

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE  
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI  
İLİŞKİSİ:  
SAĞLIK ÖRGÜTÜNDE BİR UYGULAMA  
Nurdan ORAL  
(Yüksek Lisans Tezi)  
Eskişehir,2012**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE  
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ:  
SAĞLIK ÖRGÜTÜNDE BİR UYGULAMA**

**Nurdan ORAL**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İşletme Anabilim Dalı  
Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL**

**Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Nisan,2012**



## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Nurdan ORAL'ın "Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Sağlık Örgütünde Bir Uygulama" başlıklı tezi 10 Nisan 2012 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Celil KOPARAL

Üye : Doç.Dr.Medet YOLAL

Üye : Yard.Doç.Dr.Didem PAŞAOĞLU

Prof.Dr.B.Zafer ERDOĞAN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## Yüksek Lisans Tez Özü

# ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Nurdan ORAL

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nisan 2012

Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL

Bu çalışmanın amacı, sağlık örgütü çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini incelemektir. Çalışma, söz konusu iki kavram ile ilgili literatür taraması ve uygulama olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet kavramı, ikinci bölümde ise örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ve örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi açıklanmıştır. Üçüncü bölümde yer alan uygulama, çalışmanın amacı doğrultusunda kavramlar arasındaki ilişkiyi test etmek üzere Burdur Devlet Hastanesi çalışanlarına yapılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak örgütsel adalet ölçeği, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve demografik özellikler olmak üzere üç bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Bu çalışma sonucunda elde edilen veriler istatistiksel analiz yöntemleri ile değerlendirilmiş, belirlenen değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla bağlamsal (ilişkisel) model uygulanmıştır. Bu çalışmanın sonucuna göre örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişkinin mevcut olduğu ileri sürülmektedir.

**Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık, Sağlık Örgütü.**

## Abstract

# THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR : AN APPLICATION IN THE HEALTH ORGANIZATION

**Nurdan ORAL**

**Department of Business Administration**

**Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, April 2012**

**Adviser: Prof. Dr. Celil KOPARAL**

The purpose of this study is to explore the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in the health sector. The study consists of three parts including literature review and the application of two concepts. In the first part of the study, the concept of organizational justice is examined; in the second part of the study the concept of organizational citizenship behavior is examined and the relationship between the two concepts is investigated; in the third part, in order to test the relationship between the concepts, the application is applied to the staff of the Burdur State Hospital. As a method of data collection, organizational justice instrument, organizational citizenship behavior instrument and demographic characteristics questions were used in the research. The data acquired from the study were evaluated with statistical analysis methods. In order to determine the relationship between the variables, the relational model was used. According to the results of the study there is a significant relationship between organizational justice perceptions and organizational citizenship behavior.

**Keywords : Organizational Justice , Organizational Citizenship Behavior ,  
Health Sector**

## Önsöz

Öncelikle bu çalışmada desteği ve yardımlarını esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Celil Koparal'a ve yüksek lisans eğitimim süresinde desteklerini hissettiğim ve tüm hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımda, aldığım her kararda arkamda olduğunu hissettiren, varlığı ile beni güçlendiren, tezimin her aşamasında yanımda olan, akıl hocam, canım babama; beni her zaman koruyup kollayan, rahat bir çalışma ortamı sağlayan, hayatımı kolaylaştıran canım anneme ve varlığı ile hayatıma neşe katan canım kardeşime; destek, güven, sabır ve fedakarlıkları için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Varlığı ve desteği ile beni motive eden; tezin bir çok aşamasında yaşadığım sorunların çözüm kaynağı, Mehmet Ayhan Kara'ya yanımda olduğu, bana inandığı, güç ve destek verdiği için sonsuz teşekkür ederim.

Tezimin araştırma kısmında benden desteklerini esirgemeyen dostlarım Yasemin Hancıoğlu ve Gözde Terekli'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca Burdur Devlet Hastanesi çalışanlarına ve yöneticilerine uygulama esnasında sağladıkları kolaylık ve anlayıştan ötürü sonsuz teşekkür ederim. Uygulamadaki destekleri için Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Hemşirelik Bölümü öğrencilerine ve öğretim görevlilerine teşekkürü bir borç bilirim.

## İçindekiler

Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Öz.....	iii
Abstract.....	iv
Önsöz.....	v
Özgeçmiş.....	vii
Tablolar Listesi.....	xi
Şekiller Listesi.....	xiii
Giriş.....	1

## Birinci Bölüm

### Örgütsel Adalet ile İlgili Kavramsal Çerçeve

1. Örgütsel Adalet Kavramı Tanımı ve Önemi.....	4
2. Örgütsel Adaletin Boyutları ve İlgili Kuramsal Yaklaşımlar.....	7
2.1. Dağıtım Adaleti.....	8
2.1.1. Eşitlik kuramı.....	8
2.1.2. Göreli yoksunluk kuramı.....	10
2.1.3. Adalet yargı kuramı.....	11
2.2. Prosedür Adaleti.....	12
2.1.1. İşlemsel adalet kuramı.....	14
2.1.2. Dağıtım tercihi teorisi.....	15
2.3. Etkileşim Adaleti.....	16



2.3.1. Adalet güdüsü kuramı.....	18
2.3.2. Kişisel çıkar modeli ve grup değeri modeli .....	19
2.3.3. Çoklu yaklaşımlar modeli .....	20
3. Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutlarının Kişisel ve Örgütsel Sonuçlara Etkisi.....	21

## İkinci Bölüm

### Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili Kavramsal Çerçeve ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisi

1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı Tanımı ve Önemi .....	24
2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Benzer Nitelikte Olan Davranışlar.....	27
2.1. Örgütsel Spontanlık .....	27
2.2. Psikolojik Kontratlar .....	28
2.3. Rol Davranışları.....	28
2.4. Sosyal Temelli Örgütsel Davranış .....	29
3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Gelişimi .....	30
3.1. Barnard .....	30
3.2. Roethlisberger ve Dickson .....	31
3.3. Katz ve Kahn .....	32
3.4. Blau .....	33
3.5. Organ .....	34
4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Boyutları .....	35
4.1. Özgecilik .....	36
4.2. Vicdanlılık.....	37
4.3. Sivil Erdem .....	38



4.4. Nezaket.....	38
4.5. Sportmenlik.....	39
5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kişisel ve Örgütsel Sonuçlara Etkisi.....	40
6. Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi .....	45

### Üçüncü Bölüm

#### Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisini Belirleme Üzerine Bir Araştırma: Bir Sağlık Örgütü Uygulaması

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	48
2. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi, Güvenirlilik ve Geçerlilik Çalışmaları .....	49
3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	52
4. Araştırmanın Önkabul ve Sınırlılıkları .....	53
5. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli .....	54
6. Araştırmanın Metodu.....	56
7. Araştırmanın Bulguları.....	57
7.1. Araştırma Örneklemi İle İlgili Demografik Bulgular .....	57
7.2. Örgütsel Adalet Ölçeğine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	63
7.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	66

7.4. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları ile Demografik Değişkenlerin Analizi .....	68
7.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Demografik Değişkenlerin Analizi .....	77
7.6. Temel Hipotezin Test Edilmesi .....	81
Sonuç ve Öneriler .....	84
Ekler.....	89
Kaynakça .....	92

## Tablolar Listesi

Tablo 1. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Sonuçları .....	51
Tablo 2. Araştırma Örnekleminin Demografik Özellikleri .....	58
Tablo 3. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değeri .....	63
Tablo 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değeri .....	66
Tablo 5. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin t-Testi Tablosu .....	69
Tablo 6. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları İle Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu .....	70
Tablo 7. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları İle Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu.....	71
Tablo 8. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu.....	72
Tablo 9. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları İle Hastanedeki Görev Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu.....	73
Tablo 10. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları İle Meslekte Toplam Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu.....	74
Tablo 11. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları İle Hastanede Toplam Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu.....	75

Tablo 12. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları İle Yöneticilik Görevi Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin t-Testi Tablosu .....	76
Tablo 13. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin t-Testi Tablosu .....	77
Tablo 14. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu .....	77
Tablo 15. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu.....	78
Tablo 16. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Eğitim Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu .....	78
Tablo 17. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Hastanedeki Görev Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu.....	79
Tablo 18. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Meslekte Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu	79
Tablo 19. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Hastanede Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu	80
Tablo 20. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Yöneticilik Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin t-Testi Tablosu .....	80
Tablo 21. Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi .....	81

## Şekiller Listesi

Şekil 1. Araştırma Modeli .....	54
Şekil 2. Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı.....	59
Şekil 3. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	59
Şekil 4. Örneklem Grubunun Yaş Durumlarına Göre Dağılımı.....	60
Şekil 5. Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	60
Şekil 6. Görev Dağılımının Evren ve Örnekleme Göre Oranları.....	61
Şekil 7. Örneklem Grubunun Meslekte Çalışma Yılı ve Kadro Dağılımları .	61
Şekil 8. Örneklem Grubunun Hastanede Çalışma Yılına Göre Dağılımı.....	62
Şekil 9. Örneklem Grubunun Yöneticilik Görevi ve Yöneticilik Sürelerine Göre Dağılımı.....	62

## Giriş

Günümüzün yoğun rekabet koşulları, örgütlerde insan kaynağına verilen önemin artmasına neden olmuştur. Bilgi ve birikim düzeyi yüksek çalışanlara sahip olan örgütler, rekabet ortamında önemli bir avantaj yakalamaktadır. Yeni teknolojiler, üstün yönetim sistemleri, elektronik sistemler gibi etkenler örgütlerin başarısı için gerekli olmasına karşın, örgütsel başarıyı sağlayan temel etken insan kaynağının niteliğidir. Bu doğrultuda, örgütlerin sürekli değişen koşullar altında başarılı olabilmeleri, formal rol tanımları ile sınırlı kalmadan, görevin getirdiklerinin ötesinde, örgütsel etkinliğe ve gelişmeye katkıda bulunmaya istekli çalışanlar sayesinde olacaktır. Çalışanların formal rol tanımları ötesinde, gönüllü olarak sergiledikleri, örgütün biçimsel ödül sistemi ile doğrudan ödüllendirilmeyen fazladan rol davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, son yıllarda sosyal bilimler alanında önemli konulardan biri olmuştur. Konuya olan ilginin temel nedeni örgütsel vatandaşlık davranışı ile bireysel ve örgütsel performans arasında olumlu ilişkilerin varlığıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışını literatürde yapılan tanımlamalardan yola çıkarak, çalışanların gönüllü olarak yaptıkları, rol tanımlarında ya da sözleşmelerinde yer almayan, örgütsel başarıya katkıda bulunan, yerine getirilmediğinde ceza gerektirmeyen, örgüt açısından arzulanan bireysel davranışlar olarak ifade edebiliriz. Çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, işin ve örgütün gelişimi için önerilerde bulunma, işinin bir parçası olmasa bile yeni gelen çalışanların oryantasyonuna yardım etme, işe vaktinde gelmeye özen gösterme, çalışma zamanını etkili değerlendirme gibi davranışlar örgütsel

vatandaşlık davranışı kavramı ile ilişkilidir. Örgütler başarıyı yakalayabilmek ve sürdürebilmek için, gereksiz çatışmalara girmeyen, örgütün kaynaklarını israf etmeden kendi kaynağı gibi kullanan, örgütsel hedeflere ulaşmada istekli örgütsel vatandaşlara ihtiyaç duymaktadırlar.

Literatür incelendiğinde, çalışanların bu davranışı sergilemelerinde etkili olan, iş tatmini, örgütsel güven, örgüte bağlılık, motivasyon, liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel adalet gibi örgütsel ve yönetsel faktörlerle ilişkisinin incelendiği görülmektedir. Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülen faktörlerden biri olan örgütsel adalet konusu ele alınacaktır.

Genel tanımıyla örgütsel adalet, çalışanların örgütteki uygulamalarla ilgili adalet algılamalarıdır. Çalışanlar algıları yönünde tutum geliştirmekte, geliştirdikleri tutumları da davranışa dönüştürmektedirler. Çalışanların örgütsel adaletle ilgili olarak, örgütün işleyişi esnasında yöneticileri tarafından adaletli bir uygulamaya tabi tutulduklarına veya tutulmadıklarına dair inançları örgütsel davranışları üzerinde etkili olmaktadır.

Örgütsel adalet kavramı ile ilgili ilk çalışmalar kazanımların dağıtımına (dağıtım adaleti) yoğunlaşmış, daha sonra dağıtım kararlarının ortaya çıkış süreçlerini belirleyen prosedürlerin adilliği (prosedürel adalet) ile ilgilenmiş ve prosedürlerin uygulanması esnasında yöneticilerin çalışanlara yönelik davranışlarının (etkileşimsel adalet) adil olup olmadığına ilişkin araştırmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda, örgütsel adalet algılamalarının iş tatmini, bağlılık, güven, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışını arttırdığı, işten ayrılma ve işe devamsızlığı azalttığı, çalışanların yönetsel kararlara uyum sağlamasında, değişimi kabullenmelerinde ve uygulamalarında kolaylık sağladığı vurgulanmaktadır.

Bu bilgiler doğrultusunda, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını en sık göstermeleri arzulanan sektörlerin başında gelen sağlık örgütlerinde örgütsel adalet algılamalarının ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinin incelenmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. İnsan hayatının telafisi olmaması nedeniyle göstermek zorunda oldukları üstün gayretten dolayı, sağlık rgt çalışanlarına daha fazla zen gösterilmesi gerekmektedir. Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin sağlık rgt alışanları açısından ele alınması ile sağlık yöneticilerine katkı sağlanılacağı düşünülmektedir.



## Birinci Bölüm

### Örgütsel Adalet İle İlgili Kavramsal Çerçeve

#### 1. Örgütsel Adalet Kavramı Tanımı ve Önemi

Kaynakların kıt olması sosyal sistemlerde paylaşım sorunları yaratmış ve bu nedenle insanların toplu yaşama geçmelerinden itibaren bilim adamları tarihin her döneminde “sosyal adalet” ile ilgilenmişlerdir. Adaletin kökleri, topluluk halinde yaşayan insanların ihtiyaçlarını karşılarken elde etmiş oldukları kazançların doğruluk ve eşitlik anlayışı ile dağıtılması gerekliliğine dayanmaktadır (İşbaşı,2000:41). Adalet, hak ve hukuku gözetme ve yerine getirme davranışlarını ifade etmektedir (Püsküllüoğlu,1999:42). Bu bağlamda, “sosyal adalet” kavramının örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir.

Adalet konusunun hayatın bütün alanlarında ortaya çıktığını belirten Greenberg ve Colquitt (2005) örgütsel adaleti, bireylerin örgütteki adalet algısı olarak tanımlamaktadır (Kutaniş ve Çetinel, 2009:694). Örgütsel adalet, özellikle çalışanların işlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algılarını 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). Örgütlerdeki adalet, kazanımların dağıtılmasıyla dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler, bireyler arasındaki etkileşimin gerektirdikleri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlarla açıklanmaktadır (Folger, Cropanzano, 1998). Greenberg (1990b :400) bu kavramı kazanımların (dağıtım adaleti), süreçlerin (prosedür adaleti) ve bireylerarası

ilişkilerin (etkileşim adaleti) adilliğine dayanan bir sınıflama kullanarak açıklamıştır.

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalar otuz yılı aşkın süredir devam etmektedir. 1960 – 1970'lerden beri iş ortamında dikkat edilen, önem verilen bir konu olarak adaleti açıklama ve tanımlama çabaları *örgütsel adalet* adı verilen yeni bir literatürün gelişmesine yol açmıştır (Greenberg,1990). Bu çalışmaların temeli Stouffer'in "Görelî yoksunluk", Homans'ın "Dağıtım adaleti" ve Adams'ın "Eşitlik Teorisi" ile atılmıştır (Özmen vd., 2007:20). Adams'ın 1965 yılında geliştirdiği eşitlik teorisinin çatısını; bireyin eğitimi veya çabasıyla örgütün girdilerine sağladığı katkı oranındaki karşılığını örgütten alması oluşturmaktadır (Barsky ve Kaplan, 2007:286).

Günümüz bilim adamlarının adalet hakkındaki söyledikleri, olması gereken adalet üzerine değil, bireyler tarafından algılanan adalet üzerine odaklanmaktadır. Bu düşünce içerisinde, adalet ve hakkaniyet konularının anlaşılması insanların neleri adil olarak algıladıklarını anlamayı gerektirmektedir (Greenberg ve Colquitt,2009:1-13).

Gillespie ve Greenberg (2005) adalet kavramının çalışma yaşamında önemli bir yere sahip olmasının sebebini üç farklı görüş etrafında toplamıştır (Minibaş Poussard ve Erkmen,2008:109).

1. Adalet algısı, benlik değerini etkiler; diğerleri tarafından kabul edildiğinin bir göstergesi olarak algılanır.
2. Adalet değerlendirmesi, bireyin emeğinin karşılığını alıp almadığını kontrol etmesini sağlar.

3. Adalet algısı, o iş ortamında ahlaki değerlere saygı gösterildiği sonucuna varmayı sağlar. Adalet, insana saygı duyulduğuna ve değer verildiğine işaret eder.

Adalet toplumsal düzenin sağlanmasında yol gösterici bir ilke olarak ele alınması gereken bir kavramdır (Çakır, 2006:17) Küçük gruplardan tüm topluma kadar her büyüklükteki sosyal sistem ödül, ceza ve kaynakların dağıtımı ile ilgilenir. Dağıtımda algılanan adaletsizlik toplum düzenini bozan sonuçlara yol açar. Bu bağlamda sosyal sistemler etkin bir dağıtım yapma ve üyelerini memnun etme konusuna büyük önem verir (Yıldırım, 2002:17). Mueller ve Wynn'e(2000) göre örgütsel adalet ile ilgili pek çok çalışmanın odağını, bireyin algılanan adaletsizliğe verdiği bilişsel ve davranışsal yanıtlar oluşturmaktadır. Bu çalışmalar birbirleriyle pek çok yönden farklılaşmakla birlikte, ortak noktaları "insanların adaletle kayıtsız olmadıkları" yani "adaletle değer verdikleri" varsayımıdır. Öyle ki tarih, bireylerin adaletsizlikle karşılaştıklarında şartlarının tekrar adalet algılarına uygun hale gelmesi için giriştikleri mücadelelere dair örneklerle doludur (Kutunis ve Çetinel, 2010:691).

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içerisinde adaletin var olduğu inancını taşımaları sonucunda ortaya koydukları işin, örgütün diğer çıktıklarına etkisinin neler olabileceği konusuna odaklanmıştır (Pillai vd. 1999). Çalışanların, kendilerine adil davranıldığına dair inançlarının düzeyi olarak ifade edilen örgütsel adalet algısı; çalışan seçimi, performans değerlendirme, ödüllendirme, maaş ya da başka çıkarlar sağlama yolu ile şekillenir. Buna göre, bir hareket çoğu kişi tarafından adil olarak algılanıyorsa, adil olarak tanımlanmaktadır (Greenberg,1987:10). Çalışanların adaletsizlik algıları, haklarını alamamış olmalarından, hak edenlerin cezalandırılmıyor olmasından, verilen cezanın çok hafif, ağır ya da daha önceki aynı türden cezalarla tutarsızlık göstermesinden,

cezalandırma yönteminin adil olmamasından kaynaklanabilir (Trevino, 1992:369). Aynı zamanda çalışanların adaletsizlik algılamaları, iş yerinin yapısı ve ödül çeşitlerine göre farklılık gösterebilmektedir (Greenberg,1990a). Bireyler, kendilerine adil davranılmadığını hissettiklerinde, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirirler, moralleri bozular, işlerini terk etme olasılıkları artar. Çalışanların hoşnutsuzluk duygusu, örgüte ve örgüt çevresine karşı iyi niyetlerini yitirmelerine yol açabilir. Oysa yapılan araştırmalar kendilerine adil davranıldığını düşünen çalışanların örgüte olumlu eğilimlerinin olacağı ve adil uygulama ve davranışların örgüte bağlılığı ve işte kalma niyetini artırıp, güçlendireceği yönündedir (Folger, Cropanzono, 1998; Barling ve Phillips, 1993).

## 2. Örgütsel Adaletin Boyutları ve İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

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 otoriter kişiler tarafından gösterilen davranışlar ve yapılan açıklamalar yoluyla adalet algılamasını etkilemektedir (etkileşimsel adalet) (Cohen-Charash ve Spector, 2001 akt.Polat,2007).

Bazı araştırmacılar (Pillai vd., 1999) örgütsel adaleti dağıtımsal ve prosedürel olmak üzere iki boyut olarak ele alırken; Greenberg (1987) bu kavramı,

dağıtımsal(kazanımların adilliği) , prosedürel(süreçlerin adilliği) ve etkileşimsel (bireyler arası ilişkilerin adilliği) olmak üzere üç boyutta incelemiştir.

## **2.1. Dağıtım Adaleti**

Örgütsel adalet araştırmalarında ele alınan ve tanımlanan ilk örgütsel adalet türü Dağıtım Adaletidir. Dağıtım adaleti, kazanımların veya ödüllerin dağıtımında, kişilerin bu dağıtımı adaletli algılayıp algılamadığına yönelik inançlardır (Baron ve Krepes, 1999:107). Dağıtım adaleti, elde edilen kazanımların çalışanlar arasında adil olarak paylaşımını konu edinir (Sezen, 2001). Bu kazanımlar; görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar, ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler, vb.dir. Paylaşılan şeyler elle tutulur mallar olabileceği gibi sosyal pozisyonlar, fırsatlar veya roller olabilmektedir (Irak,2004:28).

Dağıtım adaleti ile ilgili çalışmaların temelini Homans'ın (1961) "Dağıtımsal Adalet Kuramı, Adams'ın (1965) "Eşitlik Kuramı", Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Kuramı ve Leventhal'ın (1976,1980) "Adalet Yargı Kuramı" oluşturmaktadır (Özdevecioğlu, 2003; İşbaşı, 2001). Adams'tan önce Stouffer (1949) ve Homans (1961) dağıtımcı adalet fikrini ortaya atmış fakat bilimsel olarak anılması Adams ile birlikte olmuştur. Bu nedenle dağıtım adaleti kavramı daha çok Adams'ın "Eşitlik Kuramı" ile kavramlaştırılmıştır (Greenberg, 1990b:419).

