

**ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR KAMU HASTANESİ
İLE ÖZEL HASTANE KARŞILAŞTIRMASI**

Erkan KARACA

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2016

**ÖRGÜTSEL ADALET İLE
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR KAMU HASTANESİ İLE
ÖZEL HASTANE KARŞILAŞTIRMASI**

Erkan KARACA

T.C.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Bilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eskişehir, 2016

T.C.

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTİSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Erkan KARACA tarafından hazırlanan Örgütsel Adalet İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Hastanesi İle Özel Hastane Karşılaştırması başlıklı bu çalışma 16.06.2016 tarihinde Eskişehir Osmangazi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İşletme Anabilim/İşletme Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan  Prof. Dr. Umut KOC

Akademik Ünvanı ve Adı Soyadı

Üye  Dr. D. Alper BAKIR

Akademik Ünvanı ve Adı Soyadı

(Danışman)

Üye  Prof. Dr. N. S. İbrahim PASINÇALI

Akademik Ünvanı ve Adı Soyadı

ONAY..../..../20...

Enstitü Müdürü

...../...../2016

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Erkan KARACA

ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR KAMU HASTANESİ İLE ÖZEL HASTANE KARŞILAŞTIRMASI

KARACA, Erkan

Yüksek Lisans-2016

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç.Dr. Alper ÖZMEN

Bu çalışmanın amacı, sağlık kurumlarında çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini incelemektir. Çalışma, söz konusu iki kavram ile ilgili literatür taraması ve araştırma olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet kavramı, ikinci bölümünde ise örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ve örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi açıklanmıştır. Üçüncü bölümde yer alan alan araştırması, çalışmanın amacı doğrultusunda kavramlar arasındaki ilişkiyi ve literatürden yararlanılarak hazırlanmış olan hipotezleri test etmek üzere Eskişehir ilinde bulunan bir kamu hastanesi ve özel hastanede gerçekleştirilmiştir. Yöntem kısmında demografik özellikler, örgütsel adalet ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin analiz edilmesine imkan sağlayan 200 adet anketin verileri, SPSS 20.0 istatistik programı kullanılarak spearman korelasyon testi ile analiz edilmiştir. Bu çalışmanın sonucuna göre Kamu Hastanesinde, Özel Hastanede ve genel olarak her iki kurumdan elde edilen veriler birlikte analiz edildiğinde örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

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

ABSTRACT

RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL JUSTICE WITH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR: COMPARISON OF A PUBLIC HOSPITAL WITH A PRIVATE HOSPITAL

KARACA, Erkan

Master Degree-2016

Department of Business Administration

Advisor: Associate Professor Dr. Alper OZMEN

The aim of this study is to examine the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviour in the health sector. The study consists of three parts including literature review and the research of two concepts. In the first part of the study, the concept of organizational justice is examined; in the second part of the study the concept of organizational citizenship behavior is examined and the relationship between the two concepts is explained. In the third part, in order to test the relationship between the concepts and hypothesis prepared from surveillance of literary, the application is applied to the staff of the public hospital and private hospital in Eskisehir. At the part of method of data collection, demographic characteristics, organizational justice instrument and organizational citizenship behavior instrument and questions were used in the research. 200 piece surveys' data that enable to analyze the relationship between variables, was analyzed with spearman correlation test by using statistical program SPSS 20.0. According to the results of the study, there is no relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviour at the public hospital and private hospital. Also, the data obtained from the two institutions there is no relationship when analyzed together.

Keywords : Organizational Justice, Organizational Citizenship Behaviour, Health Organization

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
EKLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
ÖNSÖZ.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI	3
1.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN ALT BOYUTLARI	5
1.2.1. Dağıtım Adaleti	5
1.2.2. Prosedür Adaleti (İşlemsel Adalet).....	6
1.2.3. Etkileşim Adaleti	7
1.3. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ KURAMSAL YAKLAŞIMLAR.....	8
1.3.1. Örgütsel Adalet Teorileri	8
1.3.2. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması.....	12
1.3.2.1. Reaktif İçerik Kuramları	12
1.3.3.2. Proaktif İçerik Kuramları	14
1.3.3.3. Reaktif Süreç Kuramları	15
1.3.3.4. Proaktif Süreç Kuramları	16

