

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILAMALARI İLE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR
UYGULAMA

AYŞİN BERBER
07713020

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. TURHAN ERKMEN

İSTANBUL
2010

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILAMALARI İLE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR
UYGULAMA**

**AYŞİN BERBER
07713020**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. TURHAN ERKMEN**

**İSTANBUL
2010**

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET
ALGILAMALARI İLE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR
UYGULAMA

AYŞİN BERBER
07713020

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:
Tezin Savunulduğu Tarih:

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad

İmza

Tez Danışmanı:

Jüri Üyeleri :

İSTANBUL
MAYIS, 2010

ÖZ

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMALARI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Ayşin Berber

Mayıs, 2010

Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmanın ilk bölümünde giriş bölümüne yer verilmiştir. İkinci bölümünde, örgütsel adalet kavramı açıklanmıştır. Üçüncü bölümünde ise, örgütsel vatandaşlık kavramı üzerinde durulmuştur. Son olarak, uygulama bölümünde de söz konusu kavramlar arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla bir uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede, örgütsel adalet boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile; örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik arasındaki ilişkiler, ayrıca örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının çeşitli demografik özelliklerle (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem, vb.) arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma Balıkesir ili Edremit ilçesinde bulunan Edremit Devlet Hastanesindeki 235 kadrolu personeli kapsamaktadır. 235 çalışana da ulaşılmış ancak 141 tane anket formu dönüşü olmuştur. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu, demografik özellikler, örgütsel adalet ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği olmak üzere, üç bölümden oluşmaktadır. Örgütsel adalet ölçeği Selma Arıkan tarafından, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ise Nejat Basım ve Harun Şeşen tarafından hazırlanmıştır. Araştırmanın veri analizleri SPSS 16.0 bilgisayar programı ile non-parametrik testler uygulanarak yapılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca çalışanların örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının demografik özelliklere göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Sağlık Sektörü.

ABSTRACT

AN IMPLEMENTATION INTENDED TO THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEES ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS

**Aysin Berber
May, 2010**

Main purpose of this study is to look into relationship between employees organizational justice perceptions and organizational citizenship behaviors. In the first part of study, there is an entrance section. In the second part of study, organizational justice term is explained. In the third part, organizational citizenship term is insisted on. Lastly in the implementation part, an implementation work is made to test relationship between terms at issue. In this case, the relationship between distributive justice, procedural justice, interactional justice which have organizational justice dimensions and dimensions of organizational citizenship behaviors which are altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy and civic virtue is looked into. Also the relationship between organizational justice, organizational citizenship behavior and some demographic features (age, gender, education, seniority, etc.) is looked into. Research is containing 235 permanent staff of Edremit Public Hospital which is in Edremit, Balıkesir. 235 permanent staff have been reached but 141 questionnaire forms replied back. Questionnaire form, which is used for taking datas, occurs from three parts; demographic features, scale of organizational justice and scale of organizational citizenship behavior. Scale of organizational justice is prepared by Selma Arıkan, scale of organizational citizenship behavior is prepared by Nejat Basım and Harun Şeşen. Data analysis of research is made by SPSS 16.0 computer program with making non-parametric tests. In the end of this study, there is a significant relationship has found between employees organizational justice perceptions and organizational citizenship behaviors. Also it is stated that employees organizational justice perceptions and organizational citizenship behaviors don't show any difference according to demographic features.

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

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında fikirlerini ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen, her zaman yol göstericisi olan başta değerli hocam Doç. Dr. Turhan Erkmene, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı Araştırma Görevlileri Serdar Bozkurt ve Emel Özarıslan'a, anket sorularını yanıtlayan tüm Edremit Devlet Hastanesi çalışanlarına ve hayatımın her alanında desteklerini benden esirmeyen sevgili aileme ve eşime teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul; Mayıs, 2010

Ayşin Berber

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL ADALET.....	4
2.1. Örgütsel Adalet Kavramı.....	4
2.2. Örgütsel Adalet Kavramının Gelişim Süreci.....	7
2.3. Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması.....	8
2.4. Örgütsel Adalet Türleri.....	10
2.4.1. Dağıtım Adaleti.....	10
2.4.1.1. Görelî Yoksunluk Teorisi.....	10
2.4.1.2. Sosyal Mübadele Teorisi.....	11
2.4.1.3. Eşitlik Teorisi.....	12
2.4.1.4. Adalet Yargı Teorisi.....	17
2.4.1.5. Adalet Güdüsü Teorisi.....	18
2.4.2. Prosedür Adaleti.....	20
2.4.2.1. İşlemsel Adalet Kuramı.....	20
2.4.2.2. Dağıtım Tercihi Teorisi.....	22
2.4.2.3. Değer Açıklayıcı Model.....	23
2.4.2.4. Kendilik İlgisi Modeli.....	24
2.4.2.5. Grup Değeri Modeli.....	25
2.4.2.6. Bilişsel Atıf Teorisi.....	26
2.4.2.7. Keşifsel Doğruluk Teorisi.....	27
2.4.3. Etkileşim Adaleti.....	29
2.5. Örgütsel Adaleti Etkileyen ve Onunla İlişkilendirilen Faktörler.....	32
2.5.1. İş Tatmini.....	32
2.5.2. Performans.....	33
2.5.3. Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirme.....	33
2.5.4. Örgüte Bağlılık.....	34
2.5.5. Performans Değerlendirme Sistemleri.....	34
2.5.6. Ödüllendirme Sistemleri.....	35
2.5.7. Bireylerarası Saldırgan Davranışlar.....	36
3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	38
3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kavramsal Çerçevesi.....	38
3.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı.....	38

3.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Benzer Nitelikte Olan Kavramlar.....	41
3.1.2.1. Örgütsel Spontanlık.....	41
3.1.2.2. Psikolojik Kontratlar.....	41
3.1.2.3. Rol Davranışları.....	42
3.1.2.4. Prososyal Örgütsel Davranış.....	42
3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Çerçevesi.....	45
3.2.1. Barnard'ın Katkıları.....	45
3.2.2. Roethlisberger ve Dickson'ın Katkıları.....	46
3.2.3. Katz ve Kahn'ın Katkıları.....	47
3.2.4. Gouldner'ın Katkıları.....	49
3.2.5. Blau'nun Katkıları.....	50
3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	52
3.3.1. Organ'ın Tanımladığı Boyutlar.....	52
3.3.1.1. Özgecilik.....	52
3.3.1.2. Vicdanlılık.....	53
3.3.1.3. Centilmenlik.....	54
3.3.1.4. Nezaket.....	55
3.3.1.5. Sivil Erdem.....	56
3.3.2. Graham'ın Tanımladığı Boyutlar.....	57
3.3.3. Podsakoff ve Arkadaşlarının Tanımladığı Boyutlar.....	58
3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen ve Onunla İlişkilendirilen Faktörler.....	59
3.4.1. Örgütsel Güven.....	59
3.4.2. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık.....	60
3.4.3. Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme.....	60
3.4.4. Duygusal Bağlılık.....	62
3.4.5. Dönüşümcü Liderlik.....	62
4. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMALARI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA.....	64
4.1. Araştırmanın Problemi.....	64
4.2. Araştırmanın Amacı.....	65
4.3. Araştırmanın Önemi.....	65
4.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	66
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	67
4.6. Araştırmanın Yöntemi.....	67
4.6.1. Araştırma Türü ve Modeli.....	67
4.6.2. Evren ve Örneklem.....	68
4.6.3. Veri Toplama Aracı.....	69
4.6.4. Veri Analiz Teknikleri.....	71
4.7. Araştırma Verilerinin Analizi ve Yorumlanması.....	71
4.7.1. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	72
4.7.2. Araştırma Verilerinin Normal Dağılıp Dağılmadığının Test Edilmesi.....	72
4.7.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	73
4.7.4. Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları.....	74

4.7.5. Hipotezlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	78
4.7.5.1. Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular....	78
4.7.5.2. Demografik Değişkenler İle Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Hipotez Sınamaları.....	89
5. SONUÇ	98
KAYNAKÇA	103
EKLER	110
Ek 1. Anket Formu.....	110
Ek 2. Balıkesir İl Sağlık Müdürlüğü’nden Alınan Araştırma İzni Belgesi	114
Ek 3. Güvenilirlik Analizine İlişkin Tablolar.....	115
ÖZGEÇMİŞ	119

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması.....	9
Tablo 2: Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular.....	9
Tablo 3: Eşitlik Değerlendirmelerinde Göz Önüne Alınan Katkı ve Kazanımlar.....	13
Tablo 4: Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımları.....	69
Tablo 5: Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler...	73
Tablo 6: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	74
Tablo 7: Katılımcıların Yaşlarının Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular	75
Tablo 8: Katılımcıların Cinsiyetlerinin Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular.....	75
Tablo 9: Katılımcıların Eğitim Durumlarının Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular.....	76
Tablo 10: Katılımcıların Bulundukları Hastanedeki Çalışma Sürelerinin Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular.....	76
Tablo 11: Katılımcıların Toplam Kıdemlerinin Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular.....	77
Tablo 12: Katılımcıların Pozisyonlarının Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular.....	77
Tablo 13: Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	78
Tablo 14: Dağıtım Adaleti Algısı İle Özgecilik Davranışı İlişkisi.....	79
Tablo 15: Dağıtım Adaleti Algısı İle Vicdanlılık Davranışı İlişkisi.....	80
Tablo 16: Dağıtım Adaleti Algısı İle Nezaket Davranışı İlişkisi.....	81
Tablo 17: Dağıtım Adaleti Algısı İle Centilmenlik Davranışı İlişkisi.....	81
Tablo 18: Dağıtım Adaleti Algısı İle Sivil Erdem Davranışı İlişkisi.....	82
Tablo 19: Prosedür Adaleti Algısı İle Özgecilik Davranışı İlişkisi.....	83
Tablo 20: Prosedür Adaleti Algısı İle Vicdanlılık Davranışı İlişkisi.....	83
Tablo 21: Prosedür Adaleti Algısı İle Nezaket Davranışı İlişkisi.....	84
Tablo 22: Prosedür Adaleti Algısı İle Centilmenlik Davranışı İlişkisi.....	84
Tablo 23: Prosedür Adaleti Algısı İle Sivil Erdem Davranışı İlişkisi.....	85
Tablo 24: Etkileşim Adaleti Algısı İle Özgecilik Davranışı İlişkisi.....	86
Tablo 25: Etkileşim Adaleti Algısı İle Vicdanlılık Davranışı İlişkisi.....	86
Tablo 26: Etkileşim Adaleti Algısı İle Nezaket Davranışı İlişkisi.....	87
Tablo 27: Etkileşim Adaleti Algısı İle Centilmenlik Davranışı İlişkisi.....	88
Tablo 28: Etkileşim Adaleti Algısı İle Sivil Erdem Davranışı İlişkisi.....	88
Tablo 29: Yaş – Örgütsel Adalet Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular	89
Tablo 30: Cinsiyet – Örgütsel Adalet Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular.....	90
Tablo 31: Yaş – Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular.....	91
Tablo 32: Cinsiyet – Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular.....	92

Tablo 33:	Eğitim Durumu – Örgütsel Adalet Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular.....	92
Tablo 34:	Eğitim Durumu – Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular.....	93
Tablo 35:	Toplam Kıdem – Örgütsel Adalet Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular.....	94
Tablo 36:	Toplam Kıdem – Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular.....	95
Tablo 37:	Pozisyon – Örgütsel Adalet Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular.....	96
Tablo 38:	Pozisyon – Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular.....	97

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	45
Şekil 2: Araştırma Modeli	68

1. GİRİŞ

Günümüzdeki çetin rekabet koşullarında örgütlere rekabet üstünlüğü sağlayacak, fiziksel (örgütsel yapıya ilişkin) ve yönetsel (örgütsel işleyişe ilişkin) faktörler olmak üzere iki faktörden söz edilebilir. Değişimin hızla yaşandığı, her tür teknolojinin kolay ulaşılabilir ve taklit edilebilir olduğu bir ortamda, önemli bir rekabet unsuru olan fiziksel faktörlerin, örgüte uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlama yetenekleri zayıftır. Bu nedenle çağdaş örgütlerin değeri ve başarısı; sahip oldukları maddi kaynaklar ile değil, sahip oldukları bilgi ve yetenekler potansiyeli ile değerlendirilmektedir. Sahip olunan bilgi ve yetenek potansiyelinin en etkin şekilde kullanılarak belirlenen hedefler doğrultusunda harekete geçirilmesi örgütlere başarıyı getirecektir.

Örgütlerin sahip oldukları en büyük değer insan gücü olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Teknolojide yaşanan gelişmeler ne denli büyük ve hızlı olursa olsun, örgütlerin insana ve onun yaratıcılığına olan ihtiyacı hiçbir zaman önemini kaybetmeyecektir. Dolayısıyla bugün bilgili, yetenekli ve inisiyatif sahibi çalışanları istihdam edebilmek ve onların bilgi ve yeteneklerini daha üst düzeylere çekebilmek oldukça önemlidir.

İnsanlar çok eski zamanlardan beri adalet konusu ile ilgilenmişler ve bireylerin uyum içinde yaşamalarını gerektiren bütün ortamlarda da adaletin vazgeçilmez bir zorunluluk olduğunun üzerinde durmuşlardır. Bütün ortamlarda varlığına ihtiyaç duyulan adalet olgusunun örgütlerde göz ardı edilmesi ise düşünülemez. Bilgili ve yetenekli çalışanları örgüte çekmek kadar o örgütte tutmak da önemlidir ki, bunu sağlamanın yollarından biri, kendilerini güven içinde hissedecekleri ve örgütsel adalet algılarının olumlu olduğu bir çalışma ortamı yaratmaktır.

Adalet gözle görülür elle tutulur somut bir kavram değil soyut bir değerdir. Ancak sosyal değerlerin göreliliğine rağmen, adalet söz konusu olduğunda bireylerin adalet anlayışlarının evrensel bir özellik gösterdiği görülmüştür. Özel hayatta olduğu kadar iş hayatında da adalet algısı, bireylerin kendilerini güvende hissetmelerinde, örgütsel

bağlılıklarında ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde önemli bir yere sahiptir.

Algılama-tutum-davranış ilişkisi, örgütsel yaşamda üzerinde durulması gereken en önemli konulardan biridir. Örgüt içerisinde adaletin ya da adaletsizliğin var olup olmamasından çok, asıl önemli olan bunun bireyler tarafından nasıl algılandığıdır. Çünkü bireyler algıladıkları yönde tutum geliştirir ve tutumları yönünde de davranma eğiliminde olurlar.

Örgütlerin, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan çalışan davranışlarının tüm boyutlarını resmi görev tanımlarında belirlemeleri oldukça zordur. Bu noktada örgütsel vatandaşlık davranışı önem kazanmaktadır. Çalışanların resmi görev tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak örgüte katkıda bulunmaları, zorunlu olmasalar bile, diğer çalışanlara yardımcı olarak ya da görevlerinin gerektiğinden fazlasını yaparak ekstra çaba göstermeleri, örgütün başarısı için oldukça önemlidir.

Bu çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Son yıllarda her iki kavramın da önemli hale gelmesi ve literatür taramasında bu iki değişken arasındaki ilişkiye yönelik yeterli sayıda çalışmanın bulunmaması, bu çalışmanın yapılmasına sebep olmuştur. Araştırmanın hastanede çalışan personel üzerinde yapılmasının sebebi, hastanenin doktorlardan hemşirelere ve sağlık personeline kadar tüm personelin sağlık hizmeti vermede gönüllü davranışları sergilemelerinin gerekli olduğu bir kurum olmasıdır. Örgütsel adalet kavramının da, ast – üst ilişkisinin bulunduğu her ortamda görülebilir olması sebebiyle, hastane personeli her iki kavramın ortak araştırılabilirliğine uygun görülmüştür. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesinin yanı sıra, bu iki değişkenin alt boyutları arasındaki ilişkileri test eden hipotezlere de yer verilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde giriş bölümüne yer verilmiştir. İkinci bölümünde ise, örgütsel adalet kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda; öncelikle kavramın çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan tanımlamalarına yer verilirken, daha sonra kavramın gelişim süreci, Greenberg'in adalet teorileri sınıflandırması, örgütsel adalet türleri (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) ve son olarak da örgütsel adaleti etkileyen ve onunla ilişkilendirilen faktörler (iş tatmini, performans, örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirme, örgüte bağlılık,

performans değerlendirme sistemleri, ödüllendirme sistemleri, bireylerarası saldırgan davranışlar) açıklanmıştır.

Üçüncü bölüm kapsamında ise örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına yer verilmiştir. Öncelikle kavramın çeşitli araştırmacılarca yapılmış olan tanımlarına yer verilirken, devamında bu kavram ile benzer nitelikte olan kavramlar (örgütsel spontanlık, psikolojik kontratlar, rol davranışları, prososyal örgütsel davranışlar) açıklanmıştır. Daha sonra ise; sırasıyla Barnard'ın, Roethlisberger ve Dickson'ın, Katz ve Kahn'ın, Gouldner'ın, Blau'nun katkıları, kavramın literatürde yaygın olarak kabul görmüş boyutları kapsamında Organ'ın, Graham'ın ve Podsakoff ve arkadaşları'nın tanımladığı boyutlara yer verilmiştir. Devamında ise, kavramı etkileyen ve onunla ilişkilendirilen faktörlere ve örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümü, çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik hastane personeli üzerinde bir uygulamadan oluşmaktadır. Bu bölümde, çalışmanın amacı gereği bu iki değişken arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymak için, deneklere anket uygulanmış ve elde edilen sonuçlar non-parametrik analiz yöntemleri ile değerlendirilmiştir. Buradan elde edilen bulgulara göre, araştırmanın son bölümü olan sonuç bölümünde de genel değerlendirme ve önerilere yer verilmiştir.

2. ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet kavramı, bin yıldan uzun süredir bilim adamlarının ilgi alanındadır. Eski çağlara bakıldığında, Aristo'nun bireyler arasındaki kaynakların dağılımının adaletini nelerin oluşturduğunu analiz eden ilk kişi olduğu görülmektedir. Bu konu, 17. yüzyılda Lock'un (1689/1994) insan hakları hakkında yazdıkları ve Hobbes'un (1651/1947) geçerli sözleşme analizleri, 19. yüzyılda ise Mills'in (1861/1940) klasik faydacılık görüşü ile tazelenmiştir. Bazı farklılıklara karşın, bu felsefi yaklaşımların paylaştığı ortak yönelim adaleti kuralcı ideal olarak düşünmeleridir. Bu yönelime rağmen Rawl'un (1999/2001) ve Nozick'in (1974) etkili çalışmaları sayesinde modern felsefede gelişmeye devam etmiştir. Günümüz bilim adamlarının adalet hakkındaki söylevleri sosyal bilimcilerin tanımlayıcı yaklaşımlarına eklemeler yapmaktadır. Bu kavramlaştırmalar olması gereken adalet üzerine değil bireyler tarafından algılanan adalet üzerine odaklanmışlardır. Bu düşünce içerisinde, adalet ve hakkaniyet konularının anlaşılması insanların neleri adil olarak algıladıklarını anlamayı gerektirmektedir¹.

Gillespie ve Greenberg (2005) adalet kavramının çalışma yaşamında önemli bir yere sahip olmasının sebebinin üç farklı görüş etrafında toplamıştır²:

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

¹ Jerald Greenberg, Jason A. Colquitt, **Handbook of Organizational Justice**, (New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2005), 4, <http://books.google.com.tr> [03.01.2009].

² Jale Minibaş Poussard, "İletişim ve Kültür Adalet Duygusunu Nasıl Etkiler?", **Yönetim-İletişim-Kültür**, ed. Jale Minibaş Poussard, Turhan Erkmen 1. bs. (İstanbul: Arıkan Basım, 2008): 109.

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

Mueller ve Wynn (2000)'e göre otuz yılı aşkın bir süredir, adalet ile ilgili yazında yer alan kuramsal ve görgül 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” varsayımıdır³.

Bireylerin adaletsizliğe maruz kaldıklarında veya kalacaklarını hissettiklerinde adalet konusu ile ilgilendikleri görülmüştür. Greenberg (2001)'e göre bireyler aşağıdaki dört durum var olduğunda adalet konusu ile ilgilenmektedirler⁴:

- ❖ Bireyler emeklerinin karşılıklarını alamadıklarını düşündüklerinde,
- ❖ Organizasyonda değişime gidildiğinde,
- ❖ Organizasyon içi kaynaklar kıt olduğunda,
- ❖ Hiyerarşi belirgin olup güç farklılıkları hissedildiğinde.

Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. Bireyler, kendilerine adil davranılmadığını hissettiklerinde, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirirler, moralleri bozulur, işlerini terk etme olasılıkları artar. Çalışanların hoşnutsuzluk duygusu, örgüte ve örgüt çevresine karşı iyi niyetlerini yitirmelerine yol açabilir, bunun da bazı sonuçları vardır: Potansiyel müşterilere şirketin mal ve hizmetinin alımını önermezler ve işe girişi özendirmezler, örgüte karşı bir öç alma davranışına bile yönelebilirler. Adil uygulamalar, davranışlar örgüte bağlılığı ve işte kalma niyetini artırır, güçlendirir⁵.

Son otuz yıldan uzun bir zamandır örgütlerde adalet konusunun araştırılması önem kazanmıştır. 1960 – 1970’lerden beri iş ortamında dikkat edilen, önem verilen bir

³ Charles W. Mueller, Tor Wynn, “The Degree to Which Justice Is Valued in The Workplace”, **Social Justice Research**, c. 13, s. 1 (2000): 1’den aktaran Ömür N. T. Özmen, Yasemin Arbak, Pınar Sürat Özer, “Adaletle Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, c. 7, s. 1 (2007): 24.

⁴ Minibaş Poussard, Erkmen, **age**, 110.

⁵ Robert Folger, Russel Cropanzano, **Organizational Justice and Human Resource Management** (London: Sage Publications, 1998).

konu olarak adaleti açıklama ve tanımlama çabaları örgütsel adalet adı verilen yeni bir literatürün gelişmesine yol açmıştır⁶.

Örgütsel adalet kavramı, çalışanların örgütleri hakkındaki düşüncelerini ve bu düşünceleri doğrultusunda örgütlerine karşı nasıl bir tutum ve davranış sergileyeceklerini belirleme de çok önemli bir konudur⁷.

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirilirler⁸.

Barnard (1938)'a göre adalet, örgütlerdeki ortak ve işbirliğine dayanan hareketlerin temel esaslarından biridir. Örgütsel bilimlerdeki araştırmalarda adalet sosyal bir yapı olarak ele alınmıştır. Buna göre, Cropanzano ve Greenberg'in tanımladığı gibi; bir hareket çoğu kişi tarafından adil olarak algılanıyorsa, adil olarak tanımlanmaktadır⁹.

Yılmaz (2004)'e göre örgütsel adalet konusunda çalışma yapılması üç nedenle önemlidir¹⁰:

- 1) Adalet sosyal bir olgudur ve herkesin sosyal ve örgütsel yaşamındaki bir unsurdur.
- 2) Örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlardır. Çalışanlara nasıl davranıldığı bağlılık, güven, performans, işgücü ve saldırganlık gibi tutum ve davranışları etkiler.
- 3) Son olarak daha eğitimli bir işgücüne doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. Çalışanlar daha vasıflı ve eğitimli bir hale geldikçe sadece iyi işler talep etmekle yetinmemekte, işyerinde saygı ve samimiyet de beklemektedir.

⁶ Jerald Greenberg, "Organizational Justice: Yestersay, Today and Tomorrow", **Journal of Management**, c. 16, s. 2 (1990): 400.

⁷ Yochi Cohen-Charash, Paul E. Spector, "The Role of Justice In Organizations: A Meta Analysis", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, c. 86, s. 2 (2001): 279.

⁸ Ömer Faruk İşcan, Atılhan Naktiyok, "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, c. 59, s. 1 (2004): 187.

⁹ Jason A. Colquitt ve diğ., "Justice At The Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", **Journal of Applied Psychology**, c. 86, s. 3, (2001): 425.

¹⁰ G. Yılmaz, "İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi" (Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), 6.

Kavramın tarihsel gelişimine bakıldığında “sosyal adalet” kavramının örgütlere uyarlandığı ve “örgütsel adalet” (organizational justice) kavramının geliştirildiği görülmektedir. Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı (Theory of Distributive Justice), Adams’ın (1965) Eşitlik Kuramı (Equity Theory), Crosby’nin (1976) Görelî Yoksunluk Kuramı (Relative Deprivation Theory), Leventhal’ın (1976, 1980) Adalet Yargı Kuramı (Justice Judgement Theory), Lerner’in (1977, 1980) Adalet Güdüsü Kuramı (Justice Motive Theory), Thibaut ve Walker’ın (1975) İşlemsel Adalet Kuramı (Procedural Justice Theory), Leventhal, Karuza ve Fry’nin (1980) Dağıtım Tercihi Kuramı (Allocation Preference Theory) örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet kuramlarından bazılarıdır.

Sosyal bilimler alanında çalışan araştırmacılar tarafından, organizasyonun etkin işleyişi ve çalışanların iş tatmini düzeylerinin yükseltilmesi için “adalet idealinin” temel koşullardan biri olduğu görüşü, yaygın olarak kabul görmektedir. Bu görüş doğrultusunda yapılan çalışmalarda, sosyal ve kişilerarası adaletle ilişkin teoriler, örgüt içindeki davranışların daha iyi anlaşılabilmesi için kullanılmıştır. Ancak ortaya atılan ilk sosyal adalet teorileri (Dağıtım Adaleti Teorisi, Eşitlik Teorisi, Görelî Yoksunluk Teorisi, vb.) genel olarak sosyal etkileşimlerden yola çıkmışlar ve özelde örgütsel adaletle bağlantılı davranışların açıklanmasında yetersiz kalmışlardır¹¹.

2.2. Örgütsel Adalet Kavramının Gelişim Süreci

Örgütsel adalet ile ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel adalet türleri ile ilgili olarak iki farklı sınıflandırma dikkati çekmektedir. Bu sınıflandırmalardan biri; örgütsel adaleti dağıtım adaleti (distributive justice), prosedür adaleti (procedural justice) ve etkileşim adaleti (interactional justice) olmak üzere birbirinden bağımsız üç adalet türünde incelemektedir. Bies ve Moag (1986), bireylerin adalet algısının, bir prosedürün uygulanışı esnasındaki bireylerarası ilişkilere de bağlı olduğunu belirtmektedir ve bunu da “etkileşim adaleti” olarak adlandırmaktadır. Bies ve Moag’ın aksine araştırmacılar (örneğin Cropanzano&Greenberg, 1997), etkileşim ile ilgili elemanların, tıpkı yapısal elemanlar gibi prosedür adaletine ilişkin algıyı etkilediğini, bu nedenle de etkileşimsel ve yapısal elemanların ayıramayacağını

¹¹ Jerald Greenberg, “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **Academy of Management Review**, c. 12, s.1 (1987): 9.

savunarak, etkileşim adaletini prosedür adaletinin içinde ele almışlardır¹². Buna göre sınıflandırmaların diğerinde ise; etkileşim adaleti bağımsız bir adalet türü olarak ele alınmamakta, prosedür adaletinin bir bileşeni olarak ele alınıp incelenmektedir.

2.3. Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması

Örgütlerde adalet konusunu kavramlaştıran teorisyenlerden bazıları Homans (1961), Adams (1965) ve Walster, Berscheid ve Walster (1973), 1960'lı ve 1970'li yıllarda, eşitlik teorisiyle ortaya konulan ödemelerin ve diğer iş ile ilgili ödüllerin dağılımı konusuna dikkatlerini yöneltmişlerdir. Eşitlik teorisinden ilham alınarak yapılan bu araştırma süreci yavaşlatmış olsa da, örgütsel koşullardaki çeşitli davranışları açıklamada yararlı olan adalet ile ilgili çeşitli farklı yaklaşımları ortaya çıkarmıştır. Adalet ile ilgili çeşitli kavramların sınıflandırılması, hem birbirleri arasındaki ilişkileri görmeye yardım edecek hem de örgütler açısından önemlerini ortaya koyacaktır¹³.

Bu sınıflandırma kavramsal olarak birbirinden bağımsız iki boyutun birleştirilmesiyle elde edilmektedir: reaktif – proaktif boyut ve süreç – içerik boyutu. Greenberg (1987)'e göre; reaktif teoriler, insanın adaletsiz bir durumdan kaçınmasını anlatmaktadır. Proaktif teoriler ise, bireylerin örgütte adaleti sağlamaları konusuyla ilgilenmekte ve adaleti oluşturma, adil ortam yaratma çabalarını içermektedir. Süreç teorileri, bireylerin elde ettikleri kazanımların nasıl belirlendiğini araştırırken, örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerine de yoğunlaşmaktadır. İçerik teorileri ise kazanımların oluştuğu süreçlerin değil, sadece dağıtılan kazanımların adilliği üzerine yoğunlaşmaktadır.

¹² Suzanne S. Masterson ve diğ., “Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects Of Fair Procedures And Treatment on Work Relationships”, **Academy of Management Journal**, c. 43, s. 4 (2000): 738-748.

¹³ Greenberg, 1987, 9.

Tablo 1: Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik- Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif - İçerik Teorileri Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams ,1965)	Reaktif- Süreç Teorileri Örnek: ProsedürAdaleti Teorisi (Thibayur ve Walker, 1975)
Proaaktif	Proaktif-İçerik Teorileri Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1980)	Proaktif- Süreç Teorileri Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Levental,Karuz&Fry, 1980)

Jerald Greenberg, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", **Academy of Management Review**, c.12, s. 1 (1987): 10.

