirtmeyen	2	,2				
Son okuldaki hizmet süresi	2 yıl ve altı	219	25,7	26,5			
	3-5 yıl	242	28,4	29,3			
	6-10 yıl	185	21,7	22,4			
	11 yıl ve üstü	180	21,2	21,8	1	35	7
	Toplam	826	97,1	100,0			
	Belirtmeyen	25	2,9				
Öğretmenlik alanı	Sosyal bilimler	370	43,5	44,8			
	Matematik ve fen bilimleri	225	26,4	27,2			
	Sanat ve beden eğitimi	43	5,1	5,2			
	Meslek dersleri	188	22,1	22,8			
	Toplam	826	97,1	100,0			
	Belirtmeyen	25	2,9				
Okuldaki öğretmen sayısı	50 öğretmenden az	183	21,5	23,8			
	51-75 öğretmen	150	17,6	19,5			
	76-100 öğretmen	228	26,8	29,7			
	101 öğretmenden fazla	207	24,3	27,0	7	170	79
	Toplam	768	90,2	100,0			
	Belirtmeyen	83	9,8				
TOPLAM	851	100,0					

Öğretmenlerin son çalıştıkları okuldaki öğretmen sayıları çalışılan okulun büyüklüğü hakkında bilgi vermektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayıları 7 ile 170 arasında değişmektedir. Ortalama öğretmen sayısı ise 79'dur. Çalışılan okuldaki öğretmen sayıları incelendiğinde %29,7'sinin 76-100 öğretmenin görev yaptığı bir okulda, %27'sinin 101'den daha fazla öğretmenin bulunduğu büyük okullarda, 19,5'inin

51-75 arasında öğretmenin görev yaptığı orta büyüklükte bir okulda ve %23,8'inin ise 50'den az öğretmenin bulunduğu küçük okullarda görev yaptığı görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin hemen hemen yarısı, çok sayıda öğretmenin yer aldığı büyük okullarda çalışmaktadır.

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri

Tablo 19'da Örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir. Genel olarak öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algıları ($\bar{x}=3,66$) "yüksek" düzeydedir.

Tablo 19 Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	\bar{x}	ss
Dağıtımsal adalet	3,61	0,85
İşlemel adalet	3,59	0,89
Etkileşimsel adalet	3,91	0,80
Örgütsel adalet	3,66	,79
Yöneticiye güven	3,70	0,67
Okula güven	3,85	0,67
Örgütsel güven	3,79	,65
Yardımlaşma	4,10	0,57
Centilmelik	4,14	0,86
Vicdanlılık	4,27	0,79
Sivil erdem	3,92	0,69
Örgütsel vatandaşlık davranışı	4,10	,51

Tablo 19 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel adaletin üç alt boyutunun üçünde de düzeyi "yüksek" düzeyde algılandığı görülmektedir. Fakat öğretmenlerin etkileşimsel adalet ($\bar{x}=3,91$) algısı, işlemel ($\bar{x}=3,59$) ve dağıtımsal($\bar{x}=3,61$) adalet algılarına göre daha yüksektir. Okullarda ilişkilerin, işlemler ile ödül ve ceza dağıtımına göre daha iyi yürütüldüğü söylenebilir.

Bağımsız Değişkenlerin Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi

Öğretmenlerin adalet algıları cinsiyet (Ek 2), kıdem (Ek 5), son çalışılan okuldaki hizmet süresi (Ek 6) ve son çalışılan okuldaki öğretmen sayısı (Ek 8) değişkenlerinden etkilenirken; okul türü (Ek 3), yaş (Ek 4) ve öğretmenlerin çalışma alanı (Ek 7) değişkenlerinden etkilenmemektedir.

Cinsiyet: Öğretmenlerin örgütsel adalet algısının cinsiyete göre değişip değişmediğini kontrol etmek için yapılan t testinde ($t=-2,037$, $p<.05$) anlamlı bir farklılaşma görülmüştür. Erkek öğretmenler ($\bar{x}=3,72$) kadınlara ($\bar{x}=3,61$) göre yöneticilerin daha fazla adil davrandığını düşünmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutlarında ise cinsiyete bağlı farklılaşma sadece dağıtımsal ($t=-2,407$, $p<.05$) ve etkileşimsel adalette ($t=-2,234$, $p<.05$) gözlenmiştir. Hem etkileşimsel adalet hem de dağıtımsal adalette erkek öğretmenler kadınlara göre yöneticileri daha adil görmektedir. Okul yöneticilerinin çoğunluğunun erkek olması nedeniyle yöneticilerin erkek öğretmenlerle daha kolay iletişim ve etkileşime girmesi erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin davranış ve uygulamalarını daha adil olarak algılamasına neden olmuş olabilir. Ayrıca okul yöneticilerinin erkekler lehine ödül ve ceza dağıtımını uygulamaları ve erkeklerle daha çok etkileşime girmesi gibi cinsiyet temelli adaletsiz uygulamalar da cinsiyete bağlı adalet algılamada farklılaşmasına neden olmuş olabilir. İşlemsel adalet algısında cinsiyet, anlamlı fark yaratmamıştır. (Ek 2)

Kıdem: Adalet algısının kıdeme göre değişip değişmediğini kontrol etmek için yapılan ANOVA testinde kıdem grubu görüşlerinin farklılaştığı görülmüştür ($F=6,178$, $p<.01$). Hangi gruplarının görüşlerinin farklılaştığını test etmek için yapılan LSD testinde 10 yıl ve altı kıdem grubu ($\bar{x}=3,79$) ile 11-20 yıl kıdem grubu ($\bar{x}=3,58$) görüşlerinin farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca adaletin alt boyutlarında da kıdem grupları görüşleri farklılaşmış ve tüm alt boyutlarda aynı kıdem gruplarının görüşlerinde farklılaşma gözlenmiştir (Ek 5).

Son çalışılan okuldaki görev süresi: Öğretmenlerin son çalıştıkları okuldaki görev sürelerinin örgütsel adalet algısını etkileyip etkilemediğini kontrol etmek için yapılan ANOVA testinde okuldaki görev süresinin örgütsel adalet algısını etkilediği görülmüştür ($F=5,288$, $p<.01$). Son çalışılan okulda 2 yıl ve daha az çalışan öğretmenler, 3-5 yıl, 6-10 yıl ve 11 yıl ve üstünde çalışan öğretmenlere göre yöneticilerin daha adil davrandığını düşünmektedirler. Örgütsel adaletin tüm boyutlarında benzer bir durum söz konusudur. Okulda çalışılan süre arttıkça adalet algısında bir düşme gözlenmektedir (Ek 6)

Son çalışılan okuldaki öğretmen sayısı: Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısının öğretmenlerin örgütsel adalet algısında farklılaşma yapıp yapmadığını test etmek için yapılan ANOVA testinde okuldaki öğretmen

sayısının gerek örgütsel adalet ($F=7,932$, $p<.01$) algısını gerekse örgütsel adaletin alt boyutları dağıtımsal ($F= 6,872$, $p<.01$), işlemsel ($F= 6,328$, $p<.01$) ve etkileşimsel adalete ($F= 9,090$, $p<.01$) ilişkin algıyı etkilediği görülmüştür. Örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılamada öğretmen sayısı 50 ve daha az olan ve 51-75 öğretmen olan okullardaki öğretmenlerin görüşleri ile 76-100 öğretmen ve 101 öğretmenden daha fazla olan okullardaki öğretmenlerin görüşleri arasında farklılaşma gözlenmiştir. Okuldaki öğretmen sayısı artıka öğretmenlerin adalet algısında bir düşme gözlenmektedir. Aynı durum örgütsel adaletin üç alt boyutu içinde geçerlidir (Ek 8).

Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri

Öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel güven algısı ($\bar{x}=3,79$) düzeyi “yüksek” düzeydedir. Öğretmenler, gerek yöneticilerine gerekse okullarına yüksek düzeyde güvenmekle birlikte; okullarına ($\bar{x}= 3,85$), yöneticilerine ($\bar{x}=3,70$) göre biraz daha fazla güvenmektedir (Tablo 19).

Bağımsız Değişkenlerin Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algısına Etkisi

Öğretmenlerin güven düzeyi cinsiyet (Ek 2), kıdem (Ek 5), son çalışılan okuldaki görev süresi (Ek 6) ve son çalışılan okuldaki öğretmen sayısı (Ek 8) değişkenlerinden etkilenirken; okul türü (Ek 3), yaş (Ek 4) ve öğretmenlerin çalışma alanı (Ek 7) değişkenlerinden etkilenmemektedir.

Cinsiyet: Öğretmenlerin örgütsel güven algısının cinsiyete göre değişip değişmediğini kontrol etmek için yapılan t testinde cinsiyetin güven algısında ($t=-1,976$, $p<.05$) anlamlı bir farklılaşma yaratmadığı görülmüştür. Ancak okula güven boyutunda cinsiyet faktörü anlamlı bir fark yaratmıştır ($t=-2,173$, $p<.05$) Erkek öğretmenler ($\bar{x}=3,90$) kadınlara ($\bar{x}=3,80$) göre, okullarına daha fazla güvenmektedir (Ek 2).

Kıdem: Güven algısının kıdeme göre değişip değişmediğini kontrol etmek için yapılan ANOVA testinde kıdem grubu görüşlerinin farklılaştığı görülmüştür ($F=3,911$, $p<.05$). Hangi gruplarının görüşlerinin farklılaştığını test etmek için yapılan LSD testinde 11-20 yıl kıdem grubunun ($\bar{x}=3,72$) görüşleri ile 10 yıl ve altı ($\bar{x}=3,84$) ve 21ve üstü ($\bar{x}=3,84$) kıdem grubu görüşleri ile farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca kıdem, gerek yöneticiye ($F=3,987$, $p<.01$) gerekse okula

($F=3,486$, $p<.05$) güveni algılama anlamlı fark yaratmıştır. Yöneticiye güvende 10 yıl ve altı kıdem grubu ile 11-20 yıl kıdem grubu görüşleri farklılaşırken, okula güvende 11-20 yıl kıdem grubunun görüşlerinin 10 yıl altı ve 21 yıl üstü kıdem grubu görüşleriyle farklılaştığı görülmüştür (Ek 5).

Son çalışılan okuldaki görev süresi: Öğretmenlerin son çalıştıkları okuldaki görev sürelerinin örgütsel güven algısını etkileyip etkilemediğini kontrol etmek için yapılan ANOVA testinde okuldaki görev süresinin örgütsel güven algısını etkilediği görülmüştür ($F=3,123$, $p<.05$). Son çalışılan okulda 6-10 yıl çalışan öğretmenlerin görüşleri, 2 yıl ve daha az ve 11 yıl ve daha çok çalışan öğretmenlerin görüşleriyle farklılaşmıştır. Öğretmenle okula ilk atandıkları ilk yıllarda daha çok güvenirken aynı okuldaki görev süresi arttıkça örgütsel güven algılarında bir azalma gözlenmekte daha sonra ise tekrar güvende bir artış gözlenmektedir. Benzer durum hem yöneticiye güvende hem de okula güvende yaşanmaktadır (Ek 6).

Son çalışılan okuldaki öğretmen sayısı: Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısının öğretmenlerin örgütsel güven algısında farklılaşma yapıp yapmadığını test etmek için yapılan ANOVA testinde okuldaki öğretmen sayısının gerek örgütsel güven algısını ($F=8,812$, $p<.01$) gerekse yöneticiye ($F=9,970$, $p<.01$) ve okula güven ($F=7,200$, $p<.01$) algısını etkilediği görülmüştür. Öğretmen sayısı 50 ve daha az olan ve 51-75 öğretmen olan okullardaki öğretmenlerin görüşleri ile 76-100 öğretmen ve 101 öğretmenden daha fazla olan okullardaki öğretmenlerin görüşleri arasında örgütsel güven ve alt boyutlarına ilişkin algılamada farklılaşma gözlenmiştir. Okuldaki öğretmen sayısı arttıkça öğretmenlerin örgütsel güven algısında bir düşme gözlenmektedir. Aynı durum yöneticiye güven ve okula güven değişkenleri için de geçerlidir (Ek 8).

Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri

Öğretmenlerin kendilerine ilişkin örgütsel vatandaşlık algısı ($\bar{x}=4,10$), “yüksek” düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarına ilişkin algılarına ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde vicdanlılık davranışının gösterilme düzeyi “çok yüksek” düzeyde algılanırken diğer üç alt boyuttaki

davranışların gösterilme düzeyi “yüksek” düzeyde algılanmıştır. Boyutlara ilişkin algı düzeylerinde ilk sırayı vicdanlılık ($\bar{x}=4,27$) alırken bunu sıra ile centilmenlik ($\bar{x}=4,14$), yardımlaşma ($\bar{x}=4,10$) ve sivil erdem (3,92) izlemektedir.

Bağımsız Değişkenlerin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi

Öğretmenlerin gerek kişisel özellikleri (cinsiyet, yaş, kıdem, branş, son çalıştığı okuldaki hizmet süresi) gerekse okulun özellikleri (okul türü, okuldaki öğretmen sayısı), öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarında yer alan davranışlara ilişkin algılamalarında anlamlı fark yaratmamıştır (Ek 2, Ek 3, Ek 4, Ek 5, Ek 6, Ek 7, Ek 8).

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bunların Alt Boyutlarının Birbirleri İle İlişkisi

Ayrıca bu üç değişken arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde her üç değişkenin de birbiriyle olumlu ilişkide olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletle örgütsel güven arasında yüksek bir ilişki ($r=0,85$, $p<.01$), örgütsel adaletle örgütsel vatandaşlık davranışı ($r=0,43$, $p<.01$) ve örgütsel güvenle örgütsel vatandaşlık davranışı ($r=0,47$, $p<.01$) algısı arasında orta düzeyde bir ilişki görülmektedir.

Tablo 20 Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Örgütsel adalet	Örgütsel güven
Örgütsel güven	,851**	
Örgütsel vatandaşlık davranışı	,431**	,468**

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkisine yönelik korelasyon katsayıları tablo 20 ve 21’de gösterilmiştir. Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları hepsinin birbiri ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Tablo 21 Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Değişkenlerinin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1. DA	2. İA	3. EA	4. YG	5. OG	6. Y	7. C	8. V
1. Dağıtımsal adalet (DA)								
2. İşlemel adalet (İA)	,794**							
3. Etkileşimsel adalet (EA)	,691**	,749**						
4. Yöneticiye güven (YG)	,749**	,757**	,701**					
5. Okula güven (OG)	,749**	,801**	,732**	,870**				
6. Yardımlaşma (Y)	,400**	,441**	,461**	,431**	,487**			
7. Centilmelik (C)	,106**	,076*	,157**	,105**	,166**	,212**		
8. Vicdanlılık (V)	,213**	,228**	,260**	,240**	,291**	,478**	,214**	
9. Sivil erdem (SE)	,326**	,378**	,378**	,402**	,438**	,601**	,178**	,567**

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

Kişisel ve Örgütsel Etmelerin Örgütsel Adalet, Güven ve Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi

Kişisel ve örgütsel değişkenlerin, örgütsel adalet üzerine etkisine yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 22'de verilmiştir. Kişisel ve örgütsel değişkenlerle örgütsel adalet arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde sadece son çalışılan okuldaki öğretmen sayısının örgütsel adaletle olumsuz ve düşük düzeyde ilişkili olduğu görülürken, diğer değişkenlerin ilişkisiz denecek kadar düşük düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir.

Tablo 22 Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin Örgütsel Adalet Üzerine Etkisi

Model 1	Yordanan Değişken: Örgütsel Adalet						
	B	ShB	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	4,015	,166		24,189	,000		
Cinsiyet	0,090	,059	,058	1,518	,129	,049	,058
Okul türü	-0,012	,069	-,007	-,167	,868	-,029	-,006
Yaş	0,024	,065	,023	,370	,711	-,043	,014
Kıdem	-0,036	,068	-,033	-,532	,595	-,056	-,020
Son okuldaki hizmet süresi	-0,041	,030	-,059	-1,370	,171	-,098	-,052
Branş	-0,032	,029	-,049	-1,107	,269	-,064	-,042
Okuldaki öğretmen sayısı	-0,103	,027	-,148	-3,843	,000	-,161	-,145
R= 0,191	R ² =0,037						
F(7,686)=3,731	p=.001						

Tablo 22'de de görüldüğü gibi kişisel ve örgütsel değişkenlerin örgütsel adaleti yordamasına yönelik model anlamlı görünmektedir (R=0,191, R²=0,037,

p<.001). Tablodaki değişkenlerin tümü bir bütün olarak örgütsel adaletin yaklaşık %4'ünü açıklamaktadır. β değerleri incelendiğinde en çok okuldaki öğretmen sayısı değişkeni örgütsel adaleti açıklamada etkilidir. t değerlerinin anlamlılığına bakıldığında sadece okuldaki öğretmen sayısı değişkenine ait t değerinin anlamlı olduğu, diğer değişkenlerin anlamlı olmadığı görülmektedir.

Kişisel ve örgütsel değişkenlerin, örgütsel güven üzerine etkisine yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 23'te verilmiştir. Kişisel ve örgütsel değişkenlerle, örgütsel güven arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde, sadece son çalışılan okuldaki öğretmen sayısı değişkeninin örgütsel güvenle olumsuz ve anlamlı düşük ilişkili olduğu görülmekte diğer değişkenlere ait korelasyon katsayılarının ise ilişkisizliğe varan düşük değerler aldığı görülmektedir.

Tablo 23 Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi

Model 2	Yordanan Değişken: Örgütsel Güven						
Değişken	B	ShB	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	3,991	,136		29,319	,000		
Cinsiyet	0,080	,049	,062	1,637	,102	,062	,062
Okul türü	-0,038	,057	-,030	-,674	,500	-,041	-,026
Yaş	0,041	,053	,048	,774	,439	,012	,030
Kıdem	-0,022	,056	-,025	-,394	,693	-,003	-,015
Son okuldaki hizmet süresi	-0,002	,025	-,004	-,082	,934	-,031	-,003
Branş	-0,017	,024	-,031	-,700	,484	-,049	-,027
Okuldaki öğretmen sayısı	-0,097	,022	-,170	-4,412	,000	-,166	-,166
R= 0,188	R ² =0,036						
F(7,686)=3,609	p=.001						

Tablo 23'te de görüldüğü gibi kişisel ve örgütsel değişkenlerin örgütsel güveni yordamasına yönelik kurulan model anlamlı görünmektedir (R=0,188, R²=0,036, p<.001). Tablodaki değişkenlerin tümü bir bütün olarak örgütsel güvenin yaklaşık %4'ünü açıklamaktadır. t değerleri anlamlılığı incelendiğinde sadece okuldaki öğretmen sayısı değişkeninin örgütsel güveni açıklamada anlamlı olduğu görülmektedir. β değerleri incelendiğinde ise örgütsel güveni açıklamada en çok okuldaki öğretmen sayısı değişkeni etki iken diğer değişkenlerin etkisi yok denecek kadar azdır.

Kişisel ve örgütsel etmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi test etmek için yapılan çoklu regresyon analizinde modelin anlamlı

olmadığı görülmüştür ($F=0,302$, $p>0,95$). Kişisel ve örgütsel özelliklere dayalı kontrol değişkenlerinin hiç birisi örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde açıklamada etkili olmamıştır.

Örgütsel Adaletin, Örgütsel Güvene Etkileri

Örgütsel adaletin, örgütsel güveni yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçları tablo 24'te verilmiştir.

Yordayıcı değişken olan örgütsel adalet ile yordanan değişken olan örgütsel güven arasındaki korelasyon katsayısı incelendiğinde örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında yüksek düzeyde ve olumlu bir ilişkinin ($r=0,85$) olduğu görülmektedir.

Tablo 24 Örgütsel Adaletin Örgütsel Güveni Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Model 3	Yordanan Değişken; Örgütsel Güven					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	t	p	r
Sabit	1,236	,055		22,342	,000	
Örgütsel adalet	,696	,015	,851	47,138	,000	,851
R= 0,851	R ² =0,724					
F(1,849)=2222,026	p=.000					

Örgütsel adalet, örgütsel güvenin güçlü bir yordayıcısıdır ($R=0,851$, $R^2=0,724$, $p<.00$). Örgütsel adalet, örgütsel güvenin yaklaşık %72'sini açıklamaktadır (tablo 23).

Örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel güveni yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçları tablo 25'te verilmiştir.

Yordayıcı değişken olan örgütsel adaletin alt boyutları ile yordanan değişken olan örgütsel güven arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde dağıtımsal adaletle örgütsel güven arasında olumlu ve yüksek bir ilişkinin ($r=0,77$) olduğu görülmekte ancak diğer iki değişkenin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin olumlu ve orta düzeyde olduğu ($r=0,31$) görülmektedir. İşlemsel adalet ile örgütsel güven arasında olumlu ve yüksek düzeyde bir ilişki gözlenmektedir ($r=0,81$). Ancak diğer iki adalet

boyutunun etkisi çıkarıldığında bu ilişkinin orta düzeyde olduğu görülmektedir ($r=0,37$). Etkileşimsel adaletle örgütsel güven arasında yüksek düzeyde olumlu bir ilişki vardır ($r=0,74$). Ancak diğer adalet türlerinin etkisi kontrol altına alındığında bu ilişkinin düşük düzeyde olduğu görülmektedir ($r=0,29$).

Tablo 25 Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Güveni Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 4		Yordanan Değişken: Örgütsel Güven					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1,173	,060		19,651	,000		
Dağıtım sal adalet	,223	,023	,293	9,611	,000	,774	,314
İşlemsel Adalet	,284	,024	,389	11,693	,000	,808	,373
Etkileşimsel Adalet	,202	,023	,249	8,933	,000	,743	,293
R= 0,852	R ² =0,726						
F(3,847)=749,031	p=.000						

Tablo 25'te de görüldüğü gibi örgütsel adaletin boyutlarının tamamı örgütsel güvenin önemli bir yordayıcısıdır ($R=0,852$, $R^2=0,726$, $p<.01$). Örgütsel adaletin üç alt boyutu olan dağıtım sal, işlemsel ve etkileşimsel adalet örgütsel güvenin yaklaşık %73'ünü açıklamaktadır. Yordayıcı değişken olan adaletin alt boyutlarının örgütsel güveni açıklamadaki önem sırası işlemsel adalet ($\beta=0,389$), dağıtım sal adalet ($\beta=0,293$) ve etkileşimsel adalet ($\beta=0,249$) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında adaletin üç alt boyutunun da örgütsel güveni anlamlı bir şekilde açıklamada etkili olduğu görülmektedir.

Örgütsel Adalet ile Okula Güven İlişkisi

Yordayıcı değişken olan örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel güvenin alt boyutu olan okula güveni yordamasına yönelik regresyon analizi tablo 26'da verilmiştir.

Yordayıcı değişken olan örgütsel adaletin alt boyutları ile yordanan değişken olan okula güven arasındaki ikili korelasyonlar incelendiğinde her üç yordayıcı değişkenin de okula güvenle olumlu ve yüksek düzeyde ilişkisinin olduğu görülmektedir. Ancak işlemsel adalet ($r=0,80$) ve dağıtım sal ($r=0,74$)

adalet, etkileşimsel ($r=0,73$) adaletle göre okula güvenle daha ilişkili görünmektedir. Her bir değişkenin etkisi kontrol edilerek yapılan analizde ise, işlemsel adaletin ($r=0,39$) okula güvenle orta düzeyde ilişkili olduğu görülürken, etkileşimsel adalet ($r=0,28$) ve dağıtımsal adaletle ($r=0,25$) olumlu fakat düşük düzeyde ilişkili olduğu ($r=0,31$) görülmektedir.

Tablo 26 Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Okula Güveni Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 5		Yordanan Değişken: Okula Güven					
Yordayıcı değişkenler	B	ShB	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1,216	,064		18,941	,000		
Dağıtımsal adalet	,190	,025	,243	7,626	,000	,749	,253
İşlemsel Adalet	,317	,026	,422	12,147	,000	,801	,385
Etkileşimsel Adalet	,207	,024	,248	8,506	,000	,732	,281
R= 0,837	R ² =0,701						
F(3,847)=662,765	p=.000						

Örgütsel adaletin boyutlarının tamamı okula güveni açıklamada önemli bir etkiye sahiptir ($R=0,837$, $R^2=0,701$, $p<.01$). Örgütsel adaletin üç alt boyutu olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet okula güvenin yaklaşık %70'ini açıklamaktadır. Yordayıcı değişken olan adaletin alt boyutlarının okula güveni açıklamadaki regresyon analizinin t değerleri incelendiğinde üç adalet türünün de okula güveni açıklamada anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak; örgütsel adaletin boyutlarının işlemsel adaletin ($\beta=0,422$), okula güveni açıklamadaki rolü, etkileşimsel adalet ($\beta=0,248$) ve dağıtımsal adaletle ($\beta=0,243$) göre daha fazladır (tablo 26).

Örgütsel Adalet ile Yöneticiye Güven İlişkisi

Örgütsel adaletin ve alt boyutlarının, örgütsel güvenin altboyutu olan okul yöneticilerine güveni yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçları tablo 27'de verilmiştir.

Yöneticiye güven ile işlemsel adalet ($r=0,76$), dağıtımsal adalet ($r=0,75$) ve etkileşimsel adalet ($r=0,70$) arasında olumlu ve yüksek bir ilişki vardır. Her bir adalet boyutu diğer değişkenler kontrol altına alınarak yapılan analizde,

dağıtımsal adaletin ($r=0,32$) orta düzeyde, işlemsel ($r=0,28$) ve etkileşimsel adaletin ($r=0,25$) ise, düşük düzeyde ilişkili olduğu görülmüştür.

Tablo 27 Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Yöneticiye Güveni Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 6		Yordanan Değişken: Yöneticiye Güven					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1,113	,070		15,969	,000		
Dağıtımsal adalet	,269	,027	,340	9,921	,000	,749	,323
İşlemsel Adalet	,237	,028	,313	8,373	,000	,757	,276
Etkileşimsel Adalet	,195	,026	,232	7,394	,000	,701	,246
R= 0,809	R ² =0,654						
F(3,847)=533,767	p=.000						

Tablo 27’de da görüldüğü gibi örgütsel adaletin boyutlarının tamamı okul yöneticilerine güven değişkeninin önemli bir yordayıcısıdır ($R=0,809$, $R^2=0,654$, $p<.01$). Örgütsel adaletin üç alt boyutu olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet örgütsel güvenin yaklaşık %65’ini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında adaletin üç alt boyutunun da örgütsel güveni anlamlı bir şekilde açıklamada etkili olduğu görülmektedir. Yordayıcı değişken olan adaletin alt boyutlarının örgütsel güveni açıklamadaki önem sırası dağıtımsal adalet($\beta=0,340$), işlemsel adalet($\beta=0,313$) ve etkileşimsel adalet($\beta=0,232$) şeklindedir.

Örgütsel Güvenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri

Örgütsel güvenin, örgütsel vatandaşlık davranışını yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçları tablo 28’de verilmiştir.

Yordayıcı değişken olan örgütsel güven ile yordanan değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki korelasyon katsayısı incelendiğinde, örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde olumlu bir ilişkinin ($r=0,47$) olduğu görülmektedir.

Örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir yordayıcısıdır ($R=0,468$, $R^2=0,219$, $p<.01$). Örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışının yaklaşık %22’sini açıklamaktadır (tablo 28).

Tablo 28 Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Model 7		Yordanan Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı				
Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	t	p	r
Sabit	2,710	,092		29,597	,000	
Örgütsel güven	,368	,024	,468	15,445	,000	,468
R= 0,468	R ² =0,219					
F(1,849)=238,532	p=.000					

Örgütsel güvenin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçları tablo 29'da verilmiştir.

Yordayıcı değişken olan örgütsel güvenin alt boyutları ile yordanan değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde yöneticiye güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde olumlu bir ilişkinin ($r=0,41$) olduğu görülmekte ancak; diğer değişkenin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin olmadığı ($r=0,02$) görülmektedir. Okula güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki gözlenmektedir ($r=0,48$). Diğer güven boyutunun etkisi çıkarıldığında ise bu ilişkinin düşük düzeyde olduğu görülmektedir ($r=0,28$).

Tablo 29 Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 8		Yordanan Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2,692	0,000		29,623	,00		
Yöneticiye güven	-0,027	0,000	-0,035	-0,576	,57	,41	-,02
Okula güven	0,393	0,000	0,514	8,432	,00	,48	,28
R= 0,484	R ² =0,234						
F(2,848)=129,366	p=.000						

Tablo 29'da da görüldüğü gibi, örgütsel güven boyutlarının tamamı örgütsel vatandaşlık davranışının yordayıcısıdır ($R=0,484$, $R^2=0,234$, $p<.01$). Örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ve okula güven değişkenleri örgütsel vatandaşlık davranışının yaklaşık %23'ünü

açıklamaktadır. Yordayıcı değişken olan örgütsel güvenin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamadaki önem sırası okula güven($\beta=0,514$) ve yöneticiye güven($\beta=0,035$) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında örgütsel güvenin alt boyutlarından okula güven, örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada anlamlı bir etkiye sahipken, yöneticiye güven anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Örgütsel Güvenin Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yardımlaşma Boyutu İlişkisi

Örgütsel güvenin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma boyutunu yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları tablo 30'da verilmiştir.

Yordayıcı değişken olan örgütsel güvenin alt boyutları ile yordanan değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan yardımlaşma arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde yöneticiye güven ile yardımlaşma davranışı arasında orta düzeyde olumlu bir ilişkinin ($r=0,43$) olduğu görülmekte ancak diğer değişkenin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde ilişkinin olmadığı ($r=0,02$) görülmektedir. Okula güven ile yardımlaşma değişkeni arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki gözlenmektedir ($r=0,49$). Ancak diğer güven boyutunun etkisi çıkarıldığında bu ilişkinin düşük düzeyde olduğu görülmektedir ($r=0,25$).

Tablo 30 Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yardımlaşma Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 9	Yordanan Değişken: Yardımlaşma						
Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2,492	,101		24,669	,000		
Yöneticiye güven	,025	,051	,030	,500	,617	,431	,017
Okula güven	,392	,052	,461	7,586	,000	,487	,252
R= 0,488	R ² =0,238						
F(2,848)=132,258	p=.000						

Örgütsel güvenin alt boyutlarının tamamı örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından yardımlaşma boyutunun yordayıcısıdır ($R=0,488$, $R^2=0,238$, $p<.01$). Örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ve okula güven değişkenleri yardımlaşma davranışının yaklaşık %24'ünü açıklamaktadır. Yordayıcı değişken olan örgütsel güvenin alt boyutlarının yardımlaşma davranışını açıklamadaki önem sırası okula güven($\beta=0,461$) ve yöneticiye güven($\beta=0,030$) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında örgütsel güvenin alt boyutlarından okula güven, örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada anlamlı ($p<.01$) bir etkiye sahipken, yöneticiye güven anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ($p>.05$) görülmektedir (tablo 30).

