

## Öğretim Elemanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki

### *Relationship between Instructors' Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Justice Perceptions*

Esin Çağlayan<sup>1</sup>

#### Öz

Bu çalışmanın amacı, öğretim elemanlarının örgütsel adalete ilişkin algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırmaya İzmir ilinde bulunan bir üniversitede görev yapmakta olan 154 öğretim elemanı katılmıştır. Verilerin toplanmasında Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) tarafından geliştirilen ÖVD Ölçeği ile Colquitt (2001) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde bağımsız gruplar t-Testi, tek yönlü varyans analizi, Scheffe testi ve Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Çözümleme sonuçlarına göre, katılımcıların örgütsel adalete ilişkin görüşleri, demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermezken, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, cinsiyet ve mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulunmuştur. Araştırmanın önemli bir bulgusu öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile ÖVD arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığıdır. ÖVD ile örgütsel adalet kavramı arasındaki ilişki, okulda öğretmenlerin ÖVD göstermeleri için, kendilerine adil davranıldığını hissetmelerinin ve okul yönetiminin öğretmenlere adil davrandığını açıkça göstermesinin gereğini ortaya koymaktadır.

**Anahtar sözcükler:** Örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, yükseköğretim

#### Abstract

This study aimed to examine the relationship between perceptions of organizational justice and organizational citizenship behaviors (OCB) and to analyze the organizational justice perceptions and OCBs of instructors with respect to some demographic variables. The sample of this descriptive study consisted of 154 instructors working in a university in Izmir, Turkey. The data were collected using organizational justice scale designed by Colquitt (2001), and OCB scale by Podsakoff, MacKenzie, Moorman and Fetter (1990). Responses were statistically analyzed using t-Test, one way ANOVA, Scheffe multiple comparison and Pearson correlation test. According to the analyses, demographic variables were not found to be related to the perceptions of organizational justice. However, it was found that there is a significant difference in the OCB in terms of gender and seniority. Most importantly, the results indicated a significant relationship between the participants' perceptions of organizational justice and their OCB. It can be concluded that instructors who experience fair treatment are likely to reciprocate it with more OCB.

**Keywords:** Organizational citizenship, organizational justice, higher education

<sup>1</sup>Dr., İzmir Ekonomi Üniversitesi, İzmir, esin.caglayan@ieu.edu.tr

#### Atf için/Please cite as:

Çağlayan, E. (2014). Öğretim elemanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 20(4), 421-452. doi: [10.14527/kuey.2014.017](https://doi.org/10.14527/kuey.2014.017)

Küreselleşme ve gelişen bilgi teknolojisinin getirdiği yenilikler, insan kaynağının daha fazla önem kazanmasına ve örgütlerin başarı ve verimlilik sağlamasında nitelikli insan kaynağının temel faktörler arasında yer almasına sebep olmaktadır. Günümüzün rekabetçi ortamında örgütler, çalışanların verimliliğini artırmak için sürekli olarak yeni yol ve yöntemler araştırmaktadırlar. Bir örgütün verimli işleminin, çalışanların resmi iş tanımlarının gerektirdiklerinin ötesinde çaba göstermelerine bağlı olduğu görüşü yaygın olarak kabul görmektedir. Bu bakımdan örgütlerin başarılı olabilmeleri için, çalışanların belirlenmiş rol tanımlarının ötesinde gönüllülük esasına dayanan davranışlar ortaya koyan, enerji ve vaktini çalıştığı kurum için harcayan bireylere ihtiyacı olduğu ileri sürülebilir. Görev tanımlarında yer almayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen bu tür davranışlar, “örgütsel vatandaşlık davranışları” (ÖVD) olarak adlandırılmaktadır (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000).

Alanyazında ilk kez yer aldığı 1980’li yıllardan bu yana ÖVD araştırmaları giderek artış göstermiş ve ÖVD, işletme alanının yanı sıra sosyoloji, sağlık bilimleri, mühendislik ve de eğitim alanında önemli bir araştırma konusu olmuştur (Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie, Maynes ve Spoelma, 2014). İlgili araştırmalar incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen faktörlerden birinin “örgütsel adalet” algısı olduğu görülmektedir. Adalet algılarıyla ÖVD arasındaki ilişki, yazında oldukça geniş çapta yer almıştır ve yapılan araştırmaların sonuçları bu iki kavram arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001; Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993; Podsakoff vd., 2000). Örgütsel adalet algısının, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığı düşünülmektedir (Greenberg, 1990; Moorman, 1991; Pitre ve Zainuba, 2002; Tansky, 1993; Williams).

Eğitim örgütlerinde örgütsel davranışın çözümlenmesi, diğer örgütlere kıyasla daha büyük önem taşımaktadır; çünkü eğitim örgütlerinin ürünü insandır (Çelik, 2002). Eğitim örgütlerinde ÖVD’nin (Aktay, 2008; Oğuz, 2011; Özer, 2009; Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009; Ünal, 2003) ve örgütsel adalet algılarının (Altinkurt ve Yılmaz, 2010; Cömert, Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2008; Dymek-Thompson, 2004; Hoy ve Tarter, 2004; Tan, 2006; Titrek, 2009; Yaylacı, 2004) incelendiği araştırmaların sayısı giderek artmakla birlikte, ÖVD ile örgütsel adalet algılarının birlikte ele alındığı araştırma sayısı oldukça azdır (Atalay, 2005; Baş ve Şentürk, 2011; Polat ve Celep, 2008; Yılmaz ve Taşdan, 2009).

Öte yandan, ileri düzeyde eğitim-öğretim ve bilimsel araştırma yapan, bilgi üreten, özerk bir bilim, eğitim ve kültür kurumu olarak tanımlanan ve yükseköğretim hizmeti sağlayan eğitim örgütleri olarak üniversitelerde, ÖVD ve örgütsel adalet kavramlarının farklı değişkenlerle ilişkilerinin incelendiği az sayıda araştırma bulunmakla birlikte (Demircan, 2003; Garg ve Rastogi, 2006;

Judge ve Colquitt, 2004; Rego, 2003;), yükseköğretim kurumlarında söz konusu iki kavramın birlikte araştırıldığı bir çalışmaya henüz rastlanmamıştır.

Yükseköğretim hizmeti sağlayan eğitim örgütleri olarak üniversiteler, toplumların kalkınmasında, gelişmesinde ve saygınlığında öncü; ekonomik ve siyasal yaşamında etkin rol oynayan kültürel iletişim merkezleri haline dönüşmüştür. Eğitim alanında meydana gelebilecek değişikliklerin merkezleri üniversitelerdir. Meydana gelebilecek değişikliklerin başarı ile sonuçlanabilmesi, üniversite çalışanlarının buna inanmalarını, bilgi ve beceri sahibi olmalarını gerektirmektedir (Çelikten, 2001). Akademik yöneticiler, öğretim elemanları ve üniversite öğrencileri, üniversitelerin üç önemli insan kaynağını oluşturur. Üniversite yönetiminin insan kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde yönetmesi, öğretim elemanları ve diğer personelin rol ve beklentilerini göz önünde bulundurmasına bağlıdır (Erkoç, 2000). Bu doğrultuda, yükseköğretim kurumu olan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerin belirlenmesinin amaçlandığı bu araştırmanın, yükseköğretim kurumlarında örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönlendirici etkisinin anlaşılmasına katkıda sağlayacağı düşünülmektedir.

### **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Batı ülkelerinde 1990'lı yıllarda eğitim sistemi geniş çaplı reformlar geçirmiştir. Bu reformların amacı öğretmenlik mesleği anlayışına yeni yaklaşımlar getirmiş ve birey olarak öğretmenlerin okul ortamıyla bütünleşmesini sağlamayı amaçlamıştır (Oplatka, 2006). Bu reformlar öğretmenlere yeni sorumluluklar yüklemiş ve okullar, okul amaç ve değerlerine bağlı olan ve gönüllü olarak görev tanımlarının ötesinde çaba ve davranışlar sarf eden öğretmenlere ihtiyaç duymaya başlamışlardır (Somech ve Bogler, 2002).

Organ'a (1988) göre örgütün verimliliğine ve gelişimine yarar sağlayan ancak biçimsel görev tanımlarıyla belirlenemeyen ve resmi sözleşme ile karşılığı garanti edilemeyen bu davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Bu tanımın üç unsuru vardır: İlki, çalışanların iş tanımları ÖVD'yi içermez. İkincisi, ÖVD'nin karşılığında biçimsel olarak tanımlanmış bir ödül söz konusu değildir. Üçüncüsü ise ÖVD, zaman içerisinde ve grupça sergilendiğinde örgüt verimliliğine katkıda bulunur (Ünüvar, 2006).

ÖVD örgütlerin işleyişi için çok önemli görülmektedir. Örgütlerde her bir konum için görev tanımlarını oluşturmak zordur. Bunun için sadece her bir konumun gerektirdiği sorumlulukları bütünüyle anlamak yetmez, ayrıca bir çalışanın yapması gereken işlerde olası her türlü senaryoyu da öngörebilmek gerekir. Örgütler dinamiktir ve örgütleri işler kılacak şekilde edimlerde bulunmak ve ihtiyaç duyulduğunda hazır olmak çalışanların görevidir. Bu amacı

gerçekleştirmek için çalışanlar, zaman zaman biçimsel görevlerinin ötesinde davranışlar sergilemelidirler (Linton, 2003).

Bireysel düzeyde ele alındığında ÖVD kişisel bir çaba ve edimdir, ancak kolektif olarak örgütsel düzeye taşındığında, örgütün performansına önemli katkılar sağlar (Podsakoff ve MacKenzie, 1997). Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte sağladığı başlıca katkılar arasında; örgütsel performansı ve etkinliği, çalışanların üretkenliğini, kaynak kullanımı ve paylaşımında verimliliği ve çevresel değişikliklere uyum yeteneğini artırması ve kişiler ve birimler arasında etkin eşgüdümleme sağlaması sayılabilir (Cohen ve Vigoda, 2000; Schnake ve Dumler, 2003).

Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach'ın (2000) yaptıkları yazın incelemesinde yaklaşık otuz farklı ÖVD boyutu olduğu belirtilmektedir, ancak bu ÖVD boyutları arasında kavramsal açıdan örtüşmeler olduğu görülmüştür. Organ'ın (1988) örgütsel vatandaşlık davranışlarını sınıflandırmak için tanımladığı beş temel boyut olan özveri, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve üyelik erdemi, ÖVD araştırmalarında yaygın olarak kabul görmektedir (Uslu ve Balci, 2012; Yılmaz ve Taşdan, 2009).

*Özveri* ya da *yardımseverlik*, ÖVD alanında çalışan hemen her araştırmacı tarafından en önemli örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmıştır. Özveri, çalışanların bir sorunla karşılaştığında, doğrudan ve gönüllü olarak belirli bir kimseye yardım etmesini ifade etmektedir (Walz ve Niehoff, 2000). Daha çok bireye dönük yardım etme davranışını içermesine karşın özveri, sonuçta örgüt açısından önemli yararlar sağlamaktadır. Göreve yeni başlayan öğretmenlere, mesleğe ve okula uyum sağlama, okulun kural ve prosedürlerini öğrenme, okulda egemen değer ve normları tanıma ve genel anlamda sosyalleşme sürecinde yardımcı olunması, okul etkililiğine ÖVD'nin özveri boyutunun katkısı olarak gösterilebilir (Sezgin, 2005). Öğretmenler arası yardımlaşma, ekip çalışmasının teşvik edilmesi ve grup performansı esas alınarak ödüllendirme gibi uygulamalar yoluyla artırılabilir.

*Yüksek görev bilinci* ya da *vicdanlılık*, zamanı boşa geçirmemek ve dakik olmaktır. Organ'a (1988) göre bu davranış, örgüt üyelerinin kimi rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan şekilde yerine getirmeleridir ve işe devamlılık, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde ve suiistimal etmeden kullanma, görevin gerektirdiği kurallara uyma gibi davranışları içermektedir. Okulda öğretmenlerin, tutarlı olarak işe devam etmeleri, çalışma zamanını etkili ve verimli bir şekilde kullanmaları, işe zamanında gelmeleri ve belirlenen çeşitli kurallara bağlılık göstermeleri, ÖVD'nin yüksek görev bilinci boyutuna yönelik davranışlar olarak gösterilebilir. Ayrıca, sınıf içinde öğretim etkinlikleri için ayrılan zamanın etkili kullanılması ve akademik öğrenme zamanının artırılması, bu boyutta değerlendirilebilir (Sezgin, 2005).

*Nezaket*, bir çalışanın diğer çalışanların problemlerini önceden saptayarak çözümü için önerilerde bulunmak ve çalışanın haklarına saygı göstererek problemlerin ortaya çıkmasına engel olmaktır (Organ ve Lingl, 1995). Okulda nezaket, öğretmenlerin karşılaşacakları sorunlar konusunda meslektaşlarını bilgilendirmelerini gerektirir. Öğretmenlerin aldıkları kararlar ve yapacakları etkinlikler hakkında meslektaşlarını bilgilendirmeleri, okul yönetimine gerekli bilgileri vermeleri, öğrencileri ve gerektiğinde velileri haberdar etmeleri, nezaket temelli bir bilgilendirme olarak okulda iletişimi kolaylaştırabilir (Sezgin, 2005).

*Centilmenlik*, iş ile ilgili kaçınılmaz olumsuzluklarda şikâyet etmeksizin durumu anlayışla karşılamaktır. Bununla birlikte, centilmen kişi, yalnızca diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikâyet etmeyen değil, işler yolunda gitmediğinde olumlu tutumunu koruyan, diğer çalışanlar onunla aynı düşünceyi paylaşmadığında sinirlenmeyen, verimli bir grup çalışması için fedakârlık yapabilen ve diğer çalışanların fikirlerine de saygı duyan kişidir (Oplatka, 2006). Gerek çalışma şartları, gerekse mesleğin kendine özgü özellikleri nedeniyle, diğer mesleklerde olduğu gibi öğretmenlik mesleğinde de çeşitli güçlüklerle karşılaşmak olasıdır. Ancak, öğretmenlerin olumsuz çalışma koşullarında bile okulun başarısı için örgütsel bağlılık göstermeleri beklenmektedir.

*Üyelik Erdemi*, çalışanın kendisini örgütün bir vatandaşı olarak görmesi, işlerin örgütlenmesinde gönüllü olarak aktif rol alması, çevredeki fırsat ve tehditleri izlemesidir. Toplantılara katılma, örgütün stratejilerinin belirlenmesinde görüş bildirme, örgütün içinde bulunduğu sektördeki gelişmeleri takip etme, üyelik erdemi davranışlarına örnek olarak gösterilebilir (Allison, Voss ve Dryer, 2001). Öğretmenlerin üyelik erdemi davranışlarına örnek olarak ise, hizmet içi eğitim programlarına katılma, öğretimde yeni yöntem ve teknikler kullanma, bireysel ve mesleki gelişimlerine önem verme gösterilebilir.

Eğitim örgütlerinin çalışanları olarak öğretmenlerin sergiledikleri ÖVD, bazı açılardan eğitim alanı dışındaki örgütlerde sergilenen genel ÖVD kavramından farklılık gösterebilir (Oplatka, 2006). Meyer, Scott ve Deal'a (1992) göre öğretmenlik, sınırları açıkça belirlenemeyen ve girdi-süreç-çıkı ilişkisinin net olarak ortaya konmadığı bir kavramdır (akt. Oplatka, 2006). ÖVD olarak algılanan davranışların neler olduğu, bireylerin görüş ve deneyimlerine göre farklılık gösterebilir. Öte yandan öğretmenlik, doğası gereği insanların gelişimi üzerinde sorumluluk sahibi olmayı gerektirdiği için, özünde duygusal bir yaklaşım da vardır. Bu nedenle öğretmenlerin sergiledikleri ÖVD'nin duygusal boyutu diğer işgörenlerinkine göre daha fazladır (Oplatka, 2006).

Podsakoff ve diğerleri (2000) ÖVD şekillerini, yardım etme, centilmenlik, sadakat, uyum gösterme, bireysel girişim, üyelik erdemi, kişisel gelişim olmak

üzere yedi boyut halinde özetlemişlerdir. Oplatka (2006) ise ÖVD boyutlarının eğitim kurumlarında farklılık göstereceği varsayımıyla yaptığı araştırmada ÖVD'nin yardımseverlik, üyelik erdemi ve bireysel girişim boyutlarından oluştuğunu; örgütsel sadakat, centilmenlik, uyum gösterme ve kişisel gelişim boyutlarının okullarda sergilenen ÖVD arasında yer almadığı sonucuna varmıştır.

Öğretmenlerin mesleklerinde deneyim kazanıp uzmanlaşmaları oldukça uzun bir süre alabilir ve öncelikli görevleri, müşterileri olan öğrencilere hizmet vermektir. Öğretmenlik karmaşık bir etkinliktir ve profesyonel bir yaklaşım gerektirir. Profesyonel davranış önceden belirlenmiş etkinliklerle rutin bir hale dönüştürülemez; çünkü karmaşıklık durumsaldır ve karar verme yeteneği gerektirir (DiPaola, Tarter ve Hoy, 2004). ÖVD, öğrencilere ve meslektaşlara gönüllü olarak yardımcı olma anlamındaki öğretmenlik davranışını tanımlamak için oldukça faydalı bir terimdir.

Rego (2003), üniversite öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada, üniversite öğretmenlerinin nezaket ve yüksek görev bilinci gibi davranışlarının öğretme-öğrenme sürecinin kalitesini artırarak yüksek öğretimin kalitesini artırmaya katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, öğretmenlerin gösterdiği ÖVD'nin okulun etkililiğine ve eğitim başarısına olumlu katkısı olduğu belirtilebilir. Öğretmenlerin sergiledikleri ÖVD hakkında geniş çaplı bilgi, bu davranışı teşvik eden bir ortamın oluşmasına yol açarak okulların etkililiğine katkıda bulunabilir.

### Örgütsel Adalet

Çalışan kişilerin kişisel tatmini ve etkin örgütsel fonksiyonlar için temel bir gereklilik olarak adaletin önemi, sosyal bilimciler tarafından uzun süredir kabul görmektedir. Sosyal bilimciler örgütlerdeki davranışları sosyal ve kişiler arası adalet kuramları yoluyla açıklamaya çalışmışlardır (Greenberg, 1990). Örgütsel bilimlerdeki araştırmalarda adalet, sosyal bir yapı olarak ele alınmıştır. Cropanzano ve Greenberg'in (1997) tanımına göre; bir hareket çoğunluk tarafından adil olarak algılanıyorsa, o hareket adildir (akt. Colquitt vd., 2001). Adalet algı olarak tanımlanmaktadır; çünkü örgüt içindeki adalet, örgütün bireye karşı ne kadar adaletli olduğu ile değil, bireyin örgütün davranışlarını ne kadar adil bulduğu ile değerlendirilir (Brockner ve Wiesenfeld, 1996). Bireyler beklentileri karşılanmadığı zaman veya bekledikleri tavırları görmedikleri zaman haksızlığa uğradıklarını düşünürler. Adaletsiz bir durum algıladıklarında, adaleti sağlama veya adil davranışlarla karşılık verme yönünde güdülenirler (Moorman, 1991).

Örgütsel adalet, örgütlerin ve çalışanların kişisel doyumlarının sağlanması için temel bir gereksinimdir. Örgütsel adalet, işgörenlerin kişisel doyumları için gerekli olduğu kadar onların örgüte karşı davranışlarının şekillenmesinde de etkilidir. Uygulamaların dayandığı işlemlerin ve elde edilen kazanımların

adilliği, yöneticilerin çalışanların haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının bir göstergesidir (Konovsky ve Pugh, 1994). Bu bağlamda, örgütteki işlemlerin adil olduğuna duydukları inanç, çalışanların çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle uyumlu, karşılıklı güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır (Folger ve Konovsky, 1989). Adalet üzerine yapılmış araştırmalarda, örgütsel adalet üç boyutta ele alınmaktadır.