### **2.1.1. Eşitlik Kuramı**

Homans (1961), dağıtımda eşitliğin adalet değil adaletsizlik yarattığını, dağıtımda denkliğin gerçekleşmesi ile adaletin sağlandığını ileri sürmüştür. Buna göre, dağılımda denkliğin kazanç, yatırım ve kârın hesaplanması ile saptanabileceğini savunmuştur (Çakır, 2006: 22). Adams'ın "Eşitlik Kuramı",

Homans'ın "Dağıtım adaleti Teorisi"ne dayanmaktadır (Çakır, 2006:23). Adams'ın "Eşitlik Kuramı", kişinin kendi çabaları veya katkıları dahilinde elde ettiği kazanımı başkaları ile kıyaslaması sonucu algıladığı eşitlik veya eşitsizlik durumudur (Greenberg, 1990b:400).

Eşitlik kuramı, insanların örgüte yaptıkları katkılara eşit karşılıklar almayı bekledikleri ilkesine dayanmaktadır. Bu kurama göre, kişi örgüte ne kadar çok katkıda bulunursa, performansı ne kadar yüksek olursa, örgütün de ona daha çok kazandırmasını bekler (Robinson, 2004:9). Adams, kişilerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını görmüştür (Eren, 2000:522). Bu durum aşağıdaki gibi formüle edilmektedir;

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımları}}{\text{Kişinin Katkıları}} = \frac{\text{Diğer kişinin kazanımları}}{\text{Diğer Kişinin Katkıları}}$$

Burada katkılar (inputs) işteki çaba, eğitim, deneyim, üstlenilen sorumluluk, yaş ve cinsiyet, bilgi ve beceriler gibi örgüte çalışanların verdikleri girdilerdir. Kazanımlar ise, aldığı ücret, işle ilgili haklar, statü, terfi, yetki gibi çalışanın çabaları karşılığında örgütten aldığı çıktılardır (Eroğlu, 1996:288; Uysal, 2002:40). Yukarıda formüle dildiği gibi, eşitlik teorisine göre çalışanlar kazanımları/katkılarını başka bir çalışanın kazanım/katkı oranı ile karşılaştırır. Bu iki oran eşit olduğunda, çalışan adalet duygusu yaşar. Ancak bu iki oran arasında bir farklılığın ortaya çıkması, çalışanda adaletsizlik duygusuna yol açar (Beugre, 1998:2, akt. İçerli, 2010:72).

Yaptıkları karşılaştırma sonucunda bu oranın düşük veya yüksek çıkması çalışanlarda bazı davranışsal ve duygusal tepkilere neden olur. Kişinin kendini başkaları ile karşılaştırması sonucu bu oran yüksek çıkarsa kişi hak ettiğinden

fazla kazandığını hissederek suçluluk veya utanç, düşük çıkarsa hak ettiğinden daha az kazandığını düşünerek kızgınlık veya dargınlık hisseder (Greenberg, 1990b:400). Bu duyguların tümü olumsuz duygular olduğundan kişileri dengesizliği ortadan kaldırılması için kişileri harekete geçmeye güdüler (İşbaşı, 2000:5).

Adams'a göre çalışanlar adil olmayan durumlar karşısında aşağıdaki davranışsal tepkileri verir;

1. İş kalitesi ve verimi azaltmak,
2. Kazancının artmasını talep etmek, örneğin zam istemek,
3. Kendi katkı, kazanım oranına ilişkin algıyı veya kendini karşılaştırdığı kişiyi değiştirmek,
4. Diğer kişinin katkısının veya kazanımının değişmesi için çaba göstermek,
5. İşten ayrılmak (Yıldırım, 2002:32 ; Çakır, 2006:26).

Adams'ın Eşitlik Kuramı, adalet araştırmaları için önemli bir başlangıç olmuş ancak bu teori, adalet kararlarının nasıl oluştuğu konusunda yetersiz kalmıştır (Uysal, 2002). Eşitlik kuramındaki eksiklikler, görelî yoksunluk kuramı ile giderilmeye çalışılmıştır.

### 2.1.2. Görelî Yoksunluk Kuramı

Adalet konusunda yapılan çalışmalardan bir diğeri de "Görelî Yoksunluk Kuramı"dır. Bu kurama göre kişi belirli ödül dağıtımında kendisi ile başkalarını birçok faktöre göre kıyaslar. Görelî Yoksunluk, bu kıyaslama sonucunda kişilerin yaşadıkları adaletsizlik veya yoksunluk hissini ifade eder (Greenberg, 1987:12).

Bu kuramın öncüleri Stouffer, Suchman, DeVinney, Star ve Williams (1949)dır. Daha sonra Crosby (1979) ve Folger (1986) tarafından geliştirilmiştir. Crosby(1976)'ye göre görelî yoksunluğun iki ayrı anlamı bulunmaktadır. Birincisi, çalışanın olumsuz ve farklı karşılaştırmalar yaptığında hissettiği duygudur. Belirli ödül dağıtım şekilleri, çalışanları bazı sosyal kıyaslamalar yapmaya sevk etmektedir. Bu kıyaslamalarda ortaya çıkan olumsuz sonuçların yol açtığı yoksunluk hissi, çalışanları depresyondan şiddetli taşkınlıklara kadar varan çeşitli tepkilere itmektedir. İkincisi ise, algılanan adaletsizliği oluşturan karşılaştırmaları açıklayan teorilerdir. Bu teoriler çoğu modele öncü olmuşlardır (Irak, 2004:28).

### 2.1.3. Adalet Yargı Kuramı

Leventhal (1976, 1980) tarafından geliştirilen bu kuram, Adams'ın Eşitlik Kuramına alternatif olarak geliştirilmiştir. Adams'ın Eşitlik Kuramına göre kişiler; kazançlarının katkıları oranında olup olmaması ile adil dağılımı değerlendirmektedir. Yapılan araştırmalarda adil dağıtım ilkesinin bazen ihlal edildiği ve kazanımların eşit paylaşım ilkesine dayanarak dağıtıldığı görülmüştür. Örneğin; kazanımların çalışanlara katkıları oranında dağıtılmadığı, aksine kazanımların hak etsin veya etmesin tüm çalışanlara eşit şekilde dağıtıldığı ya da kazanımların çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığı gözlemlenmiştir. Eşitlik kuralının bu şekilde ihlal edilmesinin uygun şartlar altında tamamen adil olabileceğini kabul eden Leventhal (1976) "Adalet Yargı Kuramı"nı formüle etmiştir (Greenberg, 1987:12,13; akt İçerli, 2010:74). Adalet Yargı Kuramında, çalışanların karşılaştıkları durumlar için birbirinden farklı dağıtım kuralları uygulanarak ödül dağıtım kararları alınmaya çalışılmaktadır. Örneğin, Çalışanlar arasında sosyal uyumun sürdürülmesinin vurgulandığı durumlarda adil dağıtım uygulanması, eşitlik kuralının izlenmesini



gerektirebilir. Yani böyle bir durumda ödüller hak edenler arasında, yaptıkları katkılar göz önüne alınmaksızın eşit olarak bölüştürülecektir (Deutsch,1975,1985; Leventhal,1976 ; akt.Greenberg, 1990b:401).

Daha önce yapılan açıklamalar doğrultusunda, dağıtım adaletinin temelini iki temel kuram “Eşitlik Kuramı” ve Leventhal’ın “Adalet Yargı Kuramı” oluşturmaktadır. Her iki kuram da kazanımların adil dağıtımı ile ilgilenmişler (Greenberg, 1990b:402) ancak Eşitlik kuramının sadece “hak etme” ilkesinden yola çıkarak kazanımlarının adillığının değerlendirilmesi; Adalet Yargı Kuramının ise, sadece katkı kriterine göre değil, ihtiyaç yada eşitlik kriterlerine dayanması iki kuramı ayıran en belirgin farktır (Alper, 2010:10).

## **2.2. Prosedür Adaleti**

Adalet konusunda yapılan ilk çalışmalarda örgütsel adaletin yalnızca dağıtım adaletinden oluştuğu düşünülmüştür. Ancak dağıtım adaleti, bireylerin adaletle ilişkin algılamalarının sadece bir boyutunu açıklaması nedeniyle yetersiz kalmıştır. Araştırmalar ilerledikçe, bireylerin örgütsel adalet algılarının oluşmasında elde ettikleri sonuçların yeterli olmadığı görülmüş ve adaletin diğer bir önemli yönü olan “prosedür adaleti” keşfedilmiştir (Irak,2004:29). Prosedür adaleti, bireylerin sadece çıktılarının adaletli olup olmaması üzerindeki algılamaları değil, bununla birlikte kazanımları belirlemede kullanılan yöntemler, araçlar ve süreçlerin adil algılanmasıdır (Folger,Cropanzono1998:26 ; Baron ve Kreps,1999:108).

Prosedür Adaletinin ortaya çıkışı ve gelişimi Thibaut ve Walker (1975) ve Leventhal’ın (1980) çalışmalarına dayanmaktadır (Greenberg,1990b:411). Thibaut ve Walker (1975), hukuk alanındaki yasal prosedürlerin alınan kararların toplum tarafından kabulündeki etkisi üzerinde çalışmışlardır

(Greenberg, 1987:14). Folger ve Greenberg (1985) ise, prosedür adaleti kavramını organizasyonlara uyarlayan ilk araştırmacılar olmuştur (İşbaşı,2000:51).

Prosedür adaleti, kararların alınmasında kullanılan en önemli araçların yani prosedürlerin adilliğine ilişkin bir kavramdır. Başka bir deyişle, kararların adilliğini konu alan dağıtım adaletinin tersine prosedür adaleti, bu kararlara neden olan süreçleri konu almaktadır. Örneğin, örgütlerdeki adalete ilişkin dağıtımsal bir yönelim, çalışanların ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, prosedüre dayalı bir yönelim çalışanların bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerine yoğunlaşmaktadır (Folger, 1987:144). Literatür incelendiğinde pek çok araştırmada, “kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adil olmadığına ilişkin algılamaların, kazanımların adilliği ile ilgili algılamaları da etkilediği” şeklinde sonuçlara varıldığı görülmektedir. (İşbaşı, 2000:52).

Thibaut ve Walker (1975), adalet algılamasının başlıca belirleyicileri olarak süreç kontrolü ve fırsatlar için söz hakkı verilmesi gibi yapısal unsurlara odaklanmışlardır. Çalışmalarında, bireylerin süreç üzerinde kendilerini kontrol hakkına sahip olarak gördüklerinde prosedürleri adil olarak algıladıkları tespit edilmiştir (Pekdemir, 2007:267). Başka bir ifadeyle, duruma itiraz edenler eğer süreç kontrolüne sahip olduklarını algılayarlarsa, süreçleri adil olarak görebilirler (Colquitt vd., 2001:426; İçerli, 2010:81). Çalışanlar, çıktının belirlendiği süreci adil olarak algıladıklarında, arzulanmayan bir çıktı ile karşılaşmış olsalar da, çıktıyı daha olumlu değerlendirme eğiliminde olmaktadır. Bir başka ifadeyle çalışanlar, sonuç uygunsuz olsa dahi, söz haklarının olduğu işlemleri, sessiz kalmak durumunda oldukları işlemlerden daha adil olarak algılamaktadırlar (Bies,Shapiro,1987:210).

Thibaut ve Walker, prosedür adaleti çalışmalarını karar alma süreçlerindeki kontrole izin veren prosedürler üzerine kurmuşlardır. Özellikle de yasal ortamlardaki karar alma süreçleri ile ilgili formal prosedürlere odaklanmışlardır. Kişilerin prosedür adaletine (süreç kontrolüne) önem verdiklerini çünkü prosedür adaletinin, karar alıcıların adil dağıtım kararları almalarını kolaylaştırdığını ileri sürmüşlerdir. Başka bir ifadeyle, prosedürler kazanımlarla ilgili oldukları sürece değerlidir. Kontrol modeli ile Thibaut ve Walker, dikkatleri hem karar alma sürecine çekerken, hem de dağıtım adaletinde öne çıkan doğrudan kazanımlar hakkında karar alma konusuna çekmişlerdir. Bu durum çok doğaldır çünkü, bu model köklerini dağıtım adaletinin hakim olduğu bir dönemden almıştır (Tyler,Blader,2003:107).

Çalışanların prosedürel adalet algısına etki eden üç temel faktörün varlığından söz edilebilir (Greenberg, 1990b:409-411) :

- i) Karar alma sürecinin tarafsızlığı,
- ii) Karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven,
- iii) İlişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı olması.

Örgütsel adalet algısı, yönetim ve çalışanlar arasındaki sorunları gidermeye yarayan etkili bir birleştirici mekanizma fonksiyonunu yürütebilmektedir. Adaletli yönetim, çalışanların yönetimi meşru olarak algılamasına katkı sağlamaktadır (Konovsky, 2000:490).

### 2.2.1. İşlemsel Adalet Kuramı

Thibaut ve Walker (1975) tarafından geliştirilmiş bir kuramdır (Greenberg, 1990b:402). Hukuk kuralları üzerinde çalışan araştırmacılar, hukuki kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin, alınan kararların toplum tarafından

kabulünde önemli etkisi olduğunu vurgulamışlar (Greenberg,1987:14) ve bu yönde bir kuram geliştirip, bu kurama “Prosedürel Adalet Teorisi” (Procedural Justice Theory) adını vermişlerdir (Greenberg, 1987:14 ; akt. Çolak ve Erdost, 2004:56).

Araştırmacılar, prosedür adaleti etkilerini açıklamak için mahkemelerdeki davaların çözüm aşamalarını incelemişlerdir (Greenberg, 1987:13). Araştırmada üç ayrı taraf tarif edilmiştir. Bunlar; “davalı ve davacı” olmak üzere iki taraf ve aracı durumdaki “hakim”dir (Greenberg, 1987:13). Thibaut ve Walker anlaşmazlıkların hukuki çözümünde, kanıtların toplanmasında ve sunulma sürecindeki kontrol (process control) ve kanıtların ortaya konulduğu karar aşamasındaki karar kontrolü (decision control) olan iki tür kontrolden bahsetmişlerdir (Greenberg, 1987:14 ; akt.Çolak ve Erdost, 2004:56-57). Thibaut ve Walker’a göre bireyler karar kontrolüne sahip olmayı isterler ancak bireylerin karar kontrolü üzerinde tam kontrolü mümkün değildir. Bu durumda kararları etkileyen süreçler üzerinde belli bir düzeyde kontrole sahip olan çalışanlar, çıktılar kendi menfaatlerine ters düşse bile bu durumu kabul edebilmektedirler (Çolak ve Erdost, 2004:56-57). Thibaut ve Walker’ın araştırmaları ile süreçlerdeki adaletli uygulamalar ele alınmış ve birçok araştırmacı tarafından örgütlere uyarlanmıştır.

### 2.2.2. Dağıtım Tercihi Teorisi

Dağıtım tercihi kuramı (Allocation Preference Theory), Leventhal’ın Adalet yargı kuramına dayanılarak Leventhal, Fry ve Karuza (1980) tarafından geliştirilmiştir. Prosedürlerin adil olması için barındırması gereken temel unsurları tanımlamaktadır (Konovsky, 2000:94).

Levental ve arkadaşlarına göre, örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek altı temel kural aşağıdaki gibidir (Özdevecioğlu, 2003:79 ; Ambrose, 2002:804)

1. Tutarlılık (consistency): prosedürler tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanmalı ve kullanıldığı her seferinde aynı kuralları ve protokolleri izlemelidir.
2. Önyargılı Olmamak (bias supression): karar alıcılar kendi menfaatlerine göre karar almamalıdır.
3. Doğruluk (accuracy): kararların doğru bilgilere dayanarak verilebilmesi için taraflarca sunulan bilgiler doğru olmalıdır.
4. Düzeltilbilirlik (correctability): çalışanlar alınan bazı kararlara itiraz edebilmeli veya o kararları düzelttirme hakkına sahip olabilmelidir.
5. Temsilcilik (representativeness): çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmeli ve fikirleri alınmalı. Bu kural Thibaut ve Walker'ın çalışanlara söz hakkının ya da süreç kontrolü hakkının verilmesi düşüncesi ile uyuşmaktadır.
6. Etiklik (ethicality): alınacak kararlar, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olmalıdır.

Bu kurama göre çalışanlar, ancak bu kurallar uygulandığında, örgütlerdeki süreçlerin adil olduğuna inanacaklar ve örgütlerdeki yaşadıkları problemlerin sorumluluğunu almayı kabul edeceklerdir, aksi takdirde daha yıkıcı davranışlar sergilemeye meyilli olacaklardır (Skarlicki ve Folger, 1997:439).

### 2.3. Etkileşim Adaleti

Son yıllarda geliştirilen örgütsel kuramların kişilerarası etkileşim ve bu etkileşimin etkileri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Etkileşim adaleti,

örgütte karar alıcılar ile çalışanlar arasındaki iletişim sürecine odaklanmaktadır (Kutunis, Çetinel, 2010:187). Bies ve Moag (1986), çalışanların, kendilerine tam ve doğru bilgiler sunulduğunda ve verilen kararlar için haklı açıklamalar yapıldığında kendilerine adil olarak davranıldığını düşündüklerini ifade etmişler ve adaletin üçüncü boyutunu “Etkileşim Adaleti” olarak adlandırılmışlardır (Ambrose, 2002:804).

Örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgili olan etkileşim adaleti, adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük, saygı ve alınan kararlar için geçerli nedenlerin olması gibi yönleri esas alır. Etkileşim adaletinin tanımı “örgütsel işlemlerin uygulanması” ifadesini içerdiği için adaletin sosyal belirleyicilerini, hem prosedür adaletini hem de dağıtım adaletini içerir (Uysal,2002:68). Bies (1993), etkileşim adaletini; örgütsel işlemler uygulanırken çalışanların karşılaştıkları tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır (Özdevecioğlu,2003:85).

Etkileşim adaleti ile ilgili çalışmalar, prosedür ve dağıtım adaleti ile karşılaştırıldığında çalışanların çalışma ortamına ve yöneticilere karşı oluşabilecek güven, bağlılık ve takdir gibi olumlu tepkilerin iyi bir habercisi olduğu anlaşılmaktadır (Çolak ve Erdost, 2004:61). Hatta Moorman (1991) ve Barling ve Michelle (1993)’e göre etkileşim adaleti prosedür adaletinden daha önemli sonuçlar doğurmaktadır. Etkileşim adaletinin yönetime ve örgüte karşı oluşturulan tutumlarla doğrudan ilişkisi vardır. Adil algılanan iletişim, çalışanların daha olumlu tutumlar içinde olmasını sağlar (Mossholder,1998).

Etkileşim adaletinin gerçekleşmesi için iki unsur söz konusudur. Bunlardan ilki yöneticinin prosedürleri uygularken çalışanlara karşı tavırlarını ifade eden “kişilerarası adalet” , ikinci unsur ise yöneticilerin kararları ile ilgili çalışanlara verdikleri bilgiler ve açıklamaları ifade eden “bilgisel adalet”tir (Colquitt vd.,

2001:427 ; Greenberg,1990b:411). Etkileşim adaleti, prosedürlerin yada çıktılarının yapısal yada sistematik özelliklerinden çok karar alıcıların kişilerarası adalet ve bilgisel adaleti içine alan tavır ve davranışları ile ilgilenmektedir (Çolak ve Erdost, 2004:60). Greenberg'e göre, kişilerarası adalet algısı, çalışanların tercih etmedikleri çıktılarla karşı karşıya kalsalar dahi, kararlara daha az tepki göstermelerini sağlamaktadır. Benzer şekilde prosedürler hakkındaki bilginin düzenli olarak verilmesi de çalışanların prosedürlerin adil olduğuna ilişkin olumlu algılamalar edinmelerini sağlamaktadır (Colquitt vd., 2001:427).

### 2.3.1 Adalet Güdüsü Kuramı

Lerner (1977,1980) , Leventhal'ın dağıtım tercihi kuramına eleştiri olarak bu kuramı geliştirmiş ve dağıtım uygulamalarının dayandırılabilceği dört ayrı ilke belirtmiştir (İçerli, 2010:75-76).

1. Rekabetçi Adalet İlkesi ; Dağıtım kişilerin performansına göre yapılması,
2. Eşitlik İlkesi; Dağıtımın her koşulda eşit biçimde yapılması,
3. Eşit Temelli Paylaşım İlkesi; Dağıtımın görelî katkılara dayanarak yapılması,
4. Marksist (Gerçek) Adalet İlkesi; Dağıtımın kişilerin gereksinmelerinin karşılanmasına yönelik yapılmasıdır.

Kısaca, Adalet güdüsü kuramına göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin, bir yöneticinin yakın bir arkadaşı ile ilgili dağıtım kararında yakın arkadaşının ihtiyaçları üzerinde durarak Marksist adalet ilkesini uygulayacak, arkadaşlığının olmadığı mesafeli ilişkilerde eşit paylaşım ya da eşit temelli paylaşım ilkelerini uygulayacaktır (İçerli, 2010:76 ; Greenberg, 1987:13).

Örgüt içinde bir çalışanın , diğer çalışanın hak ettiği şeyi aldığını görmesi, çalışanın, motivasyonu açısından son derece önemlidir. Bu açıdan

değerlendirildiğinde, bu kuramın adaleti, daha çok motivasyon yönü ile ele aldığı ifade edilebilir (İçerli,2010:76).