Tablo 2: Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular

-Teorinin Tipi-	-Açıklayıcı Sorular-
Reaktif İçerik	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?
Reaktif Süreç	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç	Çalışanlar politikalardan ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

Jerald Greenberg, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", **Academy of Management Review**, c.12, s. 1 (1987): 16.

2.4. Örgütsel Adalet Türleri

2.4.1. Dağıtım Adaleti

Farklı disiplinlerden gelen pek çok araştırmacı; sosyal bilimci, siyaset bilimci, iktisatçı, sosyolog ve psikolog dağıtım problemi ile ilgilenerek ilk çalışmalarında “kazanımların adilliği” yani dağıtım adaleti konusunu incelemişlerdir¹⁴.

Hem sosyal, hem de örgütsel bağlamda dağıtım adaleti, görevler, maddeler, hizmetler, fırsatlar, ödüller / cezalar, roller, statüler, ücretler, terfiler, vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu almaktadır¹⁵. Dağıtım adaleti, kaynakların tanımlanan kişilere oransal payları belirli standartlarda belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre paylaştırılmasıdır¹⁶. Dağıtım adaleti, çalışanın bulunduğu örgüte bizzat kendisinin katmış olduğu değere ilişkin alması gereken ideal ödül miktarını ifade etmektedir. Verilecek ödüllere örnek olarak ücret, performans iletimi (geri bildirim), çalışma koşulları ve terfi sayılabilir¹⁷.

“Dağıtım adaleti dalgası” olarak adlandırılan, 1950’li yıllardan başlayarak 1970’li yıllara uzanan süre içerisinde araştırmacılar, kaynakların dağıtımındaki adalet konusuna odaklanmışlardır¹⁸.

2.4.1.1. Göreli Yoksunluk Teorisi

Stouffer tarafından 1949 yılında ortaya atılan ve daha sonra Crosby tarafından geliştirilen “Görelî Yoksunluk Teorisi”ne göre, örgütte alt kademelerde çalışanlar elde ettikleri kazanımlarını üst kademelerdeki çalışanların kazanımları ile karşılaştırmaktadırlar. Bu farklı sınıflar arası karşılaştırma ise bireyde yoksunluk hissine sebep olmaktadır. Bu anlamda göreli yoksunluk teorisi, eşitlik teorisinden

¹⁴ Ömür N. T. Özmen, Yasemin Arbak, Pınar Süral Özer, “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, c. 7, s. 1 (2007): 21.

¹⁵ R. L. Cohen, “Distributive Justice: Theory and Research”, **Social Justice Research**, c.1, s. 1 (1987): 20’den aktaran Janset Özen İşbaşı, “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), 51.

¹⁶ R. L. Cohen, “Distributive Justice: Theory and Research”, **Social Justice Research**, c. 1, s. 1 (1987): 20’den aktaran Mahmut Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, s. 21 (2003): 78.

¹⁷ Hulusi Doğan, “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, **Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi**, c. 2, s. 2 (2002): 72.

¹⁸ Greenberg, Colquitt, **age**, 6.

ayrılmaktadır. Eşitlik teorisinde bireyin karşılaştırma yaptığı diğer kişi kendisiyle benzer düzeydeki bir kişidir. Ancak göreceli yoksunluk teorisinde, dezavantajlı durumda olan birey kendisinden üst düzeydeki kişilerle karşılaştırma yapmaktadır¹⁹. Yapılan kıyaslamalar sonucu ortaya çıkan olumsuz sonuçların yol açtığı yoksunluk hissi, çalışanlarda depresyondan şiddetli taşkınlıklara kadar varan çeşitli tepkilere yol açmaktadır²⁰.

Stouffer, yaptığı araştırma sonucunda, güneyde bulunan siyah derili askerlerin, kuzeyde ekonomik koşulların daha iyi olmasına rağmen kuzeyde bulunan siyah derili askerlere göre ordu hayatından daha memnun olduklarını ortaya koymuştur. Araştırmaya göre, bunun nedeni güneydeki askerlerin, yine aynı bölgede yaşayan sivil akranlarına göre daha ayrıcalıklı bir konuma sahip olmaları, kuzeydeki askerlerin ise güneydekilere oranla kendilerini yine aynı bölgede yaşayan sivil akranlarına göre daha az ayrıcalıklı hissetmeleridir. Crosby (1982)'nin yaptığı bir araştırmada ise, özellikle yüksek prestijli işlerde çalışan kadınlar, çalışmayan kadınlara göre daha avantajlı olmalarına rağmen, kendilerini çalışan erkeklerle kıyasladıkları için mağdur hissetmektedirler. Bu tür araştırmalar, göreceli yoksunluk teorisini açıklayan tipik araştırma örnekleridir²¹.

2.4.1.2. Sosyal Mübadele Teorisi

Dağıtım adaleti teorisi olan Homans (1961)'in “Sosyal Mübadele Teorisi”, bir kişinin davranışlarının en az bir başka kişinin aktivitelerini etkilemesi sürecine dayanmaktadır. Örneğin bir kişi, bir başkasına onun sosyal onayı karşılığında yardım edebilir. Homans (1961)'a göre, mübadelede bulunan kişiler yatırımları ile orantılı olarak bir kazanç beklerler ve bu beklenti karşılanırsa bu durum adil olarak algılanır. Eğer kazançları yatırımlarından aşağı kalırsa, dağıtımda adaletsizlik algısı oluşurken bu durum öfke duygusu ile; eğer kazançları yatırımlarını aşarsa bu durum da suçluluk duygusu ile sonuçlanır²².

¹⁹ Douglas M. Cowherd, David I. Levine, “Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory”, **Administrative Science Quarterly**, c. 37, s. 2 (1992): 303-304.

²⁰ Doruk Uysal Irak, “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, **Türk Psikoloji Yazıları**, c. 7, s. 13 (2004)

²¹ Greenberg, 1987, 12.

²² Greenberg, Colquitt, **age**, 14.

2.4.1.3. Eşitlik Teorisi

Diğer bir dağıtım adaleti teorisi olan Adams (1965)'ın “Eşitlik Teorisi”ne göre, birey elde ettiği kazanımların adil olup olmadığını belirlemek için örgüte olan katkılarını ya da girdilerini (eğitimi, zeka, tecrübe, vb.) ortaya koyar ve katkı – kazanım oranını hesaplar. Daha sonra birey diğer örgüt üyelerinin kazanımları ile kendi kazanımlarını karşılaştırır. Örgüt üyelerinin katkı – kazanım oranlarının aynı olması durumu örgüt içi eşitliği gösterir. Eşitlik, bireylerin kendi içlerinde yaşadıkları bir süreçtir. Çok çalışanın çok, az çalışanın az ya da karşılaştırmaya konu olan iki bireyin çok çalışıp az kazanması ya da tersi bir durum eşitlik kuralına uygundur²³. Bireylerin eşitlik değerlendirmelerinde göz önüne aldıkları katkı ve kazanımların bazılarına ait liste aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

²³ J. S. Adams, “Inequity in Social Exchange”, **Advances in Experimental Social Psychology** 2, ed. Berkowitz (New York: Academic Press, 1965): 267-299'den aktaran Cüneyt Arslantaş, Işıl Pekdemir, “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 7, s. 1 (2007): 266.

Tablo 3: Eşitlik Değerlendirmelerinde Göz Önüne Alınan Katkı ve Kazanımlar

Katkılar	Kazanımlar
Zaman	Ücret / Prim
Eğitim	Sosyal Yardımlar
Deneyim	Zorlayıcı / Güdüleyici Görevler
Beceriler	İş Güvenliği
Yaratıcılık	Kariyer Olanakları / Terfiler
Kıdem	Statü Sembolleri
Örgüte Bağlılık	Güvenli İş Çevresi
Yaş	Kişisel Gelişim Fırsatları
Kişisel Özellikler	Destekleyici Yönetim
Çaba	Tanınma
Kişisel Görünüm	Önemli Kararlara Katılma

Jerald Greenberg, “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **Academy of Management Review**, c.12, s. 1 (1987): 16.

Adams, bir bireyin katkı ve kazanım oranını tahmin edeceğini ancak bu oranın sadece kısmi öneme sahip olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca her insan kendisiyle aynı pozisyonda olduğunu düşündüğü diğer kişilerin de oranını hesaplamaktadır. Burada ikinci kişi “diğer karşılaştırılan” olarak adlandırılmaktadır. Adams bir çalışanın kendi katkı – kazanım oranı ile diğer karşılaştırılanın katkı – kazanım oranı arasında bir eşitlik olduğu takdirde tatmin olacağını öngörmektedir. Bu durum aşağıdaki gibi özetlenebilir²⁴:

²⁴ Robert P. Vecchio, **Organizational Behavior** (USA: Dryden Press, 1991), 190-191’den aktaran Senay Yürür, “Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama” (Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 115.

$$\frac{\text{Kazanımlar A}}{\text{Katkılar A}} = \frac{\text{Kazanımlar B}}{\text{Katkılar B}} \quad (1)$$

Eğer A, kendi oranının B'den daha düşük ya da yüksek olduğunu hissederse, eşitsizlik hissi yaşayacaktır. Bu duygunun yoğunluğu, iki oran arasındaki farkın büyüklüğüne bağlıdır ve eşitsizlik duygusu gerilim yaratacaktır.

$$\frac{\text{Kazanımlar A}}{\text{Katkılar A}} < \frac{\text{Kazanımlar B}}{\text{Katkılar B}} \quad (2)$$

Eğer A, 2. eşitlikteki gibi B'den daha az ücretlendiriliyor ise; A, bu iki orandaki dört bileşenden birinde değişiklik yaparak eşitliği sağlamaya çalışacaktır:

1. Ücretinde artış isteyerek kendi kazanımlarını artırabilir.
2. Daha az verimli olarak katkılarını azaltabilir.
3. İşverenini B'nin ücretini değiştirmek konusunda ikna ederek B'nin kazanımlarını azaltabilir.
4. Daha çok çalışması için B'ye baskı yaparak onun katkılarını artırabilir.

$$\frac{\text{Kazanımlar A}}{\text{Katkılar A}} > \frac{\text{Kazanımlar B}}{\text{Katkılar B}} \quad (3)$$

3. eşitlikte olduğu gibi B, A'dan daha az ücretlendiriliyor ise, Eşitlik teorisine göre A suçluluk duygusuna kapılacaktır ve bu iki orandaki dört bileşenden birini ya da birkaçını değiştirerek eşitliği sağlamaya çalışacaktır:

1. İşvereninden bir düzeltme isteyerek kendi kazanımlarını azaltmaya çalışabilir.
2. Ya da B'nin kazanımlarını artırmaya çalışabilir.
3. İşinde daha fazla çaba sarf ederek katkılarını artırmaya çalışabilir.

4. B'ye işinde nasıl daha etkin olacağı konusunda yol göstererek katkılarını azaltmasına yardımcı olabilir.

Buradaki “diğer karşılaştırılan”, karşılaştırmada referans alınan kişidir ve iş grubundan herhangi birisi, örgütteki bir diğer çalışan, aynı alandan bir kişi kısacası bireyin kendini karşılaştırabileceği hemen herkes olabilir. Ancak, bireyin referans seçimini gerçekleştirirken cinsiyet, kıdem, statü, eğitim veya uzmanlık gibi birtakım değişkenlere bağlı olarak kendisine benzer kişiyi referans olarak seçtiği görülmektedir. Örneğin cinsiyet açısından ele alındığında Major ve arkadaşları yaptıkları bir dizi araştırma sonucunda hem kadınların, hem de erkeklerin kendi cinsiyetlerinden kişilerle karşılaştırmaları tercih ettiklerini ve bu sebeple kadınların aynı iş için erkeklere göre daha az ücretlendirildiğini ve aynı iş için daha az ücret beklentilerinin olduğunu belirlemişlerdir²⁵.

Adams eşitlik teorisinde çalışanların işyerinde yüksek motivasyonla çalışabilmeleri çabalarını, bağlılıklarını, becerilerini, yeteneklerini, uyumluluklarını ve gönüllülüklerini gösterebilmeleri için, güven duymalarının, destek görmelerinin, itibarlarının korunması ve takdir edilmelerinin gereği üzerinde durmaktadır²⁶.

Denklemden ortaya çıkan bir eşitsizlik; bir kişinin adaletsizce avantajlı, diğerinin ise dezavantajlı olduğu bir adil olmayan durumu göstermektedir. Adams bu adil olmayan durumun rahatsız ediciliğinin ötesinde bazı farklı duyguları da beraberinde getireceğini düşünmektedir. Adams'a göre avantajlı durumda olan kişi kendini suçlu hissetme, dezavantajlı durumda olan kişi ise kızgınlık duyma eğiliminde olacaktır²⁷.

Eşitlik Teorisi'ne göre, fazla ödüllendirilen çalışanlar performanslarının artırılması konusunda motive olurlar, az ödüllendirilen çalışanlar ise, eşitliği sağlamak için performanslarını düşürürler. Ayrıca az ödüllendirilen çalışanlardaki öfke; iş devamsızlığı, motivasyondaki düşüş ve buna paralel olarak performans düşüklüğü olarak kendini gösterir²⁸. Adams'ın eşitlik teorisinde, eşitsizlik durumu karşısında kişilerin gösterdiği öfke ve suçluluk duygularına ek olarak, Mikula, Scherer ve Athenstaedt (1998), 37 ülkeden alınan geniş bir örneklemden elde edilen verilerin

²⁵ Folger, Cropanzano, **age**, 78.

²⁶ Hasan Tutar, “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, c. 12, s. 3 (2007):99.

²⁷ Folger, Cropanzano, **age**, 6.

²⁸ Robert Folger, “Justice, Motivation and Performance Beyond Role Requirements”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, c. 6, s. 3 (1993): 240.

analizlerinde; kişilerin adaletsizliği algıladıklarında en çok öfke, bıkkınlık ve üzüntü duygularını yaşadıklarını ortaya koymuşlardır²⁹.

Beugre ve Baron (2001), algılanan dağıtım adaletinin belirli tutumları etkilediğini; iş doyumuyla ve verilen kararlara ilişkin doyumla ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Greenberg (1988) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanlara işyerlerinde seçkisiz olarak geçici odalar verilmiştir. Bu odalar yüksek, düşük ve eşit statülü olmak üzere üçe ayrılmıştır. Çalışma sonucunda Eşitlik Teorisine uygun olarak yüksek statülü odada çalışanların performanslarının yükseldiği; düşük statülü odada çalışanların ise performanslarının düştüğü görülmüştür. Greenberg ve Omstein'in (1983) yaptıkları diğer bir araştırmada ise, aynı işi yapan bireylere yüksek ve düşük statülü unvanlar verilmiştir. Bu çalışmada da yüksek statülü unvanı olanların daha yüksek bir performans gösterdikleri bulunmuştur. Bu konuyla ilgili olarak Greenberg ve Scott (1996) tarafından yapılan bir çalışma sonucunda, işyerinde hırsızlığın ücret eşitsizliklerine bir tepki olarak ortaya çıktığı bulunmuştur³⁰.

Bu olumsuz duygular karşısında çalışanlar diğer kişilerle ilişkilerinde ortaya çıkan eşitsizliği giderme yönünde davranışlar sergilemeye ve tutumlarını değiştirmeye yönelecektir. İş performansını düşürme gibi davranışsal tepkiler ve kazanımlara ilişkin algılarını değiştirme gibi tutumsal veya psikolojik tepkiler buna örnek olarak gösterilebilir³¹.

Dağıtım adaleti Eşitlik Teorisi'ne dayanmasına rağmen, dağıtım adaleti araştırmalarının adaletsizliğin tüm şekillerini kapsayıp kapsamadığı açık değildir. Eşitlik teorisi adaletsizliği kişilerin hak ettiklerinden daha azını aldığı olumsuz adaletsizlik ve hak ettiklerinden daha fazlasını aldıkları olumlu adaletsizlik olarak ayırmaktadır. Dağıtım adaleti ise adaletsizliği boyutlara ayırmaz. Dağıtım adaletini ölçerken kullanılan sorulara (Örneğin; "Ücret düzeyim adildir", "Sorumluluklarım göz önünde tutulduğunda adil olarak ödüllendiriliyorum") kişiler ancak olumsuz adaletsizlikle karşılaştıklarında olumsuz yanıt vermektedirler. Conlon (1993), Greenberg (1987), Stoffey ve Reilly (1997), Tyler (1989,1994) gibi araştırmacılar

²⁹ Stephen W. Gilliland, David Chan, "Justice In Organizations", **Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology**, ed. Neil Anderson ve diğ., 4. bs. (London: Sage Publications, 2008): 143-165

³⁰ Doruk Uysal Irmak, "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu", **Türk Psikoloji Yazıları**, c. 7, s. 13 (2004): 29.

³¹ Greenberg, 1990, 401.

yaptıkları çalışmalarda bu saptamanın destekleyicisi olarak kazanımların düzeyinin dağıtım adaleti algılarıyla olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu saptamışlardır³².

Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisinin popüler olmasından kısa bir süre sonra, Walster ve çalışma arkadaşları (1973), bu teorinin alternatif bir versiyonunu geliştirmişlerdir. Bu teori, sosyal ilişkilerdeki adillığe daha genel bir yaklaşım çizmesine ve kişiler arası ilişkilerde daha geniş bir araştırma kapsamından ilham almasına rağmen, Adams'ın teorisindeki birçok temel unsuru korumuştur. Walster ve arkadaşlarına göre, Adams'ın teorisinden farklı olarak adaletsizliğin iki türü bulunmaktadır. Bunlar; bir kişinin veya diğerinin katkı veya kazanımlarında meydana gelen gerçek değişiklikleri kapsayan “fiili adillik” ve adaleti yeniden sağlamak için bozulmuş gerçekleri kapsayan “psikolojik adillik” dir³³. Walster ve çalışma arkadaşları (1978), özellikle örgütsel kazanımların (örneğin; ücret seçimi, promosyon kararları) algılanan adillığı ve bu adalet algılamalarının iş niteliği ve miktarı gibi çeşitli kriter değişkenlerle olan ilişkileri üzerinde durmuşlardır³⁴.

2.4.1.4. Adalet Yargı Teorisi

Dağıtım adaleti kapsamında incelenen diğer bir teori, Leventhal'ın “Adalet Yargı Teorisi”dir. Leventhal kişilerin, kazanımların adil dağıtımı için aktif olarak çaba sarf ettiklerini ifade etmiştir. Buradaki adil dağıtım, kazanımların katkılarla oransal olarak eşitliği ilkesinden yola çıkarak tanımlanmıştır ve uzun vadede ilgili taraflar için en kazançlı durumu ifade etmektedir. Yapılan bazı araştırmalar incelendiğinde ise, adil dağıtım ilkesinin bazen ihlal edilerek kazanımların “eşit paylaşım” (equality) ilkesine dayanarak ya da çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığı görülmüştür. Leventhal bu tür bir dağıtımın belli koşullarda adil olarak algılanabileceği görüşünü kabul etmiş ve “Adalet Yargı Teorisi” ni geliştirmiştir. Bu teoriye göre, kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kuralları, kişilerin karşılaştıkları durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, grup üyeleri arasındaki uyumun önemli olduğu durumlarda kazanımlar, kişilerin

³² Berrin Erdoğan, “Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals”, **Human Resource Management Review**, s. 12 (2002): 558.

³³ Greenberg, Colquitt, **age**, 18.

³⁴ Kohen-Charash, Spector, **age**, 280.

katkılarındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın “eşit paylaşım” ilkesine göre dağıtılabilmektedir³⁵.

Bu teori Adams’ın belirttiğinin aksine, kişilerin kazanımlarının adilliğini sadece hakkaniyet kuralına göre değerlendirmediklerini, farklı koşullarda farklı dağıtım kurallarını benimseyebildiklerini göstermektedir. Leventhal, bu dağıtım kurallarını hakkaniyet (equity), eşitlik (equality) ve ihtiyaç (need) olarak sıralamıştır. Kişilerin kazanımlarının, katkılarına göre belirlenmesi hakkaniyet kuralı olarak açıklanmaktadır. Hakkaniyet kuralına göre kişi, kazanımlarının adilliğini katılımı doğrultusunda değerlendirir. Bu nedenle hakkaniyet kuralına katılım kuralı da denmektedir. Kazanımların belirlenmesinde, kişilerin katkılarının göz önüne alınmadan herkesin aynı kazanımı elde etmesi eşitlik kuralı olarak tanımlanmaktadır. İhtiyaç kuralı ise hem eşitliğe hem de kişilerin katılımlarına bakılmaksızın daha fazla ihtiyacı olanın daha fazla kazanımı elde etmesi olarak ifade edilmektedir³⁶.

Deutsch (1975) da, hakkaniyet (equity) standartlarına bağlılığın ekonomik olmayan sosyal ilişkilerde uygun olmadığı görüşünü savunmaktadır. Buna göre; öncelikli amaç bireysel verimlilik değil de grup dayanışması ve uyumu olduğunda, eşitlik (equality) hakkaniyete (equity) göre daha uygun bir dağıtım normudur. Eğer öncelikli odak noktası bireysel gelişim ve gelişim ise ihtiyaç-temelli (need-based) dağıtım normu en uygun norm haline gelir³⁷.

2.4.1.5. Adalet Güdüsü Teorisi

Lerner, Leventhal’ın adalet arayışlarının kar maksimizasyonu için araç olarak kullanılabileceği fikrini reddederek bunu mistik bir hayal olarak yorumlamıştır. Lerner (1977, 1980) Adalet Güdüsü Teorisinde, dağıtım uygulamalarının dayandırılabilceği dört ayrı ilkeyi şu şekilde ifade etmiştir:

- a) Rekabet (competition) ilkesi; dağıtımın kişilerin performanslarına göre yapılmasını,
- b) Eşitlik (parity) ilkesi; dağıtımın her koşulda eşit biçimde yapılmasını,

³⁵ Greenberg, 1990, 401.

³⁶ Marjorie Chan, “Organizational Justice Theories and Landmark Cases”, **The International Journal of Organizational Analysis**, c. 8, s.1 (2000): 73.

³⁷ Greenberg, Colquitt, age, 20.

c) Eşit temelli paylaşım (equity) ilkesi; dağıtımın görelî katkılara dayanarak yapılmasını,

d) Marksist adalet (Marxian justice) ilkesi; dağıtımda kişilerin gereksinimlerinin belirleyici kriter olması gerektiğini öngörür.

Kısaca, Adalet GÜdüsü Kuramına göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin, yakın bir arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan kişi onun gereksinimlerini göz önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesini temel alacaktır. Tam tersi, arkadaşlıkların söz konusu olmadığı durumlarda ise kişiler eşitlik (parity) veya eşit temelli paylaşım (equity) ilkelerini uygulayacaklardır³⁸.

Dağıtım adaleti ile ilgili pek çok açıklamada, kazanımların adillığının ekonomik ya da araçsal yönü vurgulanmıştır. Dağıtım adaletinin “ekonomik kazanımlara gösterilen tepkiler” olarak görülmesi hatalı değildir, ancak sınırlı bir bakış açısını yansıtmaktadır. Çünkü örgütler çalışanlarına ekonomik değer taşıyan kazanımlardan çok daha fazla sembolik değer taşıyan kazanımlar dağıtmaktadırlar. Greenberg (1988) tarafından yapılan çalışmalardan birinde çalışanların kendilerine prestijli bir ofis verilmemesi nedeniyle eşitsizlik duygusu yaşayabileceği tespit edilmiştir³⁹.

Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng (2001) örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmaları inceledikleri meta – analitik bir çalışmada, dağıtım adaletinin; bireylerin işyerlerinde elde ettikleri sonuçlara ilişkin doyumları, iş doyumu, örgütsel bağlanma, güven duyma, otoritenin değerlendirilmesi ve geri çekilme davranışlarıyla yüksek korelasyona sahip olduğunu bulmuşlardır. Elde edilen bu sonuçlar Adams’ın Eşitlik Teorisi’ni destekler niteliktedir, ancak yine de adalet kararlarının nasıl oluşturulduğu konusundaki açıklamalarının sınırlı olması ve adaletsizliklere karşı, bireylerin verebilecekleri tepkilerin belirlenmesinde yeterli olmaması nedeniyle eleştirilmiştir⁴⁰.

³⁸ Greenberg, 1987, 13.

³⁹ Senay Yürür, “Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama” (Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 99.

⁴⁰ R. Cropanzano ve diğ., “Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities and Other Denizens of Organizational Justice”, **Journal of Vocational Behavior**, s. 58 (2001)

2.4.2. Prosedür Adaleti

Adalet konusunda yapılan ilk çalışmalarda örgütsel adaletin yalnızca dağıtım adaletinden oluştuğu düşünülmüştür. Ancak araştırmalar ilerledikçe, bireylerin örgütsel adalet algılarının oluşmasında elde ettikleri sonuçların yeterli olmadığı görülmüş ve adaletin diğer bir önemli yönü olan prosedür adalet keşfedilmiştir⁴¹.

Dağıtım adaleti, bireylerin adalete ilişkin algılamalarının sadece bir boyutunu açıklaması nedeniyle yetersiz kalmıştır. Bunun sonucunda ise ortaya çıkarılan yeni adalet türü “prosedür adalet” olarak adlandırılmıştır.

Prosedür adaleti, kazanımları belirlemede kullanılan yöntemler, araçlar ve süreçlerin algılanan adaletidir⁴².

Örgüt çalışanları örgütte en kolay prosedür adaletiyle ilgili tutum ve davranışları algırlarlar. Örgütler çeşitli amaçları bir araya getirmek için kurulan ve içinde çeşitli eylem ve işlemlerin yürütüldüğü yapılardır. Çalışanlar örgütlerde her an çeşitli örgütsel işlem ve eylemlerle karşılaşabilirler. Çalışanların örgütsel amaçlara göre davranışları ve işlerinden tatmin bulup örgütsel hedeflere bağlanabilmeleri, söz konusu eylem ve işlemleri “prosedür adaleti”ne uygun olarak değerlendirmelerine bağlıdır⁴³.

2.4.2.1. İşlemsel Adalet Kuramı

“İşlemsel Adalet Teorisi” ile prosedür adaleti kavramının ortaya çıkışını sağlayan Thibaut ve Walker, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi için geliştirilen yöntemlere gösterilen tepkileri inceleyen bir araştırma tasarlamışlardır. Bu araştırmaya göre, Thibaut ve Walker (1975), hukuk alanındaki prosedürlerin adaletine ilişkin kuramlarında üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama tanımlamışlardır. Bunlar; anlaşmazlığa düşen iki taraf (davacı ve davalı), aracı rolünü üstlenen bir taraf (yargıç) ile anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin ortaya konduğu “süreç aşaması” ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı “karar aşaması”dır. Delillerin seçimi ve geliştirilmesi ile ilgili kontrol “süreç kontrolü”, anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine yönelik kontrol ise “ karar kontrolü” dür. Teoriye göre, taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürler, bu kontrolü sağlamayan

⁴¹ Irak, **age**, 29.

⁴² Folger, Cropanzano, **age**, 26.

⁴³ Tutar, **age**, 101.

prosedürlere göre, tüm tarafları daha fazla tatmin etmektedir. Bu prosedürler sonucunda alınan kararlar daha adil olarak algılanılmaktadır ve sonuç taraflar tarafından daha kolay kabul edilmektedir⁴⁴. Buradan elde edilen sonuçla denilebilir ki; bireylerin adalet algılamalarında sadece elde edilen kazanımlar değil, bu süreçte izlenen prosedürler de önemli rol oynamaktadır.

Thibaut ve Walker (1975) taraflar arasındaki anlaşmazlığın çözümünde “süreç kontrolü” ve “karar kontrolü” nün etkilerini tanımlarken, Greenberg ve Folger (1983), çalışanların tepkilerine söz hakkı (voice) ve seçim hakkının (choice) etkilerini araştırmışlardır. Buradaki “söz hakkı” terimi, Folger (1977)’in çalışanların görüşlerinin (söz haklarının) alınmasının prosedür adaleti algılamalarını inceleyen çalışmasından gelmektedir⁴⁵. Dolayısıyla süreç kontrolü Folger (1977) ‘in “söz hakkı” terimi yerine, karar kontrolü ise Folger ve Cropanzano (1998) ’nun “seçim hakkı” terimi yerini tutmaktadır⁴⁶.

Bu teoriye göre, bireyler süreçler (işlemler) üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman yapılan işlemleri de adil olarak görmektedirler. Çalışanlar, çıktının belirlendiği süreci adil olarak algıladıklarında, arzulanan 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 algılamaktadırlar⁴⁷.

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

⁴⁴ Greenberg, 1987, 14.

⁴⁵ Greenberg, Colquitt, **age**, 25.

⁴⁶ Chan, **age**, 73.

⁴⁷ Robert J. Bies, Debra L. Shapiro, “Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements”, **Academy of Management Journal**, c. 31, s.3 (1988): 676’dan aktaran Ömür N. T. Özmen, Yasemin Arbak, Pınar Süral Özer, “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, c. 7, s. 1 (2007): 22.

çekmişlerdir. Bu durum çok doğaldır çünkü, bu model köklerini dağıtım adaletinin hakim olduğu bir dönemden almıştır⁴⁸.

Kontrol modelinin önemli bir özelliği, dikkatleri dağıtımsal adaletin kazanım odaklı yaklaşımından, karar verme prosedürüne doğru çevirmesidir. Kontrol modeli bakış açısında, yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları, çalışanların kazanımlarını elde etme sürecinde bir role sahip olduklarını algılamalarına odaklanmalıdır. Örneğin, çalışanların kendi ödül ve promosyonlarına karar vermeleri için iş performanslarını değerlendirmelerine fırsat vermek, çalışanların prosedür adaleti algılarını artırır⁴⁹.