*Dağıtım sal adalet*, çalışanların örgütün kendilerine sunduğu kazanımlar ile onların gösterdikleri çabanın miktarını karşılaştırmaları sonucu ortaya çıkan algı şeklinde tanımlanmaktadır (Mueller, Iverson ve Jo, 1999). Bu açıdan bakıldığında, dağıtım sal adalet, mübadele teorisine dayanmaktadır. İnsanlar verdiklerinin karşılığında ne aldıklarına bakmaktadırlar (Lambert, 2003). Bu kazanımlar; görevler, maddeler, hizmetler, fırsatlar, cezalar, ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler ve benzerleridir. Kazanımlar, elle tutulur maddeler olabileceği gibi sosyal pozisyonlar, fırsatlar veya roller olabilmektedir. Dağıtım adaleti, sadece ödül ve kazanımları değil, cezaları da kapsamaktadır. Kazanımlar gibi, olumsuz çalışan davranışları için verilen cezalar da adil olmalıdır (Lambert, 2003).

*İşlemsel adalet*, örgütün karar vermede izlediği işlemlerde gözetilen adalettir. Çalışanlar, örgütte sadece ne yapıldığına değil, nasıl yapıldığına da önem vermektedirler. Muchinsky, bir kararın işlemsel olarak adil olması için tutarlı, kişisel önyargılardan uzak, olabildiğince doğru bilgilere dayalı olması ve değiştirilebilir bir kazanım içermesi gerektiğini vurgulamıştır (Koopman, 2003). İşlemsel adalet, kararların adil süreçler takip edilerek verilmesi ve yine adil bir şekilde uygulanması ile ilgilidir. İşlemleri adil kılan öncelikle tutarlılıktır. Adil işlemlerde, farklı durumlarda farklı yaklaşımlar sergilenemez. İşlemleri adil kılan ikinci özellik tarafsızlıktır. Karar vericiler önyargısız olmalı ve prosedürleri adil ve doğru bir sonuca ulaşmak için takip etmelidirler. Üçüncü bir özellik, alınacak kararlardan etkilenenlerin kendilerini temsil ve ifade etme özgürlüklerinin olmasıdır. Kararlardan etkilenenlerin söz hakkı olması, karar verme sürecinde güven inşa edilmesini sağlar. Son olarak uygulanan işlemler açık olmalı, gizliliğe yer verilmemelidir (Maiese, 2004).

*Etkileşimsel adalet*, Cohen-Charash ve Spector (2001) tarafından “örgütsel uygulamaların insani boyutu”, yani yönetimin astlara davranış biçimi olarak tanımlanmıştır. Etkileşimsel adalet, örgüt içindeki ilişkilere dayanır ve prosedürlerin uygulanması sırasında kişilerarası davranış ve iletişimin adilliğini tanımlamak için kullanılır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Greenberg (1993), adalet algısına yeni boyutlar eklemiş ve etkileşim adaletini iki boyutta incelemiştir: *Kişilerarası adalet*, kazanımları belirleyenlerin çalışanlara ne ölçüde nezaket, değer ve saygı gösterdiğine ilişkin kişilerarası tavırlarla ilgili ve dağıtım adaleti ile ilişkili boyuttur. *Bilgisel adalet* ise kazanımların dağıtımını ve bu dağıtımlarla ilgili süreçlere ilişkin çalışanlara ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgili ve işlemsel adalet ile ilişkili boyuttur.

Örgütsel yaşamda çalışanların örgütsel adalet algıları bir dizi önemli örgütsel davranış ve tutumla ilişkilendirilmektedir ve örgütsel adalet, ÖVD'nin öncüllerinden biri olarak kabul görmektedir (Yılmaz ve Taşdan, 2009). Eğitim örgütlerinde adalet kavramının önemi göz ardı edilmemelidir. Çalıştıkları kuruma bağlılık gösteren, sınıflarında adalete önem veren ve öğrencileri tarafından adil olarak nitelenen öğretmenler, çalıştıkları kurumdaki iklimin adil olduğu kanısını taşırlar (Nichols ve Good, 1998).

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, yükseköğretim kurumu olan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bu amaçla çözüm aranan alt problemler şunlardır:

1. Öğretim elemanlarının kurumlarındaki örgütsel adalete ilişkin görüşleri nedir?
2. Öğretim elemanlarının kurumlarındaki örgütsel adalete ilişkin görüşleri onların (a) cinsiyetlerine, (b) eğitim düzeylerine, (c) mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretim elemanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri nedir?
4. Öğretim elemanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri onların (a) cinsiyetlerine, (b) eğitim düzeylerine, (c) mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Öğretim elemanlarının kurumlarındaki örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### **Yöntem**

Bu bölümde araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesine yönelik bilgiler sunulmuştur.

#### ***Araştırma Modeli***

Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen bu araştırma, genel tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekli ile betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan birey ya da nesne kendi koşulları içinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 1991).

#### ***Çalışma Grubu***

Araştırma, İzmir ilinde bulunan bir üniversitenin bir yüksekokulunda görev yapan öğretim elemanlarının tümünün görüşlerine başvurularak gerçekleştirilmiştir. Tam sayım yaklaşımı uygulanarak evrenin tümüne



ulaşmıştır. Kullanılan ölçek formuna 159 öğretim elemanı yanıt vermiştir. Katılımcıların %74'ü kadın ( $n = 114$ ), %26'sı erkektir ( $n = 40$ ); %68'i lisans ( $n = 104$ ), %32'si yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim görmüştür ( $n = 50$ ). Mesleki kıdemleri bakımından öğretim elemanlarının %23'ü 1-5 yıl ( $n = 35$ ), %40'ı 6-10 yıl ( $n = 61$ ), %16'sı 11-15 yıl ( $n = 25$ ), %21'i 15 yıl üzeri ( $n = 33$ ) mesleki kıdeme sahiptir. Toplanan 159 ölçek formunun beşi görülen eksiklikler nedeniyle araştırma kapsamından çıkarılmış, araştırma 154 ölçek formu üzerinden gerçekleştirilmiştir.

#### *Veri Toplama Araçları*

Araştırmada veri toplama araçları olarak Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği adlı iki ölçek kullanılmıştır.

*Örgütsel adalet algısı*, Colquitt (2001) tarafından geliştirilen dört boyutlu Örgütsel Adalet Ölçeği ile ölçülmüştür. Colquitt'in ölçeğinde dağıtımsal adalet algısını ölçmek üzere 4, işlemsel adalet algısını ölçmek üzere 7, kişilerarası adalet algısını ölçmek üzere 4, bilgisel adalet algısı boyutu ile ilgili 5 olmak üzere toplam 20 madde yer almaktadır. Bu ölçek, yurtdışı ve yurtiçinde yapılmış örgütsel adalet araştırmalarında kullanılmış ve güvenilirliği oldukça yüksek düzeylerde tespit edilmiştir (Giap, Hackermeier, Jiao ve Wagdarikar, 2005; Ehrhart, 2004; Eker, 2006). Ancak, ölçeğin eğitim kurumlarında, özellikle de bu araştırmanın gerçekleştirildiği yükseköğretim kurumlarında uygulanması durumunda yapı geçerliğini ölçmek amacıyla temel bileşenler tekniği uygulanarak açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları, adalet algısının dağıtım, işlemsel ve etkileşim olmak üzere üç boyutlu olduğunu göstermiştir. Etkileşim adaleti boyutu kendi arasında kişilerarası ve bilgisel olarak iki boyuta ayrılmamış ve toplam 9 maddeden oluşmuştur. Yapılan faktör analizi, ölçeğin 20 maddeden oluşan üç faktörlü bir yapı sergilediği ve toplam varyansın %40'ını açıkladığını göstermiştir. Ölçeğin geneline ait Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ise .95 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel Adalet Algısı ölçeğinde yer alan maddelerin değerlendirilmesi, 5'li Likert ölçeğinde yapılmıştır. Ölçekte "1: Çok az", "2: Az", "3: Kısmen", "4: Yeterince" ve "5: Büyük ölçüde" anlamında kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin geçerlik ve güvenilirlik çözümlene sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1  
*Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Faktörlerin Özdeğerleri, Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri ve Güvenirlik Katsayıları*

Ölçek	Madde sayısı	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	$\alpha$
İşlemsel Adalet	7	2.11	20.66	.89
Dağıtımsal Adalet	4	1.38	19.69	.95
Etkileşimsel Adalet	9	10.15	27.85	.92

*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, üzerine yapılan pek çok çalışmada Organ'ın (1988) ortaya koyduğu beş boyutun (yardımseverlik, centilmenlik, yüksek görev bilinci, nezaket ve üyelik erdemi) dikkate alındığı ve Podsakoff ve diğerlerinin (1990) geliştirdiği ölçeğin kullanıldığı görülmüştür (Göncü, 2006; Moorman, 1991; Sitter, 2004; Somech ve Ron, 2007; Ünüvar, 2006). Bu çalışmada da Podsakoff ve diğerleri (1990) tarafından geliştirilen ve toplam 24 maddeden oluşan Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği'nden faydalanılmıştır. Ölçekteki maddeler, literatür bulgularında 5 boyutta toplanmaktadır. İlk boyut olan *Yüksek Görev Bilinci* 5 maddeden, ikinci boyut, *Özveri* 5 maddeden, üçüncü boyut, *Centilmenlik* 5 maddeden, dördüncü boyut, *Nezaket* 5 maddeden ve *Üyelik Erdemi* ise 4 maddeden oluşmaktadır.

Ancak, ölçeğin eğitim kurumlarında, özellikle de bu araştırmanın gerçekleştirildiği yükseköğretim kurumlarında uygulanması durumunda yapı geçerliğini ölçmek amacıyla temel bileşenler tekniği uygulanarak açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda maddelerin literatürde kabul gördüğü boyutlarda toplanmadığı görülmüştür. Bu durum şaşırtıcı değildir; çünkü örgütsel vatandaşlık davranışlarının kültürel bağlama göre değişkenlik gösterdiği geçmiş araştırmalarda da saptanmıştır (Göncü, 2006). Örneğin Farh, Earley ve Lin (1997), Tayvan'da yaptıkları araştırmada özveri ve yüksek görev bilinci davranışlarının ÖVD boyutlarında yer aldığı, ancak centilmenlik ve nezaket boyutlarının ÖVD dışında kaldığı sonucuna varmışlardır.