### 2.3.2. Kişisel Çıkar Modeli ve Grup Değeri Modeli

Prosedür adaleti ile ilgili yapılan çalışmalarda çıktılar ve karar verme sürecine verilen önemin kişilerin prosedürlerden beledikleri diğer şeyleri arka planda bıraktığı görülmüştür. Lind ve Tyler (1988), karar alınması aşamasında söz hakkı tanıyan prosedürlerin neden daha adil algılandığını sormuşlar ve bu soruları iki farklı model ile açıklamışlardır. Bunlar “Kişisel çıkar modeli” (Self interest model) ve “grup-değer modeli” (group-value model)dir (Greenberg, 1990b:407). Kişisel çıkar modelinde Tyler (1987) , bireylerin süreçler üzerinde kontrol hakkına sahip olmayı istemelerinin kendi kazanımları için olduğunu savunmaktadır. Yani, çalışanlar prosedürler üzerinde etkiye sahip olduklarını düşündüklerinde, daha eşit kazanımlar elde etmelerini sağlayacak hatta belki de arzuladıkları kazanımlara ulaşabileceklerini düşünmektedirler (Greenberg, 1990b:408 ; Ambrose, 2002:805).

Süreç kontrolü, bireylerin görüşlerinin göz önünde bulundurulmasını sağladığı için verilen kararların tatmin yaratmaması durumunda dahi prosedürel adaleti etkilemektedir. Başka bir deyişle, Süreç kontrolü prosedürel adaleti sadece kararlara etki edebilme hissinden dolayı değil aynı zamanda “değer-etki”(value-expressive) hissi ile de ilgilidir (Greenberg, 1990b:408) . Bu düşünce Lind ve Tyler’ın (1988) ve Tyler’ın (1989) ortaya attığı “Grup değeri modeli”nin de temelini oluşturmaktadır.

“İlişkisel Model” olarak da adlandırılan “Grup Değeri Modeli” bir gruba ait olmanın bireylerde özdeğer ve kimlik duygusu yarattığını vurgulamaktadır. Adil tutum ve davranışların, çalışanın grup üyeleri ve yöneticilerle ilişkilerinin



niteliğini ifade ettiği için önemlidir (Cropanzano vd. 2001:174). Çalışanlar, maddi ve fiziksel ödüllerden ziyade kişisel değer ve kimlik duygularının gelişmesine yönelik ödülleri beklemektedirler. Tyler ve Blader'e (2003:110) göre, örgütler sadece para kaynağı ya da maddi varlıkların kaynağı değildir, insanlar aynı zamanda ait oldukları gruba göre örgüt içinde kendi kişiliklerini de oluşturmaktadırlar.

Grup değeri modeline göre kişiler, sosyal statülerini, değerlerini ve buna bağlı olarak adalet algılarını üç ilişkisel unsuru dikkate alarak değerlendirmektedirler. Bunlar, kişilere tarafsız davranılması, kararların kanıtlara dayanması ve yöneticilerin kişilere kibar ve saygılı davranması olarak tanımlanan konumdur (Söyük, 2007:108).

Kişisel çıkar modeli ile grup değeri modeli arasındaki fark, kişilerin belirli topluluklar ile kurdukları iletişimden kazandıkları kazanımların niteliğidir. Kişisel çıkar modelinde kazanımlar ekonomik düzeyde iken, grup değeri modelinde bu kazanımlar sosyal ve psikolojik çıkarlardır (Brockner ve Siegel, 1996:401 ; Chan ve Gilliland, 2009:175).

### **2.3.3. Çoklu Yaklaşımlar Modeli**

Folger (1998), Lind ve Tyler'in görüşlerine ek olarak, Ahlaki Değer Modeli'ni geliştirmiş ve adaletin bireyler için neden önemli olduğu sorusunu "kişisel değer ve saygınlığa verilen önem" şeklinde açıklamıştır (Ambrose,2002:806). Bu üç modelin paylaştığı tek nokta, adaletin önemi ve psikolojik ihtiyaçlara hizmet etme derecesidir (Uysal, 2002:45). Örgütsel adalete giden yolu tarif eden bu üç model, Williams (1997) tarafından "Çoklu Yaklaşımlar Modeli (Multiple Needs Model)" adı altında birleştirilmiştir.

Williams (1997)'a göre bireylerin birbiriyle ilişkili en az dört tane psikolojik ihtiyacı vardır (Cropanzano vd., 2001:176-178). Bu dört temel ihtiyaç:

- i) Kontrol (Control):Bireylerin etrafında olup bitenleri kontrol edebilmesi ihtiyacı,
- ii) Ait olma (belonging): Bir gruba ya da topluluğa ait olma ihtiyacı,
- iii) Özgüven (Self-esteem): Bireylerin kendileri ile ilgili iyi düşüncelere sahip olma ihtiyacı,
- iv) Anlamlı bir varoluş (meaningful existence): Bireylerin ahlaki değerlerle yaşama ve varlıklarıyla onur duyma ihtiyacı olarak ifade edilmiştir.

Williams'a göre birey kötü muameleye maruz kaldığında, yukarıda bahsedilen dört ihtiyaç ile çatışır. Adil davranılmaması; bireylerde savunmacı, üstü kapalı davranışlar oluşmasına ve olumsuz duygular beslenmesine neden olur (Uysal,2002:46).

### **3. Örgütsel Adalet Algısı ve Türlerinin Kişisel ve Örgütsel Sonuçlara Etkisi**

Literatür incelendiğinde, çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven, yöneticiye güven, kişilik özellikleri gibi konularla ilişkilerini ve bu konulara etkileri tespit etmeye yönelik çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir. Yapılan bu çalışmaların sonuçlarına bakıldığında genel olarak çalışanların örgütsel adalet algılarının, yukarıda sözü geçen kişisel ve örgütsel sonuçlarla pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülebilmektedir.

Örgütlerdeki adalet algılamaları çalışanların birçok tutum ve davranışı üzerinde etkilidir. Örgütten kaynaklanan ve adalet algılamalarını etkileyen ve adaletli dağıtımlar sonucunda oluşan en önemli etken "güven" unsurudur. Örgütsel adalet çalışanların örgüte olan güvenini arttırır ve iş tatmininin

artmasını sağlar (Çınar Altıntaş, 2002:33). Çalışanların, buldukları örgütü yada yöneticileri adil olarak değerlendirmemeleri, çalışanların tepkisel davranışlar geliştirmelerine sebep olabilmektedir (İçerli, 2010:87). Moorman (1991), örgütsel vatandaşlıkla ilgili yaptığı bir çalışma sonucunda dağıtım adaletini, prosedür adaletini ve etkileşim adaletini ayrı ayrı değerlendirildiğinde, adaletin örgütsel vatandaşlıkla ilişki olan tek boyutunun etkileşim adaleti olduğunu bulmuştur. Moorman (1991), işverenlerin çalışanlarla iletişim kurduklarında daha adil olarak görüldüklerini belirtmiştir. Yapılan bütün bu araştırmalar etkileşim adaletinin, işveren güvenini değerlendirmede en etkili kaynak olduğunu göstermiştir (Uysal,2002).

Çalışanların motivasyonunu artıran en önemli faktör; isteklerinin ve çalıştıkları örgütten beklentilerinin karşılanmasıdır. Ayrıca örgüt içinde hak ettikleri kazanımların, tüm çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılması, dağıtımla ilgili örgütsel kararlar alınırken, karar alma ile ilgili süreçlerin adil bir şekilde uygulanarak bu kararların çalışanlara tarafsız bir şekilde iletilebilmesidir. (İçerli, 2010:87)

Çalışanların tutum ve davranışlarında etkin olan örgütsel adalet, herkes tarafından da üzerinde durulması gereken bir konudur. Çünkü çalışanların buldukları örgüt yönetimini, adil olarak değerlendirmemeleri çalışanların tepkisine sebep olabilmektedir. Örgüt içinde ücret, terfi, mesaiye uyma veya ödül, ceza gibi işlemlerde bir adaletsizlik algılamaları durumunda, çalışanlar bu sonuçlara tepki gösterirken, alınan kararlarda süreçleri adil olarak algılamadıklarında, örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirirler. Ayrıca kişilerarası etkileşimden kaynaklanan sorunlarda ise yöneticiye karşı çeşitli tutum ve davranışlarda bulunabilirler. Durum bu açıardan ele alındığında,

Çalışma hayatında, örgütsel adalet konusunun, çok daha fazla gündeme gelmesi gerektiği düşünölmelidir.

## İkinci Bölüm

### Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili Kavramsal Çerçeve ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisi

#### 1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı Tanımı ve Önemi

Vatandaşlık kavramı, Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğünde “Kişiler ve devlet arasında Anayasa ve yasalarla tanımlanmış karşılıklı hak ve ödevlere dayanan bağ” olarak tanımlanmıştır. Örgüt kavramı ise bir grup insanın iş bölümü içinde, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi altında belirli bir ortak amacı veya hedefi gerçekleştirmek amacıyla oluşturdukları akılcı, planlı ve eşgüdümlü bir yapıdır (Oktay,1996). Örgütsel vatandaşlıkta; bireylerin örgüte olan ödevleri, hakları ve kişilerin görevleri dışında fazladan bir çaba ve çalışma söz konusudur, ancak bu çalışmalarını belirleyen belli yasa ya da kurallar yoktur (İşbaşı, 2000:5)

Örgütsel vatandaşlık kavramının çıkış temeli politik felsefedir. Toplumsal vatandaşlık davranışından esinlenerek, devlet yerine örgüt düşünülmüş ve yönetim literatürüne kazandırılmıştır. Yapılan çalışmalarda toplumsal vatandaşlık davranışının iş yaşamında nasıl uygulanabileceğine ilişkin yorumlar yapılmış ve aktif vatandaşlık sendromu şeklinde açıklanan kuram gündeme getirilmiştir(Çetin, 2004:7). Bu kuram toplumsal vatandaşlığın itaat, sadakat ve katılım kategorileri ile ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:355). İtaat, düzenlenmiş yapılara, süreçlere, kanun ve hukuka uymayı ve yasal otoriteyi izlemeyi içermektedir. Sadakat, bir bütün olarak topluma hizmet etmeyi açıklar. Sadık vatandaşlar toplumu korur ve güçlenmesi için çalışır. Katılım; Aktif ve sorumlu bir şekilde destekleme ve kanunda ne yazıyorsa onlara katılmaktır. Sorumlu vatandaşlar toplumu etkileyen sorunlar hakkında

kendilerini bilgilendirir ve diğler vatandaşlarla bu bilgilerini paylaşırlar.(Çetin, 2004:7 ; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:356).

Örgütsel vatandaşlık davranışında, herhangi bir emre dayalı olmayan, örgüt için fayda sağlayan davranışlar ve hareketler, çalışanların biçimsel rol yükümlülüklerinde zorunlu olan prensip şeklindeki davranışlar dışında, fazladan bir çaba ve çalışma söz konusudur (Sabuncuoğlu ve Tüz,2005:355). Başarılı örgütlerin tümü, resmi rol davranışlarından öte, kendi vakitlerini ve enerjilerini başarı için harcayan çalışanlara sahiptir. Bernard(1938), örgütün çabalarına katkıda bulunan bireysel istekliliğın örgütün hedeflerine başarıyla ulaşmada kaçınılmaz olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında örgütün fonksiyonlarını verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan gönüllülüğe dayalı davranış şekilleridir (Organ, 1988)

Örgütsel vatandaşlık davranışı, son zamanlarda örgütsel sosyologlar, psikologlar ve yönetim araştırmacılarının temel konularından biri haline gelmiş ve Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. İlgili literatür incelendiğinde en çok Organ'ın(1988) tanımının referans verildiği gözlemlenmektedir. Organ vd'ne (2006:15 ) göre örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak örgütün etkinliğini arttırmaya yardımcı olan, gönüllülüğe dayanan, bireysel davranıştır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi Örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bu tip davranışlar, bireyin örgütteki biçimsel iş tanımının gerektirdiği davranışlara ek olarak, tamamen kişisel tercihine bağlı olarak, ortaya koyduğu davranışlardır.

Yapılan tanımlara göre Örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel özelliği vardır.

1. Davranış kişinin kendi isteğine bağlıdır.
2. Formal ödül sisteminin içinde yer almaz.
3. Örgüt fonksiyonlarının etkili bir şekilde yerine getirilmesini sağlar (Organ vd,2006:43 ).

Örgütsel vatandaşlık davranışını daha net açıklamak için biçimsel rol davranışı ve ekstra rol davranışını da incelemek gerekir. Biçimsel rol davranışı, örgütte hiyerarşinin gerektirdiği olması gereken davranışlardır (Çetin, 2004:3). Biçimsel rol davranışı örgütteki biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmaktadır ve eğer çalışanlar yerine getirmeleri gereken davranışlarda başarılı olmazlarsa, örgütün vereceği ödülleri almayacaklardır. Belki de işlerini kaybetmeleri söz konusu olacaktır. Dolayısıyla bir örgütte biçimsel rol davranışlarının olmaması halinde çatışmalar yaşanacak ve olumsuz finansal sonuçlar söz konusu olabilecektir (Dyne ve Pine, 1998)

Ekstra rol davranışı, örgütsel emir ve talimatlara dayanmayan, rol ve sorumluluk kavramı ile açıklanmayan çalışanın durumdan vazife çıkarmak suretiyle kendini görevli hissetmesi şeklinde tanımlayabiliriz (Bektaş,2009:36). Ekstra rol davranışını üstlenmek iş görenlerin bireysel iradesine bırakılmış olup, karşılığında ceza veya ödül tanımlanmamıştır (Aktan,2006:16). Örgütsel vatandaşlık davranışı formal iş değerlendirmesi tarafından ölçülmeyen, mevcut ödül sistemiyle bağlantısı olmayan ve örgütsel olarak istenenden daha fazlasını yapmaya yönelik ekstra rol davranışını, informal ve gönüllü bir örgüt davranışını ortaya koyduğu için, literatürde bazı araştırmacılar tarafından “iyi asker davranışı/sendromu” olarak ifade edilmiştir.(Turnipseed,2002:11-15)

Organ'a göre (1988) örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştiren faaliyetlerini temsil eder. Bir bütün olarak tanımlanması, burada önemli bir belirleyicidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı genellikle önemsiz görülen davranışlardır. Pek çok örgütsel vatandaşlık davranışı tek başına organizasyonun genel performansını geliştirici nitelikte olmayabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu yönünü oy verme davranışıyla karşılaştırarak daha iyi ifade etmek mümkün olabilir. Bir tek kişinin verdiği oy yüzeysel olarak bakıldığında son derece önemsiz görülse de, bir bütün olarak düşünüldüğünde, seçmen oylarının demokratik sistemin temelini oluşturduğu açıktır (İşbaşı, 2000: Berber,2010:9).

## 2. Örgütsel Vatandaşlık İle Benzer Nitelikte Olan Davranışlar

Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi iş performansını değerlendirmede dikkate alınmayan, ancak uzun dönemde örgütsel etkinliği etkileyen benzer davranışlar vardır. Bu davranışlar; örgütsel spontanlık, psikolojik kontratlar, rol davranışları ve sosyal temelli örgütsel davranışlar olarak ele alınabilir (Kamer,2001:8).

### 2.1. Örgütsel Spontanlık

Kişinin özgür iradesine dayanan ve gönüllülüğe dayalı olan, rol tanımlarında yer almayan ancak örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlardır. İş arkadaşlarına yardımcı olma, iyi niyetle yaklaşma, kurumu koruma, yapıcı önerilerde bulunma bu tür davranışlara örnektir, örgütsel vatandaşlık ile arasındaki temel fark; örgütsel vatandaşlık davranışları formal ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan aktif ve pasif nitelikteki davranışları içerirken, örgütsel spontanlık davranışları, formal ödül sistemi tarafından dikkate alınabilen sadece aktif davranışları içermektedir. Örneğin, bir şirkette öneri



kutusuna atılan çeşitli öneriler arasından seçilecek olan davranış ödüllendirilecekse, bireylerin burada öneride bulunmaları örgütsel spontanlıktır ve aktif bir harekettir. Örgütsel vatandaşlıkta ise bireyler şikayet edebilecekken etmeme gibi pasif davranışları da gösterirler (Kamer,2001:8-9 ; Beşiktaş, 2009:48 )

## 2.2. Psikolojik Kontratlar

Örgüte katılan birey, örgütle, yetki, görev ve sorumluluklarını, örgütten kazanacağı ekonomik ve maddi haklarını belirleyen yazılı bir anlaşma imzalar. Fakat, yazılı olmayan bir anlaşma da yapılmış varsayılır. “Psikolojik anlaşma” olarak tanımlanan ve somut olarak var olmayan bu anlaşma, ücretler ve çalışma koşullarına ilişkin “ekonomik anlaşma” ya ektir. Bu yazılı olmayan anlaşma ile, çalışanlar, örgüte karşı belirli bir iş yapmayı ve sadakat göstermeyi garanti ederler; karşılığında ise, sistemden, ekonomik beklentilerin ve ödüllerin yanı sıra, güvenlik, insanca davranış, doyurucu ve medeni ilişkiler, saygınlık, statü kazanma, haklarının verilmesi ve beklentilerinin yerine gelmesi yönünde manevi destek beklerler. Eğer örgüt sadece, ekonomik anlaşmayı hesaba katar, psikolojik anlaşmaya önem vermezse, çalışanlar, işyerine olan bağlılıklarını ve ilgilerini yitirmeye başlarlar. (Oktay 1996:279)

## 2.3. Rol Davranışları

Örgütsel ortamda çoğunlukla çevresel etkilere veya kişisel özelliklere bağlı olarak çalışanların bir çok davranış biçimi sergilediği görülmektedir. Bu davranışların bir kısmı yapılan işlerle ilgili olarak rol davranışları biçiminde ortaya çıkarken, diğerleri rol ötesi davranışlar olarak kendini göstermektedir (Çetin ve Fıkrkoca,2010:42). Morrison ve Law’a göre, çalışanların görevlerini yaparken gösterdikleri davranışları, rol davranışlarıdır.

Fakat aynı işi yapan iki çalışanın algıladıkları iş kapsamı farklılık gösterebilmekte buna bağlı olarak da rol davranışlarının kapsamı da değişebilmektedir. Çalışanın algıladığı rol kapsamı ne kadar geniş olursa, örgüt içi faaliyetlerini o derece örgütsel rolü olarak algılamaktadır. Örneğin, arkadaşlarına yardımcı olma, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkatle yapma gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını kişi, rol davranışı olarak düşünebilir ve böylece gerekenin üzerinde bir rol davranışı göstermiş olur (İşbaşı, 2000:34).

#### **2.4. Sosyal Temelli Örgütsel Davranış (Prososyal örgütsel davranış)**

Prososyal örgütsel davranışlar, “fazladan rol” ve “tanımlanmış rol” davranışları şeklinde geniş bir kapsama sahiptir ve örgütsel vatandaşlık davranışları bunun fazladan rol davranışları kapsamına girmektedir. Sosyale örgütsel davranışlar, bireysel veya örgütsel verimlilikte çok çeşitli davranışları içerir ve örgütsel açıdan son derece önemlidir. Başkalarıyla işbirliği kurma, organizasyonu geliştirici fikirler ortaya atma, beklenmeyen tehlikelere karşı organizasyonu koruma vb. prososyal davranışlar örgütün etkinliğini arttırmalar (İşbaşı, 2000:4-15-16 ; Kamer, 2001:10)

### 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Gelişimi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili çalışmalar 1980'lerden sonra artmış olsa da bu kavramla ilgili temeller 70 yıldan fazla bir zamandır ortaya atılan önemli ve etkili örgüt teorilerinden esinlenerek şekillenmiş ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ismini almıştır (Organ,1988:43). Aşağıda bu kuramın gelişimine katkı sağlayan önemli teorisyenlerin katkıları ele alınmıştır.

#### 3.1. Barnard

Organ vd.'ne göre(2006:44), Chester Barnard'ın(1938) "İşbirlikçi Sistem (Cooperative System)" olarak tanımladığı çalışma, organizasyonun yapısını tüm yönleriyle inceleyen ilk analizdi. Barnard'ın organizasyona bakış açısı o dönemdeki diğer araştırmacılardan biraz farklıydı. Barnard örgütü biçimsel olarak tasarlanmış bir yapı ile eş tutmamakta, "topluluğun birlikteliği (association of cooperative efforts)" olarak tanımlamaktadır (Organ, 2006:45). Barnard'a göre biçimsel olmayan organizasyon yapısı biçimsel otoriteyi geçerli ve kalıcı hale getiren en önemli yapıdır (Organ,2006:46). Biçimsel örgütsel yapıyı ondan türeyen biçimsel olmayan örgütten meydana geldiğini ileri süren Roethlisberger ve Dickson'ın Hawthorne çalışmalarının aksine Barnard, biçimsel organizasyonun biçimsel olmayan sistemden meydana geldiğini ileri sürmüştür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:358), bazı durumlarda biçimsel organizasyonun biçimsel olmayan işbirliği çabalarının kurumsallaşmış bir biçimi haline geldiğini ifade etmiştir (Organ ve Piane, 1999: ). Ona göre örgütü, kişiler değil, kişilerin işbirliğine dayalı olarak geliştirdikleri ve sisteme gönüllü olarak katkıda bulunmaları şeklinde ortaya çıkan davranışlar oluşturmaktadır. Burada gönüllük davranışı ile anlatılmak istenen, bireylerin işbirliğine yönelik çaba gösterme eğilimleridir. Bu eğilim kişilere ve ilişkiye dayalı çekicilikten doğan tatmin düzeyine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Gönüllüğe bağlı oluşan

biçimsel olmayan örgüt yapısı da biçimsel otoritenin devamını sağlamaktadır (İşbaşı,2000:8).

Barnard'ın (1938), "The Functions of the Executive" eserindeki bir çok düşünceyi bir araya getirdiğimizde, onun "İşbirliğine gönüllü olmak (Willingness to cooperate)" olarak ifade ettiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramının belirleyici faktörlerini bulabiliriz (Organ,2006:46). Örneğin, Barnard (1938:84) 'a göre " İşbirliği için olumlu yada olumsuz gönüllülük, başarı yada başarısızlığın ifadesidir.