2.4.2.2. Dağıtım Tercihi Teorisi

Prosedür adaleti kapsamında incelenen diğer bir teori ise; Leventhal, Karuza ve Fry (1980)' in "Dağıtım Tercihi Teorisi"dir. Bu teori, Leventhal'ın (1976) "Adalet Yargı Teorisi"nin bir uzantısı niteliğindedir ve dağıtım davranışını açıklayan genel bir model olarak ortaya konulmuştur. Dağıtım Tercihi Teorisi'ne göre; kişiler dağıtım prosedürlerinin adillliğini değerlendirirken, kendilerinin arzu ettikleri sonuçlara ulaşmalarını sağlayan prosedürleri tercih etmektedirler⁵⁰.

Leventhal, örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyen altı temel kural bulunduğunu ifade etmiştir. Bu kurallar şunlardır⁵¹:

1. **Tutarlılık kuralı:** Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.
2. **Önyargılı olmamak kuralı:** Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına önyargılı olmamak kuralıdır.
3. **Doğruluk kuralı:** Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.
4. **Düzeltebilme kuralı:** Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.

⁴⁸ Tom R. Tyler, Steven L. Blader, "The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity and Cooperative Behavior", **Personality and Social Psychology Review**, c. 7, s. 4 (2003), 350.

⁴⁹ Steven L. Blader, Tom R. Tyler, "What Constitutes Fairness In Work Settings? A Four Component Model of Procedural Justice", **Human Resource Management Review**, s.13 (2003): 110.

⁵⁰ Greenberg, 1987, 15.

⁵¹ G. S. Leventhal, "What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study of Fairness in Social Relationships", **Social Exchange: Advances in Theory and Research**, ed. K. J. Gergen, M. S. Greenberg, R. H. Willis (New York: Plenum, 1980): 27-55'den aktaran Özdevecioğlu, age, 79.

- 5. Temsilcilik kuralları:** Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili kuraldır.
- 6. Etik kural:** Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve işlemle ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.

Leventhal, Karuza ve Fry (1980), kişilerin adaleti değerlendirirken prosedürlerle ilgili yedi unsuru göz önüne aldıklarını belirtmişlerdir. Bunlar⁵²;

- a) Karar alan ajanların (decision-making agents) seçimi ile ilgili prosedürler
- b) Ödül dağıtımında kullanılacak prosedürler
- c) Ödüllerin dağıtımı için gerekli bilgilerin toplanması ile ilgili prosedürler
- d) Karar süreçlerinin yapısının tanımlanması ile ilgili prosedürler
- e) Karar alıcının gücünü kötüye kullanmasını önleyecek koruyucuların (safeguards) tayin edilmesi ile ilgili prosedürler
- f) Alınan kararlara karşı çıkabilmeye ilişkin prosedürler.
- g) Adil olmayan dağıtım prosedürlerinin değiştirmek için gereken mekanizmalarla ilgili prosedürler.

2.4.2.3. Değer Açıklayıcı Model

Prosedür adaleti dalgası dönemindeki araştırmalardan bir diğeri ise “Değer Açıklayıcı Model” (Value Expressive Model) dir. Kontrol modeline araçsal bakış açısına göre, kişiler dolaylı da olsa kazanımları üzerinde kontrol (süreç kontrolü) sahibi olmak isterler ve bu gerçekleştiğinde de arzu ettikleri kazanımları elde edemeseler bile kazanımları adil algırlarlar. Tyler, Rasinski ve Spodick süreç kontrolünün kazanımlarla ilişkilendirilmeyen, değer açıklayıcı bir yönü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Süreç kontrolünün değer açıklayıcı yönü, otoritelerin kararlarını etkilemese bile kişilerin kazanımlarının belirlenmesi sırasında kendilerini ifade etmelerine önem vermeleri olarak açıklanmaktadır. Tyler, Rasinski ve Spodick

⁵² Chan, age, 74.

(1985) bunu “Değer Açıklayıcı Model” (Value Expressive Model) olarak adlandırmıştır⁵³.

Bu modele göre, kişiler prosedürlerin uygulanmasında, kendi söz haklarının veya fikirlerinin çok az bir etki yaptığını veya hiç etkilemediğini bilseler bile, sadece söz hakkına sahip oldukları için o prosedürleri daha adil algılamaktadır. Lind, Kanfer ve Earley (1990) ’in çalışmalarına göre ise, söz hakkı karar verildikten sonra gelse bile, karar verme süreçlerinin ve kazanımları şekillendirmesinin ötesinde ayrı bir değeri olduğunu göstermektedir⁵⁴.

Değer açıklayıcı model, kişilerin görüşlerinin otoriteler tarafından dinlenmesinin ve dikkate alınmasının, kişilerde otoritenin kendilerine saygı gösterdiğini ve önyargılı davranmadıklarını düşüncelerine neden olduğunu ve sadece böyle durumlarda kendi söz hakkı fırsatlarını değerlendirdiklerini savunmaktadır⁵⁵.

2.4.2.4. Kendilik İlgisi Modeli

Lind ve Tyler (1988)’in ileri sürdüğü Kendilik İlkesi Modeli’ne göre; bireyler, karar kontrolüne sahip olmak isterler çünkü amaçları kendi kazanımlarını maksimize etmek istemeleridir. Ancak bireyler kazanımları elde etmek için gruptaki diğer bireylerle işbirliği yapmak zorunda olduğunda, kişisel çıkar modeli devreye girmekte ve odak noktası karar kontrolünden prosedür kontrolüne kaymaktadır. Uygun ve adil kazanımlar elde etmek için prosedürler araç olarak kullanılmaktadır. Ancak bu model tamamlanmış değildir, çünkü prosedür kontrolünün araçsal olmayan değer-açıklayıcı etkileri açıklanmamıştır⁵⁶. Bu model, prosedür adaleti etkilerinin neden oluştuğuna yönelik açıklama getirmektedir. Buna göre bireyler, kendileriyle ilgili olan sonuçlara önem verdikleri için prosedürler üzerinde kontrol sahibi olmayı önemsemektedirler. Ayrıca, bireyler bu tür bir kontrolün, daha istenilir sonuçları ortaya çıkaracağını düşünmektedirler. Lind ve Tyler, kontrolün özellikle çatışma durumlarında diğer durumlara göre daha önemli olduğunu

⁵³ Tom R. Tyler, “Conditions Leading to Value-Expressive Effects in Judgements of Procedural Justice: A Test of Four Models”, **Journal of Personality and Social Psychology**, c. 52, s.2 (1987): 333-334’den aktaran Kadriye Övgü Çakmak, “Performans Değerleme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması” (Yüksek Lisans Tezi, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 35.

⁵⁴ Tyler, Blader, **age**, 351.

⁵⁵ **age**, 351.

⁵⁶ Chan, **age**, 79.

belirtmişlerdir. Bu bulgu prosedür adaleti algısının, çatışmalarda kullanılan çözüm süreçleriyle ilişkili olabileceğini göstermektedir⁵⁷.

2.4.2.5. Grup Değeri Modeli

Grup Değeri Modeli, Lind ve Tyler (1988) tarafından geliştirilen diğer bir modeldir ve karar vermenin ilişkisel (relational) boyutları ele alınmıştır. Lind ve Tyler’a göre grupların işleyişini yöneten iki element vardır. Bunlar: grup kimliği ve grup prosedürleridir. Bireyler söz haklarının olduğu adil prosedürler ve kendilerini değerli bir üye hissedecekleri bir grupta yer almak isterler. Söz hakları (voice) onlara iyi bir kazanım getirmese bile, bir gruba ait olma değerinden dolayı prosedür adaleti algıları gelişir⁵⁸.

Grup değeri modeli, prosedürlerin ilişkisel önemi üzerinde durmaktadır. Bu fikrin oluşmasını sağlayan ana fikir, örgütlerin (ve diğer grupların) para veya diğer çıktı kaynaklarından daha fazlası olduğu düşüncesidir. Ayrıca kişiler kimliklerini, ait oldukları gruplara göre oluşturmaktadır. Kişilerin düşünceleri ve hisleri ait oldukları gruplara göre değişmektedir. Grup değeri modeli, bu kimliklerle alakalı kararları vurgulamaktadır. Eğer çalışanlar adalet algıarlarsa, hem kendileri hem de örgütleri hakkında daha iyi hislere sahip olacaklardır. Uygulamalar; hem grubun statüsü hem de gruptaki bireylerin statüsü hakkında bilgi sağlamaktadır. Buradaki birincil kaygı, kişilerin gruptan elde ettikleri maddi kazançlar değil, grubun bireyin kimliğini şekillendirmede oynadığı roldür⁵⁹.

Tyler, Degoey ve Smith (1996) yaptıkları bir çalışmada otorite hakkındaki ilişkisel kararların, kişinin sahip olduğu grup üyeliği hisleriyle güçlü bir ilişkisinin olduğunu bulmuşlardır. Grup üyeliğine ilişkin bu hisler ilişkisel kararlar ve grup odaklı davranışlar (örneğin, grup kurallarından şikayetçi olma gibi) arasındaki ilişkilere aracılık etmektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular grup üyeliği konusunun adalet algılarının anlaşılmasında önemli olduğunu desteklemektedir⁶⁰.

Grup değeri modelinin revize edilmiş bir versiyonu olan “Yetkinin İlişkisel Modeli” (Relational Model of Authority), Lind ve Tyler (1992) tarafından geliştirilmiştir. Bu modele göre; kendilerine sosyal statüleriyle ilgili bilgi sağlayan bu sembol ve

⁵⁷ Irak, **age**, 31.

⁵⁸ Chan, **age**, 75.

⁵⁹ Blader, Tyler, **age**, 111.

⁶⁰ Irak, **age**, 31.

işaretleri değerlendirmede ise kişilerin üç ilişkisel unsura dikkat ettikleri saptanmıştır: tarafsızlık (neutrality), güven (trust) ve konum (standing). Bu unsurları Tyler şu sözleriyle daha iyi açıklamaktadır⁶¹:

“Grup Değeri Modeli, kontrol modelinde sunulana kıyasla, prosedür adaletinin anlamını daha geniş bir konseptte savunur. Grup değeri modeli, örgütlerdeki kişilerin bir grupla ve grubun otoriteleriyle uzun dönemli ilişkilerine odaklandıklarını ileri sürmektedir. Kişiler örgütlerinden güvenilir otoritelerce uygulanan tarafsız karar alma prosedürlerinin kullanılmasını beklerler ki, böylece grup üyeleri grup üyesi olmaktan etkin bir biçimde yararlansınlar. Kişiler aynı zamanda grup ve grup otoritelerinden nezaket, saygı ve itibarlı davranışları hak eden ve kendilerinin gruplarının değerli üyeleri olduklarına işaret edecek, öz saygılarını arttıracak davranışlar da beklerler.”

2.4.2.6. Bilişsel Atıf Teorisi

Adams’ın Eşitlik Teorisi’ne göre birey bir mübadele ilişkisinden elde ettiği kazanımların adil olup olmadığına karar vermek için diğer kişinin (other) kazanım – katkı oranına bakmaktadır. Bununla birlikte Folger (1986) tarafından geliştirilen “Bilişsel Atıf Teorisi” (Referent Cognitions Theory) bireyin mübadele ilişkisi sonucu gerçekte elde ettiği kazanımlara karşı tepkisini etkileyebilecek çeşitli karşılaştırmalı standartlar olduğunu ve adil kazanım standardının (fair – return standard) bunlardan sadece biri olduğunu vurgulamaktadır. Yani Bilişsel Atıf Teorisi’nde diğer kişinin kazanım – katkı oranı, bireyin kendi oranının adil olup olmadığını belirlemek için kullandığı kaynaklardan sadece biri olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel adalet ile ilgili değerlendirmeleri doğrudan ve dolaylı etkileyen, karşılaştırmaya yönelik tüm standartlar bu teoride düşünülmüştür ve kapsamlı standart kategorisine “atıfta bulunulan kazanımlar” (referent outcomes) denilmiştir.⁶².

1986 yılında Folger’ın geliştirdiği ve 1993 yılında tekrar yenilediği Bilişsel Atıf Teorisi’nde çalışanların adil olan ve adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri, görece bir karşılaştırmaya dayanan ve bireyde memnuniyetsizlik duygusuna neden olan tepkiler ve bireyin olması gereken şeye ilişkin inançlarına dayanan ve bireyde kızgınlık duygularına neden olan tepkiler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Memnuniyet / Memnuniyetsizlik, kazanımların görece düzeyi ile ilgili inançlara dayalı olarak ortaya çıkarken; kızgınlık tepkisi ise, kazanımların belirlenmesinde kullanılan prosedürlere dayalı olarak oluşmaktadır⁶³.

⁶¹ Greenberg, 1990, 408.

⁶² Folger, Cropanzano, *age*, 55.

⁶³ Greenberg, 1990, 410.

Birey, uygulanmakta olan prosedürlerin yerine başka bir prosedür uygulandığı takdirde daha iyi sonuçlara ulaşabileceğine inandığında, bu düşünce bireyde adaletsizlik duygusuna sebep olacaktır. Adaletsizlik yargısına neden olacak atıf (referent), bireyin alternatif prosedürlerin farkında olmasıdır. Folger, bireyin alternatif durumun farkında olması durumunda, farkında olmadığında yaşadığı adaletsizlik algısından daha fazla adaletsizlik algısı yaşayacağını belirtmiştir. Teori, adil olmayan muameleden kimin sorumlu tutulabileceğini anlamayı sağlayan şartları ve bu sorumluluk hükümlerinin nasıl verileceğine ilişkin süreçleri tanımlamaktadır. Ayrıca, Eşitlik Teorisi gibi sosyal duygulardan daha çok ekonomik ve maddi yönleri araştırmaktadır⁶⁴.

Kısacası Bilişsel Atıf Teorisi'ne göre; bireylerin adalete ilişkin algılamaları organizasyon içinde “olanlar” ile “olması gerekenler” arasında yaptıkları bir karşılaştırmayla belirlenmektedir. Bu tür bir karşılaştırma, bilişsel bir benzetimle gerçekleşmektedir. Yani çalışanlar, eğer yöneticileri daha adil prosedürler uygulasaydı şimdiki iş durumları nasıl olurdu düşüncesiyle hareket etmektedirler. Folger ve Cropanzano (1989)'ya göre; bu teori dağıtım ve prosedür adaletinin etkileşim (interactive) etkilerini kavramsal bir çerçeveye oturtmaktadır. Onlara göre; dağıtım ve prosedür adalet algıları düşüken, bireylerdeki kızma veya gücenme duygusu maksimum olmaktadır. Bu durumda bireyler, yöneticilerin adil dağıtım prosedürleri kullanması durumunda elde edecekleri olumlu kazanımlarla durumlarını karşılaştırmaktadır. Ayrıca bu teoriye göre, çalışanların dağıtım adaleti algısı düşük olsa bile, prosedürleri adil olarak algılıyorsa, kızma veya gücenme duygusu minimal olmaktadır. Bu koşullar altında, daha iyi kazanımlar elde edebilecekleri alternatif adil prosedürleri tasarlamak çalışanlar için daha zor olabilir⁶⁵.

2.4.2.7. Keşifsel Doğruluk Teorisi

Lind (1993) tarafından örgütsel adalet ile ilgili geliştirilen “Keşifsel Doğruluk Teorisi” (Fairness Heuristic Theory), dağıtım adaleti ve prosedür adaletinin etkilerini bütünleştirici niteliktedir. Teoriye göre; bireyin doğruluk yargısı, bilgiyi alma sırasına bağlıdır. Örneğin, kazanım bilgisinden daha önce prosedür bilgisi gelmişse, prosedürler hakkındaki bu bilgi bireyin kazanımlar hakkındaki

⁶⁴ Chan, **age**, 76.

⁶⁵ McFarlin, Sweeney, **age**, 628.

düşüncelerini etkilemektedir. Bu teori tarafından savunulan bir başka konu ise; kazanımların doğruluğu hakkında yargı oluşturma, prosedürlerin doğruluğu hakkında yargı oluşturmaktan daha zor olduğudur. Çünkü genellikle, diğer bireylerin kazanımları hakkında çok az bilgi vardır ya da hiç olmamaktadır. Örneğin, bir çalışan genellikle bir başka çalışma arkadaşının ücret düzeyini bilmemektedir. Bu şartlar altında, çalışanlar kazanımların doğruluğunu yalnızca prosedürlerin doğruluğunu irdeleyerek yargılamaya çalışmaktadır. Dolayısıyla bu teori, objektif doğruluk ve sübjektif doğruluk algılamaları arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır⁶⁶.

Kazanımlarla ilgili bilgilerin yetersiz olduğu durumlarda, prosedürlerle ilgili yargıların etkilerini incelemek amacıyla yapılan araştırmalardan biri Van den Bos, Lind, Vermunt ve Wilke (1997) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, katılımcıların diğerlerinin kazanımları hakkında bir bilgidен yoksun oldukları durumda, eğer kendi görüşlerini (voice) ifade etme şansları varsa kendi kazanımlarını daha adil yargıladıkları sonucuna varılmıştır. Ancak çalışanlar diğerlerinin de kazanımları hakkında bir bilgi sahibiyse, bu noktada söz hakkı önemini yitirmektedir. Van den Bos, Lind, Vermunt ve Wilke (1998) tarafından yapılan bir başka çalışma sonucunda da benzer sonuçlar bulunmuştur. Buna göre, katılımcılar kendi kazanımlarının diğerlerine göre daha az, eşit ya da daha fazla olduğunu belirleyebilecek bilgiye sahiplerse, prosedürlerle ilgili bilgilere daha az önem vermektedirler. Ancak dağıtımsal kazanımlarla ilgili bilgi yoksunluğunda, keşifsel etkiler kendini göstermektedir⁶⁷. Brockner ve arkadaşlarının (2001) araştırmalarına göre ise kültür, adalet yargılarında önemli rol oynamaktadır. Örneğin, katılımcı yönetim kültürünün hakim olduğu Amerika’da çalışanların kendini ifade etme imkanının olmaması örgütsel bağlılığı düşürürken, Çin’de böyle bir durum görülmemiştir. Çin’deki katı hiyerarşik yapı ve otorite figürlerinin karar verme süreçlerine hakim olması, bunun nedenlerinden olabilir⁶⁸.

⁶⁶ Mary A. Konovsky, “Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations”, **Journal of Management**, c. 26, s.3 (2000): 495.

⁶⁷ Douglas Flint, Pablo Hernandez-Marrero, “A Structural Equation Modelling Analysis of Fairness Heuristic Theory”, **The Journal of American Academy of Business**, s. 5 (2004): 145.

⁶⁸ Minibaş Poussard , **age**, 109-127.

2.4.3. Etkileşim Adaleti

Dağıtım adaleti ve prosedür adaleti ile ilgili çalışmalar devam ederken örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, özellikle kişilerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim ile ilgili “etkileşim adaleti” araştırma konusu olmaya başlamıştır. Örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgili olan etkileşim adaleti, adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır⁶⁹.

Etkileşim adaletinin iki unsuru olduğu düşünülebilir: Bunlardan ilki, karar vericinin bu karardan etkilenen kişilere karşı tavırları; diğeri ise karar vericinin verdiği kararlar ile ilgili açıklamalarıdır. Tavırlar, karar vericinin bu karardan etkilenen kişilere karşı nazik ve saygılı davranıp davranmaması ile ilgilidir. Bireyler kendilerine gösterilen tavırları örgüt içi adaletin göstergesi olarak algılamaktadır. İkinci unsur olan açıklamalar ise, karar vericinin verdiği kararlarla ilgili olarak kullanılan prosedürlere ilişkin açıklamalarıdır. Bu açıklamalar da alınan kararların adil olduğuna ilişkin algılamayı artırmaktadır⁷⁰.

Greenberg (1993) yapmış olduğu bir çalışmada kişilerarası duyarlılığın kişilerin adaletsiz kazanımlara karşı verdikleri tepkileri yumuşattığını saptamıştır. Çalışmada, iki gruba ayrılan deneklerden bir gruba adaletli ödemeler yapılırken, diğer gruba az ödeme yapılmıştır. Farklı zamanlarda deneklere, maaşları hakkında hem yüksek hem de düşük bilgilendirme yapılmış ve hem yüksek hem düşük kişilerarası duyarlılık gösterilmiştir. Ayrıca, deneklere kendi maaşlarını kendileri alacakları ve deneyi yapanın deneklerin ne kadar aldıklarını tam olarak belirleyemeyeceği söylenmiştir. Çalışma sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre; adaletli ödeme yapılanlar kendilerine söz verilen miktarları almış, az ödeme yapılanlar ise kendilerine verilen miktardan daha fazlasını almışlar, yani çalmışlardır. Bulgular, yüksek bilgilendirme ve yüksek duyarlılığın çalma derecesini azalttığını göstermiştir⁷¹.

Bies ve Moag bir dağıtım kararını üç olayın zincirleme bir sonucu olarak ifade etmişlerdir:

⁶⁹ Cohen-Charash, Spector, **age**, 279.

⁷⁰ Greenberg, 1990, 411.

⁷¹ Jerald Greenberg, Claire L. McCarty, “The Interpersonal Aspects of Procedural Justice: A New Perspective on Pay Fairness”, **Labor Law Journal**, Ağustos (1990): 585.

- Bir prosedürün izlenmesi,
- Dağıtımıcı ile alıcı arasında etkileşim,
- Kazanımın gerçekleşmesi.

Bu doğrultuda örgütsel adaleti de örgütsel kaynakların dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişilerarası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar olarak tanımlamışlardır. Bies ve Moag, o zamana kadar örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalarda ihmal edilen kişilerarası iletişim sürecine dikkati çekmişlerdir⁷².

Araştırmacılar arasında etkileşim adaletinin prosedür adaletinin bir alt türü olarak mı yoksa bağımsız bir üçüncü tür olarak mı ele alınması gerektiği konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak, Bies ve Moag (1986) etkileşim adaletinin diğer adalet türlerinden farklı olarak bağımsız bir tür olarak ele alınması gerektiğini ileri sürmüştür. Folger ve Cropanzano (1988) ise, etkileşim adaletini karar verme sürecinin bilgisel yönünü ölçtüğüne dayanarak prosedür adaletin bir alt boyutu olarak kabul etmişlerdir. Lind ve Tyler (1988) ise, etkileşim adaletinin prosedür adaletinin bir parçası olduğunu ve prosedür adaleti kararlarının hem prosedürlerin yapısını hem de davranışların kalitesini içerdiğini savunmuşlardır. Mikula ve arkadaşları (1990) ise, adaletin bu yönünün hem ayrı bir kavram olarak hem de prosedür adaletinin altında sınıflandırılmasının yararlı olacağı kanısındadırlar. Greenberg (1993) ise, bu konu ile ilgili yaptığı bir sınıflandırma sonucunda etkileşim adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak ikiye ayırmış; ancak etkileşim adaletinin prosedür adaletinin bir türü olarak kabul edilmesi gerekliliğini vurgulamıştır. Colquitt (2001) de bu ayrıma katılarak örgütsel adaletin; dağıtım adaleti, prosedür adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adaletten oluştuğunu ileri sürmüştür⁷³.

“Kişiler arası adalet”, kazanımları belirleyenlerin çalışanlara ne ölçüde nezaket, değer ve saygı gösterdiğine ilişkin kişilerarası tavırlarla ilgili ve dağıtım adaleti ile ilişkiliyken; “bilgisel adalet” kazanımların dağıtımı ve bu dağıtımlarla ilgili süreçlere ilişkin çalışanlara ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgili ve

⁷² John C. Shaw, Eric Wilde, Jason A. Colquitt, “To Justify or Excuse?: A Meta-Analytic Review of the Effects of Explanations”, **Journal of Applied Psychology**, c. 88, s.3 (2003): 445.

⁷³ Colquitt ve diğ., **age**, 426.

prosedür adaleti ile ilişkilidir. Greenberg (1993)'e göre bu iki adalet algısının etkileri farklıdır. Kişiler arası adalet algısı birincil olarak çıktılara yönelik tepkilerle ilgilidir. Duygusal bireylerin arzulanmayan çıktılarla ilgili daha olumlu hissetmelerine neden olabilmektedir. Karar süreci ile ilgili yapılan açıklamalar, sürecin yapısal yönünü değerlendirmeye yönelik bilgiler içerdiklerinden 'bilgisel adalet' sürece yönelik tepkileri etkilemektedir⁷⁴.

Etkileşim adaleti ile ilgili Folger ve Cropanzano (1998) tarafından geliştirilen "Doğruluk Teorisi"; Eşitlik Teorisi, Görelî Yoksunluk Teorisi, Leventhal'ın (1980) Altı Adalet Kuralı, Bilişsel Atıf Teorisi, etkileşim adaleti ve adaletle ilgili ilişkisel yaklaşımları (Grup Değeri Modelleri) birleştiren genel bir adalet teorisi niteliğindedir.

Doğruluk Teorisi'nin ana temasını, bireyin kendi sonuçları ile diğer bireyi karşılaştırmasında onu suçlaması oluşturmaktadır. Bireyler adaletsiz bir durumu tanımlarken, bir bireyin maddi ya da psikolojik konumunu tehdit eden bir davranıştan ötürü diğer bir bireyi sorumlu tutmaktadırlar. Eğer sorumlu tutulacak herhangi biri yoksa bu durumda sosyal adaletsizlik de yoktur. Teoriye göre bir durumun sosyal olarak adaletsiz bir durum şeklinde yorumlanabilmesi için üç sürecin tümünün gerçekleşmesi gerekmektedir⁷⁵:

Bu gerekli koşullardan ilki; elverişsiz bir durumun mevcut olması yani, mağdur olan kişinin bakış açısına göre bazı sıkıntıların var olması gereğidir. Folger ve Cropanzano (2001) sürecin bu yönünü "**şart**" (**would**) unsuru olarak tanımlamaktadır. Bu süreç bireyin, başka bir durumun gerçekleşmesi halinde nasıl hissedeceğine ilişkin değerlendirmesi ile ilgilidir. Bireyin yaşadığı mevcut durum ile kurguladığı alternatif durum arasındaki farkın derecesi, duruma karşı tepkisinin şiddetini etkileyecektir. Buna ek olarak birey mevcut durumun kendisine verdiği sıkıntıyı değerlendirirken, hem maddi/ekonomik, hem de sosyal ve psikolojik faktörleri dikkate alabilmektedir. Bu nedenle Doğruluk Teorisi'nin bu bileşeni, olumsuz durumun etkilerinin belirlenmesinde dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti elemanlarını birleştirmektedir.

İkinci süreç, adaletsiz uygulamadan kimin sorumlu olduğunun belirlenmesi ile ilgilidir. Bu süreçte birey, hedefin (durumdan sorumlu kişi) farklı bir şekilde

⁷⁴ Özmen, Arbak, Özer, **age**, 22.

⁷⁵ Cropanzano, Byrne, Bobocel, **age**, 168-169.

davranıp davranamayacağına ilişkin değerlendirme yapmaktadır. Bu süreç Doğruluk Teorisi'nin **“yapabilirlik” (could)** bileşeni olarak adlandırılmaktadır. Bu şahsi yargı sorumlu kişi tarafından yapılan açıklamalardan önemli ölçüde etkilenmektedir. Sorumlu kişinin, ortaya çıkan durumun kendi inisiyatifi dışındaki kısıtlardan kaynaklandığı yolundaki açıklamalarla durumu kabullenmesi, olumsuz durumla karşı karşıya kalan bireyin, durumu adaletsiz olarak yorumlamamasına neden olabilecektir.

Üçüncü süreç ise **“gereklilik” (should)** bileşenidir. Bu süreç zararlı davranışın, kişiler arasındaki davranışın bazı etik prensiplerini ihlal edip etmemesi ile ilgilidir. Bir durum, bazı ahlak kurallarını ihlal eden bir durum olarak görülmedikçe adaletsiz olarak algılanmayacaktır. Bu bileşende adalet, insanların karşılıklı olarak birbirlerine nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili ahlaki bir konu olarak ele alınmaktadır.

2.5. Örgütsel Adaleti Etkileyen ve Onunla İlişkilendirilen Faktörler

2.5.1. İş Tatmini

Yürür (2008) tarafından yapılan araştırma sonucunda örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, örgütlerde çalışanların adalet algısının artırılması iş tatminlerini arttıracaktır. Araştırma bulguları incelendiğinde, örgütsel adalet algısının iş tatminini belirleyen etkenlerden biri olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel adalet türleri bazında sonuçlara bakıldığında ise, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti algısı iş tatmini üzerinde etkili iken, dağıtım adaleti algısı iş tatmini üzerinde etkili değildir. Bu bulgu, literatürde dağıtım adaletinin iş tatmini üzerinde daha etkili olduğuna ilişkin araştırma sonuçlarıyla (McFarlin ve Sweeney, 1992; Martin ve Bennett, 1996) tezatlık göstermektedir. Buna karşın, çalışanlara düşük ücret ödendiği zaman aralığında iş tatmin düzeylerinde bir azalma olmadığına ilişkin araştırma sonuçlarıyla (Greenberg, 1989) tutarlılık gösterdiği söylenebilir. Elde edilen sonuçlardan bir diğeri ise, iş tatmini üzerinde çalışanların prosedür adaleti algılarının, etkileşim adaleti algılarından daha etkili olduğudur. Başka bir ifadeyle, çalışanların örgütsel

mekanizma ve süreçlerin adilliğine ilişkin algısı iş tatminlerini, özellikle yöneticileriyle ilişkilerinin adilliğine ilişkin algısından daha fazla etkilemektedir⁷⁶.