Bu beş boyutun mevcut araştırma kapsamında yapılmış olan geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonucunda, centilmenlik boyutunu oluşturan maddeler ile nezaket boyutundaki iki maddenin madde toplam yükleri ile ölçek arasındaki korelasyon katsayılarının düşük olduğu gözlenmiş ve bu maddeler çözümlene dışında bırakılmıştır. Geriye kalan 17 maddeden edinilen puanlara temel bileşenler tekniği uygulanarak, açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş, maddelerin literatüre paralel olarak, *özveri* (5 madde), *yüksek görev bilinci* (4 madde), *nezaket* (4 madde) ve *üyelik erdemi* (4 madde) olmak üzere dört boyutta toplandığı görülmüştür. Yapılan faktör analizi, ölçeğin dört faktörlü bir yapı sergilediği ve toplam *varyansın %56'sını* açıkladığını göstermiştir. Ölçeğin geneline ait Cronbach' Alpha güvenilirlik katsayısı ise .87 olarak tespit edilmiştir. ÖVD ölçeğinde yer alan maddelerin değerlendirilmesi de, 5'li Likert ölçeğinde yapılmıştır. Ölçekte "1: Kesinlikle katılmıyorum", "2: Katılmıyorum", "3: Kararsızım", "4: Katılıyorum" ve "5: Kesinlikle katılıyorum" anlamında kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin geçerlik ve güvenilirlik çözümlene sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2

*Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine Ait Faktörlerin Özdeğerleri, Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri ve Güvenirlik Katsayıları*

Ölçek	Madde sayısı	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	$\alpha$
Özveri	5	5.46	16.62	.84
Yüksek Görev Bilinci	4	1.46	13.42	.84
Nezaket	4	1.36	13.29	.83
Üyelik Erdemi	4	1.25	12.68	.75

#### *Verilerin Çözümlemesi*

Çalışma verilerinin çözümlemesinde SPSS 15.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversitedeki örgütsel adalet ve ÖVD hakkındaki görüşlerini ortaya koymak amacıyla, ilgili ölçeklere verdikleri yanıtların aritmetik ortalama ve standart sapmaları belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversitedeki örgütsel adalet ve ÖVD hakkındaki görüşlerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için ise bağımsız gruplar t-Testi ile tek yönlü varyans (ANOVA) analizi, değişkenler arası korelasyon analizi ve çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır.

#### **Bulgular**

Araştırmanın birinci alt problemi “öğretim elemanlarının kurumlarındaki örgütsel adalete ilişkin görüşleri nedir?” şeklinde belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının kurumlarındaki örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin dağılımları Tablo 3’te verilmektedir.

Tablo 3

*Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler*

Ölçek	$\bar{x}$	S
İşlemsel Adalet	3.15	.93
Dağıtımsal Adalet	3.01	1.26
Etkileşimsel Adalet	4.01	.80
Toplam	3.51	.81

Tablo 3 incelendiğinde öğretim elemanlarının kurumlarındaki örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin “yeterince” düzeyinde ( $\bar{x} = 3.51$ ) olduğu görülmektedir.

Araştırmanın ikinci alt problemi “öğretim elemanlarının kurumlarındaki örgütsel adalete ilişkin görüşleri onların; a) cinsiyetlerine, b) eğitim düzeylerine, c) mesleki kıdemlerine, göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin cinsiyete ve eğitim düzeyine göre çözümlenmesi Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4  
*Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalete İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet ve Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması*

Değişken		<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
İşlemsel Adalet	Kadın	114	3.19	.91	152	.94	.35
	Erkek	40	3.03	.99			
Dağıtımsal Adalet	Kadın	114	3.06	1.25	152	.83	.41
	Erkek	40	2.87	1.29			
Etkileşimsel Adalet	Kadın	114	3.97	.81	152	.86	.39
	Erkek	40	4.09	.75			
Örgütsel Adalet (genel)	Kadın	114	3.52	.81	152	.25	.80
	Erkek	40	3.48	.84			
İşlemsel Adalet	Lisans	104	3.22	.98	152	1.27	.21
	Lisansüstü	50	3.06	.82			
Dağıtımsal Adalet	Lisans	104	3.06	1.30	152	.66	.51
	Lisansüstü	50	2.92	1.18			
Etkileşimsel Adalet	Lisans	104	4.12	.78	152	2.77	.08
	Lisansüstü	50	3.75	.78			
Örgütsel Adalet (genel)	Lisans	104	3.59	.84	152	1.92	.09
	Lisansüstü	50	3.33	.73			

$p < .05$

Tablo 4’te öğretim elemanlarının örgütsel adalet ve alt boyutları hakkındaki görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılabilmesi için yapılan bağımsız gruplar t-Testi sonuçları görülmektedir. Buna göre, öğretim elemanlarının çalıştıkları kurumdaki örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre hem alt boyutlar bakımından hem de ölçek genelinde anlamlı farklılık yaratmadığı görülmüştür [ $t_{(152)} = .25, p = .80$ ].

Tablo 4’te ayrıca öğretim elemanlarının örgütsel adalet ve alt boyutları hakkındaki görüşlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre karşılaştırılabilmesi için yapılan bağımsız gruplar t-Testi sonuçları görülmektedir. Bulgulara göre, öğretim elemanlarının çalıştıkları kurumdaki örgütsel adalete ve alt boyutlarına ilişkin algılarının, eğitim düzeylerine göre  $p < .05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır [ $t_{(152)} = 1.92, p = .09$ ]. Üçüncü demografik değişken olan mesleki kıdeme göre örgütsel adalete ilişkin görüşlerin çözümlenmesi Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5  
Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adaletle İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kıdem	n	$\bar{X}$	S	F	p	Fark
İşlemsel Adalet	1-5 yıl	35	3.25	.88	.21	.89	-
	6-10 yıl	61	3.10	.90			
	11-15 yıl	25	3.16	.80			
	15 yıl üzeri	33	3.13	1.14			
Dağıtımsal Adalet	1-5 yıl	35	2.84	1.40	.47	.70	-
	6-10 yıl	61	2.98	1.24			
	11-15 yıl	25	3.09	1.17			
	15 yıl üzeri	33	3.19	1.24			
Etkileşimsel Adalet	1-5 yıl	35	3.97	.87	.13	.94	-
	6-10 yıl	61	3.98	.75			
	11-15 yıl	25	3.99	.65			
	15 yıl üzeri	33	4.07	.94			
Örgütsel Adalet (genel)	1-5 yıl	35	3.49	.86	.11	.96	-
	6-10 yıl	61	3.47	.76			
	11-15 yıl	25	3.52	.67			
	15 yıl üzeri	33	3.57	.97			

$p < .05$

Mesleki kıdemlerine göre öğretim elemanlarının örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin algılarının aritmetik ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu, ölçek genelinde en yüksek aritmetik ortalamanın ise 15 yıl üzeri kıdeme sahip olanlarda bulunduğu görülmektedir. Yapılan tek yönlü varyans çözümlemesi (ANOVA) sonucuna göre öğretim elemanlarının mesleki kıdemleri ile onların örgütsel adaletle ilişkin görüşleri arasında  $p < .05$  düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı anlaşılmaktadır [ $F_{(3, 150)} = .11, p = .96$ ]. Alt boyutlar bakımından incelendiğinde de aynı sonuca ulaşıldığı görülmektedir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi “öğretim elemanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri nedir?” şeklinde belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşlerinin dağılımları Tablo 6’da verilmektedir.

Tablo 6  
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçek	$\bar{X}$	S
Özveri	4.32	.52
Yüksek Görev Bilinci	4.56	.45
Nezakat	4.30	.54
Üyelik Erdemi	3.98	.68
Toplam	4.29	.42

Tablo 6 incelendiğinde öğretim elemanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşlerinin “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde ( $\bar{x} = 4.29$ ) olduğu görülmektedir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi “öğretim elemanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri onların; a) cinsiyetlerine, b) eğitim düzeylerine, c) mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyete ve eğitim düzeyine göre çözümlenmesi Tablo 7’de verilmektedir. Tablo 7’de öğretim elemanlarının ÖVD ve alt boyutları hakkındaki görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması amacıyla yapılan bağımsız gruplar t-Testi sonucunda bulunan  $p$  değeri .04’tür. Sonuç olarak öğretim elemanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları cinsiyetlerine göre  $p < .05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t_{(60.79)} = 2.09, p = .04$ ]. Ortalama puanlar dikkate alındığında kadın öğretim elemanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşlerinin ( $\bar{x} = 4.34$ ), erkek öğretim elemanlarına göre ( $\bar{x} = 4.17$ ) daha olumlu olduğu anlaşılmaktadır. Alt boyutlar bakımından ise incelendiğinde ise, sadece üyelik erdemi davranışlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [ $t_{(57.31)} = 2.22, p = .03$ ].

Tablo 7

*Öğretim Elemanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet ve Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması*

Değişken		<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Özveri	Kadın	114	4.35	.52	152	1.30	.19
	Erkek	40	4.23	.51			
Yüksek Görev Bilinci	Kadın	114	4.60	.40	53.64	1.57	.12
	Erkek	40	4.45	.56			
Nezaket	Kadın	114	4.33	.51	152	1.21	.23
	Erkek	40	4.21	.64			
Üyelik Erdemi	Kadın	114	4.05	.63	57.31	2.22	.03
	Erkek	40	3.75	.78			
ÖVD (genel)	Kadın	114	4.34	.40	60.79	2.09	.04
	Erkek	40	4.17	.46			
Özveri	Lisans	104	4.32	.53	152	.17	.87
	Lisansüstü	50	4.32	.49			
Yüksek Görev Bilinci	Lisans	104	4.57	.45	152	.25	.80
	Lisansüstü	50	4.55	.44			
Nezaket	Lisans	104	4.27	.58	152	.92	.36
	Lisansüstü	50	4.36	.44			
Üyelik Erdemi	Lisans	104	3.99	.63	80.96	.48	.64
	Lisansüstü	50	3.93	.78			
ÖVD (genel)	Lisans	104	4.30	.43	152	.04	.97
	Lisansüstü	50	4.29	.42			

$p < .05$

Tablo 7’de ayrıca öğretim elemanlarının ÖVD ve alt boyutları hakkındaki görüşlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre karşılaştırılabilmesi için yapılan bağımsız gruplar t-Testi sonuçları görülmektedir. Bulgulara göre, öğretim elemanlarının ÖVD ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinde, eğitim düzeylerine göre  $p < .05$  düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın bulunmadığı anlaşılmaktadır [ $t_{(152)} = .04, p = .97$ ].