Barnard (1938) 'a göre bireylerin uzmanlaşmalarında, birlikte iş yaptıkları kişilerin önemi büyüktür. Çünkü, faaliyetleri ve özellikleri birbirini tamamlayan bireylerin oluşturduğu birleşimlerin, sinerjik bir katkı ortaya çıkardığı görülmektedir (İşbaşı,2002:8, Organ,2006:46). Çeşitli biçimsel olmayan yapıların bağları, örgütsel vatandaşlık davranışı için belirleyici faktördür (Organ,2006:47).

### **3.2. Roethlisberger ve Dickson**

Roethlisberger ve Dickson'ın "Management and the Worker" adlı eseri Hawthorne çalışmalarının anlatıldığı genel bir rapordur (Organ,2006:48). Hawthorne çalışmaları 1924'de ilk üretim ve ışıklandırma arasındaki ilişkiyi ölçerek başlamış, 1932 yılına kadar süren çalışmada ısıtma, mola ve vardiya düzeni, fiziksel yerleşim planının işçilerin verimliliği üzerindeki etkileri araştırılmaya çalışılmıştır. (Özalp 2010:104, Organ, 2006:48). Ancak verimliliğin bu faktörlerden her zaman etkilenmediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine araştırmacılar dikkatlerini sosyal faktörler üzerine çevirmişlerdir. Çalışma sonunda, örgütlerin sosyal bir sistem olduğu ve aynı zamanda his ve duygular sistemi olduğu bulgularına ulaşılmıştır (Özalp, 2010:108).

Roethlisberger ve Dickson da Barnard gibi biçimsel olan ve biçimsel olmayan örgüt ayrımını ortaya koymuştur. Onlara göre biçimsel sistem “Teknik üretim görevlerinin etkili bir şekilde yerine getirilebilmesi için bir bireyin bir diğer bireyle ilişkisinin nasıl olması gerektiğini anlatan sistem, kural, politika ve uygulamaları içerir (Organ vd., 2006:49) ve ekonomik amaçlara örgüt üyelerinin etkin katkılarıyla ulaşabilmek amacıyla ortaya konulmuş kontrol sistemlerini kapsar.

Hawthorne çalışmalarının en büyük katkılarından biri biçimsel olmayan yapıyı ve fonksiyonunu keşfetmesidir. Roethlisberger ve Dickson’ın örgütlerin oluşumundaki önemini vurguladıkları kavram duygular, biçimsel olmayan organizasyonlara şekil veren tutumlara, değerlere ve hislere temel oluşturmaktadır (İşbaşı,2000:9; Organ vd.,2006:49). Çünkü duygular, iş davranışlarını ve başarısını etkilemektedir yani kabaca bir ifadeyle “ mutlu çalışan verimli çalışandır” denilebilir (Organ, 2006:49).

Organ vd.’ne göre (2006) işbirliği ve biçimsel olmayan sözcükleri, Örgütsel Vatandaşlık kavramına temel oluşturacak nitelikteki anahtar sözcüklerdir.

### **3.3. Katz ve Kahn**

Katz ve Kahn(1966)’ın “The Social Psychology of Organizations” isimli eserleri organizasyonu açık sistem modeline dayanarak açıklayan en kapsamlı kitaptır (Organ vd., 2006:51). Bu eserde örgütsel etkinlik için önemli olan farklı davranış sınıflarının niteliklerine dikkat çekmiş ve örgütsel etkinlik için beklenen üç temel çalışan davranışı kategorisi tanımlamışlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 359). Katz ve Kahn’a göre, bireyler öncelikle örgüte girmeye ve orada kalmaya ikna edilmeli; ikinci olarak kendilerine verilen rol dağılımını yerine getirmeli ve üçüncü kategoride, bireyler örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için rol

tanımlarının ötesinde yenilikçi ve gönüllü faaliyetlerde bulunmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:359 ; İşbaşı ,2000:11). Üçüncü kategoride anlatılan davranış Katz ve Kahn tarafından “Ektra rol davranışı olarak ifade edilmiş ve bu davranışları tanımlamak için ilk kez “Vatandaşlık” kavramını kullanmışlardır. Daha sonra bu kavram Organ tarafından Örgütsel Vatandaşlık Davranışı olarak isimlendirilmişti (İşbaşı, 2000:11). Katz ve Kahn’a göre extra rol davranışı, örgütün sosyal akışını kolaylaştıran herhangi davranışı içermektedir. Ancak bilinen görev performansı ile doğrudan ilgili değildir(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:359).

#### **3.4. Blau**

Blau “Sosyal yaşamda değişim ve güç(Exchange and power in Social Life)” (1964) isimli eserinde, değişim kavramından yola çıkarak “sosyal değişim teorisi”ni ortaya atmış ve sosyal değişimi, ekonomik değişimden ayırmıştır (Organ vd., 2006:55). Blau, bireylerin maddi kazanç elde etmek için yapmış olduğu her türlü faaliyeti ekonomik değişim olarak adlandırmıştır(Çelik 2007:50). Sosyal değişimde elde edilen kazançlar ise, parasal değerler ile ifade edilemez (Sabuncuoğlu, 2005:361)

Blau’a göre sosyal değişim, ekonomik değişimden önemli noktalarda farklılık gösterir. Bu farklılığı bir örnekle açıklarsak, bir çalışan terfi ve zam alabilmek için sıkı çalışıyorsa, ekonomik değişim; patronuna ve işine duyduğu saygıdan ve minnet duygusundan ötürü işini iyi yapıyorsa bu sosyal değişimdir (Blau, 1997’den aktaran Çelik,2007:90). Ekonomik değişimin aksine sosyal değişimde elde edilen kazançlar parasal değerlerle ifade edilemez. Sosyal değişimin getireceği kazançların niteliği pazarlık konusu olamaz ve bireylerin isteğine bırakılır. Başka bir ifadeyle, sosyal değişim, sonunda elde etmeyi umdukları kazançlarla güdülenen bireylerin sergiledikleri gönüllü davranışlara işaret eder

ve elde edilen kazançların sürekliliğini sağlamak için bu kazançlara karşılık verme ihtiyacı, sosyal etkileşimin lokomotifidir (Blau 1964'den aktaran İşbaşı,2000:14).

Örgütler ve üyeleri arasında da belirlenmiş görevlerini yerine getirmeleri karşılığında ödeme, haklar, kazançlar ve ayrıcalıklar almalarını öngören bir ekonomik değişim vardır. Sosyal değişim üyenin diğer örgüt üyeleri ile etkileşime geçtiği noktada başlar ve gelişir. Çalışma arkadaşları ve müşterilerle ve ayrıca yöneticilerle gelişen etkileşim çoğunlukla ekonomik ve sosyal değişimin karışımıdır (Organ vd., 2006:55). Yöneticiler ve çalışanları arasındaki sosyal değişim, çalışanları belirlenmiş iş rolleri dışında davranmaya, görevlerinde yaratıcı olmaya ve görevleri için daha fazla zaman ve enerji harcamaya teşvik eder. Dolayısıyla, sosyal değişimin çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye sevk ettiği söylenebilir (Konovsky ve Pugh, 1994:659).

### 3.5. Organ

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde yapılan çalışmaların çıkış noktası Dennis Organ'ın ve T.S. Bateman'ın "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship" adlı makalesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:360). Bateman daha önce yaptığı çalışmalarda çalışanların işlerini yaparken spesifik bir ödül verilmemesi durumunda neler olabileceğini araştırmış ve sonucunda iki farklı faktörle karşılaşmıştır. Örgütsel vatandaşlık kavramına katkı yaptığı bu bulgulardan ilki diğerlerini düşünme ve işbirliği, diğeri ileri görev bilinci unsurlarıdır. Dennis organ bu katkılara gönüllü centilmenlik, nezaket tabanlı bilgilendirme, organizasyonun gelişimine destek verme unsurlarını eklemiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:361).

Organ biçimsel rol davranışlarını işte gerekli olan, yönetimin istediği rol davranışları olarak tanımlamıştır. Extra rol davranışı ise, yaratıcı ve planlanmamış davranışlar olarak ele alınır ve iş görenin herhangi bir yazılı kural olmaksızın kendiliğinden ortaya koyduğu davranışlardır. Bu nedenle Organ'a göre örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel düzenin sağlanmasında daha fazla kaynağın kullanılmasını gerektirmektedir ve biçimsel mekanizmaların gerektirdiği fonksiyonların maliyetini önlemektedir. Organ yaptığı çalışmada algılanan adalet, etkin katılım ile lider desteği ve bu unsurların örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:361).

#### 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Podsakoff vd. (2000:513), örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını yardımlaşma davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve bireysel gelişim olarak belirlemişlerdir. Williams ve Anderson ise, örgütün diğer üyelerine yardım etme ve genel olarak örgüte yardımcı olma şeklinde belirlemişlerdir (Dolma, 2003:15). Organ'ın (1988) genel kabul görmüş sınıflandırması beş boyuttan oluşmaktadır. Bu beş boyut: 1.Özgecilik (Altruism ), 2. Sivil Erdem (Civic Virtue), 3. Vicdanlılık (Conscientiousness), 4. Nezaket (Cortesy) ve 5. Sportmenlik (Sportmanship) şeklinde sıralanabilir (Çetin, 2004:19).

Çalışmamızda, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, Organ'ın sınıflandırması temelinde incelenecektir.



#### 4.1. Özgecılık (Başkalarına Yardım Etme)

Örgütte çalışanların, işle ilgili ortaya çıkan problemlerde, gönüllü olarak örgütün diğer üyelerine yardım etmelerini onların performanslarını ve etkinliğini arttırmaya yönelik gönüllü davranışlarda bulunmalarını ifade eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 364, Çetin,2004:20). Özgecılık terimi, psikolojide “bencillik ve ben tutkusu yerine, sevginin başkalarına yönelmesi durumu”; felsefede “ başkalarının iyiliğine çalışmayı yaşam ve ahlak ilkesi yapan görüş” ve kelime anlamı olarak “başkalarının iyiliği için elinden geleni esirgememe durumu” şeklinde tanımlanmaktadır (Püsküllüoğlu,1999:1210). Özgeciliğin tanımlarına bakıldığında tamamıyla gönüllülüğe dayanan bir davranış ve yardım etme davranışı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bir çok araştırmacı bu kavramı “yardımseverlik” olarak ifade etmektedirler (Organ vd 2006:18).

Özgecılık davranışında ana hedef, bir bireye yarar sağlamaktır. Bu yarar direkt çalışma arkadaşına yönelik olabileceği gibi, yöneticisine yada müşteriye yönelik de olabilmektedir (Organ vd., 2006:18-19). Örgütte uzman yada deneyimli ve kıdemli çalışanların, yeni meslektaşlarına yardım etmesi özgecılık olarak kabul edilebilir (Çetin, 2004:20). Yardım gerektiren konunun örgütle ilgili olması, o davranışın özgecılık boyutu ile ifade edilebilmesinin başlıca kriteridir (Organ vd., 2006:19). Örneğin işe yeni başlamış bir çalışanın işi öğrenmesi için yardımda bulunmak yada bir çalışma arkadaşının iş ile ilgili sorununu çözmede yardımcı olmak gibi davranışlar özgecılık davranışlarıdır. Ayrıca, bir çalışma arkadaşının rahatsız olması nedeniyle işe gelmemesinden dolayı onun işini üstlenebilmesi de özgecılık davranışına örnektir.

Özgecılık davranışı her ne kadar bireye yarar sağlamaya yönelik olsa da sonuçta bundan örgüt yarar sağlar (Schnake ve Dumler, 2003:357). Özgecili davranışlar, örgütteki iş grupları içinde işbirliğinin gönüllü gelişimini

sağlamaktadır. Böylece, örgüt içi ilişkilerde sürtüşmeler, gerginlikler, daha az yaşanmaktadır ve bu durum örgütün etkinliğini dolaylı da olsa olumlu etkilemektedir (İşbaşı, 2000:26).

#### **4.2. Vicdanlılık (İleri Görev Bilinci)**

Örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen rolün yada görevin minimum anlamdaki gereklerinin ötesine giden davranışları ifade eder (Deluga,1994:8, Schnake ve Dumler, 2003:358). Örneğin, fazla mesai verilmediği halde bir projeyi bitirmek için mesai saatleri dışında çalışma, işe yada iş ile ilgili toplantılara tam zamanında gelme, çalışma zamanını etkili kullanma, mola sürelerini uzatmama, gereksiz molalardan kaçınma ve su, elektrik vb. kaynakları tasarruflu kullanması gibi davranışlardır (Organ ve Lingl, 1995:340). örgütsel vatandaşlık davranışı'nın vicdanlılık boyutunu, ileri görev bilinci olarak tanımlayan Çetin'e (2004:20) göre bu boyut iş görenlerin kendilerinden beklenen rol davranışının üzerinde bir davranış göstermelerini ifade etmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan birçok çalışmada vicdanlılık boyutunun "genelleştirilmiş itaat" (generalized compliance) olarak ele alındığını görebilmekteyiz. Fakat, Organ'a (1988) göre "itaat" otoritenin istediği emre yada kurala birebir uymayı çağrıştırdığı için örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu anlamında, içten gelen bir davranışı ifade eden "vicdanlılık" terimini kullanmayı tercih etmiştir (Organ vd., 2006:19). Örneğin, işe düzenli devam etme zorunluluğu sözleşmeden kaynaklanmaktadır ancak çalışanın kötü hava koşulları veya sağlık durumuna rağmen işine gelmesi vicdanlılık davranışıdır (Organ, 1988:9).

Vicdanlılık boyutunda da özgecilik boyutunda olduğu gibi “yardım etme” özüne dayanmaktadır. Ancak özgecilik boyutunda yardım etme davranışı, belirli bir kişiye yardım etme şeklinde iken vicdanlılık boyutunda belirli bir kişi değil örgütün kendisine odaklanmaktadır. Özgecilik ve vicdanlılık boyutları yardım etme davranışı ile örtüşmeler de özel ve genel yararlar ayrımı olarak özetlenebilecek somut farklılık nedeniyle iki boyut tek bir kategoride yer almamaktadır(İşbaşı, 2002:27).

#### **4.3. Sivil Erdem (Örgütün Gelişmesine Destek Verme )**

Örgütün çıkarlarını en üst düzeyde gözeterek, mesleki ve sosyal anlamda örgütün işlevlerini destekleme, örgüte gönüllü olarak katılma ve örgütle ilgili olma davranışlarını içermektedir (Allison vd., 2001:5 ). Graham(1986), bu boyutu “organizasyonun politik yaşamına aktif ve sorumlu bir biçimde katılma” şeklinde ifade etmiştir. Örgütsel politika ve karar verme süreçlerine gönüllü katılım, düzenlenen toplantı, forum ve eğitim etkinliklerine devam etme, örgütün imajına katkıda bulunulacak etkinliklere katılma, örgütte düzenlenen sosyal etkinliklere katılma ve destek verme gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı'nın sivil erdem boyutunda yer almaktadır (Allison vd., 2001:5 ; Çetin,2004:21). Graham'a göre iyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca örgütle ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği fikirleri ifade etmekten kaçınmamalıdır (İşgören, 2000:30).

#### **4.4. Nezaket**

Organ(1988), nezaket boyutunu, örgüt içinde iş yükümlülükleri dolayısı ile sürekli etkileşim içinde olan ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışlar olarak ifade etmiştir. Örneğin, örgütte diğer çalışanların işlerini etkileyecek problemlerden sakınma,

hatta bir problem oluşmadan önlem alma, kendi işini yaparken diğer çalışanların işlerini zorlaştıracak davranışlardan kaçınma gibi davranışlardır. (Podsakoff ve MacKenzie, 1994:3 ; Organ vd., 2006 :24). Ayrıca, nezaket boyutu, diğer çalışanların işlerini etkileyecek davranışlarda bulunmadan önce düşünceli davranmaları ve kontrollü hareket etmeleri için önceden bilgi vermeyi de içermektedir (Allison vd., 2001:5). Bu özelliği ile nezaket örgütsel sorunları ortaya çıkmadan önlemede önemli bir rol oynar. Zamanın etkili ve yapıcı bir biçimde kullanılmasına yardımcı olur (Çetin, 2004:20). Çalışanın yazıcı, fotokopi makinası yada işyerine ait otomobili kendisinden sonra kullanacak kişi için, temiz, bakımlı ve kullanım kolaylığı sağlayacak şekilde bırakması nezaket davranışına bir örnektir (Organ vd., 2006:24).

Yardımseverlik kavramı, özgecilik boyutunda olduğu gibi nezaket boyutunda da yer almaktadır ve bu durum iki kavramın ayırt edilmesini zorlaştırmaktadır. İki boyut arasındaki en önemli fark, yardımın gerçekleşme zamanıdır. Nezaket boyutunda yardımseverlik davranışı, bir sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun etkilerini en aza indirmek üzere önlemler almaktır. Özgecilik davranışında ise sorun ortaya çıktıktan sonra o soruna çözüm bulmak için yardım etmeleri durumudur (İşbaşı,2000:28).

#### **4.5. Sportmenlik (Centilmenlik )**

Yapılan çeşitli çalışmalarda, yardım etme(helping) ve itaat etme(compliance) durumları birçok örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunda yer almaktadır. Sportmenlik davranışı yardım etme ve itaat davranışlarından farklı olarak, Örgütte karşılaşılan güçlükler ve sıkıntılar karşısında şikayet etmeden ve olumlu bir tutum içerisinde çalışmaya istekli olmayı ifade eder. Bu boyutta, sorunları problem etmeme anlayışı vardır, işteki sıkıntılara karşı hoş görülü olmayı içerir ve iş görenlerin şikayet etmeden bir çok zahmet ve zorluğa

katlanmaları anlamına gelir (Schnake ve Dumler, 2003:355). Böylece, işin olumsuz tarafları üzerinde yoğunlaşmadan olumlu çabalar üzerinde harcanan zaman artmış olur (Çetin, 2004:21). Örgütsel vatandaşlık davranışı'nın sportmenlik boyutu, çalışanların işe ve örgüt kültürüne ilişkin olumlu bir bakış açısı benimsemeleri ve karşılaşılan sorunları aşarak, istekli bir şekilde çalışmalarını anlamına gelir(Sezgin, 2005: 323).

Örgütler daha etkili olabilmek için, bazı değişikliklerle çevresel koşullara ayak uydurmak zorundadır (Organ vd., 2006:23). Yapılan değişiklikler sonucunda çalışanlar bu durumdan farklı etkilenebilir ve bu değişimden etkilenen kişiler kendilerinde şikayet etme hakkını görebilirler. Örneğin, örgütün bina değişikliğine gitmesi durumunda bir grup çalışan, birkaç hafta süreyle klimasız ortamda çalışmak veya park yeri sıkıntısı nedeniyle, arabalarını binanın çok uzağına park etmek zorunda kalabilirler, ya da yeni bir üretim tekniğinin denenmesi, departmanlarda personel değişikliğine neden olabilir. Ortaya çıkan olumsuz durum veya değişikliklere rağmen, sorunları büyütmeyen ve yapıcı tavırlarıyla çözüme katkı sağlayan çalışan; örgütsel vatandaşlığın centilmenlik boyutunda davranışlar sergilemektedir.

İş arkadaşlarına saygılı olmak, sorunları gereksiz yere büyütmemek, işlerin olumsuz yönlerinden çok olumlu yönlerini görmek, örgütle ilgili sorunlarda yapıcı tavır takınmak, örgütün imajını ve faaliyetlerini örgüt dışında savunmak centilmenlik boyutunda sergilenen diğer davranışlardır(Organ, 1988:11).

##### **5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Kişisel ve Örgütsel Sonuçlara Etkisi**

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri ve örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Çalışanların vatandaşlık davranışı arttıkça örgütteki iş

başarım düzeyi de yükselecektir. Yöneticiler için bireylerin iş başarım düzeylerinin yükselmesi amaçlara ulaşılması yolunda önemli bir unsurdur.

Örgütsel vatandaşlık davranışı organizasyon içinde temel olarak üç noktada örgütsel yaşamı etkilemektedir.

Bunlardan birincisi, bireylerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yardımlaşma eğilimini artırmasıdır (Niehoff, 2002:4). Yardımlaşan birey iyi bir vatandaşdır, görüşü hakimdir. Bu bakımdan, örgüt içerisinde bilgi paylaşımını ve bilgi edinim oranını artıracaktır. Yardımlaşma, hem örgüte yeni katılan bireyler açısından hem de eskiden beri çalışan bireyler açısından önemli bir avantajdır.

İkinci önemli etkisi, çalışanların sorumluluk duygularının gelişmesidir (Slaughter, 1997:76). Çünkü, vatandaşlık davranışı örgütü düşünmeyi, örgütün yanında olmayı ve gerektiğinde örgüt için çeşitli ekstra fedakarlıklar yapmayı gerektirmektedir. Sorumluluk duygusunun çalışanlarda gelişmesiyle, örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşmaktadır. Çalışanların yetkilerini belirli sorumluluk çerçevesinde kullanması, örgüt içerisinde yöneticilerin denetimlerini kolaylaştıracak ve bireysel özdenetimi artıracaktır.

Üçüncü etki ise, çalışanların pozitif tutumları ile ilgilidir. Bu pozitif düşünce örgüt içinde bireylerin iş başarım düzeylerini etkileyecektir (Fisher, 1990:609). Elbette çalışanların pozitif düşünmelerinin tek nedeni vatandaşlık davranışı değildir. Pek çok nedenle bireyler pozitif düşünceye veya tutuma sahip olabilirler. Pozitif düşünce, sadece iş başarımını değil, diğer örgüt üyeleri ile iyi geçinmeyi ve olaylara pozitif yaklaşmayı da beraberinde getirir. Örgüt yaşamında bireylerin ve örgütlerin amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesi, yöneticiler için temel hedeflerden biridir.