2.5.2. Performans

Konovsky ve Cropanzano'nun yaptıkları araştırmalar sonucunda çalışanların performansı ile dağıtım ve prosedür adaleti arasında olumlu ilişki olduğu tespit edilmiştir. Adil iş kazanımları almak çalışanları örgüte karşı adil davranma konusunda motive eder. Performanslarını artırmaları adil kazanımlar için örgüte verdikleri bir cevap niteliğindedir. Dubinsky ve Levy, 1989; Greenberg, 1982 yaptıkları araştırmalarda kazanımların adaleti ile çalışanların performansı arasında olumlu ilişkiler tespit etmişlerdir. Adil kazanımlar elde eden çalışanlar yüksek verimlilik göstereceklerdir. Konovsky ve Cropanzano (1991) yaptıkları araştırma sonucunda prosedür adaleti ile performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptayarak, adil işlemler ve yüksek performans arasındaki ilişkiyi desteklemişlerdir⁷⁷. Masterson, Lewis, Goldman ve Tyler (2000) yaptıkları araştırmada iş performansının yöneticilere odaklanan etkileşim adaletinden, örgüte odaklanan prosedür adaletine göre daha çok etkilendiğini saptamışlardır⁷⁸.

2.5.3. Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirme

Çalışanlarda örgüte yönelik üst düzey bir adalet algılaması için etkin bir iletişim ve prosedürel bilgilendirme sürecine ihtiyaç vardır ve Doğan tarafından yapılan araştırma sonucu da bunu desteklemektedir. Araştırma sonucuna göre, örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirme çalışanlardaki genel adalet algılamaları üzerinde %81 etkilidir. Ayrıca araştırma sonuçları örgüt politika ve prosedürlerinin gerekliliği, amacı ve adilliği gibi konularda çalışanlara verilecek bilgilerin onların prosedür ve genel adalet algılamaları üzerinde oldukça etkili olduğunu göstermektedir. Özetle oldukça düşük ekonomik maliyetine (çalışanlara saygıyla davranma, eylemlere adalet açısından bakma ve adaleti sağlama) karşın örgüt başarısındaki stratejik önemi açısından prosedür adaleti örgütler için üzerinde

⁷⁶ Senay Yürür, “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 13, s. 2 (2008): 308.

⁷⁷ Mary A. Konovsky, Russell Cropanzano, “Perceived Fairness of Employee Drug Testing As A Predictor of Employee Attitudes and Job Performance”, **Journal of Applied Psychology**, c. 76, s. 5 (1991): 700'den aktaran Gülten Eker, “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri” (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 35.

⁷⁸ **age**, 35.

titizlikle durulması gereken bir konudur. Örgüt yönetimi ve politikalarının adillğine ilişkin çalışanlarda olumlu duygu ve düşünceler geliştirebilmenin yolu örgüt içi iletişim ve bilgi akışının etkin şekilde işletilmesiyle olanaklıdır. Adil politika ve uygulamalar tek başına yeterli olamazken, bunların etkin bir iletişim ve paylaşım süreciyle desteklenmesi gerekmektedir. Aksi taktirde bu alandaki bir boşluğu dedikodu ve fısıltı mekanizmasının doldurabileceği, bunun ise çalışanlarda olumsuz, yanlı ya da yanlış tutumların oluşumuna zemin hazırlayabileceği unutulmamalıdır⁷⁹.

2.5.4. Örgüte Bağlılık

Dağıtım adaleti örgüte duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı boyutlarını anlamlı bir şekilde yordamakta ve dağıtım adaleti ile bu boyutlar arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Çalışanların örgütte dağıtım adaleti algıları yükseldikçe örgüte duygusal ve devamlılık bağlılıklarının arttığı ileri sürülebilir. Yıldırım tarafından yapılan araştırmalarda da örgüte bağlılıkla dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişki olduğu, dağıtım adaleti algısının çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini artırdığı; dağıtım adaletinin örgüte bağlılığın önemli bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular literatürle tutarlıdır. Ayrıca örgüte duygusal bağlılığı yordayan etkileşim adaleti değişkeniyle örgüte duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. Buna göre, etkileşim adaleti algısı arttıkça örgüte duygusal bağlılığın da arttığı ileri sürülebilir. Kendisine adil davranıldığı algısı çalışanın örgüte yönelik duygusal tepkilerini etkileyebilir. Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. Adil davranıldığı algısı, çalışanın örgütle özdeşleşmesine ve duygusal olarak bağlanmasına yol açar. Çalışanlar, kendilerine haksız davranıldığını hissettiklerinde, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirirler. Araştırmadan elde edilen çalışanların adil davranıldığı algısı arttıkça duygusal bağlılıklarının da arttırdığı sonucu literatürle tutarlıdır⁸⁰.

2.5.5. Performans Değerlendirme Sistemleri

Performans değerlendirme sistemlerinin etkin bir şekilde işlemesi çalışanlar tarafından kabulünün sağlanması ile gerçekleştirilebilir. Örgütsel adalet algısı da bu

⁷⁹ Doğan, **age**, 76-77.

⁸⁰ Fatma Yıldırım, “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi”, **Mülkiye Dergisi**, c. XXVII, s. 239 (2009): 394-395.

kabulü sağlayan en önemli unsurlardan biridir. Örgüt açısından bakıldığında, performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısının gerçekleşmesi, çalışanların sisteme güven duymalarını sağlayarak kişilerin sistemi kabul etmelerine yol açar. Çalışanlar açısından bakıldığında ücret, terfi, işten çıkarma gibi çalışanlar için çok büyük önem taşıyan kararlara veri sağlayan bir sistemde örgütsel adalet sağlandığında çalışanlar işlerinden, örgütlerinden tatmin olurlar, motivasyon, performans ve örgütsel bağlılıkları artar. Bu durum örgütün başarısının, etkinlik ve verimliliğinin de artmasını sağlar. Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adaleti sağlayan unsurları taşıması yöneticiler için daha zaman alıcı, daha yorucu olmasına ve yöneticilerin tek taraflı karar alma haklarını kısıtlamasına rağmen yöneticilerin de sistemden daha çok tatmin duymalarını sağlar. Ayrıca performans değerlendirme sistemlerinin bu özellikleri taşıması değerlendirme sonucunda alınan birtakım olumsuz kararların çalışanlara açıklanmasında yöneticilere büyük kolaylık sağlar ve yöneticilerin olumsuz geri besleme verme konusundaki endişelerinin azalmasına yol açar⁸¹.

2.5.6. Ödüllendirme Sistemleri

Örgütlerde doğru çalışanları örgüte çekmek, örgütte kalmalarını sağlamak ve motive etmek amacıyla uygulanan ödüllendirme sistemleri, çalışanlarca elde edilen kazanımlara neden olan politika, süreç ve uygulamaları içermektedir. Ödüllendirme sistemleri, örgütsel adalet oluşumunda önemli parametrelerden biri olarak kabul edilmektedir. Yürür (2005) tarafından yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlardan ilki, ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğudur. Yani çalışanların, ödüllendirme sisteminin yapısı ve işleyişine ilişkin algıları ile örgütsel adalet algıları aynı yönde değişmektedir. Bu araştırmada ulaşılan sonuçlara göre, ödüllendirme sistemine ilişkin çalışan algısı, bireylerin elde ettikleri kazanımlara ilişkin adalet algısını ifade eden dağıtım adaleti algısını daha çok etkilemektedir. Prosedür adaleti algısı ise ödüllendirme sistemi algısı ile en az ilişkili örgütsel adalet türüdür. Bu bulgular, Uen ve Chien (2004)'in elde ettiği sonuçlarla tezatlık göstermektedir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre çalışanlar, aldıkları ödüllere neden olan prosedürlerden çok, ödülün miktarı ile

⁸¹ Kadriye Övgü Çakmak, “Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması” (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 93-94.

ilgilenmektedirler. Ödüllendirme sisteminin süreç boyutu (ödül kriterleri ve teknikleri ile ilgili açık iletişim mekanizmaları ve karar alma süreçlerine çalışanların katılımı gibi elemanları içeren), sistemin yapısal boyutlarına (iş bazlı, kişi bazlı, bireysel performansa dayalı ya da ekip performansına dayalı olması gibi) göre her üç adalet türü üzerinde daha etkilidir. Diğer bir ifadeyle çalışanların örgütsel adalet algıları, sistemin yapısal özelliğinden çok, bu yapının nasıl işletildiği ve yönetildiğinden etkilenmektedir⁸².

2.5.7. Bireylerarası Saldırgan Davranışlar

Bireyler, eğer örgütlerinde adaletsizlikler yapıldığını algıarlarsa, bu onların pek çok davranışını etkileyecektir. Etkilenen davranışlardan biri de saldırgan davranışlardır. Saldırgan davranışların tek nedeni bireylerin algıladıkları adalet değildir şüphesiz, ancak önemli bir faktör olduğu Özdevecioğlu (2003) tarafından yapılan araştırma ile ortaya konulmuştur. Bu araştırma sonucunda saldırgan davranışlara en fazla prosedür adaletsizliklerinin neden olduğu görülmüştür. Örgüt yöneticileri tarafından saldırgan davranışların bir nedeninin de örgüt içi adalet algılamaları olduğu bilinmelidir. Kendilerine adaletsiz davranıldığını hisseden örgüt çalışanları, durumlarını dengelemek için düşmanca veya açık saldırgan davranışlar sergilemektedirler. Saldırgan davranışlar örgüt ile birey arasındaki ilişkilere ve kişilerarası ilişkilere zarar verir. Bu zararı en aza indirmek için örgüt yöneticileri özellikle şu konularda çalışmalar yapmalıdır⁸³:

1. Örgüt içinde hak edene hak ettiğini alabileceği bir sistem kurulmalıdır. Her türlü haksızlık algılamalarının önüne geçilmelidir. Kaynaklar, ödüller ve cezalar örgüt içinde adil olarak dağıtılmalıdır. Terfi edilmeye layık görülenler, bunu hak eden kişiler olmalıdır. Ya da örgüt içindeki bireyler onların bunu hak ettiğini düşünmelidir.

2. Örgüt içindeki tüm bireyler yöneticiler açısından aynı değere sahip olmalıdır. Eğer bireyler çalışmaya devam ediyorsa onlara güvenilmeli ve insan olarak iletişim kurulmalıdır. Tüm çalışanların saygı görme, sevilme ve takdir edilme ihtiyaçları vardır. Yöneticiler yakınlık ve uzaklıklarını adil bir şekilde ayarlamalıdır. Birileri

⁸² Yürür, 2005, 202-203.

⁸³ Mahmut Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s. 21 (2003): 90-92.

yöneticiye yakın olduğu için özel imkanlara kavuşmamalı veya özel iletişime tabi tutulmamalıdır.

3. Katılmalı yönetim anlayışı ile çalışanların kendilerini ilgilendiren bazı kararlara katılmaları sağlanmalıdır. Çok fazla sayıda çalışanı olan işletmelerde temsilciler seçilebilir.

4. Örgüt yöneticileri, ön yargıdan uzak olarak, tutarlı ve etik kurallara uygun kararlar almalı ve bunları çalışanlarına duyurmalıdır. Örgüt çalışanlarını yakından ilgilendiren kararlar ilgili kişilere doğrudan duyurulmalıdır.

5. Çalışanlara alınan bazı kararları itiraz hakkı tanınmalı ve yöneticiler gerektiğinde haksız olduğu düşünülen kararları düzeltmelidir. Örgüt içinde çalışanlar açısından itiraz makamı oluşturulmalıdır.

6. Son olarak, örgüt yöneticileri örgüt için adalet algılamalarını değerlendirecek bir sistem kurmalıdırlar. Zaman zaman bireylerin adalet algılaması ölçülmelidir.

3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kavramsal Çerçevesi

3.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili yazın tarandığında en çok referans verilen tanımın Organ tarafından ortaya konulan ifadenin olduğu anlaşılmaktadır. Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını, formel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık şekilde kabul edilmemiş ve örgütün bir bütün olarak etkin şekilde faaliyette bulunmasına katkıda bulunan gönüllü bireysel davranış, şeklinde tanımlamıştır⁸⁴. Gönüllülük kavramı ile rolün veya iş tanımının gerektirmediği ve çalışanın örgütle sözleşmesinde açıkça belirtilmemiş, bireysel seçime bağlı olan ve uygulanmadığında herhangi bir ceza, uygulandığında ise ödül gerektirmeyen davranışlar anlaşılmaktadır. Örneğin; fabrika girişinde giren ve çıkan araçların kayıtlarını tutan ve kontrol eden bir görevlinin iş tanımı açıktır. İş tanımında geçen işleri, eksiksiz yaptığı zaman maaşını tam almakta ve hatta ödüllendirilmektedir. Fakat aynı görevlinin boş zamanlarında kapının etrafındaki ağaçları ve çiçekleri sulaması, iş tanımında bulunmamaktadır. Yaptığı bu işten belki patronlarının da haberi bile olmamakta, dolayısıyla herhangi bir kişisel fayda da sağlamamaktadır. İşte bu görevlinin yapmakta olduğu ilave işler, gönüllü davranışlardır ve örgütsel vatandaşlık davranışı olarak görülmektedir⁸⁵.

İş arkadaşlarına ve meslektaşlarına yardımcı olma, işin ve süreçlerin geliştirilmesi için önerilerde bulunma, işe vaktinde gelmeye özen gösterme, çalışma zamanını etkili değerlendirme, işe gelemeyen bir mesai arkadaşına yardımcı olma, işin resmi olarak gerektirmediği, ancak örgüt açısından önemli olan şeyleri yapmaya gönüllü olma, iş tanımının bir parçası olmasa bile yeni gelen işgörenlerin sosyalleşmelerine

⁸⁴ D. W. Organ, **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome** (Lexington: Lexington Books, 1988), 4.

⁸⁵ Mazlum Çelik, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı –Bir Uygulama–” (Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 84.

yardım etme, diğer işgörenlere zorlukları aşmalarında destek olma, denetçilere ya da yöneticilere işlerinde yardımcı olma, onlara destek verme, örgüte katkıda bulunacak yeni ve yaratıcı düşünceler önerme, gerekenden daha fazla işe katılım gösterme (örneğin, yasal hakkından daha az izin alma) ve işe gelemeyeceği zamanlarda önceden haber verme gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında örnek olarak gösterilebilir⁸⁶.

Organ (1988)'a göre örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin bir bütün olarak organizasyonun işleyişini geliştiren faaliyetlerini temsil eder. “Bir bütün olarak” tanımlaması burada önemli bir nitelendiricidir. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı tek başına organizasyonun genel performansını geliştirici nitelikte olmayabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları genellikle önemsiz görünen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu yönünü oy verme davranışıyla karşılaştırarak daha iyi anlamak mümkün olabilir. Bir tek kişinin verdiği oy, yüzeysel olarak bakıldığında son derece önemsiz görünse de, bir bütün olarak düşünüldüğünde, seçmenlerin oylarının demokratik sistemin temelini oluşturduğu açıktır⁸⁷.

Greenberg ve Baron (2000) ise, örgütsel vatandaşlık davranışını bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması şeklinde tanımlamışlardır⁸⁸. Greenberg ve Baron (2000)'a göre; bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilmesinde üç unsur önemli rol oynamaktadır⁸⁹:

- Davranışın, resmi zorunlulukların ve iş tanımlarının ötesine geçmesi,
- Özünde gönüllülük olduğundan davranışın zorlama olmaksızın, istekli ve bilinçli olarak yapılması,
- Davranışın örgütün ödül sisteminde mutlak suretle yer almasının gerekli olmaması.

⁸⁶ E. K. Kelloway ve diğ., “Self-Reported Counter Productive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Seperate but Related Constructs”, **International Journal of Selection and Assessment**, c. 10, s. 1-2 (2002): 143-151'den aktaran Ferudun Sezgin, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, **GÜ Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, c. 25, s. 1 (2005): 319.

⁸⁷ Organ, **age**, 6.

⁸⁸ J. Greenberg, R. A. Baron, **Behavior in Organizations**, 7th Ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 2000), 372.

⁸⁹ **age**, 373.

Bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilebilmesi için organizasyonun ödül sisteminde doğrudan ve biçimsel olarak ödüllendirilmeyen veya cezalandırılmayan bir davranış olması gerekmektedir. Örneğin bir satış temsilcisi işinin gerektirdiği düzeyde iş bilgisi ve becerisine sahip olması ve iş yükümlülüklerini yerine getirmesi beklenirken, bu standartları aşması yönünde baskı yapılamaz. Buna rağmen satış temsilcilerinin çoğu satışlarını artırabilmek amacıyla fazladan çaba gösterirler. Ancak ücret ve promosyon olanakları gerçekleştirdiği satışa bağlı olduğunda gösterilen fazladan gönüllü çaba, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilemez. Satış temsilcisinin yüksek performansla çalışması takdire değerdir, ancak bu tür katkının örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilen davranış türünden farklı olduğunun net olarak belirtilmesi gerekmektedir⁹⁰.

Organ (1997) iş hayatında ve sosyal yaşamda yaşanan değişiklikler sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının yeniden tanımlamasını yapmıştır. Buna göre, örgütsel vatandaşlık davranışını rol fazlası olarak ya da işin ötesinde veya formal sistemin ödüllendirmediği bir davranış olarak kabul etmenin gerekli olmadığını belirtmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışını göstermedeki yetersizlik herhangi bir yaptırım getirmemesine karşın, böyle davranışlar zaman içerisinde örgüt tarafından ödüllendirilebilir, kabul ve takdir görebilir. Çünkü ÖVD gösteren çalışanlar, örgüt yöneticileri ve diğer çalışanlar üzerinde olumlu bir izlenim oluşturarak daha fazla ücret ya da terfi elde edebilirler. Ancak buradaki temel nokta, örgütsel vatandaşlık davranışının bu tür getirilerinin resmi anlamda garanti altına alınmamış olmasıdır⁹¹.

Sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışı; çalışanların sağduyularına bağlı, örgütün çalışma ahengini düzenleyen olumlu ve rol fazlası davranışlar ile olumsuz kaçınma davranışlarını kapsayan davranışlar şeklinde tanımlanabilmektedir. “Sağduyu” kelimesinin içerisinde gönüllülük ve takdir hakkı bulunmaktadır. Çalışanların belli beklentiler ve korkuya dayanan davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmemektedir. Bir çalışanın yakın zamanda yapılacak terfi kararını etkilemek için fazla mesaiye kalması, yöneticilerinin gördüğü zamanlarda arkadaşlarına yardımcı olması örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilmemektedir. Bu davranışlar sonuç olarak işletme için faydalı

⁹⁰ Organ, *age*, 5.

⁹¹ Sezgin, *age*, 320.

davranışlardır ancak, bir ödülünden faydalanmak niyetiyle yapıldığından örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmemektedir⁹².

3.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Benzer Nitelikte Olan Kavramlar

3.1.2.1. Örgütsel Spontanlık

Kişinin özgür iradesine dayanan ve gönüllülüğe dayalı olan, rol tanımlarında yer almayan ancak örgütsel amaçlara 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, çalışanların burada öneride bulunmaları örgütsel spontanlıktır ve aktif bir harekettir. Örgütsel vatandaşlıkta ise çalışanlar şikayet edebilecekken etmeme gibi pasif davranışları da gösterirler⁹³.

3.1.2.2. Psikolojik Kontratlar

Örgüte katılan birey, örgüt ile yetki, görev ve sorumluluklarını, örgütten kazanacağı ekonomik ve maddi haklarını belirleyen yazılı bir sözleşme imzalar. Fakat “psikolojik sözleşme” olarak tanımlanan ve yazılı olmayan bir sözleşme de yapılmış varsayılır. Somut olarak var olmayan bu sözleşme ücretler ve çalışma şartlarına ilişkin “ekonomik sözleşme” ye ektir. Bu yazılı olmayan sözleşme ile çalışanlar, örgüte karşı belirli bir iş yapmayı ve sadakat göstermeyi garanti ederler; karşılığında ise, sistemden, ekonomik beklentilerin ve ödüllerin yanı sıra, güvenlik, insanca muamele, doyurucu ve medeni ilişkiler, saygınlık, statü kazanma, haklarının verilmesi ve beklentilerinin yerine gelmesi yönünde manevi destek beklerler. Eğer örgüt sadece, ekonomik sözleşmeyi hesaba katar, psikolojik sözleşmeye önem vermezse, çalışanlar, işyerine olan bağlılıklarını ve ilgilerini kaybetmeye başlarlar⁹⁴.

⁹² Çelik, **age**, 87.

⁹³ Meltem Kamer, “Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), 8-9.

⁹⁴ Mahmut Oktay, **İletişimciler İçin: Davranış Bilimlerine Giriş** (İstanbul: Der Yayınları, 1996), 279.

3.1.2.3. Rol Davranışları

Morrison ve Law, çalışanların görevlerini yaparken gösterdikleri davranışları, rol davranışları olarak tanımlamışlardır. Fakat aynı işi yapan iki çalışanın algıladıkları iş kapsamları farklılık gösterebilmektedir ve 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 olur⁹⁵.

3.1.2.4. Prososyal Örgütsel Davranış

Prososyal örgütsel davranışlar, örgüt üyelerinin, örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim içinde oldukları birey, grup veya örgütün huzurunu sağlamaya yönelik sergiledikleri davranışlardır. Başka bir ifadeyle, bu tür davranışlar, bireyin, etrafındaki kişilerin birlikteliğini ve huzurunu sağlamak ve korumak amacıyla sergilediği olumlu sosyal davranışlardır. Yardımlaşma, paylaşma, işbirliği kurma ve gönüllü olma gibi davranışlar, prososyal davranış şekilleridir. Farklı prososyal davranış tipleri arasında üç önemli ayırım yapılabilir⁹⁶:

1. Birinci ayırma göre prososyal davranışlar, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulundukları için işlevseldir, ancak örgütsel işlevselliği olmayan prososyal davranışlar da vardır. Üyelerin işbirliği içinde oldukları, beklenmedik tehlikelere karşı korudukları ve çevrede olumlu bir izlenim yaratmasını sağlamaya çalıştıkları bir organizasyon gelişmeye açıktır. Çünkü bu davranışlar o organizasyonun amaçlarına ulaşmasında ve sürekliliğini korumasında etkili olacaktır. Üyelerin, organizasyonun amaçlarıyla uyuşmayan kişisel hedeflerini gerçekleştirmek için birbirlerine yardım etmeleri veya bazı üyelerin diğer bir üyeyi korumak için organizasyon kayıtlarında değişiklik yapmaları prososyal davranışa örnek

⁹⁵ Janset Özen İşbaşı, “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), 34.

⁹⁶ A. Brief, S. J. Motowidlo, “Prosocial Organizational Behavior”, **Academy of Management Review**, s. 11 (1986): 710-712’den aktaran Janset Özen İşbaşı, “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), 15-17.

olarak verilebilir. Ancak bu davranışlar organizasyonun etkinliğini azaltan davranışlardır ve işlevsel değillerdir.

2. İkinci ayırım, “fazladan rol” ve “tanımlanmış rol” ayırımıdır. Bireyin biçimsel iş tanımında ayrıntılı biçimde belirtilen davranışları tanımlanmış prososyal davranışlardır. Danışmanlık veya psikoterapi hizmeti veren profesyonellerin, verilen talimat üzerine müşterilerine kibar davranan satış temsilcisinin, aynı proje üzerinde çalışan kişilerin işbirliğini sağlamak ve onları desteklemekle görevlendirilen bir araştırma ve geliştirme takımının üyelerinin ve organizasyona yeni katılan genç bir üyeyi izlemek ve kontrol etmekle görevlendirilen kişinin davranışları örnek olarak verilebilir. Biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışlar ise fazladan rol davranışlarıdır. İşlevsel fazladan rol davranışlarına örnek olarak başkalarıyla işbirliği kurma, organizasyonu beklenmeyen tehlikelere karşı koruma, organizasyonu geliştirici fikirler ortaya atma, vb. davranışlar verilebilir. Ancak kişilerin birbirlerine yaptıkları kişisel yardımların organizasyonun maliyetini artırması ve etkinliğini azaltması durumunda bu davranışların işlevselliğinden söz edilemez.
3. Prososyal davranışlar arasındaki üçüncü ayırım ise, bu davranışların yöneldiği hedef ile ilişkilidir. Bu hedef genellikle, bireylerin iş yükümlülüklerini yerine getirirken etkileşim içinde bulundukları kişilerdir. Bu kişiler, iş arkadaşları veya müşteriler olabilir. Prososyal davranışlar sadece bireylere yönelik değildir, bir birim olarak organizasyona yönelik de olabilir. Organizasyon yararına gönüllü olarak üstlenilen bir görev, organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gösterilen fazladan çaba, organizasyona duyulan sadakat, vb. davranışlar bu tür prososyal davranışlara örnektir.

Brief ve Motowidlo’nun “Prosocial Organizational Behaviors” makalelerinde yer alan prososyal davranış tipleri şunlardır⁹⁷:

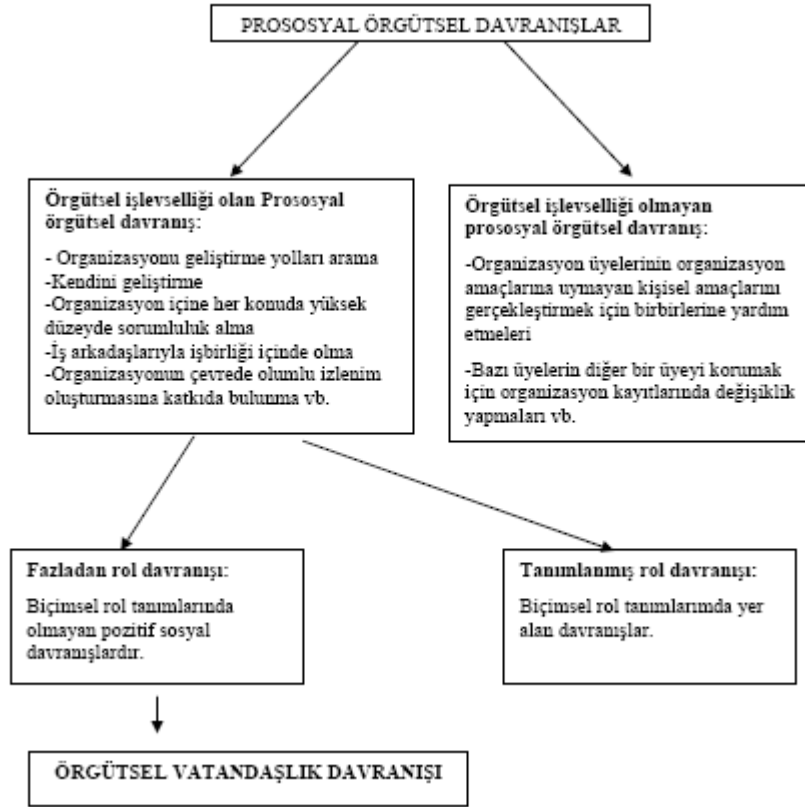
1. İş ile ilgili konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak.
2. Kişisel konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak.

⁹⁷ age, 17-18.

3. İşe alma, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi personele ilişkin konularda esnek, düşünceli ve merhametli olmak.
4. Müşterilere, onların ihtiyaç ve ilgilerini göz önünde bulundurarak, fakat organizasyona zarar vermeyecek şekilde, hizmet ve ürün sağlamak.
5. Müşterilere, organizasyona zarar verecek biçimde de olsa, ürün ve hizmet sunmak.
6. Müşterilerin, organizasyonun ürün veya hizmetleriyle ilişkili olmayan kişisel sorunlarına yardımcı olmak.
7. Örgütsel değer, politika ve düzenlemelere uyum göstermek.
8. Prosedürlerle, yönetsel veya örgütsel iyileştirmelerle ilgili önerilerde bulunmak.
9. Makul olmayan talimat, prosedür ve politikalara itiraz etmek.
10. İş ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirirken fazladan çaba göstermek.
11. Ek görevler için gönüllü olmak.
12. Tüm güçlük ve sıkıntılara rağmen organizasyonda kalmak ve organizasyona destek olmak.
13. Organizasyonun dış çevrede olumlu bir izlenim yaratmasına çalışmak.

Prososyal davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarını kapsamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları her zaman örgüt için olumlu sonuçlar ortaya koyarken, prososyal davranışlar örgütün zarar görmesine bile sebep olabilmektedir. Çalışanların işle ilgili konularda birbirleri ile yardımlaşmaları örgütsel vatandaşlık davranışı kabul edilirken, çalışanların işle ilgili olmayan özel sıkıntılarında birbirleri ile yardımlaşmaları ise prososyal davranış kapsamında kabul edilmektedir. Sonuç olarak; örgütsel vatandaşlık davranışı prososyal davranışların bir parçasıdır ve çalışanların davranışlarının örgüt içerisinde yardımlaşma ve iyilik yapma konusunda ulaşabilecekleri en son noktadır⁹⁸.

⁹⁸ Çelik, age, 110.



Şekil 1: Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

İlker Atalay, “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet” (Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 23.

3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Çerçevesi

3.2.1. Barnard’ın Katkıları

Chester Barnard tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ilk kez 1930’larda ele alınmıştır. Barnard biçimsel rol davranışı dışında ilk kez ekstra rol davranışları kavramını kullanmıştır. Ekstra rol davranışı, örgüt tarafından önceden belirlenmemiş, işverenin vereceği ödüle bakılmaksızın, çalışanların gönüllü olarak örgüt adına faaliyetlere katılmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Bu davranış şekli, çalışanların içten gelerek gösterdikleri davranışları açıklamaktadır⁹⁹. Barnard örgüt kavramını “toplu işbirliği çabaları” şeklinde tanımlamıştır. Barnard’a göre, örgütleri meydana getiren kişiler değildir; bu kişilerin hizmetleri, davranışları ve etkileridir.

⁹⁹ Münevver Ölçüm Çetin, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004), 4.

Burada vurgulanmak istenen konu, kişilerin işbirliğine dayalı olarak geliştirdikleri ve sisteme gönüllü olarak katkıda bulunmaları şeklinde ortaya çıkan davranışlarıdır¹⁰⁰. Gönüllülüğe bağlı oluşan biçimsel olmayan organizasyon yapısı da biçimsel otoritenin devamını sağlamaktadır. Kişilerin gönüllülük düzeylerinin yüksek olması biçimsel otoritede yaşanan sorunları azaltarak çalışanların bu otorite düzenini kabullenmelerini sağlamaktadır¹⁰¹.