Üçüncü demografik değişken olan mesleki kıdeme göre ÖVD’ye ilişkin görüşlerin çözümlenmesi Tablo 8’de sunulmuştur. Yapılan tek faktörlü varyans çözümlenmesi (ANOVA) sonuçlarına göre öğretim elemanlarının mesleki kıdemleri ile ÖVD arasında  $p < .05$  düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın bulunduğu saptanmıştır [ $F_{(2.05, 25.39)} = 4.03, p = .01$ ]. Mesleki kıdem ile ÖVD arasındaki bu farklılığın kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre 15 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretim elemanlarının ( $\bar{x} = 4.48$ ), 1-5 yıl kıdemli öğretim elemanlarına göre ( $\bar{x} = 4.14$ ) ÖVD’ye ilişkin daha olumlu görüşleri olduğu anlaşılmaktadır. Alt boyutlar bakımından incelendiğinde ise özveri ve üyelik erdemi davranışlarında aynı sonuca ulaşıldığı görülmektedir. Ancak, yüksek görev bilinci ve nezaket alt boyutlarının mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği ( $p > .05$ ) belirlenmiştir.

Tablo 8

*Öğretim Elemanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Varyans Analizi Sonuçları*

Değişken	Kıdem	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>S</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Özveri	(A) 1-5 yıl	35	4.18	.48	3.08	.03	A-D
	(B) 6-10 yıl	61	4.30	.55			
	(C) 11-15 yıl	25	4.28	.46			
	(D) 15 yıl üzeri	33	4.54	.51			
Yüksek Görev Bilinci	(A) 1-5 yıl	35	4.49	.39	1.47	.23	-
	(B) 6-10 yıl	61	4.58	.47			
	(C) 11-15 yıl	25	4.49	.55			
	(D) 15 yıl üzeri	33	4.69	.38			
Nezaket	(A) 1-5 yıl	35	4.16	.57	1.46	.23	-
	(B) 6-10 yıl	61	4.31	.50			
	(C) 11-15 yıl	25	4.30	.42			
	(D) 15 yıl üzeri	33	4.44	.66			
Üyelik Erdemi	(A) 1-5 yıl	35	3.70	.75	3.82	.01	A-D
	(B) 6-10 yıl	61	4.05	.64			
	(C) 11-15 yıl	25	3.88	.51			
	(D) 15 yıl üzeri	33	4.21	.70			
ÖVD (genel)	(A) 1-5 yıl	35	4.14	.37	4.03	.01	A-D
	(B) 6-10 yıl	61	4.31	.41			
	(C) 11-15 yıl	25	4.24	.36			
	(D) 15 yıl üzeri	33	4.48	.49			

$p < .05$

Araştırmanın beşinci alt problemi “öğretim elemanlarının kurumlarındaki örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile ÖVD ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir.

Öğretim elemanlarının kurumlarındaki örgütsel adalete ilişkin görüşleri ile ÖVD’ye ilişkin görüşleri arasındaki ilişki ile ilgili çözümlenmeler Tablo 9’da verilmektedir.

Tablo 9  
*Değişkenler Arasındaki Korelasyonlara İlişkin Bulgular*

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Örgütsel Adalet	1.00								
2. İşlemsel A.	.90**	1.00							
3. Dağıtımsal A.	.81**	.65**	1.00						
4. Etkileşimsel A.	.88**	.68**	.54**	1.00					
5. ÖVD	.32**	.27**	.26**	.29**	1.00				
6. Özveri	.27**	.23**	.15	.30**	.80**	1.00			
7. Y. Görev Bilinci	.16*	.12	.11	.18*	.69**	.41**	1.00		
8. Nezaket	.25**	.26**	.16*	.21**	.76**	.47**	.45**	1.00	
9. Üyelik Erdemi	.26**	.19*	.33**	.19*	.80**	.51**	.42**	.45**	1.00

\*\*  $p < .01$  \*  $p < .05$

Tablo 9’daki bulgulara göre öğretim elemanlarının kurumlarındaki örgütsel adalete ilişkin görüşleri ile örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r = .32, p < .01$ ). Diğer bir deyişle, öğretim elemanlarının örgütsel adalete ilişkin görüşleri pozitif yönde arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışlarında da pozitif yönde bir artış oluşmaktadır.

Alt boyutlar incelendiğinde ise örgütsel adalet ve ÖVD alt boyutlarından sadece işlemsel adalet ve yüksek görev bilinci, dağıtımsal adalet ve özveri, ve dağıtımsal adalet ve yüksek görev bilinci davranışı arasında  $p < .05$  ve  $p < .01$  düzeylerinde anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada yükseköğretim kurumu olan üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre öğretim elemanlarının ÖVD’ye ilişkin görüşleri “kesinlikle katılıyorum” düzeyindedir. Benzer şekilde, Baş ve Şentürk’ün (2011) araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin ÖVD’ye ilişkin algıları “tamamen katılıyorum” düzeyinde tespit edilmiştir.

Öğretim elemanlarının ÖVD’ye ilişkin görüşlerinin ölçekteki “*Aldığım paranın hakkını vermenin gerekliliğine inanırım*”, “*Kurumdan fazladan izin talep etmem ya da zamanımı boşa harcamam*”, “*İşe devamlılığım standartların üzerindedir*”, “*Her zaman çevremdekilere yardım etmeye hazırım*”, “*İşe*



*gelememiş bir kişiye yardım ederim*”, maddelerinde en yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Araştırmada en yüksek düzeyde olduğu tespit edilen maddelerden üçü, ÖVD'nin yüksek görev bilinci boyutunda, ikisi özveri boyutunda yer almaktadır. Okulda öğretmenlerin, tutarlı olarak işe devam etmeleri, çalışma zamanını etkili ve verimli bir şekilde kullanmaları, işe zamanında gelmeleri ve belirlenen çeşitli kurallara bağlılık göstermeleri, ÖVD'nin yüksek görev bilinci boyutunda yer alan davranışlardır. Öğretmenlik mesleğinin özünde öğrencilerin gelişimi üzerinde sorumluluk sahibi olma bulunur. Eğitim örgütleri, çalışan kadrosu, müşterileri olan öğrenciler için en iyisi yapmak için çaba gösteren öğretmenlerden oluşan hizmet örgütleridir (DiPaola vd., 2004). Bu nedenle okul gibi hizmet örgütlerinde hem çalışanlar hem de örgüt kendisini müşterilere en iyi hizmeti vermeye adanır. Sonuç olarak mesleki amaçlar ile örgütsel amaçlar aynıdır. Bu nedenle, öğretim elemanlarının ÖVD boyutlarından yüksek görev bilinci davranışına ilişkin görüşlerinin çoğunlukla olumlu olması şaşırtıcı değildir.

Öğretim elemanlarının ÖVD'ye ilişkin görüşleri arasında oldukça olumlu olduğu tespit edilen durumlardan diğer ikisi özveri boyutunda yer almaktadır. Bu sonuç da rastlantısal değildir; çünkü DiPaola ve diğerlerinin (2004) de belirttiği üzere, öğretmenlerin mesleki kimliklerinin doğasında bireylere – hem öğrencilere hem de meslektaşlara – yardım etme davranışı, yani özveri bulunmaktadır. Mesleğini profesyonelce yapan ve görev tanımının ötesinde davranışlar sergileyen öğretim elemanlarının özveri davranışına yönelik görüşlerinin olumlu olması doğal karşılanmalıdır.

Üyelik erdemi bir bütün olarak örgüte en üst düzeyde bağlılık ve ilgi göstermek, örgüt yönetimine etkin bir biçimde katılma isteği göstermek ve örgütte düzenlenen sosyal etkinliklere katılmak gibi davranışları kapsamaktadır. Öğretim elemanlarının genel olarak ÖVD davranışlarına ilişkin görüşleri “katılıyorum” düzeyinde olmakla birlikte, üyelik erdemi boyutu ile ilgili görüşleri nispeten olumsuzdur. Bunun nedeni olarak, öğretim elemanlarının öncelikli görevleri olarak öğrencilere hizmet vermeyi görmeleri ve çalıştıkları birimi, bağlı bulunduğu üniversiteden bağımsız olarak düşünmeleri, bu nedenle de “katılımı zorunlu olmayan ancak kurumun imajı için önemli olan görevleri üstlenmekte” ve “katılımı zorunlu olmasa bile önemli görülen toplantılara katılmakta” pek gönüllülük göstermemeleri öne sürülebilir. Titrek, Bayrakçı ve Zafer'in (2009) araştırma sonuçlarında da “öğretmenler okulda oluşturulan yeni kurullarda çalışmaya gönüllüdürler” ve “müfredat dışı etkinliklere destek olmaya gönüllüdürler” ifadelerinde katılım düzeyinin düşüklüğü vurgulanmıştır. Polat ve Celep'in (2008) araştırmasında da üyelik erdemine ilişkin algıların, diğer ÖVD boyutlarına göre daha düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu bulguların, araştırma bulgularıyla paralellik gösterdiği söylenebilir.