Örgütün amaçlarına ulaşırken, bireyleri de amaçlarına ulaştırması, bireylerin kendi amaçlarına ulaşırken örgütü de amaçlarına ulaştırması, örgüt hayatının temel gereklerindedir. Bu bakımdan, örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir unsurdur. Bir toplumun gelişmesi ve gelişen çağa ayak uydurması o toplumda yaşayan insanların sorumluluğunda ise, bir örgütün gelişmesi de o örgütte yaşayan insanların sorumluluğundadır. Örgütün rekabet avantajı elde etmesi, öğrenen bir kimliğe kavuşması, çevresine ayak uydurabilmesi, bireylerinin sadakatine, çalışmasına, özverisine ve bağlılıklarına bağlıdır. Genel olarak ifade edildiğinde; başarı, iyi vatandaş olmak demektir. Örgütsel etkinlik açısından olumlu davranışları yapmak, olumsuz davranışlardan kaçınmak, örgütsel vatandaşlık davranışını etik inancı ile bağlantılı bir olgu haline getirir (Bingöl vd, 2003:495) Çünkü, iyi vatandaşlar doğru olan davranışları yapar. O halde örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel yaşamda etik değerlere bağlılığı artırıcı bir etkisi de bulunmaktadır.

Örgüt yaşamında bireylerin ve örgütlerin amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesi yöneticiler için temel hedeflerden biridir. Örgütün amaçlarına ulaşırken, bireyleri de amaçlarına ulaştırması, bireylerin kendi amaçlarına ulaşırken, örgütü de amaçlarına ulaştırması, örgüt hayatının temel gereklerindedir. Bu bakımdan, örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir unsurdur(Özdevecioğlu, 2003: 83)

Örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel ve örgütsel performans ile pozitif ilişkili olduğu ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunduğu bilinmektedir (Allison vd., 2001: 5). Örgütsel Vatandaşlık davranışı, birey, grup ve örgüt düzeyinde çeşitli katkılar sağlamaktadır. Organ, uzun dönemde, çalışanların vatandaşlık davranışlarının örgütün sosyal yapısını güçlendirerek, anlaşmazlık ve

sürtüşmeleri azaltıp, etkililiği artırarak, performansı geliştireceğini ifade etmiştir. Organ, 1988; Podsakoff ve MacKenzie, 1994 ; Penner vd., 1997 ; Turnipseed ve Murkison, 2000 ; Allison vd., 2001 yaptıkları çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı'nın örgüte katkılarını açıklamışlardır.

Bu çalışmalardan yola çıkarak örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel sonuçları aşağıda derlenmiştir.

Organ'a (1988) göre örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği arttırdığı için bunların sonucu olarak da performansı arttırabilir. Aynı zamanda ÖVD, çeşitli kaynakların daha verimli amaçlara yönlendirilmesini sağlayarak örgütün etkililiğini arttırır. Örneğin, çalışanlar iş ortamında karşılaştıkları sorunları çözüme konusunda birbirine yardımcı olurlarsa, yöneticiler, bu sorunlarla uğraşmak zorunda kalmayacak ve enerjilerini daha verimli amaçlar için kullanacaklardır (Sezgin, 2005:18). Podsakoff ve Mackenzie'e göre(1994), kıdemli olan çalışanların yeni elemanların eğitim ve oryantasyonları için çalışmaları örgütün bu gibi aktivitelere aktarması gereken kaynak açısından tasarruf sağlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile yönetici ve çalışanların verimlilikleri artar (Mackenzie vd.1998 ; Organ, 1988). Çalışanların ve yöneticilerin verimlilik düzeyini arttırarak örgütün etkililiğine katkıda bulunur. Örneğin, deneyimli bir çalışan, örgüte yeni katılan çalışanların sosyalleşme sürecine gönüllü yardımcı olarak, onların örgüte daha iyi uyum sağlamalarına ve verimli olmalarına, böylece grubun ve birimin etkililiğine katkıda bulunmalarını sağlar (Sezgin, 2005:19). İşgörenlerin birbirlerine yardımcı olmaları, doğal olarak, takımın ruhunu, moralini ve örgütsel bağlılığını arttırır. Böylece çalışanlar ve



yöneticiler, enerji ve zamanlarını, grubu bir arada tutmak için harcamak zorunda kalmazlar.

Sivil erdem sayesinde, çalışanlar toplantılara gönüllü olarak katılırlar. Takım üyelerinin çabaları eşgüdümленir ve grubun etkiliği ve verimliği artar. Böylece, hem aynı takım yada grup içinde hem de farklı birimler arasında işbirliği ve eş güdüm sağlanabilir(Sezgin, 2005:19).

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütü çalışacak daha çekici bir yer haline getirerek örgütün yetenekli ve başarılı iş görenleri seçme ve örgütte kalıcı olmalarını sağlama becerisini artırır (Beşiktaş,2009:72 ; Kamer, 2001:22). Vatandaşlık bilinci ile hareket eden çalışanlar, daha kaliteli üretim yapar, örgütten ayrılma istekleri azalır ve örgütün başarısına katkıda bulunurlar.

Örgütlerin değişen ve gelişen teknolojik ve diğer çevre koşullarına ayak uydurabilmesi için donanımlı, kendini sürekli geliştiren, uyum problemi yaşamayan çalışanlara ihtiyacı vardır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütün performansındaki değişkenlik azaltılabilir ve örgütün değişen çevre koşullarına adaptasyonu kolaylaştırılabilir (Podsakoff ve Mackenzie 1994, Kamer 2001:7). Örneğin, sivil erdem boyutu, çalışanların gönüllü ve aktif olarak toplantılara ve eğitim seminerlerine katılmalarını gerektirir. Bu sayede çalışanlar, yeni oluşumlar ve değişen çevre koşulları hakkında bilgi edinerek örgüte katkıda bulunabilirler.

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan araştırmalar göstermiştir ki bu davranışı gösteren çalışanlar tatmin olmuş, aidiyet hissi yüksek, çalışma ortamlarının daha adil olduğunu düşünen çalışanlardır.

## 6. Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Literatür incelendiğinde, çalışanların örgütsel adalet algılarının; iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven, yöneticiye güven, kişilik özellikleri gibi konularla ilişkilerinin olduğu ve bu konulara etkilerini tespit etmeye yönelik çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda adalet unsurunun etkisi çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiştir (Organ, 1988; Farh vd., 1990; Moorman, 1991; Tansky, 1993; Bies, 1993; İşbaşı, 2000). Adaletli bir örgütte çalışanlar yöneticilerinin davranışlarını adil, ahlaki ve akılcı olarak değerlendirirler. Çalışanlar, örgütteki uygulamaların dürüst ve adil olduğuna inanırlar, yöneticilerinin kendilerine adil davrandığını hissederseniz biçimsel rollerinden çıkarak fazladan rol davranışı sergileme konusunda eğilim gösterirler. (Konovsky ve Pugh, 1994:667 ; Moorman, 1991:854). Bu durumda çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerinde etkiye sahip olduğu söylenebilir (Moorman, 1991:846).

Organ, örgütsel adaletin, çalışanların yararlı ve isteğe bağlı olan vatandaşlık davranışları göstermeleri için ihtiyaç duyulan bağlılık ve güven düzeylerini geliştirme aracı olduğunu ifade etmiştir (Skarlicki,1995:33). Örgütsel adalet algılamalarının Örgütsel vatandaşlık davranışı'na etkisini inceleyen iki temel teori: Adams'ın "Eşitlik Teori"si ve Balu'un "Sosyal Değişim Teorisi"dir (Greenberg, 1987:11).

Organ, Adams'ın eşitlik teorisine dayanan çıkarımlarına göre dağıtımsal adalet algısının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerini etkilediğini ileri sürmüştür (Atalay,2010:36). Buna göre, çalışanların dağıtım adaleti algıları arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye niyetleri

de artacaktır (Dilek,2005:48). Yapılan ampirik çalışmalar, çalışanların dağıtımsal adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile doğrudan ilgili olduğunu desteklemektedir (Konovsky ve Pugh, 1994; Moorman, 1991; Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998; Moorman, Niehoff ve Organ, 1993; Organ ve Moorman, 1993).

Eşitlik Teorisine göre, bireylerin iş performansları adil kazanım algılamalarına göre düşer ya da artar. Örgütsel vatandaşlık davranışı bireyin işe katkısı olarak kabul edilirse, kazanımlarında eşitsizlik algılaması durumunda bu katkısını azaltması ya da arttırması beklenebilir. Eğer çalışanlar eşitliğe dayanmayan uygulamalarla karşılaşılırsa, fazladan rol davranışı göstermekte ilgisiz kalacaklardır (Dilek,2005:49). Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışının kontrolü çalışana aittir ve biçimsel rollerde olduğu gibi bir ödüllendirme mekanizması yoktur. Bu bağlamda, çalışan için örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmemesi durumu biçimsel rol davranışlarını yerine getirmeme davranışından daha güvenlidir (Skarlicki,1995:35).

Organ örgütsel adalet algılamalarının vatandaşlık davranışları üzerine etkisini açıklamak için Blau'nun sosyal değişim ve ekonomik değişim ayrımını kullanmıştır. Organ'a göre katı sözleşmelere dayanmayan sosyal değişim ilişkileri kişilere fazladan rol davranışı sergileme esnekliği vermektedir (Moorman, 1991:846). Bu nedenle yüksek nitelikli sosyal değişimlerde, çalışanlar doğrudan ödüllendirilmemeseler bile vatandaşlık davranışlarının var olan adil uygulamalara verilecek en iyi karşılık olacağını düşünebilirler (Niehoff ve Moorman, 1993:535). Kısacası, çalışanlar sosyal değişim ilişkisini adalet kriteriyle değerlendirmekte ve vatandaşlık davranışı sergileme veya bu davranıştan vazgeçme yoluyla örgüt içi uygulamalara karşılık vermektedir (İşbaşı,2000:85).

Eskew (1993:189-191), çalışanların ücret kesintisi uygulamalarında, adaletsizce ve açıklama yapılmadan yapılan kesintilerin uygulandığı çalışanların, haklı olarak ücret kesintisi yapılmış ve açıklama yapılan çalışanlara nazaran hırsızlık yapma eğilimlerinin yüksek olduğunu ifade etmiştir. Eskew (1993), çalışanların dağıtım ve prosedürel uygulamalarda adil bir şekilde muamele gördüklerini düşündüklerinde, örgütle olan ilişkilerini ekonomik değişimden çok sosyal değişimlerden biri olarak görme eğilimine gireceklerini ileri sürmüştür.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları ile örgütsel adaletin bütün türlerinin göz önünde bulundurulduğu araştırmalarda farklı bulgulara ulaşılmıştır. Tansky (1993:204), Farh vd. (1990), adalet algılamalarının özgecilik boyutunu diğer boyutlara oranla daha fazla etkilediğini belirtmiştir. Moorman, Blakely ve Niehoff (1998:354), algılanan örgütsel desteğin prosedür adaleti ile vatandaşlık davranışı ilişkisinde aracı olduğunu ifade etmişlerdir. Bies, Martin ve Brockner (1993:235) da, geçici olarak işten çıkarılan kişilerin, bu karar adil prosedürlere dayandırıldığı takdirde olumsuz tepki vermediklerini, hatta işten ayrılana kadar vatandaşlık davranışı sergilemeye devam ettiklerini ifade etmiştir (İşbaşı, 2000:85).

Özetle, çalıştığı örgütü adil olarak algılayan çalışanların bağlılık duygusu artacağından iş tatminleri ve motivasyonları da artar. Böylece performanslarında artış görülen çalışanlar biçimsel rol tanımlarının da ötesinde davranışlar göstermeye başlarlar. Bu da örgütü sahiplenen, yardımsever, birbirine karşı nazik, örgütün sorunlarına duyarlı çalışanlar ortaya çıkmasına olanak sağlar. Böylece örgütlerin sektörde rekabet avantajı sağlamaları kolaylaşır.

## Üçüncü Bölüm

### Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişisini Belirleme Üzerine Bir Araştırma: Bir Sağlık Örgütü Uygulaması

Yapılan çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemine, veri toplama araçlarının geliştirilmesine, evren ve örnekleme, araştırmanın sınırlılıklarına, hipotezlerine, araştırmanın metoduna ve araştırmaya ilişkin bulgulara yer verilecektir.

#### 1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, sağlık kurumlarında görev yapan çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını tespit etmek, örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyip etkilemediğini ortaya çıkartmaktır.

Sağlık örgütlerinin geliştirilebilmesi ve nitelikli sağlık bakım hizmeti verilebilmesi için, sahip olunan sosyal sermayenin yani çalışan girdisinin önemi büyüktür. Sağlık örgütlerini diğer örgütlerden ayıran en önemli farklardan biri girdi, işlem, çıktı süreçlerinin hepsinde insan faktörünün bulunmasıdır.

Sağlık örgütlerinin başarılı olmaları için çalışanların hem nicel hem de nitel açıdan yeterli olmaları önemlidir. Faaliyet alanı, insanı koruyucu, tedavi edici, rehabilite edici ve hatta eğitici olan sağlık örgütlerinde görev yapanların çoğu, görev tanımlarından daha fazlasını yapmaya istekli olmalıdır. Çalışanların nicel açıdan yeterliliğinin sağlanması en başta ekonomik nedenlerden dolayı mümkün olmadığından, çalışanların nitel açıdan gelişiminin yanı sıra fazladan rol davranışları göstermeleri de büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı son zamanlarda örgüt ve yönetimi alanında dikkat çeken konular arasında yer almıştır. Örgütlerin amacına ulaşmasının, etkili ve verimli olmasının, çalışanların örgütü benimsemesinin ve vatandaşlık davranışları sergilemesinin en önemli etkenlerinden biri örgütsel adalettir . Örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttırılmasının örgütün nitelikli hizmet verebilmesi için önemli olduğu açıktır. Bu açıdan örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği düşünülen örgütsel adalet algısının yüksek olmasını sağlamak bir gerekliliktir.

Bu araştırmadan elde edilen veriler ve bunların analiz edilerek yorumlanması, hem sağlık sektöründe adil uygulamaların ve vatandaşlık davranışlarının önemini vurgulayarak yöneticilere, hem de daha sonra bu konuda araştırma yapacak olan araştırmacılara ışık tutması açısından da önemlidir.

## **2. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi, Güvenirlilik ve Geçerlilik Çalışmaları**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması yapılmıştır. Anket (Bkz Ek-1) üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, ankete katılanlara araştırmanın adı ve amacı ile ilgili bilgilendirme ve katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenebilmesi amacıyla hazırlanan 12 soru yer almaktadır. İkinci bölümde, çalışanların örgütsel adalet algılamalarını ölçmek amacıyla 22 soru, üçüncü bölümde ise çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmeye yönelik 21 soru bulunmaktadır.

Örgütsel adalet anketi, Özdevecioğlu (2003) tarafından düzenlenmiştir. Çalışanların adalet algıları, üç adalet boyutu (dağıtım, prosedür ve etkileşim) kapsamında değerlendirilmiştir. İlk dört soru dağıtım adaletini, 5 ile 11. sorular

arası toplam yedi soru prosedürel adaleti, 12 ile 22. Sorular arasındaki onbir soru etkileşimsel adalet boyutlarını ölçmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı anketi, literatürde çokça kullanılan, Organ'ın tanımladığı beş boyutu içeren, Podsakoff ve MacKenzie (1990) tarafından geliştirilmiş ölçekten ve bu konuyla ilgili yapılmış bilimsel araştırmalardan faydalanarak hazırlanmıştır. Anketin oluşturulması için Janset Özen İşbaşı (2000), Serap Altuntaş (2008), Soner Polat'ın (2007) tez çalışmalarında kullanılan anketlerden ile Nejat Basım ve Harun Şeşen'in örgütsel vatandaşlık davranışı anketi ve uyarlama karşılaştırma çalışmasından yararlanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı anketinde ilk dört soru özgecilik, 5 ve 9. sorular arasındaki beş soru vicdanlılık, 10 ve 13. sorular arasındaki dört soru nezaket, 14 ve 17. sorular arasındaki dört soru sivil erdem, 18 ve 21. arası dört soru centilmenlik boyutlarını ölçmektedir.

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı anketlerinin her ikisinde de 5'li likert tipi anket kullanılmıştır. Cevap şıkları, "kesinlikle katılmıyorum" (1 puan), "katılmıyorum" (2 puan), "kararsızım" (3 puan), "katılıyorum" (4 puan), "tamamen katılıyorum" (5 puan) şeklindedir.

Anketlerin sağlık örgütünde uygulanabilirliği ve kapsamı konusunda uzman görüşlerine başvurulmuştur. Ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacıyla maddelerinin arasındaki iç tutarlılık çözümlemesi için 20 kişiye pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulamanın Cronbach's Alpha katsayısı yöntemi ile yapılan analiz sonucunda örgütsel adalet ölçeği için 0,9430 ; örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği için 0,9320 bulunmuştur. Ayrıca pilot çalışma ile anket sorularının anlaşılabilirliği de test edilmiştir. Sosyal bilimlerdeki araştırmalar incelendiğinde en yaygın olarak kullanılan güvenilirlik endeksinin Cronbach alfa testi olduğu görülmektedir. Cronbach (1951) tarafından geliştirilen alfa

katsayısı yöntemi, her madde için birden fazla seçenek varsa, örneğin likert ölçeği gibi, madde güvenilirliğinin içsel tutarlılığını belirlemede (Gliner ve Morgan, 2000: 316) kullanılması uygun olan bir yöntemdir. Alfa değeri 0 ile 1 arası değer alır, 0,8 veya üzerindeyse maddelerin homojen olduğu varsayılarak oldukça kabul edilebilir iken, 0,7 değeri de kabul edilebilirliğin alt limitidir (Burns ve Burns, 2008: 417). Bu bilgiler doğrultusunda ölçeğin güvenilir olduğu kanısını geliştirmiş, her iki anketin de araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

Burdur Devlet Hastanesi çalışanlarına uygulanan anketlerin Örgütsel Adalet Algısı ve Boyutlarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Boyutlarının Cronbach's Alpha katsayıları Tablo-1'de gösterilmektedir.

*Tablo 1. Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Sonuçları*

	Soru Sayısı	İçsel Tutarlılık Katsayısı (Cronbach Alfa)
<u>Örgütsel Adalet Algısı</u>	<u>22</u>	<u>0.9615</u>
Dağıtımsal Adalet	4	0.8179
Prosedürel Adalet	7	0.9290
Etkileşimsel Adalet	11	0.9447
<u>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</u>	<u>21</u>	<u>0.9297</u>
Özgecilik	4	0.8476
Vicdanlılık	5	0.8359
Nezaket	4	0.8406
Sivil Erdem	4	0.8087
Centilmenlik	4	0.7852

Geçerlilik ise bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir. Bunun için içerik geçerliliğini ölçmek için "ölçekte yer alan sorularla gerçekten ölçmeyi amaçladığımız durumu ölçebilir miyiz?" sorusuna (Altunışık vd., 2007: 113) yanıt aranmıştır. Anket soruları hazırlanırken uzman görüşünden



yararlanılarak sonuca ulaşıldığından, soruların içeriği temsil ettiği düşünülmektedir.

Sağlık kurumlarının yapısı gereği cevaplayıcılar iş başında olduklarından ve yoğunluk nedeniyle işlerine ara veremediklerinden zaman tasarrufu sağlanması bakımından anket tekniği faydalıdır. Sayılan bu nedenlerden dolayı anket formları, hastanenin tüm bölümlerine gidilerek elden teslim edilmiştir. Anketlerin geri dönüşü için bir süre kararlaştırılmıştır. Bu süre sonunda anketler yine elden toplanmıştır.

### 3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Burdur Devlet Hastanesi çalışanları oluşturmaktadır. Hastanede idari ve tıbbi bölümlerde toplam 525 çalışan bulunmaktadır. Örnek büyüklüğü belirli evrenler için kabul edilebilir örnek büyüklükleri tablosu (Altunışık vd., 2007: 127) yardımıyla 220 olarak belirlenmiş olup adalet algısının ve vatandaşlık davranışlarının belirli bir süreden sonra kesinlik kazanacağı varsayılarak 1 yıldan uzun süredir çalışan 300 personele anket formu dağıtılmış, tanınan ek süreler sonunda 221 tanesi cevaplanmış olarak geri alınabilmektedir. Toplanan anketler tek tek kontrol edilerek; hatalı yanıtlanmış veya boş bırakılıp yanıtlanmamış olan anket formları araştırmaya dahil edilmemiş, sonuçta 216 anket formunun analiz yapılabilir olduğuna karar verilmiştir.

Araştırmada hastane içerisindeki yapılan işlerin benzerliği, rol dağılımı gibi özellikler göz önünde bulundurularak araştırma evrenini oluşturan çalışanlar benzer görevlere göre gruplara ayrılmışlardır. Doktor, yardımcı sağlık personeli (hemşire, ebe, sağlık memuru, acil tıp teknisyeni), sağlık teknisyenleri/teknikerleri, diğer sağlık çalışanları (Eczacı, Biyolog, Diyetisyen,

Psikolog, sosyal hizmet uzmanı) ve genel idari hizmetler olmak üzere beş grup oluşturulmuştur. Bu grupların örneklem içerisindeki ağırlığı dikkate alınarak tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme yöntemi belli bir değişken dikkate alınarak, bu değişkene ilişkin evrende var olan özelliklerin örnekte de aynı oranda temsil edilebilmesidir(Altunışık vd. 2007,130). Bu bilgiler doğrultusunda oluşturulan meslek gruplarının evrende aynı oranda temsil edilmesini sağlamak amacıyla, grupların evrendeki sayıları dikkate alınarak; örnek sayısı “27 doktor(%12,5)”, “122 yardımcı sağlık personeli(%55,5)”, “24 sağlık teknisyenleri/teknikerleri(%10,5)”, “9 diğer sağlık personeli(%4)”, “38 genel idari hizmetler(17,5)” olarak belirlenmiştir.