1.4. ÖRGÜTSEL ADALETİN ETKİLEDİĞİ ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER	18
1.4.1. Örgütsel Bağlılık.....	18
1.4.2. İş Tatmini.....	19
1.4.3. Örgütsel Güven.....	20
1.4.4. Liderlik	21
1.4.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	22

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI VE KAPSAMI	24
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ KURAMSAL GELİŞİMİ.....	30
2.2.1. Barnard'ın Katkıları.....	31
2.2.2. Roethlisberger ve Dickson'ın Katkıları	32
2.2.3. Katz ve Kahn'ın Katkıları.....	34
2.2.4. Gouldner'ın Katkıları.....	35
2.2.5. Blau'nun Katkıları	36
2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARI	37
2.3.1. Dennis W.Organ'ın Tanımladığı Boyutlar.....	40
2.3.1.1. Özgecilik	40
2.3.1.2. Vicdanlılık.....	41
2.3.1.3. Nezaket.....	42
2.3.1.4. Centilmenlik.....	42
2.3.1.5. Sivil Erdem	43
2.3.2. P.M. Podsakoff ve S.B. McKenzie'nin Tanımladığı Boyutlar	44
2.3.2.1. Yardımseverlik (Helping Behaviour).....	44
2.3.2.2. Centilmenlik (Sportsmanship)	44
2.3.2.3. Örgütsel İtaat (Organizational Compliance).....	45

2.3.2.4. Örgütsel Sadakat (Organizational Loyalty)	45
2.3.2.5. Bireysel İnisiyatif (İndividual İnitiatif)	45
2.3.2.6. Örgütsel Katılım/Sivil Erdem (Civic Virtue).....	46
2.3.2.7. Kendini Geliştirme (Self Development)	46
2.3.3. Williams ve Anderson'un Tanımladığı Boyutlar	47
2.3.3.1. Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD-B)	47
2.3.3.2. Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD-Ö).....	47
2.3.4. J.W. Graham'ın Tanımladığı Boyutlar	47
2.3.4.1. Örgütsel İtaat (Organizational Obedience)	48
2.3.4.2. Örgütsel Sadakat (Organizational Loyalty)	48
2.3.4.3. Örgütsel Katılım (Organizational Participation).....	48
2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI ORTAYA ÇIKARAN FAKTÖRLER	48
2.4.1. Bireysel Özellikler	49
2.4.2. Görev Özellikleri	50
2.4.3. Örgütsel Özellikler.....	51
2.4.4. Liderlik Davranışları.....	52
2.5. ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR KAMU HASTANESİ İLE ÖZEL HASTANE KARŞILAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	56
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	57
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	57
3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	58
3.4.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	59
3.4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	60

3.4.3. Araştırmanın Hipotezleri	61
3.4.4. Veri Toplama Tekniği.....	62
3.4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	63
3.5. VERİLERİN ANALİZİ VE TESPİTLER.....	64
3.5.1. Araştırma Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	66
3.5.2. Güvenilirlik Analizi	69
3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ TESTLERİ	70
3.6.1. Spearman Korelasyon Analizi	70
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	78
KAYNAKÇA	84
EK-1.....	95

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Adalet ile İlgili Teoriler.....	10
Tablo 2. Greenberg' in Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması.....	17
Tablo 3. Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayıcı Sorular	17
Tablo 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Tarihsel Özeti	39
Tablo 5. Normallik Testi Sonuçları	65
Tablo 6: Her İki Kurumda Çalışan Personelin Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	67
Tablo 7. ÖA ve ÖVD Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları	69
Tablo8. Güvenilirlik Katsayısı ve Güven Düzeyi (ÖA'nın ve ÖVD'nin Boyutları) 69	
Tablo 9. Korelasyonlar	70
Tablo 10. Örgütsel Adalet ile ÖVD'nin Alt Boyutlar Korelasyonu.....	71
Tablo 11. ÖVD ile Örgütsel Adaletin Alt Boyutlar Korelasyonu.....	72
Tablo12. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ile ÖVD'nin Alt Boyutları Korelasyonu (Her iki Kurumda).....	74
Tablo13. Kurumlara Göre Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılık....	76
Tablo14. Kurumlara Göre ÖVD ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılık	75
Tablo15. Kabul ve Red Edilen Hipotezler	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler ve Sonuçları.....52