Araştırma sonuçları, kadın öğretim elemanlarının ÖVD'ye ilişkin görüşlerinin, erkek öğretim elemanlarına göre daha olumlu olduğunu göstermektedir. Demografik değişkenlerden cinsiyetin, ÖVD ile ilişkisi olduğu yönünde pek fazla bulgu bulunmamaktadır (Podsakoff vd., 2000). Cinsiyetin ÖVD ile ilişkili bulunmaması şaşırtıcıdır; çünkü empatik kaygılar özveri ve nezaket davranışlarını etkileyebilir ve bu tür davranışların daha çok kadınlar tarafından sergilenmesi beklenebilir (Podsakoff vd., 2000). Benzer şekilde, erkekler de kadınlara nazaran daha fazla yüksek görev bilinci davranışı sergilemeye eğilim gösterirler. Yurtiçinde Yılmaz ve Taşdan (2009) ve Titrek ve diğerleri (2009) tarafından yapılan araştırmalarda cinsiyet değişkenine göre örgütsel vatandaşlığa ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak, Garg ve Rastogi (2006) tarafından yapılan, öğretmenlerin sergiledikleri ÖVD ile ilgili araştırmada, bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere kıyasla daha fazla ÖVD sergiledikleri tespit edilmiştir. Aynı araştırmada, öğretim elemanlarının cinsiyeti ile nezaket ve üyelik erdemi davranışları arasında zayıf da olsa olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Bayanlar her iki değişken için daha yüksek değerlere sahiptir. Köse, Kartal ve Kayalı'nın (2003) yaptıkları araştırmada, bayan çalışanların erkeklere göre kurumlarıyla makro düzeyde biraz daha fazla ilgilenmekte, kurumlarındaki değişiklikleri daha yakından takip etmekte oldukları ve kurumun lehine olduğunu düşündükleri fikirlerini açıklamaktan çekinmedikleri sonucuna ulaşmıştır. Oğuz'un (2011) ilköğretim okullarında yapmış olduğu araştırmanın bulgularına göre de kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre ÖVD'ye ilişkin olarak daha olumlu görüşlere sahiptirler. Bu bakımdan bu araştırmanın bulguları da literatürle paralellik göstermektedir.

ÖVD üzerindeki etkileri kesin olarak belirlenmese de yapılan araştırmalarda genellikle yaş, çalışma süresi ve ÖVD arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmaktadır. Başka bir ifadeyle, kişilerin yaşları ve kıdemleri arttıkça örgüte olan bağlılıkları artmakta ve daha çok örgüt yararına davranışlar sergilemektedirler. Morrison'a (1994) göre, kıdemin artmasıyla birlikte işverene olan güven ve bağlılık artmakta ve buna bağlı olarak da daha fazla yükümlülük hisseden birey, daha fazla aktiviteyi rol kapsamında algılayarak örgütsel vatandaşlığa yönelik davranışlar göstermektedir. Örgüt içindeki daha kıdemli çalışanlar, daha tecrübeli olmakta ve daha çok çekici pozisyonlar elde etmektedirler. Örgütle özdeşleşme ve örgüte bağlılık dereceleri de artmaktadır. Böylece örgüte daha çok adapte olan çalışanlar örgüt lehine daha çok çalışma eğiliminde olacaktırlar.

Bu araştırmanın bulgularına göre 15 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretim elemanlarının, 1-5 yıl kıdemli öğretim elemanlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin daha olumlu görüşleri bulunmaktadır. Garg ve Rastogi (2006) tarafından yapılan araştırmada 36 yaş üzeri öğretmenlerin, 36 yaş altı öğretmenlere oranla daha fazla ÖVD sergiledikleri tespit edilmiştir. Yaşla

birlikte kıdemin de arttığı göz önünde bulundurulduğunda, bu araştırmanın bulgularının da literatürle paralellik gösterdiği öne sürülebilir. Yurtiçinde yapılan bazı araştırmaların sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir. Aktay (2008), 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin 1-5 ile 6-10 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlere göre daha fazla ÖVD sergilediklerini, Özer (2009), 5 yıl ve daha az deneyime sahip olanların 6 yıl ve daha fazla deneyime sahip öğretmen gruplarına göre, ÖVD sergileme eğiliminin düşük olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Baş ve Şentürk (2011) de mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin daha fazla ÖVD algısına sahip olduklarını saptamışlardır.

Eğitim düzeyi değişkenine ilişkin olarak değerlendirildiğinde, öğretim elemanlarının ÖVD'ye ilişkin görüşlerinin eğitim durumu açısından farklılık yaratmadığı belirlenmiştir. Titrek ve diğerleri (2009) ve Yılmaz ve Taşdan (2009) da, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı farklılık yaratmadığını saptamışlardır. Bu bulgulardan hareketle bu araştırmanın ilgili bulgusunun ilgili alanyazınla paralellik göstermekte olduğu söylenebilir.

Alanyazına göre ÖVD'yi etkileyen önemli örgütsel faktörlerden biri örgütsel adalet algısıdır. Bu çalışmada öğretim elemanlarının kurumlarındaki örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin “yeterince” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının kurumlarındaki örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin ölçekteki yöneticileriniz “*Size nazik davranır mı?*”, “*Size saygılı davranır mı?*”, “*Size haksız yorum ve eleştiriler yöneltir mi?*”, “*Size değer verir mi?*”, “*Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur mu?*” maddelerinde en yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. En yüksek düzeyde olduğu tespit edilen maddeler, örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutunda yer almaktadır. Etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin kişilerarası yönüne odaklı, özellikle kişilerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili boyuttur (Roch ve Shanock, 2006). Bies ve Moag'a (1986) göre etkileşimsel adalet, adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişimde saygı, nezaket ve dürüstlük gibi öğelere dayanır. Araştırmada etkileşimsel adalet boyutunda yer alan maddelerle ilgili görüşlerin yüksek düzeyde çıkması, öğretim elemanlarının amirleriyle olan iletişim süreci hakkında olumlu görüşleri olduğunu yansıtmaktadır.

Öğretim elemanlarının örgütsel adaletle ilişkin görüşleri arasında olumsuz olduğu tespit edilen durumlar ise işlemsel ve dağıtımsal adalet boyutunda yer almaktadır. Dağıtımsal adalet, elde edilen kazanımların işgörenler arasında adil olarak dağıtılması ile ilgilidir. Kazanımlar, maddi olabileceği gibi sosyal pozisyonlar, fırsatlar veya roller olabilmektedir. İşlemsel adalet ise, örgüt içinde alınan kararların adil süreçler takip edilerek verilmesi ve yine adil bir şekilde uygulanması ile ilgilidir. Yükseköğretim örgütlerinde kazanımlarla ilgili kararlarda genellikle üst kurullar ve ilgili kanun ve yönetmelikler bağlayıcı olduğundan en düşük düzeyde olduğu gözlenen maddelerin, örgütsel adaletin

bu iki boyutunda yer alan maddelerden olması ve bu maddelere verilen puanların ortalamalarının “kısmen” düzeyinde olması normal karşılanabilir. Demircan (2003) tarafından yükseköğretim kurumlarında yapılan araştırmada da dağıtımsal ve işlemsel adalete ilişkin görüşlerin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, bu araştırmanın bulgularını da desteklemektedir.

Eğitim örgütleri açısından bakıldığında alanyazında; cinsiyet ve mesleki kıdem gibi demografik göstergelerle, öğretmenlerin adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür (Altınkurt ve Yılmaz, 2010; Baş ve Şentürk, 2011; Cömert, vd., 2008; Dymek-Thompson, 2004; Yılmaz ve Taşdan, 2009; Yılmaz, 2010). Bu bilgiden hareketle, adalet algılarının evrensel olduğu ve bu nedenle de grup farklılıklarından bağımsız olduğu sonucuna varılabilir. Adalet, insanların diğer insanlarla olan ilişkileri temeline dayanır. Adalet önem verilmektedir çünkü insanlar için diğerlerinin onlara nasıl davrandığı önem taşır. Eğer adalet kaygısı temel insani güdülerden kaynaklanıyorsa, farklı insan gruplarının ve farklı toplumların adalet algılarında ortak yönler bulmak mümkündür (Dymek-Thompson, 2004). Araştırmanın bulgularına göre öğretim elemanlarının kurumlarındaki örgütsel adalete ilişkin görüşleri ile onların cinsiyetleri, eğitim düzeyleri ve mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık olmaması da bu bakımdan ilgili alanyazınla paralellik göstermektedir.

Adalet algısı ve ÖVD üzerine yapılan birçok araştırmada, bu iki kavram arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Adalet algılarıyla ÖVD arasındaki ilişki, alan yazında oldukça geniş çapta yer almıştır ve yapılan araştırmaların sonuçları bu iki kavram arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Coyle-Shapiro, Kessler, ve Purcell, 2004; Ehrhart, 2004; Fahr, Early ve Lin, 1997; Linton, 2003; Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993; Organ, 1988; Tansky, 1993). Polat ve Celep'in (2008) ortaöğretim kurumlarında yaptıkları araştırmada da öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile ÖVD arasında olumlu orta düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu araştırmanın bulguları da geçmiş araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Öğretim elemanlarının kurumlarındaki örgütsel adalete ilişkin görüşleri ile ÖVD'ye ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır.

Moorman'a (1991) göre, çalışanların örgütü adil olarak algılama düzeyleri arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarında artış olur. Şimdiye kadar örgütsel adalet hakkında yapılan araştırmalarda hem dağıtımsal adalet hem de işlemsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır (Moorman, 1991; Moorman, Niehoff ve Organ, 1993; Organ, 1988). Çalışanlar, dağıtılan kazanımlar ve dağıtım sırasında izlenen işlemlerin adil olduğunu algıladıkları zaman, bunun karşılığı olarak yapmaları gereken görevler yanında, örgüte yararlı olan ekstra rol davranışları gösterirler (Niehoff ve Moorman, 1993).

Eğitim örgütlerinde yaptığı araştırmada Cheng (2004), öğretmenlerin ÖVD sergilemeleri üzerinde etkili olan temel faktörlerin, öğretmenin okul yöneticileriyle olan ilişkisinin kalitesi, okulun sağladığı ödüllerde ve geribildirimlerde adalet, işlemsel adalet ve iş doyumu düzeyi olduğunu tespit etmiştir (akt. Garg ve Rastogi, 2006).

Öte yandan, bu araştırmada örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtımsal adalet ve ÖVD alt boyutlarından özveri ve yüksek görev bilinci davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Dilek (2005) tarafından yapılan araştırmanın bulguları bu sonucu kısmen desteklemektedir. Dilek (2005), dağıtımsal adaletin ÖVD'nin araştırma kapsamına alınan dört alt boyutuyla da anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu ve dağıtımsal adaletin, ÖVD alt boyutlarından özveri ile en zayıf ilişki içinde olduğunu tespit etmiştir. Ancak aynı araştırmada, dağıtımsal adaletin yüksek görev bilinci davranışı ile en kuvvetli ilişki içinde olduğu görülmüştür. Bu bulgu, bu araştırmanın sonuçlarını desteklememektedir. Bu araştırmada dağıtımsal adalet ile özveri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Dağıtımsal adalet, çalışanların kazanımların adillğine ilişkin algılarını ifade etmektedir. ÖVD'nin özveri boyutu ise işgörenlerin gönüllü olarak meslektaşlarına yardımcı olmalarını ifade eder (Schnake ve Dumler, 2003). Öğretmenlik mesleğinin özünde yer alan başkalarına yardım etme davranışının, araştırmanın örneklemini oluşturan öğretim elemanları tarafından kazanımlarla ilişkili görülmemesi oldukça doğaldır. Elde edilen kazanım ne olursa olsun, öğretmen profesyonel davranış biçimini sergilemeye devam edecektir.