#### 4. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları

Araştırma, çalışanların anket formlarına verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Yani anket formunun cevaplandırılmasının cevaplayıcının ankette yer alan soruları algılama şekline bağlı olmasıdır. Cevaplayıcının özellikle örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili bölümde kendilerini olumlu göstermek amacıyla bile bile yanıltıcı cevap vermiş olma ihtimali ise diğer bir sınırdır. Araştırmanın değerlendirme kısmı verilen cevaplara göre yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formlarında, anketlerle elde edilecek verilerin sadece akademik amaçlar için faydalanılacağı ve bunların hiçbir kişi ve kuruluşa verilmeyeceği belirtilmiştir. Bu nedenle katılımcıların anket formundaki ifadeleri tarafsız ve doğru biçimde cevapladıkları varsayılmaktadır.

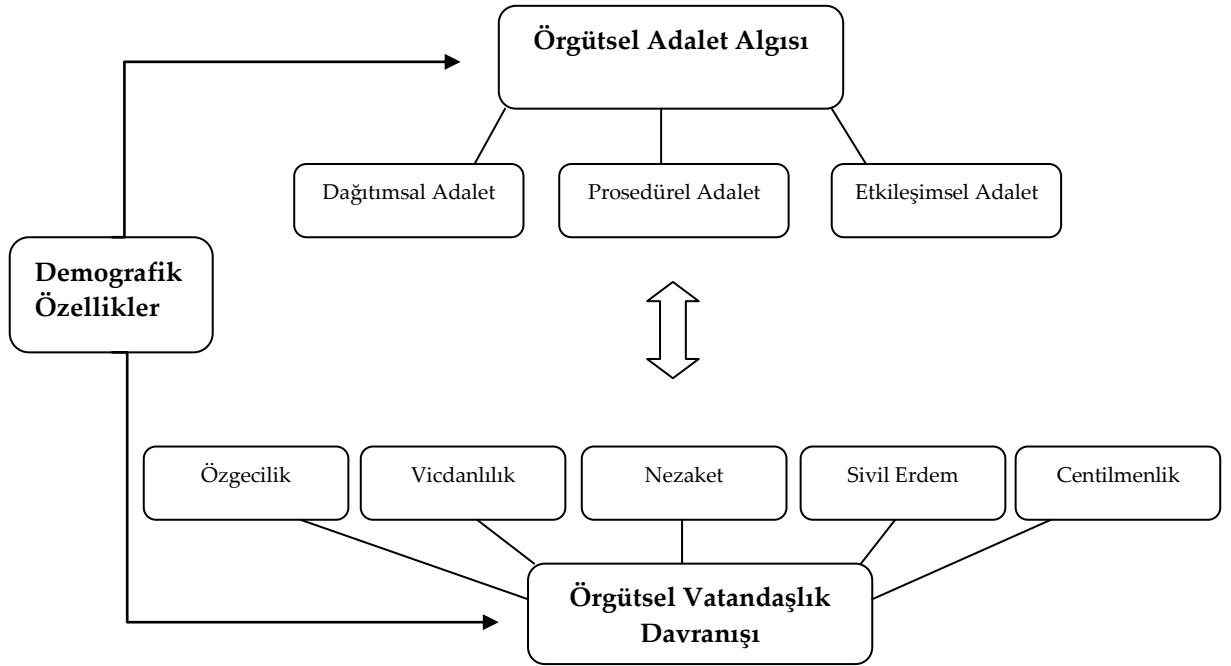
Anketin zaman ve bütçe kısıtı nedeniyle sadece bir kurumda uygulanabilmesi de bir başka sınırlılıktır. Böyle bir araştırmanın bir kurumda değil, bir bölgede

uygulanması ile ortaya çıkan sonuçların yorumlanarak genelleme yapılması araştırmanın daha kapsamlı olmasını sağlayabilecektir.

## 5. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Araştırmada bağımsız değişken örgütsel adalet algısı ; bağımlı değişken ise örgütsel vatandaşlık davranışıdır.

Araştırmada aşağıdaki model kurulmaya çalışılmıştır. Bu modelin örgütsel adalet ve alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları olmak üzere iki temel unsuru bulunmaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Araştırmanın temel hipotezi

H<sub>1</sub>: Örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişki vardır.

Araştırmanın diğer hipotezleri şöyledir;

H<sub>2</sub>: Çalışanların örgütsel adalet algısı ve boyutları demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>2a</sub>: Çalışanların örgütsel adalet algısı ve boyutları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>2b</sub>: Çalışanların örgütsel adalet algısı ve boyutları yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>2c</sub>: Çalışanların örgütsel adalet algısı ve boyutları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>2d</sub>: Çalışanların örgütsel adalet algısı ve boyutları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>2e</sub>: Çalışanların örgütsel adalet algısı ve boyutları mesleğe göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>2f</sub>: Çalışanların örgütsel adalet algısı ve boyutları meslekte toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>2g</sub>: Çalışanların örgütsel adalet algısı ve boyutları hastanede çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>2h</sub>: Çalışanların örgütsel adalet algısı ve boyutları yöneticilik görevine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>3</sub>: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>3a</sub>: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>3b</sub>: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>3c</sub>: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>3d</sub>: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>3e</sub>: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı mesleğe göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>3f</sub>: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı meslekte toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>3g</sub>: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı hastanede çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H<sub>3h</sub>: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı yöneticilik görevine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

## 6. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada öncelikle adalet, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili literatür incelemesi yapılmış ve daha sonra çalışma alan araştırması ile desteklenmiştir. Alan olarak Türkiye’de sağlık sektöründe faaliyet gösteren Burdur Devlet Hastanesi seçilmiştir. Buradan hareketle verilerin analizi gerçekleştirilmiştir.

Literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan anket formu araştırmanın veri aracı olarak kullanılmıştır. Çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmak amacıyla anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen verilerle belirlenen değişkenler arasındaki ilişkinin ölçülmesi amacıyla Niceliksel Araştırma Modelleri’nden Bağıntısal(İlişkisel) Model uygulanmıştır.

Bağıntısal modelle gerçekleştirilen bir araştırmada, araştırma probleminde yer alan iki yada daha fazla değişken arasındaki bağlantı ve ilişki incelenir (Altunışık vd.2007:160). Değişkenler bir araştırmada incelenen özelliklerden her biridir. Toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle incelenmesi sonucunda, değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı belirlenir (İftar, 1999:8).

Araştırmacı tarafından toplanan anket formlarındaki verilere rahat ulaşabilmek için uygulama öncesinde anket formlarının her birine bir sayı ve anket formlarını oluşturan maddelerin her birine ayrı bir kod verilmiş ve analizlerde SPSS 17.0 paket programı kullanılmıştır. Tüm analizler geçerli olan anket sayısı üzerinden yapılmıştır.

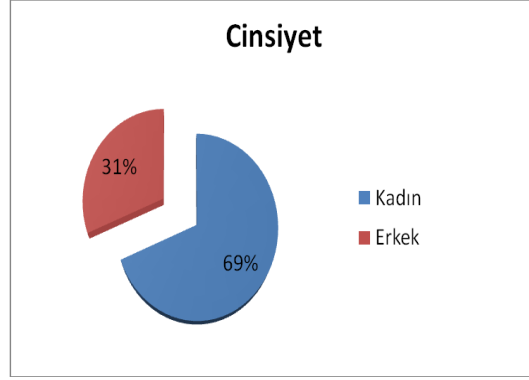
## **7. Araştırmanın Bulguları**

### **7.1. Demografik Bulgular**

Yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalışma süresi, örgütsel kademe ve katılımcıların çalışmakta oldukları kurumdaki pozisyonları gibi özellikler demografik özellikler başlığı altında açıklanacaktır. Demografik özelliklerin değişkenleri, örneklem içindeki dağılımları ve frekansları Tablo-2 de gösterilmektedir.

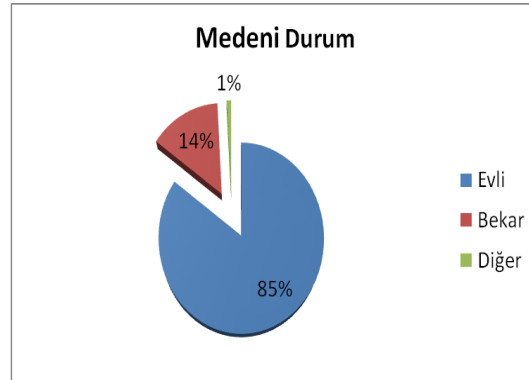
Tablo 2. Araştırma Örnekleminin Demografik Özellikleri

Özellikler	Değişkenler	N	%
Cinsiyet	Kadın	149	69,0
	Erkek	67	31,0
Medeni Durum	Evli	183	84,7
	Bekar	31	14,4
	Diğer	2	0,9
Yaş Grupları	21 ve altı	6	2,8
	22-25	19	8,8
	26-35	70	32,4
	36-45	87	40,3
	46-55	33	15,3
	56 ve üzeri	1	0,5
Eğitim Düzeyi	İlk-Orta	4	1,9
	Lise	20	9,3
	ÖnLisans	94	43,5
	Lisans	67	31,0
	Yüksek Lisans	5	2,3
	Doktora	26	12,0
Hastanedeki Görev	Doktor	26	12,0
	Yardımcı Sağlık Personeli	121	56,0
	Sağlık Teknisyeni	27	27,0
	Diğer Sağlık Personeli	6	2,8
	Genel İdari Hizmetler	36	16,7
Kadro	Kadrolu	192	88,9
	Sözleşmeli	24	11,1
	Diğer	-	0
Meslekte Çalışma Yılı	0-1	17	7,9
	2-5	14	6,5
	6-10	17	7,9
	11 ve üzeri	168	77,8
Hastanede Çalışma Yılı	0-1	57	26,4
	2-5	37	17,1
	6-10	37	17,1
	11 ve üzeri	85	39,4
Yöneticilik Görevi	Evet*	36	16,7
	Hayır	180	83,3
*Yöneticilik Yılı % değerleri Yöneticilik Görevi sorusuna evet cevabını veren 36 kişi üzerinden hesaplanmıştır.	0-1	9	25,0
	2-5	14	38,9
	6-10	10	27,8
	11 ve üzeri	3	8,3



Şekil 2. Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı

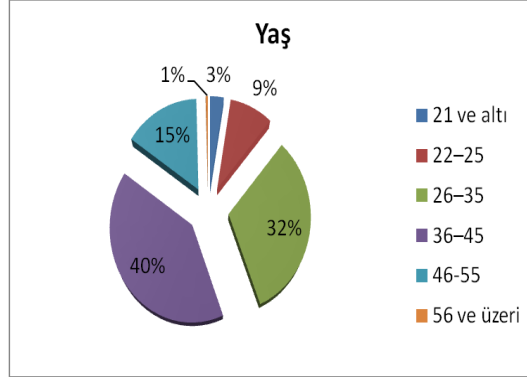
Tablo 2 incelendiğinde ankete katılan 216 çalışanın 149'u kadın, 67'si erkektir. Yüzde olarak bakıldığında, ankete katılanların % 69'u kadın çalışanlardan oluşmakta iken, % 31'i erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Bu sonucun ortaya çıkmasında sağlık sektöründe hemşire ağırlıklı istihdamın olması ve hemşirelerin çoğunlukla bayanlardan oluşmasının etkili olduğu söylenebilir.



Şekil 3. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

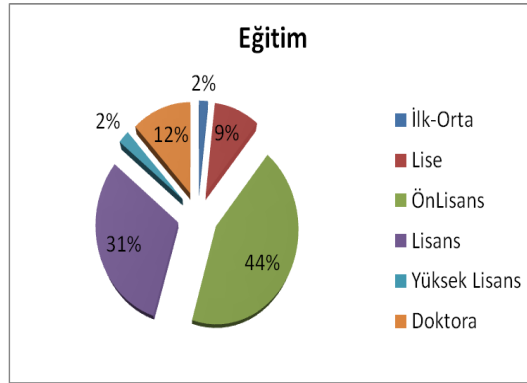
Ankete katılanların medeni durumları incelendiğinde %85 Evli, %14 Bekar ve %1 dul yada boşanmıştır.





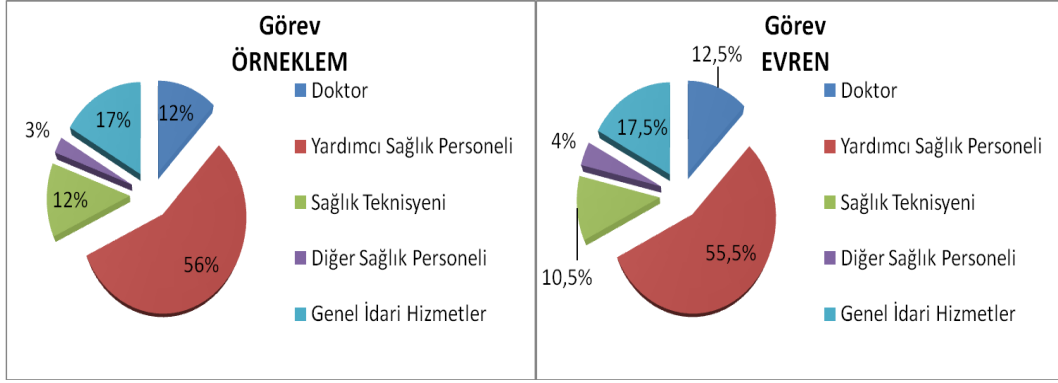
Şekil 4. Örneklem Grubunun Yaş Durumlarına Göre Dağılımı

Yaş dağılımına bakıldığında örneklemin %40'ı "36-45 yaş", %32'si "26-35 yaş", %15'i "46-55 yaş", %9'u "22-25 yaş", %3'ü 21 yaş altı ve %1'ini 56 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir.



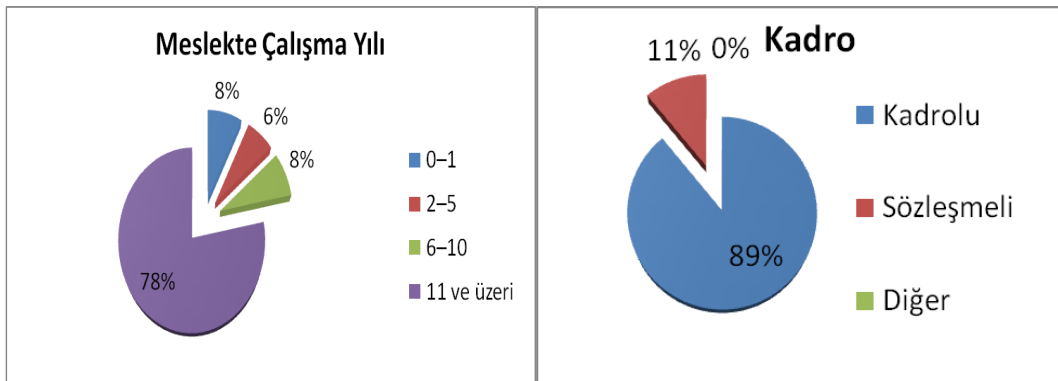
Şekil 5. Örneklem Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Ankete katılan çalışanların eğitim düzeyine bakıldığında ise, % 44'ü Önlisans, %31'i Lisans, %12'si Doktora, %9'u Lise, %2'si Yüksek Lisans ve %2'si İlk-Orta öğretim mezunudur. Sağlık örgütlerini diğer örgütlerden ayıran temel özelliklerden biri uzmanlaşmanın diğer örgütlerden daha fazla olmasıdır. Bu nedenle meslek eğitimi almış personel sayısı dolayısı ile eğitim düzeylerinin yüksek olması beklenen bir durumdur.



Şekil 6. Görev Dağılımının Evren ve Örneklem Göre Oranları

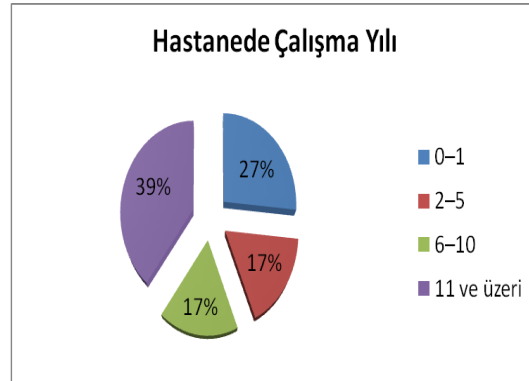
Görev dağılımı, tabakalı örneklem yöntemi kullanılarak, araştırma anketleri dağıtılmadan, ulaşılması hedeflenen sayı belirlenmiştir. Doktorların evrendeki oranı oranı %12,5, örneklemdeki oranı %12'dir. Yardımcı sağlık personelinin evren oranı oranı %55,5, örneklemdeki oranı %56'dır. Sağlık teknisyenleri/teknikerlerinin evrendeki oranı %10,5, örneklemdeki oranı %12'dir. Diğer sağlık personelinin evrendeki oranı %4, örneklemdeki oranı %3'tür. Genel idari hizmetlerin evrendeki oranı %17,5, örneklemdeki oranı %17 olarak dağılmıştır. Evren ve örneklem dağılımları arasında kayda değer bir fark bulunmadığı için, örneklemin evreni temsil etme yeteneğinin güçlü olduğu söylenebilir.



Şekil 7. Örneklem Grubunun Meslekte Çalışma Yılı ve Kadro Dağılımları

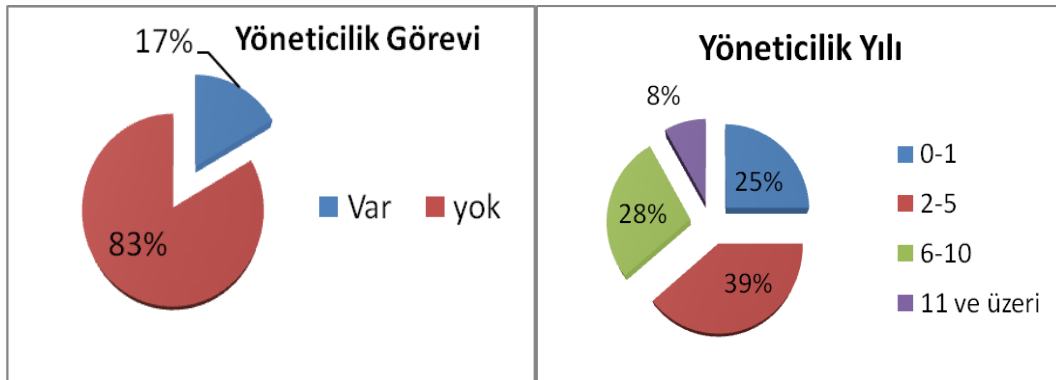
Ankete katılanları meslekte toplam çalışma yıllarına bakıldığında; %78'inin 11 yıl üzerinde, 6-10 yıl ve 0-1 yıl arasında mesleki deneyime sahip olanların %8 ve 2-5 yıl arasında meslek deneyimi olanların %6'lık dilimi oluşturduğu

görülmektedir. Hastane çalışanlarının mesleki deneyimlerinin yüksek olması %89'unun kadrolu olması ile açıklanabilir. Kadrolu çalışanlar devlet istihdamı ile çalışmakta olduğundan, meslek deneyimlerinin fazla olması beklenebilir bir durumdur. Ayrıca çalışanların yaş dağılımlarının da mesleki deneyimi destekler nitelikte olduğu görülmektedir



Şekil 8. Örneklem Grubunun Hastanede Çalışma Yılına Göre Dağılımı

Hastanede çalışma yılı bulgularına göre; çalışanların %39'u 11 yıl ve üzeri, %17'si 6-10 yıl, %17'si 2-5 yıl, %27'si 1 yıldır Burdur Devlet Hastanesinde çalışmaktadır.



Şekil 9. Örneklem Grubunun Yöneticilik Görevi ve Yöneticilik Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışanların %17'sinin yöneticilik görevi bulunmaktadır. Yöneticilik görevi bulunan %17'lik kısmın; %39'u 2-5 yıl, %28'i 6-10 yıl, %25'i 2-5 yıl, %8'i 11 ve yıldır yöneticilik görevlerini devam ettirmektedirler.

## 7.2. Örgütsel Adalet Ölçeğine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 3. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Madde No	Örgütsel Adalet Alt Boyutları	N	Ortalama (X)	Standart Sapma (Sd)
<b>DAĞITIMSAL ADALET</b>				
1	Görev dağıtımının, kurumdaki diğer arkadaşlarımın programlarına göre adil olduğunu düşünüyorum.	216	2,6574	1,3130
2	Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.	216	2,0278	1,2120
3	Haftalık çalışma saatimin ve üstlendiğim görevlerin, adil olduğunu düşünüyorum.	216	2,6250	1,3820
4	İş sorumluluklarımın, kurumdaki diğer arkadaşlarımın sorumluluklarına göre adil olduğunu düşünüyorum.	216	2,8009	1,3267
<b>PROSEDÜREL ADALET</b>				
5	Kurum içinde işini iyi yapanların takdir edildiğini düşünüyorum.	216	2,2454	1,2464
6	Kurumdaki sistem sayesinde, alınan kararların(ödül, ceza, terfi) ayırım yapılmaksızın kurumda çalışan tüm işgörenlere aynı şekilde uygulandığını düşünüyorum.	216	2,2454	1,1733
7	Kurumdaki sistemin, bizimle ilgili kararların önyargılardan uzak bir şekilde alınmasını sağladığını düşünüyorum.	216	2,3889	1,1357
8	Kurumda bizimle ilgili kararlar alınırken, gerekli olan bilgilerin doğru ve tam olarak toplandığını düşünüyorum.	216	2,3935	1,1444
9	Kurumdaki sistemin, alınan kararlara itiraz edebilmemize olanak sağladığını düşünüyorum.	216	2,5278	1,1651
10	Kurumdaki sistemin, karar alınırken kararlardan etkilenebilecek tüm işgörenlerin dikkate alınmasını sağladığını düşünüyorum.	216	2,4537	1,1524
11	Kurumdaki sistemin, herhangi bir haksızlığa maruz kalan işgöreni koruduğunu düşünüyorum.	216	2,5093	1,1533

.....Tablo 3'ün devamı

Madde No	Örgütsel Adalet Alt Boyutları	N	Ortalama (X)	Standart Sapma (Sd)
	<b>ETKİLEŞİMSEL ADALET</b>			
12	Yöneticimizin, bizimle ilgili kararları önyargılardan uzak bir şekilde aldığını düşünüyorum.	216	2,7037	1,1186
13	Yöneticimizin, aldığı kararlarda tutarlı olduğunu düşünüyorum.	216	2,8241	1,0855
14	Yöneticimizin, bizim ihtiyaçlarımızı dikkate aldığını düşünüyorum.	216	2,8102	1,1915
15	Yöneticimizin, bize şefkatli ve saygılı davrandığını düşünüyorum.	216	3,3380	1,0919
16	Yöneticimizin, bizimle samimi olarak ilgilendiğini düşünüyorum.	216	3,0926	1,1333
17	Yöneticimizin bize, aldığı kararlarla ve uygulamalarıyla ilgili düzenli olarak bilgi verdiğini düşünüyorum.	216	2,8657	1,1475
18	Yöneticimizin, bizim haklarımıza saygı gösterdiğini düşünüyorum.	216	3,0185	1,1246
19	Yöneticimizin, aldığı kararların nedenlerini yeterince açık bir şekilde izah ettiğini düşünüyorum	216	2,9028	1,1553
20	Yöneticimizin, kurum ve işlerle ilgili aldığı kararların nasıl uygulanacağı hakkında yeterli bilgiyi verdiğini düşünüyorum.	216	2,9769	1,0716
21	Yöneticimizin, ödül ve ceza sisteminin nasıl çalıştığını yeterince açıkladığını düşünüyorum.	216	2,6389	1,0780
22	Yöneticimizin, performanslarımızı değerlendirirken nelere dikkat ettiğini yeterince açıkladığını düşünüyorum.	216	2,6620	1,1819

Tablo 3 ' de çalışanların örgütsel adalet ölçeğine ilişkin yer alan her bir maddeye verdikleri cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.