EKLER LİSTESİ

Ek-1: Anket Formu.....	94
-------------------------------	-----------

KISALTMALAR LİSTESİ

Akt.	: Aktaran
C	: Cilt
KH	:Kamu Hastanesi
No	: Sayı
ÖA	: Örgütsel Adalet
ÖAÖ	: Örgütsel Adalet Ölçeği
ÖH	: Özel Hastane
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ÖVDÖ	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği
s.	: Sayfa
ss.	: Sayfa Sayısı
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu
vd.	: Ve diğerleri

ÖNSÖZ

Günümüz yoğun rekabet şartlarında çalışanların sadece yazılı olan görevlerini yapmaları örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi ve ilerlemesi için yeterli olmamaktır. Kural ve prosedürlere dayanan görevlerinin dışında örgütünün mevcudiyetini devam ettirebilmesi için gönüllü olarak ek yükler edinmesi, kurumuna destek olması önemli ve gereken bir davranış kodunu temsil etmektedir. Dolayısıyla işletme hayatında örgütsel adaletin sağlanması ve kişilerin belirlenmiş görev tanımlarının dışında örgüte katkı sağlayacak olumlu davranışları sergilemeleri önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiş ve bir kamu hastanesi ile özel hastane araştırma sonuçları karşılaştırılmış ve yorumlanmıştır. Literatür taraması ve alan araştırması ile desteklenen araştırmanın sağlık örgütlerinin yönetiminde olumlu katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Çalışmanın hazırlanmasında başta konu seçimi olmak üzere her türlü desteği hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım Doç.Dr. Alper ÖZMEN hocama ve yüksek lisans eğitimim boyunca ders aldığım tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Çalışmamın her aşamasında beni hep destekleyen ve sabırla yanımda olan eşim Fadime KARACA, çocuklarım Kadir Alp ve Yağız Alp KARACA'ya en samimi duygularıyla teşekkür ederim.

GİRİŞ

İnsan sosyal bir varlıktır ve çevresiyle devamlı olarak ilişki içinde olmak durumundadır. Günlük yaşamda bu ilişkiler çoğunlukla aile ve iş ortamında kurulmaktadır. Aile ortamında kurulan ilişkiler genellikle karşılık beklemeden sevgi çerçevesinde kurulan ilişkilerdir. Ancak çalışma ortamında veya ait olunan örgütlerde kurulan ilişkiler, ortaya konulan emek ve bunun karşılığında elde edilen kazanımlarla doğru orantılı bir seyir izler. İnsanlar bu ortamlarda adaleti sorgular ve kendilerine haksızlık yapıldığını düşündüklerinde örgütleri ile olan ilişkilerinde olumsuz davranışlar sergileyebilirler. Bundan dolayı örgütlerde adaletin sağlanması önemlidir.

Örgütsel adalet genel olarak, bireyin örgütteki uygulamalarla ilgili adalet algılarını olarak literatürde tanımlanmaktadır. Çalışanlar bu algılarını yönünde olumlu veya olumsuz tutum geliştirmekte, geliştirdikleri tutumları da örgütlerine karşı davranışa dönüştürmektedirler. Çalışanların örgütsel adaletle ilgili olarak, örgütün işleyişi esnasında yöneticileri tarafından adaletli bir uygulamaya tabi tutulduklarına veya tutulmadıklarına dair algıları örgütsel davranışları üzerinde etkili olmaktadır.

Örgütlerdeki bir çok sürecin insan kaynağıyla gerçekleştirildiği göz önüne alındığında, çalışanların çeşitli konulardaki algıları ve bunun sonucunda ortaya koydukları tutum ve davranışlarının son derece önemli olduğu görülür. Örgüt çalışanlarının bilgi, beceri ve birikimlerinden oluşan insan kaynağı, örgütlerin rekabet üstünlüğünü yakalamalarında önemli rol oynayarak, örgütsel performansın artırılmasına katkıda bulunan ve örgütleri başarıya götüren temel faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu kaynak örgütlerde sözleşmelerde yazılı olarak belirtilmiş olan biçimsel rol tanımlamaları ile etkili olarak kullanılamamaktadır. Örgütler, çalışanlarından bunun ötesine geçerek daha fazla katkı yapmalarını yani örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini beklemektedirler.