Kısacası; Barnard çalışmalarında biçimsel olmayan örgütlere dikkat çekmekte ve biçimsel olmayan örgütleri, biçimsel otoritenin teminatı olarak görmektedir. Çalışanlar arasındaki işbirliği ve dayanışmanın bir sinerji yaratacağını, fakat; “ilişkiye dayalı çekicilik” olarak adlandırdığı ve kişiler arası işbirliğinin kaynağı kabul ettiği uyumun aşırı olması halinde ise, statükoya neden olacağını ve değişimi engelleyeceğini vurgulamaktadır. Yöneticilerin görevlerinin, biçimsel olmayan organizasyonlarda uyumu ve ahengi sağlamak olduğunu ifade etmektedir¹⁰².

Dolayısıyla Organ’ın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili görüşleri doğrultusunda, Barnard’ın biçimsel olmayan organizasyonlarla ilgili düşüncelerinin, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli belirleyicilerinden olduğunu söylemek mümkündür¹⁰³.

3.2.2. Roethlisberger ve Dickson’ın Katkıları

Neo-Klasik yönetim anlayışında önemli bir yere sahip olan Hawthorne araştırmaları, F. Roethlisberger ve Elton Mayo tarafından 1924 yılında başlamış ancak sonuçlar 1930’lu yıllarda alınmıştır. Araştırma kapsamında ışıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel faktörlerde yapılan iyileştirmelerin verimlilik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ancak araştırma sonucunda işçilerin motivasyonu, uygulanan kontrol şekli, tatmini ve aralarındaki ilişkiler gibi sosyal faktörlerin işçilerin verimliliği üzerinde etkili olduğu anlaşılmıştır¹⁰⁴.

Hawthorne araştırmaları sonuçlarından yola çıkılarak, Roethlisberger ve Dickson “Management and The Worker” (1964) adlı eserlerinde, Barnard gibi biçimsel ve

¹⁰⁰ Abdullah Yılmaz, Ceren Giderler, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Kuramsal Bir İnceleme”, **EKEV Akademi Dergisi**, c. 11, s. 30 (2007): 266.

¹⁰¹ Halil Sayılı, “Örgüt ve Örgütsel Vatandaşlık”, www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/orgut.doc [17.01.2009].

¹⁰² Çelik, **age**, 88.

¹⁰³ Özen İşbaşı, **age**, 9.

¹⁰⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11. bs. (İstanbul: Arıkan Basım, 2007), 172-173.

biçimsel olmayan organizasyon ayrımını ortaya koymuşlardır¹⁰⁵: Biçimsel organizasyon, “bireylerin teknik üretime ilişkin görevlerini verimli biçimde yerine getirebilmek için birbirleriyle kurdukları ilişkilerin ne olduğunu ifade eden sistemleri, politikaları, kuralları ve işyeri düzenlemelerini” içerir ve ekonomik amaçların organizasyon üyelerinin etkin katkılarıyla gerçekleştirilebilmesi için şirketin açıkça ortaya koyduğu kontrol sistemlerini kapsar. Bireyler kişisel ilişkiler geliştirerek, her bireyin bir pozisyon veya statü kazandığı biçimsel olmayan gruplar oluştururlar. Onlara göre, her işyerinde var olan bu biçimsel olmayan sosyal organizasyonların bir organizasyonun etkin işbirliği için gerekli olduğu açıktır. Biçimsel olmayan düzeyde daha yüksek oranda işbirliği doğar ve bu bazen biçimsel organizasyonun işleyişini kolaylaştırır. Dahası, biçimsel olmayan organizasyon en alt kademedен en üst kademeye kadar tüm düzeylerde ortaya çıkar. Yönetici düzeyinde veya iş düzeyindeki biçimsel olmayan organizasyon işbirliğini kolaylaştırabilir veya engelleyebilir. Her iki durumda da, organizasyonun tüm düzeylerinde biçimsel olmayan organizasyon, işbirliği için gerekli bir durum olarak varlığını sürdürür.

Roethlisberger ve Dickson’ın çalışmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışına temel teşkil eden üç sözcüğe dikkat çekilmiştir. Bunlar; işbirliği, biçimsel olmayan yapılar ve duygulardır. Duygular, işbirliğinin seviyesine ve biçimsel olmayan organizasyonun yapısına etki etmektedir¹⁰⁶.

3.2.3. Katz ve Kahn’ın Katkıları

“Organizasyonların Sosyal Psikolojisi (The Social Psychology of Organizations)” isimli 1966 yılında ilk kez yayımlanan Katz ve Kahn’ın eserlerinde açık sistem modeline dayanarak organizasyonların ayrıntılı bir davranışsal analizi yapılmıştır¹⁰⁷.

Katz ve Kahn, örgütsel etkinlik için kritik öneme sahip olan üç temel çalışan davranışı olduğunu ifade etmişlerdir¹⁰⁸:

¹⁰⁵ F. J. Roethlisberger, W. J. Dickson, **Management and The Worker** (New York: Wiley Science Editions, 1964), 558-559’dan aktaran Özen İşbaşı, **age**, 10.

¹⁰⁶ Çelik, **age**, 89.

¹⁰⁷ Organ, **age**, 21.

¹⁰⁸ Dhitiporn Chompookum, C. Brooklyn Deer, “The Effects of Internal Career Orientations on Organizational Citizenship Behavior in Thailand”, **Career Development International**, c. 9, s. 4 (2004): 406-423’dan aktaran Yasemin Özdemir, “Kariyer Devreleri ile Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği” (Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 67.

1. Bireyler sistemde kalmaya ikna edilmelidir.
2. Bireyler biçimsel rollerini güvenilir bir şekilde yerine getirmelidir.
3. Bireyler örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için rol tanımlarının ötesinde yenilikçi ve gönüllü faaliyetlerde bulunmalıdır.

Katz ve Kahn “ekstra rol davranışı” olarak isimlendirdikleri ikinci ve üçüncü tür davranışları gösteren çalışanların vatandaşlık davranışında bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bu tür davranışlar, örgütün sosyal mekanizmasının çalışmasını sağlayan; bilinen görev performansı ile doğrudan ilişkili olmayan davranışlardır. Bu tip davranışlara, işle ilgili problemlerde diğer çalışanlara yardımcı olma, diğer çalışanlarla olabilecek sorunları azaltacak adımların atılması, örgütsel kurallara ve düzenlemelere hiç kimsenin olmadığı anlarda bile uyulması, işbirliğine yönelik sistemi koruyucu faaliyetlerde bulunması, kendini geliştirme gibi örnekler verilebilir. Katz ve Kahn’ın ekstra rol davranışlarını tanımlamak için ilk kez kullandığı vatandaşlık kavramı, Organ tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilmiştir¹⁰⁹.

Katz ve Kahn’a göre ifade ettikleri üç davranış türü farklı motivasyon şekillerinden doğmaktadır. Bireylerin biçimsel sistemdeki üyelikleri göz önüne alınarak verilen sistem ödülleri, onların kendilerini iyileştirmelerine ve organizasyona bağlılık duymalarına yardımcı olmaktadır. Ancak kurum içi rol performanslarında asgari standartların üzerine çıkmalarını sağlamamaktadır. Başarı ödülü gibi bireysel teşvik ödülleri kurum içi rol performanslarında asgari standartların üzerine çıkmalarını sağlayabilmektedir fakat fazladan rol davranışı sergilemeleri yönünde onları güdülememektedir. Görevlerine ilişkin faaliyetlerine dayanarak verilen içsel ödüllerle ise devamlı olarak yüksek kalitede çıktı elde edilmesi sağlanabilir ancak bununla ne bireyler sisteme bağlanılabilmektedir ne de bireylerin diğer çalışanları destekleyici faaliyetlerini teşvik edebilmektedir. Diğer bir deyişle, ifade edilen üç önemli davranış türü de aynı koşullarda ortaya çıkmamaktadır. Sistem ödülllerinin bireyler arasındaki işbirliğine yönelik ilişkileri arttırabilmesi için, bireylerin sistem ödülllerinin dağıtımını adil olarak algılamaları ve dağıtımın kişiler veya gruplar arasında kısıtlayıcı farklılıklar yaratmaması gerekir. Katz ve Kahn bireysel farklılık olarak yalnızca bireylerin gelirlerinin düşünüldüğünü, vatandaşlık

¹⁰⁹ age, 67.

kavramının bu noktada ele alınmadığını söylemektedirler. Örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmesinde “vatandaşlık duyarlılığı” olarak adlandırılan sistem ödülllerinin etkili olduğunu belirtmişlerdir. Vatandaşlık duyarlılığı ile iyi bir sivil vatandaşın yalnızca kanunlara uymanın ötesinde ülkesine yaptığı katkıya benzer olarak, organizasyonlarda bireylerin sözleşmeye dayalı yükümlülüklerini harfi harfine yerine getirmelerinin ötesinde sağlayabilecekleri katkı ifade edilmektedir. Ancak bireyin bir vatandaş gibi davranabilmesi için, kendisine vatandaş gibi davranıldığını hissetmesi gerekir¹¹⁰.

3.2.4. Gouldner’in Katkıları

1960’lı yıllarda bireylerin örgüt içi davranışlarını inceleyen Gouldner, “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement” başlıklı makalesinde; bireylerin davranışlarını, yönetenlerin davranışlarının şekillendirdiğini ortaya koymuştur. Gouldner’a göre; bireyler kendilerine yardım edenlere yardım etmekte, kendilerine iyi davrananlara iyi davranmaktadırlar. Bir bireyin, kendisi maddi sıkıntı içerisindeyken başkalarının yardımına koşması veya çok ihtiyaç duyduğu anda kendisine gösterilen ilgi, karşılıklılık normunun doğmasında etkili olmaktadır. Yani, ihtiyacın şiddeti ve yapılan fedakarlığın derecesi, bireyin karşı tarafa olan minnet duygusunun seviyesini etkilemektedir. Kısacası; Gouldner’a göre, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda, çalışanların patronlarına ve yöneticilerine duydukları minnet duygusunun seviyesi etkili olmaktadır¹¹¹. Smith, Organ ve Near (1983), Moorman (1993), Barr ve Pawar (1995)’ a göre de, yönetici ile çalışan arasındaki sosyal mübadele, bilişsel süreçlerle gelişen bir “karşılık verme” ihtiyacına dayanmaktadır. Bu bilişsel süreçler, bireyin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde belirleyici rol oynayan “algılanan adalet” kavramı ile de yakından ilişkilidir. Araştırmacıların ortaya koydukları bu ilişkilere dayanarak “karşılıklılık” normunun, örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturan kavramlardan biri olduğunu söylemek mümkündür¹¹².

¹¹⁰ Organ, *age*, 22.

¹¹¹ Alvin W. Gouldner, “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement”, *American Sociological Review*, s. 25 (1960): 161-178’den aktaran Çelik, *age*, 90.

¹¹² İşbaşı, *age*, 13.

3.2.5. Blau'nun Katkıları

Blau tarafından 1964 yılında yayımlanan “Exchange and Power in Social Life” isimli makalede; bireylerin davranışlarının bir değişime dayandığı iddia edilmiş ve sosyal değişim teorisi ortaya konulmuştur. Blau ekonomik değişim ile sosyal değişimi birbirinden ayırt etmiş ve bireylerin maddi bir kazanç elde etmek amacıyla yapmış olduğu her türlü davranışı, ekonomik değişim olarak adlandırmıştır¹¹³. Sosyal değişim ile ekonomik değişim arasındaki farklılığı bir örnek açıklamak gerekirse: Bir işletmenin çalışanı, patronunun gözüne girebilmek ve terfi edebilmek için sıkı çalışıyorsa burada bir ekonomik değişim vardır. Aynı kişi, işine duyduğu saygı ve patronuna duyduğu minnet duygusu nedeniyle işini iyi yapmaya çalışıyorsa burada da sosyal değişim vardır¹¹⁴.

Sosyal mübadelenin getireceği kazançların niteliği pazarlık konusu olamaz ve bireylerin isteğine bırakılır. Sosyal mübadelede elde edilen kazançlar, ekonomik mübadelenin tersine, parasal değerler ile ifade edilemez. Bu nedenle, sosyal mübadelede yükümlülükler genel ifadelerle tanımlanırlar. Sosyal mübadelede elde edilen özel kazançlar, karşılıklı desteğin ve arkadaşlığın sembolü olarak ifadesini bulur. Yani sosyal mübadele hesaplanmış bir temele dayanmaz. Ekonomik mübadele işlemlere dayanır, fakat sosyal mübadele ilişkideki tarafların uzun vadede yükümlülüklerini yerine getireceğine duyulan güvene dayanır. Sosyal mübadeleyi sürdürmek için, özellikle bireylerin dürtülerin geçici dengesizliklerin var olabileceği kısa vadede bu güvene ihtiyaç vardır¹¹⁵.

Yöneticiler ve çalışanları arasındaki sosyal mübadele, çalışanları, görevleri için daha fazla zaman ve enerji harcamaya, görevlerinde yaratıcı olmaya ve biçimsel iş anlaşmalarında belirtilenden daha fazla sorumluluk yüklenmeye sevk eder. Dolayısıyla, sosyal mübadelenin, çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye teşvik ettiği söylenebilir¹¹⁶.

¹¹³ Peter Blau, **Exchange and Power in Social Life** (New York: Wiley Science Editions, 1964), 88-97'den aktaran Çelik, **age**, 90.

¹¹⁴ **age**, 90.

¹¹⁵ Peter Blau, **Exchange and Power in Social Life** (New York: Wiley Science Editions, 1964), 94-95'den aktaran İşbaşı, **age**, 14.

¹¹⁶ **age**, 15.

Örgütsel vatandaşlık davranışının açıklanmasında ve kuramsal gelişiminde kullanılan araştırmalar göz önüne alındığında bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme nedenleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir¹¹⁷:

- Çalışanlar, çalışma ortamında mevcut uygulama ve süreçlerden tatmin, üstlerinden adalet ve eşitlik algıladıklarında, örgüte ve yöneticilerine karşı olumlu tutum geliştirecek ve bunun sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebileceklerdir.
- Psikolojik sözleşme gereği çalışan örgütte olumlu ilişki kurar ve örgütün yararına davranış sergiler. Bu davranışlar örgütsel sadakat, amirlerine itaat ve işbirliğine yönelik davranışlardan olabilecektir. Dolayısıyla, eğer çalışan yüksek katılım seviyesine sahipse ve psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılıyorsa yüksek seviyede bir örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi beklenebilir.
- Birey sergileyeceği sonucunda sosyal onay alarak kendini kabul ettireceğine inanıyorsa yine örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilecektir.
- Çalışan ortaya koyacağı olumlu ve gönüllü davranışların ileride karşılıksız kalmayacağı, kariyer evreleri boyunca bir şekilde sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışının kendine çeşitli ödül ve terfi getireceğine inanıyorsa yine örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilecektir.
- Birey iş tanımını tam olarak bilmiyorsa veya örgütsel vatandaşlık davranışını iş tanımlarında yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklardan biri olarak görüyorsa örgütsel vatandaşlık davranışında bulunabilecektir.
- Çalışan sahip olduğu kültür, değer yargıları ve inançlardan dolayı içinden geldiği için, karşılıksız olarak iyilik amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek isteyebilecektir.

¹¹⁷ Sait Gürbüz, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, c. 3, s. 1 (2006): 54.

3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

3.3.1. Organ'ın Tanımladığı Boyutlar

1988 yılında yayımlanmış olan “Organizational Citizenship Behavior: Good Soldier Syndrome” eserinde Dennis Organ örgütsel vatandaşlık davranışını beş boyutta incelemiştir. Bunlar; Özgecilik (Altruism), Vicdanlılık (Conscientiousness), Centilmenlik (Sportmanship), Nezaket (Coutesy) ve Sivil Erdem (Civic Virtue) boyutlarıdır. Her bir boyut ayrı başlıklar altında detaylı olarak incelenecektir.

3.3.1.1. Özgecilik

Organ (1988) özgecilik boyutunu, çalışanların örgütle ilgili görevlerde veya karşılaşılan problemlerde örgütün diğer üyelerine yardım etmek şeklindeki tüm gönüllü davranışları şeklinde açıklamaktadır¹¹⁸. Bu davranışın temelinde çalışanların birbirlerine yardım etme duygusu vardır. Ancak yardım gerektiren konunun örgütle ve işle ilgili olması bir davranışın özgecilik boyutu altında ele alınmasını gerektiren en önemli özelliktir¹¹⁹.

Çalışanların, zor zamanlarda ustabaşlarına yardım etmeleri, yöneticilerine destek olmaları özgecilik davranışı içerisindedir. Örneğin; alınan bir siparişin zamanında yetiştirilebilmesi için işini yetiştiremeyenlere gerektiğinde fazla mesai yaparak destek olunması da, yönetim tarafından ortaya koyulan bir yeniliğin çalışanlara kabul ettirilmesinde liderlik yapılması da birer özgecilik davranışıdır. Kısacası; özgecilik davranışı çalışanların ait oldukları örgütün menfaatine olacak şekilde, birbirlerine yardımcı olmalarını, işle ilgili konularda birbirlerinin yükünü taşıma konusunda gönüllü olmalarını, diğer çalışanlara yardım etmeyi ve işle ilgili sorunların çıkmasını önlemeye yönelik davranışları kapsamaktadır. Özgeci davranış sergileyen bireyler; sorunların ortaya çıkmasını önleyici davranışların yanı sıra, arkadaşlarını rahatlatıcı ve destekleyici davranışlar da sergilemektedirler. Bir çalışanın, işini zamanında bitiremeyen, işine alışamayan arkadaşlarına destek vermesi özgecilik davranışına örnek verilebilmektedir¹²⁰.

Hastalanan bir meslektaşının yerine onun öğrencileriyle ilgilenen bir öğretmenin, işe yeni başlayan tecrübesiz bir kişiye bilgisayar programlarını nasıl daha etkin

¹¹⁸ Organ, **age**, 8.

¹¹⁹ Gürbüz, **age**, 55.

¹²⁰ Çelik, **age**, 128.

kullanabileceği konusunda yardımcı olan bir mühendisin veya iş yükü ağır olan ve işiyle ilgili sorun yaşayan bir arkadaşına destek olan bir örgüt üyesinin davranışları da özgecilik boyutuna örnek olarak verilebilir. Örgüt üyelerinin iş arkadaşlarına yardımcı olmasıyla sınırlı olmayan bu davranış şekli, müşterilere ya da satıcılara yardımcı olmak şeklinde de görülebilir¹²¹.

3.3.1.2. Vicdanlılık

Vicdanlılık, organizasyon üyelerinin kendilerinden beklenen minimum rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmayı ifade etmektedir¹²².

Bir çalışanın mesai ücreti almadığı halde işi bitirmek amacıyla mesaiye kalması, çalışanın kötü hava koşulları ve sağlık durumuna rağmen işine gelmesi, çay molalarını fazla uzatmaması, organizasyonun yararına olan toplantılara düzenli olarak katılması, organizasyonun ve çalıştığı bölümün kurallarına her zaman uyması, su, elektrik ve yakıt gibi kaynakları tasarruflu kullanması vicdanlılık boyutuna örnek olarak verilebilir¹²³.

Bazı araştırmacılar tarafından özgecilik ve vicdanlılık boyutu, tek bir boyut olarak ele alınmaktadır. Bunun nedeni ise, her iki boyutun temelinde de yardımseverlik davranışının olmasıdır. Ancak bu iki boyut, yardım etme davranışının odaklandığı noktada birbirinden ayrılmaktadır. Özgecilik boyutunda yardım etme davranışı bireylere odaklanırken, vicdanlılık boyutunda ise organizasyonun kendisine odaklanmaktadır¹²⁴. Öte yandan vicdanlılık davranışı sergileyen kişilerin aynı zamanda özgecilik boyutundaki davranışları sergilemeleri de beklenmemelidir. Çünkü organizasyon içinde özgecilik davranışlarının ortaya çıkmasına sebep olan durumlar, her zaman vicdanlılık davranışlarını da açığa çıkarmaz. Özgecilik ve vicdanlılık davranışları birey, grup, departman, örgüt, vb. kimi hedef alırsa alsın, özünde yardım etme davranışı olduğundan bir dereceye kadar örtüşmektedirler.

¹²¹ Yılmaz, Giderler, **age**, 272.

¹²² D. W. Organ, "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", **Research in Organizational Behavior**, s. 12 (1990): 47.

¹²³ P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, C. Hui, "Organizational Citizenship Behaviors as Determinants of Managerial Evaluations of Employee Performance: A Review and Suggestions For Future Research", **Research in Personnel and Human Resources Management**, ed. G. R. Ferris, K. M. Rowland (Greenwich: Jai Press, 1993): 7.

¹²⁴ Gary P. Latham, Daniel P. Scarlicki, "Criterion-Related Validity of the Situational and Patterned Behavior Description Interviews With Organizational Citizenship Behavior", **Human Performance**, c. 8, s. 2 (1995): 69.

Fakat özel ve genel yararları bakımından somut farklılıklar taşımaları nedeniyle iki ayrı boyut kapsamında ele alınmışlardır¹²⁵.

3.3.1.3. Centilmenlik

Centilmenlik literatürde fazla ilgi görmeyen bir örgütsel davranış türüdür. Centilmenlik, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara müsamaha gösterilmesindeki isteklilik olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte, bu tanım centilmenlik kavramının kelime anlamından daha dar bir anlamı kastetmektedir. Örneğin, centilmen kişi, yalnızca diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikayet etmeyen değil, aynı zamanda işler yolunda gitmediğinde olumlu tutumunu koruyan, diğer kişiler kendi düşüncesinde değil ise kızmayan, iyi bir grup çalışması için kendinden fedakarlık yapabilen ve diğerlerinin düşüncelerine de saygı duyan kişidir¹²⁶. Centilmenlik, çalışanların şikayet ve sızlanmalardan kaçınmaları, zamanı etkili kullanmaları ve örgüt için yapıcı çalışmalarda bulunmaları ile ilgili davranışlardır¹²⁷.

Örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu, çalışanların işe ve örgüt kültürüne ilişkin olumlu bir bakış açısı benimsemeleri ve karşılaşılan sorunları aşarak, istekli bir şekilde çalışmalarını anlamına gelmektedir¹²⁸.

Centilmenlik boyutu altında değerlendirilebilecek davranışlara aşağıdaki örnekler verilebilir¹²⁹:

- İş arkadaşlarına saygılı olmak,
- Sorunları gereksiz yere büyütmemek,
- İşlerin olumsuz yönlerinden çok olumlu yönlerini görmek,
- Örgütle ilgili sorunlarda yapıcı tavır takınmak,
- Örgütün imajını ve faaliyetlerini örgüt dışında savunmak.

¹²⁵ Sayılı, age.

¹²⁶ Sevinç Köse, Burak Kartal, Nilgün Kayalı, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s. 20 (2003): 4.

¹²⁷ Bekir Buluç, “Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, c. 6, s. 4 (2008): 581.

¹²⁸ Ferudun Sezgin, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, c. 25, s. 1 (2005): 324.

¹²⁹ Organ, 1988, 11.

Ayrıca bir yönetici, çalışanların işbirliği yapması konusunda daha az zaman ve enerji harcayacaktır. Böylece centilmenlik, bir çalışanın yönetici olmaksızın diğer çalışanın daha verimli olmasını sağlamasıdır. Diğer yandan centilmenliğin eksikliği halinde çalışma gruplarının örgüte karşı hissettiği sadakat duygusu azalacaktır ve işyeri atmosferi bozulacaktır. Sadakatin azalması ve olumsuz iş yeri atmosferi çalışanın verimini de olumsuz yönde etkileyecektir¹³⁰.

3.3.1.4. Nezaket

İlk kez Organ tarafından tanımlanan nezaket boyutu, organizasyon içinde görevleri ve verecekleri kararlar kapsamında birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde olan bireylerin uyarma, danışma ve hatırlatma gibi davranışlar sergilemeleridir¹³¹. Başka bir ifadeyle, organizasyon üyelerinden kaynaklanan iş ile ilgili sorunları bireylerin haklarını suiistimal etmeden önlemeye ve etkisini azaltmaya yönelik gönüllü davranışları ifade etmektedir¹³². Kısacası, çalışanların işlerinden ve kararlarından etkilenen çalışma arkadaşlarıyla olan davranışlarıdır. Bu boyutta yer alan davranışların ortak özelliği, herhangi bir problem veya sorun ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyarmak için sergilenen davranışlar olmasıdır¹³³. Olağandışı sesler çıkaran bir makinenin bozulmasını beklemeden yönetime veya bakım ekibine haber verilmesi, gerçekleşecek su kesintisinin önceden tüm çalışanlara duyurulması gibi davranışlar bu boyut kapsamında örnek olarak gösterilebilir¹³⁴.

Özgecilik ve nezaket boyutlarının her ikisinin temelinde de yardımseverlik davranışı yer almaktadır. Bu boyutlar arasındaki en önemli fark, yardım etme davranışının gerçekleşme zamanıdır. Özgecilik boyutunda, kişilerin birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o soruna çözüm bulmak amacıyla yardım etmeleri söz konusudur. Nezaket boyutunda ise, öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o

¹³⁰ A. Zafer Acar, “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel Ve Örgütsel Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c. 7, s. 1 (2006): 7-8.

¹³¹ Organ, 1988, 12.

¹³² Cüneyt Arslantaş, Işıl Pekdemir, “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 7, s. 1 (2007): 265.

¹³³ Gürbüz, **age**, 56.

¹³⁴ Philip M. Podsakoff ve diğ., “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions For Future Research”, **Journal of Management**, c. 26, s. 3 (2000): 515.

sorunun etkilerini azaltmak amacıyla önceden somut adımlar atmayı gerektirmektedir¹³⁵.

3.3.1.5. Sivil Erdem

Sivil erdem boyutu, organizasyonun çıkarlarını en üst düzeyde gözeterek, mesleki ve sosyal anlamda organizasyonun işlevlerini destekleme, organizasyona gönüllü olarak katılma ve organizasyon ile ilgili olma davranışlarını içermektedir¹³⁶.

Sivil erdem davranışları, çalışanların yüklenmeye gönüllü oldukları sorumluluk seviyesi hakkında bilgi vermektedir. Bu yaklaşımda sivil erdem davranışı, örgütün politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılmayı ifade etmektedir. Örgüt içerisindeki zorunlu olmayan toplantılara gönüllü ve düzenli olarak katılma, örgüt yararına alınan kararların uygulanmasına yardımcı olma şeklindeki davranışlar, bu boyuta örnek olarak verilebilmektedir. Söz konusu toplantılara katılımın, çalışanlar arasında işbirliğini geliştirdiği ve işletme içinde takım ruhu yarattığı da iddia edilmektedir. Bu tarz davranışlarda, bireysel inisiyatif söz konusudur. Bireysel inisiyatif de; bireylerin örgüt ile ilgili konularda tartışmasını, sorunlara yönelik çözüm önerileri getirmesini ve alınan kararlara katılımını içermektedir¹³⁷.

Çalışanların sivil erdem boyutundaki davranışları sergilemeleri durumunda, zaman ve enerjilerinden fedakarlık etmeleri gerekmektedir. Çalışanların “organizasyonun vatandaşı olma” bilinciyle sergiledikleri ve organizasyonun politik yaşamında söz sahibi olmaları sonucunu doğuran bu davranışlarının pek çok yönetici tarafından desteklenmeyeceği açıktır¹³⁸. Otoriter yönetimin hakim olduğu ve kararların yönetim tarafından alındığı organizasyonlarda, sivil erdem davranışının uygulama alanı bulması güçleşmektedir. Çünkü yöneticiler tarafından, çalışanların bu tip davranışları, işlerine karışılması olarak kabul edilmekte ve izin verilmemektedir¹³⁹. Yöneticiler tarafından desteklenme ihtimali düşük olan ve çalışanlara dikkate değer

¹³⁵ Sayılı, **age**.

¹³⁶ B. J. Allison, R. S. Voss, S. Dryer, “Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Education For Business**, c. 76, s. 5 (2001): 284’den aktaran Ferudun Sezgin, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, c. 25, s. 1 (2005): 323.

¹³⁷ Çelik, **age**, 134.

¹³⁸ P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, “Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness”, **Journal of Marketing Research**, c. 31, s. 3 (1994): 354’den aktaran İşbaşı, **age**, 30.

¹³⁹ Scott B. MacKenzie, Philip M. Podsakoff, Michael Ahearne, “Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Sales Performance”, **Journal of Marketing**, c. 62, s. 3 (1998): 92.

maliyetler yükleyen sivil erdem davranışları, en zor sergilenen vatandaşlık davranışı türü olarak kabul edilmektedir¹⁴⁰.

3.3.2. Graham'ın Tanımladığı Boyutlar

Diğer bir sınıflama ise 1989 yılında Graham tarafından yapılmıştır. Graham, klasik felsefe ve modern politik teori açısından inceleme yaparak, aktif vatandaşlık sendromu adıyla tanımlanmış inançları ve davranışsal eğilimleri üç başlık altında belirlemiştir. Bunlar; itaat, sadakat ve katılımdır. Bu davranışlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır¹⁴¹:

İtaat: Düzenlenmiş yapı ve süreçlere saygı duymayı içerir. Sorumluluk sahibi vatandaşlar rasyonel ve yasal otoriteyi kabul eder ve kanunlara uyarlar.

Sadakat: Yardım amacı taşıyan davranışları dar kapsamda bırakmayarak, tüm toplumun ve kapsadığı değerlerin yararına olacak şekilde genişletmeyi ifade eder.