Veriler incelendiğinde, örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin adaleti sorgulayan sorularda çalışanlar, dağıtımsal adaleti ve prosedürel adaleti düşük

algıladıkları, etkileşimsel adaleti ise diğer adalet boyutlarına göre kısmen daha adil algıladıkları görülmüştür.

Yöneticimizin, bize şefkatli ve saygılı davrandığını düşünüyorum (X=3,3380), Yöneticimizin bizimle samimi olarak ilgilendiğini düşünüyorum (X=3,0926), Yöneticimizin bizim haklarımıza saygı gösterdiğini düşünüyorum (X=3,0185), yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına güvenirim (X=3,5765), şeklindeki görüşler benimsenme oranı en yüksek boyutlar olarak belirlenmiştir.

Örgütsel adaletin alt boyutlarına ilişkin adaleti sorgulayan diğer ifadelerde çalışanlar, örgütsel adaleti en az düzeyde algılamaktadırlar. Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum (X=2,0278), Kurum içinde işini iyi yapanların takdir edildiğini düşünüyorum (X=2,2454), Kurumdaki sistem sayesinde, alınan kararların(ödül, ceza, terfi) ayırım yapılmaksızın kurumda çalışan tüm işgörenlere aynı şekilde uygulandığını düşünüyorum (X=2,2454), Kurumdaki sistemin, bizimle ilgili kararların önyargılardan uzak bir şekilde alınmasını sağladığını düşünüyorum (X=2,3889) şeklindeki görüşler benimsenme oranı en düşük maddeler olarak ortaya çıkmaktadır.

### 7.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değeri

Madde No	Örgütsel Vatandaşlık Alt Boyutları	N	Ortalama (X)	Standart Sapma (Sd)
<b>ÖZGECİLİK</b>				
1	Zorunlu olmasa da işe yeni başlayanların işe uyumuna yardımcı olurum.	216	4,2731	0,7436
2	İş yükü ağır olan çalışma arkadaşına(işimin bir parçası olmasa bile) yardım ederim.	216	4,3241	0,7324
3	Çalışma arkadaşlarımla iş ile ilgili sorunlarını çözmelerinde yardımcı olmak için zaman ayırırım.	216	4,1944	0,7589
4	İhtiyaç duyduklarında çalışma arkadaşlarımla işlerini onlar için yaparım.	216	4,1667	0,8127
<b>VİCDANLILIK</b>				
5	Yaptığım işlere başkalarının kontrolüne gerek duyulmayacak ölçüde özen gösteririm.	216	4,3611	0,7711
6	İşime her zaman vaktinde gelirim.	216	4,2407	0,8558
7	Başımda kimse durmasa bile kurum kurallarına uyarım.	216	4,4861	0,6750
8	İşimi ve bana verilen görevleri çok ciddiye alarak hatasız yerine getirmek için özen gösteririm.	216	4,5370	0,6945
9	İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem	216	4,1157	0,8790
<b>NEZAKET</b>				
10	Çalışma arkadaşlarımı etkileyecek bir durum söz konusu olduğunda harekete geçmeden önce onların mutlaka görüşünü alırım.	216	4,3056	0,7212
11	Çalışma arkadaşlarımla haklarına zarar vermektan kaçınırım.	216	4,4630	0,6531
12	Çalışma arkadaşlarımla aramda çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlemler alırım.	216	4,0833	0,8422
13	Aynı hataları yapmamaları için deneyimlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	216	4,2963	0,7251

.....Tablo 4'ün devamı

Madde No	Örgütsel Vatandaşlık Alt Boyutları	N	Ortalama (X)	Standart Sapma (Sd)
<b>ERDEM</b>				
14	Kurumumla ilgili ilanlar, mesajlar yada yazılı materyaller dikkatimi çeker.	216	3,9861	0,8759
15	Kurum içindeki toplantılarda düzenli olarak yer alırım ve tartışmalara aktif olarak katılırım.	216	3,5093	1,0783
16	Kurumumun gelişimi için yapıcı önerilerde bulunurum.	216	3,7454	1,0275
17	Kurumdaki değişimleri takip eder, diğerlerinin bu değişimleri kabul etmesi için aktif rol oynarım.	216	3,5000	1,0565
<b>CENTİLMENLİK</b>				
18	Kurumda ters giden olaylar olduğunda alttan alırım.	216	3,6852	1,0622
19	Çalışma arkadaşlarımla münakaşa etmekten kaçınırım.	216	4,1065	0,9706
20	Çalışma ortamında çıkan çatışmaların çözümünde aktif rol alırım.	216	3,7593	0,9918
21	Önemsiz sorunlar için sürekli şikayet etmekten kaçınırım.	216	4,2454	0,9596

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin her bir maddeye verdikleri cevapların aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri Tablo 4 'de görülmektedir.

Araştırmada elde edilen verilerin sonuçlarına göre çalışanların, işimi ve bana verilen görevleri çok ciddiye alarak hatasız yerine getirmek için özen gösteririm ( $X=4,5370$ ), Başımda kimse olmasa bile kurum kurallarına uyarım ( $X=4,4861$ ) ifadelerinin yer aldığı vicdanlılık boyutu ( $X=4,3481$ ) ile çalışma arkadaşlarımla haklarına zarar vermekten kaçınırım ( $X=4,4630$ ) görüşünün yer aldığı Nezaket boyutu ( $X=4,2870$ ) benimsenme oranı en yüksek boyutlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu verilerde yer alan ifadeler incelendiğinde genel anlamda her boyutun benimsenme oranının yüksek olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre araştırmaya katılan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olduğu söylenebilir.



#### 7.4. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları İle Demografik Değişkenlerin Analizi

Çalışanların genel olarak örgütsel adalet algulamaları ile demografik değişkenler arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla öncelikle hangi analiz yöntemlerinin seçilmesi için parametrik teknikler mi yoksa non-parametrik teknikler mi uygulanacağına karar verilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi durumunda parametrik testler uygulanmaktadır. Veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için, veri setinin varyansları ve basıklık, çarpıklık değerleri incelenmiştir. Parametrik hipotez testlerinin uygulanabilmesi için, veriler aralıklı ya da oransal olmalıdır. Veriler normal dağılıma uymalıdır. (basıklık ve çarpıklık değerleri -1 ve +1 arasında olmalıdır) Grup varyansları (varyanslar birbirinin dört katı kadar farklı olabilir) eşit olmalıdır. (Ak, 2006: 73).

Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığı "One Sample Kolmogorv-Smirnov" testi ile analiz edilmiştir. Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı için yapılan analiz sonuçlarında her iki p değerinin de 0,05'den büyük olması normal dağılıma sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yüzden veri setinin geneline bakıldığında verilerin parametrik olduğu görülmektedir.

Örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu; iki değişkenli demografik özelliklerde bağımsız t-testi, ikiden fazla değişkenli demografik özelliklerde One-Way ANOVA ile analiz edilmiştir. ANOVA analizi sonucunda istatistiksel bir farklılık bulunduğunda bunun hangi gruplardan kaynaklandığı Post Hoc testleriyle belirlenmektedir. Post Hoc testlerinde birçok seçenek bulunmaktadır. Hepsinin işlevi aynıdır. Bunlar içerisinde çalışmalarda en yaygın kullanılanları Tukey ve Scheffe testleridir. (Öztürk, 2006: 135; Sipahi vd., 2010: 128)

Tablo 5. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin t-Testi Tablosu

	Grup	N	X	Sd	t	p
Dağıtım Adaleti	Kadın	149	2,4631	1,0624	1,3448	0,179
	Erkek	67	2,6716	1,0263		
Prosedür Adaleti	Kadın	149	2,3979	0,9853	0,071	0,943
	Erkek	67	2,3881	0,8103		
Etkileşim Adaleti	Kadın	149	2,9073	0,9782	0,312	0,755
	Erkek	67	2,8643	0,8341		
Örgütsel Adalet	Kadın	149	2,6644	0,9196	0,103	0,918
	Erkek	67	2,6777	0,7669		

Örgütsel adalet ve alt boyutlarına ilişkin olarak erkek ve kadın çalışanların görüşleri arasında fark olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

Tablo 5’de yer alan verilere göre erkek ve kadın çalışanlar arasında örgütsel adalet ve alt boyutlarına (dağıtım, prosedürel, etkileşim) ilişkin yapılan t testindeki değerler %95 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 6. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları İle Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu

		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Gruplar Arası	10,400	5	2,080	1,914	,093
	Gruplar İçi	228,184	210	1,087		
	Toplam	238,583	215			
<b>Prosedür Adaleti</b>	Gruplar Arası	7,170	5	1,434	1,674	,142
	Gruplar İçi	179,870	210	,857		
	Toplam	187,040	215			
<b>Etkileşim Adaleti</b>	Gruplar Arası	5,608	5	1,122	1,294	,268
	Gruplar İçi	182,029	210	,867		
	Toplam	187,636	215			
<b>Örgütsel Adalet</b>	Gruplar Arası	6,240	5	1,248	1,662	,145
	Gruplar İçi	157,740	210	,751		
	Toplam	163,981	215			

Çalışanların yaş gruplarına göre yapılan One Way ANOVA analizi sonuçlarına göre, örgütsel adalet ve alt boyutları ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 7. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları İle Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu

		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Gruplar Arası	4,730	2	2,365	2,154	,119
	Gruplar İçi	233,853	213	1,098		
	Toplam	238,583	215			
<b>Prosedür Adaleti</b>	Gruplar Arası	4,221	2	2,110	2,459	,088
	Gruplar İçi	182,819	213	,858		
	Toplam	187,040	215			
<b>Etkileşim Adaleti</b>	Gruplar Arası	4,619	2	2,310	2,688	,070
	Gruplar İçi	183,017	213	,859		
	Toplam	187,636	215			
<b>Örgütsel Adalet</b>	Gruplar Arası	4,381	2	2,191	2,924	,056
	Gruplar İçi	159,599	213	,749		
	Toplam	163,981	215			

Çalışanların medeni durum gruplarına göre yapılan One Way ANOVA analizi sonuçlarına göre, örgütsel adalet ve alt boyutları ile medeni durum grupları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 8. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu

		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Gruplar Arası	5,581	5	1,116	1,006	,415
	Gruplar İçi	233,002	210	1,110		
	Toplam	238,583	215			
<b>Prosedür Adaleti</b>	Gruplar Arası	5,606	5	1,121	1,298	,266
	Gruplar İçi	181,434	210	,864		
	Toplam	187,040	215			
<b>Etkileşim Adaleti</b>	Gruplar Arası	8,592	5	1,718	2,016	,078
	Gruplar İçi	179,044	210	,853		
	Toplam	187,636	215			
<b>Örgütsel Adalet</b>	Gruplar Arası	6,385	5	1,277	1,702	,136
	Gruplar İçi	157,596	210	,750		
	Toplam	163,981	215			

Çalışanların Eğitim Durumu gruplarına göre yapılan One Way ANOVA analizi sonuçlarına göre, örgütsel ve adaletin alt boyutları ile eğitim durumu grupları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 9. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları İle Hastanedeki Görev Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu

		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Gruplar Arası	7,107	4	1,777	1,620	,171
	Gruplar İçi	231,477	211	1,097		
	Toplam	238,583	215			
<b>Prosedür Adaleti</b>	Gruplar Arası	6,461	4	1,615	1,887	,114
	Gruplar İçi	180,579	211	,856		
	Toplam	187,040	215			
<b>Etkileşim Adaleti</b>	Gruplar Arası	6,755	4	1,689	1,970	,100
	Gruplar İçi	180,881	211	,857		
	Toplam	187,636	215			
<b>Örgütsel Adalet</b>	Gruplar Arası	4,733	4	1,183	1,568	,184
	Gruplar İçi	159,248	211	,755		
	Toplam	163,981	215			

Çalışanların Hastanedeki görev gruplarına göre yapılan One Way ANOVA analizi sonuçlarına göre, örgütsel adaletin ve alt boyutları ile hastanedeki görev grupları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 10. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları İle Meslekte Toplam Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu

		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Gruplar Arası	6,020	4	1,505	1,366	,247
	Gruplar İçi	232,563	211	1,102		
	Toplam	238,583	215			
<b>Prosedür Adaleti</b>	Gruplar Arası	1,376	4	,344	,391	,815
	Gruplar İçi	185,664	211	,880		
	Toplam	187,040	215			
<b>Etkileşim Adaleti</b>	Gruplar Arası	1,535	4	,384	,435	,783
	Gruplar İçi	186,102	211	,882		
	Toplam	187,636	215			
<b>Örgütsel Adalet</b>	Gruplar Arası	1,462	4	,365	,474	,754
	Gruplar İçi	162,519	211	,770		
	Toplam	163,981	215			

Çalışanların meslekte toplam çalışma süresine göre yapılan One Way ANOVA analizi sonuçlarına göre, örgütsel adaletin ve alt boyutları ile meslekte toplam çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 11. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları İle Hastanede Toplam Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu

		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Dağıtım Adaleti</b>	Gruplar Arası	3,031	4	,758	,679	,607
	Gruplar İçi	235,553	211	1,116		
	Toplam	238,583	215			
<b>Prosedür Adaleti</b>	Gruplar Arası	1,911	4	,478	,545	,703
	Gruplar İçi	185,129	211	,877		
	Toplam	187,040	215			
<b>Etkileşim Adaleti</b>	Gruplar Arası	2,374	4	,594	,676	,609
	Gruplar İçi	185,262	211	,878		
	Toplam	187,636	215			
<b>Örgütsel Adalet</b>	Gruplar Arası	1,456	4	,364	,473	,756
	Gruplar İçi	162,525	211	,770		
	Toplam	163,981	215			

Çalışanların Hastanede toplam çalışma süresi gruplarına göre yapılan One Way ANOVA analizi sonuçlarına göre, örgütsel adaletin ve alt boyutları ile hastanede toplam çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.



Tablo 12. Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları İle Yöneticilik Görevi Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin t-Testi Tablosu

	Grup	N	X	Sd	t	P
Dağıtım Adaleti	Var	36	2,472	1,130	-0,346	0,730
	Yok	180	2,538	1,040		
Prosedür Adaleti	Var	36	2,325	1,008	-0,488	0,626
	Yok	180	2,40	0,919		
Etkileşim Adaleti	Var	36	2,830	1,166	-0,443	0,658
	Yok	180	2,900	0,883		
Örgütsel Adalet	Var	36	2,604	1,011	-0,479	0,632
	Yok	180	2,681	0,845		

Tablo 12’de yer alan verilere göre çalışanlar arasında yöneticilik yapanlar ve yapmayanlar arasında örgütsel adalet ve alt boyutlarına (dağıtım, prosedürel, etkileşim) ilişkin yapılan t testindeki değerler %95 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Örgütsel Adalet ve alt boyutları ile demografik değişkenler arasında farklılıkların tanımlanmasına yönelik olarak yapılan T-Testi ve Anova analizlerinin sonuçlarına bakıldığında, hiçbir gruplandırmanın örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin alt boyutları ile farklılık göstermediği bu nedenle  $H_2$  reddedilmiştir.

## 7.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Demografik Değişkenlerin Analizi

Tablo 13. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin t-Testi Tablosu

	Grup	N	X	Sd	t	p
ÖVD	Kadın	149	4,1323	,52704	0,739	0,461
	Erkek	67	4,0718	,61801		

Tablo 13'de yer alan verilere göre kadın erkek çalışanlar arasında örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin yapılan t testindeki değerler %95 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 14. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark P<0,05
ÖVD	Gruplar Arası	3,414	4	,854	2,855	0,025	22-25 yaş / 46-55 yaş
	Gruplar İçi	63,074	211	,299			
	Toplam	66,488	215				

Çalışanların yaş değişkenlerine göre yapılan One Way ANOVA analizi sonuçlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışları açısından ile yaş grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (F=2,855 ; p=0,025<0,05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tanımlayıcı Post-Hoc Tukey analizi sonucunda, 46-55 yaş arasındaki personelin puanları, 22-25 yaş arasındaki personelin örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarından yüksektir.

Tablo 15. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark P<0,05
ÖVD	Gruplar Arası	,574	2	,287	,927	0,397	-
	Gruplar İçi	65,914	213	,309			
	Toplam	66,488	215				

Çalışanların medeni durum değişkenlerine göre yapılan One Way ANOVA analizi sonuçlarına göre, örgütsel adaletin ve alt boyutları ile medeni durum grupları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 16. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Eğitim Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark P<0,05
ÖVD	Gruplar Arası	3,021	5	,604	1,999	,080	-
	Gruplar İçi	63,467	210	,302			
	Toplam	66,488	215				

Çalışanların eğitim değişkenlerine göre yapılan One Way ANOVA analizi sonuçlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ile eğitim grupları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 17. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Hastanedeki Görev Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark P<0,05
ÖVD	Gruplar Arası	1,453	4	,363	1,178	,321	-
	Gruplar İçi	65,035	211	,308			
	Toplam	66,488	215				

Çalışanların hastanedeki görev değişkenlerine göre yapılan One Way ANOVA analizi sonuçlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ile hastanedeki görev değişkeni grupları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 18. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Meslekte Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark P<0,05
ÖVD	Gruplar Arası	2,577	4	,644	2,127	,079	-
	Gruplar İçi	63,910	211	,303			
	Toplam	66,488	215				

Çalışanların meslekte çalışma süresi değişkenlerine göre yapılan One Way ANOVA analizi sonuçlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ile meslekte çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 19. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Hastanede Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark P<0,05
ÖVD	Gruplar Arası	4,015	3	1,338	4,542	,004	0-1 yıl/ 11 yıl ve üzeri 6-10 yıl/ 11 yıl ve üzeri
	Gruplar İçi	62,0472	212	,295			
	Toplam	66,488	215				

Çalışanların hastanede çalışma süresi değişkenlerine göre yapılan One Way ANOVA analizi sonuçlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışları açısından ile hastanede çalışma süresi grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (F=4,542; p=0,004<0,005). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tanımlayıcı Post-Hoc Tukey analizi sonucunda, 11 yıl ve üzeri zamandır hastanede çalışan personelin puanları, 1 yıldır ve 6-10 yıldır hastanede çalışan personelin örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarından yüksektir.

Tablo 20. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Yöneticilik Değişkeni Arasındaki Farklılıkların Analizi İçin t-Testi Tablosu

	Grup	N	X	Sd	T	p
ÖVD	Var	36	4,3016	,5529	2,243	0,026
	Yok	180	4,0759	,5505		

Tablo 20'de yer alan verilere göre çalışanların yöneticilik görevlerinin olup olmaması ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu bulgulara göre yöneticilik görevi olan çalışanların, olmayan çalışanlara göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri söylenebilir.

## 7.6. Temel Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmada temel alınan hipotez şöyledir:

H<sub>1</sub>: Örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişki vardır.

Araştırmanın temel hipotezini test etmek için örgütsel adaletin alt boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında bir ilişki olup olmadığı Pearson korelasyon katsayısı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan iki ölçek (Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği) arasında olumlu yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ( $r=0,192$  ;  $p < 0,05$ ) olduğu belirlenmiştir. (Tablo 20)

Tablo 21. Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 ADALET	1,000									
2 ÖVD	0,192**	1,000								
3 DAĞITIM	0,809**	0,148*	1,000							
4 PROSEDÜR	0,967**	0,171*	0,741**	1,000						
5 ETKİLEŞİM	0,926**	0,200**	0,607**	0,840**	1,000					
6 ÖZGECİLİK	-	0,822**	-	-	-	1,000				
7 VİCDANLILIK	-	0,831**	-	-	-	0,647**	1,000			
8 NEZAKET	-	0,833*	-	-	-	0,701**	0,746**	1,000		
9 ERDEM	0,240**	0,769**	-	0,244**	0,232**	0,519**	0,464**	0,443**	1,000	
10 CENİTLMENLİK	0,218**	0,829**	0,213**	0,213**	0,180**	0,557**	0,555*	0,593**	0,632**	1,000

\* $p < 0,05$  ; \*\* $p < 0,01$  (N=216)

Örgütsel adaletin alt boyutlarından olan dağıtımsal adalet ile genel anlamda örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde düşük düzeyde ( $r=0,148$   $p < 0,05$ ) ilişki bulunmuştur. Dağıtımsal adalet ile örgütsel vatandaşlık

davranışının centilmenlik alt boyutu ile pozitif yönde orta düzeye yakın ( $r=0,213$   $p<0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur.