Örgütsel Güvenin Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik Boyutu İlişkisi

Tablo 31'de örgütsel güvenin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunu yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablo incelendiğinde gerek yöneticiye güven($r=0,11$) gerekse okula güven ($r=0,17$) örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan centilmenlikle az da olsa ilişkili olduğu görülmektedir. Kısmi korelasyon katsayıları incelendiğinde okula güven ($r=0,15$) centilmenlikle ilişkili iken yöneticiye güven ($r=0,08$) ilişkili görülmemektedir.

Tablo 31 Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 10		Yordanan Değişken: Centilmenlik					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	3,375	,173		19,483	,000		
Yöneticiye güven	-,208	,088	-,162	-2,372	,018	,105	-,081
Okula güven	,399	,089	,307	4,492	,000	,166	,152
R= 0,184	R ² =0,034						
F(2,848)=14,928	p=.000						

Örgütsel güven boyutlarının tamamı örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunun yordayıcısıdır ($R=0,184$, $R^2=0,034$, $p<.01$). Örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ve okula güven değişkenleri centilmenlik davranışının yaklaşık %3'ünü açıklamaktadır. Yordayıcı değişken olan örgütsel güvenin alt boyutlarının centilmenlik davranışını açıklamadaki önem sırası okula güven($\beta=0,307$) ve yöneticiye güven($\beta=-0,162$) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında örgütsel güvenin alt boyutlarından her ikisinin de centilmenliği davranışını açıklamada anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (tablo 31).

Örgütsel Güvenin Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Boyutu İlişkisi

Örgütsel güvenin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunu yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları tablo 32'de verilmiştir. Tablo 32 incelendiğinde gerek yöneticiye güven, gerekse okula güven değişkenleri vicdanlılık değişkeni ile olumlu fakat; düşük düzeyde ilişkilidir. Kısmi korelasyon katsayıları incelendiğinde ise okula güven ($r=0,17$) ilişkili görünürken, yöneticiye güvenin ($r=0,03$) vicdanlılıkla ilişkili olmadığı görülmektedir.

Tablo 32 Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 11 Yordanan Değişken: Vicdanlılık							
Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2,971	,154		19,344	,000		
Yöneticiye güven	-,062	,078	-,054	-,808	,420	,240	-,028
Okula güven	,399	,079	,337	5,067	,000	,291	,171
R= 0,292		R ² =0,085					
F(2,848)=39,452		p=.000					

Örgütsel güven alt boyutlarının tamamı örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunun yordayıcısıdır ($R=0,292$, $R^2=0,085$, $p<.01$). Örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ve okula güven değişkenleri

vicdanlılık davranışının yaklaşık %9'ünü açıklamaktadır. Yordayıcı değişken olan örgütsel güvenin alt boyutlarının vicdanlılık davranışını açıklamadaki önem sırası okula güven($\beta=0,337$) ve yöneticiye güven($\beta=-0,054$) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında, örgütsel güvenin alt boyutlarından okula güven ($p<.01$), vicdanlılık davranışını açıklamada anlamlı bir etkiye sahip iken yöneticiye güven ($p>.05$), vicdanlılık davranışını anlamlı bir şekilde açıklamada etkili değildir (tablo 32).

Örgütsel Güvenin Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutu İlişkisi

Örgütsel güvenin alt boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem alt boyutunu yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıda verilmiştir (tablo 33).

Tablo 33 Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 12		Yordanan Değişken: Sivil Erdem					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2,132	,127		16,756	,000		
Yöneticiye güven	,087	,065	,085	1,355	,176	,402	,046
Okula güven	,380	,065	,365	5,839	,000	,438	,197
R= 0,440	R ² =0,194						
F(2,848)=102,049	p=.000						

Okula güven ($r=0,44$) ve yöneticiye güven($r=0,40$) yordayıcı değişkenleri ile sivil erdem davranışı orta düzeyde olumlu bir ilişkiye içerisindedir. Yordayıcı değişkenlerin etkisi birbirinden arındırılarak yapılan kısmi korelasyon katsayıları incelendiğinde okula güven ($r=0,18$), sivil erdem davranışı ile oldukça ilişkili görülürken, yöneticiye güven ($r=0,05$) ilişkili değildir.

Örgütsel güven boyutlarının tamamı örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunun yordayıcısıdır ($R=0,440$, $R^2=0,194$, $p<.01$). Örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ve okula güven değişkenleri sivil erdem davranışının yaklaşık %19'unu açıklamaktadır. Yordayıcı değişken olan

örgütsel güvenin alt boyutlarının sivil erdem davranışını açıklamadaki önem sırası okula güven($\beta=0,365$) ve yöneticiye güven($\beta=-0,085$) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında örgütsel güvenin alt boyutlarından okula güven ($p<.01$) vicdanlılık davranışını açıklamada anlamlı bir etkiye sahip iken yöneticiye güven ($p>.05$) sivil erdem davranışını anlamlı bir şekilde açıklamada etkili değildir (tablo 33).

Örgütsel Adaletin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri

Örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışını yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçları tablo 34'te verilmiştir.

Tablo 34 Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Model 13	Yordanan Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	t	p	r
Sabit	3,089	,075		41,369	,000	
Örgütsel adalet	,277	,020	,431	13,906	,000	,431
R= 0,431	R ² =0,186					
F(1,849)=193,381	p=.000					

Yordayıcı değişken olan örgütsel adalet ile yordanan değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki korelasyon katsayısı incelendiğinde örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde olumlu bir ilişkinin ($r=0,43$) olduğu görülmektedir.

Tablo 34'te de görüldüğü gibi örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir yordayıcısıdır ($R=0,431$, $R^2=0,186$, $p<.01$). Örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışının yaklaşık %19'unu açıklamaktadır.

Örgütsel adaletin ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçları tablo 35'te verilmiştir.

Yordayıcı değişken olan örgütsel adaletin alt boyutları ile yordanan değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde dağıtımsal adaletle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,37$) olduğu görülmekte ancak

diğer iki değişkenin yordanan değişkene etkisi kontrol edildiğinde olumlu ilişkinin ortadan kalktığı ($r=0,04$) görülmektedir. İşlemsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ve orta düzeyde bir ilişki gözlenmektedir ($r=0,37$). Ancak diğer iki adalet boyutunun etkisi çıkarıldığında bu ilişkisizlik durumu görülmektedir ($r=0,06$). Etkileşimsel adaletle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yüksek düzeyde olumlu bir ilişki vardır ($r=0,44$). Ancak diğer adalet türlerinin etkisi kontrol altına alındığında bu ilişkinin düşük düzeyde ($r=0,22$) olduğu görülmektedir.

Tablo 35 Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 14	Yordanan Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı						
Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2,954	,080		36,961	,000		
Dağıtım sal adalet	0,040	,031	,066	1,279	,201	,369	,044
İşlemsel Adalet	0,060	,033	,105	1,860	,063	,396	,064
Etkileşimsel Adalet	0,202	,030	,318	6,686	,000	,442	,224
R= 0,455	R ² =0,207						
F(3,847)=73,618	p=.000						

Örgütsel adaletin boyutlarının tamamı örgütsel vatandaşlık davranışının yordayıcısıdır ($R=0,455$, $R^2=0,207$, $p<.01$). Örgütsel adaletin üç alt boyutu olan dağıtım sal, işlemsel ve etkileşimsel adalet örgütsel vatandaşlık davranışının yaklaşık %21'ini açıklamaktadır. Yordayıcı değişken olan adaletin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamadaki önem sırası etkileşimsel adalet ($\beta=0,318$), işlemsel adalet ($\beta=0,105$) ve dağıtım sal adalet ($\beta=0,066$) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında adaletin üç alt boyutundan etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde açıkladığı görülürken diğer adalet türleri örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada etkili değildir (tablo 35).

Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yardımlaşma Boyutu İlişkisi

Yordayıcı değişken olan örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan yardımlaşmayı yordamasına yönelik regresyon analizi tablo 36'da verilmiştir.

Yordayıcı değişken olan örgütsel adaletin alt boyutları ile yordanan değişken olan yardımlaşma arasındaki ikili korelasyonlar incelendiğinde etkileşimsel ($r=0,46$), işlemsel ($r=0,44$) ve dağıtımsal ($r=0,40$) adaletin yardımlaşma davranışını ile olumlu ve orta düzeyde ilişkisinin olduğu görülmektedir. Her bir değişkenin etkisi kontrol edilerek yapılan analizde ise etkileşimsel adaletin ($r=0,21$) yardımlaşma davranışı ile düşük düzeyde ilişkili olduğu görülürken, işlemsel adalet ($r=0,11$) ve dağıtımsal adaletle ($r=0,04$) ilişkili olmadığı görülmektedir.

Tablo 36 Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yardımlaşma Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 15	Yordanan Değişken: Yardımlaşma						
Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2,749	,087		31,427	,000		
Dağıtımsal adalet	,041	,034	,061	1,197	,231	,400	,041
İşlemsel Adalet	,115	,036	,179	3,228	,001	,441	,110
Etkileşimsel Adalet	,202	,033	,285	6,099	,000	,461	,205
R= 0,485	R ² =0,235						
F(3,847)=86,668	p=.000						

Tablo 36'da da görüldüğü gibi örgütsel adaletin boyutlarının tamamı yardımlaşma davranışını açıklamada önemli bir etkiye sahiptir ($R=0,485$, $R^2=0,235$, $p<.01$). Örgütsel adaletin üç alt boyutu olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet yardımlaşma davranışının yaklaşık %24'ünü açıklamaktadır. Yordayıcı değişken olan adaletin alt boyutlarının yardımlaşma davranışını açıklamadaki regresyon analizinin t değerleri incelendiğinde etkileşimsel ve işlemsel adalet ($p<.01$) yardımlaşma davranışını anlamlı bir şekilde açıklamada etkili olduğu görülürken dağıtımsal adalet yardımlaşma davranışını açıklamada

etkili değildir. Örgütsel adaletin boyutlarının yardımlaşma davranışını açıklamadaki ekisine bakıldığında ilk sırada etkileşimsel adaletin($\beta=0,285$) bunu sıra ile işlemsel adaletin($\beta=0,179$) ve dağıtımsal adaletin($\beta=0,061$) izlediği görülmektedir.

Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik Boyutu İlişkisi

Örgütsel adaletin ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan centilmenlik davranışını yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçları tablo 37'de verilmiştir.

Tablo 37 Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 16		Yordanan Değişken: Centilmenlik					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	3,470	,150		23,134	,000		
Dağıtımsal adalet	,072	,058	,069	1,203	,229	,106	,041
İşlemsel Adalet	-,136	,061	-,139	-2,225	,026	,076	-,076
Etkileşimsel Adalet	,231	,057	,214	4,066	,000	,157	,138
R= 0,174	R ² =0,030						
F(3,847)=8,838	p=.000						

Centilmenlik davranışı ile etkileşimsel adalet ($r=0,16$), dağıtımsal adalet ($r=0,11$) ve işlemsel adalet ($r=0,08$) arasında olumlu fakat oldukça düşük bir ilişki vardır. Her bir adalet boyutu diğer değişkenler kontrol altına alınarak yapılan analizde centilmenlik davranışı ile etkileşimsel adalet arasında ($r=0,14$) düşük düzeyde ilişkisinin olduğu, işlemsel ($r=0,08$) ve dağıtımsal adaletle($r=0,04$) ise ilişkili olmadığı görülmüştür.

Örgütsel adaletin boyutlarının tamamı örgütsel vatandaşlık davranışının boyutu olan centilmenlik davranışının yordayıcısıdır ($R=0,174$, $R^2=0,030$, $p<.01$). Örgütsel adaletin üç alt boyutu olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet örgütsel vatandaşlık davranışının yaklaşık %3'ünü açıklamaktadır. Yordayıcı değişken olan adaletin alt boyutlarının centilmenlik davranışını

açıklamadaki önem sırası etkileşimsel adalet ($\beta=0,214$), işlemsel adalet ($\beta=-0,139$) ve dağıtımsal adalet ($\beta=0,069$) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında adaletin üç alt boyutundan etkileşimsel ve işlemsel adaletin centilmenlik davranışını anlamlı bir şekilde açıkladığı görülürken, dağıtımsal adaletin centilmenlik davranışını açıklamada etkili olmadığı görülmüştür (tablo 37).

Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Boyutu İlişkisi

Örgütsel adaletin ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan vicdanlılık davranışını yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçları tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 38 Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 17	Yordanan Değişken: Vicdanlılık						
Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	3,229	,134		24,144	,000		
Dağıtımsal adalet	,034	,052	,037	,656	,512	,213	,023
İşlemsel Adalet	,046	,054	,052	,854	,393	,228	,029
Etkileşimsel Adalet	,192	,051	,196	3,801	,000	,260	,129
R= 0,266	R ² =0,071						
F(3,847)=21,473	p=.000						

Vicdanlılık davranışı ile etkileşimsel adalet ($r=0,26$), işlemsel adalet ($r=0,23$) ve dağıtımsal adalet ($r=0,21$) arasında olumlu fakat oldukça düşük bir ilişki vardır. Her bir adalet boyutunu diğer değişkenler kontrol altına alınarak yapılan analizde vicdanlılık davranışı ile etkileşimsel adalet arasında ($r=0,13$) düşük düzeyde ilişkisinin olduğu gözlenirken, işlemsel ($r=0,03$) ve dağıtımsal adaletle ($r=0,02$) ise ilişkisi görülmemiştir.

Tablo 38’de de görüldüğü gibi örgütsel adaletin boyutlarının tamamı örgütsel vatandaşlık davranışının boyutu olan vicdanlılık davranışının yordayıcısıdır ($R=0,266$, $R^2=0,071$, $p<.01$). Örgütsel adaletin üç alt boyutu olan

dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet örgütsel vatandaşlık davranışının yaklaşık %7'sini açıklamaktadır. Yordayıcı değişken olan adaletin alt boyutlarının vicdanlılık davranışını açıklamadaki önem sırası etkileşimsel adalet ($\beta=0,196$), işlemsel adalet ($\beta=-0,052$) ve dağıtımsal adalet ($\beta=0,037$) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında adaletin üç alt boyutundan etkileşimsel adaletin vicdanlılık davranışını anlamlı bir şekilde açıkladığı görülürken, işlemsel ve dağıtımsal adaletin vicdanlılık davranışını açıklamada etkili olmadığı görülmektedir.

Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutu İlişkisi

Örgütsel adaletin ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan sivil erdem davranışını yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçları tablo 39 da verilmiştir.

Tablo 39 Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 18		Yordanan Değişken: Sivil Erdem					
Yordayıcı Değişken	B	ShB	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2,571	,112		22,954	,000		
Dağıtımsal adalet	,012	,043	,016	,297	,767	,326	,010
İşlemsel Adalet	,162	,046	,207	3,553	,000	,378	,121
Etkileşimsel Adalet	,184	,042	,212	4,344	,000	,378	,148
R= 0,404	R ² =0,163						
F(3,847)=55,114	p=.000						

Sivil erdem davranışı ile etkileşimsel adalet ($r=0,38$), işlemsel adalet ($r=0,38$) ve dağıtımsal adalet ($r=0,33$) arasında olumlu fakat orta düzeyde bir ilişki vardır. Her bir adalet boyutunu diğer değişkenler kontrol altına alınarak yapılan analizde sivil erdem davranışı ile etkileşimsel ($r=0,15$) ve işlemsel adalet ($r=0,12$) arasında düşük düzeyde ilişkisinin olduğu gözlenirken, ve dağıtımsal adaletle ($r=0,01$) ise ilişkisi görülmemiştir.

Örgütsel adaletin boyutlarının tamamı örgütsel vatandaşlık davranışının boyutu olan sivil erdem davranışının yordayıcısıdır ($R=0,404$, $R^2=0,163$, $p<.01$). Örgütsel adaletin üç alt boyutu olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet örgütsel vatandaşlık davranışının yaklaşık %16'sını açıklamaktadır. Yordayıcı değişken olan adaletin alt boyutlarının sivil erdem davranışını açıklamadaki önem sırası etkileşimsel adalet ($\beta=0,212$), işlemsel adalet ($\beta=-0,207$) ve dağıtımsal adalet ($\beta=0,016$) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t değerlerine bakıldığında adaletin üç alt boyutundan etkileşimsel ve işlemsel adaletin sivil erdem davranışını anlamlı bir şekilde açıkladığı görülürken, dağıtımsal adaletin sivil erdem davranışını açıklamada etkili olmadığı görülmektedir (tablo 39).

Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarının, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Ara Yordayıcı Etkileri

Burada örgütsel güven ve alt boyutlarının örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ara yordayıcı etkileri kontrol edilecektir.

Örgütsel Güvenin Örgütsel Adaletle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Ara Yordayıcı Etkisi

Örgütsel güvenin, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ara yordayıcı etkisini test etmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları tablo 40'ta verilmiştir.

Tablo 40 Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Ara Yordayıcı Etkisi

Yordayıcı Değişken	Model 13 (β)	Model 19 (β)	Ara yordayıcı etkisi
Örgütsel adalet	,431**	,117*	Kısmi
Örgütsel güven	--	,369**	--

** $p<0.01$ * $p<0.05$

Tablo 40'ta görüldüğü gibi örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine ara yordayıcı etkisi test etmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde örgütsel adaletin etkisinin örgütsel güvenle birlikte

olduğunda da anlamlı bir şekilde etkisini sürdürdüğü ancak β değerleri incelendiğinde bir düşüşün olduğu görülmektedir. Örgütsel güven, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında “kısmi ara yordayıcı” bir değişkendir. Bir diğer ifade ile örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilediği gibi örgütsel güven aracılığı ile de dolaylı olarak etkilemektedir.

Yöneticiye Güvenin Örgütsel Adaletin alt Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarından Yardımlaşma Davranışı Arasında Ara Yordayıcı Etkisi

Yöneticiye güvenin, örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından yardımlaşma davranışı arasında ara yordayıcı değişken olup olmadığını test etmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi test sonuçları tablo 41 de verilmiştir.

Tablo 41 Yöneticiye Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarından Yardımlaşma Üzerine Ara Yordayıcı Etkisi

Yordayıcı Değişkenler	Model 15 (β)	Model 20 (β)	Ara yordayıcı etkisi
Dağıtımsal adalet	,061	,012	--
İşlemsel adalet	,179**	,134*	Kısmi
Etkileşimsel adalet	,285**	,251**	Kısmi
Yöneticiye güven	--	,145**	--

** p<0.01 * p<0.05

Yöneticiye güven, dağıtımsal adalet ve yardımlaşma davranışı üzerine ara yordayıcı etkisi olmadığı görülürken, işlemsel ve etkileşimsel adaletle yardımlaşma davranışı arasında “kısmi ara yordayıcı” olduğu görülmüştür. İşlemsel ve etkileşimsel adalet, yardımlaşma davranışını doğrudan etkilediği gibi yöneticiye güven üzerinden dolaylı olarak da etkilemektedir (tablo 41).

Yöneticiye Güvenin Örgütsel Adaletin alt Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarından Centilmenlik Davranışı Arasında Ara Yordayıcı Etkisi

Yöneticiye güvenin, örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından centilmenlik davranışı arasında ara yordayıcı değişken olup olmadığını test etmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi test sonuçları tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42 yöneticiye Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarından Centilmenlik Üzerine Ara Yordayıcı Etkisi

Yordayıcı Değişkenler	Model 16 (β)	Model 21 (β)	Ara yordayıcı etkisi
Dağıtımsal adalet	,069	,060	--
İşlemsel adalet	,139*	,117*	Kısmi
Etkileşimsel adalet	,214**	,208**	Kısmi
Yöneticiye güven	--	,026	--

** p<0.01 * p<0.05

Yöneticiye güven, dağıtımsal adalet ve centilmenlik davranışı üzerine ara yordayıcı etkisi olmadığı görülürken, işlemsel ve etkileşimsel adaletle centilmenlik davranışı arasında “kısmi ara yordayıcı” olduğu görülmüştür. Dağıtımsal adalet, centilmenlik davranışı üzerinde ne doğrudan ne de yöneticiye güven aracılığı ile bir etkisi söz konusu değildir. İşlemsel ve etkileşimsel adalet, centilmenlik davranışını doğrudan etkilediği gibi yöneticiye güven üzerinden dolaylı olarak da etkilemektedir (tablo 42).

Yöneticiye Güvenin Örgütsel Adaletin alt Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarından Vicdanlılık Davranışı Arasında Ara Yordayıcı Etkisi

Yöneticiye güvenin vicdanlılık davranışı üzerine ara yordayıcı etkisini test etmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları tablo 43’te verilmiştir.

Yöneticiye güven, dağıtımsal ve işlemsel adalet ile vicdanlılık davranışı üzerine ara yordayıcı etkisi olmadığı görülürken, etkileşimsel adaletle vicdanlılık

davranışı arasında “kısmi ara yordayıcı” olduğu görülmüştür. Dağıtımsal ve işlemsel adaletin, vicdanlılık davranışı üzerinde ne doğrudan ne de yöneticiye güven aracılığı ile etkisinin olmadığı görülmüştür. Etkileşimsel adaletin ise, centilmenlik davranışını doğrudan etkilediği gibi yöneticiye güven üzerinden dolaylı olarak da etkilemektedir.

Tablo 43 Yöneticiye Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarından Vicdanlılık Üzerine Ara Yordayıcı Etkisi

Yordayıcı Değişkenler	Model 17 (β)	Model 22 (β)	Ara yordayıcı etkisi
Dağıtımsal adalet	,037	,055	--
İşlemsel adalet	,052	,057	--
Etkileşimsel adalet	,196**	,052**	Kısmi
Yöneticiye güven	--	,066	--

** p<0.01

Yöneticiye Güvenin Örgütsel Adaletin alt Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarından Sivil Erdem Davranışı Arasında Ara Yordayıcı Etkisi

Tablo 44’te yöneticiye güvenin, sivil erdem davranışı üzerine ara yordayıcı etkisine yönelik hiyerarşik regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 44 Yöneticiye Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarından Sivil Erdem Üzerine Ara Yordayıcı Etkisi

Yordayıcı Değişkenler	Model 18 (β)	Model 23 (β)	Ara yordayıcı etkisi
Dağıtımsal adalet	,016	-,068	--
İşlemsel adalet	,207**	,130*	Kısmi
Etkileşimsel adalet	,212**	,155**	Kısmi
Yöneticiye güven	--	,246**	--

** p<0.01 * p<0.05

Dağıtımsal adalet, sivil erdem davranışını doğrudan etkilemediği gibi, yöneticiye güven değişkeni aracılığı yoluyla da etkilememektedir. Yöneticiye güven değişkeni işlemsel ve etkileşimsel adaletle vicdanlılık davranışı arasında “kısmi ara yordayıcı değişken” olduğu görülmüştür.

Bir başka ifade ile işlemsel ve etkileşimsel adalet doğrudan sivil erdem davranışını etkiledikleri gibi yöneticiye güven ara yordayıcısı ile de dolaylı olarak etkilemektedirler.

Okula Güvenin Örgütsel Adaletin alt Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarından Yardımlaşma Davranışı Arasında Ara Yordayıcı Etkisi

Okula güven değişkeninin, örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından yardımlaşma davranışı arasında ara yordayıcı değişken olup olmadığını test etmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi test sonuçları tablo 45'te verilmiştir.

Tablo 45 Okula Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarından Yardımlaşma Üzerine Ara Yordayıcı Etkisi

Yordayıcı Değişkenler	Model 15 (β)	Model 24 (β)	Ara yordayıcı etkisi
Dağıtimsal adalet	,061	-,012	--
İşlemsel adalet	,179**	,053	Tam
Etkileşimsel adalet	,285**	,210**	Kısmi
Okula güven	--	,300**	--

** p<0.01 * p<0.05

Dağıtimsal adalet algısı, doğrudan ve okula güven değişkeni aracılığı ile dolaylı olarak yardımlaşma davranışını açıklamada anlamlı değildir. İşlemsel adaletin, yardımlaşma davranışını doğrudan etkisinin arandığı modelde anlamlı etkisi anlamlı görünürken okula güven değişkeni işe koşulduğunda bu etkinin ortadan katlığı görülmektedir. Bu nedenle okula güven değişkeni, işlemsel adalet ile yardımlaşma davranışı arasında "tam ara yordayıcı" bir değişkendir denilebilir. Etkileşimsel adaletle ilişkin β değerleri incelendiğinde okula güven değişkeninin işe koşulduğu modelde de yardımlaşma davranışını açıklamada anlamlı olduğu görülmekte fakat bu etkinin azaldığı gözlenmektedir. Bu nedenle okula güven, etkileşimsel adaletle yardımlaşma davranışı arasında "kısmi ara yordayıcı" bir değişkendir.

Okula Güvenin Örgütsel Adaletin alt Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarından Centilmenlik Davranışı Arasında Ara Yordayıcı Etkisi

Okula güvenin centilmenlik davranışı üzerine ara yordayıcı etkisini test etmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları tablo 46'da verilmiştir.

Tablo 46 Okula Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarından Centilmenlik Üzerine Ara Yordayıcı Etkisi

Yordayıcı Değişkenler	Model 16 (β)	Model 25 (β)	Ara yordayıcı etkisi
Dağıtimsal adalet	,069	,012	--
İşlemsel adalet	,239**	,138*	Kısmi
Etkileşimsel adalet	,214**	,156**	Kısmi
Okula güven	--	,233**	--

** p<0.01 * p<0.05

Okula güven değişkeninin, dağıtimsal adalet ve centilmenlik davranışı üzerine ara yordayıcı etkisi olmadığı görülürken, işlemsel ve etkileşimsel adaletle centilmenlik davranışı arasında "kısmi ara yordayıcı" olduğu görülmüştür. Bir başka ifade ile dağıtimsal adalet, centilmenlik davranışı üzerinde ne doğrudan ne de okula güven aracılığı ile bir etkisi söz konusu değilken, işlemsel ve etkileşimsel adalet, centilmenlik davranışını doğrudan etkilediği gibi okula güven değişkeni üzerinden dolaylı olarak da etkilemektedir.

Okula Güvenin Örgütsel Adaletin alt Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarından Vicdanlılık Davranışı Arasında Ara Yordayıcı Etkisi

Okula güvenin vicdanlılık davranışı üzerine ara yordayıcı etkisi test etmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları tablo 47'de verilmiştir.

Okula güvenin, dağıtimsal ve işlemsel adalet ile vicdanlılık davranışı üzerine ara yordayıcı etkisi olmadığı görülürken, etkileşimsel adaletle vicdanlılık davranışı arasında "kısmi ara yordayıcı" olduğu görülmüştür. Dağıtimsal ve işlemsel adaletin, vicdanlılık davranışı üzerinde ne doğrudan ne de okula güven aracılığı ile etkisinin olmadığı görülmüştür. Etkileşimsel

adaletin ise, centilmenlik davranışını doğrudan etkilediği gibi okula güven değişkeni üzerinden dolaylı olarak da etkilemektedir.

Tablo 47 Okula Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarından Vicdanlılık Üzerine Ara Yordayıcı Etkisi

Yordayıcı Değişkenler	Model 17 (β)	Model 26 (β)	Ara yordayıcı etkisi
Dağıtımsal adalet	,037	-,027	--
İşlemsel adalet	,052	-,058	--
Etkileşimsel adalet	,196**	,131*	Kısmi
Okula güven	--	,261**	--

** p<0.01 * p<0.05

Okula Güvenin Örgütsel Adaletin alt Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarından Sivil Erdem Davranışı Arasında Ara Yordayıcı Etkisi

Tablo 48'de okula güven değişkeninin, sivil erdem davranışı üzerine ara yordayıcı etkisine yönelik hiyerarşik regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Dağıtımsal adalet algısı, doğrudan ve okula güven değişkeni aracılığı ile dolaylı olarak sivil erdem davranışını açıklamada anlamlı değildir. İşlemsel adaletin, sivil erdem davranışını doğrudan etkisinin arandığı modelde anlamlı etkisi anlamlı görünürken okula güven değişkeni işe koşulduğunda bu etkinin ortadan katlığı görülmektedir. Bu nedenle okula güven değişkeni, işlemsel adalet ile sivil erdem davranışı arasında "tam ara yordayıcı" bir değişkendir denilebilir.

Tablo 48 Okula Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarından Sivil Erdem Üzerine Ara Yordayıcı Etkisi

Yordayıcı Değişkenler	Model 18 (β)	Model 27 (β)	Ara yordayıcı etkisi
Dağıtımsal adalet	,016	-,070	--
İşlemsel adalet	,207**	,057	Tam
Etkileşimsel adalet	,212**	,124**	Kısmi
Okula güven	--	,355**	--

** p<0.01 * p<0.05

Etkileşimsel adalete ilişkin β değerleri incelendiğinde okula güven değişkeninin işe koşulduğu modelde de sivil erdem davranışını açıklamada anlamlı olduğu görülmekte fakat bu etkinin azaldığı gözlenmektedir. Bu nedenle okula güven, etkileşimsel adaletle sivil erdem yardımlaşma davranışı arasında “kısmi ara yordayıcı” bir değişkendir.

BÖLÜM V

SONUÇ TARTIŞMA ÖNERİLER

Bu bölümde, elde edilen bulgular özetlenerek bulgular ışığında araştırmacı ve uygulayıcılara önerilerde bulunulmuştur.

Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Öğretmenlerin okullarındaki yöneticilerin uygulamalarına ilişkin adalet algıları, genelde Türkiye’de yapılan diğer araştırmaların (Ek 1) bulgularıyla tutarlı olarak “yüksek düzeyde” çıkmıştır.

Dağıtımsal adalet algısı, Demircan’ın (2003) yüksek öğretimde yaptığı araştırmada “orta düzeyde” algılanırken, Atalay (2005) ve Ünal’ın (2003) ilköğretim okullarında yaptıkları araştırmalarda “yüksek düzeyde” ve ortaöğretim okullarında yapılan bu araştırmada “yüksek düzeyde” algılanmıştır. Ortaöğretim yöneticilerinin ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha dağıtım daha adil yaptıkları yada ilköğretimde dağıtım adaleti ile ilgili çok fazla sorun yaşanmadığı söylenebilir. Eğitim kademeleri içinde dağıtımsal adalet konusunda en çok sıkıntı yaşanan kademe yükseköğretimdir. İşlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algı düzeyleri, Türkiye’de eğitim ve eğitim dışı alanlarda yapılan araştırmalardaki algılama düzeyi ile tutarlılık göstermektedir. Gerek bu araştırmada gerekse Türkiye’de yapılan diğer araştırmalarda, örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyi “yüksek” düzeyde çıkmıştır. Öğretmenlerin cinsiyeti, kıdemi, son çalışılan okuldaki hizmet süresi, okuldaki öğretmen sayısı değişkenleri öğretmenlerin adalet algısında etkiliyken; öğretmenlerin yaşı, çalıştıkları okul türü ve öğretmenlerin çalışma alanları adalet algılarında etkili olmamıştır. Erkekler kadınlara göre, az kıdemliler çok kıdemlilere göre, son okulda daha az çalışanlar çok çalışanlara göre, az sayıdaki öğretmenlerin olduğu okuldaki öğretmenler çok sayıdaki öğretmenin olduğu okuldaki öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde adalet algısına sahip olmuşlardır.