Katılım: Toplumun kendi kendini yönetimine vatandaşların yasalara uygun olarak aktif ve sorumlu şekilde katılmasını ifade eder.

Graham sivil vatandaşlıkla ilgili politik felsefe yaklaşımını genişleterek, itaat, sadakat ve katılım boyutlarını örgütlerde vatandaşlık davranışına uygulamıştır. Buna göre¹⁴²,

Örgütsel itaat: Örgütsel yapıyı, iş tanımlarını ve personel politikalarını belirleyen kuralların ve düzenlemelerin gerekliliğini ve arzu edilir olduğunu kabul etmeyi ifade etmektedir. Çalışanların işe devamlılık ve görevlerini tamamlama konularındaki titizlikleri ve dakiklikleri buna örnektir.

Örgütsel Sadakat: Örgüt liderlerine ve örgüte bir bütün olarak bağlılık duymayı ifade etmektedir. Örgütün olumlu imajına katkı sağlamaya çalışmak, örgütün çıkarlarını korumak için iş arkadaşlarıyla işbirliği içinde hareket etmek ve organizasyonu beklenmedik tehlikelere karşı savunmak bu tür davranışa örnektir.

Örgütsel Katılım: Örgütün yönetimine tam ve sorumlu biçimde katılmayı ifade etmektedir. Katılımın zorunlu olmadığı toplantılara katılmaya çalışma, fikirlerini

¹⁴⁰ Organ, 1988, 13.

¹⁴¹ Buluç, **age**, 581.

¹⁴² L. V. Dyne, J. W. Graham, R. M. Dienesch, "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation, **Academy of Management Journal**, c. 37, s. 4 (1994): 767.

diğer çalışanlarla paylaşma ve grupsal düşünmeyi engelleyecek biçimde olaylara eleştirel şekilde yaklaşımdan çekinmemeye birer örgütsel katılım davranışıdır.

3.3.3. Podsakoff ve Arkadaşlarının Tanımladığı Boyutlar

Podsakoff ve arkadaşları 1983 – 1999 tarihleri arasında yayınlanmış olan iki yüze yakın çalışma üzerinde yapmış oldukları kapsamlı meta analiz sonucunda yedi boyuta ulaşmışlardır. Bunlar; yardım etme davranışı, centilmenlik davranışı, örgütsel sadakat, örgütsel uyum davranışı, bireysel inisiyatif davranışı, sivil erdem davranışı, kişisel gelişim boyutlarıdır¹⁴³.

1. Yardım Etme Davranışı: Kendiliğinden ve gönüllü olarak başkalarına yardım etmek, işle ilgili problemlerin ortaya çıkmasına engel olmak anlamındadır. Tanımın birinci bölümü, yani; başkalarına işle ilgili problemlerinde gönüllü yardımcı olmak, Organ'ın özgecilik boyutu ile örtüşmektedir. Tanımın ikinci bölümü olan problemleri önleme ise, Organ'ın iş arkadaşlarına problem yaratmamak için tedbirler alma konusunda onlara yardımcı olma anlamındaki nezaket boyutu ile örtüşmektedir¹⁴⁴.

2. Centilmenlik Davranışı: Zorluklar karşısında şikayet etmeyen, olaylar karşısında olumlu tutum gösteren, kendi görüşünde olmayan kişilere bile pozitif davranan, onların düşüncesine saygı duyan ve grup davranışlarında fedakarlık davranışlarını içermektedir¹⁴⁵.

3. Örgütsel Sadakat: Organizasyonun, organizasyon dışındaki kimselere ve tehditlere karşı desteklenmesi ve korunmasına yönelik davranışlardır. Bu davranışlar, istenmeyen, kötü şartlarda bile organizasyona bağlılığın sürdürülmesini sağlar¹⁴⁶.

4. Örgütsel Uyum Davranışı: Çalışanın, kimse izlemese de organizasyonun kural, düzenleme ve prosedürlerine uymasını ve onları içselleştirmesini içermektedir. Bu davranışın bir vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmesinin sebebi herkesin firma

¹⁴³ Deniz Taşçı, Umut Koç, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 7, s. 2 (2007): 374.

¹⁴⁴ Çelik, **age**, 135-136.

¹⁴⁵ R. J. Deluga, “Leader-Member Exchange Quality and Effectiveness Ratings”, **Group and Organization Management**, c. 23, s. 2 (1998): 189-217'den aktaran Şule Çerik, “Örgütsel Davranışta Etkin Bir Olgu: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Yönetim-İletişim-Kültür**, ed. Jale Minibaş Poussard, Turhan Erkmen, 1. bs (İstanbul: Arıkan Basım, 2008): 188.

¹⁴⁶ Buluç, **age**, 582.

kurallarına, süreçlerine her zaman uyması beklense de çoğu çalışanın bunu yapmamasıdır¹⁴⁷.

5. Bireysel İnisiyatif Davranışı: Çalışanın görevini en iyi şekilde yapması ve organizasyon performansını arttırması için gönüllü, yaratıcı ve yenilikçi çabaları göstererek fazladan sorumluluk almaya istekli olması ve diğer çalışanları da bu yönde isteklendirmesi olarak tanımlanmaktadır¹⁴⁸.

6. Sivil Erdem Davranışı: Çalışanın organizasyona en üst düzeyde ilgi ve bağlılığını ifade eder. Birey, gönüllü ve aktif olarak yönetsel boyutta gerçekleştirilen toplantı ve tartışmalara katılır. Organizasyona yönelik fırsat ve tehditleri analiz eder. Bu davranışlar bireyin kendini bir bütünün parçası olarak görmesini aynı zamanda vatandaşların ülkenin de bir üyesi olduğu ve gerektiğinde sorumlulukları kabul etmesi anlayışına dayanır¹⁴⁹.

7. Kişisel Gelişim: Bu boyutta yer alan davranışlar ise, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirebilmek için gösterdikleri gönüllü davranışları kapsamaktadır. Çalışma alanı ile ilgili kurslara katılmak, son gelişmeleri izlemek ve kişisel gelişim yoluyla organizasyona katkı sağlamak çalışanların başlıca davranış biçimleri olmaktadır¹⁵⁰.

3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen ve Onunla İlişkilendirilen Faktörler

3.4.1. Örgütsel Güven

Yücel ve Samancı (2009) tarafından, öğretmenlerin hissettikleri örgütsel güven (müdüre güven, öğretmenlere güven, etkileşim güveni, velilere güven, öğrencilere güven) duygularının, sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarına (yardımseverlik, kendini geliştirme, gönüllülük, sportmenlik, vicdanlılık) etkilerini incelemek amacıyla yapılan araştırma sonucunda bulgular, öğretmenlerin örgütsel güven duygularının örgütsel vatandaşlık davranışlarını %12 açıkladığını göstermektedir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını en çok öğretmenlere

¹⁴⁷ Köse, Kartal, Kayalı, **age**, 4-5.

¹⁴⁸ Şule Çerik, “Örgütsel Davranışta Etkin Bir Olgu: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Yönetim-İletişim-Kültür**, ed. Jale Minibaş Poussard, Turhan Erkmen, 1. bs (İstanbul: Arıkan Basım, 2008): 188.

¹⁴⁹ Buluç, **age**, 582.

¹⁵⁰ Çerik, **age**, 188.

duydukları genel güven açıklamaktadır. Öğretmen arkadaşlarını birbirine inanan, zor durumlarda bile birbirlerini destekleyeceklerini, birbirlerinin açıklarını kapatacaklarını, arkadaşlarının doğruları söylediğini, samimi, tutarlı ve güvenilir olduğunu düşünen öğretmenler, arkadaşlarına karşı daha yardımsever davranmakta, örgütle ilgili tüm konularda fikir geliştirebilmek adına kendini geliştirmekte ve bu fikirlerini ifade etmekte, okulla ilgili görev ve hatta olumsuz durumlarda zorunlu olmadığı halde diğer çalışanlarla yardım etmek için daha gönüllü davranmakta, meydana gelen sorunlara gerginlik yaratmadan yapıcı görüşlerle müdahale etmekte, okulun başarısı için daha çok çalışıp mesai saatleri dışında bile okul yararı için çaba sarf etmektedirler¹⁵¹.

3.4.2. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık

Aslan (2008) tarafından yapılan çalışmada örgüte bağlılık (örgüte duygusal bağlılık, örgüte normatif bağlılık, örgüte devamlılık bağlılığı) ve mesleğe bağlılık (mesleğe duygusal bağlılık, mesleğe normatif bağlılık, mesleğe devamlılık bağlılığı) davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, mesleğe bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, literatürle (Cohen, 2006) uyumludur. Örgüte bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışını artıracığına ilişkin sonuca ise ulaşılamamıştır. Oysa literatürdeki bulgular (Dennis ve Katherine, 2006, Cohen, 2006) bu sonuçtan farklıdır, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en önemli etkinin mesleğe bağlılık olduğu, örgütsel bağlılığın ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir¹⁵².

3.4.3. Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme

Arslantaş (2008) tarafından yapılan çalışmada yöneticiye duyulan güvenin ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; yöneticiye duyulan güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlam bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu

¹⁵¹ Cemil Yücel, Gülten Samancı (Kalaycı), “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 19, s. 1 (2009): 128.

¹⁵² Şebnem Aslan, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, **Yönetim ve Ekonomi**, c. 15, s. 2 (2008): 172-174.

sonuç, yöneticiye duyulan güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan literatürdeki araştırmaların (Deluga, 1994; Dirks ve Ferrin 2002; Wat ve Schaffer (2005); Wong, Ngo ve Wong (2003); Chiaburu ve Marinova, 2006) sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Yönetici ile çalışan arasındaki yakın bir işbirliği ve sosyal etkileşim ile yöneticiye çalışanları tarafından duyulan yüksek güven çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlamaktadır. Çalışanın yöneticisine duyduğu güven, örgüte zarar vererek sağlayacağı kişisel kazanımlardan kaçınmasını sağlayabilir. Çalışan, yöneticisini örgütün bir temsilcisi olarak görerek ona güvendiği zaman, bu güvenin kapsamını genelleştirerek tüm örgüte yayabilir. Dolayısıyla, yönetici ile çalışan arasındaki yüksek düzeyli bir ilişki, çalışanın davranışlarını örgütün çıkarına yönelik olumlu bir biçimde etkileyecektir¹⁵³.

Yapılan çalışma sonucunda, psikolojik güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların yaptıkları iş kendileri için bir anlam ifade ettiğinde ve işi önemli olarak algıladıklarında, işlerine gereken özeni göstererek özveriyle çalıştıkları söylenebilir. Yapılan işin kalitesini artırmak için ekstra bir çaba gösterdikleri, yeni ve zorlu görevler için kendilerini hazır hissettikleri ifade edilebilir. Çalışanın kendine inanmaması, becerisini kullanmasını gerektiren durumlardan kaçmasına neden olmaktadır. Bu kaçış, bireyin korkuları ile yüzleşmesini, becerilerinin farkına varmasını ya da farkına vardığı becerilerini geliştirmesini engelleyecektir. Bireyin kendi becerisine inanması durumunda ise, birey inisiyatif kullanarak, daha fazla çaba gösterecek ve engellerle karşılaştığında ortadan kaldırmak için gayret edecektir. Çalışanların verilen görevleri yapabilecek beceriye sahip olduklarına inanmaları durumunda, örgüt içinde gerçekleşen toplantılara daha aktif katıldıkları, örgüt faaliyetlerini iyileştirebilmek için yapıcı önerilerde bulundukları ve çalışma arkadaşlarının işle ilgili yaşadığı sorunların çözümünde yardımcı oldukları belirtilebilir. Aynı zamanda, yerine getirdikleri görevleri daha iyi nasıl yapabilirim şeklinde sorguladıkları, hatasız yapmak için çaba sarf ettikleri ve yeni görevler için hazır oldukları söylenebilir¹⁵⁴.

¹⁵³ Cem Cüneyt Arslantaş, “Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, **TİSK Akademi**, s. 1 (2008): 111-112.

¹⁵⁴ **age**, 112-113.

3.4.4. Duygusal Bağlılık

Gürbüz (2006) tarafından yapılan araştırmada, duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve duygusal bağlılığın çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yol açan faktörlerden biri olduğu ortaya konulmuştur. Duygusal bağlılık araştırmacılarca örgütler açısından en faydalı olduğuna inanılan bağlılık türüdür; çünkü birey örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda hevesle ve içten bir gayret göstermekte, örgütün maddi ve manevi varlıklarını önemli ölçüde dış etkenlerden korumaya çalışmaktadır. Bu bağlamda bireyin duygusal bağlılığını artırmak yoluyla çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlamak mümkündür. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların duygusal bağlılıkları arttıkça sergileyecekleri örgütsel vatandaşlık davranışları da artacaktır. Bu bağlamda yöneticiler, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlamalarının bir yolu da çalışanların duygusal bağlılıklarını artıracak insan kaynakları uygulamalarına öncelik vermeleridir. Çalışanların duygusal bağlılıklarını artırarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlamak için yöneticiler öncelikle çalışana değer vermeliler, çalışma ortamını daha cazip hale getirmeliler ve çalışanlarına eşit ve saygılı davranmalıdırlar. Duygusal bağlılığı artan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri artacak, iş tatmin düzeyleri yükselecek, iş başarımları ve performansı, verimliliği olumlu yönde değişecek ve işe devamlılık oranları artabilecektir. Bu değişiklikler örgütün bütünsel performansını olumlu yönde etkileyebilecektir¹⁵⁵.

3.4.5. Dönüşümcü Liderlik

Arslandaş ve Pekdemir (2007) tarafından yapılan araştırma sonucunda yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı (karizma/ilham verme, zihinsel teşvik, bireysel düzeyde ilgi) ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dönüşümcü liderler izleyicilerini etkili bir vizyonla harekete geçirmekte, onların bireysel gelişim faaliyetlerine önem vermekte, kendilerine güvenmelerini sağlamakta ve onları yaptıkları işin önemli olduğuna inandırmaktadırlar. Dönüşümcü liderler belirledikleri vizyonu izleyicilerine kabul ettirerek değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirir ve örgütü üstün performansa

¹⁵⁵ Gürbüz, age, 70.

ulaştırır. İzleyicilerinin amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlayarak, izleyicilerinin kendilerini adama düzeylerini yükseltir. Dönüşümcü liderler için çalışanların rolün gerektirdiğı performansa ulaşmalarından ziyade ekstra rol davranışı göstermeleri daha önemlidir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderler örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştirirler. Dönüşümcü liderler çalışanlarını motive ederek beklentilerin üstünde performans göstermeleri için çabalarlar¹⁵⁶.

¹⁵⁶ Arslantaş, Pekdemir, **age**, 277.

4. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMALARI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Problemi

Günümüzde örgütlerin uzun vadeli rekabet üstünlüğünü fiziksel faktörler ile sağlamaları teknolojiye ulaşımın kolaylığı ve taklit edilebilirliği nedeniyle oldukça güçleşmektedir. Bu nedenle örgüte başarıyı fiziksel faktörler değil, örgütsel işleyişe ilişkin yönetsel faktörler getirmektedir. Örgüt kültürü, örgütsel iklim, iş tatmini, örgüte bağlılık, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı öne çıkan faktörlerden bazılarıdır. Örgütsel başarıdaki en önemli faktör ise insan unsurudur. Örgütlerde insan kaynaklarının etkin ve verimli olabilmesi için ise çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olması gerekir. Örgütsel adalet çalışanların işyerindeki adalet algılarını ifade etmektedir. Örgütsel adalet algısı da, çalışanların örgütleri hakkındaki düşüncelerini ve örgütlerine karşı tutum ve davranışları üzerinde belirleyici olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise, örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek çalışanların sergilediği gönüllü davranışlardır. Dolayısıyla örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri de yüksek olmaktadır. Adaletsizlik algıladıkları zaman ise algının şiddetine bağlı olarak örgütlerine, yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve işlerine karşı olumsuz tepkilerde bulunmaktadırlar. Bu durumda da performansları, iş tatminleri düşerken örgütlerine olan bağlılıkları da zayıflamaktadır. Hastaneler hizmet üreten sağlık kurumlarıdır ve bu kurumlarda da en önemli faktör insan kaynağıdır. Bu doğrultuda yapılan çalışma ile “Çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu çerçevede, örgütsel adalet boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile; örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının çeşitli demografik özelliklerle (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem, vb.) arasındaki ilişki incelenmiştir.

4.3. Araştırmanın Önemi

Yapılan literatür taraması ve incelemeler sonucunda, örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmaların son yıllarda yurtdışına benzer şekilde Türkiye’de de önem kazandığı ancak bu çalışmaların henüz yeterli sayı ve düzeye ulaşamadığı anlaşılmaktadır. Bu sebeple, hem örgütsel adaletin ve örgütsel vatandaşlık davranışının birbiri ile olan ilişkisi, hem de bunların çeşitli demografik değişkenlerle olan ilişkilerinin sorgulanması literatüre katkıda bulunacaktır.

Sağlık kurumları hizmet üreten kurumlardır ve emek yoğun teknolojisini kullanırlar. Hizmet üretimi için en önemli faktör insan kaynağıdır. Bu nedenle, hizmet sunumunda personelin bilgi ve yetkinliği önem taşımaktadır. Yeterli yetkinlikte olmayan bir personelin verdiği hizmet özellikle hasta açısından giderilmesi mümkün olmayan sonuçlara yol açabilir. Takım çalışmasının önemli olduğu bir sektör olan sağlık kurumlarında doktorlar ve hemşirelerden destek birimlerine (sağlık memuru, röntgen teknisyeni, eczane, bilgi sistem, vb.) kadar tüm personelin hem çalıştıkları kurum ile hem de çalışma arkadaşları ile ilgili duygu ve düşüncelerinin verdikleri hizmetleri etkilemesi muhtemeldir. Dolayısıyla çalışanların tutum ve davranışları ve bunları etkileyen faktörler, sağlık kurumlarında yüksek kalite için çok önemlidir.

Örgütsel adalet algılaması yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin de yüksek olması beklenmektedir. Ayrıca, örgütsel adalet algılamasının yüksek olduğu örgütlerde nitelikli işgücünü örgüte çekebilmek ve elde tutabilmek daha kolay olabilecektir. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütlerde anlaşmazlıkları azaltıp, işbirliğini artırarak çalışanların ve yöneticilerin

motivasyonunu artırabilir. Motivasyonu artan çalışanların işlerine daha çok yoğunlaşmaları sonucunda performansları artarken örgütsel başarı da sağlanabilir.

Bu araştırmanın sonuçları, hem daha sonra bu konu ile ilgili çalışmalar yapacak araştırmacılara, hem de sağlık sektörünün kalitesinin arttırılmasına yönelik olarak çalışmalarda bulunan yöneticilere ışık tutacaktır.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Ana Hipotez:

H₀: Çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

1. H₀: Çalışanların dağıtım adaleti algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların dağıtım adaleti algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2. H₀: Çalışanların prosedür adaleti algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların prosedür adaleti algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3. H₀: Çalışanların etkileşim adaleti algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların etkileşim adaleti algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4. H₀: Çalışanların örgütsel adalet algılamaları demografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların örgütsel adalet algılamaları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

5. H₀: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları demografik değişkenlere göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Zaman, mekan ve finansal kaynak kısıtlarından ötürü araştırma, sadece sağlık sektörünü kapsamakla beraber, Balıkesir ili Edremit ilçesindeki Edremit Devlet Hastanesinde çalışan kadrolu personel ile sınırlıdır.

Uygulama, 22.06.2009 – 24.06.2009 tarihleri arasındaki zaman dilimini kapsamaktadır.

Araştırma sadece kadrolu personeli kapsamakta olup, sözleşmeli personelleri ise hastane dışındaki özel şirketlere bağlı çalışanlar olmalarından dolayı bu kapsama girmemektedir. Bunun nedeni, çalışanların değerlendirme kapsamına alacakları amirlerinin farklı olmasıdır.

Çalışmanın tek bir sektörde ve tek bir hastanede yapılmış olması, kısıtlarından biridir. Çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin genellenmesi için bu çalışmanın sonuçlarının yeterli olmayacağı açıktır.

Katılımcıların anket sorularına samimi ve dürüst cevaplar verdiği varsayılmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunun araştırma amacına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşıdığı kabul edilmektedir.

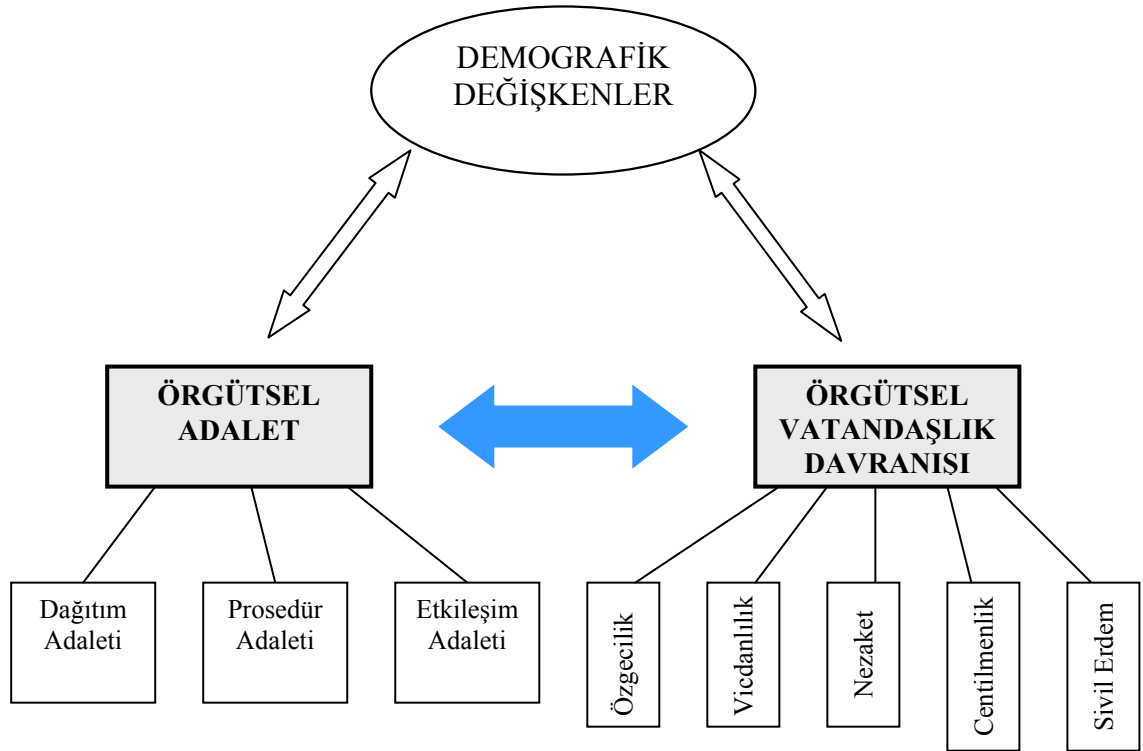
4.6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi; araştırma türü, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve veri analiz tekniklerinden oluşmakta olup, aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

4.6.1. Araştırma Türü ve Modeli

Araştırma, iki değişken olan örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemesi sebebiyle tanımlayıcı araştırmadır.

Araştırma amacının daha iyi açıklanabilmesi amacıyla, aşağıda yer alan araştırma modeli çizilmiştir.



Şekil 2: Araştırma Modeli

4.6.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Balıkesir ili Edremit ilçesindeki Edremit Devlet Hastanesinde çalışan kadrolu personeller oluşturmaktadır. Hastanede çalışan toplam kadrolu personel sayısı 235 olup, pozisyonlarına göre dağılımları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4: Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımları

Ebe : 37	Memur : 6
Sağlık Memuru : 10	Şef : 1
Müdür Yardımcısı : 7	Hizmetli : 7
Narkoz Teknisyeni : 9	Veri Hazırlama Kontrol İşleri : 1
Psikolog : 1	Doktor : 50
Tıbbi Sekreter : 2	Röntgen Teknisyeni : 10
Şoför : 5	Tıbbi Teknelog: 3
Teknisyen : 2	Odio : 1
Hemşire : 65	Ambar Memuru : 1
Laborant : 13	Berber : 1
Müdür : 1	Araştırmacı : 1
Biyolog : 1	

10 kişiden az personelin bulunduğu 17 pozisyon (müdür yardımcısı, müdür, tıbbi teknelog, narkoz teknisyeni, biyolog, odio, psikolog, memur, ambar memuru, tıbbi sekreter, şef, berber, şoför, hizmetli, araştırmacı, teknisyen, veri hazırlama kontrol işleri), “diğer” başlığı altında araştırmanın analizinde yer almıştır.

Anket formu, elden olmak üzere tüm pozisyonlara ulaştırılmıştır. Bu durumda evren ile örneklem birbirine eşit hale gelmiştir. Ancak, toplam 141 anket formu geri dönüşü olmuştur, bu da geri dönüş oranının % 60 olduğunu göstermektedir.

4.6.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmamızda kullanılan veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma anketi iki bölümden oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümünü oluşturan demografik özellikler bölümü araştırmacı tarafından hazırlanmış olup, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, bulunduğunuz hastanedeki çalışma süresi, toplam kıdem ve pozisyon olmak üzere altı sorudan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde ise algılanan örgütsel adaleti ve örgütsel vatandaşlık davranışını belirlemeye yönelik 34 ifade yer almaktadır.

1 – 15 arasındaki ifadeler örgütsel adaleti,

16 – 34 arasındaki ifadeler örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmektedir.

Anketin ikinci bölümü, iki farklı ölçekten oluşmaktadır. Bu ölçeklerden ilki, çalışanların göstermekte oldukları örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmeye yönelik “ÖVD Ölçeği”, diğeri ise çalışanların örgütsel adalet algılamalarını belirlemeye yönelik “Örgütsel Adalet Ölçeği” dir. Ölçekler hazırlanırken öncelikle kuramsal araştırma yapılmış ve daha sonra da geliştirilmiştir.

Örgütsel adalet ölçeği, Marmara Üniversitesi Örgütsel Davranış (İngilizce) Anabilim dalı doktora öğrencisi Selma Arıkan tarafından hazırlanmıştır. Arıkan doktora dersindeki bir çalışmasında kullanmak üzere Price ve Mueller (1986) ve Niehoff ve Moorman (1993)’ın araştırmalarında kullanılan örgütsel adalet ölçeklerini düzenlemiş ve ifadelerin Türkçeye çevirisini yapmıştır. Ölçekte örgütsel adalet üç boyut olarak ölçülmüştür. Ölçek toplam 15 ifadeden oluşmakta olup, her bir alt boyut ise 5 ifadeden oluşmaktadır. 1., 4., 7., 10. ve 13. ifadeler dağıtım adaleti boyutunu, 2., 5., 8., 11. ve 14. ifadeler prosedür adaleti boyutunu, 3., 6., 9., 12. ve 15. ifadeler ise etkileşim adaleti boyutunu oluşturmaktadır. Örgütsel adalet ölçeğine güvenilirlik analizi yapılmış olup, araştırmanın “bulgular” kısmında açıklanmaktadır. Araştırmada kullanılan “Örgütsel Adalet Ölçeği” Ek-1’de verilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ise, Nejat Basım ve Harun Şeşen tarafından hazırlanan ve kullanılan ölçek esas alınarak geliştirilmiştir. Basım ve Şeşen, Vey/Campbell (2004) ve Williams/Shiaw (1999)’ın iki ayrı çalışmalarında yer alan iki ölçeğin güçlü yönlerini birleştirerek daha etkili bir ölçek hazırlamışlardır. Toplam 19 ifadeden oluşan ölçek örgütsel vatandaşlık davranışını beş alt boyutta değerlendirmektedir. Birinci alt boyut olan “Özgecilik” boyutunda 5 ifade (16., 21., 26., 31. ve 34. ifadeler), ikinci alt boyut olan “Vicdanlılık” boyutunda 3 ifade (17.,

22. ve 27. ifadeler), üçüncü alt boyut olan “Nezakat” boyutunda 3 ifade (18., 23. ve 28. ifadeler), dördüncü alt boyut olan “Centilmenlik” boyutunda 4 ifade (19., 24., 29. ve 32. ifadeler) ve son boyut olan “Sivil Erdem” boyutunda ise 4 ifade (20., 25., 30. ve 33. ifadeler) yer almaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine güvenilirlik analizi yapılmış olup, araştırmanın “bulgular” kısmında açıklanmaktadır. Hazırlanan ve araştırmada kullanılan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” EK-2’de verilmiştir.

Hem örgütsel adalet hem de örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinde katılımcılardan, ankette yer alan ifadelere katılma derecelerini işaretlemeleri istenmiştir. Her iki ölçek için oluşturulan katılma derecelerini gösteren 5’li Likert ölçeği aşağıdaki şekildedir.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
------------------------------------	---------------------	-------------------	--------------------	-----------------------------------

5’li Likert ölçeğin kodlaması ise şu şekilde yapılmıştır: “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum”

4.6.4. Veri Analiz Teknikleri

Anketlerden elde edilen veriler ile ilgili tüm analizler “SPSS 16.0 for Windows” bilgisayar programı ile yapılmıştır. Öncelikle araştırmada kullanılan örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçekleri güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Daha sonra verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığı incelenmiş, normal olmayan bir dağılıma sahip olduğu görüldükten sonra, non-parametrik testler yapılmasına karar verilmiştir. Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisi ile ilgili hipotez sınamalarında Ki – Kare bağımsızlık testi, demografik değişkenler ile örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ait hipotez sınamalarında ise Kruskal Wallis ve Mann – Whitney U testleri uygulanmıştır.