Bu araştırmada, dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet ile yüksek görev bilinci arasında anlamlı bir ilişki olmaması da benzer şekilde açıklanabilir. Okul gibi hizmet örgütlerinde hem çalışanlar hem de örgüt, kendisini müşterilere en iyi hizmeti vermeye adar. İşe devamlılık, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde ve suiistimal etmeden kullanma, görevin gerektirdiği kurallara uyma gibi, yüksek görev bilinci boyutunda yer alan davranışların, kazanımların dağıtımı ile ilgili kararlarda ve bu kararların alınmasında izlenen işlemlerde gözetilen adaletten bağımsız olarak sergilenmesi şaşırtıcı değildir. Araştırmanın bulgularının aksine, Poyraz, Kara ve Çetin (2009) otel işletmelerinde yaptıkları araştırmada, dağıtımsal adalet ile yüksek görev bilinci ve dağıtımsal adalet ile özveri boyutları arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Bu durum eğitimciler ile işletme çalışanlarının algılarındaki farklılığı ortaya koymaktadır.

Bu araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu, örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet ile ÖVD'nin tüm alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olmasıdır. Etkileşimsel adalet, adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır (Bies ve Moag, 1986) ve kazanımların dağıtımı ve bu dağıtımlarla ilgili süreçlere ilişkin çalışanlara ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgilidir.

Moorman'ın (1991) yaptığı çalışmada genel olarak örgütsel adalet ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ancak örgütsel adaletin üç boyutunun ayrı ayrı çözümlenmesinde, sadece etkileşimsel adalet ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki görüldüğü ortaya konmuştur. Atalay'ın (2005) bulgularına göre de öğretmenler işlemlerdeki ve dağıtımdaki adalet eksikliğine kıyasla, etkileşimdeki adalet yokluğundan daha fazla etkilenmektedirler. Eğer etkileşimsel adalet mevcut ise, dağıtımsal ve işlemsel adalet yokluğu durumunda bile, öğretmenler ÖVD sergileyebilmektedirler.

Girdisi ve çıktısı insan olan, informal yanı güçlü, sosyal bir örgüt olan ve bu nedenle sürekli olarak bireylerarası iletişimin gerçekleştiği eğitim örgütlerinde etkileşimsel adaletin önemi yadsınamaz. Bies ve Moag (1986), kişilerin adalet algılarının, karar verme sürecinin yapısı yerine, büyük oranda örgüt içindeki kişilerarası ilişkilerin kalitesinden etkilendiğini ve kişilerin genelde bir durumun adilliği hakkındaki sonuca, kişilerarası etkileşime bakarak ulaştıklarını belirtmişlerdir. Duyarlı, nazik, saygılı yaklaşımlar adalet algılarını güçlendirir. Öğretmenlere profesyonelce, saygılı ve nazik bir yaklaşım sergilemek çok büyük öneme sahiptir. Kişilerarası iletişim becerisi ve mesleki etkileşimler öğretmenlerin yöneticilerine güven duymasına, oluşan bu güven de öğretmenlerin adalet algılarının güçlenmesine, bunun sonucu olarak da rol tanımlarının ötesinde örgüte faydalı davranışlar sergilemelerine yol açar (Hoy ve Tarter, 2004). Diğer bir ifadeyle, çalışanların sergiledikleri ÖVD'nin düzeyi, çalıştıkları örgütteki adalet algılarıyla doğru orantılıdır. Bu araştırmanın bulguları da bu görüşü desteklemektedir.

Yöneticiler, çalışanların daha fazla ÖVD sergilemelerini sağlamak için çalışanlarla olan etkileşimlerini artırmaya çalışmalıdırlar. Yöneticinin en kolay kontrol edebileceği adalet algısı, etkileşimsel adalettir. Kazanımların dağıtımları, yöneticinin kontrol alanı dışında olan faktörlerden etkilenebilir. Benzer şekilde, adil işlemlerin varlığı yöneticinin niyetlerine değil, örgüt politikalarına bağlı olabilir. Ancak, yöneticilerle çalışanlar arasındaki etkileşimde adalet, genellikle yöneticinin, çalışanların çıkarlarına duyarlı olması ve adalet gözettiği konusunda çalışanları ikna edebilmesi yoluyla başarılabılır (Moorman, 1991). Bu anlamda, okulda güvene dayalı bir örgüt ikliminin oluşturulması önem taşımaktadır. Sonuç olarak, öğretmenlerin, ÖVD gösterme konusunda okul yönetimince desteklenmesi, okulda güven, işbirliği, yardımlaşma, paylaşım ve adalet gibi kavramların öne çıkarılması, ÖVD gösteren öğretmenlerin bu davranışlarının ödüllendirilmesi, bu öğretmenlerin kabul ve takdir görmesi, okulun etkililiğinde işbirliği ve yardımlaşmanın öneminin vurgulanması gerekmektedir.

Günümüzde örgütler daha etkin olabilmek için çalışanlarından en üst düzeyde faydalanmaya çalışmalıdır. İnsan kaynağını yönetim süreçlerinin temel unsuru olarak gören bir anlayışla örgüt içinde adaleti sağlamak, sorunların çözümü için kendini sorumlu hisseden, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması

için işbirlikli davranan, verimliliğin ve kalitenin artması için çaba gösteren, kurumun vizyon, misyon ve değerlerini benimseyen çalışanlara sahip olunmasını sağlayacaktır. Bu araştırmada bu görüşü destekleyen sonuçlara ulaşılmış ve eğitim örgütlerinde örgütsel adalet algısı ile ÖVD arasındaki güçlü ilişki ortaya konmaya çalışılarak yazına katkıda bulunulmuştur.

Karşılaşılan bürokratik engeller nedeniyle bu araştırma İzmir ilinde bulunan sadece bir üniversitede görevli öğretim elemanlarını kapsamaktadır. Örgütsel adalet algıları ile ÖVD arasındaki ilişki üzerine vakıf ve devlet üniversitelerinde bir kıyaslamayı da kapsayacak bir çalışma, söz konusu ilişkinin daha net bir biçimde ortaya konulması açısından yararlı olacaktır. Ayrıca, yükseköğretim kurumlarının eğitim kadrosunun örgütsel vatandaşlık düzeylerini belirleyen örgütsel bağlılık, yönetici desteği, örgüt iklimi, örgüt kültürü gibi diğer faktörlerin de bir başka araştırma kapsamında incelenmesi faydalı olacaktır. Son olarak eğitim sektörü çalışanlarının sergiledikleri ÖVD ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkinin araştırılacağı bir çalışma yapılabilir ve eğitim örgütlerinin başarısına katkıda bulunulabilir.

## **Relationship between Instructors' Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Justice Perceptions**

Esin Çağlayan<sup>1</sup>

*Background.* Due to rapid advances in globalization and information technology, the need for a highly qualified labor force has gained more attention as a key factor for the efficiency of organizations. It is believed that the willingness of employees' to go beyond their formal job role requirements is an essential component of effective organizations. Those discretionary behaviors which exceed delineated role requirements but are essential for an organization's efficiency are defined as Organizational Citizenship Behaviors (OCB). Organ (1988) identified five OCB dimensions namely;

1. *altruism*, which is associated with voluntary behaviors that either directly or indirectly help another employee with a present work-related problem, such as helping other teachers who have heavy workloads;
2. *courtesy*, which is associated with proactive behaviors that prevent a work related problem from occurring or help to lessen the severity of an anticipated problem by giving advance notice and passing along information;
3. *civic virtue*, which refers to responsive, constructive involvement in the organization, such as keeping abreast of improvements and changes at school;
4. *conscientiousness*, which includes going beyond minimally required levels of punctuality, attendance, and conserving resources, and
5. *sportsmanship*, which refers to the employee's willingness to tolerate the inevitable inconveniences without complaining and stressing the positive aspects of the organization instead of negative.

Although OCB gained the most attention in business and organizational studies, there has been considerable interest in OCBs in the field of education as an important factor for the efficiency of schools. Research has shown that OCB plays an important role in school effectiveness by enabling teachers to adapt to organizational changes more easily, coordinating activities within the school organization efficiently and freeing up resources for more productive purposes (Podsakoff et al., 2000). Organizational citizenship behaviors in schools provide a healthy school context in which teachers make efficient use of their time, work collaboratively and in harmony, engage more in professional activities, and are rarely absent (Garg & Rastogi, 2006).

---

<sup>1</sup>Dr., Izmir Ekonomi University, İzmir, esin.caglayan@ieu.edu.tr



A plethora of research over the last several decades has documented positive correlations between OCBs and many organizational variables, a significant one of which is organizational justice (Cohen-Charash & Spector, 2001; Moorman, 1991; Williams, Pitre & Zainuba, 2002). The term *organizational justice* refers to *people's perceptions of fairness in the workplace*.

Employees assess their experiences at work in relation to whether they are fair and whether organizations display concern for them as individuals. Organizational procedures and decisions perceived as fair are likely to lead employees to reciprocate with higher commitment, greater job satisfaction, and OCBs (Colquitt et al., 2001). In contrast, perceptions of unjust decisions and outcomes may lead employees to engage in negative reactions toward the organization, such as absenteeism and poor performance (Folger & Konovsky, 1989).

The literature on organizational justice has highlighted three distinct, though overlapping, types of organizational justice namely;

1. *distributive justice*, which is concerned with feelings of fairness regarding the allocation of organizational resources, including pay, bonuses, terminations, or any other resource that an organization can provide to employees;

2. *procedural justice*, which is described in terms of perceptions of fairness regarding the procedures associated with determining promotions, performance ratings, bonuses, etc.; and

3. *interactional justice*, which pertains to feelings of fairness regarding quality of the interpersonal treatment, typically by supervisors, during the enactment of procedures. Greenberg (1993) further divides this third type of justice into two: *interpersonal justice* refers to fairness of interpersonal treatment provided during the distribution of outcomes and execution of procedures, *informational justice* refers to perceptions of fairness regarding the adequacy and truthfulness of the information used as the basis for making decision.