Görüldüğü gibi, okullarda cinsiyet, kıdem ve okuldaki öğretmen sayısına dayalı adaletsizlikler yaşanmaktadır. Okul yöneticilerinin çoğunun erkek olması ve buna dayalı olarak erkek öğretmenlerle daha kolay iletişime girilmesi, bir

başka deyişle etkileşimdeki cinsiyete dayalı adaletsizlikler, ödül ve cezanın dağıtımında cinsiyetin ön plana çıkması gibi adaletsiz uygulamalar bu durumun nedeni olabilir. Ayrıca öğretmenlerin kıdemleri artıkça adalet algısında azalma gözlenmektedir. Bu durum öğretmenlerin hizmet süresi artıkça okullarda adaletsiz uygulamaları yaşama oranında artış olmasından, gençken bazı konulara duyarsız olmasından yaş ilerledikçe duyarlılığın ve beklentinin artmasından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca okulda öğretmen sayısının çok olması ve aynı branşta çok sayıda öğretmenin olmasına bağlı olarak ders, ders dışı görev, ceza vb gibi dağıtımsal adalet uygulamalarında ve etkileşimde adaletsizliklerin yaşanması öğretmen sayısı çok olan okullarda çalışan öğretmenlerin adalet algısını düşürmüş olabilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Örgütsel güven algısı ve alt boyutları olan yöneticiye güven ve okula güven algısı “yüksek düzeyde” algılanmış ve Türkiyede yapılan (Ek 1) diğer araştırmalardaki algı düzeyleri ile hemen hemen aynı düzeydedir. Örgütsel adalet algısında olduğu gibi gerek bu araştırmada gerekse Türkiye’de yapılan diğer araştırmalarda örgütsel güven ve alt boyutlarındaki güven algı düzeyi “çok yüksek” düzeyde çıkmamıştır (Ek 1). Öğretmenlerin cinsiyeti, kıdemi, son çalışılan okuldaki hizmet süresi, okuldaki öğretmen sayısı değişkenler öğretmenlerin güven algısında etkiliyken; öğretmenlerin yaşı, çalıştıkları okul türü ve çalışma alanları güven algılarında etkili olmamıştır. Erkekler kadınlara, az kıdemliler çok kıdemlilere, son çalışılan okulda daha az süre çalışanlar çok çalışanlara, az sayıdaki öğretmenlerin olduğu okuldaki öğretmenler çok sayıdaki öğretmenin olduğu okuldaki öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde güven algısına sahiptir.

Örgütsel adalet algısında olduğu gibi okul yöneticilerinin uygulamaları kadınlara çok fazla güven vermezken, erkeklere daha fazla güven vermektedir. Güven olumlu etkileşimle gelişen bir süreçtir. Bu nedenle okul yöneticilerinin erkek öğretmenlerle daha kolay ve olumlu etkileşime girmesi, kadınlarla ise daha resmi davranması ve kadınların iletişim konusuna özen göstermeleri ve beklentilerinin yüksek olması bu durumun sebebi olabilir. Mesleki kıdem, okulda çalışılan süre ve okuldaki öğretmen sayısı arttıkça okul yöneticileri ile

olumsuzluklar yaşanması ve şahit olma oranı da artacaktır. Böylece öğretmenlerle yöneticiler arasındaki olumsuz ilişkilere bağlı olarak güven algısında bir azalma yaşanacaktır. Yine öğretmen sayısının artmasına bağlı olarak ilişkilerin formalleşmesi ve etkileşimin azalması da, çok öğretmenli büyük okullarda yöneticilere güven algısının azalmasının nedeni olabilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algılarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algı düzeyleri “yüksek düzeyde” çıkmıştır. Bu sonuç Türkiye’deki benzer araştırmaların sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından en çok gösterilen vicdanlılıktır ve “çok yüksek düzeyde” algılanmıştır. Bu sonuç Türkiye’deki diğer araştırmaların bulguları ile tutarlılık göstermektedir (Ek 1). Kontrol değişkenlerinin hiçbiri öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algısında anlamlı farklılaşma yaratmamıştır. Fakat Ölçüm-Çetin (2004) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları algılanmasında cinsiyet, yaş ve kıdem anlamlı farklar bulunmuştur.

Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

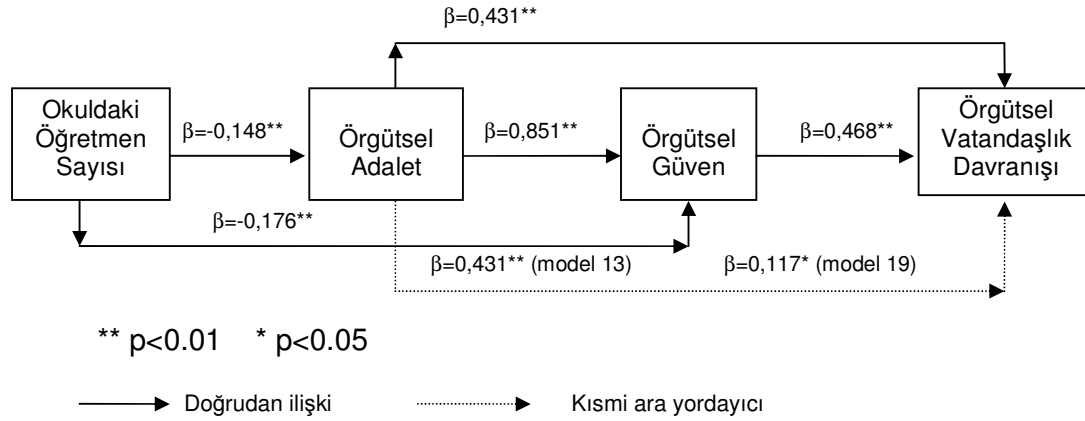
Örgütsel adalet, güven ve vatandaşlık davranışı ve bunların alt boyutları arasında olumlu ilişkili olduğu görülmüştür.

Kontrol Değişkenleri, Örgütsel Adalet, Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Açıklamadaki Etkisi

Araştırmanın genel modelini test etmek için yapılan regresyon analizi sonuçları Şekil 1’de özetlenmiştir.

Kontrol değişkenlerinden okuldaki öğretmen sayısı dışındaki değişkenler örgütsel adalet, güven ve vatandaşlık davranışının yordayıcısı değildir. Şekil 1’de görüldüğü gibi, okuldaki öğretmen sayısı değişkeni öğretmenlerin adalet ve güven algısının önemli bir yordayıcısıdır. Okuldaki öğretmen sayısının artması öğretmenlerin adalet ve güven algılarını olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak okuldaki öğretmen sayısı değişkeni, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada etken değildir. Büyük okullarda öğretmenlerin sayısının

fazla olması, aynı branşta birden fazla öğretmenin yer alması, aynı görevi yapacak yetenekteki öğretmen sayısının fazla olması sonucunda işlerin, derslerin dağıtımında sorunlar ortaya çıkarabilmektedir. Ayrıca büyük okullardaki ilişkilerin karmaşıklaşması, çeşitlenmesi, gruplaşmaların olması işgören arasındaki etkileşimin azalmasına neden olarak örgütsel adalet ve güven algısını düşürebilir.



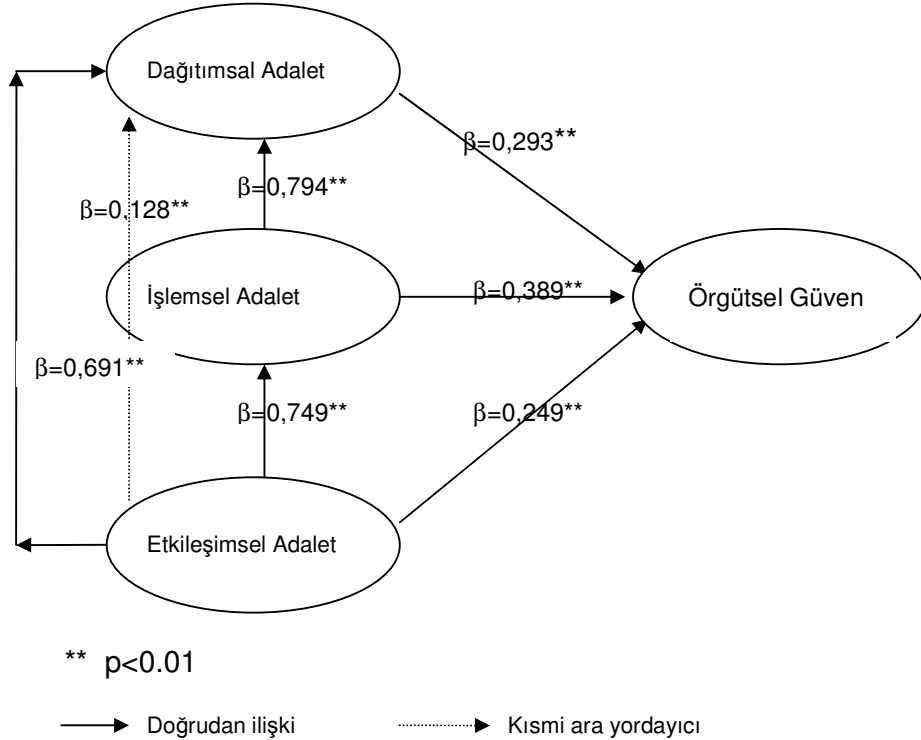
Şekil 1 Okuldaki Öğretmen Sayısı, Örgütsel Adalet, Güven ve Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir yordayıcısı iken; aynı zamanda örgütsel güven de örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir yordayıcısıdır. Ayrıca örgütsel güven, örgütsel adaletle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kısmi ara yordayıcı bir değişkendir. Örgütsel adalet, vatandaşlık davranışını doğrudan etkilediği gibi örgütsel güven üzerinden dolaylı olarak da etkilemektedir.

Örgütsel Adaletin Örgütsel Güveni Açıkmasına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Örgütsel adaletin alt boyutlarının birbiri ile ilişkili olması, birbirini güçlendirmesi ve birbirini yordaması, alanyazındaki kuramsal bilgiler ve diğer araştırma sonuçlarıyla tutarlıdır. Birçok araştırmada örgütsel adaletin alt boyutlarının birbiri ile ilişkisi incelenmiş ve birbirlerini etkiledikleri bulunmuştur.

İşlemsel adalet algısı, dağıtımsal adalet algısının önemli açıklayıcılarından biri olarak bulunmuştur (Lind ve Taylor, 1988; Sweeney ve McFarlin, 1993; Folger ve Crapanzona, 1998; Eker 2006). Hauenstein ve diğerlerinin (2001) yaptığı işlemsel ve dağıtımsal adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen 63 araştırmaya dayalı meta-analiz sonucunda; işlemsel ve dağıtımsal adalet arasında güçlü bir korelasyon olduğu bulunmuştur. Moorman'ın (1991) çalışmasında ise etkileşimsel adaletin, dağıtımsal adaleti ($\beta=0,493$; $P<.01$) işlemsel adaletten ($\beta=0,162$; $P<.01$) daha fazla yordadığı saptanmıştır. Ayrıca etkileşimsel adaletin de işlemsel adaletten ayrılan bir boyut olarak işlemsel adaletle ilişkili olduğu ve işlemsel adaleti yordadığı saptanmıştır (Cropanzano ve Greenberg, 1997; Eker, 2006).



Şekil 2 Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Güvene Etkisi

Örgütsel adalet genel olarak örgütsel güvenin önemli bir yordayıcısıdır. Greenberg (1990), Konovsky ve Pugh (1994) gibi birçok araştırmacının bulguları bu sonucu destekler niteliktedir. Örgütsel adaletin boyutlarından örgütsel güveni en çok yordayan ise işlemsel adalettir. Bunu sıra ile dağıtımsal ve etkileşimsel adalet izlemektedir.

Pillai ve diğ erlerinin (1999) yaptıkları araştırmada, dağıtımsal adaletin örgütsel güveni açıklamada etkili olmadığı; fakat işlemsel adaletin ($\beta=0,340$; $P<.01$) güveni açıklayan önemli bir değişken olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak bazı araştırmalarda etkileşimsel adaletin ($\beta=0,350$; $P<.01$) işlemsel ve dağıtımsal adaletten örgütsel güveni daha fazla açıkladığı saptanmıştır (Kickul ve diğ er., 2005). Bu durum, örgüt yapısı ve örgüt kültürünün farklı olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Bu araştırmada, örgütsel güveni en yüksek düzeyde etkileyen işlemsel adalettir. Bunun sebebi Türk Eğitim Sisteminin merkezi yapısından kaynaklanan aşırı bürokratik işlemlerden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca etkileşimsel adaletin, işlemsel adaleti etkilmesi, okul yöneticilerinin işlemleri yaparken keyfi davranış gösterip göstermemesi, okul yöneticilerinin ödül ve ceza dağıtımada yetkilerinin sınırlı olması ve yöneticilerin görevinin öğretmenlerce sadece okuldaki bürokratik işler olarak görülmesi adalet türlerinden işlemsel adaleti ön plana çıkarmış olabilir.

Okuldaki işlemlerin adil yapılması, okullarda örgütsel güveni geliştirmektedir. Genel olarak bürokrasinin egemen olduğu Türk kamu örgütlerinde öz elde okulları da etkilemiş ve okullarda resmi işlemlerin ön plana çıkarmıştır. Bu bağlamda yöneticilerin işlemleri adil bir şekilde yapması ya da yapılmasını sağ laması okul örgütlerinde örgütsel güvenin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Ancak örgütsel güven tesis etmede dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin rolü yadsınamaz derecede önemli görünmektedir.

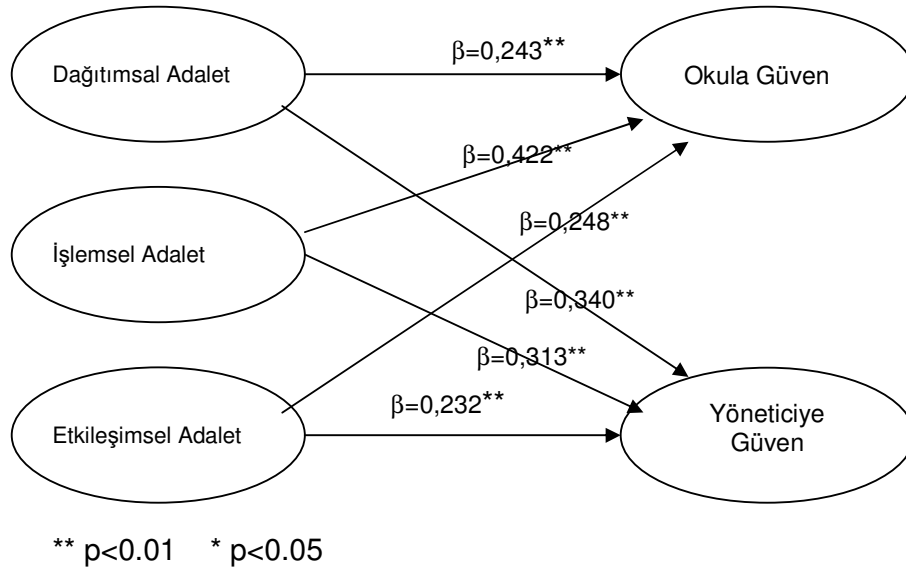
Örgütsel adaletin tüm boyutları, örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güveni açıklamada etkili olduğu görülmüştür. Adalet boyutlarından yöneticiye güveni en çok yordayan ise dağıtımsal adalettir. Bunu sıra ile işlemsel ve etkileşimsel adalet izlemektedir.

Birçok araştıma bulgusu, dağıtımsal ve işlemsel adalet algısının yönetime duyulan güvenle ilişkili olduğunu göstermektedir (Ambrose ve Schminke, 2003; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Cropanzano ve diğ er., 2002; Folger ve Konovsky, 1989; Menguc, 2000; Pillai ve diğ er., 2001). Bilim insanları, işlemlerin adil uygulanmasının işgörenlere, yönetimin onlarla ilgilendiği algısını oluşturduğu (Konovsky ve Pugh, 1994) ve onların haklarına saygı gösterdikleri izlenimini verdiğini (Menguc, 2000) ileri sürmektedirler. Bu

mesajlar işgörenlerin uzun dönemde kendilerine iyi davranılacağını umut etmelerine neden olur ki, bu durum işgörenlerin örgüte ve yöneticilere karşı olumlu bir bakış açısı geliştirmelerine ve işgörenlerin yöneticiye güven duygusu geliştirmelerini sağlar (Konovsky ve Cropanzano, 1991; Konovsky ve Pugh, 1994; Menguc, 2000). Performans değerlendirmeye ilgili bulgular, kendileriyle ilgili değerlendirmelerin adil olduğunu düşündüklerinde ve yöneticinin bu değerlendirmeleri adil bir şekilde yürüttüğüne inandıklarında işgörenlerin yöneticiye daha fazla güven duyduklarını göstermektedir (Folger ve Konovsky, 1989; Magner ve diğer., 1994).

Dağıtımsal adaletin, diğer adalet türlerinden yöneticiye güvene etkisinin daha fazla olmasının nedeni işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının dağıtımsal adalet algısından daha önce oluşarak dağıtım adaletinin etkisini artırması olabilir (Cropanzano ve Folger, 1989; Folger, 1987; Leung ve Li, 1990)

Konovsky ve Pugh'un (1994) yaptığı çalışmada ise, dağıtımsal adalet yöneticiye güvenin yordayıcısı olarak görülmezken; işlemsel adalet ($\beta=0,520$; $P<.05$) yönetime güvenin önemli bir yordayıcısı olarak bulunmuştur.



Şekil 3 Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Güvenin Alt Boyutları Olan Yöneticiye ve Okula Güvene Etkisi

Günaydın (2001) tarafından özel işletmelerde yapılan araştırmada dağıtımsal adalet yöneticiye güveni yordama etkili bulunmazken; uygulamaya

ilişkin adalet olarak isimlendirdiği işlemsel adalet ($\beta=0,360$; $P<.01$) yöneticiye güvenin yordayıcı olduğu saptanmıştır. Benzer sonuçlar Ruder'in (2003) çalışmasında da saptanmıştır. Dağıtımsal adalet, yöneticiye güvenin yordayıcısı olarak görülmezken, etkileşimsel ($\beta=0,887$; $P<.01$) ve işlemsel adalet ($\beta=0,468$; $P<.01$) yöneticiye güvenin önemli yordayıcılarının olduğu bulunmuştur. Demircan (2003) tarafından üniversitelerde yapılan araştırmada ise yöneticiye güveni etkileyen en önemli adalet boyutunun işlemsel adalet ($\beta=0,706$; $P<.01$) olduğu bulunmuştur. Benzer bir diğer çalışmada ise (Menguc, 2000) işlemsel adaletin, yöneticiye güveni yordama gücü $\beta=0,390$ ($p<.01$) olarak bulunmuştur.

Hubbell ve Chory-Assad'ın (2005) çalışmasında etkileşimsel adaletin yöneticiye güveni açıklamada etkili olmadığı gözlenirken; işlemsel ($\beta=0,570$; $P<.05$) ve dağıtımsal adaletin ($\beta=0,250$; $P<.05$) yöneticiye güveni açıklamada etkili olduğu gözlenmiştir. Hindistan'da yapılan bir çalışmada ise etkileşimsel adaletin yöneticiye güveni ($\beta=0,690$; $P<.01$) açıklamada etkili olduğu görülmüştür (Aryee ve diğer., 2002). Çin'de yapılan benzer bir diğer çalışmada aynı sonucu destekler bulgular ortaya konmuştur (Wong ve diğer., 2006).

Etkileşimsel adalet ve yönetsel güvenle ilgili olarak yapılan sınırlı sayıdaki araştırmalar, bu ikisi arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir (Aryee ve diğer., 2002; Kernan ve Hanges, 2002). Etkileşimsel adalet algısı, yöneticilerin gösterdikleri davranışlara bağlı olarak gelişmektedir. Çünkü etkileşimsel adalet, kişiler arası ilişkilere dayanmaktadır (Bies ve Moag, 1986; Brockner ve Siegel, 1996; Cropanzano ve diğer., 2002; Masterson ve diğer., 2000). Örneğin işgörenler, yöneticilerin adil bir iletişim kurmadığını gözlediklerinde yöneticilerin etik, dürüst ve ahlaklı olmadığını düşünebilir. Böylece işgörenlerin gözünde yöneticilerin güvenirliliği düşecektir (McCroskey ve Teven, 1999). Bu durumda, etkileşimsel adalet algısı düşecek ve yöneticilere az güven duyulması ile sonuçlanacaktır.

Özetlemek gerekirse araştırma bulguları Dünya'daki ve Türkiye'deki diğer araştırmaların bulgularını destekler niteliktedir. Ancak "adalet türlerinden hangisinin yönetime güveni açıklamada daha etkilidir?" sorusuna farklı cevaplar verilebilmektedir. Bu durumun nedeni eğitim örgütlerinin kendine özgü yapısından kaynaklanabileceği gibi, ülke ve örgüt kültürünün farklılaşmasından da kaynaklanıyor olabilir. Bu araştırmada dağıtımsal adaletin yönetime güveni

etkilemede ön plana çıkarmasının nedeni, etkileşimsel adaletin, işlemsel adaleti, işlemsel adaletin de dağıtımsal adaleti etkileyerek gücünü artırması olabilir. Örnek olarak, öğretmenlerin okul yöneticileri ile iyi ilişkiler geliştirmesi sonucunda yöneticilerin keyfi işlemlerinin ve kaynakların dağıtımındaki sorunları hoş karşılaması ve iyi ilişkilerin ön plana çıkması verilebilir.

Ayrıca ülkemizde ekonomik koşulların çok iyi olmamasına bağlı olarak ek ders ücretlerinin ve benzer (döner sermaye geliri, egzersiz ücreti alacak öğretmenlerin belirlenmesi gibi) konuların dağıtımından kaynaklanan sorunların yaşanması yönetime güveni açıklamada etkili görünmektedir. Okullardaki yöneticilere güven geliştirmede en önemli etken yöneticilerin öğretmenlere ödül ve cezayı dağıtmada adil davranıp davranmamalarıdır. Yöneticiye güveni geliştirmede diğer önemli bir adalet türü de işlemsel adalettir. Gerek iş ve işlemleri yaparken yöneticilerin adil davranması gerekse ödül ve cezanın dağıtımındaki işlemlerin tüm öğretmenlere adil bir şekilde yapılması yöneticiye güveni artırmaktadır. Yöneticiye güveni geliştirmede etkileşimsel adalet de önemli bir etkiye sahiptir.

Okula güveni, adaletin boyutlarından en çok yordayan büyük bir etkiyle işlemsel adalettir. Bunu hemen hemen aynı düzeyde etkileşimsel ve dağıtımsal adalet izlemektedir. Demircan'ın (2003) üniversitelerde yaptığı araştırma ile bu araştırmanın sonuçları örtüşmektedir. Bu çalışmada işlemsel adaletin, örgüte güveni ($\beta=0,287$; $P<.01$) açıklamada dağıtımsal adaletten ($\beta=0,135$; $P<.01$) daha etkili olduğu bulunmuştur. Benzer bir sonuç Hindistan'da Aryee, Budhwar ve Chen (2002) tarafından bulunmuştur. Örgüte güveni açıklayan en önemli adalet türü işlemsel adaletken ($\beta=0,410$; $P<.01$); bunu eşit düzeyde dağıtımsal ($\beta=0,210$; $P<.01$) ve etkileşimsel ($\beta=0,210$; $P<.01$) izlemektedir. Çin'de yapılan çalışmada (Wong ve diğer., 2006), örgüte güveni açıklamada sadece dağıtımsal ve işlemsel adaletin etkili olduğu; Hubbell ve Chory-Assad'ın (2005) çalışmasında ise sadece işlemsel adaletin ($\beta=0,300$; $P<.05$) etkili olduğu bulunmuştur.

Öğretmenlerin okullarına güveninde en önemli adalet türü işlemsel adalettir. Okul kurallarının adil olması ve adil uygulanması, iş ve işlemlerin okullarda tüm öğretmenlere eşit uygulanması, yöneticilerin öğretmenlerden iş ve işlemleri yaparken eşit beklentiye girmesi ve bunu istemesi okula güveni

artırmaktadır. Etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet, okula güveni geliştirmede işlemsel adalet kadar olmasa da önemli bir etkiye sahiptir. İşlemsel adaletin okula güveni oluşturmadaki etkisinin etkileşim ve dağıtımsal adaletten daha fazla olmasının nedeni, işlemlerin okula mal edilmesinden, dağıtım ve etkileşimin ise yönetici-öğretmen ilişkilerine dayalı olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Araştırmalar, dağıtımsal ve işlemsel adalet algısının örgüte duyulan güvenle ilişkili olduğunu göstermektedir (Alexander ve Ruderman, 1987; Tyler ve DeGoey, 1996; Aryee ve diğer., 2002; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt ve diğer., 2001). Örgütün, ortaya çıkan sonuçlardan ve dağıtımlardan sorumlu olduğunun düşünülmesinden yola çıkarak dağıtımsal adalet algısının örgütsel adaletle ilişkili olduğu düşünülebilir. Cohen-Charash ve Spector (2001), işlemsel adalet algısının örgüte duyulan güvenle ilişkili olduğunu, çünkü işlemlerin adil olmasının örgütün adil davrandığını gösterdiğini ve bu nedenle de güvenilir olarak görüldüğünü ileri sürmüşlerdir. Brockner ve Siegel (1996), grup değer modeli ve kişisel ilgi teorisinde işlemlerin örgütün devam eden süreçte nasıl davranacağına dair ipucu verdiğini belirtmişlerdir. Dahası, işlemsel adaletin yapısının değişebilmesine rağmen, işgörenlerin bir örgütte daha uzun süre kalma eğilimini artırdığı ileri sürülmektedir (Hubbell ve Chory-Assad, 2005). Bu nedenle eğer bir örgüt adil işlemleri bir defa bile uygularsa, örgütün uzun dönemde güvenilir olduğuna ve her zaman adil işlemleri uyguladığına inanılmaktadır (Brockner ve Siegel, 1996; Konovsky ve Cropanzano, 1991; Konovsky ve Pugh, 1994).

Etkileşimsel adalet ve örgütsel güven algısı üzerinde çok daha az araştırma yapılmış olmasına rağmen, bu araştırma etkileşimsel adalet ve örgütsel güven algısının olumlu bir ilişkisi olduğunu göstermektedir (Aryee ve diğer., 2002; Cohen-Charash ve Spector, 2001). Araştırmaların azlığı ve etkileşimsel adaletin belli kişiler arasında karar verme ve işlemleri gerçekleştirme sürecinde gerçekleşmesinden kaynaklanıyor olabilir. Bununla birlikte yöneticiler örgütün temsilcisi olarak görülebilir. Bu nedenle de ne adaletsiz bir yönetici, ne de o yöneticiyi çalıştıran bir örgüt güvenilir olabilir (Hubbell ve Chory-Assad, 2005).

Adaletin üç alt boyutunun da güveni etkilediğinin bilinmesine rağmen, hangi adalet algısının ne kadar etkili olacağı etkilediği güven çeşidine bağlıdır. Birçok bilim adamı işlemsel adalet algısının örgüte duyulan güveni, dağıtımsal adaletin ise yöneticiye duyulan güveni etkilediğini ileri sürmektedirler (Ambrose ve Schminke, 2003; Bies ve Moag, 1986; Brockner ve Siegel, 1996; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Cropanzano ve diğer., 2002; Folger ve Cropanzano, 1998; Masterson ve diğer., 2000). Şekil 3'te görüldüğü gibi bu araştırmanın sonuçları alanyazındaki diğer araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Dağıtımsal adalet okul yöneticilerine güveni açıklamada diğer adalet türlerinden daha fazla etkili iken; işlemsel adalet okula güveni açıklamada daha etkilidir.

Yönetmel güven belli bir kişiye yönelik olduğundan, bireyin doğrudan denetiminde olan adalet çeşidinden etkilenmesi söz konusudur (Flaherty ve Pappas, 2000). Bu da yönetici ve birey arasındaki iletişimi içerdiği için etkileşimsel adalettir. Tam tersine, işlemler, dolayısıyla da işlemsel adalet, daha geniş anlamda örgütsel sistem tarafından kontrol edilir; bir başka deyişle yöneticiler isteseler bile örgütün değerlendirme kriterlerinin dışına çıkamayabilirler (Hubbell ve Chory-Assad, 2005).

Etkileşimsel adaletin yöneticiye duyulan güveni, işlemsel adaletin ise örgüte duyulan güveni etkilemesi beklenirken; dağıtımsal adaletin, yönetimsel ve örgütsel güvenden hangisini daha çok etkilediğine dair daha az teori bulunmaktadır. Dahası, dağıtımı sağlayan kaynak ve bu nedenle de dağıtımsal adaletin kaynağı (örgüt ve yönetici) diğer adalet çeşitlerinde olduğu kadar belirgin değildir. Örneğin yöneticiler uygun gördüklerinde işgörenlerin ücretlerini yükseltebilir ya da yönetim üst kuruluna işgörenin ücretinin yükseltilmesi yönünde öneride bulunabilir. Bu belirsizlik nedeniyle, dağıtımsal adaletin diğer iki adalet çeşidi kadar güvenin belirleyicisi olması beklenmez. Yapılan deneysel çalışmalar da işlemsel adaletin örgüte duyulan güveni dağıtımsal adaletten daha çok belirlediğini göstererek bu durumu desteklemektedir (Alexander ve Ruderman, 1987; Gopinath ve Becker, 2000; Konvosky ve Cropanzano, 1991).

Benzer şekilde işlemsel adalet örgütün ne kadar adil olduğunun belirleyicisi olduğundan, işlemsel adalet algısının örgüte duyulan güveni, yöneticiye duyulan güvenden daha iyi belirlediği düşünülebilir. Etkileşimsel adalet algısı bireyin belli bir yöneticiyle ilgili düşüncelerini etkilediğinden,

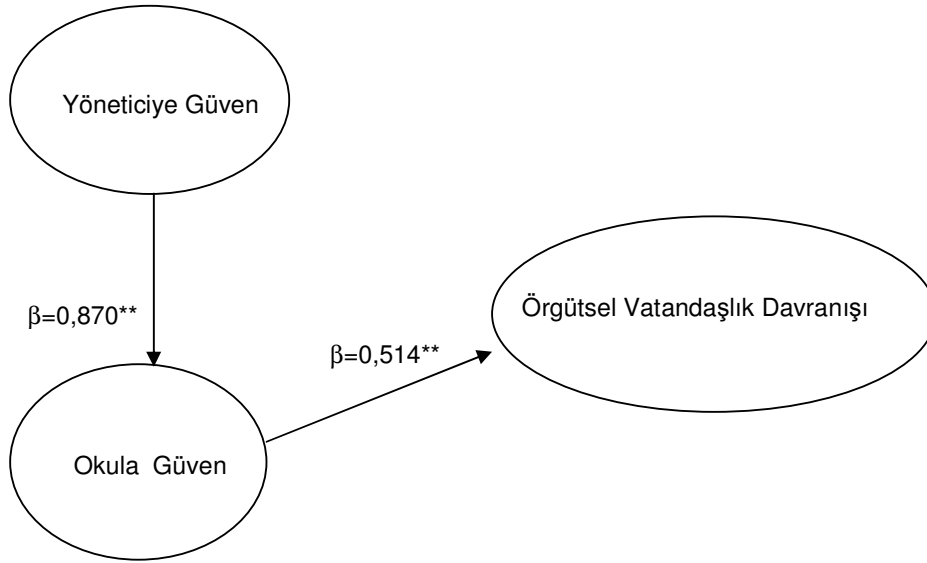
etkileşimsel adaletin örgüte duyulan güvenden ziyade, yöneticiye duyulan güveni belirlemesi beklenmektedir (Hubbell ve Chory-Assad, 2005).