Örgütsel vatandaşlık davranışı literatürde, çalışanların gönüllü olarak yaptıkları, biçimsel rol tanımlarında ya da sözleşmelerinde yer almayan, örgütsel başarıya katkıda bulunan, örgütü dışarıya karşı koruyan, yerine getirilmediğinde ceza gerektirmeyen, örgüt açısından arzulanan bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Literatür incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların bu davranışı sergilemelerinde etkili olan, örgüte bağlılık, örgütsel güven, iş tatmini, motivasyon, liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel adalet gibi örgütsel ve yönetsel faktörlerle ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülen faktörlerden biri olan örgütsel adalet konusu karşılıklı ilişki ekseninde ele alınmıştır.

“Örgütsel Adalet” ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” konuları son yıllarda sosyal bilimler alanında araştırmacıların dikkatini çeken, gerek Türkiye’de gerekse yurt dışında popülerliği olan örgütsel davranış modelleridir. Çünkü bu konuların çalışanların bireysel ve örgütsel performansları ile doğrudan ilgili olduğu düşünülmektedir. Bu araştırmada söz konusu iki unsurun birbirleriyle ilişkileri kamu hastanesi ve özel hastanede incelenmiş ve kurumlar arası karşılaştırma yapılmıştır. Bu yönüyle de Türkiye’de literatürde ilk olacağı ve önemli katkılar sağlayacağı öngörülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

Örgütsel adalet kavramı son yıllarda yönetim alanında araştırmalar yapan araştırmacılar tarafından çalışma konusu olarak sıkça ele alınmaktadır. Bunun en önemli sebeplerinden biri günümüzde kaynakların kıt olması ve etkin şekilde kullanımının kaçınılmaz bir zorunluluk olmasıdır. Üretim kaynaklarından olan emek, sermaye, doğal kaynaklar ve girişimci gibi kaynakların arasında yer alan insan kaynağı olarak adlandırabileceğimiz emek belki de en önemli olan kaynaktır. Bu kaynak ne kadar verimli kullanılırsa örgütler ve işletmelerde o kadar verimli olacaklardır ve kendilerini geliştirebileceklerdir. Örgütsel adalet, yönetim konusunda ki diğer önemli başlıklar olan iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, motivasyon, liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı vb...gibi konularla yakından ilgili olmasından dolayı insan kaynağının verimli kullanılmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Örgütsel adalet, örgütte çalışan bireylerin içinde buldukları örgütle ilgili algılarıdır. Örgüt içinde ortaya konulan uygulamalar sonucu bu algılamalar ortaya çıkmaktadır. Örgütsel adalet ile ilgili temel araştırmalar Adams'ın (1965) eşitlik teorisine dayanmaktadır. Adams adalet kavramını, işgörenlerin elde edecekleri sonuçlarla ilgili ödeme oranları (ücret veya işyerindeki pozisyonları gibi) ile girdilerin (zaman ve performans gibi), işyerlerinde kendi meslektaşları arasında karşılaştırmasından ulaşılabilecek netice, adil bir davranış olup olmamasına göre kavramlaştırmıştır. Bu teoride bireyler kendi çalışmalarını sonucu hak ettikleri kazanımları başka örgütte benzer durumda olan bireylerin kazanımları ile karşılaştırırlar. Bunun sonucunda kendi örgütüyle, işletmesiyle, yöneticileriyle ve işgören arkadaşlarıyla ilgili tutumlar geliştirir (Uluköy, 2014: 213). Bu tutumları değerlendirmesiyle örgüt içinde kendisine adil davranılıp davranılmadığını belirler. Ancak adalet algılaması sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir.

Örgütteki kurallar ve bu kuralların kişilere göre uygulanış şekli ve bireyler arasındaki etkileşimde adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Örgütsel adalet kavramı içinde yer alan adaletin kelime anlamına bakıldığında genel olarak hak, doğruluk, eşitlik, başkalarının hakkına ve hukukuna saygı duyma, dürüstlük, tarafsızlık gibi anlamlara gelmektedir. Adalet TDK'ya göre ise 'Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, herkese uygun olanı verme, doğruluk' anlamlarına gelmektedir. Başka bir ifadeyle adalet hak ve hukuku gözetme ve buna göre davranmayı ifade eder.