Yapılan analizde örgütsel adaletin prosedür adaleti alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde düşük düzeyde ( $r=0,171$   $p<0,05$ ) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Prosedürel adalet boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının Sivil Erdem alt boyutu ( $r=0,244$   $p<0,05$ ) , centilmenlik alt boyutu ( $r=0,123$   $p<0,05$ ) ile pozitif yönde orta düzeye yakın anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel adaletin üçüncü boyutu olan etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde düşük düzeyde ( $r=0,200$   $p<0,05$ ) ilişki bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu ( $r=0,232$   $p<0,05$ ) ile pozitif yönde orta düzeye yakın, centilmenlik boyutu ile düşük düzeyde ( $r=0,180$   $p<0,05$ ) bir ilişki vardır.

Yapılan tüm bu değerlendirmeler dışında, Tablo 20'ye ilişkin verilere bakıldığında ve örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde mükemmele yakın pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (dağıtım  $r=0,809$  ; prosedür  $r=0,967$  ; etkileşim  $r=0,926$ ;  $p<0,05$ ). Alt boyutlarının kendi aralarındaki korelasyon değerlerine baktığımız zaman dağıtım-prosedür ( $r=0,741$ ), prosedür-etkileşim ( $r=0,840$ ) arasında pozitif yönde yüksek, dağıtım-etkileşim ( $r=0,607$ ) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin alt boyutları kendi içinde incelendiğinde ise pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (özgecilik  $r=0,822$ , vicdanlılık  $r=0,831$ , nezaket  $r=0,833$ , sivil erdem  $r=0,769$ , centilmenlik  $r=0,829$ ;  $p<0,05$ ).

Bu iliŖki katsayıları istatistiksel olarak anlamlıdır ve araŖtırmanın temel hipotezini desteklediği için kabul edilmiŖtir. Buna göre, % 95 güven aralığında, örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranıŖını alt boyutları arasında dŖk düzeyde anlamlı bir iliŖki vardır.

Yukarıda yer alan araŖtırma sonuçları incelendiğinde  $H_1$  hipotezi kısmen kabul edilmiŖtir.



## Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Burdur Devlet Hastanesi'nde 216 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma sonucunda;

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikler ile ilgili bulgular değerlendirildiğinde(Tablo 1); %69 oranında kadın çalışanın bulunması, sağlık bakım hizmeti veren yardımcı sağlık hizmeti şeklinde gruplandırdığımız (hemşire, sağlık memuru ve ATT) çalışanların sayıca çok olması ve bu grupta bulunan hemşirelerin kadın olmasından dolayı anlamlıdır.

Çalışanların büyük bir çoğunluğu (%40) 36-45 yaş aralığındadır. Bu durum mesleki kıdem(%78) ve hastanede çalışma süresinin(%39) 11 yıl ve üzeri grubunda yoğunlaşmasını açıklamaktadır.

Hastane çalışanlarının eğitim düzeyleri farklı örgütler dikkate alındığında oldukça yüksektir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde en büyük paya Önlisans mezunu çalışanlar (%43) ve Lisans mezunu çalışanlar (%31) sahiptir. %12'lik paya sahip olan doktora mezunu çalışanlar Doktorları temsil etmektedir. Sağlık hizmeti veren kuruluşların en önemli özelliklerinden biri işi ile ilgili mesleki eğitim almış nitelikli personelin ve uzmanlaşmanın var olmasıdır. Bulgular, bu bilgiyi destekler niteliktedir.

Burdur Devlet Hastanesi çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları ile ilgili sorulara genel olarak "2 katılmıyorum" seçeneği ile "3 kararsızım" seçeneği arasında ( $X=2,6686$ ) cevap verdikleri görülmektedir. Bu bulgular neticesinde, çalışanların örgütsel adalet algılamalarının düşük olduğu söylenebilir. Örgütsel adaletin alt boyutlarına verilen ortalama( $X$ ) cevapları incelediğimizde (Tablo 2),

dağıtımsal adalet ( $X=2,5277$ ) ve prosedürel adalet ( $X=2,2348$ ) algılamalarının etkileşimsel adalet algılamalarından ( $X=2,8939$ ) daha düşük düzeyde algılandığı görülmektedir.

Araştırmada, örgütsel adalet algılamalarının çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hastanedeki görev, kıdem vb. demografik değişkenlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik sorulara verilen cevapların ortalamalarına baktığımızda, cevapların "4 katılıyorum" seçeneğinde yoğunlaştığı ( $X=4,1135$ ) görülmektedir (Tablo 3). Elde edilen bu bulgular doğrultusunda hastane çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olduğu söylenebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından en çok gösterilen davranış boyutu vicdanlılıktır ( $X=4,3481$ ). Bu nedenle, çalışanların işlerine gereken özeni gösterdikleri, işe zamanında geldikleri, görevlerini hatasız yapmak konusunda duyarlı oldukları düşünülmektedir. Sağlık hizmetlerinin acil ve ertelenemez oluşu, hata ve belirsizliklere karşı çok duyarlı olunmasını gerektirmektedir (Kavuncubaşı,2000). Araştırmamızın bulgularına göre çalışanların yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri kurumdan hizmet alan hastalara doğru, zamanında ve hatasız müdahale yapılabilmesi ve kaliteli hizmet verilebilmesi açısından oldukça önemlidir.

Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik olarak yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; bu kavramlar arasında düşük düzeyde ( $r=0,192$   $p<0,05$ ) anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuç Türkiye'deki benzer araştırmaların, Janset Özen İşbaşı (2000) ve Soner Polat(2007)'in tez çalışmaları ile Poyraz vd. (2009) , Öğüt vd.(2009)'un makale çalışmaları ile tutarlılık göstermektedir. Ayrıca Blakely, Andrews ve

Moorman'ın (2005) , Williams vd. (2002) ve Skarlicki (1995)'nin yaptığı çalışmalarla da örtüşmektedir.

Örgütsel Adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adalet örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada etkili iken, dağıtımsal adalet etkili değildir. Polat (2007) doktora tez çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmış ancak Dilek (2005)'in askeri örgütlerde yapılan araştırmasında dağıtımsal adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada etkili olduğu bulunmuştur. Prosedürel adalet boyutu, sivil erdem ve centilmenlik boyutlarını açıklarken, diğer boyutları açıklamakta etkili değildir. Polat (2007)'in araştırmasına göre, işlemsel adaletin sivil erdem, centilmenlik ve özgecilik boyutlarını açıkladığı görülmüştür.

Yapılan araştırmalarda bu örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamakta ne kadar etkili olduğu konusunda farklı bulgulara rastlanılmıştır. Bu durumun örgütlere ve sektörler için farklı sonuçlara ulaşabileceği düşünülmektedir. Burada örgütsel kültürün, örgütün ve sektörün kendine has özelliklerinin çalışan algılarını belirlemede önemli etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Yapılan literatür taraması ve incelenen tez ve makale sonuçlarından yola çıkarak örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel adalet ve adaletsizlik algılamaları ile ilişkili olduğu söylenebilmektedir. Araştırmamız da bu sonuç ile tutarlıdır.

Bu tez çalışmasında elde edilen bulgular, örgütlerin; yöneticiler ve çalışanlar arasında etkili bir örgütsel yapının sağlanabilmesi ve çalışanların fazladan rol davranışlarının arttırılabilmesi için örgütsel adalet algısı oluşturma gayreti içinde olmaları gerektiğini ortaya koymuştur. Örgütsel adalet, günümüz işletmelerinde genellikle dikkat edilmeyen ve gereken önemin henüz

verilmediği bir alandır. Oysa yaptığımız araştırmada örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında çift yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adaletin yüksekliği iş tatminini de arttırdığı için örgütsel adaletin, çalışan verimi üzerinde etkisi olduğu unutulmamalıdır.

Araştırmamızın sonuçlarına baktığımız zaman Burdur Devlet hastanesi çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının düşük, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olduğu bulgularına erişilmiştir. Çalışanların örgütü adil algılamadıklarında dahi yüksek vatandaşlık davranışı gösteriyor olmaları sevindiricidir. Ancak literatür çalışmasında da açıkladığımız üzere, örgütsel adalet algılamaları, çalışanların motivasyon, iş tatmini, örgüte güven, örgütsel bağlılık gibi bir çok faktöre pozitif yönde etki etmektedir. Bu nedenle hastane yöneticilerine düşük olan örgütsel adalet algısının yükseltilmesi konusunda çalışmalar yapmaları önerilmektedir.

Burdur Devlet Hastanesi Sağlık Bakanlığı'na bağlı bir kamu kuruluşudur. Kamu kurumlarının örgüt ve işleyiş yapıları dikkate alındığında, bürokratik bir örgüt kültürüne sahip oldukları ve uygulanan prosedür ve standartların belirli olduğu söylenebilmektedir. Kamu kurumlarında formal rol tanımlarının özel kurumlara göre daha kesin ve net belirlenmiş olması, resmi prosedürlerin yoğun olması çalışanların fazladan rol davranışı yapabilmelerini kısıtlayabilir. Ayrıca kamu örgütlerinde terfi gibi ödüllerin performans değil de kıdem dikkate alınarak yapılması da örgütsel adalet algılamalarını olumsuz etkileyebilmektedir. Araştırmamızda, dağıtımsal ve prosedürel adalet algılamaları düşük çıkmıştır. Bu durumda çalışanların adalet algılamalarını yükseltebilmek için, yöneticilerin etkileşimsel adalet algılarını yükseltmek için çaba harcamaları gerektiği düşünülmektedir. Yöneticilerin çalışanların adalet algılamalarına önem vermeleri, daha sonra adalet algılamalarını yükseltmek ve

sürekli iyileştirmek amacıyla çalışanları için neler yaptıklarını gözden geçirmeleri önemlidir.

Yöneticilerin, çalışanların adalet algısı üzerinde kontrollerinin olması nedeniyle, onların doyumlarını, bağlılıklarını ve örgüte katılımlarını etkileyebilirler. Yöneticiler kuralları adil ve sabit bir şekilde tüm çalışanlar için uygulayıp onları önyargısız ve tarafsız olarak değerlendirdikleri ve ödüllendirdiklerinde çalışanlar örgütsel adalet konusunda olumlu algılarla hareket edeceklerdir. Böylece yüksek iş tatmini, bağlılık, ve katılım göstereceklerdir.

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık kavramlarının farklı değişkenlerle ilişkisi çok sayıda incelenmiş olsa da bu iki kavramın birbiri ile ilişkisi ile ilgili literatürde oldukça az sayıda çalışma vardır. Araştırmamıza konu olan kavramların daha önce sağlık örgütlerinde araştırılmamış olması sebebiyle, literatüre katkıda bulunulacağına inanılmaktadır.

Araştırmanın bir kamu hastanesinde yapılmış olmasından dolayı özel sektördeki sağlık çalışanlarına genellenemeyeceği düşünülmektedir. Bundan sonra bu konu ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılara, kamu-özel hastane incelemesi önerilmektedir. Ayrıca, araştırmada örgütsel adaletin alt boyutları olarak ortaya çıkan boyutlardan başka, örgütsel adalet ortamının oluşumunu sağlayabilecek faktörler üzerinde araştırmalar yapılabilir ve örgütteki adalet eksikliğinin kaynaklarını bulmak, adaletsiz algılamaların nedenlerini araştırmak ve adalet algısının nasıl arttırılabileceği konusunda çalışmalar yapmak örgütler ve yöneticiler için önemli birer kaynak haline gelebilir.

## EK. Çalışmada Uygulanan Anket Formu

Değerli Katılımcı

Anket sorularından elde ettiğim bilgiler, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Celil KOPARAL yönetiminde hazırlamakta olduğum "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi" konulu tez çalışmamda kullanılacaktır. Soruların doğru yada yanlış cevabı yoktur bu nedenle içinizden geldiği gibi cevaplamanız önemlidir. Cevaplarınız olması gerekeni değil var olan durumu yansıtmalıdır. Araştırmanın başarısı sizlerin anket sorularına doğru ve eksiksiz cevap vermenize bağlıdır.

Araştırma tamamen akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Zamanınızdan özveride bulunarak araştırmaya yapacağınız katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.  
Nurdan ORAL

**Bölüm 1:** Bu bölümde kişisel durumunuzla ilişkin sorular bulunmaktadır. Her soruda durumunuza uyan seçeneği lütfen işaretleyiniz.

- Cinsiyetiniz : ( ) Bayan ( ) Bay
- Yaşınız : 21 ve altı ( ) 22-25 ( ) 26-35 ( )  
36-45 ( ) 46-55 ( ) 56 ve üzeri ( )
- Medeni Durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekar ( ) Diğer
- Eğitim Durumunuz : İlk-Orta ( ) Lise ( ) Ön-lisans ( )  
Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )
- Hastanedeki Göreviniz: (Lütfen Belirtiniz) .....
- Çalıştığınız Kadro: Kadrolu ( ) Sözleşmeli ( ) Şirket Personeli ( )  
Diğer (Lütfen Belirtiniz).....
- Meslekte Toplam Çalışma Süreniz  
:.....
- Bu Hastanede Toplam Çalışma Süreniz? .....
- Yöneticilik Göreviniz varmı? Varsa kaç yıl? Var ( ) ..... yıl Yok ( )







## Kaynakça

- Aktan, C.C. (2006). Örgütlerde yanlış uygulamalara karşı sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı. *Mercek Dergisi*, 1:1-13
- Alexander, S ve Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behaviour. *Social Justice Research*, 1:177-198.
- Allison, B.J. ; Voss, R.S. ve Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behaviour. *Journal of Education for Business*, 76:5
- Alper, F. (2000). *Çalışanların örgütsel bağlılıklarının belirleyicisi olarak örgütsel adalet algulamaları: Antalya otel işletmeleri örneği*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Altunışık, R. ; Coşkun, R. ; Bayraktaroğlu, S. ; Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı* (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Altuntaş, S. (2008). *Hemşirelerin örgütsel güven düzeyleri ile kişisel- mesleki özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Ambrose, M.L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89:803-812.
- Arslandaş, C., Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1):261-285.
- Atalay, C.G. (2010). *Personel güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık bağlamında: insan kaynakları yönetimi*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*, Yayınlanmış yüksek lisans Tezi, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi.

- Barling, J. ve Philips, M. (1993). Interactional, formal and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *Journal of Psychology*, 127(6): 649-656.
- Baron, J.N. ve Kreps, D.M. (1999). *Strategic human resources: Framework for general managers*, USA:John Wiley&Sons.
- Beşiktaş, İ. (2009). *İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Bies, J.B. ve Shapiro, D.L. (1987). Interactional fairness judgements: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1:199-218.
- Bies, R.J., Martin, C.L., Brockner, J. (1993). Just laid off, but stil a 'good citizen?' Only if the process is fair, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3):227-238.
- Bies, R.J., Shapiro, D.L. (1987). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgements. *Academy of Management Journal*, 31(3):676-685.
- Bobocel, D.R. ve Holmvall, C. (1999). Distributive, procedural and interactional justice: Exploring the nomoogical network of organizational justice constructs. *The 14th Annual Meeting of The Society for Industrial and Organizational Psychology*. Atlanta.
- 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*, Sage Publications, London.
- 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. ; Conlon, D.E. ; Wesson, M.J. ; Porter, C. ve Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: Ameta analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86:425-445.
- Cropanzano, R. ve Ambrose, M.L. (2001). Procedural and distributive justice are more smilar than you think: A monistic perspective and a research agenda. *Advances in Organizational Justice* (Ed: J. Greenberg ve R. Cropanzano). Stanford,C.A.:Stanford University Press. Ss. 119-151.

- Cropanzano, R. ve Prehar, C. (1999). Using social exchange theory to distinguish procedural and interactional justice. *The 14th Annual Meeting of The Society for Industrial and Organizational Psychology*. Atlanta.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret adaletinin iş davranışları üzerinde etkileri*, Kamu İşletmeleri İşverenler Sendikası, Ankara: Başbakanlık Basımevi.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çolak, M. ve Erdost, H.E. (2004). Organizational Justice: A Review of the Literature and Some Suggestions for Further Research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2): 51-84.
- Deluga, R.J. (1995). The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behaviour. *Military Psychology*, 7:1-16.
- Dolma, S. (2003). *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Sergilemelerinde Güdülerin Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Dyne, L.V., Graham, J.W., Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4):765-802.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul:Beta Yayınları.
- Eroğlu, F. (1996). *Davranış bilimleri*, Eğitim dizini 99(c), İstanbul: Beta Yayınları.
- Eskew, D.E. (1993), The role of organizational citizenship behavior, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3) :185-194.
- Farh, J., Podsakoff, P.M., Organ, D.W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Lear fairness and task scope versus staisfaction. *Journal of Management*, 16(4):705-721.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*, London: Sage Publications.

- Folger, R. ve Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural justice and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, 32:115-130
- Fryxell, G.E. ve Gordon, M.E. (1989). Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management. *Academy of Management Journal*, 32:851-866.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12:9-22.
- Greenberg, J. (1990a). Looking fair versus being fair: Managing impressions of organizational justice. *Research in Organizational Behaviour*, 12(1): 11-157
- Greenberg, J. (1990b). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16:399-432.
- Greenberg, J. (1997). The steal motive: Managing the social determinants of employee theft. *Antisocial Behaviour in Organizations* (Ed: R. Giacalone ve J. Greenberg). CA: Thousand Oaks, ss.85-108.
- Greenberg, J. ve Colquitt, J.A. (2005). *Handbook of organizational justice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Irak, D.U. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(3):25-43.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1):68-92.
- İşbaşı, Ö.J. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adaletle ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya:Akdeniz Üniversitesi
- Kamer,M. (2001), *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri* , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Konovsky, M.A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3):489-511.

- Konovsky, M.A., Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3):656-669.
- Kutaniş,R.Ö. ve Çetinel, E. (2009). Adaletsizlik algısı sinizmi tetikler mi?: Bir örnek olay. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, ss. 691-697.
- MacKenzie, S.B. ; Podsakoff, P.M. ve Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role sales performance. *Journal of Marketing*. 62(3):87-98.
- Minibaş Poussard,J. (2008). *İletişim ve kültür adalet duygusunu nasıl etkiler?. Yönetim, iletişim, kültür* (Ed: J. Minibaş Poussard, T. Erkmén). İstanbul:Arıkan Yayınları, ss. 109-127.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviour: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76:845-855.
- 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.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L. (1995), Individualism-collectivism as an individual difference predictor or organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 16:127-142.
- 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.
- Mossholder, K.W. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: The editorial role of procedural justice. *Journal of Management*, July-August.
- Mueller, C.W. ve Wynn, T. (2000). The degree to which justice is valued in the workplace. *Social Justice Research*, 13(1):1-24.

- Niehoff, B.P., Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator or relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36:527-556.
- Oktay, M. (1996). *İşletmeciler için: Davranış bilimlerine giriş*. İstanbul:Der Yayınları.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington:Lexington Books.
- Organ, D.W. ; Podsakoff, P.M. ve MacKenzie, S.B.(2006). *Organizational citizenship behaviour: Its nature, antecedents and consequences*. California:Sage Publications.
- Organ, D.W. ve Lingl, W.A. (1995). Personality, satisfaction and organizational citizenship behaviour, *The Journal of Social Psychology*, 135 (3):339-350.
- Özalp, İ. (2010). *İşletme yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireyler arası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21:77-96.
- Özmen,Ö., Arbak, Y., Özer, P.S. (2007). Adalet verilen değer in adalet algılamaları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*. 7(1):17-33.
- Penner, L.A. ; Midili, A.R. ve Kegelmeyer, J. (1997). Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behaviour. *Human Performance*, 10(2):111-131.
- Pillai, R. ; Schriesheim, C.A. ve Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25:897-934.
- 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. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları drasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.
- Posakoff, P.M. ve MacKenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviours and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31:3.
- Püsküllüoğlu, A. (1999). *Türkçe sözlük*, Doğan Kitap, İstanbul.
- Robinson, K.L. (2004). The impact of individual differences on the relationship between employee perceptions of organizational justice and organizational outcome variables. San Diego: Alliant International University.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Schnake, M. ve Dumler, M.P. The relationship between traditional leadership, super leadership and organizational citizenship behaviour. *Group and Organization Management*, 18:352-366.
- Sezen, B. (2001). *Dağıtım kanallarında lojistik performans, adalet algısı ve kanal üyesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli:Gebze İleri teknoloji Enstitüsü.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1):323.
- Skarlicki, D.P. (1995), *Increasing citizenship behaviour within a public and a private sector union: A test of organizational justice theory*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Canada: Toronto Üniversitesi.
- Skarlicki, D.P. ve Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3):434-443.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul:İstanbul Üniversitesi.
- Tansky, J.W., (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 6(3):195-207.



- Trevino, L.K. (1992). The social effects of punishment in organizations, a justice perspective. *Academy of Management Journal*, 8:365-378.
- Turnipseed, D. ve Murkinson, G. (2000). Good soldiers and their syndrome: organizational citizenship behaviour and the work environment. *North American Journal of Psychology*. 2(2):281-302.
- Turnipseed, D.L. (2002). Are good soldiers good? Exploring the link between organizational citizenship behaviour and personel ethics. *Journal of Business Research*. 55.
- Tyler, T. Ve Blader, S. (2003). What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice. *Human Resource Management Review*, 13:107-126.
- Tyler, T.R., Blader, S.L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4):349-361.
- Uysal, D. (2002). *Örgütlerde kişilerarası adil davranış algısı ile iletişim tarzı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Yürür, Ş. (2005), *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, Bursa:Uludağ Üniversitesi.