Sonuç olarak, bu araştırmada yöneticiye güveni en çok dağıtımsal adalet açıklarken, okula güveni işlemsel adalet açıklamaktadır.

Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Açıklamasına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Genel olarak örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir yordayıcısıdır (Şekil 1). Pillai ve diğerlerinin (1999) yaptıkları araştırmada örgütsel güven örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir yordayısı ($\beta=0,230$; $p<.01$) olarak görülmüştür.

Örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ve okula güvenin örgütsel vatandaşlık davranışını yordamadaki etkisini karşılaştırmak için yapılan regresyon analizi sonuçları Şekil 4'te özetlenmiştir.



** $p<0.01$ * $p<0.05$

Şekil 4 Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi

Şekilde de görüldüğü gibi, okula güven örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada önemli bir etkiye sahipken; yöneticiye güven doğrudan bir etkiye sahip değildir. Yöneticiye güven tek başına örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada ($\beta=0,412$; $p<.05$) etkili iken, okula güven değişkeni ile birlikte ele

alındığında yordayıcı gücünü yitirdiği görülmektedir ($\beta=-0,035$; $p>.05$). Buradan hareketle okula güven yöneticiye güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ara yordayıcı değişkendir. Yöneticiye güven, okula güven üzerinden dolaylı bir şekilde örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada etkilidir. Bu durumun nedeni yöneticiye güven ve örgüte güven ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Alanyazında yöneticiye güvenin zamanla örgüte güvene aktarıldığına ilişkin bilgiler bulunmaktadır.

Bireye güven, işgörenlerin örgütsel güveni artırmak için bir mekanizma olarak görülmektedir(Zaheer ve diğer., 1998). Yönetici-işgören etkileşimlerinin sonuçlara bağlı olarak işgörenler örgüte güvenme veya güvenmeme kararı verirler (Konovsky ve Pugh, 1994). Bir işgörenin yöneticisiyle arkadaşlık boyutunda iyi ilişkileri varsa, bu arkadaşlıktan dolayı işgören yöneticiye güvenirken, örgüte güvenmeyebilir. Örneğin bir örgüt adil ödül dağıtımını sağlamazsa ya da işgörenin katkılarını göz ardı ederse işgörenlerin örgüte olan güveni değişebilir. Aynı zamanda işgörenin hem yöneticiye, hem de örgüte güvenme olasılığı da vardır. İşgören yöneticiyi örgütün temsilcisi olarak görebilir ve yöneticiye duyduğu güveni örgüte genelleyebilir. (Konovsky ve Pugh, 1994; Tan ve Tan, 2000). Bu nedenle yöneticiye güven ve örgüte güven farklı ama birbiriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilir ve bir bütün olarak örgütsel güven olarak adlandırılır(Nyhan ve Marlowe, 1997, Tan ve Tan, 2000). Görüldüğü gibi örgüte duyulan güven, örgütteki çeşitli öğelerin birleşmesinden oluşur ve bu nedenle daha önce de bahsedildiği gibi yöneticiye duyulan güven ve örgüte duyulan güven arasında olumlu ilişki vardır (Tan ve Tan, 2000). Uygulamalı araştırmalar da bu kuramsal bilgiyi destekler niteliktedir (Wong ve diğer., 2006).

ABD'deki okullarda yapılan araştırmada (Tschannen-Moren, Tbd.) müdüre güven ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında yüksek düzeyde korelasyon çıkmıştır ($r=0.38$; $p<.01$). Konovsky ve Pugh'un (1994) çalışmasında, yöneticiye güvenin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde açıkladığı bulunmuştur ($\beta=0,145$; $P<.01$). Benzer bir sonuca da, Kalleberg ve arkadaşlarının (2004) yaptığı araştırmada varılmıştır. Bu çalışmada örgütsel güvenin, örgütsel vatandaşlık davranışının yordayıcısı olduğu bulunmuştur ($\beta=0,171$; $P<.05$).

Kamer (2001) tarafından yapılan araştırmada hem örgüte güven ($\beta=0,570$; $p<.01$) hem de yöneticiye güvenin ($\beta=0,243$; $p<.05$) örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada etkili olduğu bulunmuştur. Aynı sonuç Çin'de yapılan bir araştırmada da bulunmuş (Wong ve diğer., 2006) fakat Hindistan'da yapılan çalışmada, sadece yöneticiye güvenin örgütsel vatandaşlık davranışını açıkladığı ($\beta=0,350$; $P<.01$) saptanmıştır.

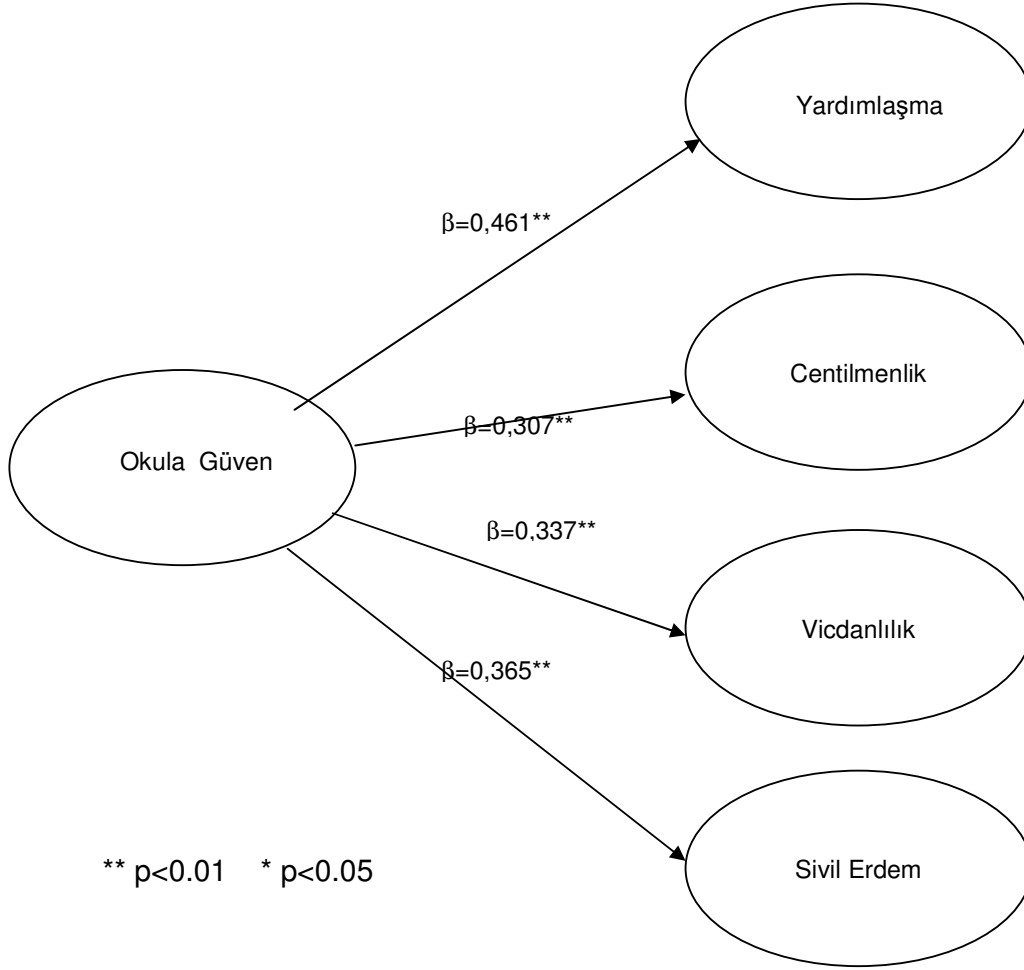
Alanyazında gerek yöneticiye güven gerekse örgüte güvenin örgütsel vatandaşlık davranışını açıkladığına ilişkin bulgular bulunmaktadır. Görüldüğü gibi, değişik ülke ve örgüt yapılarında güvenin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını etkileme biçimi değişmektedir. Bu durumun nedeni ülke ve örgüt kültürünün farklılaşması olabilir.

Şekil 5'te okula güvenin, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarına etkisini göstermektedir. Görüldüğü gibi, okula güven örgütsel vatandaşlık davranışının dört alt boyutunun da yordayıcısıdır. Fakat okula güven, yardımlaşma davranışını diğer boyutlara göre daha fazla etkilemektedir. Okula güven en çok yardımlaşmayı etkilemekte, bundan sonra ise sırayla sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenliği etkilemektedir.

Eğitim örgütlerinde insan ilişkilerinin önem taşımasından dolayı, öğretmenlerin ve yöneticilerin birbirlerine nezaket göstermesi ve yardımlaşması doğaldır. Bu nedenle, okula güvenin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından yardımlaşmayı önemli bir biçimde açıklaması anlamlıdır.

Okula güven, sivil erdem davranışının da önemli bir yordayıcısıdır. Okulun gelişmesinde önemli bir öğretmen davranışı olan sivil erdem boyutu okula güven artırılarak geliştirilebilir.

Delagua'nın (1994) yapmış olduğu çalışmada, yönetime güvenin örgütsel vatandaşlık davranışının yordayıcısı olduğu bulunmuştur. Bu çalışmada yöneticiye güven en çok vicdanlılık davranışını ($\beta=0,590$; $p<.01$) yordamakta; daha sonra ise sırayla nezaketi ($\beta=0,520$; $p<.01$), yardımseverliği ($\beta=0,470$; $p<.01$), centilmenliği ($\beta=0,390$; $p<.01$) ve sivil erdemi ($\beta=0,320$; $p<.01$) yordamaktadır.



Şekil 5 Okula Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Alt Boyutlarına Etkisi

Okul örgütünde öğretmen ve yöneticilerin görev ve rollerinin birbirine bağlı olması nezaket ve yardımlaşmayı ön plana çıkarmaktadır. Bu nedenle Delagua (1994)'nin çalışmasında güven daha çok vicdanlılığı açıklarken; bu çalışmada okula güven yardımlaşma boyutunu açıklamada daha etkili görülmektedir.

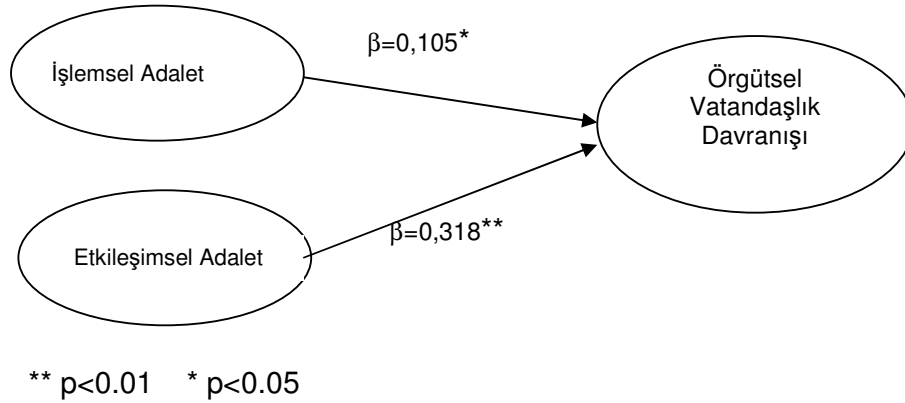
Özetlemek gerekirse, öğretmenlerin örgütsel güven algısı, örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterilmesini önemli derecede etkilemektedir. Güvenin alt boyutlarından okula güven öğretmenlerin vatandaşlık davranışlarını açıklamada etkili iken, okul yöneticilerine güven doğrudan değil, okula güven aracılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada etkilidir. Okula güven,

vatandaşlık davranışı alt boyutlarının tamamını açıklama etkilidir ancak bunlar içinde yardımlaşma ve sivil erdemi açıklamada oldukça etkili görünmektedir.

Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Açıkmasına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Örgütsel adalet bir bütün olarak örgütsel vatandaşlık davranışının yordayıcısıdır (Şekil 1). Bu sonuç Blakely, Andrews ve Morman'ın (2005) yaptıkları çalışma ile örtüşmektedir. Benzer şekilde Williams ve arkadaşlarının (2002) yaptığı çalışmada da ortaya konuşmuştur. İşgörenlerin örgütsel adalet algısı arttıkça, vatandaşlık davranışını gösterme eğilimlerinde de bir artış gözlenmektedir.

Örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel ve etkileşimsel adalet örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada etkili iken, dağıtımsal adalet etkili değildir. Bu sonuç, Atalay'ın (2005) ilköğretim okullarında yaptığı çalışmanın sonuçları ile tutarlılık göstermektedir.



Şekil 6 Örgütsel Adaletin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi

Etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet örgütsel vatandaşlık davranışının yordayıcılarıdır. Ancak etkileşimsel adalet örgütsel vatandaşlık davranışını, işlemsel adaletten daha fazla açıklamaktadır.

Moorman'ın (1991) yaptığı araştırmada dağıtımsal ve işlemsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamadığı bulunmuştur. Niehoff ve

Moorman'ın (1993) yaptıkları çalışmada ise dağıtımsal adalet, örgütsel vatandaşlık davranışını yordamada etkili olmadığı bulunmuştur.

Bu araştırmanın tersine Dilek (2005) tarafından askeri örgütlerde yapılan araştırmada dağıtımsal adalet, örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutları açıklamada etkili olduğu bulunmuştur.

Walumbwa ve diğerlerinin (2006) yaptıkları araştırmada işlemsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışının yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

Görüldüğü gibi gerek yurt içi gerekse yurt dışı araştırmalarda adalet türlerinden hangisinin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada etkili olduğu ve açıklamada hangisinin gücünün fazla olduğu sorularının cevabı değişebilmektedir. Bu soruların cevapları ülkeye göre değiştiği gibi örgüte görede değişebilmektedir. Burada ulusal ve örgütsel kültürün, örgütün kendine has özelliklerinin işgören algılarını belirlemede önemli etkiye sahip olduğu görülmektedir.

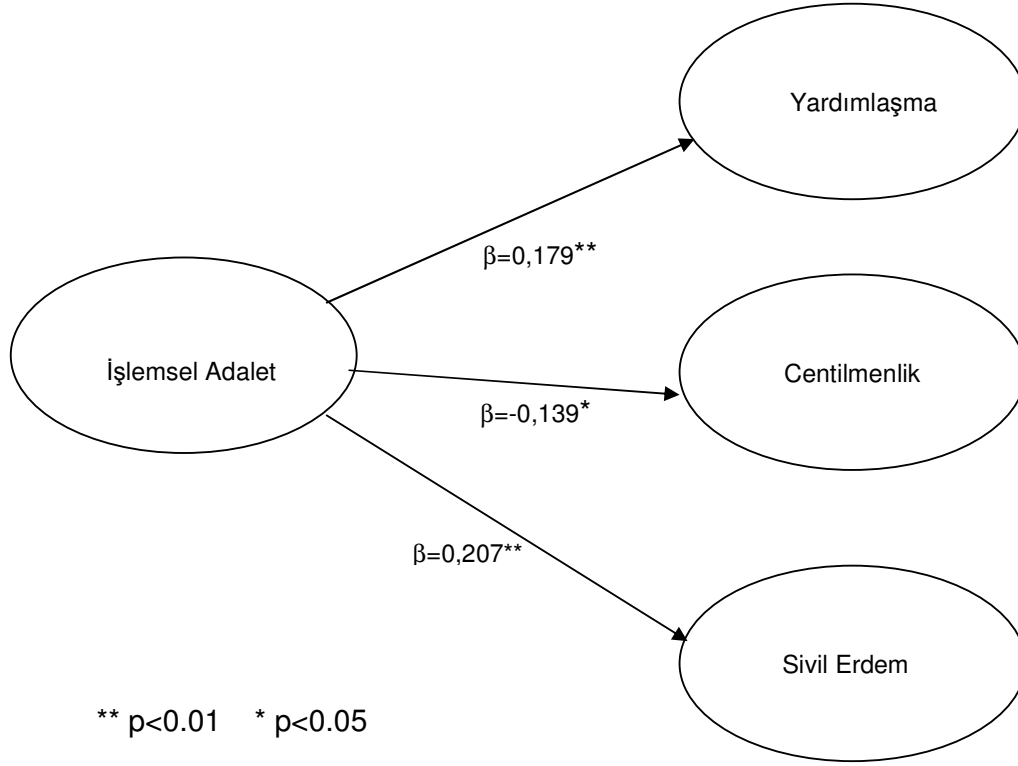
İşlemsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından sivil erdem, yardımlaşma ve centilmenlik boyutlarını açıklamada etkili iken vicdanlılığı açıklamada etkili değildir.

Niehoff ve Moorman'ın (1993) yaptıkları çalışmada ise işlemsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından nezaket, centilmenlik ve vicdanlılığı yordadığı; Moorman, Niehoff ve Organ 'ın (1993) işlemsel adalet, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini araştıran çalışmalarında işlemsel adaletin sivil erdem dışındaki tüm örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını anlamlı bir şekilde açıkladığı; Ehrhart'ın (2004) çalışmasında ise işlemsel adaletin, yardımlaşma ve vicdanlılık davranışını açıklamada etkili olduğu görülmüştür.

Etkileşimsel adalet ise, örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutlarını açıklamada etkilidir. Etkileşimsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından en çok yardımlaşmayı açıklamada etkili iken, bundan sonra ise centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılığı açıklamada etkilidir.

Morman (1991) tarafından yapılan araştırmada etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur. Etkileşimsel adalet, nezaketi ($\beta=0,530$; $p<.01$), centilmenliği ($\beta=0,477$; $p<.01$), vicdanlılığı ($\beta=0,406$; $p<.01$) ve yardımlaşmayı ($\beta=0,245$; $p<.01$) yordamada

etkiliyken; sivil erdem boyutunu açıklamada etkili bulunmamıştır. Ayrıca Niehoff ve Moorman'ın (1993) yaptıkları çalışmada ise etkileşimsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından sadece centilmenliği yordamada etkili olduğu görülmüştür.

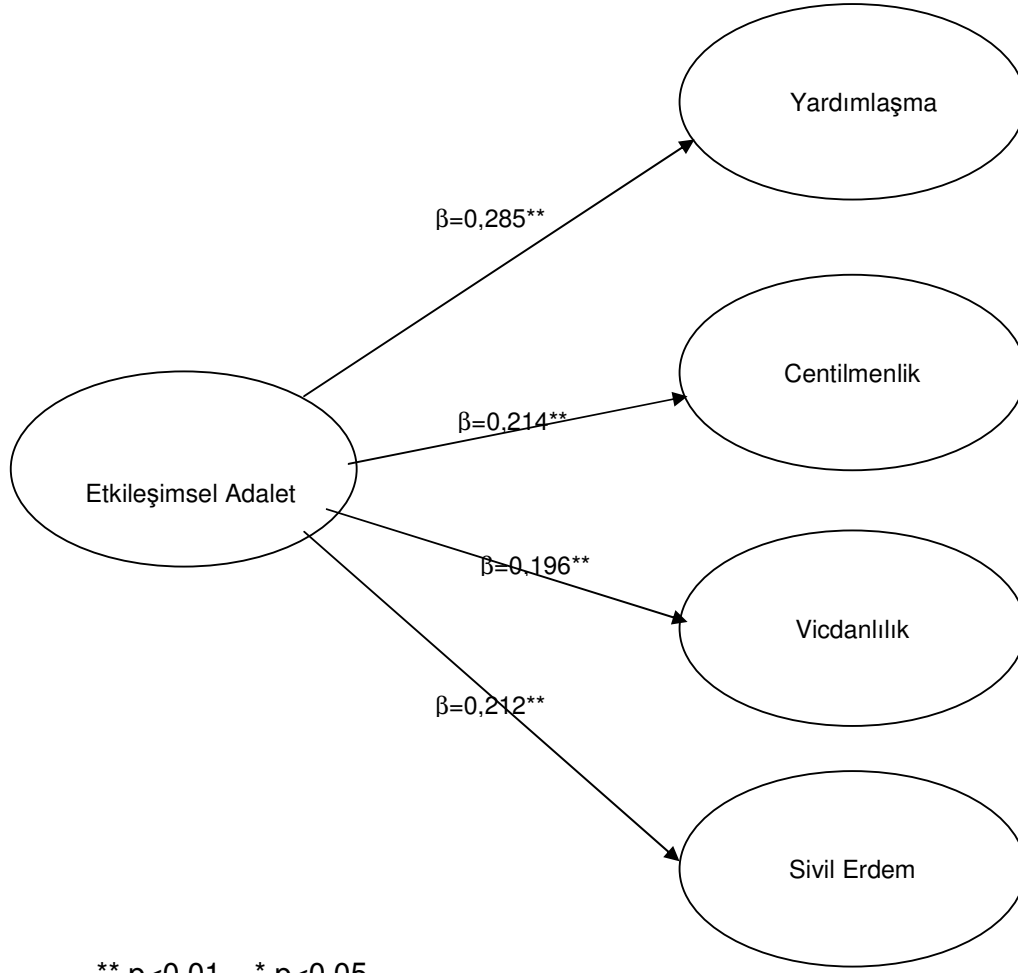


Şekil 7 İşlemsel Adaletin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Alt Boyutlarına Etkisi

Etkileşim adaletinin insan ilişkilerine bağlı gelişmektedir. Yardımlaşma davranışları ise en az iki kişinin bağımlılığına bağlı olarak tarafların birbirini uyarması, zorda kalındığında yardım edilmesi, kullanılması gibi davranışları içerdiğinden insan ilişkilerini zorunlu kılmaktadır. Bu nednele etkileşim adaletinin yardımlaşmayı en çok açıklamada etkili olması beklendik ve önemli bir sonuçtur. Özetlemek gerekirse etkileşim adaleti örgütsel vatandaşlık davranışının kişiler arası iletişimin, etkileşimin kaçınılmaz olduğu boyutları açıklamada daha etkili görünmektedir.

Sonuç olarak dağıtımsal adalet, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarını açıklamada etki değilken, işlemsel adalet örgüte sadakati bağlılığı ifade eden sivil erdemi, etkileşimsel adalet ise işgörenlerin birbirleri ile etkileşim,

paylaşım ve yardımlaşmasını ifade eden yardımlaşma boyutunu açıklamada daha etki bulunmuştur.



Şekil 8 Etkileşimsel Adaletin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Alt Boyutlarına Etkisi

Örgütsel Güvenin Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Ara Yordayıcı Etkisine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Şekil 1'de görüldüğü gibi örgütsel güven örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kısmi ara yordayıcı bir değişkendir.

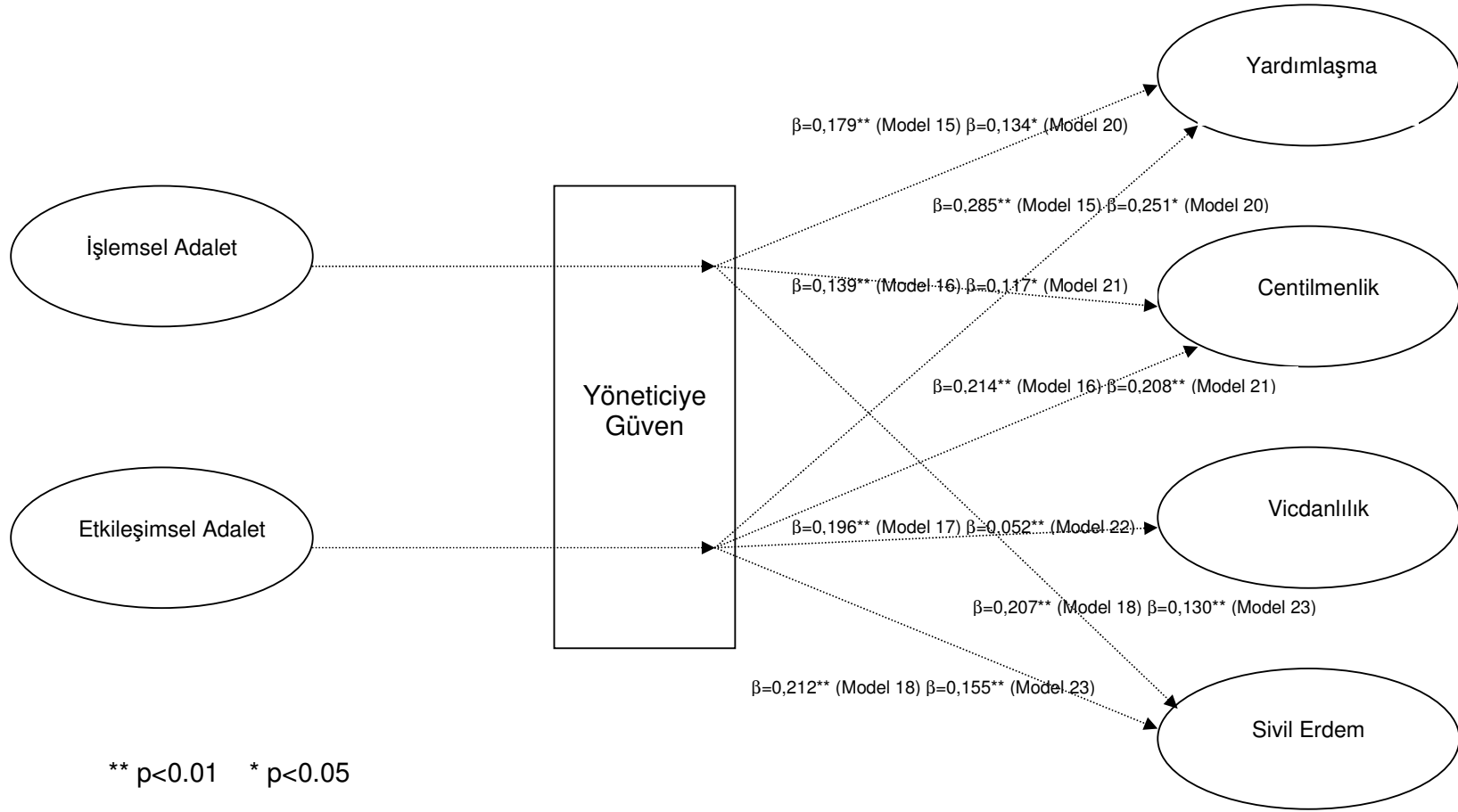
Güven, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkisinde güven önemli bir ögedir. Örgütsel adalet işsörenin güvenini artırır ve vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını sağlar (Farh ve diğer., 1997; Konovsky ve Cropanzano, 1991; Konovsky ve Pugh, 1994; Williams ve diğer.,

2002). Yöneticilerin adaletine duyulan güven işgörenlerin vatandaşlık davranışını sergilemelerinde önemli bir etmendir (İşbaşı, 2000a). Sosyal değişim kuramı açısından örgütsel adalet, güven ve örgütsel vatandaşlık kavramlarına bakıldığında, örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada ve özellikle işlemsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymada aracı değişken olduğu görülmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994). Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında örgütsel güven aracı rol oynamaktadır.

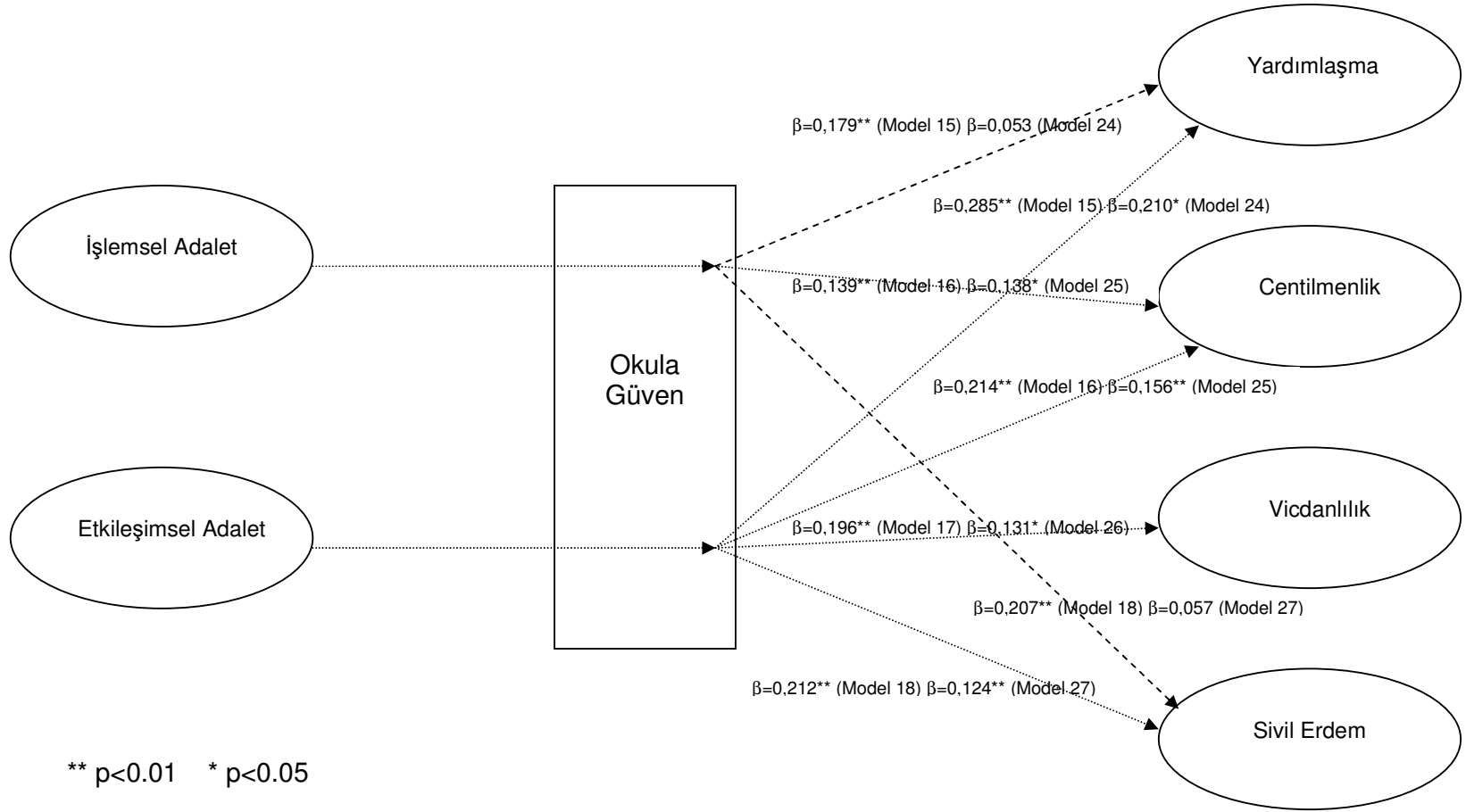
Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin alt boyutlarının ara yordayıcı etkisi şekil 9 ve şekil 10' da gösterilmiştir.