Adalet kavramı haklılık ya da doğruluk ifadesi olarak da tanımlanmakta ve bireylerin birlikte ortak yer aldığı her ortamda da önemini korumaktadır. Örgüt ve adalet kelimeleri yan yana geldiğinde ise durum oldukça hassaslaşmakta ve ciddi çalışmalara konu olmaktadır (Arkun, 2011: 19). Örgütlerde adalet ile ilgili konular, tarafların kaynaklar üzerindeki hakları anlamına gelmektedir. Burada taraflar yönetici ve yönetilenler olduğu gibi şahısların dışında işletmeler, uluslar, ülkelerde olabilirken, kaynaklar da sosyal ve ekonomik haklar olabilir (İşbaşı, 2000: 41). Örgütsel adalet özellikle kaynakların yeterli olmadığı durumlarda daha da çok ön plana çıkmaktadır. Kaynaklar yeterliyken genelde bireyler kaynaktan ne kadar ve nasıl pay aldıklarını önemsemezler.

Örgütsel adalet ile ilgili literatürde bir çok tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazılarında örgütsel adalet şu şekilde tanımlanmıştır;

➤ Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların dağıtımının, bu dağıtım kararlarının belirlenmesinde kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürler yürütülürken oluşan işgörenler arasındaki ilişkilerin nasıl olması gerektiğini gösteren kurallar ve normlar ile ilgilidir (Folger ve Cropanzano, 1998).

➤ Örgütsel adalet, çalışma alanları ile direkt ilgili ve adaleti açıklayan kavrama örgütsel adalet denir (Moorman, 1991; Arkun 2011: 20).

➤ Örgütsel adalet, işyerindeki doğruluğun rolü, haklılığın korunmasında otoritenin işlevidir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 182).

- Örgütsel adalet, örgütlerde girdilerin sonucunda ortaya çıkan çıktılarının (ödül- cezalar) nasıl dağıtılacağını belirleyen kurallar ve sosyal normlardır (Yıldırım, 2007: 256).
- Örgütsel adalet, örgütlerde adaletin etkisini ortaya çıkarmaya yönelik olarak kullanılan bir terimdir. Daha belirgin bir ifade ile örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil olarak davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları (örgüte bağlılık, iş tatmini vs.) nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (Töremen vd., 2010: 82).
- Örgütsel adalet adil olmayı gerektiren ve bireyin adalet algısını ifade eden kavramdır (Uluköy, 2014 :213).
- Geniş bir tanımla örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır (Greenberg, 1996; Özdevecioğlu, 2003: 78).

1.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN ALT BOYUTLARI

Literatür taramasında örgütsel adaletin farklı boyutlarda incelendiği görülmüştür. Bazı araştırmalar da iki boyut olarak (dağıtım adaleti, prosedür adaleti), bazılarında etkileşim adaleti farklı bir alt boyut olarak alınarak 3 başlık altında ele alınmış (dağıtım, prosedür ve etkileşim), bazılarında da 4 boyut olarak incelenmiştir (dağıtım, prosedür, etkileşim ve bilgisel). Ancak genel olarak araştırmacılar, yaptıkları çalışmalar sonucunda örgütsel adaleti dağıtım adaleti, prosedür adaleti (işlemsel adalet) ve etkileşim adaleti olmak üzere üç temel başlık altında ele almışlardır. Bu araştırmada örgütsel adaleti 3 alt boyut olarak araştıracağız. Yapılacak olan alan araştırmasında kullanılacak olan anket bu boyutları ölçmeye yönelik olacaktır.

1.2.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti, görevler, maaşlar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, terfiler, ücretler vb. ortaya çıkan sonuçların ya da ödülleri hakkaniyeti ile işgörenler arasında dağıtılmasıdır (Özyurt, 2010: 37). Dağıtım adaleti, eşitlik teorisi içinde yer alır. Örgütte işgörenler katkı yaptıkları ölçüde bunun sonucunu alırlar.

Örgütteki yöneticiler performansa dayalı olarak ödül ve cezaları dağıtırlar. Yöneticiler işgörenlerin performans gibi objektif sonuçları yerine ırk, cinsiyet ve din gibi subjektif özelliklerini değerlendirerek onlara farklı tutumlarda bulunmamalıdır (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187).

Dağıtım adaleti, örgütsel kazançların veya çıktıların dağıtımını konusunda tüm işgörenlerin aynı şekilde bunlardan yararlanıp yararlanmadığı ve işyerinde kazançların paylaşımının farklılık gösterip göstermediği gerçeğiyle ilgilidir (Cropanzano vd., 2007).