Numerous studies have been conducted in non-educational organizations; however, studies related to organizational justice perceptions as predictors of teacher OCB are quite limited. There is a greater need for research exploring the components and factors of OCB in higher education systems (Oplatka, 2006) and its antecedents.

*Purpose.* The purpose of the present study was to examine the relationship between perceptions of organizational justice and organizational citizenship behaviors and to analyze the organizational justice perceptions and organizational citizenship behaviors of instructors with respect to gender, level

of education, and seniority. The study attempted to answer the following questions:

1. What are the instructors' perceptions about organizational justice?
2. Are there any differences between the instructors' organizational justice perceptions in terms of gender, level of education, and seniority?
3. What are the instructors' perceptions about organizational citizenship behaviors?
4. Are there any differences between the instructors' perceptions about organizational citizenship behaviors in terms of gender, level of education, and seniority?
5. Are there any significant relationships between instructors' perceptions of organizational justice and organizational citizenship behaviors?

*Method.* In the interest of this study, the researcher used the descriptive method. The sample of the study consisted of 154 instructors working in a university in Izmir, Turkey. The data were collected using organizational justice scale designed by Colquitt (2001), and OCB scale designed by Podsakoff et al. (1990). Responses were statistically analyzed using independent samples t-Test, one way ANOVA, Scheffe multiple comparison test, and Pearson correlation test. For the statistical analyses, SPSS 15.0 was used.

*Findings and conclusions.* According to the analyses, the faculty members' perceptions of justice in the workplace are high ( $\bar{x} = 3.51$ ) and their opinion on the OCB is very positive ( $\bar{x} = 4.29$ ). Demographic variables (gender, level of education, and seniority) were not found to be related to the faculty members' perceptions of organizational justice. The results showed that instructors' perceptions about organizational justice do not differ significantly ( $p > 0.05$ ) with respect to gender [ $t_{(152)} = 0.25, p = 0.81$ ], level of education [ $t_{(152)} = 1.92, p = 0.56$ ] or seniority [ $F_{(3, 150)} = 0.11, p = 0.96$ ]. This finding concurs with that of the research conducted by Dymek-Thompson (2004).

On the other hand, it was found that there is a significant difference in the OCBs of the faculty members in terms of their gender [ $t_{(152)} = 2.24, p = 0.026$ ]. Female instructors have more positive opinions on OCBs ( $\bar{x} = 4.34$ ), than male instructors ( $\bar{x} = 4.17$ ). This finding converges with that of Garg and Rastogi (2006). Similarly, instructors' views of organizational citizenship behaviors differ significantly in relation to seniority [ $F_{(2.05, 25.39)} = 4.03, p = .009$ ] in favor of instructors who have 15 and above years of experience ( $\bar{x} = 4.48$ ). This supports previous research findings which show that teachers with 1-5 years of experience are less likely to exhibit OCBs than those with more experience (Aktay, 2008; Özer, 2009).

Most importantly, the results of the analyses indicated that a significant relationship exists between the faculty members' perceptions of organizational

justice and their OCB ( $r = 0.318, p < 0.01$ ). This finding converges with many prior research results (Byrne & Cropanzano, 2000; Colquitt et al., 2001; Coyle-Shapiro, Kessler, & Purcell, 2004; Ehrhart, 2004; Linton, 2003;). Besides, significant positive correlations were found between the dimensions of organizational justice and OCB except for the distributive justice and altruism and conscientiousness, and procedural justice and conscientiousness.

The fact that distributive justice, which pertains to the allocation of organizational resources, such as pay and bonuses, was not found to be related to altruism and conscientiousness is not surprising considering the nature of the teaching profession, which, in essence, involves helping others. A teacher would continue to go beyond the role expectations and perform their instructional role without taking into account the possible organizational outcomes they may receive. On the other hand, interactional justice, which is associated with the quality of the interpersonal treatment by the supervisors, was found to be related to all dimensions of OCB. Positive perceptions of fairness are largely attributed to the quality of interactions between the members of the organization (Bies & Moag, 1986). Educational institutions are social organizations and therefore involve a lot of interactions on a daily basis. Professional, ethical and respectful attitudes by supervisors lead teachers to trust them, which reinforces positive perceptions of fairness. Teachers who experience fair treatment are likely to reciprocate it with more organizational citizenship behaviors.

### Kaynaklar/References

- Aktay, A. (2008). *Yönetici ve öğretmenlerin değer tercihleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Allison, B. J., Voss, R. S., & Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282-288.
- Altınkurt, Y., & Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 463-484.
- Aquino, K. (1995). Relationships among pay inequity, perceptions of procedural justice, and organizational citizenship. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 8(1), 21-33.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Baş, G., & Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard and M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organization* (pp. 43-55). CT: JAI Press.
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120(2), 189-208.
- 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), 596-625.
- Cohen-Charash, Y., & Spector P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). *On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure*. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. L. (2001). *Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Coyle-Shapiro, J., Kessler, I., & Purcell, J. (2004). Explaining the relationship between politics perceptions and organizational citizenship behaviors: A dimensional approach. *Journal of Management Studies*, 41(1), 85-106.
- Cömert, M., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2008). Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 7(13), 3-22.
- Çelikten, M. (2001). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(3), 297-309.

- Demircan, N. (2003). *Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- DiPaola, M., Tarter, C. & Hoy, W. K. (2004). Measuring organizational citizenship in schools: The OCB Scale. In Wayne K. Hoy & Cecil Miskel (Eds.) *Leadership and reform in American public schools*. USA: Information Age.
- Dymek-Thompson, C. M. (2004). *Teachers' perceptions of organizational justice as it relates to leader behavior* (Unpublished doctoral dissertation). University of Connecticut, USA.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumuna üzerindeki etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Erkoç, Z. (2000). Orta öğretimde öğretim lideri profili ve yönetim kalite. *Human Resources*, 4(2). Retrieved from <http://www.hrdergi.com/tr/dergi/mayis-haziran-2000/ortaogretimde-ogretim-lideri-profil-ve-yonetimde-kalite/1112.aspx>
- Fahr, J. L., Early, P. C., & Lin, S. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 111-130.
- Garg, P., & Rastogi, R. (2006). Climate profile and OCBs of teachers in public and private schools of India. *International Journal of Educational Management*, 20(7), 529-541.
- Giap, B. N., Hackermeier, I., Jiao, X., & Wagdarikar, S. P. (2005). *Organizational citizenship behavior and perception of organizational justice in student jobs*. Master's project, Ludwig-Maximilians-University. Retrieved from <http://www.reinhausen-office.de/excellence-solutions/ResearchOCB.pdf>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational moderators of theft reactions to underpayment inequity. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 81-103). USA: Erlbaum.
- Göncü, A. (2006). *Motivational processes involved in the relationship between leadership and organizational citizenship behaviors* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Koç Üniversitesi, İstanbul.
- Hoy, W. K., & Tarter, J. C. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Education*, 18(4), 250-259.

- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.
- Karasar, N. (1991). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 27(3), 656-669.
- Koopman, R. Jr. (2003). *The relationship between perceived organizational justice and organizational citizenship behaviors: A review of the literature*. Master's project, University of Wisconsin Stout. Retrieved from <http://www.uwstout.edu/solutions/rs/uwsjsr/koopmann.pdf>.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31(2), 155-168.
- Linton, L. (2003). *Explaining the relationships between politics perceptions and organizational citizenship behaviors: A dimensional approach* (Unpublished doctoral dissertation). Central Michigan University, USA.
- Maiese, M. (2004). "Procedural justice" *beyond intractability*. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder. Retrieved from [http://www.beyondintractability.org/essay/procedural\\_justice](http://www.beyondintractability.org/essay/procedural_justice)
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- 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(3), 209-225.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Mueller, C. W., Iverson, R. D., & Jo, D. G. (1999). Distributive justice evaluations in two cultural contexts: A comparison of US and South Korean teachers. *Human Relations*, 52(7), 869-893.
- Nichols, S. L., & Good, T. L. (1998). Students' perceptions of fairness in school settings: A gender analysis. *Teachers College Record*, 100(2), 369-401.
- 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.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(3), 377-403.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology, 135*(3), 339-350.
- Oplatka, I. (2006). Going beyond role expectations: Toward an understanding of the determinants and components of teacher organizational citizenship behavior. *Educational Administration Quarterly, 42*(3), 385-423.
- Özer, S. (2009). *Eğitim örgütlerinde lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (Nevşehir İli Örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior, 35*(1), S87-S119.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human performance, 10*(2), 133-151.
- 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. *The Leadership Quarterly, 1*(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513-563.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 14*(2), 307-331.
- Poyraz, K., Kara, H. ve Çetin, S. A. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1*(9), 71-91.
- Rego, A. (2003). Citizenship behaviors of university teachers: The graduates' point of view. *Active Learning in Higher Education, 4*(1), 8-23.
- Roch, S. G., & Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management, 32*(2), 299-322.
- Schnake, M., & Dumler M. P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behavior research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*(3), 283-301.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25*(1), 317-339.
- Sitter, V. L. (2004). *The effects of a leader's emotional intelligence on employees' trust in their leader and employee organizational citizenship behaviors* (Unpublished doctoral dissertation). Regent University, USA.

- Somech, A., & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment. *Educational Administration Quarterly*, 38, 555-577.
- Somech, A., & Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38-66.
- Tan, C. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195-207.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsani Bilimler Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Titrek, O., Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). Öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 17, 1-28.
- Uslu, B. ve Balcı, E. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel iletişim algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(3), 461-489.
- Ünal, Z. (2003). *Öğretmenlerde iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Ünüvar, T. G. (2006). *An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior* (Yayımlanmamış doktora tezi). ODTÜ, Ankara.
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (2000). Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(3), 301-319.
- Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44.
- Yaylacı, A. F. (2004). *İlköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yılmaz, K. (2010). Devlet ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(1), 579-616.
- Yılmaz, K., & Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108-126.

Received: 15/11/2013

Revision received: 18/04/2014

Second revision received: 12/11/2014

Approved: 14/11/2014