Şekil 9'da görüldüğü gibi, yöneticiye güven dağıtımsal adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasında ara yordayıcı değişken değildir. Bu sonuç İşbaşı'nın (2000a), turizm örgütlerinde yaptığı araştırma ile tutarlılık göstermektedir. Fakat yöneticiye güven hem işlemsel hem de etkileşimsel adaletle örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında kısmi ara yordayıcı değişkendir. İşlemsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yöneticiye güven, Menguç 'ün (2000) çalışmasında kısmi ara yordayıcı değişken iken; Konovsky ve Pugh'un (1994) çalışmasında tam aracı değişken olarak bulunmuştur.

Okula güven, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutları arasında ara yordayıcı iken; dağıtımsal adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında ara yordayıcı değişken değildir (Şekil 10). Bu sonuç yöneticiye güvende olduğu gibi örgüte güvende de İşbaşı'nın (2000a) yaptığı araştırma ile tutarlılık göstermektedir. Fakat okula güven işlemsel adalet ve yardımlaşma ve sivil erdem boyutlarında daha fazla etkiye sahip ve tam bir ara yordayıcı değişkendir. Okula güven işlemsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik ve vicdanlılık boyutları arasında ise kısmi ara yordayıcı değişkendir. Benzer şekilde okula güven etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları arasında kısmi ara yordayıcı değişkendir.



Şekil 9 Yöneticiye Güvenin Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Ara Yordayıcı Etkisi



Şekil 10 Okula Güvenin Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları Arasındaki Ara Yordayıcı Etköneriler

Örgütsel güvenin öncelleri ve çıktılarında da belirtildiği gibi örgütsel güven bir çok değişkenden etkilenmekte ve bir çok değişkeni de etkilmektedir. Bu etkiler doğrudan olabildiği gibi dolaylı olarak da olabilmektedir. Örgütsel güven ve alt boyutları olan örgüte ve yöneticiye güven örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında önemli bir aracı değişkendir. Bu araştırma sonucuda göstermişirki örgütsel güven kavramı doğrudan ve dolaylı etkileriyle örgütteki insan davranışlarını yönetmek açısından önemlidir.

Öneriler

Bu bölümde araştırmanın bulguları ve alanyazına bağlı olarak uygulamacı ve bu konuda yeni araştırmalar yapacak olan araştırmacılara önerilerde bulunacaktır.

Uygulayıcılara Öneriler:

1.Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet, “yüksek düzeyde” olduğunu saptamıştır. Bunu “çok yüksek düzeye” taşımanın yolları aranmalıdır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını artırmak için okul yöneticilerine şunlar önerilebilir:

- a) Okul yöneticilerinin etik davranışta bulunması,
- b) Okul yöneticilerinin eğitim sistemi ve okulla ilgili kurallara sadık kalarak keyfi uygulamalardan kaçınması ve bu kuralları herkese eşit uygulaması,
- c) Okul yöneticilerinin öğretmenlere verilen ödül, ek ders ücreti alınacak derslerin dağılımı, ders dışı görevler ve ceza dağıtımını gibi uygulamalarda hak esasına dayalı olarak adil davranması,
- d) Okul yöneticilerinin yöneticilik davranışı yerine, liderlik özellikle etik liderlik davranışı göstererek öğretmenlerde eşitlik algısını yükseltmesi.

2.Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel güven algısının “yüksek düzeyde” olduğunu saptamıştır. Bunu “çok yüksek düzeye” taşımanın yolları aranmalıdır. Öğretmenlerin örgütsel güven algılarını artırmak için okul yöneticilerine şunlar önerilebilir:

- a) Okul yöneticilerinin yönetsel davranış yerine liderlik davranışını göstermesi; özellikle dönüşümsel liderlik, etik liderlik ve öğretimsel liderlik davranışlarını göstererek öğretmenleri desteklemesi ve yardım geleceği algısı yaratması,
- b) Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranarak onların adalet ve eşitlik algılarını yükseltmesi,
- c) Okul yöneticilerinin öğretmenlerin işdoymu, bağlılık ve örgütsel kimlik algılarını yükseltici çalışmalar yapması,
- d) Okul müdürlerinin işbirliği ve paylaşım önem vermesi,
- e) Okul müdürlerinin öğretmenler üzerindeki gözetimi azaltarak güçlendirmesi, özerkleştirmesi,
- f) Okul yöneticilerinin öğretmenleri sürekli olarak güdüleme,
- g) Okul yöneticilerinin olumlu açık bir örgüt kültürü yaratarak etkili ve açık iletişim sistemi kurması ve bu süreçte örnek model olması,
- h) Okul yöneticilerinin sürekli kendilerini geliştirerek uzmanlığını hissettirmesi,
- i) Okuldaki herkesin okulun misyonu, vizyonu ve ana değerleriyle ilgili etkinlik ve tartışmalara katılması,
- j) Okul yöneticilerinin öğretmenlere kişisel dürüstlüğü göstermesi,
- k) Okul yöneticilerinin öğretmenlere önemli olduklarını hissettirmesi,
- l) Okul yöneticilerinin öğretmenlere ulaşılabilir ve açık olması ve bunu öğretmenlere göstermesi,
- m) Okul yöneticilerinin öğretmenlere karar verme sürecine katılması,
- n) Okul yöneticilerinin öğretmenlerin denemelerinin kutlanması ve risk almanın özendirilmesi,
- o) Okul yöneticilerinin öğretmenlerin görüş ayrılığı doğal karşılaması ve öğretmenlere bunun değerini hissettirmesi,
- p) Okul yöneticilerinin eleştiriye açık olması ve öğretmenleri eleştiriye özendirilmesi,
- q) Okul yöneticilerinin öğretmenlere uzmanlığını hissettirmesi ve mesleki kaynak sağlaması,.
- r) Okul yöneticilerinin öğretmenlere okula yeni gelen öğretmenleri hoş karşılaması,

3. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının “yüksek düzeyde” olduğunu saptamıştır. Bunu “çok yüksek düzeye” taşımanın yolları aranmalıdır. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel güven algısı artıkça örgütsel vatandaşlık davranışını gösterilme algısı da artmaktadır. Bu nedenle örgütsel adalet ve örgütsel güveni artıran özellikler örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesini de doğrudan ve dolaylı olarak artıracaktır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirmek için duyarlılık eğitimi verilmesi, okul ortamında sosyal sorumluluk verilmesi onların vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimini artırabilir.

4. Araştırma sonucunda öğretmenlerin adalet ve güven algı düzeylerinin okulun öğretmen sayısına bağlı büyüklükten etkilendiğini göstermektedir. Bu nedenle çok öğretmenli büyük okullar yerine, az öğretmenlerin yer alacağı küçük okulların kurulması öğretmenlerin örgütsel adalet ve güven algılarını yükseltecektir.

5. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel adalet ve örgütsel güvenden doğrudan ve dolaylı olarak etkilendiği saptanmıştır. Bu nedenle okul yöneticilerine bu kavramlara ilişkin kuramsal ve uygulamaya yönelik bilgilerin verilmesi, bu kavramların önemini kavranması açısından önemlidir.

6. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin uygulamalarına dayalı örgütsel adalet algıları, okullarına ilişkin örgütsel güven algı düzeylerini önemli bir şekilde etkilemektedir. Bu nedenle okullarda örgütsel güven düzeyinin artırılması için yöneticilerin adil davranmaları gerekmektedir.

7. Örgütsel güveni en çok etkileyen adalet türü işlemsel adalettir. Bu nedenle yöneticilerin işlemleri adil yapması ve bunu öğretmenlere hissettirmesi örgütsel güven düzeyini yükseltecektir.

8. Okul yöneticilerin ödül ve cezaları verirken eşit davranması ve işlemsel adaletin, gerektirdiği kurallara uygun davranması yöneticiye güveni artıracaktır.

9. Öğretmenlerin okula güven düzeyini belirleyen en önemli adalet türü işlemsel adalettir. Örgütsel güvende olduğu gibi yöneticilerin iş, işlem ve kuralları yaparken kurallara uygun yapması ve kurallara uygun yaptığını öğretmenlere hissettirmesi öğretmenlerin okula güven düzeyini artıracaktır.

10. Okul yöneticilerinin gerek öğretmenlerin kendine güven düzeyini artırması gerekse okullarına güven düzeyini artırması öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını sergileme oranını artıracaktır.

11. Yöneticiye güven, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık boyutlarından en çok yardımlaşma boyutunu etkilemiştir. Ama diğer boyutları da açıklama oranı yüksektir. Bu nedenle okul yöneticilerinin öğretmenlerin okula güvenlerini artırıcı çalışmalar yapması yerinde olacaktır.

12. Örgütsel vatandaşlık davranışını örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel ve işlemsel adaleti hem doğrudan hem de dolaylı olarak açıklarken; dağıtımsal adalet ne doğrudan ne de dolaylı olarak açıklamada etkili olmamıştır. Bu nedenle okul yöneticilerinin öğretmenlerle kuracağı iletişim ve etkileşimde adil davranması, kuralları herkese eşit uygulaması öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme eğilimini artıracaktır.

Araştırmacılara Öneriler:

1. Bu çalışma betimsel nitelikte ilişkisel taramaya modelinde bir çalışmadır. Benzeri çalışmalar deneysel olarak da yapılabilir.
2. Araştırma ortaöğretim kurumlarında yapılmıştır. Farklı bir araştırma ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim düzeyinde karşılaştırmalı olarak yapılabilir.
3. Araştırma sonuçları dünyadaki farklı ülkelerde yapılan çalışmalarla karşılaştırıldığında bazı farklılaşmalar olduğunu göstermiştir. Bunun

nedeni kültürel ve örgüte özgü özellikler olabilir. Bu nedenle farklı ülkelerle karşılaştırmalı araştırmalar yapılabilir.

4. Araştırmanın kuramsal kısmında örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışının öncelleri ve çıktıları tablo şeklinde verilmiştir. Buradan hareketle yeni modeller kurularak test edilebilir.

EKLER

**Ek 1 Türkiye'de Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin çalışmalar
Türkiye'de örgütsel adaletle ilişkin araştırmalar ve bu araştırmalara ilişkin aritmetik ortalamalar**

Araştırmacı	Araştırma Alanı	Ölçek derecesi	Dağıtimsal adalet		İşlemsel adalet		Etkileşimsel adalet		Ort. Örgütsel adalet	
			\bar{x}	Düzye	\bar{x}	Düzye	\bar{x}	Düzye	\bar{x}	Düzye
İşbaşı (2000a)	Turizm (oteller)	5	3,42	Yüksek	3,90	Yüksek	3,89	Yüksek	3,74	Yüksek
Sezen (2001)	Özel sektör (Sanayi)	7	3,55	Orta	4,70	Yüksek	--	--	4,13	Orta
Altunkese(2002)	Kamu (memurlar)	5	--	--	--	--	--	--	2,30	Düşük
Demircan (2003)	Eğitim (üniversiteler)	5	3,15	Orta	3,05	Orta	--	--	3,10	Orta
Ünal (2003)	Eğitim (ilköğretim)	5	--	--	--	--	--	--	3,54	Yüksek
Dolma (2003)	Özel sektör (Sanayi)	7	--	--	--	--	--	--	5,01	Yüksek
Karabay (2004)	İşletmeler (kamu-özel)	5	2,98	Orta	2,60	Orta	3,38	Orta	3,02	Orta
Dilek(2004)	Savunma (Askeri örgütler)	5	3,27	Orta	3,82	Yüksek	3,84	Yüksek	3,64	Yüksek
Dilek(2005)	Savunma (Askeri örgütler)	5	2,83	Orta	--	--	--	--	2,83	Orta
Atalay (2005)	Eğitim (ilköğretim)	5	3,26	Orta	3,69	Yüksek	3,73	Yüksek	3,62	Yüksek
Eker (2006)	Özel sektör (Sanayi)	5	3,21	Orta	3,21	Orta	4,03	Yüksek	3,40	Yüksek
Bu araştırma	Eğitim (ortaöğretim)	5	3,61	Yüksek	3,59	Yüksek	3,91	Yüksek	3,66	Yüksek

Türkiye'de örgütsel güvene ilişkin araştırmalar ve bu araştırmalara ilişkin aritmetik ortalamalar

Araştırmacı	Araştırma Alanı	Ölçek derecesi	Yöneticiye güven		Örgüte güven		Ort. Örgütsel Güven	
			\bar{x}	Düzye	\bar{x}	Düzye	\bar{x}	Düzye
İşbaşı (2000a)	Turizm (oteller)	5	4,00	Yüksek	--	--	4,00	Yüksek
Altunkese(2002)	Kamu (memurlar)	5	--	--	--	--	2,56	Düşük
Demircan (2003)	Eğitim (üniversiteler)	5	3,30	Orta	3,05	Orta	3,18	Orta
Ayan (2004)	Özel sektör	5	3,90	Yüksek	3,60	Yüksek	3,75	Yüksek
Tüzün (2006)	Özel sektör (bankalar)	7	--	--	--	--	4,80	Yüksek
Bu araştırma	Eğitim (ortaöğretim)	5	3,70	yüksek	3,85	Yüksek	3,79	Yüksek

Türkiye'de örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin araştırmalar ve bu araştırmalara ilişkin aritmetik ortalamalar

Araştırmacı	Araştırma Alanı	Ölçek derecesi	Yardımlaşma		Nezaket		Centilmenlik		Vıcdanlılık		Sivil erdem		Ort. OVD	
			\bar{x}	Düzye	\bar{x}	Düzye	\bar{x}	Düzye	\bar{x}	Düzye	\bar{x}	Düzye	\bar{x}	Düzye
İşbaşı (2000a)	Turizm (Oteller)	5	4,16	Yüksek	4,13	Yüksek	3,90	Yüksek	3,99	Yüksek	3,75	Yüksek	3,99	Yüksek
Altunkese(2002)	Kamu (Memurlar)	5	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	3,58	Yüksek
Erdem (2003)	Sağlık (Hastaneler)	5	3,59	Yüksek	3,99	Yüksek	3,36	Orta	4,23	Çok Yüksek	3,85	Yüksek	3,80	Yüksek
Ünal (2003)	Eğitim (ilköğretim)	5	3,91	Yüksek	--	--	3,94	Yüksek	4,06	Yüksek	3,78	Yüksek	3,92	Yüksek
Loğa (2003)	Savunma (Askeri örgütler)	5	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	4,02	Yüksek
Altaş (2004)	Özel sektör (Otomotiv)	5	4,24	Çok Yüksek	4,19	Yüksek	--	--	4,25	Çok Yüksek	4,23	Çok Yüksek	4,23	Çok yüksek
Dilek(2005)	Savunma (Askeri örgütler)	5	4,40	Çok Yüksek	4,37	Çok Yüksek	--	--	4,15	Yüksek	4,16	Yüksek	4,27	Çok yüksek
Atalay (2005)	Eğitim (ilköğretim)	5	3,55	Yüksek	--	--	3,55	Yüksek	3,92	Yüksek	3,50	Düşük	3,63	Yüksek
Bu araştırma	Eğitim (Ortaöğretim)	5	4,10	Yüksek			4,14	Yüksek	4,27	Çok Yüksek	3,92	Yüksek	4,10	Yüksek

Ek 2 Cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bunların alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve t testi sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	\bar{x}	Ss	t	SD
Örgütsel Adalet	Kadın	407	3,61	0,75	-2,037*	834
	Erkek	429	3,72	0,82		
Örgütsel Güven	Kadın	407	3,74	0,60	-1,976	834
	Erkek	429	3,83	0,68		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Kadın	407	4,10	0,46	-,277	834
	Erkek	429	4,11	0,55		
Dağıtımsal Adalet	Kadın	407	3,54	0,81	-2,407*	834
	Erkek	429	3,68	0,87		
İşlemsel Adalet	Kadın	407	3,55	0,85	-1,468	834
	Erkek	429	3,64	0,91		
Etkileşimsel Adalet	Kadın	407	3,84	0,76	-2,234*	834
	Erkek	429	3,96	0,83		
Yöneticiye Güven	Kadın	407	3,66	0,62	-1,551	834
	Erkek	429	3,74	0,72		
Okula Güven	Kadın	407	3,80	0,62	-2,173*	834
	Erkek	429	3,90	0,70		
Yardımlaşma	Kadın	407	4,11	0,51	,374	834
	Erkek	429	4,09	0,62		
Centilmenlik	Kadın	407	4,12	0,84	-,728	834
	Erkek	429	4,17	0,87		
Vicdanlılık	Kadın	407	4,27	0,74	,158	834
	Erkek	429	4,26	0,84		
Sivil Erdem	Kadın	407	3,90	0,64	-,905	834
	Erkek	429	3,94	0,75		

Ek 3 Okul türü değişkenine göre örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bunların alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve t testi sonuçları

Değişkenler	Okul Türü	n	\bar{x}	Ss	t	SD
Örgütsel Adalet	Genel Lise	437	3,69	0,80	,917822	
	Mesleki Teknik Lise	387	3,64	0,78		
Örgütsel Güven	Genel Lise	437	3,81	0,65	1,132822	
	Mesleki Teknik Lise	387	3,76	0,63		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Genel Lise	437	4,11	0,52	,307822	
	Mesleki Teknik Lise	387	4,10	0,50		
Dağıtımsal Adalet	Genel Lise	437	3,64	0,86	,889822	
	Mesleki Teknik Lise	387	3,59	0,83		
İşlemsel Adalet	Genel Lise	437	3,63	0,88	1,172822	
	Mesleki Teknik Lise	387	3,56	0,88		
Etkileşimsel Adalet	Genel Lise	437	3,91	0,80	,003822	
	Mesleki Teknik Lise	387	3,91	0,80		
Yöneticiye Güven	Genel Lise	437	3,73	0,68	1,414822	
	Mesleki Teknik Lise	387	3,67	0,65		
Okula Güven	Genel Lise	437	3,87	0,68	,866822	
	Mesleki Teknik Lise	387	3,83	0,65		
Yardımlaşma	Genel Lise	437	4,10	0,60	-,093822	
	Mesleki Teknik Lise	387	4,10	0,54		
Centilmenlik	Genel Lise	437	4,14	0,89	-,357822	
	Mesleki Teknik Lise	387	4,16	0,82		
Vicdanlılık	Genel Lise	437	4,30	0,82	,677822	
	Mesleki Teknik Lise	387	4,26	0,73		
Sivil Erdem	Genel Lise	437	3,94	0,73	,957822	
	Mesleki Teknik Lise	387	3,89	0,66		

Ek 4 Yaş değişkenine göre örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bunların alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve ANOVA testi sonuçları

Değişken	Yaş grubu	N	\bar{x}	ss	KT	SD	F	p
Örgütsel Adalet	35 yaş ve altı	297	3,74	0,77	Gruplar arası	2,55	2	2,072 ,127
	36-45 yaş	371	3,61	0,78	Gruplar içi	516,57	839	
	46 yaş ve üstü	174	3,68	0,82	Toplam	519,12	841	
	Toplam	842	3,67	0,79				
Örgütsel Güven	35 yaş ve altı	297	3,79	0,69	Gruplar arası	0,78	2	,931 ,395
	36-45 yaş	371	3,76	0,62	Gruplar içi	350,36	839	
	46 yaş ve üstü	174	3,84	0,62	Toplam	351,14	841	
	Toplam	842	3,79	0,65				
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	35 yaş ve altı	297	4,07	0,52	Gruplar arası	0,56	2	1,079 ,341
	36-45 yaş	371	4,13	0,49	Gruplar içi	217,42	839	
	46 yaş ve üstü	174	4,12	0,53	Toplam	217,98	841	
	Toplam	842	4,11	0,51				
Dağıtımsal Adalet	35 yaş ve altı	297	3,65	0,86	Gruplar arası	1,05	2	,733 ,481
	36-45 yaş	371	3,58	0,82	Gruplar içi	602,58	839	
	46 yaş ve üstü	174	3,64	0,89	Toplam	603,64	841	
	Toplam	842	3,62	0,85				
İşlemsel Adalet	35 yaş ve altı	297	3,68	0,86	Gruplar arası	3,87	2	2,506 ,082
	36-45 yaş	371	3,53	0,89	Gruplar içi	647,84	839	
	46 yaş ve üstü	174	3,60	0,88	Toplam	651,71	841	
	Toplam	842	3,60	0,88				
Etkileşimsel Adalet	35 yaş ve altı	297	3,99	0,77	Gruplar arası	2,86	2	2,286 ,102
	36-45 yaş	371	3,86	0,81	Gruplar içi	524,27	839	
	46 yaş ve üstü	174	3,92	0,79	Toplam	527,13	841	
	Toplam	842	3,91	0,79				
Yöneticiye Güven	35 yaş ve altı	297	3,71	0,70	Gruplar arası	0,76	2	,841 ,432
	36-45 yaş	371	3,67	0,65	Gruplar içi	377,78	839	
	46 yaş ve üstü	174	3,75	0,67	Toplam	378,54	841	
	Toplam	842	3,70	0,67				
Okula Güven	35 yaş ve altı	297	3,85	0,70	Gruplar arası	0,80	2	,900 ,407
	36-45 yaş	371	3,83	0,65	Gruplar içi	371,24	839	
	46 yaş ve üstü	174	3,91	0,63	Toplam	372,03	841	
	Toplam	842	3,85	0,67				
Yardımlaşma	35 yaş ve altı	297	4,07	0,57	Gruplar arası	0,41	2	,639 ,528
	36-45 yaş	371	4,12	0,54	Gruplar içi	270,05	839	
	46 yaş ve üstü	174	4,10	0,62	Toplam	270,46	841	
	Toplam	842	4,10	0,57				
Centilmenlik	35 yaş ve altı	297	4,08	0,92	Gruplar arası	3,65	2	2,461 ,086
	36-45 yaş	371	4,21	0,79	Gruplar içi	622,37	839	
	46 yaş ve üstü	174	4,09	0,90	Toplam	626,02	841	
	Toplam	842	4,14	0,86				
Vicdanlılık	35 yaş ve altı	297	4,26	0,73	Gruplar arası	0,15	2	,121 ,886
	36-45 yaş	371	4,26	0,79	Gruplar içi	523,19	839	
	46 yaş ve üstü	174	4,30	0,87	Toplam	523,34	841	
	Toplam	842	4,27	0,79				
Sivil Erdem	35 yaş ve altı	297	3,88	0,71	Gruplar arası	1,70	2	1,772 ,171
	36-45 yaş	371	3,92	0,68	Gruplar içi	403,50	839	
	46 yaş ve üstü	174	4,00	0,70	Toplam	405,20	841	
	Toplam	842	3,92	0,69				

Ek 5 Kıdem değişkenine göre örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bunların alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve ANOVA testi sonuçları

Değişkenler	Kıdem grubu	N	\bar{x} (*)	ss	KT	SD	F	P
Örgütsel Adalet	10 yıl ve altı	263	3,79a	0,78	Gruplar arası	7,64	2	6,178 ,002
	11-20 yıl	407	3,58a	0,81	Gruplar içi	523,24	846	
	21 yıl ve üstü	179	3,67	0,75	Toplam	530,88	848	
	Toplam	849	3,66	0,79				
Örgütsel Güven	10 yıl ve altı	263	3,84a	0,70	Gruplar arası	3,24	2	3,911 ,020
	11-20 yıl	407	3,72a,b	0,63	Gruplar içi	350,83	846	
	21 yıl ve üstü	179	3,84b	0,59	Toplam	354,08	848	
	Toplam	849	3,78	0,65				
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	10 yıl ve altı	263	4,10	0,52	Gruplar arası	0,06	2	,120 ,887
	11-20 yıl	407	4,10	0,51	Gruplar içi	219,15	846	
	21 yıl ve üstü	179	4,12	0,49	Toplam	219,21	848	
	Toplam	849	4,10	0,51				
Dağıtım Adalet	10 yıl ve altı	263	3,71a	0,83	Gruplar arası	5,29	2	3,675 ,026
	11-20 yıl	407	3,53a	0,87	Gruplar içi	608,33	846	
	21 yıl ve üstü	179	3,63	0,81	Toplam	613,61	848	
	Toplam	849	3,61	0,85				
İşlemsel Adalet	10 yıl ve altı	263	3,74a	0,87	Gruplar arası	10,45	2	6,750 ,001
	11-20 yıl	407	3,49a	0,91	Gruplar içi	654,99	846	
	21 yıl ve üstü	179	3,59	0,83	Toplam	665,44	848	
	Toplam	849	3,59	0,89				
Etkileşimsel Adalet	10 yıl ve altı	263	4,03a	0,79	Gruplar arası	7,51	2	5,950 ,003
	11-20 yıl	407	3,82a	0,83	Gruplar içi	533,70	846	
	21 yıl ve üstü	179	3,92	0,73	Toplam	541,21	848	
	Toplam	849	3,91	0,80				
Yöneticiye Güven	10 yıl ve altı	263	3,77a	0,72	Gruplar arası	3,57	2	3,987 ,019
	11-20 yıl	407	3,63a	0,65	Gruplar içi	378,99	846	
	21 yıl ve üstü	179	3,75	0,64	Toplam	382,56	848	
	Toplam	849	3,70	0,67				
Okula Güven	10 yıl ve altı	263	3,90a	0,72	Gruplar arası	3,07	2	3,496 ,031
	11-20 yıl	407	3,78a,b	0,66	Gruplar içi	371,81	846	
	21 yıl ve üstü	179	3,91b	0,59	Toplam	374,88	848	
	Toplam	849	3,85	0,66				
Yardımlaşma	10 yıl ve altı	263	4,12	0,56	Gruplar arası	0,20	2	,315 ,730
	11-20 yıl	407	4,08	0,57	Gruplar içi	271,81	846	
	21 yıl ve üstü	179	4,09	0,57	Toplam	272,01	848	
	Toplam	849	4,10	0,57				
Centilmenlik	10 yıl ve altı	263	4,07	0,97	Gruplar arası	2,10	2	1,408 ,245
	11-20 yıl	407	4,18	0,79	Gruplar içi	630,32	846	
	21 yıl ve üstü	179	4,13	0,85	Toplam	632,42	848	
	Toplam	849	4,14	0,86				
Vicdanlılık	10 yıl ve altı	263	4,28	0,75	Gruplar arası	0,99	2	,796 ,452
	11-20 yıl	407	4,24	0,81	Gruplar içi	523,76	846	
	21 yıl ve üstü	179	4,33	0,78	Toplam	524,75	848	
	Toplam	849	4,27	0,79				
Sivil Erdem	10 yıl ve altı	263	3,90	0,72	Gruplar arası	0,56	2	,574 ,563
	11-20 yıl	407	3,91	0,69	Gruplar içi	408,64	846	
	21 yıl ve üstü	179	3,97	0,67	Toplam	409,19	848	
	Toplam	849	3,92	0,69				

* Sütündeki aynı harfin bulunduğu grupların görüşleri arasında anlamlı fark var.

Ek 6 Son okuldaki hizmet süresi değişkenine göre örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bunların alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve ANOVA testi sonuçları

Değişkenler	Hizmet süresi	N	\bar{x} (*)	SS		KT	SD	F	P
Örgütsel Adalet	2 yıl ve altı	219	3,83a,b,c	0,71	Gruplar arası	9,77	3	5,288	,001
	3-5 yıl	242	3,63a	0,81	Gruplar içi	506,40	822		
	6-10 yıl	185	3,52b	0,84	Toplam	516,17	825		
	11 yıl ve üstü	180	3,64c	0,77					
	Toplam	826	3,66	0,79					
Örgütsel Güven	2 yıl ve altı	219	3,87a	0,60	Gruplar arası	3,91	3	3,123	,025
	3-5 yıl	242	3,76	0,69	Gruplar içi	342,66	822		
	6-10 yıl	185	3,68a,b	0,67	Toplam	346,57	825		
	11 yıl ve üstü	180	3,81b	0,61					
	Toplam	826	3,78	0,65					
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	2 yıl ve altı	219	4,10	0,47	Gruplar arası	0,49	3	,627	,598
	3-5 yıl	242	4,09	0,58	Gruplar içi	213,03	822		
	6-10 yıl	185	4,07	0,48	Toplam	213,52	825		
	11 yıl ve üstü	180	4,14	0,49					
	Toplam	826	4,10	0,51					
Dağıtımsal Adalet	2 yıl ve altı	219	3,77a,b	0,78	Gruplar arası	11,22	3	5,252	,001
	3-5 yıl	242	3,54b	0,88	Gruplar içi	585,59	822		
	6-10 yıl	185	3,46a	0,87	Toplam	596,82	825		
	11 yıl ve üstü	180	3,65	0,83					
	Toplam	826	3,61	0,85					
İşlemsel Adalet	2 yıl ve altı	219	3,77a,b,c	0,78	Gruplar arası	11,77	3	5,037	,002
	3-5 yıl	242	3,57a	0,92	Gruplar içi	640,25	822		
	6-10 yıl	185	3,44b	0,95	Toplam	652,02	825		
	11 yıl ve üstü	180	3,53c	0,88					
	Toplam	826	3,58	0,89					
Etkileşimsel Adalet	2 yıl ve altı	219	4,05a,b,c	0,73	Gruplar arası	7,05	3	3,739	,011
	3-5 yıl	242	3,88a	0,81	Gruplar içi	516,86	822		
	6-10 yıl	185	3,80b	0,86	Toplam	523,91	825		
	11 yıl ve üstü	180	3,87c	0,77					
	Toplam	826	3,91	0,80					
Yöneticiye Güven	2 yıl ve altı	219	3,79a	0,63	Gruplar arası	4,75	3	3,520	,015
	3-5 yıl	242	3,67	0,69	Gruplar içi	370,09	822		
	6-10 yıl	185	3,58a,b	0,71	Toplam	374,85	825		
	11 yıl ve üstü	180	3,72b	0,65					
	Toplam	826	3,69	0,67					
Okula Güven	2 yıl ve altı	219	3,92a	0,62	Gruplar arası	3,41	3	2,571	,053
	3-5 yıl	242	3,82	0,71	Gruplar içi	363,59	822		
	6-10 yıl	185	3,75b	0,69	Toplam	367,00	825		
	11 yıl ve üstü	180	3,89	0,63					
	Toplam	826	3,84	0,67					
Yardımlaşma	2 yıl ve altı	219	4,15	0,51	Gruplar arası	1,74	3	1,789	,148
	3-5 yıl	242	4,08	0,61	Gruplar içi	266,27	822		
	6-10 yıl	185	4,02	0,56	Toplam	268,01	825		
	11 yıl ve üstü	180	4,10	0,59					
	Toplam	826	4,09	0,57					
Centilmenlik	2 yıl ve altı	219	4,03	0,87	Gruplar arası	3,38	3	1,538	,203
	3-5 yıl	242	4,14	0,91	Gruplar içi	601,37	822		
	6-10 yıl	185	4,17	0,77	Toplam	604,75	825		
	11 yıl ve üstü	180	4,20	0,85					
	Toplam	826	4,13	0,86					
Vicdanlılık	2 yıl ve altı	219	4,26	0,78	Gruplar arası	2,03	3	1,098	,349
	3-5 yıl	242	4,25	0,86	Gruplar içi	505,64	822		
	6-10 yıl	185	4,22	0,77	Toplam	507,66	825		
	11 yıl ve üstü	180	4,36	0,69					
	Toplam	826	4,27	0,78					
Sivil Erdem	2 yıl ve altı	219	3,91	0,67	Gruplar arası	0,08	3	,053	,984
	3-5 yıl	242	3,91	0,78	Gruplar içi	399,23	822		
	6-10 yıl	185	3,91	0,62	Toplam	399,31	825		
	11 yıl ve üstü	180	3,93	0,68					
	Toplam	826	3,92	0,70					

* Sütündeki aynı harfin bulunduğu grupların görüşleri arasında anlamlı fark var.