Dağıtım adaletinde işgörenler için kazanımların örgüte katkı yaptıkları derecede dağıtılması noktasında referanslar çok önemlidir. Referanslar çeşitli olabilir, ancak işgörenler en çok kendileri ile eşdeğerde olan kişilerin kazanımlarını referans olarak alırlar. İşgören kendisi ile aynı işi yapan kişiyle aynı kazanımları elde ediyorsa bunda bir sorun olmadığına karar verir ve sonuçtan hoşnut olur. Ancak kazanımlar farklıysa farklı sonuçlar ortaya çıkabilir. Eğer işgören referans aldığı kişiden fazla kazanım elde ettiğini fark ederse suçluluk duygusuna kapılabilir ya da daha az kazanım elde ettiğine karar verirse işyerine ve örgütüne karşı olumsuz tavırlar geliştirebilir. Aynı kazanımları elde eden iki kişi aynı referansları kullanmıyorlarsa farklı adalet düzeyi algılayabilirler. Böyle bir durumda kişiler referanslarının standartlarını değiştirerek ortaya çıkan hoşnutsuzluklarının derecesini azaltabilirler (Yıldırım, 2007: 254).

1.2.2. Prosedür Adaleti (İşlemsel Adalet)

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda daha çok dağıtım adaleti üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak araştırmalar ilerledikçe, bireylerin örgütsel adalet algılarının oluşmasında elde ettikleri sonuçların yeterli olmadığı görülmüş ve örgütsel adaletin diğer bir önemli yönü olan prosedür adalet keşfedilmiştir (Irak, 2004: 29).

Prosedür, arzu edilen sonuçlara ulaşmak için kullanılan araçlardır. Sonuç (kazanım) ise dağıtım adaletini mümkün olduğunca adil bir şekilde paylaşmaktır. Prosedür adaleti ise bu kazanımların dağıtılmasında kullanılan yöntemlerin adil

olarak algılanmasıyla ilgilidir (Atalay, 2005: 15). Kararların adillğini konu alan dağıtım adaletinden farklı olarak prosedür adaleti, bu kararlara sebep olan süreçleri konu almaktadır (Çetin, 2009: 27).

İşlemsel adalet olarak da adlandırılan prosedür adaleti bir karar verilirken kullanılan işlemin adil olmasını ifade eder. İşgörenlerin, örgüt tarafından izlenen işlemlerin doğru olup olmadığına yönelik algılamalarıdır (Polat vd., 2008: 309).

İşgörenlerin ortaya koydukları performansları sonucunda elde ettikleri kazanımların dağıtılması sürecini açıklayan prosedür adaletinin temeli Thibault ve Walker'ın "Prosedür Adaleti Kuramı"na dayanmaktadır. Bu kuramda bireylerin süreç ve kararlar üzerindeki kontrol ve etki yeteneğine değinmişlerdir (Soydan, 2011: 36). Yapılan çalışmalar bireyler kendileri hakkında karar alınma sürecinde ne kadar buna müdahale ederlerse alınan kararda o derecede adaletli bulduklarını göstermektedir. Folger ve Crapanzano (1991), prosedür adaletini, kazanımların belirlenmesinde kullanılan metodlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlamışlar (Titrek, 2009: 554). Konovsky (2000) ise, işlemsel adaletin dağıtım kararlarının nasıl verildiği ve aynı zamanda nesnel ve öznel durumlarla ilgili olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Thibaut ve Walker, işlemsel adaletin iki alt boyutunun olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan yöntemler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsayan bu boyut, yasal işlemler olarak da adlandırılabilir (Yıldırım, 2010: 67). İkinci boyut ise, bilgilendirme ile ilgilidir. Alınan kararlardan etkilenen işgörelere yeterli ve gerekçeli olarak açıklama yapılması, açıklama isteme hakkının saklı tutulmasıdır. Karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şeklini ifade eder (Atalay, 2005: 16).