4.7. Araştırma Verilerinin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların ankette yer

alan sorulara vermiş oldukları cevaplardan elde edilen verilere ilişkin analiz ve yorumlar aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır.

4.7.1. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan anket formunda yer alan ölçekler, daha önce yapılmış olan araştırmalarda kullanılmış olup, geçerliliği test edilmiş ölçeklerdir.

Araştırmada kullanılan her iki örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçekleri güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Buna göre; örgütsel adalet ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (cronbach-alpha değeri) 0,963'dür. Örgütsel adaletin alt boyutlarını oluşturan dağıtım adaletinin iç tutarlılık katsayısı (cronbach-alpha değeri) 0,952, prosedür adaletinin iç tutarlılık katsayısı (cronbach-alpha değeri) 0,887, etkileşim adaletinin iç tutarlılık katsayısı (cronbach-alpha değeri) ise 0,90 bulunmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (cronbach-alpha değeri) 0,94 bulunmuş iken, alt boyutları olan özgecilik boyutunun 0,763, vicdanlılık boyutunun 0,657, nezaket boyutunun 0,901, centilmenlik boyutunun 0,789, sivil erdem boyutunun ise 0.786 olarak bulunmuştur.

Güvenilirlik analizine ait tablolar ekte ayrıntılı olarak yer almaktadır. Bir sosyal bilimler araştırması olarak, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin iç tutarlılık katsayılarının (cronbach-alpha değerlerinin) 0.70'den büyük olması, ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.7.2. Araştırma Verilerinin Normal Dağılıp Dağılmadığının Test Edilmesi

Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığı “One Sample Kolmogorov-Smirnov” testi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın iki değişkeni olan örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinin analizi sonucunda her iki p değerinin de 0.05'den küçük olması, verilerin normal dağılıma sahip olmadığını ortaya koymuştur. Bu yüzden hipotez sınamalarında non-parametrik testlerin uygulanılmasının gerektiği sonucuna varılmıştır.

4.7.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel adalet boyutları (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) ilişkin frekans dağılım tabloları aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 5: Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	DAĞITIM ADALETİ	PROSEDÜR ADALETİ	ETKİLEŞİM ADALETİ
Ortalama	3,2539	3,3801	3,6085
Ortanca	3,4000	3,6000	3,8000
Standart Sapma	1,07912	,94334	,89022

Tablo 5’de yer alan değerler incelendiğinde, örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti için ortalama (mean) değerlerinin katılma derecelerinden “3 = Kararsızım” seçeneğinde yoğunlaştığı görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin tüm soruları için ortalama (mean) değeri ise 3,4142 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre; araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet algılamalarının çok yüksek olmamakla birlikte, “Kararsızım” ifadesinin üzerine çıkarak ortalamanın üzerinde “Katılıyorum”a yakın oldukları anlaşılmaktadır. Çalışanların bu konudaki kararsızlıklarının sebeplerinden biri olarak, ekonomik olarak yaşamakta olduğumuz zorlu süreç içerisinde çalışanların yaşadıkları tedirginlik sebebi ile örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ifadelerde amirlerini değerlendirirken uç cevaplar vermekten çekinmeleri söylenebilir. Ancak, araştırmanın varsayımları bölümünde daha önce de belirtildiği gibi katılımcıların anket sorularına samimi ve dürüst cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.

Tablo 6: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Özgecilik	Vicdanlılık	Nezaket	Centilmenlik	Sivil Erdem
Ortalama	4,0738	4,1418	4,4374	3,9628	3,8688
Ortanca	4,0000	4,0000	4,6667	4,0000	4,0000
Standart Sapma	,66950	,70287	,69595	,69046	,75745

Tablo 6’da yer alan örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarının ortalama (mean) değerleri incelendiğinde ise, özgecilik boyutunun ortalama değerinin 4,0738, vicdanlılık boyutunun 4,1418, nezaket boyutunun 4,4374, centilmenlik boyutunun 3,9628 ve son olarak sivil erdem boyutunun ortalama değerinin ise 3,8688 olduğu görülmektedir. Özgecilik, vicdanlılık ve nezaket boyutlarının katılma derecelerinden “4 = Katılıyorum” seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Centilmenlik ve sivil erdem boyutları ise “3 = Kararsızım” seçeneğinden “4 = Katılıyorum” seçeneğine doğru oldukça yaklaşmıştır. Kararsızlıkları katılıyorum yönüne doğru eğilimlidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin ortalama (mean) değeri ise 4,0969’dur. (ortanca değeri=4,1333; standart sapma=,62880) Bu sonuca göre; ankete katılan çalışanların ortalamanın üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca katılımcıların en yüksek örgütsel vatandaşlık davranışını nezaket boyutunda gösterdiği görülmektedir ve bunu sırasıyla vicdanlılık, özgecilik, centilmenlik ve sivil erdem takip etmektedir. Köse, Kartal ve Kayalı (2003) tarafından yapılan araştırmada ise centilmenlik en az ilgi gören boyut olarak bulunmuştur¹⁵⁷.

4.7.4. Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının yaş, cinsiyet, eğitim durumu, bulunduğu hastanedeki çalışma süresi, toplam kıdem ve pozisyon değişkenlerine ait frekans dağılımları aşağıdaki tablolarda sırasıyla yer almaktadır.

¹⁵⁷ Köse, Kartal, Kayalı, age, 14.

Tablo 7: Katılımcıların Yaşlarının Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Yaş	Frekans	Yüzde
20-29	22	15,6
30-39	56	39,7
40-49	52	36,9
50 ve üzeri	11	7,8
Toplam	141	100,0

Tablo 7 incelendiğinde, araştırmaya katılan hastane çalışanlarının %39,7 ile en büyük kısmının 30–39 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 40–49 yaş aralığı arasında yer alan hastane çalışanları %36,9 ile 30–39 yaş aralığına oldukça yakındır. Bunu %15,6 ile 20–29 yaş aralığı takip etmektedir. En düşük payı ise %7,8 ile 50 ve üzerin yaş aralığında yer alan hastane çalışanları oluşturmaktadır. Bu dağılım ile Edremit Devlet Hastanesinde çalışanların çoğunluğunun orta yaş seviyesi ve emeklilik yaşına yaklaşmakta olan çalışanlar olduğu, bunu meslek hayatına yeni başlayan genç çalışanların takip ettiği ve emeklilik yaşına gelmiş çalışanların ise düşük bir paya sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 8: Katılımcıların Cinsiyetlerinin Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
BAY	45	31,9
BAYAN	96	68,1
Toplam	141	100,0

Tablo 8’e göre, araştırmaya katılan hastane çalışanlarının büyük bir kısmını %68,1 ile bayanlar, %31,9’luk kısmını ise baylar oluşturmaktadır.

Tablo 9: Katılımcıların Eğitim Durumlarının Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Eğitim durumu	Frekans	Yüzde
LİSE	19	13,5
ÜNİVERSİTE	111	78,7
LİSANSÜSTÜ	11	7,8
Toplam	141	100,0

Tablo 9’a bakıldığında, araştırmaya katılan hastane çalışanlarının çok büyük bir kısmı %78,7 ile üniversite mezunudur. Bunu sırasıyla; %13,5 ile lise mezunları, %7,8’lik oran ile de lisansüstü mezunları takip etmektedir. Hastane çalışanlarının pozisyon dağılımlarına bakıldığında hemşire, doktor ve ebelerin büyük bir çoğunluğu oluşturması, bu pozisyonlarda çalışanların üniversite bitirmelerini zorunlu kılmaktadır.

Tablo 10: Katılımcıların Bulundukları Hastanedeki Çalışma Sürelerinin Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Çalışma süresi	Frekans	Yüzde
1 YILDAN AZ	15	10,6
1-3 YIL	33	23,4
4-6 YIL	24	17,0
7-9 YIL	20	14,2
10 YIL VE ÜZERİ	49	34,8
Toplam	141	100,0

Tablo 10 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların %34,8 ile en büyük kısmının 10 yıl ve üzeri süre ile Edremit Devlet Hastanesinde çalıştıkları anlaşılmaktadır. Bunu %23,4 ile 1-3 yıl, %17,0 ile 4-6 yıl, %14,2 ile 7-9 yıl takip etmektedir. En düşük oran olan %10,6’lık kısmı ise 1 yıldan az süredir çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 11: Katılımcıların Toplam Kıdemlerinin Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Toplam kıdem	Frekans	Yüzde
1-3 YIL	10	7,1
4-6 YIL	10	7,1
7-9 YIL	14	9,9
10 YIL VE ÜZERİ	107	75,9
Toplam	141	100,0

Tablo 11’de, araştırmaya katılan çalışanların toplam kıdem dağılımları incelendiğinde, çok büyük bir kısmının (%75,9 oranı ile) 10 yıl ve üzeri bir kıdeme sahip oldukları görülmektedir. 7-9 yıl, 4-6 yıl, 1-3 yıl kıdeme sahip olan hastane çalışanlarının ise birbirlerine yakın oranlara sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 12: Katılımcıların Pozisyonlarının Frekans Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Pozisyon	Frekans	Yüzde
EBE	20	14,2
HEMŞİRE	53	37,6
DOKTOR	25	17,7
SAĞLIK MEMURU	10	7,1
LABORANT	7	5,0
RÖNTGEN TEKNİSYENİ	7	5,0
DİĞER	19	13,5
Toplam	141	100,0

Tablo 12’ye göre araştırmaya katılan hastane çalışanlarının pozisyon dağılımlarına bakıldığında, en çok %37,6 ile hemşirelerin olduğu görülmektedir. Diğer pozisyon dağılımlarına bakıldığında sırasıyla; %17,7 ile doktorların, %14,2 ile ebelerin, %13,5 ile diğerlerinin (tıbbi teknolog, narkoz tekn.,psikolog,...),%7,1 ile sağlık memurlarının, %5’lik dilimlerle laborant ve röntgen teknisyenlerinin olduğu görülmektedir.

4.7.5. Hipotezlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın hipotezlerine ilişkin analiz ve yorumlar aşağıda açıklanmaktadır.

4.7.5.1. Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular

Ana Hipotez

H₁: Çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 13: Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Chi-Square Tests			
	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,971E3 ^a	6490	,000
Likelihood Ratio	996,489	6490	1,000
Linear-by-Linear Association	46,448	1	,000
N of Valid Cases	141		

a. 6660 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Tablo 13 incelendiğinde, analiz sonucu ortaya çıkan istatistiksel anlamlılık p değerinin 0,05'den küçük olması sebebiyle H₁ hipotezi kabul, H₀ hipotezi ise reddedilmiştir. Buna göre %95 güven aralığında, çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Literatürde yer alan daha önceki bilimsel çalışmalar incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışanların adalet algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışmanın olduğu görülmüştür. Schappe tarafından 130 sigorta şirketi çalışanı üzerinde yapılan ve adalet algıları ve iş memnuniyetini konu alan çalışmada, adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki tespit edilememiştir¹⁵⁸. Schappe'nin tespit etmiş olduğu bu sonuca karşın genel görüş, örgütsel adalet algısı yüksek olan bireylerin örgütsel vatandaşlık

¹⁵⁸ Stephen P. Schappe, "The Influence Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior", **Journal Of Psychology**, c. 312, s. 3 (1998): 231'den aktaran Çelik, **age**, 179.

davranışları sergileme eğilimlerinin de yüksek olduğu yönündedir. Moorman (1991) araştırma sonuçları da bu görüşü destekler niteliktedir ve yöneticileri tarafından adil muamele gördüklerine inanan çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri görülmüştür¹⁵⁹. Mengüç (2000), örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarıyla sosyal değişim modelinden adalet ve güven konularını Türkiye’deki satış yöneticileri üzerinde incelediği çalışmasında, adaletin örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır¹⁶⁰. Adı geçen araştırma sonuçlarından da görüldüğü gibi, bu çalışmanın bulguları önceki araştırmalarla paralellik göstermektedir.

Alt Hipotezler

H₁: Çalışanların dağıtım adaleti algılamaları ile özgecilik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 14: Dağıtım Adaleti Algısı ile Özgecilik Davranışı İlişkisi

Chi-Square Tests			
	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,814E2 ^a	260	,000
Likelihood Ratio	211,049	260	,988
Linear-by-Linear Association	20,516	1	,000
N of Valid Cases	141		

a. 293 cells (99,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Dağıtım adaleti algısı ile özgecilik davranışı ilişkisine ilişkin bulgulara Tablo 13’ten bakıldığı zaman, p değerinin 0,000 olduğu görülmektedir (Tablo 14). p değerinin 0,05’den küçük olması %95 güven aralığında bu ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre; çalışanların ücret, terfi, ödül, ceza, vb. her türlü kazanıma ilişkin dağıtım adaleti algılamalarına bağlı

¹⁵⁹ Sayılı, age.

¹⁶⁰ Bülent Mengüç, “An Emprical Investigation Of A Social Exchange Model Of Organizational Citizenship Behavior Across Two Sales Situations: A Turkish Case”, **The Journal Of Personal Selling&Sales Management**, s. 20 (2000).

olarak aşırı iş yükü olan bir çalışma arkadaşına yardım etmesi, günlük izin alan bir çalışma arkadaşının o günkü işlerini yapması gibi özgecilik davranışlarının ortaya çıkabileceği söylenebilir.

H₁: Çalışanların dağıtım adaleti algılamaları ile vicdanlılık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 15: Dağıtım Adaleti Algısı ile Vicdanlılık Davranışı İlişkisi

Chi-Square Tests			
	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,669E2 ^a	180	,000
Likelihood Ratio	159,978	180	,856
Linear-by-Linear Association	38,551	1	,000
N of Valid Cases	141		

a. 208 cells (99,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Dağıtım adaleti algısı ile vicdanlılık davranışı ilişkisine ait analiz sonucuna bakıldığında Tablo 15’de görüldüğü gibi p değerinin 0,000 olduğu görülmektedir. Buna göre p değerinin 0,05’den küçük olması sonucunda H₁ hipotezi kabul edilmiştir, yani dağıtım adaleti algısı ile vicdanlılık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu bulgudan yola çıkılarak sorumlulukları, işinin stresi ve zorluğu göz önüne alındığında adil ödüllendirildiğe inanan bir çalışanın zamanının çoğunu işiyle ilgili faaliyetler ile geçireceği, mesai saatleri içerisinde kişisel işleri için zaman harcamayacağı söylenebilir.

H₁: Çalışanların dağıtım adaleti algılamaları ile nezaket davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 16: Dağıtım Adaleti Algısı ile Nezaket Davranışı İlişkisi

Chi-Square Tests			
	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,903E2 ^a	160	,051
Likelihood Ratio	120,490	160	,991
Linear-by-Linear Association	15,999	1	,000
N of Valid Cases	141		

a. 186 cells (98,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Tablo 16 incelendiğinde, p değerinin 0,051 olduğunu göstermektedir. p değerinin 0,05’den büyük olması sebebiyle H₁ hipotezi red, H₀ hipotezi ise kabul edilmiştir. Ancak %90 güven aralığında H₁ hipotezi kabul edilebilir.

H₁: Çalışanların dağıtım adaleti algılamaları ile centilmenlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 17: Dağıtım Adaleti Algısı ile Centilmenlik Davranışı İlişkisi

Chi-Square Tests			
	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,065E2 ^a	220	,000
Likelihood Ratio	204,991	220	,758
Linear-by-Linear Association	31,888	1	,000
N of Valid Cases	141		

a. 251 cells (99,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Analiz sonucuna göre, p değerinin 0,000 olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 17). $p < 0,05$ olduğundan %95 güven aralığında H₁ hipotezi kabul edilmiştir, yani dağıtım adaleti algısı ile centilmenlik davranışı arasındaki ilişki anlamlıdır. Dağıtım adaleti algısı yüksek olan çalışanların önemsiz sorunlar için vaktini boşa harcamayarak, mesaiye yaşadığı yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymayarak, çıkan

çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alarak centilmenlik davranışında bulunabilecekleri söylenebilir.

H₁: Çalışanların dağıtım adaleti algılamaları ile sivil erdem davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 18: Dağıtım Adaleti Algısı ile Sivil Erdem Davranışı İlişkisi

Chi-Square Tests			
	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,345E2 ^a	280	,014
Likelihood Ratio	218,563	280	,997
Linear-by-Linear Association	41,292	1	,000
N of Valid Cases	141		

a. 314 cells (99,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Tablo 18'e göre, p değeri 0,05'den küçüktür ($p=0,014$) ve bu da iki değişken arasındaki ilişkinin %95 güven aralığında anlamlı olduğunu göstermektedir. H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulguya göre, çalışanlardan örgüt yapısında yapılan değişimlere ayak uydurmaları, her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer almaları ve örgütün sosyal etkinliklerine kendi istekleri ile katılmaları beklenebilir.

H₁: Çalışanların prosedür adaleti algılamaları ile özgecilik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 19: Prosedür Adaleti Algısı ile Özgecilik Davranışı İlişkisi

Chi-Square Tests			
	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,580E2 ^a	260	,000
Likelihood Ratio	200,426	260	,998
Linear-by-Linear Association	21,794	1	,000
N of Valid Cases	141		

a. 293 cells (99,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Analiz sonucunda elde edilen p değerinin 0,05'den küçük ($p=0,000$) olması sonucu; H_1 hipotezi kabul, H_0 hipotezi reddedilmiştir (Tablo 19). Buna göre, çalışanların prosedür adaleti algılamaları ile özgecilik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_1 : Çalışanların prosedür adaleti algılamaları ile vicdanlılık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 20: Prosedür Adaleti Algısı ile Vicdanlılık Davranışı İlişkisi

Chi-Square Tests			
	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,157E2 ^a	180	,000
Likelihood Ratio	172,205	180	,649
Linear-by-Linear Association	39,860	1	,000
N of Valid Cases	141		

a. 208 cells (99,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Tablo 20'de görüldüğü üzere, p değeri 0,05'den küçük çıkmıştır. Bu durumda H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç, çalışanların prosedür adaleti algılamaları ile vicdanlılık davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır.

H₁: Çalışanların prosedür adaleti algılamaları ile nezaket davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 21: Prosedür Adaleti Algısı ile Nezaket Davranışı İlişkisi

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,363E2 ^a	160	,000
Likelihood Ratio	112,756	160	,998
Linear-by-Linear Association	22,149	1	,000
N of Valid Cases	141		

a. 185 cells (97,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Yapılan Ki-Kare Bağımsızlık testi sonucu p değerinin 0,05'den küçük olması sebebiyle H₁ hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 21). Bu durum, çalışanlarının prosedür adaleti algılamaları ile nezaket davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunun göstergesidir.

H₁: Çalışanların prosedür adaleti algılamaları ile centilmenlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 22: Prosedür Adaleti Algısı ile Centilmenlik Davranışı İlişkisi

Chi-Square Tests			
	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,737E2 ^a	220	,000
Likelihood Ratio	220,748	220	,473
Linear-by-Linear Association	39,110	1	,000
N of Valid Cases	141		

a. 252 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Tablo 22’de görüldüğü üzere, p değeri 0,05’den küçük çıkmıştır (p=0,000). Buna göre H_1 hipotezi kabul edilirken, H_0 hipotezi reddedilmiştir. Yani, çalışanların prosedür adaleti algılamaları ile centilmenlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_1 : Çalışanların prosedür adaleti algılamaları ile sivil erdem davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 23: Prosedür Adaleti Algısı ile Sivil Erdem Davranışı İlişkisi

Chi-Square Tests			
	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,805E2 ^a	280	,000
Likelihood Ratio	238,474	280	,966
Linear-by-Linear Association	41,148	1	,000
N of Valid Cases	141		

a. 314 cells (99,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Tablo 23’e göre, analiz sonucunda elde edilen p değerinin 0,05’den küçük olması sebebiyle, %95 güven aralığında H_1 hipotezi kabul, H_0 hipotezi kabul reddedilmiştir. Bu durumda, çalışanların prosedür adaleti algılamaları ile sivil erdem davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenebilir.

Moorman ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmalarda prosedür adaleti ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğer dört boyutu (özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket) arasında ilişki bulunmuş olmasına rağmen sivil erdem boyutu ile ilişki tespit edilememiştir¹⁶¹.

H_1 : Çalışanların etkileşim adaleti algılamaları ile özgecilik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

¹⁶¹ Stephen P. Schappe, “The Influence Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior”, **Journal Of Psychology**, c. 312, s. 3 (1998): 231’den aktaran Çelik, **age**, 178.

Tablo 24: Etkileşim Adaleti Algısı ile Özgecilik Davranışı İlişkisi

Chi-Square Tests			
	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,310E2 ^a	260	,000
Likelihood Ratio	185,653	260	1,000
Linear-by-Linear Association	28,234	1	,000
N of Valid Cases	141		

a. 293 cells (99,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Etkileşim adaleti algısı ile özgecilik davranışı ilişkisi p değerinin 0,05'den küçük olması sebebiyle %95 güven aralığında anlamlıdır (Tablo 24). Buna göre; H_1 hipotezi kabul, H_0 hipotezi reddedilmiştir. Amirine bir konu hakkında şikayette bulunan bir çalışanın fikri önemsenip, zamanında etkin geri bildirim sağlanır ve işle ilgili kararlar açıklayıcı bir biçimde anlatılırsa çalışandan özgecilik davranışı sergilemesi beklenebilir.

H_1 : Çalışanların etkileşim adaleti algılamaları ile vicdanlılık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 25: Etkileşim Adaleti Algısı ile Vicdanlılık Davranışı İlişkisi

Chi-Square Tests			
	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,352E2 ^a	180	,000
Likelihood Ratio	165,887	180	,767
Linear-by-Linear Association	40,353	1	,000
N of Valid Cases	141		

a. 208 cells (99,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Tablo 25 incelendiğinde, p değerinin 0,000 olduğu görülmektedir. p değeri 0,05’den küçük olması sebebiyle H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, çalışanların etkileşim adaleti algılamaları ile vicdanlılık davranışları arasındaki ilişki anlamlıdır.

H_1 : Çalışanların etkileşim adaleti algılamaları ile nezaket davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 26: Etkileşim Adaleti Algısı ile Nezaket Davranışı İlişkisi

Chi-Square Tests			
	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,056E2 ^a	160	,000
Likelihood Ratio	115,913	160	,997
Linear-by-Linear Association	29,589	1	,000
N of Valid Cases	141		

a. 185 cells (97,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan p değerinin 0,05’den küçük olduğu Tablo 26’da ($p=0,000$) görülmektedir. Buna göre %95 güven aralığında çalışanların etkileşim adaleti algılamaları ile nezaket davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yani H_1 hipotezi kabul, H_0 hipotezi reddedilmiştir. Bilişim sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmanın bulgularına göre, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı seviyelerinin düşük çıkmasında çalışanların üç adalet türü (dağıtım, prosedür ve etkileşim) konusundaki algıları ile yöneticilere duyulan güvenin etkili olduğu tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizlerinde, çalışanların nezaket davranışı göstermeleri üzerinde çalışanların etkileşim adaleti konusundaki algılarının etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır¹⁶².

H_1 : Çalışanların etkileşim adaleti algılamaları ile centilmenlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

¹⁶² Jo Ellen Moore, Mary Sue Love, “IT Professionals as Organizational Citizens”, **Communications of The ACM**, c. 48, s. 6 (2005): 91’den aktaran Çelik, **age**, 180.

Tablo 27: Etkileşim Adaleti Algısı ile Centilmenlik Davranışı İlişkisi

Chi-Square Tests			
	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,861E2 ^a	220	,000
Likelihood Ratio	208,901	220	,694
Linear-by-Linear Association	44,005	1	,000
N of Valid Cases	141		

a. 251 cells (99,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Yapılan Ki-Kare Bağımsızlık testi sonucuna göre p değeri 0,000'dır. P değerinin 0,05'den küçük çıkması sebebiyle H_1 hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 27). Buna göre, çalışanların etkileşim adaleti algılamaları ile centilmenlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenebilir.

H_1 : Çalışanların etkileşim adaleti algılamaları ile sivil erdem davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 28: Etkileşim Adaleti Algısı ile Sivil Erdem Davranışı İlişkisi

Chi-Square Tests			
	Value	df	İstatistiksel Anlamlılık Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,626E2 ^a	280	,000
Likelihood Ratio	216,554	280	,998
Linear-by-Linear Association	51,773	1	,000
N of Valid Cases	141		

a. 314 cells (99,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Etkileşim adaleti algısı ile sivil erdem davranışı ilişkisini gösteren tabloya bakıldığında p değerinin 0,05'den küçük olduğu görülmektedir. H_1 hipotezi kabul edilirken, H_0 hipotezi ise reddedilmiştir. Bu sonuca göre söylenebilir ki, çalışanların

etkileşim adaleti algılamaları ile sivil erdem davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan hipotez sınamaları sonucunda etkileşim adaleti ile örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Çalışmamız sonucunda elde edilen bulgular da literatür ile tutarlılık göstermektedir. Buna göre, çalışanlara alınan kararlarla ilgili olarak gerekli açıklamalar yapıldığı sürece karşılaşılan durum olumsuz olsa bile alınan kararları adil olarak algıladıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye devam ettikleri görülmüştür.

4.7.5.2. Demografik Değişkenler ile Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Hipotez Sınamaları

H₁: Çalışanların örgütsel adalet algılamaları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 29: Yaş – Örgütsel Adalet Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	YAŞ	N	Ortalama Sıra
ÖRGÜTSEL ADALET	20-29	22	86,64
	30-39	56	66,86
	40-49	52	68,55
	50 VE ÜZERİ	11	72,41
	Toplam	141	

	ÖRGÜTSEL ADALET
Chi-Square	4,008
df	3
Asymp. Sig.	,261

Yapılan analiz sonucunda p değeri 0,261 olarak bulunmuştur. p değeri 0,05'den büyük olduğu için, çalışanların örgütsel adalet algılamalarının yaşlarına bağlı olarak farklılık göstermediği tespit edilmiştir. H₀ hipotezi kabul, H₁ hipotezi reddedilmiştir. Buna göre, genç ya da orta yaşlı çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişkinin var olmadığı söylenebilir. Ancak elde edilen bu sonuç, daha önce yaş ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda

(Goldman 2001, Robinson 2004, Eker 2006) ortaya çıkan yaş arttıkça örgütsel adalet algılamaları da artmaktadır bulgusu ile tezatlık göstermektedir¹⁶³.

H₁: Çalışanların örgütsel adalet algılamaları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 30: Cinsiyet – Örgütsel Adalet Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular

	CİNSİYET	N	Ortalama sıra
ÖRGÜTSEL ADALET	BAY	45	69,03
	BAYAN	96	71,92
	Toplam	141	

	ÖRGÜTSEL ADALET
Mann-Whitney U	2071,500
Wilcoxon W	3106,500
Z	-,392
İst. Anlamlılık (2 yönlü)	,695

Analiz sonucu elde edilen p değerinin 0,05'ten büyük olması (p=0,695) sebebiyle H₀ hipotezi kabul, H₁ hipotezi reddedilmiştir. Bu değer, çalışanların cinsiyeti ile örgütsel adalet algılamaları arasında anlamlı bir ilişkinin var olmadığını ortaya koymaktadır. Yani, çalışanların bay ya da bayan olmaları örgütsel adalet algılamalarında bir farklılık yaratmamaktadır. Diğer bir ifadeyle, cinsiyet farklılığı olmaksızın tüm çalışanların örgütsel adalet algılamaları ortalamasının üzerinde bir değere sahiptir (3,4142). Bu sonuç, daha önce yapılan ve cinsiyet ile örgütsel adalet algısı arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığına ilişkin sonuçların elde edildiği araştırma bulgularıyla (Köse ve diğ. (2003), Colquitt, Noe ve Jackson (2002), Lee ve diğ. (2000)) tutarlılık gösterirken; Yürür (2008), Lemons (2003), Foley, Hang-Yue, Wong (2005), Anderson ve Shinenew (2003) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla tezatlık göstermektedir¹⁶⁴.

¹⁶³ Eker, **age**, 113.

¹⁶⁴ Yürür, 2008, 300.

H₁: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 31: Yaş – Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	YAŞ	N	Ortalama Sıra
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	20-29	22	68,09
	30-39	56	70,61
	40-49	52	74,44
	50 VE ÜZERİ	11	62,55
	Toplam	141	

	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
Chi-Square	,957
df	3
Asymp. Sig.	,812

Analiz sonucunda elde edilen p değerinin ($p=0,812$) 0,05'ten büyük çıkması sonucu; H₀ hipotezi kabul, H₁ hipotezi reddedilmiştir. Buna göre, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. Yani çalışanların genç veya orta yaşlı olması örgütsel vatandaşlık davranışlarında önemli farklılıklar yaratmamaktadır. Diğer bir ifadeyle, yaş farklılığı olmaksızın tüm çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ortalamasının üzerinde oldukça yüksek bir değere sahiptir (4,0969). Bu sonuç, Köse, Kartal, Kayalı (2003)'nın yaptıkları araştırma sonucunda ulaştıkları çalışanların yaşı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişki tespit edilememiştir bulgusu ile de tutarlılık göstermektedir¹⁶⁵.

H₁: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

¹⁶⁵ Köse, Kartal, Kayalı, age, 14.

Tablo 32: Cinsiyet – Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular

	CİNSİYET	N	Ortalama Sıra
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	BAY	45	64,59
	BAYAN	96	74,01
	Toplam	141	

	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
Mann-Whitney U	1,872E3
Wilcoxon W	2,906E3
Z	-1,276
İst. Anlamlılık (2 yönlü)	,202

Yapılan Mann Whitney U testi sonucu oluşan p değeri 0,05'ten büyük çıkmıştır. Bu durumda H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç, çalışanların cinsiyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin var olmadığını ortaya koymaktadır. Yani, bay ve bayan çalışanların sadece cinsiyetlerinden ötürü sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarında anlamlı farklılıklar oluşmamaktadır.