Ek 7 Öğretmenlerin çalışma alanı değişkenine göre örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bunların alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve ANOVA testi sonuçları

Değişkenler	Çalışma alanı	N	\bar{x}	Ss		KT	SD	F	P
Örgütsel Adalet	Sosyal bilimler ve edebiyat	370	3,72	0,75	Gruplar arası	3,83	3	2,104	,098
	Matematik ve fen bilimleri	225	3,69	0,78	Gruplar içi	498,43	822		
	Sanat ve beden eğitimi	43	3,84	0,64	Toplam	502,26	825		
	Meslek dersleri	188	3,57	0,86					
	Toplam	826	3,69	0,78					
Örgütsel Güven	Sosyal bilimler ve edebiyat	370	3,81	0,64	Gruplar arası	2,09	3	1,707	,164
	Matematik ve fen bilimleri	225	3,83	0,62	Gruplar içi	335,85	822		
	Sanat ve beden eğitimi	43	3,93	0,50	Toplam	337,95	825		
	Meslek dersleri	188	3,72	0,69					
	Toplam	826	3,80	0,64					
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Sosyal bilimler ve edebiyat	370	4,12	0,50	Gruplar arası	0,73	3	,941	,420
	Matematik ve fen bilimleri	225	4,11	0,50	Gruplar içi	213,26	822		
	Sanat ve beden eğitimi	43	4,20	0,42	Toplam	214,00	825		
	Meslek dersleri	188	4,07	0,55					
	Toplam	826	4,11	0,51					
Dağıtımsal Adalet	Sosyal bilimler ve edebiyat	370	3,65	0,83	Gruplar arası	3,86	3	1,843	,138
	Matematik ve fen bilimleri	225	3,67	0,83	Gruplar içi	573,99	822		
	Sanat ve beden eğitimi	43	3,79	0,68	Toplam	577,86	825		
	Meslek dersleri	188	3,52	0,89					
	Toplam	826	3,63	0,84					
İşlemsel Adalet	Sosyal bilimler ve edebiyat	370	3,65	0,83	Gruplar arası	4,28	3	1,866	,134
	Matematik ve fen bilimleri	225	3,61	0,90	Gruplar içi	628,20	822		
	Sanat ve beden eğitimi	43	3,77	0,75	Toplam	632,48	825		
	Meslek dersleri	188	3,49	0,96					
	Toplam	826	3,61	0,88					
Etkileşimsel Adalet	Sosyal bilimler ve edebiyat	370	3,97	0,78	Gruplar arası	3,28	3	1,756	,154
	Matematik ve fen bilimleri	225	3,90	0,77	Gruplar içi	511,48	822		
	Sanat ve beden eğitimi	43	4,08	0,59	Toplam	514,76	825		
	Meslek dersleri	188	3,83	0,86					
	Toplam	826	3,92	0,79					
Yöneticiye Güven	Sosyal bilimler ve edebiyat	370	3,73	0,66	Gruplar arası	3,01	3	2,276	,078
	Matematik ve fen bilimleri	225	3,74	0,65	Gruplar içi	362,70	822		
	Sanat ve beden eğitimi	43	3,87	0,51	Toplam	365,71	825		
	Meslek dersleri	188	3,62	0,72					
	Toplam	826	3,71	0,67					
Okula Güven	Sosyal bilimler ve edebiyat	370	3,87	0,66	Gruplar arası	1,56	3	1,202	,308
	Matematik ve fen bilimleri	225	3,89	0,63	Gruplar içi	356,38	822		
	Sanat ve beden eğitimi	43	3,97	0,54	Toplam	357,94	825		
	Meslek dersleri	188	3,80	0,71					
	Toplam	826	3,87	0,66					
Yardımlaşma	Sosyal bilimler ve edebiyat	370	4,10	0,58	Gruplar arası	0,59	3	,609	,609
	Matematik ve fen bilimleri	225	4,12	0,55	Gruplar içi	265,06	822		
	Sanat ve beden eğitimi	43	4,21	0,45	Toplam	265,65	825		
	Meslek dersleri	188	4,08	0,59					
	Toplam	826	4,10	0,57					
Centilmenlik	Sosyal bilimler ve edebiyat	370	4,19	0,87	Gruplar arası	2,16	3	,970	,406
	Matematik ve fen bilimleri	225	4,09	0,89	Gruplar içi	611,15	822		
	Sanat ve beden eğitimi	43	4,23	0,65	Toplam	613,31	825		
	Meslek dersleri	188	4,09	0,86					
	Toplam	826	4,14	0,86					
Vicdanlılık	Sosyal bilimler ve edebiyat	370	4,29	0,81	Gruplar arası	1,30	3	,691	,557
	Matematik ve fen bilimleri	225	4,29	0,81	Gruplar içi	515,67	822		
	Sanat ve beden eğitimi	43	4,28	0,73	Toplam	516,98	825		
	Meslek dersleri	188	4,20	0,75					
	Toplam	826	4,27	0,79					
Sivil Erdem	Sosyal bilimler ve edebiyat	370	3,91	0,74	Gruplar arası	1,69	3	1,166	,322
	Matematik ve fen bilimleri	225	3,93	0,65	Gruplar içi	398,01	822		
	Sanat ve beden eğitimi	43	4,09	0,57	Toplam	399,71	825		
	Meslek dersleri	188	3,88	0,69					
	Toplam	826	3,92	0,70					

Ek 8 Okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bunların alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve ANOVA testi sonuçları

Değişkenler	Öğretmen sayısı grubu	N	\bar{x} (*)	Ss		KT	SD	F	P
Örgütsel Adalet	50 öğretmenden az	183	3,86a,b	0,75	Gruplar arası	14,60	3	7,932	,000
	51-75 öğretmen	150	3,77c,d	0,80	Gruplar içi	468,62	764		
	76-100 öğretmen	228	3,55a,c	0,80	Toplam	483,22	767		
	101 öğretmenden fazla	207	3,54b,d	0,78					
	Toplam	768	3,66	0,79					
Örgütsel Güven	50 öğretmenden az	183	3,94a,b	0,59	Gruplar arası	10,74	3	8,812	,000
	51-75 öğretmen	150	3,90c,d	0,65	Gruplar içi	310,40	764		
	76-100 öğretmen	228	3,69a,c	0,64	Toplam	321,15	767		
	101 öğretmenden fazla	207	3,68b,d	0,67					
	Toplam	768	3,79	0,65					
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	50 öğretmenden az	183	4,12	0,47	Gruplar arası	1,72	3	2,225	,084
	51-75 öğretmen	150	4,13	0,53	Gruplar içi	197,28	764		
	76-100 öğretmen	228	4,03	0,53	Toplam	199,00	767		
	101 öğretmenden fazla	207	4,15	0,50					
	Toplam	768	4,10	0,51					
Dağıtımsal Adalet	50 öğretmenden az	183	3,80a,b	0,80	Gruplar arası	14,57	3	6,872	,000
	51-75 öğretmen	150	3,70c,d	0,90	Gruplar içi	540,07	764		
	76-100 öğretmen	228	3,48a,c	0,87	Toplam	554,64	767		
	101 öğretmenden fazla	207	3,49b,d	0,80					
	Toplam	768	3,60	0,85					
İşlemsel Adalet	50 öğretmenden az	183	3,77a,b	0,87	Gruplar arası	14,51	3	6,328	,000
	51-75 öğretmen	150	3,72c,d	0,85	Gruplar içi	583,76	764		
	76-100 öğretmen	228	3,47a,c	0,88	Toplam	598,26	767		
	101 öğretmenden fazla	207	3,48b,d	0,89					
	Toplam	768	3,59	0,88					
Etkileşimsel Adalet	50 öğretmenden az	183	4,14a,b,c	0,75	Gruplar arası	17,55	3	9,090	,000
	51-75 öğretmen	150	3,96a,d	0,79	Gruplar içi	491,77	764		
	76-100 öğretmen	228	3,82b	0,82	Toplam	509,32	767		
	101 öğretmenden fazla	207	3,74c,d	0,83					
	Toplam	768	3,90	0,81					
Yöneticiye Güven	50 öğretmenden az	183	3,85a,b	0,61	Gruplar arası	13,20	3	9,970	,000
	51-75 öğretmen	150	3,83c,d	0,65	Gruplar içi	337,24	764		
	76-100 öğretmen	228	3,57a,c	0,68	Toplam	350,44	767		
	101 öğretmenden fazla	207	3,59b,d	0,71					
	Toplam	768	3,69	0,68					
Okula Güven	50 öğretmenden az	183	4,00a,b	0,61	Gruplar arası	9,26	3	7,200	,000
	51-75 öğretmen	150	3,95c,d	0,68	Gruplar içi	327,42	764		
	76-100 öğretmen	228	3,77a,c	0,66	Toplam	336,67	767		
	101 öğretmenden fazla	207	3,74b,d	0,67					
	Toplam	768	3,85	0,66					
Yardımlaşma	50 öğretmenden az	183	4,14	0,51	Gruplar arası	1,62	3	1,651	,176
	51-75 öğretmen	150	4,12	0,61	Gruplar içi	249,72	764		
	76-100 öğretmen	228	4,03	0,60	Toplam	251,34	767		
	101 öğretmenden fazla	207	4,12	0,57					
	Toplam	768	4,10	0,57					
Centilmenlik	50 öğretmenden az	183	4,13	0,87	Gruplar arası	2,96	3	1,304	,272
	51-75 öğretmen	150	4,20	0,81	Gruplar içi	577,19	764		
	76-100 öğretmen	228	4,04	0,89	Toplam	580,14	767		
	101 öğretmenden fazla	207	4,17	0,89					
	Toplam	768	4,12	0,87					
Vicdanlılık	50 öğretmenden az	183	4,23	0,73	Gruplar arası	3,46	3	1,854	,136
	51-75 öğretmen	150	4,23	0,86	Gruplar içi	475,40	764		
	76-100 öğretmen	228	4,22	0,82	Toplam	478,86	767		
	101 öğretmenden fazla	207	4,38	0,75					
	Toplam	768	4,27	0,79					
Sivil Erdem	50 öğretmenden az	183	3,96	0,63	Gruplar arası	2,49	3	1,730	,159
	51-75 öğretmen	150	3,97	0,66	Gruplar içi	366,15	764		
	76-100 öğretmen	228	3,83	0,73	Toplam	368,64	767		
	101 öğretmenden fazla	207	3,95	0,72					
	Toplam	768	3,92	0,69					

*Sütündeki aynı harfin bulunduğu grupların görüşleri arasında anlamlı fark var.

Ek 9 Araştırma Ölçekleri

Sayın Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, eğitim örgütlerindeki öğretmen ve yönetici algılarına dayalı olarak örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi saptamaktır.

Araştırma Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Ekonomisi ve Planlaması (EYTPE) Bilim Dalı doktora programı çerçevesinde yürütülmektedir.

Araştırmada amaç kişi veya kurumları iyi veya kötü olarak değerlendirmek olmayıp, örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından okulların hangi özelliklere sahip olduğunu belirlemektir. Araştırmadan elde edilen veriler, araştırmanın amacı olan bilimsel çalışma dışında kullanılmayacağı gibi, herhangi bir kişi ve kuruluşa da verilmeyecektir.

Araştırma ölçeği beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışına üçüncü bölümde örgütsel adalet, dördüncü bölümde yöneticiye güven ve beşinci bölümde örgütsel güvene ilişkin yargılar bulunmaktadır. Her yargıya ilişkin gerçek düşüncenize uyan derecelendirme seçeneğini işaretlemeniz, okullarımızdaki adalet güven ve vatandaşlık davranışı düzeyini ve bunlar arasındaki ilişkiyi belirlemede önemli ipuçları verecek ve bu veriler okulların geliştirilmesine ilişkin çalışmalara ışık tutabilecektir.

Anketteki her soruyu işaretlemeniz ve ankete **İSİM YAZMAMANIZ** önemle rica olunur.

Araştırmaya katkılarınızdan dolayı şimdiden içtenlikle teşekkür ederim.

Öğr.Gör. Soner POLAT
Araştırma Yöneticisi

Tel: 262 3032448
spolat@kou.edu.tr

BÖLÜM I

Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular bulunmaktadır. Her soruda durumunuza uyan seçeneği lütfen işaretleyiniz. ✍

1. Cinsiyetiniz? A)K b) E

IV. Çalıştığınız okul türü? A) Genel Lise b) Mesleki Teknik Lise

V. Çalıştığınız kadro? A) Kadrolu öğretmen b) Sözleşmeli öğretmen c) Ücretli öğretmen

VI. Yaşınız (lütfen yazınız) ? :

VII. Öğretmenlik süreniz? (yıl olarak)

VIII. Bu okuldaki hizmet süreniz? (yıl olarak)

IX. Branşınız?

8. Çalıştığınız okuldaki toplam öğretmen sayısı kaçtır?.....

Bu bölümde adalet, güven ve vatandaşlık davranışı ilgili bir dizi yargılar listelenmektedir. Aşağıdaki derecelendirme ölçeğine uygun olarak her madde ilişkin düşüncenizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum.

	II. BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ	1	2	3	4	5
1	Okul yöneticilerimizin ders programlarımızı adil bir şekilde yaptıklarını düşünüyorum.	()	()	()	()	()
2	Okul yöneticilerimiz, öğretim yılı başında dersleri branş arkadaşlarıma (zümre öğretmenlerine) adil olarak dağıtmaktadır.	()	()	()	()	()
3	Okuldaki ders dışı işlerin öğretmenlere eşit dağıtıldığını düşünüyorum.	()	()	()	()	()
4	Okulda öğretmenlere verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum	()	()	()	()	()
5	Okul yöneticilerimizin öğretmenlere eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
6	Okul yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.	()	()	()	()	()
7	Okul yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan tüm öğretmenlerin görüşlerini almaya çalışır.	()	()	()	()	()
8	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili kararlar vermeden önce tüm öğretmenlerden tam ve doğru bilgi toplar.	()	()	()	()	()
9	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararları tüm öğretmenlere açıklar; eğer öğretmenler isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.	()	()	()	()	()
10	Okul yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb gibi mevzuat hükümlerini tüm öğretmenlere yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.	()	()	()	()	()
11	Okul yöneticilerimiz aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm öğretmenler tarafından sorgulanmasına izin verir.	()	()	()	()	()
12	Okul yöneticilerimiz, tüm öğretmenlere nazik davranır.	()	()	()	()	()
13	Okul yöneticilerimiz okuldaki öğretmenlerin her birine onurlu ve saygılı davranır.	()	()	()	()	()
14	Okul yöneticilerimiz okuldaki bütün öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.	()	()	()	()	()
15	Okul yöneticilerimiz bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundurur.	()	()	()	()	()
16	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını her birimizle ayrı ayrı tartışır.	()	()	()	()	()
17	Okul yöneticilerimiz verdiği kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm öğretmenlere ayırım yapmaksızın, eksiksiz sunar.	()	()	()	()	()
18	Okul yöneticilerimiz işimizle ilgili verdiği kararları tek tek tüm öğretmenlere mantıklı biçimde açıklar.	()	()	()	()	()
19	Okul yöneticilerimiz okulla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok açık bir şekilde açıklar.	()	()	()	()	()
	III: BÖLÜM ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ					
20	İşyükü ağır olan öğretmen arkadaşlarıma yardım ederim.	()	()	()	()	()
21	Zamanım uygunsa, dersine herhangi bir sebeple gelemeyen yada geciken arkadaşımın yerine derse girerim.	()	()	()	()	()
22	Öğretmen arkadaşlarımdan sorunu olduğunda onlara yardım etmek için gönüllü olarak zaman ayırırım.	()	()	()	()	()
23	Okula yeni atanan öğretmenler yardım istemeseler bile onlara yardımcı olurum.	()	()	()	()	()

24	Okulumla ilgili bir karar almadan önce bu kararın sonucundan etkilenecek arkadaşlarımla fikirlerimi alırım.	()	()	()	()	()
25	Öğretmen arkadaşlarımla haklarını korumaya özen gösteririm.	()	()	()	()	()
26	Öğretmen arkadaşlarımla aramda çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlemler alırım.	()	()	()	()	()
27	İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce yöneticilerimi mutlaka bilgilendiririm.	()	()	()	()	()
28	Okulda zamanımın çoğunu okuldaki iş ve uygulamalardan şikayet ederek geçiririm.	()	()	()	()	()
29	Okulumdaki küçük sorunları büyütebilirim.	()	()	()	()	()
30	Etrafımdakilere sürekli öğretmenliği bırakmak istediğimi söylerim.	()	()	()	()	()
31	Okulun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanırım.	()	()	()	()	()
32	İşime zamanında gelirim.	()	()	()	()	()
33	Teneffüs aralarını asla uzatmam.	()	()	()	()	()
34	Teneffüs zamanı dışında işime ara vermem.	()	()	()	()	()
35	Kimse denetlemese bile okul kurallarına, yönetmeliklerine ve işlem basamaklarına uyarım.	()	()	()	()	()
36	Okuldaki değişiklikleri izler, öğretmen arkadaşlarımla bu değişiklikleri kabul etmeleri için aktif rol alırım.	()	()	()	()	()
37	Okulumuzun imajını güçlendiren tüm etkinliklere gönüllü olarak katılırım.	()	()	()	()	()
38	Okulu ilgilendiren tüm toplantılara katılarak tartışmalara aktif olarak katılırım.	()	()	()	()	()
39	Okuldaki değişikliklere ayak uydurmaya çalışırım.	()	()	()	()	()
IV. BÖLÜM YÖNETİCİYE GÜVEN ÖLÇEĞİ						
40	Okulumuzun yöneticileri, okulda neler olup bittiğini öğretmenlere anlatmaz.	()	()	()	()	()
41	Okulumuzun yöneticileri, kişisel bilgilerini öğretmenlerle açıkça paylaşır.	()	()	()	()	()
42	Bu okuldaki yöneticiler, okul dışındaki yaşamlarından rahatça bahsedebilirler.	()	()	()	()	()
43	Yöneticilerimiz, işle ilgili söyledikleri sözü tutarlar.	()	()	()	()	()
44	Bu okuldaki öğretmenler, yöneticilerin dürüstlüğüne inanırlar.	()	()	()	()	()
45	Bu okuldaki öğretmenler, yöneticilerin söylediklerine inanırlar.	()	()	()	()	()
46	Bu okuldaki öğretmenler, yöneticilerinin tutarlı olduğunu düşünürler.	()	()	()	()	()
47	Okul yöneticilerimiz, öğretmenlerin çıkarlarını düşünür.	()	()	()	()	()
48	Okul yöneticilerimiz, başladıkları işi bitirirler.	()	()	()	()	()
49	Bu okulun yöneticileri, işlerinde yeteneklidir.	()	()	()	()	()
50	Okulumuz yöneticilerinin işlerini iyi yaptıklarına inanıyorum.	()	()	()	()	()
51	Okul yöneticileri işlerini iyi yapmaya özen gösterir..	()	()	()	()	()
52	Okulumuzun yöneticileri, öğretmenlerin sorunlarına duyarlıdır.	()	()	()	()	()
53	Bu okulun öğretmenleri , gerektiğinde yöneticilerden destek geleceğini bilirler.	()	()	()	()	()
54	Okul yöneticilerimizin davranış ve hareketleri, öğretmenlerde şüphe uyandırmaz.	()	()	()	()	()
55	Bu okuldaki öğretmenler, yöneticilere şüphe ile yaklaşmazlar.	()	()	()	()	()

V. BÖLÜM ÖRGÜTE GÜVEN ÖLÇEĞİ					
56	Bu okulda yeni göreve başlayanlara okulla ilgili yeterince bilgi sağlanır.	()	()	()	()
57	Okulumuz çalışanlarına yeterince eğitim olanağı sağlar.	()	()	()	()
58	Okulumuz personelini koruyarak ona gerekli desteği sağlar.	()	()	()	()
59	Bu okulda iş ile ilgili beklenti ve sorumluluklar, hem okulun hedeflerini karşılayacak hem de çalışanların sağlık ve mutluluğunu dikkate alacak şekilde tasarlanmıştır.	()	()	()	()
60	Okulumuzdaki çalışma saatleri ve iş programları, çalışanlara hem işlerinin gereklerini yerine getirebilme hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı tanır.	()	()	()	()
61	Okulumuz öğretmenlerin kendilerini geliştirme ve yükseltme isteklerini destekler.	()	()	()	()
62	Okulda alınan kararlar gerek duyulduğunda gözden geçirilerek güncellenir.	()	()	()	()
63	Bu okulun uygulanacak kararlar öğretmenlerin de görüşleri alınarak oluşturulur.	()	()	()	()
64	Bu okul önceden aldığı kararlara uygun davranır.	()	()	()	()
65	Bu okulda alınan kararlar öğretmenlere adil uygulanır.	()	()	()	()
66	Bu okulda alınan kararlar herkese hakkaniyetle uygulanır.	()	()	()	()
67	Okulumuzda disiplinle ilgili uygulama ancak haklı ve gerekli durumlarda uygulanır.	()	()	()	()
68	Okulumuzda öğretmenlerle yöneticiler arasındaki iletişim kanalları her zaman açıktır.	()	()	()	()
69	Okulumuzda öğretmenler birbirleriyle rahatça iletişim kurabilirler	()	()	()	()
70	Okulumuzda alınan kararlarla ilgili duygularımı belirtmekten ve önerilerde bulunmaktan çekinmem.	()	()	()	()
71	Okulumuzda her şey açıklıkla yürütülür, gizli saklı uygulamalar yoktur.	()	()	()	()
72	Okulumuzda öğretmenleri ilgilendiren bilgiler zamanında iletilir.	()	()	()	()
73	Okulumuzda öğretmenlerin bilmesi gereken bilgiler tüm öğretmenlere tam ve doğru olarak aktarılır.	()	()	()	()
74	Okulumuzda yöneticilerle öğretmenlerin doğrudan iletişim kurabildikleri bir ortam vardır.	()	()	()	()
75	Okulumdaki ilişkilerim olumlu ve keyiflidir.	()	()	()	()
76	Okulumuz, çalışanların ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açıktır.	()	()	()	()

Araştırmaya katkınızdan dolayı tekrar teşekkür ederim.

Öğr.Gör. Soner POLAT

KAYNAKLAR

- Ackfeldt, A. and Lings, I. (2003). A proposed Investigation into the Possible Antecedents of Prosocial Service Behaviours. **Australia and New Zealand Marketing Academy Conference**, Adelaide, Australia, 1-3 December.
- Ackfeldt, A-L and Coote, L. (2000). The Antecedents of Organisational Citizenship Behaviours in a Retail Setting, **Australia and New Zealand Marketing Academy Conference**, Gold Coast, Australia, 29 Nov-1 Dec.
- Aktan, C.C. (1999). **Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplum Ahlaka Doğru**. İstanbul: Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği.
- Albrech, S. & Travaglione A., (2003). "Trust in public-sector senior management" **The International Journal of Human Resource Management**. 14(1): 76-92.
- Alexander, S., Ruderman, M, (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior, **Social Justice Research**, 1:177-198.
- Alotaibi, A.G. (2001). Antecedents of organizational citizenship behavior: a study of public personnel in kuwait, **Public Personnel Management**, 30, (3): 363-376.
- Altunkese, T.N. (2002). **Psikolojik iklim, örgüte adama ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ambrose, M. L, Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. **Organizational Behavior & Human Decision Processes**, 89, 947-965.
- Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. (2003). A Longitudinal Analysis of Organizational Fairness: An Examination of Reactions to Tenure and Promotion Decisions. **Journal of Applied Psychology**, 88, 266-275.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. **Journal of Applied Psychology**, 88, 295-305.
- Aquino K (1995). Relationships Among Pay Inequity, Perceptions of Procedural Justice and Organizational Citizenship. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 8 (1): 21 -33.
- Aquino,K., Lewis, M.U, & Bradfield, M. 1999. Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. **Journal of Organizational Behavior**, 20: 1073-1091.
- Arı Sağlam, G. (2003) **İşletmelerde güven ve personel güçlendirme ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aryee, S., Budhwar, P. and Chen, Z. X. (2002) Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. **Journal of Organizational Behaviour**, 23, 267-285
- Asunakutlu, T. (2002). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güven", **Mugla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. İlkbahar Sayısı.
- Atalay, İ. (2005). **Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Aulakh, P., Kotabe, M., Sahay, A. (1997), "**Trust and performance in cross-border marketing partnerships**", in Beamish, P. , Killing, J. (Eds),Cooperative Strategies, Vol 1: North American Perspectives, New Lexington Press, San Francisco, CA, pp.163-96.
- Ayan, A.Ş. (2004). **Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, M., (1994). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatipoğlu yayıncılık.
- Baier, A. C. (1986). "Trust and antitrust." **Ethics**, 96: 231-260.
- Baird, A.& R. St-Amand (1995) "**La confiance au Sein des Organisation**" http://www.psc-cfp.gc.ca/publications/monogra/mono2_f.htm Erişim tarihi:2.5.2006.
- Baker, T.L., Hunt, T.G. & Andrews, M.C. (2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values. **Journal of Business Research**. 59: 849-857.
- Ball, G. A., Trevin; o, L. K., & Sims, H. P. (1994). Just and unjust punishment, Influences on subordinate performance and citizenship. **Academy of Management Journal**, 37, 299-322.
- Baltaş, A. (2000), **Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Barbuto, J. E., Brown, L. L., Wilhite, M. S., & Wheeler, D. W. (2001). Testing the underlying motives of organizational citizenship behaviors: A field study of agricultural co-op workers. **28th National Agricultural Education Research Conference**, CDROM, 1-15. New Orleans, LA, Dec.12-14.
- Barling, J., & Phillips, M. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. **Journal of Psychology**, 127 (6), 649-656.
- Barlow, V. (2001). **Trust and the principalship**. Unpublished manuscript, University of Calgary, BC. Retrieved August 19, 2003, from www.ucalgary.ca/~cjl/resources/trustandtheprincipalship.Pdf
- Baron, J. (2000), **Thinking and Deciding**, 3th. Ed., Cambridge University Press.
- Baron, R. M., & 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.
- Baruch, Y., Fenton, M., Hind, P., and Vigoda-Gadot, E. (2004). Pro-social behavior and job performance: Do need for control and need for achievement make a difference? **Social Behavior and Personality**, 32, 4, 399-412.
- Baş, T. (2001). **Anket: Anket nasıl hazırlanır, nasıl uygulanır, nasıl değerlendirilir** Ankara: Seçkin yayıncılık
- Başaran İ.E. (1982) **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları no. 108, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1998). **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetmel Davranış**. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bateman T.S. and Organ D.W. (1983) "Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship" **Academy of Management Journal**, 26,(4): 587-595
- Begley, T.M., Lee, C., Fang, Y. & Li, J. (2002). Power distance As a Moderator of the Relationship Between Justice and Employee Outcomes in a Sample on Chinese Employees. **Journal on Mnagerial Psychology**. 17(8): 692-711
- Bell, S.J. & Mengüç, B. (2002) "The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality." **Journal of Retailing**, 78(2): 131-146
- Berscheid, E., & Walster, E. (1978). **Interpersonal attraction**. Ready M: Addison Wesley.
- Bettencourt, L.A., Brown, S.W. & MacKenzie, S.B. (2005). Customer-oriented boundary-spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents. **Journal of Retailing** 81 (2) 141–157
- Bews, N. & Uys, T., (2001). "The Impact of Organizational Restructuring on Perceptions of Trustworthiness" **Rand Afrikaans University Sociology Department Seminar Note**.
- Bhattacharya R., Devinney T, M., Piliutta M.M. (1998), A formal model of trust based on outcomes, **Academy of Management Review**, 23, 459-472
- Bies, J.B., Martin, C.L., Brockner, J., (1993), Just Laid Off, But Still a Good Citizen: Only if the Process Is Fair, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 6:227-238.
- Bies, J.B., Shapiro, D.L., (1987), Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts, **Social Justice Research**, 1: 199-218.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), **Advances in organizational justice** (pp. 89-118). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bies, R. J. 1994. Interactive effects of procedural justice and "outcome negativity on victims and survivors of job loss. **Academy of Management Journal**, 37, 397-409.
- Bies, R. J., Moag, J. S. (1986). Interactional justice, communication criteria for fairness. In, M. H. Bazerman, R. Sheppard, & B. Sheppard (Eds.), **Research in negotiations in organizations**. 1: 43-55.
- Bies, R. J., Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments, The influence of causal accounts. **Social Justice Research**, 1:199-218.
- Bishop J.W., Scott K.D. and Burrugh S.M. (2000) "Support, Commilment, and Employee Outcomes in a Team Environment" **Journal of Management**, 26 (6): 1113-1132
- Blakely, G.L., Andrews, M.C. & Moorman, R.H. The Moderating Effects Of Equity Sensitivity On The Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors. **Journal of Business and Psychology**, 20, (2): 259-273.
- Bolino, M.C, (1999), Citizenship and Impresion Management: Good Soldiers or Good Actors?, **Academy of Management Review**, 24:82-98.