1.2.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti, çalışanlarla yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimden kaynaklanan adalet algılaması ile ilgilidir. Bu adalet türü, dağıtım kararından etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşim çerçevesinde

şekillenmektedir. Etkileşim adaleti, alınan kararların çalışanlara nasıl veya hangi tarzda söylendiği/ söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır (Demirel, vd. 2011: 103). Çalışanlar söz konusu kararları algılamada, yöneticilerin, diğerleriyle olduğu şekilde, kendileri ile iletişim kurmasını beklerler. Kurulan bu iletişimde de adalet ararlar. Yöneticiler tarafından farklı çalışanlarla farklı şekillerde iletişim kurulduğunda (nazik, kaba, saygılı, saygısız vb.), bu işgörenler tarafından adil olarak algılanmaz. Yöneticilerin ve kaynak dağıtıcıların olumsuz davranış biçimleri de çalışanların adalet algısını etkiler. Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği de çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 79).

Greenberg (1993) yayınladığı çalışmasında etkileşim adaletini iki boyut altında incelemiştir. Bunlardan birincisi “kişiler arası duyarlılık”, ikincisi ise “açıklamalar” ya da “sosyal sorumluluk” boyutudur. Bunlardan ilki, kararın uygulanmasından sorumlu olan kişilerin, karardan etkilenen bireylere nazik ve saygın davranıp davranmamasıyla ilgilidir. İkinci boyut ise, dağıtım kararının altında yatan mantığın, kararın etkilediği bireylere açık ve yeterli derecede açıklanıp açıklanmaması ile ilgilidir (Cihangiroğlu vd., 2010: 69).

1.3. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

1.3.1. Örgütsel Adalet Teorileri

Yazın incelendiğinde örgütsel adalet teorileri farklı şekillerde yer almıştır. Teoriler genellikle kazanımların dağıtımının adilliği konusuyla ilgilenmiştir. Bu konuyla ilgili olarak Homans’ın “Dağıtım Adaleti Kuramı” (1961) ve Adams’ın “Eşitlik Kuramı” nın (1965) ilk çalışmaları olduğu görülmektedir. 1980’li yıllardan itibaren var olan teorilerin ortaya çıkan sorulara cevap vermekte yetersiz kaldığı görülmüş ve farklı teoriler ortaya atılmıştır. Bu yeni teoriler daha çok alınan kararların adilliğini sorgulamak yerine kararların alınış süreçlerine dikkati çekmiştir. Adalet kavramı süreç yönelimli olarak yeniden incelenmeye başlanmıştır. Kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adilliği konusu üzerinde yoğunlaşan bu yeni araştırmalar araştırmacıları “prosedür adaleti” kavramına ulaştırmıştır (Poyraz vd., 2009: 73).

Bu anlamda Thibaut ve Walker yasal prosedürler üzerine yapılan araştırmalardan etkilenerak, anlaşmazlıkların çözüme ilişkin prosedürlere gösterilen tepkileri inceledikleri ve adına “Prosedür Adaleti Teorisi” verdikleri araştırma ile örgütsel adalet sadece dağıtım yönü ile değil süreç yönü ile de araştırılmıştır. Adaletin bu yönünü inceleyen diğer bir araştırmacı Leventhal (1980) olmuştur. İşlemsel adaletin farklı noktalarına dikkat çeken Leventhal, Adaleti Yargılama Modeli’ni (Justice Judgement Model) ileri sürmüştür. Burada ilk kez sistemin adil olması üzerinde durulmuştur.

Yapılan araştırmalara bakıldığında prosedür adaletine gösterilen ilginin giderek arttığını ancak dağıtım adaleti ile ilgili çalışmaların da sürdürüldüğünü söylemek mümkündür. Prosedür adaleti ile ilgili yapılan araştırmalar örgütler arasındaki belirli sorunlara odaklanırken adalet araştırmaları ise bireylerin örgütlerdeki genel adalet algılarına yoğunlaşmaktadır. Farklı çalışmalarda prosedür adaletinin bir çeşidi ya da bağımsız bir adalet türü olarak araştırılan etkileşim adaletide bu dönemde tanımlanmış bir kavramdır (Tan ve Çetin, 2011: 2).

Örgütsel adalet ve alt boyutları ile ilgili yapılan çalışmalar ve bunun sonucunda ortaya çıkan teoriler Tablo 1’ de görölmektedir.