H_1 : Çalışanların örgütsel adalet algılamaları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 33: Eğitim Durumu – Örgütsel Adalet Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	EĞİTİM DURUMU	N	Ortalama Sıra
ÖRGÜTSEL ADALET	İLKÖĞRETİM	1	83,00
	LİSE	18	76,31
	ÜNİVERSİTE	111	67,98
	LİSANSÜSTÜ	11	91,73
	Toplam	141	

	ÖRGÜTSEL ADALET
Chi-Square	3,837
df	3
İst. Anlamlılık	,280

Tablo 33’de de görüldüğü üzere, analiz sonucunda elde edilen p değeri 0,05’ten büyük çıkmıştır. Buna göre H_0 hipotezi kabul edilirken, H_1 hipotezi reddedilmiştir. Yani, çalışanların örgütsel adalet algılamaları eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 34: Eğitim Durumu – Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	EĞİTİM DURUMU	N	Ortalama Sıra
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	İLKÖĞRETİM	1	61,00
	LİSE	18	79,47
	ÜNİVERSİTE	111	68,06
	LİSANSÜSTÜ	11	87,68
	Toplam	141	

	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
Chi-Square	3,243
df	3
İst. Anlamlılık	,356

Tablo 34'e göre analiz sonucu elde edilen p değerinin 0,05'ten büyük çıkması sebebiyle H_1 hipotezi reddedilmiştir. Bu durumda, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Çalışanların örgütsel adalet algılamaları toplam kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 35: Toplam Kıdem – Örgütsel Adalet Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	TOPLAM KIDEM	N	Ortalama Sıra
ÖRGÜTSEL ADALET	1 YILDAN AZ	2	98,25
	1-3 YIL	8	85,00
	4-6 YIL	10	76,70
	7-9 YIL	14	79,64
	10 YIL VE ÜZERİ	107	67,78
	Toplam	141	

	ÖRGÜTSEL ADALET
Chi-Square	3,322
df	4
İst. Anlamlılık	,505

Tablo 35'e göre, analiz sonucunda elde edilen p değerinin 0,05'ten büyük çıkması sebebiyle, %95 güven aralığında H_1 hipotezi reddedilmiştir. Bu durumda, çalışanların örgütsel adalet algılamalarının toplam kıdemlerine göre farklılık göstermediği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, çalışanların çalıştıkları yıl kaç olursa olsun, örgütsel adalet algılamalarında bir fark yaratmamaktadır.

H_1 : Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları toplam kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 36: Toplam Kıdem – Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	TOPLAM KIDEM	N	Ortalama Sıra
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	1 YILDAN AZ	2	120,00
	1-3 YIL	8	49,50
	4-6 YIL	10	60,25
	7-9 YIL	14	82,71
	10 YIL VE ÜZERİ	107	71,16
	Toplam	141	

	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
Chi-Square	6,941
df	4
İst. Anlamlılık	,139

Yapılan Kruskal Wallis analizi sonucunda elde edilen p değeri 0,05'ten büyük ($p=0,139$) çıkmıştır. Bu nedenle, %95 güven aralığında H_0 hipotezi kabul, H_1 hipotezi reddedilmiştir. Yani, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları toplam kıdemlerine göre farklılık göstermemektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların çalıştıkları yıl kaç olursa olsun, sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarında bir fark yaratmamaktadır. Bu sonuç, literatür ile tutarlılık göstermemektedir. Çünkü çalıştığı yıl süresi artan çalışanın örgüte daha çok adapte olarak örgüt lehine daha çok çalışma eğiliminde olması beklenir. Morrison (1994)'ın yapmış olduğu araştırma da bu görüşü destekler niteliktedir. Kıdemin artmasıyla birlikte işverene olan güven ve bağlılık artmakta buna bağlı olarak da daha fazla yükümlülük hisseden çalışan daha fazla işi rol kapsamında algılayarak örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik davranışlara eğilim göstermektedir¹⁶⁶.

¹⁶⁶ İlker Atalay, “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet” (Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 32.

H₁: Çalışanların örgütsel adalet algılamaları pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 37: Pozisyon – Örgütsel Adalet Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	POZİSYON	N	Ortalama Sıra
ÖRGÜTSEL ADALET	EBE	20	79,60
	HEMŞİRE	53	61,42
	DOKTOR	25	74,86
	SAĞLIK MEMURU	10	77,60
	LABORANT	7	45,64
	RÖNTGEN TEKNİSYENİ	7	77,57
	DİĞER	19	87,03
	Toplam	141	

	ÖRGÜTSEL ADALET
Chi-Square	10,105
df	6
İst. anlamlılık	,120

Analiz neticesinde, p değerinin 0,05'ten büyük çıkması nedeniyle, %95 güven aralığında çalışanların örgütsel adalet algılamalarının pozisyonlarına göre bir farklılık göstermediği görülmektedir (Tablo 37). Başka bir ifadeyle, çalışanların pozisyonları ile örgütsel adalet algılamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Yani H₀ hipotezi kabul edilirken, H₁ hipotezi reddedilmiştir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların örgütsel adalet algılamaları pozisyonlarına göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 38: Pozisyon – Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	POZİSYON	N	Ortalama Sıra
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	EBE	20	76,48
	HEMŞİRE	53	67,56
	DOKTOR	25	76,76
	SAĞLIK MEMURU	10	66,90
	LABORANT	7	33,21
	RÖNTGEN TEKNİSYENİ	7	55,93
	DİĞER	19	88,89
	Toplam	141	

	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
Chi-Square	11,925
df	6
İst. anlamlılık	,064

Tablo 38’e göre, analiz sonucunda elde edilen p değeri 0,05’ten büyüktür ($p=0,064$). Bu nedenle, %95 güven aralığında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının pozisyonlarına göre farklılık göstermediği söylenebilir. H_0 hipotezi kabul edilirken, H_1 hipotezi reddedilmiştir.

5. SONUÇ

Örgütsel adalet, çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz adalet algılarıdır. Çalışanlar bu algıları yönünde tutum geliştirir ve tutumları yönünde de davranış geliştirirler.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ise, örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan yer almayan, örgütün bir bütün olarak etkinliğini destekleyen gönüllülük esasına dayalı davranışlardır. Örgütsel etkinliğe katkı sağlayacak olumlu davranışlarda bulunma ve olumsuz davranışlardan kaçınma olmak üzere iki tür davranış biçimini kapsamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının bilimsel çalışmalarda ilgi görmesinin nedenlerinden biri örgütsel etkililiğe sağladığı katkıdır. Sezgin (2005)'e göre de, örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların ve yöneticilerin verimliliğini artırır, kaynakların daha verimli amaçlar için ayrılmasını ve kullanımını sağlar. Aynı zamanda örgütte grup içinde ya da gruplar arasında etkinliklerin eşgüdümüne yardımcı olur, örgütün başarılı ve yetenekli çalışanları seçip onların örgütte kalıcı olmalarını sağlar. Böylece örgütün performansında bir tutarlılık sağlanacak ve örgütün çevresel değişimlere daha etkili adapte olması sağlanarak örgütsel etkililiğe de katkıda bulunabilecektir.

Günümüzde kalite, performans ve verimlilik kavramları oldukça önemli hale gelmiştir. Örgütsel amaçlara ulaşmada gerekli olan çalışan davranışlarının tüm boyutlarına formal görev tanımında yer verilmesi oldukça güçtür. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün verimliliği için oldukça önemlidir. Çünkü örgüt çalışanları birlikte çalışma yeteneklerini geliştirerek işlerini en iyi şekilde yaparlar. Ayrıca yapılan çeşitli çalışmalarda (Organ 1988, Schnake 1991, Williams ve Anderson 1991, Smith, Organ ve Near 1983) örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerinde önemli bir etkisi olduğu ortaya konmuştur. Örgütsel

vatandaşlık davranışları örgüt üyeleri arasında dayanışma ve işbirliğini artırarak performansı olumlu yönde etkilemektedir. Bu da örgütleri başarıya götürmektedir.

Yapılan literatür taraması ve incelenen araştırma sonuçlarından örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütte algılanan adalet ve adaletsizlik duyguları ile ilişkili olduğu söylenebilmektedir. Yapmış olduğumuz çalışmamız da bu sonucu desteklemektedir. Örgütte adaletsizlik algısı olan bireylerin tepkisel olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltma eğiliminde oldukları görülmüştür. Adalet algıları yüksek olduğunda ise tersi durum yaşanmaktadır, yani bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri yüksek olmaktadır. Bireyin kendisine adil davranıldığına ilişkin algısı, bireyin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde belirleyici olmaktadır.

Çalışmanın uygulama kısmının gerçekleştirildiği hastane açısından örgütsel vatandaşlık davranışının ne anlama geldiğinin bilinmesi, hastane personeli, yönetici, hastane, hasta ve taraf olan diğer tüm kesimlerin davranışlarının, hastane amaçları doğrultusunda daha iyi analiz edilmesine yardımcı olabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından biri olan özgecilik boyutu, çalışanların gönüllü olarak çalışma arkadaşlarına yardımcı olmalarını, işinde gereken başarıyı gösteremeyen ya da işinde zorlanan bir çalışana yardımcı olma davranışlarını ifade etmektedir. Örneğin, özgecilik boyutu hastanede görevine yeni başlayan sağlık personeline daha deneyimlilerin yardımcı olmalarını gerektirir. Yeni göreve başlayan sağlık personellerine hastaneye uyum sağlamaları, hastane kural ve prosedürlerini öğrenmeleri, hastanede hakim olan değer ve normları tanımaları hastanenin etkililiğine de önemli bir katkı sağlayabilir. Vicdanlılık boyutu, çalışanların işin ya da görevin gerektirdiklerinin ötesinde çaba göstermeleri ya da kendilerinden istenen minimum beklentileri aşarak daha fazlasını yapmaları ile ilişkilidir. Hastane çalışanlarının işlerine tutarlı olarak devam etmeleri, işlerine zamanında gelmeleri, çalışma zamanlarını etkili ve verimli kullanmaları, kurallara bağlılık göstermeleri, bu boyuta yönelik davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunda ise örgütün karar verme süreçlerine gönüllü katılma, örgütte düzenlenen sosyal etkinliklere katılma, düzenlenen eğitim ve toplantı etkinliklerine katılma, vb. davranışlar yer alır. Sağlık çalışanları da bireysel ve mesleki gelişimlerine önem vererek, meslekleri ile ilgili gelişmeleri ve yayınları takip ederek, yeni yöntem ve teknikleri öğrenip kullanarak sivil erdem boyutu kapsamında davranışta

bulunabilirler. Nezaket boyutu, örgütte bireyin verdiği kararlar ve yaptığı davranışlar konusunda, bu karar ve davranışlardan etkilenecek olanları bilgilendirmesi ve gerekli bilgileri ilgili kişilere ulaştırmasıdır. Hastanede ise çalışanların karşılaşacakları sorunlar konusunda çalışma arkadaşlarını bilgilendirmeleri, hastane yönetimine gerekli bilgileri vermeleri, aldıkları kararlar ve yapacakları etkinlikler hakkında diğer çalışma arkadaşlarını bilgilendirmeleri, hasta ve hasta yakınlarına gerektiğinde gerekli bilgilendirme yapmaları bu boyuta örnek olarak verilebilir. Örgütte karşılaşılan sıkıntılar ve güçlükler karşısında şikayet etmeden olumlu bir tutum içerisinde çalışmaya istekli olma ya da karşılaşılan sorunları çok fazla büyütmemeye düşüncesi örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunu ifade etmektedir. Her sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de, gerek sektörün kendine has özellikleri gerekse çalışma koşulları sebebiyle, çeşitli zorluklarla karşılaşlabilmektedir. Böylece, çalışanlar karşılaştıkları problemleri sorun etmeyerek tüm enerjilerini işleri üzerine yoğunlaştırabileceklerdir. Sonuç olarak, örgütlerin başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışı önemli bir yere sahiptir. Örgütlere rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli varlıkları sahip olduğu insan kaynaklarıdır. Örgütüyle bütünleşmiş, kendini örgütün bir parçası olarak gören çalışanlara sahip olmak ve onları elde tutabilmek bu noktada oldukça önemlidir.

Temel amacı örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek olan bu araştırmada, öncelikle örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının ortalama (mean) değerleri incelenmiştir. Örgütsel adalet alt boyutlarının (dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti) ortalama değerlerinin beşli likert ölçeğindeki orta basamağı temsil eden “3” değerine yakın değerlerde olduğu görülmüştür. Aynı şey, bütünüyle örgütsel adalet ölçeğinin ortalama değeri (3,4142) için de geçerlidir. Bu sonuç, araştırma kapsamındaki çalışanların örgütsel adalet algılarının ne çok yüksek ne de çok düşük olduğunu, genel olarak ortalamanın üzerinde bir örgütsel adalet algısına sahip olduklarını göstermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde ise, araştırmaya katılan çalışanların özgecilik, vicdanlılık, nezaket davranışı düzeylerinin skalada “4” ile temsil edilen “katılıyorum” basamağında yoğunlaştığı görülmüştür. Centilmenlik ve sivil erdem

davranışı düzeylerinin ise orta basamak olan “3” den “4 = Katılıyorum” düzeyine doğru oldukça yaklaştığı görülmüştür. Bu durum, katılımcıların genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek denebilecek bir düzeyde olduğunu göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin ortalama değerinin 4,0969 çıkması da, bu sonucu desteklemektedir.

Araştırmanın ana hipotezinin Ki-Kare testi analizi ile sınanması sonucunda, çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre, çalışanların örgütsel adalet algılamaları arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin anlamlı olarak artması veya örgütsel adalet algılamaları azaldıkça örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin anlamlı olarak azalması beklenmektedir. Bu bulgu, örgütsel vatandaşlık davranışı literatürü ile de uyum göstermektedir. Çalışmanın önceki bölümlerinde de değinildiği gibi, örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu yönünde Moorman (1991), Mengüç (2000) ün araştırmaları vardır.

Araştırmada; örgütsel adaletin çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, toplam kıdem ve pozisyonlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışının da çalışanların yaş, cinsiyeti eğitim durumu, toplam kıdem ve pozisyonlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Kamu kurumlarının örgüt ve işleyiş yapıları dikkate alındığında, mekanik bir örgüt yapısına sahip oldukları ve uygulanan prosedür ve standartların belirli olduğu söylenebilmektedir. Katılımcılığın olduğu, çalışanların inisiyatif sahibi oldukları bir örgüt kültüründen bahsedilmesi zordur. Özel sektör ile mukayese edildiğinde kamu sektörünün, bürokrasi kültürünün etkilerinin gözlemlenebileceği bir sektör olduğu söylenebilir. Kamu kurumlarında statü ve ünvanlar önemlidir. Kamu kurumlarının kendilerine has bu özelliklerinden kaynaklanabilecek sorunların giderilmesinde ya da azaltılmasında örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanlara kazandırılması örgütün etkin ve verimli işleyişine yarar sağlayacaktır. Kamu kurumlarında resmi iş tanımlarının kesin ve net olarak belirlenmiş olması, resmi prosedürlerin yoğun olması çalışanların kendiliğinden ortaya koyabilecekleri davranışları kısıtlamaktadır. Ayrıca görevlerin rutin ve tatmin edici olmaması, terfilerde performanstan çok kıdemin dikkate alınıyor olması gibi nedenler de örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda olumsuz etkiye yol açabilmektedir. Tüm bu sebeplerden dolayı

Çalışanların yaptıkları işi kendi işleri ve çalıştıkları rgt kendi örgütleri olarak benimsemelerinde problemler yaşayan kamu kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışının etkin bir davranış şekli haline gelmesi önemli bir ihtiyaç haline gelmektedir.

Bu araştırma; çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Bu iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik fazla sayıda araştırma olmaması sebebiyle, bu araştırma bulgularının literatüre katkıda bulunduğuna inanılmaktadır. Bu konu işletme yöneticileri için de önem taşımaktadır. Çalışanları üzerinde adil yönetim uygulamalarına bağlı oluşturacakları örgütsel adalet algıları örgütsel vatandaşlık davranışının da oluşması ve gelişmesine fırsat verebilecek, bu durumda çalışan performansı, motivasyonu ve bağlılığının artmasıyla örgütsel bir başarı ve verimliliğin artmasına da katkıda bulunabilecektir. Bu konu yönetimin, entelektüel sermaye ve buna bağlı değer yaratma ve rekabet gücünü artırma alanındaki çalışmalarına da katkı sağlayabilecektir.

Bunun yanı sıra, araştırmanın tek bir örgütle sınırlı kalması nedeniyle genelleme yapılmasında bu araştırmanın bulgularının yeterli olmayacağı açıktır. Bundan sonra bu konu ile ilgili çalışacak araştırmacılara, farklı uygulama alanlarında da bu ilişkiyi incelemeleri önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Zafer. “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 7. s. 1 (2006): 1-14.
- Adams, J. S. “Inequity in Social Exchange”. **Advances in Experimental Social Psychology** 2. ed. Berkowitz. New York: Academic Press, 1965: 267-299 (Aktaran: Arslantaş, Cüneyt, Işıl Pekdemir. “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 7. s. 1 (2007): 261-285).
- Allison B. J., R. S. Voss, S. Dryer. “Student Classroom And Career Success: The Role Of Organizational Citizenship Behavior”. **Journal Of Education For Business**. c. 76. s. 5 (2001): 282-289 (Aktaran: Sezgin, Ferudun. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”. **GÜ Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 25. s. 1 (2005): 317-339).
- Arslantaş, Cem Cüneyt. “Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”. **TİSK Akademi**. s. 1 (2008): 101-117.
- Arslantaş, Cüneyt, Işıl Pekdemir. “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 7. s. 1 (2007): 261-285.
- Aslan, Şebnem. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”. **Yönetim ve Ekonomi**. c. 15. s. 2 (2008): 163-178.
- Ataley, İlker. “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet”. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Bies, Robert J., Debra L. Shapiro. “Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgements”. **Academy of Management Journal**. c. 31. s.3 (1988): 676-685.
- Blader, Steven L., Tom R. Tyler, “What Constitutes Fairness In Work Settings? A Four Component Model of Procedural Justice”. **Human Resource Management Review**. s. 13 (2003): 107-126.
- Blau, Peter. **Exchange and Power in Social Life**. New York: Wiley Science Editions, 1964 (Aktaran: Çelik, Mazlum. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel

- Vatandaşlık Davranışı – Bir Uygulama”. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007).
- Brief, A., S. J. Motowidlo. “Prosocial Organizational Behavior”. **Academy of Management Review**. s. 11 (1986): 710-725 (Aktaran: Özen İşbaşı, Janset. “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000).
- Buluç, Bekir. “Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”. **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**. c. 6. s. 4 (2008): 571-602.
- Chan, Marjorie. “Organizational Justice Theories and Landmark Cases”. **The International Journal of Organizational Analysis**. c. 8. s. 1 (2000): 68-88.
- Chompookum, Dhitiporn, C. Brooklyn Deer. “The Effects of Internal Career Orientations on Organizational Citizenship Behavior in Thailand”. **Career Development International**. c. 9. s. 4 (2004): 406-423 (Aktaran: Özdemir, Yasemin. “Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği”. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).
- Cohen, R. L. “Distributive Justice: Theory and Research”. **Social Justice Research**. s. 1 (1987): 19-40 (Aktaran: İşbaşı, Janset Özen. “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000).
- Cohen, R. L. “Distributive Justice: Theory and Research”. **Social Justice Research**. s. 1 (1987): 19-40 (Aktaran: Özdevecioğlu, Mahmut. “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. s. 21 (2003): 77-96).
- Cohen-Charash, Yochi, Paul E. Spector. “The Role of Justice In Organizations: A Meta Analysis”. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. c. 86. s. 2 (2001): 278-321.
- Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porter, K. Yee Ng. “Justice At The Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research”. **Journal of Applied Psychology**. c. 86 s. 3 (2001): 425-445.
- Cowherd, Douglas M., David I. Levine. “Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive JusticeTheory”. **Administrative Science Quarterly**. c. 37. s. 2 (1992): 302-320.
- Cropanzano, Russell, Zinta S. Byrne, D. Ramona Bobocel. “Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice”. **Journal of Vocational Behavior**. c. 58 (2001): 164-209.

- Çakmak, Kadriye Övgü. “Performans Değerleme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Çelik, Mazlum. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Bir Uygulama”. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Çerik, Şule. “Örgütsel Davranışta Etkin Bir Olgu: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”. **Yönetim-İletişim-Kültür**. ed. Jale Minibaş Poussard, Turhan Erkmen. 1. bs. İstanbul: Arıkan Basım, 2008: 175-211.
- Çetin, Münevver Ölçüm. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Deluga, R. J. “Leader-Member Exchange Quality And Effectiveness Ratings”. **Group And Organization Management**. c. 23. s. 2 (1998): 189-217 (Aktaran: Çerik, Şule. “Örgütsel Davranışta Etkin Bir Olgu: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”. **Yönetim-İletişim-Kültür**. ed. Jale Minibaş Poussard, Turhan Erkmen. 1. bs. İstanbul: Arıkan Basım, 2008: 175-211).
- Doğan, Hulusi. “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”. **Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi**. c. 2. s. 2 (2002): 69-78.
- Dyne, L. V., J. W. Graham, R. M. Dienesch. “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation”. **Academy Of Management Journal**. c. 37. s. 4 (1994): 765-802.
- Erdoğan, Berrin. “Antecedents and Consequences of Justice Perceptions In Performance Appraisals”. **Human Resource Management Review**. s. 12 (2002): 555-578.
- Flint, Douglas, Pablo Hernandez-Marrero. “A Structural Equation Modelling Analysis of Fairness Heuristic Theory”. **The Journal of American Academy of Business**. s. 5 (2004): 144-152.
- Folger, Robert. “Justice, Motivation and Performance Beyond Role Requirements”. **Employee Responsibilities and Rights Journal**. c. 6. s. 3 (1993): 239-248.
- Folger, Robert, Russell Cropanzano. **Organizational Justice and Human Resource Management**. London: Sage Publications, 1998.
- Gilliland, Stephen W., David Chan. “Justice In Organizations: Theory, Methods and Applications”. **Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology**. ed. Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil, Chocholingam Viswesvaran. 4. bs. London: Sage Publications, 2008: 143-165.
- Gouldner, Alvin W. “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement”. **American Sociological Review**. s. 25 (1960): 161-178 (Aktaran: Çelik, Mazlum. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Bir Uygulama”. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007).
- Greenberg, Jerald. “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”. **Journal of Management**. c. 16. s. 2 (1990): 399-432.
- _____. “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”. **Academy of Management Review**. c. 12. s. 1 (1987): 9-12.

- Greenberg, Jerald, Claire L. McCarty. "The Interpersonal Aspects of Procedural Justice: A New Perspective on Pay Fairness". **Labor Law Journal**. Ağustos (1990): 580-586.
- Greenberg, Jerald, Jason A. Colquitt. **Handbook of Organizational Justice**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2005. <http://books.google.com.tr> [03.01.2009].
- Greenberg J., R. A. Baron. **Behavior In Organizations**. 7th Ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.
- Gürbüz, Sait. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c. 3. s. 1 (2006): 48-75.
- Irak, Doruk Uysal. "Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu". **Türk Psikoloji Yazıları**. c. 7. s. 13 (2004): 25-43.
- İşcan, Ömer Faruk, Atılhan Naktiyok. "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları". **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. c. 59. s. 1 (2004): 181-201.
- Kamer, Meltem. "Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri". Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Kelloway, E. K., C. Loughlin, J. Barling, A. Nault. "Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Seperate But Related Constructs". **International Journal of Selection and Assessment**. c. 10. s. 1-2 (2002): 143-151 (Aktaran: Sezgin, Ferudun. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar". **GÜ Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 25. s. 1 (2005): 317-339).
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 11. bs. İstanbul: Arıkan Basım, 2007.
- Konovsky, Mary A. "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations". **Journal of Management**. c. 26. s. 3 (2000): 489-511.
- Konovsky, Mary A., Russell Cropanzano. "Perceived Fairness of Employee Drug Testing As A Predictor of Employee Attitudes and Job Performance". **Journal of Applied Psychology**. c. 76. s. 5 (1991): 698-707 (Aktaran: Eker, Gülden. "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri". Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006).
- Köse, Sevinç, Burak Kartal, Nilgün Kayalı. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. s. 20 (2003): 1-19.
- Latham, Gary P., Daniel P. Scarlicki. "Criterion-Related Validity Of The Situational and Patterned Behavior Description Interviews With Organizational Citizenship Behavior". **Human Performance**. c. 8. s. 2 (1995): 67-80.
- Leventhal, G. S. "What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study Of Fairness in Social Relationships". **Social Exchange: Advances in Theory and Research**. ed. K. J. Gergen, M. S. Greenberg, R. H. Willis. New York: Plenum, 1980: 27-55 (Aktaran: Özdevecioğlu, Mahmut. "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. s. 21 (2003): 77-96).

- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, Michael Ahearne. "Some Possible Antecedents And Consequences Of In-Role And Extra-Role Sales Performance". **Journal Of Marketing**. c. 62. s. 3 (1998): 87-98.
- Masterson, Suzanne S., Kyle Lewis, Barry M. Goldman, M. Susan Taylor. "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects Of Fair Procedures And Treatment on Work Relationships". **Academy of Management Journal**. c. 43. s. 4 (2000): 738-748.
- Minibaş Poussard, Jale. "İletişim ve Kültür Adalet Duygusunu Nasıl Etkiler?". **Yönetim, İletişim, Kültür**. ed. Jale Minibaş Poussard, Turhan Erkmén. 1. bs. İstanbul: Arıkan Yayınları, 2008: 109-127.
- Moore, Jo Ellen, Marry Sue Love. "IT Professionals As Organizational Citizens". **Communications Of The ACM**. c. 48. s. 6 (2005) (Aktaran: Çelik, Mazlum. "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Bir Uygulama". Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007).
- Mueller, Charles W., Tor Wynn. "The Degree to Which Justice Is Valued In The Workplace". **Social Justice Research**. c. 13. s. 1 (2000): 1-24 (Aktaran: Özmen, Ömür N. T., Yasemin Arbak, Pınar Süral Özer. "Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma". **Ege Akademik Bakış**. c. 7. s. 1 (2007): 17-33).
- Oktay, Mahmut. **İletişimciler İçin: Davranış Bilimlerine Giriş**. İstanbul: Der Yayınları, 1996.
- Organ, D. W. **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**. Lexington: Lexington Books, 1988.
- _____. "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior". **Research In Organizational Behavior**. s. 12 (1990): 43-72.
- Özdevecioğlu, Mahmut. "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. s. 21 (2003): 77-96.
- Özen İşbaşı, Janset. "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalet İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.
- Özmen, Ömür N. T., Yasemin Arbak, Pınar Süral Özer. "Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma". **Ege Akademik Bakış**. c. 7. s. 1 (2007): 17-33.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie. "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness". **Journal Of Marketing Research**. c. 31. s. 3 (1994): 351-363 (Aktaran: Özen İşbaşı, Janset. "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalet İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000).
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, C. Hui. "Organizational Citizenship Behaviors As Determinants Of Managerial Evaluations of Employee Performance: A Review and Suggestions For Future Research". **Research In Personel and**

- Human Resources Management**. ed. G. R. Ferris, K. M. Rowland. Greenwich: Jai Press, 1993: 1-40.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, Daniel G. Bachrach. "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions For Future Research". **Journal Of Management**. c. 26. s. 3 (2000): 513-563.
- Roethlisberger, F. J., W. J. Dickson. **Management and The Worker**. New York: Wiley Science Editions, 1964 (Aktaran: Özen İşbaşı, Janset. "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000).
- Saylı, Halil. "Örgüt ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı". www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/orgut.doc [17.01.2009].
- Schappe, Stephen P. "The Influence Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior". *Journal Of Psychology*. c. 132. s. 3 (1998) (Aktaran: Çelik, Mazlum. "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Bir Uygulama". Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007).
- Sezgin, Ferudun. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar". **GÜ Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 25. s. 1 (2005): 317-339.
- Shaw, John C., Eric Wilde, Jason A. Colquitt. "To Justify Or Excuse?: A Meta-Analytic Review of The Effects of Explanations". **Journal of Applied Psychology**. c. 88. s. 3 (2003): 444-458.
- Taşçı, Deniz, Umut Koç. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma". **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 7. s. 2 (2007): 373-382.
- Tutar, Hasan. "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi". **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**. c. 12. s. 3 (2007): 97-120.
- Tyler, Tom R. "Conditions Leading to Value-Expressive Effects in Judgements of Procedural Justice: A Test of Four Models". **Journal of Personality and Social Psychology**. c. 52. s. 2 (1987): 333-334 (Aktaran: Çakmak, Kadriye Övgü. "Performans Değerleme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması". Yüksek Lisans Tezi. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).
- Tyler, Tom R., Steven L. Blader. "The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity and Cooperative Behavior". **Personality and Social Psychology Review**. c. 7. s. 4 (2003): 349-361.
- Vecchio, Robert P. **Organizational Behavior**. USA: Dryden Press, 1991 (Aktaran: Yürür, Senay. "Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama". Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).

- Yıldırım, Fatma. “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık İle Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi”. **Mülkiye Dergisi**. c. XXVII. s. 239 (2009): 371-402.
- Yılmaz, Abdullah, Ceren Giderler. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Kuramsal Bir İnceleme”. **EKEV Akademi Dergisi**. c. 11. s. 30 (2007): 263-278.
- Yılmaz, G. “İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi”. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- Yücel, Cemil, Gülden Samancı (Kalaycı). “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”. **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 19. s. 1 (2009): 113-132.
- Yürür, Senay. “Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama”. Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- _____. “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 13. s. 2 (2008): 295-312.