- Blomqvist, K. (2002). **Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation.** University of Lappeenranta: Acta Universitatis Lappeenrantaensis, 122.
- Blomqvist, Kirsimarja; Hurmelinna, Pia and Seppänen, Risto (2003). Balancing Trust and Contracting in Asymmetric R&D Collaboration. **R&D Management Conference**, July 7-9, Manchester, England.
- Bobocel, D. R., & Farrell, A. C. (1996). Sex-based promotion decisions and interactional fairness: Investigating the influence of managerial accounts. **Journal of Applied Psychology**, 81: 22-35.
- Bobocel, D. R., & Holmvall, C. (1999). Distributive, procedural, and interactional justice. Exploring the nomological network of organizational justice constructs. **Paper presented at the 14th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology**, Atlanta, GA.
- Bolino, M.C., Bloodgood, J.M., & Turnley, W.H. 2001. "Organizational citizenship behavior and the creation of social capital." **Paper presented at the Academy of Management Meetings, Washington, D.C.** * This paper was selected to appear in the Best Paper Proceedings.
- Bolon D.S. (1997) "Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment" **Hospital & Health Services Administration**, 42, (2): 221-241, Summer
- Borman, W. C, & Motowidlo, S. J. 1993. **Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance.** In N. Schmitt, W. C. Borman. & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*:71-98. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. 1997. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. **Human Performance**. 10: 99-109.
- Boss, R. W. (1981). "Trust and Managerial Problem Solving Revisited." **Group And Organizational Studies** 3:330-41.
- Boutros, A. & Joseph, C. (2007). Building, Maintaining and Recovering Trust: A Core Leadership Competency. **The Physicianexecutive** January • February 38-41.
- Bradach, J. L. Eccles R. G. (1989). Price, Authority, and Trust, From Ideal Types to Plural Forms. **Annual Review of Sociology** 15, 97-118.
- Brashear, T.G., Manolis, C. & Brooks, C.M., (2005) The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. **Journal of Business Research** 58: 241– 249.
- Brehm, John, and Scott Gates (2002). Rules, Trust, and the Allocation of Time. **Paper presented at the Annual Meeting of the Midwest Political Science Association**, Chicago, IL, April 25-28.
- Brewster, C., & Railsback, J. (2003). **Building trusting relationships for school improvement. Implications for principals and teachers.** Portland, OR: Northwest Regional Educational Lab.
- Brief, A.P. & Motowidlo, S.J. (1986) "Prosocial Organizational Behaviors" **Academy of Management Review**, 11: 710-725
- Brockner, J., P. Siegel, J. Daly, T. Tyler, C. Martin. (1997). When Trust Matters: The Moderating Effect Of Outcome Favorability. **Administrative Science Quarterly**. 42: 558–583.
- Brockner, J., Siegel, P., (1996), **Understanding the Interaction Between Procedural and Distributive Justice: The Role of Trust, Trust In Organizations: Frontiers of Theory and Research**, ed. R.M. Kramer ve T.R. Tyler, s.390-414. Sage Publications, London.
- Bryk, A.S., & Schneider, B. (2003). Trust in schools: A core resource for school reform. **Educational Leadership**, 60(6), 40–45.
- Burnett, M.F., Williamson, I.O., Bartol, K.M. (2005). Personality as a determinant of employees' reactions to justice and organizational reward perceptions: A cognitive affective perspective. **Symposium presented at the Academy of Management National Conference**, 2005, Honolulu, Hawaii.
- Burns, M.B. & R.W. Collins. (2001), "**Organizational Citizenship Behavior in the IS Context: A Research Agenda**" <http://hsb.baylor.edu/ramsower/acis/papers/burns.htm>
- Butler JK Jr (1991). Towards Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust **Inventory**. **Journal of Management**, 17:643-663.
- Butler, J. K., & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. **Psychological Reports**, 55, 19-28.

- Büyükköztürk, Ş. (2005). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. Ankara: Pegem yayıncılık.
- Byrne, Z. S. (2003). Perceptions of Organizational Justice, Identification, and Support Within Work Teams. **Poster at the 18th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology** April 11-13, 2003, Orlando, Florida
- Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2000, April). To which source do I attribute this fairness? Differential effects of multi-foci justice on organizational work behaviors. **Presented at the 15th annual conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology**, New Orleans, LA.
- Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: The founder speak. In R. Cropanzano (Ed.), **Justice in the workplace: From theory to practice** (Vol. 2, pp. 3-26). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Byrne, Z. S., (1999, April). How do procedural and interactional justice influence multiple levels of organizational outcomes? **Symposium presentation at the 14th annual conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology**, Atlanta, GA.
- Byrne, Z.S., Rupp, D.E., & Eurich, T.L. (2003). Effects of Discrete Emotions on Distributive, Procedural, and Interactional Justice. **Poster at the 18th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology** April 11-13, 2003, Orlando, Florida
- Cadwell, C. and S. E. Clapham (2003), Organizational Trustworthiness: an International Perspective, in: **Journal of Business Ethics**, 43: 349-364
- Cardona, P., Lawrence, B. S. & Bentler P.M. (2003) **The Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behaviour**. Working Paper. University of Navara. Wp No: 497.
- Carnevale, D. G., Wechsler, B. (1992). Organizational trust in the public sector, Individual and organizational determinants. **Administration & Society**, 23,471-494.
- Chang, K., & Chelladurai, P. (2003). Comparison of part-time workers and full-time workers: Commitment and citizenship behaviors in Korean sport organizations. **Journal of Sport Management**, 17, 394-416.
- Chattopadhyay, P. (1999), Beyond Direct and Symmetrical Effects: The Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior, **Academy of Management Journal**, 42:273-287.
- Chen, X. P., Hui, C, and Sego, D. J. (1998). "The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses," **Journal of Applied Psychology** 83(6): 922-931.
- Chen, X.P., Lam, S.S., Schaubroeck, J. & Naumann, S., (2002). **"Group Organizational Citizenship Behavior: A Conceptualization and Preliminary Test of Its Antecedents and Consequences"** Academy of Management Proceedings .
- Chen, X.P., Lam, S.S.K., Naumann, S.E & Schaubroeck, J.M. (2005). Group Citizenship Behaviour: Conceptualization and Preliminary Tests of its Antecedents and Consequences. **Management and Organization Review**, 1,(2): 273-300,
- Chen, Z.X., Aryee,S. & Leec, C, (2005) "Test of A Mediation Model of Perceived Organizational Support" **Journal of Vocational Behavior** 66: 457-470.
- Chow, S., Holden, R. (1997). Toward an understanding of loyalty: the moderating role of trust, **Journal of Managerial Issues** 9(3), 275-299.
- Cohen, A., & Vigoda, E. (2000). Do good citizens make good organizational citizens? An empirical examination of the relationship between general citizenship and organizational citizenship behavior in Israel. **Administration and Society**, 32, 5, 596-624.
- Cohen, R.L., (1987), Distributive Justice: Theory and Research, **Social Justice Research**, 1: 19-40.
- Cohen-Charash Y, Spector PE. The role of justice in organizations: a metaanalysis. **Org Behav Human Decis Process** 2001;86(2):278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium. A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, 86, 425-445.
- Conner, D. (2003). Socially appraising justice: A cross-cultural perspective. **Social Justice Research**, 16(1): 29-39.
- Cook, J., Wall, T. (1980). "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment." **Social Forces**, 53: 39-52.

- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. **Personnel Review**, 32, 605 – 622.
- Costa, P.T., & McCrae, R.R.(1987). Neuroticism, somatic complaints, and disease: Is the bark worse than the bite? **Journal Personal.**, 55, 299-316.
- Cowherd, D. M., & Levine, D. I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management, An investigation of distributive justice theory. **Administrative Science Quarterly**, 37
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. **Group and Organization Management**, 27, 324–351.
- Cropanzano R, Greenberg J. (1997). **Progress in organizational justice, tunneling through the maze. In International Review of Industrial and Organizational Psychology** (pp. 317-372), Cooper C, Robertson IT (eds). John Wiley & Sons, New York.
- Cropanzano, R. & Ambrose, M.L. (2001). **Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda.** In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (pp. 119-151). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Cropanzano, R., & Byrne, Z. S. (2000). **Workplace justice and the dilemma of organizational citizenship.** In M. VanVugt, T. Tyler, & A. Biel (Eds.), *Collective problems in modern society: Dilemmas and solutions* (pp. 142-161). London: Routledge.
- Cropanzano, R., & Prehar, C. (1999, April). Using social exchange theory to distinguish procedural and interactional justice. **Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology.** Atlanta, GA.
- Cropanzano, R., & Rupp, D. E. (2002). **Some reflections on the morality of organizational justice.** In S. Gilliland, D. Steiner, & D. Skarlicki (Eds.), *Emerging perspectives on managing organizational justice* (pp. 225-278). Greenwich, CT: Informational Age Publishing.
- Cropanzano, R., Folger, R. (1989). Referent cognitions and task decision autonomy, Beyond equity theory. **Journal of Applied Psychology**, 74, 293-300.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. **Journal of Applied Psychology**, 88, 160-169.
- Cropanzano, R., Slaughter, J. E., & Bachiochi, P. D. (2005). Organizational justice and black applicants' reactions to affirmative action. **Journal of Applied Psychology**, 90, 1168-1184.
- Cropazano R, Schminke M. (2001). **Using social justice to build effective work groups.** In, Turner M, editor. *Groups at work, theory and research.*
- da Costa, J.L., & Riordan, G. (1996, April). **Teacher efficacy and the capacity to trust. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association,** New York, NY. (ERIC Document Reproduction Service No. ED397010)
- Daboval, J., Comish, R., Swindle, B & Caster, W. (1994) **A Trust Inventory for Small Businesses. Small Businesses Symposium,** <http://www.sbaer.uca.edu/docs/proceedings/94swi031.txt>
- Dailey, RC. & D.J. Kirk. 1992. Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. **Human Relations**, 45,3:305-317.
- Dalton, D.R.& Todor, W.D. (1985). Composition Of Dyads As A Factor In The Outcomes Of Workplace Justice:Two Field Assessments. **Academy of Management Journal.** . 28, (3): 704-712.
- Das, T.K. & Teng B.S. (2001). "Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework" **Organization Studies**, 22 (2): 251–283.
- Das, T.K. & Teng, B.S. (1998). "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances." **Academy of Management Review** 23 (3): 491-512.
- Davis, J., F. D. Schoorman, R. Mayer, H. Tan. (2000). Trusted Unit Manager And Business Unit Performance: Empirical Evidence Of A Competitive Advantage. **Strategic Management Journal** 21: 563–576.
- De Dreu, C., E. Giebels, E. Van De Vliert. (1998). Social Motives And Trust In Integrative Negotiation: The Disruptive Effects Of Punitive Capability. **Journal Of Applied Psychology.** 83: 408–423.

- DeConinck, J.B., & Stilwell, C.D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. **Journal of Business Research**, 57, 225-231.
- Deluga, R. J., & Perry, J. T. (1994). The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges. **Group and Organization Management**, 19, 67-86.
- Deluga, R.J. (1994) 'Supervisor Trust Building, Leader/Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour' , **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 67: 315-326 .
- Deluga, R.J., (1995), The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior, **Military Psychology**, 7: 1-16.
- Demircan, N. (2003). **Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir uygulama.** (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deutsch, M. (1958). Trust and Suspicion. **Journal of Conflict Resolution**. 2:265-279.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development. **Academy of Management Review**, 11(3), 618-634.
- Diffie-Couch, P. (1984). "Building A Feeling of Trust In The Company" **In Supervisory Trust**. 29: 26-31.
- Dilek, H. (2005). **Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma.** (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dilek, U. (2004). Örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans) Kara Harp Okulu Komutanlığı Savunma Bilimleri Enstitüsü
- DiPaola, M.F. & Hoy, W.K. (2005) Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students. **The High School Journal**. 25-44.
- Dirks, K. T. (2000). Trust In Leadership And Team Performance: Evidence From Ncaa Basketball. **Journal Of Applied Psychology**.85: 1004-1012.
- Dirks, K. T. (1999). The Effects Of Interpersonal Trust On Work Group Performance. **Journal Of Applied Psychology**. 84 445-455.
- Dolma, S. (2003) **Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinde güdülerin etkisi.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doney P.M.; Cannon, J.P., (1997), An Examination of The Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, **Journal Of Marketing**, 61(2), 35-51
- Doney, P.M. (1998). Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. **Academy of Management Review**, 23 (3).
- Doney, P.M., Cannon, J.P & Mullen, M (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. **Academy of Management Review**, 23 (3), 601-620.
- Dulebohn, J., & Martocchio, J. J. (1998). Employees' Perceptions of the Distributive Justice of Pay Raise Decisions. **Journal of Business and Psychology**, 13(1), 41-64.
- Earley, P. C. (1986). Trust, Perceived Importance Of Praise And Criticism, And Work Performance: An Examination Of Feedback In The United States And England. **Journal Management** 12: 457-473.
- Eastman, K.K., (1994), In the Eyes of the Beholder: An Attributional Approach to Ingratiation and Organizational Citizenship Behavior, **Academy of Management Journal** 37:1379-1391
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. **Personnel Psychology**, 57, 61-94.
- Eker, G. (2006). **Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elçi, M. (2005). **Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışına Etkileri.** (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elovainio, M., & Kiwimaki, M., & Vahtera, J. (2002). Organizational justice. Evidence of a new psychosocial predictor of health. **American Journal of Public Health**, 92, 105-108.
- Epitropaki, O. (2003). The Impact of Transformational Leadership, Fairness Perceptions and Psychological Contract Breach on Organizational Identification. **Academy of Management Best Conference Paper** 2003

- Erdem, F. & İşsbaşı J.O. (2000). Takım Çalışmalarında Güven ve Guvensizlik: Performans için Kosulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?. **Erciyes Üniversitesi, Yönetim 2000 Kongresi**, <http://yonetim2000.erciyes.edu.tr/kongrecd/oturumondortl.html>
- Erdem, F. (2003) **Sosyal Bilimlerde Güven**. Ankara: Vadi Yayıncılık.
- Erdogan B. (2002) Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. **Human Resource Management Review**. 12: 555-578
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). Procedural justice as a two-dimensional construct: an examination in the performance appraisal context. **Journal of Applied Behavioral Science**, 37, 205–222.
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. **Academy of Management Journal**, 49, 395-406.
- Eroğlu F. (1996), **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınları, Yayın No. 598, Eğitim Dizini 99, İstanbul.
- Ertan, B. (2004). **İşletmelerin örgütsel güven ve sosyal sorumluluk anlayışları üzerine bütünlük kurumsal iletişim yönlü bir araştırma**. (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi) Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertürk, A. (2003). **Örgütsel kimlik algısı: Etkileyen faktörler ve sonuçları**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Esmer, Y. (1999). **Devrim, Evrim, Statüko: Türkiye’de Sosyal, Siyasal ve Ekonomik Değerler**. İstanbul: TESEV Yayınları, No:7.
- Fahr, J-L., Earley, P.C., Lin, S.C. (1997), "Impetus for action: a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society", **Administrative Science Quarterly**, 42:421-44.
- Fairholm, Gilbert W. (1994). **Leadership And The Culture Of Trust**. Westport: Praeger.
- Farh, J., Podsakoff, P.M. & Organ, D.W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction. **Journal of Management**, 16(4): 705-721.
- Farmer SJ, Beehr TA, Love KG. 2003. Becoming an undercover police officer: A note on fairness perceptions, behavior, and attitudes. **Journal Organizational Behavior** 24:373-387.
- Farrell, M.A., (2003). "The Effect of Downsizing On Market Orientation: The Mediating Roles of Trust and Commitment" **Journal of Strategic Marketing** 11:55–74.
- Ferres, N., Connell, J & Travaglione A. (2005). "The effect of future redeployment on organizational trust" **Strat Change** 14: 77–91.
- Finkelstein, M.A. (2006) Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Motives, Motive Fulfillment, and Role Identity. **Social Behavior And Personality**, 2006, 34(6), 603-616
- Finkelstein, M.A. and Penner, L.A. (2004). Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating the functional and role identity approaches. **Social Behavior and Personality**, 32, 383-398.
- Fischer, R. & Smith, P. B. (2004). Values and organizational justice: Performance and seniority-based allocation criteria in UK and Germany . **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 6, 669-688.
- Fisher, C.D. (1990), "On the Dubious Wisdom of Expecting Job Satisfaction to Correlate with Performance" **Academy of Management Journal**, 5:607-612.
- Flaherty, K. E., & Pappas, J. M. (2000). The role of trust in salesperson–sales manager relationships. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 20, 271–278.
- Foa, U.G. & Foa, E.B. (1974). **Societal structures of the mind**. Springfield, Ill.: Thomas.
- Folger, R. & Skarlicki, D.P. (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. **Journal of Organizational Change Management**, 12(1), 35-50.
- Folger, R., (1987), Distributive and Procedural Justice in the Workplace, **Social Justice Research**, 1:143-159.
- Folger, R., Cropanzano, R., (1998), **Organizational Justice and Human Resource Management**, London: Sage Publications.
- Folger, R., Greenberg, J. (1985). **Procedural justice, an interpretative analysis of personnel systems**. In, K. M. Ferris, & G. R. Ferns (Eds.), Research in personnel and human resources management, (Vol. 3, pp. 141-183). Greenwich, CT, JAI Press.

- Folger, R., Konovsky, M.A., (1989), Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions To Pay Raise Decisions, **Academy of Management Journal**, 32 :115-130.
- Fox, A. (1974), **Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations**, London: Farber & Farber.
- Fraizer, Gary L. (1983). Interorganizational Exchange Behavior: A Broadened Perspective. **Journal of Marketing**, 47: 68-78.
- Friedlander, F. (1970). The Primacy Of Trust As A Facilitator Of Further Group Accomplishment. **Journal Of Applied Behavioral Science**. 6: 387–400.
- Fryxell, G. E., & Gordon, M. E. 1989. Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management. **Academy of Management Journal**, 32: 851-866.
- Fukuyama , F., (2000). **Güven** , (Çev : Ahmet Buğdaycı) Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gefen, D.V., Rao, S.& Tractinsky, N. (2002). **The Conceptualization Of Trust, Risk And Their Relationship In Electronic Commerce** :The Need For Clarifications
- George, J. M. (1992). The role of personality in organizational life: Issues and evidence. **Journal of Management**, 18: 185-213.
- George, J.M. & Brief, A.P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work - **Organizational Spontaneity Relationship Psychological Bulletin**, 112 (2): 310-329.
- George, J.M., (1991), State or Trait: Mood on Prosocial Behaviors at Work, **Journal of Applied Psychology**, 76:299-307.
- George. J. M.. & Jones, G. R. 1997. Organizational spontaneity in context. **Human Performance**. 10: 153-170.
- Gibb, J. R. (1965). Fear and facade. In R. Farson (Ed.), **Science and human affairs** (pp. 197-214). Palo Alto, CA, Science and Behavior Books, Inc.
- Gilbert, J. A., Tang, T. L.-P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. **Public Personnel Management**, 27(3), 321-338.
- Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. **Journal of Applied Psychology**, 79, 691-701.
- Goddard, R. D., Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. K. (2001). "A Multilevel Examination of The Distribution and Effects of Teacher Trust in Students and Parents in Urban Elementary Schools." **Elementary School Journal**, 102 (1): 3-17.
- Gomez, Carolina, and Benson Rosen (2001). The Leader-Member Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment. **Group and Organization Management** 26(1), 53-69.
- Good, D. (1988). Individuals, **Interpersonal Relations, And Trust**. In D. G. Gambetta (Ed.), **Trust**, 131-185. New York, Basil Blackwell.
- Gopinath, C., & Becker, T. E. (2000). Communication, procedural justice, and employee attitudes: Relationships under conditions of divestiture. **Journal of Management**, 26, 63–83.
- Gouldner, A. W. 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. **American Sociological Review**. 25: 161-178.
- Gould-Williams J. (2003) The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance:a study of public-sector organizations.**Human Resource Management**. 14:28-54
- Görgün, O. (2006). **Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). **Toward a psychology of dyadic organizing**. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), **Research in organizational behavior** (pp. 175–208). Greenwich, CT: JAI Press.
- Graham, J. W. 1989. **Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation**. Unpublished working paper. Loyola University of Chicago, Chicago, IL.
- Graham, J.W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 4, 249-270.
- Grean & Uhl-Bien (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. **Leadership Quarterly**, 6, 219-247.

- Greenberg, J. (1986) Determinants of perceived fairness of performance evaluation, **Journal of Applied Psychology**, 71: 340-342
- Greenberg, J. (1987), A Taxonomy of Organizational Justice Theories, **Academy of Management Review**, 12:9-22.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status, A field experiment. **Journal of Applied Psychology**, 73, 606-613.
- Greenberg, J. (1990a), Looking Fair versus Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice, **Research in Organizational Behavior**, 12 (1) 11-157.
- Greenberg, J. (1990b), Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow, **Journal of Management**, 16:399-432.
- Greenberg, J. (1993). Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 6, 249-256.
- Greenberg, J. (1996). **The quest for justice on the job, Essays and experiments.** Thousand Oaks, CA, Sage.
- Greenberg, J. (1997). **The STEAL motive: Managing the social determinants of employee theft.** In R. Giacalone, & J. Greenberg (Eds.). *Antisocial behavior in organizations* (pp. 85-108). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greenberg, J. (2002). **Managing behavior in organizations** (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Greenberg, J. and R.A. Baron (2000), **Behavior in Organizations**, 7th Ed., New Jersey: Prentice-Hall.
- Greenberg, J., Tyler, T.R., (1987), Why Procedural Justice in Organizations?, **Social Justice Research**, 1: 127-142.
- Greenberg, L.& Barling, J (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: the roles of person behaviors and perceived workplace factors. **Journal of Organizational Behavior**. 20: 897-913.
- Greenberg, J. (2004) Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice. **Organizational Dynamics**, 33, (4): 352-365.
- Griffin, K. 1967. The Contribution Of Studies Of Source Credibility To A Theory Of Interpersonal Trust In The Communication Process. **Psychological Bulletin** 68,104-20.
- Grovier, T. (1994). Is It A Jungle Out There? Trust, Distrust and The Construction Of Social Reality, **Dialogue**. 33:237-252.
- Günaydın, S.C.(2001). **İşletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel güven değişkenlerinin politik davranış algısı ve işbirliği yapma eğilimine etkisini inceleyen bir çalışma.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürpınar, G. (2006). **An Empirical Study Of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange, And Turnover Intention.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hart, K. M., Capps, H. R., Cangemi, J. P., & Caillouet, L. M. (1986). Exploring organizational trust and its multiple dimensions, a case study of General Motors. **Organization Development Journal**, 4(2), 31-39.
- Hauenstein, N. M., McGonigle, T.&Flinder, S.W.(2001). "A meta-analysis of the relationship between procedural justice and distributive justice: Implications for justice research." **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 39-56.
- Haworth, C.L., & Levy, P.E. (2001). The importance of instrumentality beliefs in the prediction of organizational citizenship behaviors. **Journal of Vocational Behavior**, 59, 64-75.
- Hayes. T.L.. Citera. M.. Brady. L.M.. Jenkins. N.M. 1995). Staffing for persons with disabilities: What is "fair" and "job related"? **Public Personnel Management**. 24(4), 413-428.
- Hoffman, J., Sabo, D., Bliss, J., & Hoy, W. K. (1994). "Building a Culture of Trust." **Journal of School Leadership**, 4: 484-501.
- Hosmer, L.T., (1995), Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics, **Academy of Management Review**, 20:379-403.
- Houtte, M.V. (2006). Tracking and Teacher Satisfaction: Role of Study Culture and Trust. **The Journal of Educational Research**. 99(4):247-254.
- Hoy, W. K. & Tschannen-Moran, M. (2003). "The Conceptualization and Measurement of Faculty Trust in Schools: The omnibus T-Scale." In W.K. Hoy & C.G. Miskel, *Theory and Research in Educational Administration*. Information Age Publishing: Greenwich: CT
- Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (1999). "Five Faces of Trust: An Empirical Confirmation in Urban Elementary Schools." **Journal of School Leadership**, 9: 184-208.

- Hoy, W. K., Hannum, J., & Tschannen-Moran, M. (1998). Organizational climate and student achievement: A parsimonious and longitudinal view. **Journal of School Leadership**, 8, 336-359.
- Huang, J.H. & Lin, C.Y. (2005). The Explanation Effects on Consumer Perceived Justice, Satisfaction and Loyalty Improvement: An Exploratory Study. **The Journal of American Academy of Business**. 7 (2): 212-218.
- Hubbell, A. P. & Chory-Assad, R. M. (2005). Motivating factors: Perceptions of justice and their relationships with managerial and organizational trust. **Communication Studies**, 56, 47-70.
- Huff A L Kelley L., (2002) Is Collectivism A Liability? The impact Of Culture On Organizational Trust And Customer Orientation, A Seven-Nation Study; **Journal Of Business Research** 5836
- Huff, L and Kelley, L (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: a seven-nation study. **Organization Science**, 14 (1), 81-90.
- Hui, C, Law, K.S., Chen, Z.X., (1999), A Structural Equation Model of the Effects of Negative Affectivity, Leader-Member Exchange, and Perceived Job Mobility on In-role and Extra-role Performance: A Chinese Case, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 77: 3-21.
- Hunt, C.(1999). "Candlesticks and Faces: Aspects of Lifelong Learning." **Studies in the Education of Adults** 31 (2): 197-209.
- Hurst, D. K. (1984). "Of Boxes, Bubbles and Effective Management." **Harvard; Business Review**. 62:78-88.
- İşbaşı, J.Ö. (2000a), **Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşbaşı, J.Ö. (2000b), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma" **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**: 359-372.
- Jacobs, G., & Laszlo, P. (2002). Managing international change processes: Suggestions from organizational justice and population ecology. **Journal of International Business Studies**, 30, 763-780.
- Johnson, R.E., Selenta, C. & Lord, R.G. (2006) When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. **Organizational Behavior and Human Decision Processes** 99:175-201
- Jones, G. George, J.(1998) The experience and evolution of trust; trust, Implications for cooperation and teamwork. **Academy of Management Review**, 23(3), 531-46.
- Judd, C. M., & Kenny, D. A. (1981). Process analysis: Estimating mediation in treatment evaluations. **Evaluation Review**, 5, 602-619.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power, and conflict. **Academy of Management Review**, 16, 416-441.
- Kacmar, K. M., Witt, L. A., Zivnuska, S., & Gully, S. M. (2003). The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings. **Journal of Applied Psychology**, 88, 764-773.
- Kalleberg, A.L., Appelbaum, E., Sleigh, S. & Schmitt, J.(2004). "For better or worse: union and company trust and citizenship behaviors," **paper prepared for the Industrial Relations Research Association meetings**, San Diego, CA, January 2-5, 2004.
- Kamer, M. (2001). **Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Karabay, E.Z. (2004). **Kamuda ve özel sektörde örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Katz, D., & Kahn. R. L. 1966, 1978. **The social psychology of organizations.** New York: Wiley.
- Kegan, D., A. Rubenstein. (1973). Trust, Effectiveness, And Organizational Development: A Field Study In R&D. **Journal Of Applied Behavioral Science**. 9: 498-513.
- Kelley, S.W. & Hoffman, K.D. (1997) An Investigation of Positive Affect, Prosocial Behaviors and Service Quality. **Journal of Retailing** 73, (3): 407-427.

- Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. **Journal of Applied Psychology**, 87, 916–928.
- Kickul, J. Gundry, L.K& Posig M. (2005). Does trust matter? The relationship between equity sensitivity and perceived organizational justice. **Journal of business ethics**. 56,(3):205-218.
- Kidwell, R. E., Mossholder, K. W., & Bennett, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work group and individuals. **Journal of Management**, 23(6), 775-793.
- Kim, W. C., R. Mauborgne. (1993). Procedural Justice, Attitudes, And Subsidiary Top Management Compliance With Multinationals' Corporate Strategic Decisions. **Academy of Management Journal** 36: 502–526.
- Kimmel, M., D. Pruitt, J. Magenau, E. Konar-Goldband, P. Carnevale. (1980). Effects Of Trust, Aspiration, And Gender On Negotiation Tactics. **Journal of Personality and Social Psychology**. 38: 9–22.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? **Academy of Management Executive**, 5, 48-60.
- Klimoski, R. J., B. Karol. 1976. The Impact Of Trust On Creative Problem Solving Groups. **Journal Of Applied Psychology**. 61: 630–633.
- Koberg, C.S., Boss, R. W., Goodman, E.A., Boss, A.D. & Monsen, E. (2005). Getting More Than You Counted On: Empirical Evidence of Organizational Citizenship Behavior from the Health Care Industry. **International Journal of Public Administration**. 28(5/6): 417-436.
- Koca, A. E.(2003) **Güven duygusunu etkileyen kültürel faktörler**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Konovsky M. A. (2000). Understanding Procedural Justice And Its Impact On Business Organizations, **Journal Of Management** 26, 3, 489-511
- Konovsky, M. A., Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. **Journal of Applied Psychology**, 76(5), 698 - 707.
- Konovsky, M. A., Pugh, S. D. 1994. Citizenship behavior and social exchange. **Academy of Management Journal**, 37, 656-669.
- Konovsky, M., Brockner, J. (1993). **Managing victim and survivor layoff reactions, A procedural justice perspective**. In R. Cropanzano (Ed.), Justice in the workplace (pp. 135-154). Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum.
- Korsgaard, M. A., Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation, The role of instrumental and non-instrumental voice in', performance appraisal discussions. **Journal of Management**, 21, 657-669.
- Korsgaard, M. A., Roberson, L., & Rymph, R. D. (1998). What motivates fairness? The role of subordinate assertive behavior on managers interactional fairness. **Journal of Applied Psychology**, 83, 731-744.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams The role of procedural justice. **Academy of Management Journal**, 38(1), 60 - 84.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, Leonard A. (1979), "Choosing Strategies For Change" In **Harvard Business Review**, March-April,: 106-114
- Köse, S., Kartal, B., & Kayalı, N. (2003). **Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma** <online>. <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi20/kose.pdf>
- Kramer, R.M. (1999). **Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions**. Annual Review of Psychology, Edited by J.T. Spence, J.M. Darley & D.J. Foss, 569-598.
- Kutilek, L.M. (2004). Impacting Extension Workers' Effectiveness: Understanding Organizational Justice AIAEE 2004 **Proceedings of the 20th Annual Conference Dublin, Ireland** pp: 37.
- Ladebo, O. (2004). Employees' personal motives for engaging in citizenship behavior: The case of workers in nigerias agriculture industry, **Current Research in Social Psychology** , 9(16), .
- Lagace, R.R. 1991. "An Exploratory Study of Reciprocal Trust Between Sales Managers and Salespersons." **Journal of Personal Selling and Sales Management** 11 (Spring): 49-58.

- Lagomarsin, R. & Cardona, P. (2003). **Relationships among leadership, organizational commitment, and ocb in uruguayan health institutions**. Working Paper. University of Navara. Wp No: 494.
- Lambert, E. (2003). Justice in corrections: An exploratory study of the impact of organizational justice on correctional staff. **Journal of Criminal Justice**, 31(2), 155-168.
- Lee, C. (1995). Prosocial organizational behaviors: The roles of workplace justice, achievement striving and pay satisfaction. **Journal of Business and Psychology**, 10, 197-206.
- Lee, C., Law, K.S., & Bobko, P. (1999). The importance of justice perceptions on skill-based pay effectiveness: A two-year study. **Journal of Management**. 25, 851-873.
- Lee, C., Pillutla, M., & Law, K. S. (2000), Power-distance, gender, and organizational justice. **Journal of Management**, 26, 685-704.
- Lee, H-R. (2000). **An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry**. Doctoral dissertation, Blacksburg, Virginia.
- Lee, J., & Jablin, F. M. (1995). Maintenance communication in superior-subordinate work relationships. **Human Communication Research**, 22, 220-257.
- Lemons, M, & Jones, C. A. (2001). Procedural justice in promotion decisions: Using perceptions of fairness to build employee commitment. **Journal of Managerial Psychology**, 16, (4): 268 - 280.
- Leung, K., Li, W. (1990). Psychological mechanisms of process-control effects. **Journal of Applied Psychology**, 75, 613-620.
- Leventhal, G. S. (1980). **What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships**. In, K. S. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange, Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York, Plenum.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J., Bies, R.J., (1998), "Trust and Distrust: New Relationships and Realities," **Academy of Management Review**. 23: 438-459.
- Lewicki, R.J., Bunker, B.B., (1996), **Developing and Maintaining Trust in Work Relationships, Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, der. R.M.Kramer ve T.R.Tyler, 114-140, Sage Publications, London.
- Lewis, J. D., Weigert, A. (1985). Trust as social reality. **Social Forces**, 63, 967-985.
- Liao, W., & Tai, W. (2006): "Organizational Justice, Motivation to Learn, and Training Outcomes," **Social Behavior and Personality**, 34, 545 - 556.
- Lim, E. G. Vivien, (2002). The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. **Journal of Organizational Behavior**. 23, 675-694.
- Lind, E. A., Tyler, T. R. (1988). **The social psychology of procedural justice**. New York, Plenum Press.
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B. & Johansen, S. T. (2005). The production of trust during organizational change, **Journal of Change Management**, 5 (2), 221-245.
- Li-Ping Tang, T., Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. **Sam Advanced Management Journal**. 6(3). 25-32.
- Loğa, A. (2003) **Çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel özdeşim, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri: Askeri birimlerde bir araştırma**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lowe, R. H., Vodanovich, S. J. (1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. **Journal of Business and Psychology**, 10, 99-114.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Fetter, R. (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. **Journal of Marketing**, 57: 70-80.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Fetter, R., (1991), Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 50:123-150.
- Magner, N., Johnson, G. G., & Elfrink, J. (1994). Evidence on the relationship between procedural and distributive justice in performance appraisal and accounting faculty attitudes and performance. **Journal of Accounting Education**, 12, 325-341.

- Malatesta, R. M., & Byrne, Z. S. (1997). The impact of formal and interactional procedures on organizational outcomes. **Paper presented at the 12th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology**, St. Lois, MO.
- Kaptan, S. (1998). **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**. Ankara: Tekişik Web Ofset Tesisleri.
- Karasar, N. (1994). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Mark'oczy, L. & Xin, K. (2004). The virtues of omission in the conceptualization of OCB. **Academy of Management**, Seattle, 2003.
- Marlowe, H. A., Nyhan, R. C. (1992). **Development and psychometric properties of the Organizational Trust Inventory**. Unpublished manuscript, University of Florida.
- Marlowe, M.(1992), "Inspiring Trust." In **Executive Excellence**, 9, (12): 12-13.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange, The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. **Academy of Management Journal**, 43(4), 738-748.
- Masterson, S., & Lewis, K., & Goldman, B., M., & Taylor, M., S. (1997). Integrating justice and social Exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. **Academy of Management Journal**,
- Matthai, J. M. (1989); **Employee perceptions of trust, satisfaction, and commitment as predictors of turnover intentions in a mental health setting** (Doctoral dissertation, Peabody College of Vanderbilt University, 1989). Dissertation Abstracts International, 51(02).
- Mayer, R. C. & Davis J. H. (1999). « The effect of the performance appraisal system on trust for management : A field quasi-experiment», **Journal of Applied Psychology**, 84, (1):123-136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., ve Schoorman, F. D. (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust." **The Academy Of Management Review**, 20: 709-734.
- McAllister, D. (1995), "Affect and cognition-based trust as foundation for interpersonal cooperation in organizations", **Academy of Management Journal**, 38 (1): 24–59.
- McCauley, D. P., Kuhnert, K. W. (1992, Summer). A theoretical review and empirical investigation- of employee trust in management. **Public Administration Quarterly**, 16(2)265-284.
- McCroskey, J. C., & Teven, J. J. (1999). Goodwill: A reexamination of the construct and its measurement. **Communication Monographs**, 66, 90–103.
- McFarlin, D. B.,Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. **Academy of Management Journal**, 35, 626-637.
- McKnight, D.H. (1998). Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. **Academy of Management Review**, 23 (3).
- MEB (2006). **Türkiye Eğitim İstatistikleri (2005/2006)**. Ankara: MEB Yayınlar Dairesi Başkanlığı.
- Meeker. B. F. (1983). Cooperative orientation, trust, and reciprocity. **Human Relations**, 37(3), 225-243.
- Mellinger, G. (1959). Interpersonal Trust And Communication. **Journal Abnormal Social Psychology** 52: 304–309.
- Memiş, M. (2003). **Çalışanların motivasyonunda adalet algısı-iş doyumunu ilişkisi**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Menguc, B. (2000). An empirical investigation of a social exchange model of organizational citizenship behaviors across two sales situations: A Turkish case. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 20, 205–214.
- Mishra A K. (1996). **Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust**. In R.M.Kramer & T.R.Tyler, Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. 261-287, Thousand Oaks.
- Mishra, A.K. & Mishra, K.E. (2005) Trust from Near and Far: Organizational Commitment and Turnover in Franchise-Based Organizations. **Paper Presented at the Academy of Management Annual Meetings** August 9, 2005 Hawaii, USA
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). "Trust in Employee/Employer Relationships, A Survey Of West Michigan Managers." **Public Personnel Management**, 19 (4): 443-463.

- Moorman, R.H. & Harland, L.K. (2002). Temporary workers as good citizens: Factors influencing their OCB performance. **Journal of Business and Psychology**, 17, 171-187.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. **Journal of Applied Psychology**, 76, 845-855.
- Moorman, R.H., (1993), The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior, **Human Relations**, 46:759-775.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L., (1995), Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior, **Journal of Organizational Behavior**, 16, s 127-142.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L., Niehoff, B.P., (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior, **Academy of Management Journal**, 41:351-357.
- Moorman, R.H., Niehoff, B.P. & 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.
- Morgan, R.; Hunt, S. D. (1994): Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing , **Journal of Marketing**. 58: 21-22.
- Morrison. E. W., & Pbelps. C. C. 1999. Taking charge at work: Extrarote efforts lo initiate workplace change. **Academy of Management Journal**, 42: 403-419.
- Mossholder, K. W. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: the mediational rôle of procedural justice. **Journal of Management** July-August
- Motowidlo, S.J. & Borman, W.C. (2000). Contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. **Human Resource Management Review**, 10, 1-2.
- Möllering , Guido,(2001) **The Nature Of Trust From Georg Simmel To A Theory Of Expectation, Interpretation And Suspension, Sociology** Vol. 35, No. 2, Pp. 403–420. Printed In The United Kingdom BSA Publications Limited <http://www.wiwiw.fu-berlin.de/w3/w3sydow/team/Moellering/sociology.pdf>,
- Muchinsky, P. (1977). Organizational Communication: Relationships To Organizational Climate And Job Satisfaction. **Academy of Management Journal** 20: 592–607.
- Murphy, C., Ramamoorthy, N., MacCurtain, S., & Flood, P. (2006). Does Individualism Collectivism Orientation Moderate The Relationship Between Justice Perceptions and Employee Attitudes? An Empirical Test of Irish Blue Collar Employees. **Management Revue**, 3:328-343.
- Netemeyer, R.G, Boles, J.S, McKee, D.O. & McMurrian, R. (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. **Journal of Marketing**, 61, 85-98.
- Neuman, G., & Kickul, J. (1998). Organizational citizenship behaviors: Achievement orientation and personality. **Journal of Business and Psychology**, 13(2), 263-279.
- Neveu V. (2004), « La confiance organisationnelle : définition et mesure », **Actes du XVème Congrès de l'AGRH**, Montréal, 1^{er} – 4 septembre 2004
- Newell, S. (2000). Trust and Inter-Organizational Networking. **Human Relations**, 53(10).
- Niehoff, B.P. & Moorman, R.H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. **Academy of Management Journal**, 36 (3): 527-556.
- Niehoff, B.P. & Moorman, R.H. (1996). Exploring the relationships between top management behaviors and employee perceptions of fairness. **International Journal of Public Administration**, 19, 941-961.
- Noorderhaven, N.G., 1992, **Trust And Intel-firm Relations**, Paper For The 1992 EAEPE Conference
- Nyhan R., Marlowe H.A., (1997), "Development and Psychometric Proparties Of The Organizational Trust Inventory," **Evaluation Review**, 21(5), October
- Nyhan, R.C. (2000) Changing The Paradigm Trust And Its Role In Public Sector Organizations. **American Review of Public Administration**, 30 (1): 87-109
- O'reilly III, C. & K. H. Roberts. (1974). Information Filtration In Organizations: Three Experiments. **Organ. Behavior Human Performance** 11: 253–265.

- O'Reilly III, C. (1978). The Intentional Distortion Of Information In Organizational Communication: A Laboratory And Field Investigation. **Human Relations** 31: 173–193.
- Oldham, G. (1975). The Impact Of Supervisory Characteristics On Goal Acceptance. **Academy of Management Journal** 18: 461–475.
- Olkkonen, M.E.; Lipponen, J. (2005). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. 100 (2): 202-215
- O'Reilly, B. (1994). The New Deal, What Companies And Employees Owe One Another. **Fortune** 129 (June 13),44-47, 52.
- Organ, D. W. (1988). **Organizational citizenship behavior, The good soldier syndrome**. Lexington, MA, Lexington Books.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. **Journal of Applied Psychology**, 74 (3)10.
- Organ, D.W., (1990), The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. **Research in Organizational Behavioral**, s.43-72.
- Organ, D.W., (1994), Personality and Organizational Citizenship Behavior. **Journal of Management**, 20: 465-478.
- Organ, D.W., (1997), Organizational Citizenship Behavior: Ifs Construct Clean-Up Time. **Human Performance**, 10: 85-97.
- Organ, D.W., Konovsky, M, (1989), Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior, **Journal of Applied Psychology**, 74: 157-164.
- Organ, D.W., Lingl. A, (1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. **The Journal of Social Psychology**, 135: 339-344.
- Organ, D.W., Moorman, R.H., (1993). Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What Are the Connections, **Social Justice Research**, 6: 5-18.
- Organ. D.W. and Lingl A. (1995), "Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior" **Journal of Social Psychology**, 135(3): 339-350.
- Organ. D.W., Ryan, K., (1995), A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, **Personnel Psychology**, 48: 775-802.
- Orpen, C. (1994). The effect of organizational commitment on the relationship between procedural and distributive justice. **Journal of Social Psychology**, 134, 135-136.
- Ölçüm-Çetin. M. (2004). **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özarallı, N. (2006). Örgütsel Güven, Bilgi Paylaşımı ve İşbirliği Yapma Eğilimini İnceleyen Bir Çalışma. **Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı**. 628-640. Kocaeli: 3-5 Kasım
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 20: 117-135.
- Paillé, P. (2006). Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait. **Revue européenne de psychologie appliquée** 56:139–149.
- Paine, J.B. & Organ D.W. (2000), "The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior-Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations" **Human Resource Management Review**, 10(1): 45-60.
- Paré, G., Tremblay, M. & Lalonde, P: (2000). The impact of human resources practices on IT personnel commitment, citizenship behaviors, and turnover intentions. **International Conference on Information Systems (ICIS)** 461-466.
- Parlar Yılmaz. A. (2003). **Hastanelerde ekip çalışmasının performansını etkileyen faktör olarak güven-güvensizlik**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Penley, L. E. & Hawkins, B. 1985. Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. **Academy of Management Journal**, 28:309-326.
- Pfeffer, J., Langton, N. (1993). The effects of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively, Evidence from college and university faculty. **Administrative Science Quarterly**, 38 (3), 382-407.
- Pillai R, Schriesheim CB, Williams ES. (1999). "Fairness Perceptions and Trust as Mediators For Transformational and Transactional Leadership, A Two-Sample Study." **Journal of Management** 25:897-933.
- Podsakoff P.M.& Organ D.W. (1986) Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. **Journal of Management**, 12, (4): 531-544.

- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B, and 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
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. 1989. **A second generation measure of organizational citizenship behavior**. Unpublished manuscript, Indiana University, Bloomington.
- Podsakoff, P. M., & Williams, L. J. (1986). **The relationship between job performance and job satisfaction**. In E. Locke (Ed.), *Generalizing from Laboratory to Field Settings*. Lexington: D.C. Heath.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1994). Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness. **Journal of Marketing Research**, 31: 351-363.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. **Human Performance**, 104: 133-151.
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M. & MacKenzie, S.B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. **Journal of Applied Psychology**, 82 (2): 262-270.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Bommer, W.H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. **Journal of Management**, 22 (2): 259-298.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. **Leadership Quarterly**, 1 (2): 107-142.
- Pond S.B. et.al (1997) "The Measurement of Organizational Citizenship Behavior: Are We Assuming Too Much?" **Journal of Applied Social Psychology**, 27, (17): 1527-1544
- Porter, T., B. Lilly. (1996). The Effects Of Conflict, Trust, And Task Commitment On Project Team Performance. *Internat. Journal Conflict Management* 7: 361–376.
- Puffer, S.M. (1987) "Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance among Commission Salespeople" **Journal of Applied Psychology**, 74,615-621
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. **Journal of Organizational Behavior**, 20, 159–174.
- Reinke, S. J., Baldwin J. N. (2001). Is Anybody Listening? Performance Evaluation Feedback in the US Air Force. **Journal of Political and Military Sociology** 29(1), 160-176.
- Rempel, J.K., Holmes, J.G. & Zanna, M.P. (1985). Trust in Close Relationships. **Journal of Personality and Social Psychology**, 49: 95-112.
- Rindfleisch, A. (2000). Organizational Trust And Interfirm Cooperation: An Examination Of Horizontal Versus Vertical Alliances. **Marketing Letters** 11 (1): 81-95.
- Rich, G. (1997). The Sales Manager As A Role Model: Effects On Trust, Job Satisfaction And Performance Of Salespeople. **Journal Academy Marketing Science** 25: 319–328.
- Rifai H.A. A Test Of The Relationships Among Perceptions Of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment And Organizational Citizenship Behavior. **Gadiah Mada International Journal of Business**. 7 (2): 131-154.
- Robbins, S.P. & Decenzo, D.A. (2000). **Fundamentals of Management of E-Business**. Prentice Hall College Div; 3rd Sg edition
- Roberts, K. O'Reilly III C.A. (1974). Measuring Organizational Communication. **Journal of Applied Psychology** 59(3), 321 -326.
- Robinson, S.L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. **Administrative Science Quarterly**, 41 (4), 574-599.
- Rotter, Julian B., (1967) "A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust," **Journal of Personality**, 35, 651-665.
- Rotter, Julian B., (1971) "Generalized Expectancies for Interpersonal Trust," **American Psychologist**, 443-452.
- Rousseau, D., S. Tijoriwala. 1999. What's A Good Reason To Change? Motivated Reasoning And Social Accounts In Promoting Organizational Change. **Journal Of Applied Psychology**. 84 514–528.
- Rousseau, D.M. (1989) Psychological and implied contracts in organizations. **Employee Rights and Responsibilities Journal**, 2, 121-139.

- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. **Academy of Management Review**, 23 (3), 393-404.
- Royle, M., Hall, A., Hochwarter, W., Perrewé, P., & Ferris, G. (2005). The interactive effects of accountability and job self-efficacy on organizational citizenship and political behavior. **Organizational Analysis**, 13, 53-72.
- Ruder, G.J. (2003). **"The Relationship among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy."** Ph.D. dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Rupp, D. E., Byrne, Z. & Wadlington, P. (2003). Justice orientation and its measurement: Extending the deontological model. **Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology**, Orlando, Florida.
- Ruppel, C.P. & Harrington, S.J. (2000). "The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation" – **Journal of Business Ethics**, 25 (4).
- Sargeant, A & Lee, S. (2002) Individual and Contextual Antecedents of Donor Trust in the Voluntary Sector. **Journal of Marketing Management**. 18, 779-802.
- Sashkin, M., & Williams, R. L. (1990). Does fairness make a difference? **Organizational Dynamics**, 19 (2), 56-71
- Saunders MNK and Thornhill A (2003) Organisational justice, trust and the management of change: An exploration. **Personnel Review**. 32.3, 360-374.
- Saunders MNK and Thornhill, A (2004) Trust and mistrust in organisations: An exploration using an organisational justice framework. **European Journal of Work and Organisational Psychology** 13(4):492-515.
- Saygılıoğlu, N. ve Ari, S. (2002). **Etkin Devlet**. İstanbul: Sabancı Üniversitesi Yayınları.
- Scandura, T.A.. (1999), Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective, **Leadership Quarterly**, 10:25-40.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. **Journal of Psychology**, 132, 277–290.
- Schappe, S.P. (1996). Bridging the gap between procedural knowledge and positive employee attitudes. **Group & Organization Management**. 21(3), 337-365.
- Schminke, M., Ambrose, M. L, Cropanzano, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. **Journal of Applied Psychology**, 85, 294-304.
- Schnake, M. (1991). Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda. **Human Relations**, 44 (7): 735-759.
- Schnake, M. E., & Dumler, M. P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. **Journal of Occupational Psychology**, 76, 283-301.
- Schnake, M., Dumler, M.P. & Cochran, D.S. (1993). The Relationship Between Traditional Leadership, 'Super' Leadership, and Organizational Citizenship Behavior. **Group & Organization Management**, 18 (3): 352-365.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. 1996. Empowerment in veterinary clinics: The role of trust in delegation. **Paper presented at the 11th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology**, San Diego, CA.
- Schurr, P., J. Ozanne. 1985. Influences On Exchange Processes: Buyers' Preconceptions Of A Seller's Trustworthiness And Bargaining Toughness. **Journal Consumer Res.** 11: 939–953.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M., Shalit, B. (1992). A field study of employee's attitudes and behaviors after promotion decisions. **Journal of Applied Psychology**. 4, 511-514.
- Scott D (1980) The Causal Relationship Between Trust And The Assessed Value Of Management By Objectives. **Journal Of Management** 6,157-175.
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L., & Liden, R.C. (2001). A social capital theory of career success. **Academy of Management Journal**, 44, 219-237.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. 1996. Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. **Journal of Applied Psychology**, 81: 219-227.
- Sevinç Altaş, S. (2004). **İş Değerleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinin Bireysel İş Performansı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Sevinç-Altaş, S. (2004) **İş değerleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin bireysel iş performansı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma** (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sezen, B. (2001) **Dağıtım kanallarında lojistik performans, adalet algısı ve kanal üyesi.** (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shapiro, D., Buttner, E. H., and Barry, B. (1994). "Explanations: What Factors Enhance Their Perceived Adequacy?" **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 58(3), 346-368.
- Shapiro, S.P. (1987). The Social Control of Impersonal Trust. **American Journal of Sociology**, 93: 623-658.
- Shaw, R. B. (1997). **Trust in the balance, Building successful organizations on results, integrity, and concern.** San Francisco, Jossey-Bass.
- Sheppard, B. H., & Lewicki, R. J. (1987). Toward general principles of managerial fairness. **Social Justice Research**, 1, 161–176.
- Shih, Y.Z. (2005). **Does trust Matter: The Determinants And Impacts of Inter-organizational Trust.** Ming Chuan University.
- Shockley-Zalabak P, Ellis K, Winograd G.(2000) "Organizational Trust, What it Means, Why It Matters." **Organizational Development Journal** ;18:35-48.
- Singer, M. (1993). **Fairness in Personel Selection.** Ashgate Pubhshing Ltd. England.
- Skarlicki, D.P And G.P. Latham (1996), "Increasing Citizenship Behavior within a Labor Union: A test of Organizational Justice Theory" **Journal of Applied Psychology**, 68: 653-663.
- Skarlicki, D.P., 'Folger. R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. **Journal of Applied Psychology**. 82(3), 434-443.
- Slaughter, J. (1997), Organizational Citizenship Behavior: Discussion, Review and Reformulation, **Paper Presented at the Academy of Management Conference**, Boston.
- Smith, C.A, Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. **Journal of Applied Psychology**, 68 (4): 653-663.
- Smith, J., D. Barclay. 1997. The Effects Of Organizational Differences And Trust On The Effectiveness Of Selling Partner Relationships. **Journal Marketing** 61 3–21.
- Smither, J.W., Reily, R.R., Milisap, R.E., Peariman, K-, Stoffey, R.W. (1993). Apiplicant reactions to selection procedures. **Personnel Psychology**. 46, 49-76.
- Solomon, R. C.& Floreres, F. (2001). **Güven Yaratmak**, BZD Yayın Ve İletişim Hizmetleri, İstanbul, MESS Yayın No : 369.
- Somech, A& Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: the relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. **.Teaching and Teacher Education** 16: 649-659.
- Somech, A& Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77, 281–298
- Sonnenburg, F. K.(1994) **Managing With A Conscience** New York: Mcgraw-Hill.
- Spreitzer, G., A. Mishra. 1999. Giving Up Control Without Losing Control. **Group And Organizational Management** 24 155–187.
- Spreitzer, G.M. &Mishra, A.K: (2002). "To stay or to go: Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing." **Journal of Organizational Behavior**, 23: 707-729.
- Stepina, L.P., Perrewe, P.L. (1991). The stability of comparative referent choice and feelings of inequity:A longgitudinal field study. **Journal of Organizational Behavior**. 12, 185-200.
- Straiter, K.L. (2005) The Effects of Supervisors' Trust of Subordinates and their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment. **International Journal of Leadership Studies**. 1 (1): 86-101.
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the ends and the means, An examination of four models of distributive and procedural justice. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 55, 23-40.
- Şahin, B. (2003) **Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tam, T., Coote, L. & Forrest, E. (1999) "An Investigation into the Antecedents of Long-Term Orientation in Chinese Business Relationships, ", **The Third International Symposium on Multinational Business Management- The 21st Century Global Corporation**, Nanjing, China, Dec. 10-12, 1999. 20pps
- Tan, H. H., Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. **Genetic, Social, and Psychology Monographs**, 126(2), 241-260.
- Tang, T.L-P., & Sarsfield-Baldwin, L.J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. S.A.M. **Advanced Management Journal**, 61, 3, 25-31.
- Tansky, J. W. 1993. Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? **Employees Responsibilities and Rights Journal**, 6: 195-207.
- Taylor, M.S., Masterson, S., McClear, K.L., Goldman, B. (1996). Restoring the faith: The impact of a procedural justice intervention on the psychological contract. **Paper presented at SIOP**, San Diego, CA
- Taylor, R. G. (1989). The Role Of Trust In Labor-Management Relations. **Organization Development Journal**, 7, 85-89.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. **Academy of Management Journal**, 48, 146-157.
- Thau, S., Bennett, R. J., Stahlberg, D. & Werner, J. M. (2004), Why should I be generous when I have valued and accessible alternatives? Alternative exchange partners and OCB, **Journal of Organizational Behavior**, 25, 607-626.
- Thompson M and Heron P (2005) The difference a manager can make: organizational justice and knowledge worker commitment. **International Journal of Human Resource Management**, 16 (3).
- TKB (2006) **İlköğretim Müfettişleri Kurulu Başkanlıkları Soruşturma Emirleri**. Adıyaman, Ankara, Diyarbakır, Giresun, İstanbul, Konya, Yozgat ve Zonguldak İl Milli Eğitim Müdürlükleri.
- Topaloğlu, G. (2005). **Dönüştürücü Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tremblay, M., & Sire, B. & Balkin, D. (1998). **The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and its Effects on Work Attitudes**. **Foundational Studies**. Montreal Juin 1998
- Trevino, L. K. (1992). The social effects of punishment in organizations, A justice perspective. **Academy of Management Journal**, 8: 365-78.
- Tripp, T. M., Bies, R. J., & Aquino, K. (2002). Poetic justice or petty jealousy? The aesthetics of revenge. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 89, 966–984.
- Tsai, W., S. Ghoshal. 1998. Social Capital And Value Creation: The Role Of Intra-Firm Networks. **Academy of Management Journal** 41 464–476.
- Tschannen-Moran, M. (1998). **Trust and collaboration in urban elementary schools**. **Unpublished doctoral dissertation**, The Ohio State University, Columbus.
- Tschannen-Moran, M. (2001). "Collaboration and The Need For Trust." **Journal of Educational Administration**, 39 (4): 308-331.
- Tschannen-Moran, M. (2001). "Collaboration and the need for trust." **Journal of Educational Administration**, 39 (4): 308-331.
- Tschannen-Moran, M. (2003, in press). **"Fostering Organizational Citizenship: Transformational Leadership and Trust."** In W.K. Hoy & C.G. Miskel, Theory and Research in Educational Administration. Information Age Publishing: Greenwich: CT
- Turnipseed, D., & Murkison, G. Organization citizenship behaviour: An examination of the influence of the workplace. **Leadership and Organization Development Journal**, 1996, 17 (2), 42-47.
- Tüzün, K.İ. (2006) **Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tyler TR, Bies RJ. 1990. **Beyond formal procedures: the interpersonal context of procedural justice**. In Applied Social Psychology in Business Settings (pp. 77–98), Carroll JS (ed.). Erlbaum: Hillsdale, NJ.

Tyler, T. R., & DeGoey, P. (1996). **Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions in willingness to accept decisions.** In R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds.), **Trust in organizations: Frontiers of theory and research** (pp. 331-356). Thousand Oaks, CA: Sage.

Tyler, T.R. (1989). The Psychology of Procedural Justice: A Test for the Group-Value Model. **Journal of Personality and Social Psychology**, 57 (5), 830-838.

Tyler, T.R.. & Lind. E.A. (1992). **A relational model of authority in groups.** In M. Zanna (Ed.). **Advances in experimental social psychology** (Vol. 25, pp. 115-191). New York: Academic Press.

Uçak, İ. (2005). **Kişisel ahlak Değerlerinin ve Örgütsel adalet Algılarının İş Tatmini Üzerine olan Etkisi ve Bir Uygulama.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ünal, Z. (2003). **Öğretmenlerde iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Van den Bos, K., Lind, E. A., & Wilke, H. A. M. (2001). **The Psychology of procedural and distributive justice viewed from the perspective of fairness heuristic theory.** In R. Cropanzano (Ed.), **Justice in the workplace** (Vol. 2), From theory to practice (pp. 49-66). Mahwah, NJ, Erlbaum.

Van den Bos, K., Lind, E. A., Vermunt, R., & Wilke, H. A. M. (1997). How do I judge my outcome when I do not know the outcome of others? The psychology of the fair process effect. **Journal of Personality and Social Psychology**, 72, 1034-1046.

Van Den Bos, K., Wilke, A.M., Lind, E.A., (1998) When do We Need Procedural Fairness? The Role of Trust in Authority, **Journal of Personality and Social Psychology**, 75:1449-1458.

Van den Bos, K.; Wilke, H. A. M., Lind, E.A., & Vermunt, R. (1998). Evaluating outcomes by means of the fair process effect: Evidence for different processes in fairness and satisfaction judgments. **Journal of Personality & Social Psychology**, 74, 1493-1503.

Van Dyne, L., & LePine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. **Academy of Management Journal**, 41, 108-119.

Van Dyne, L., Graham, J.W. & Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. **Academy of Management Journal**, 37 (4): 765-802.

Van Scotter. J. R., & Molowidlo, S. J. 1996. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. **Journal of Applied Psychology**, 81: 525-531.

Varoğlu, D. (1993). **Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri** (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Vermunt, R. & Steensma, H. (2001). **Stress in organizations.** In R. Cropanzano (Ed.). **Justice in the Workplace.** New Jersey: LEA.

Walumbwa, F. O, Wu, C., & Orwa, B (2006). Leadership, procedural justice climate, work attitudes, and organizational citizenship behavior. **Academy of Management Best Papers Proceedings**, Organizational Behavior Division.

Walz, S. M., & Niehoff, B. P. 1996. Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. In J. B. Keys & L. N. Dosier (Eds.), **Academy of Management Best Papers Proceedings**, 307–311.

Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' organizational citizenship behavior. **Academy of Management Journal**, 48, 420-432

Wang, K. Y. & Clegg, S (2002) Trust and decision making: are managers different in the People's Republic of China and in Australia. **Cross Cultural Management** 9 (1) 30 –45.

Ward, E. A. 1997. Autonomous Work Groups: A Field Study Of Correlates Of Satisfaction. **Psychology Rep.** 80 60–62.

Wasti, S. N., 2001, "Predictors of Trust in Buyer-Supplier Relations: A Contextual and Cultural Comparison of Japan and Turkey," **The University of Tokyo, Center for International Research on the Japanese Economy (CIRJE) Discussion Paper Series**, CIRJE-F-108.

Wayne, S. J., & Liden, R. C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. **Academy of Management Journal**, 38, 232–260.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. 1997. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. **Academy of Management Journal**, 40: 82-111.

Wech, B. A., (2002). "Trust Context, Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange." **Business & Society**, 41(3).

Whitener, E. M., Brodt, S. E, Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. **Academy of Management Review**, 23(3), 513-530.

Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. **Journal of Management**, 17 (3): 601-617.

Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. **Journal of Social Psychology**, 142, 33-44.

Witt, L. A. 1991. Exchange ideology as a moderator of job attitudes—Organizational citizenship behavior relationships. **Journal of Applied Social Psychology**, 21: 1490-1501,

Wong Y.T., Ngo, H.Y. & Wong C.S. (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. **Journal of World Business** 41:344–355.

Wong Y.T., Wong C.S. & Ngo, H.Y (2003). Loyalty to supervisor and trust in supervisor of workers in Chinese joint ventures: a test of two competing models. **The International Journal of Human Resource Management** 13(6): 883–900.

Wong, H.Y. Ngo and C.S. Wong (2002). Affective organizational commitment of workers in Chinese joint ventures, **Journal of Managerial Psychology** 17 (7): 580–598.

Wright, T.A. & Staw, B.M. (1999). "Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis." **Journal of Organizational Behavior**, 20, 1-23.

Yang, J. & Mossholder, K. W. (2004) "Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing." **Journal of Organizational Behavior**, 25: 589-605.

Yıldırım, F. (2002). **Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi** (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, C. Kabadayı, E. T. (2002), "Dağıtım Kanallarında Bayilerin Üretici Firma Lehine İşbirliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma" **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**, 8, 5, (17) Ocak.

Yılmaz, E. (2006). **Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi** (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, H.Ş. (2002). **Adil dünya inancı, bireyin kendisi ile adalet algısı ve bireyci-toplulukçu kişilik eğiliminin ceza ve ödül tutumları ve örgütsel adalet algısı ile ilişkisi** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yoon, M.H. & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. **Journal of Business Research** 56: 597– 611.

Yorges S.L. (1999). The impact of group formation and perceptions of fairness on organizational citizenship behaviors. **Journal Of Applied Social Psychology** 29 (7): 1444-1471

Yürür, S. (2006). **Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Bursa, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zaheer A McEvily B., Perrone V., (1998), Does Trust Matter? Exploring The Effects Interorganizational And Interpersonal Trust **On Performance Organization Science**, 9, 141-159

Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. **Administrative Science Quarterly**, 17, 229-239.

Zohar, D. (1995). The justice perspective of job stress. **Journal of Organizational Behavior**, 16 (4), 487-495.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	:Soner POLAT
E-posta	: spolat@kocaeli.edu.tr spolat@kou.edu.tr
Doğum Tarihi	:01/01/1973
Tel	:02623032448
Adres	:Kocaeli Üniv. Eğitim Fak. İlköğretim Böl. Umuttepe İzmit/KOCAELİ

Eğitim Durumu Bilgileri

Yüksek Lisans Tezi	:İnönü Üniversitesi SBE Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi ve Denetimi (1999–2000)
Yüksek Lisans Tez Adı	:İlköğretim Okullarında Çatışma Yaratabilecek Değişkenlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri
Yüksek Lisans Tez Danışmanı	:Prof.Dr.Mualla AKSU
Lisans 1	:İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi ve Denetimi (1996–1999)
Lisans 2	:Karadeniz Teknik Üniversitesi Giresun Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği (1989–1993)
Lise	:Niksar Danışman Gazi Lisesi (1989-1985)
İlköğretim	:Erzincan Merkez İlköğretim Okulu (1984)