Tablo 1. Örgütsel Adalet ile İlgili Teoriler

Geliştirilen Teori	Teoriye Katkı Yapanlar ve Çalışmaları	Teorinin Konusu (Teorinin Dayandığı Görüş)
Eşitlik Teorisi	Homans (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams (1965) Eşitlik Kuramı	İşgörenler örgüte yaptıkları katkılar sonucunda elde ettikleri kazanımları başkalarıyla karşılaştırırlar.
Adaleti Yargılama Modeli Teorisi	Levanthal (1976) Adaleti Yargılama Modeli	Kazanımların dağıtımında özel kriterleri olan dağıtım biçimlerini açıklar.
Görelî Yoksunluk Teorisi	Crosby (1976), Folger (1986) Görelî Yoksunluk Teorisi	İşgörenlerin yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda yaşadıkları adaletsizliği ifade eder.
Bilişsel Dayanaklar Teorisi	Folger (1986) Bilişsel Dayanaklar Teorisi	Alt kademe çalışanlar elde ettikleri kazanımları üst kademe çalışanların kazanımları ile karşılaştırır. Bu farklı sınıflar arası karşılaştırma bireyde yoksunluk hissine sebep olur. İşgörenler farklı ve daha tercih edilebilir bir seçenek hayal etmedikçe görelî yoksunluğu yaşanmayacağını ifade etmiştir.
İlişkisel Model Teorisi	Lind E.A.ve Tom R.Tyler (1988) İlişkisel Model (Grup Modeli)	Örgüt içinde yapılan her tür işlemde adil davranılmasının gerekliliğini ve çalışanlar açısından birlikte çalıştıkları gruplarla ilişkilerinin uzun süreli olmasını ifade eder.
Kestirme Adalet Teorisi	Lind E.A. (1992) Kestirme Adalet Teorisi	Bireylerin adalet kararlarını nasıl oluşturduklarına ilişkin

		bilgi vermekle kalmaz, adalete ilişkin kararların oluşmasında işlemlere ilişkin değerlendirmelerin, sonuçlara ilişkin değerlendirmelere göre neden daha etkili olduğunu açıklar.
Ahlaki Erdemler Modeli Teorisi	Folger (1994) Ahlaki Erdemler Modeli	İşgörenler sahip oldukları kişisel itibarlarını ve özdeğerlerini önemsedikleri için adaleti istediklerini açıklar.
Çoklu Yaklaşımlar Modeli Teorisi	Williams (1997) Çoklu Yaklaşımlar Modeli	İşgörenlerin en az dört tane birbiriyle ilişkili psikolojik ihtiyacı olduğunu vurgulamaktadır.(Ait olma gereksinimi, Kontrol gereksinimi, Olumlu Kendilik olma ihtiyacı ve Anlamlı Varoluş)

Kaynak : İşbaşı, 2000; Sarı, 2011; Arkun, 2011

İlk sosyal adalet teorileri (Dağıtım Adaleti Teorisi, Eşitlik Teorisi, Göreli Yoksunluk Teorisi, Bilişsel Dayanaklar Teorisi vb...) genel olarak sosyal etkileşimlerden yola çıkmışlar ve özelde örgütsel adaletle bağlantılı davranışların açıklanmasında yetersiz kalmıştır. Teorilerin sayıca fazlalığı ve aynı temelden yola çıkarak geliştirilmiş olmaları nedeniyle birbirleriyle örtüşen veya birbirini kapsayan sonuçlar ortaya koymaları, sınıflandırmalarını güçleştirmiştir. Greenberg(1987) tarafından “A Taxonomy of Organizational Justice Theories” başlıklı çalışmasında farklı bir sınıflama yapılmıştır (Ateş, 2004: 12). Greenberg, örgütsel adaletle ilgili geliştirilen teorileri iki boyut altında toplamıştır. Bunlar tepkisel-önleyici(reactive-proactive) ve içerik-süreç (process-content) boyutlarıdır.

Reaktif (tepkisel) teoriler, bireylerin örgüt içinde adil olmayan uygulamalarla sonuçlanacak durumlardan kaçınma durumları ve adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Proaktif (önleyici) teoriler ise, kişilerin örgüt içinde adaleti sağlamak üzere sergiledikleri davranışlara yoğunlaşan ve bireylerin örgüt içinde adil bir ortamın yaratılmasına yönelik çabalarını konu alan teorilerdir (İyigün, 2012: 54).

İçerik teorileri elde edilen kazanımların sonuç olarak dağıtımının gerçekleşmesi esnasında adil olup olmadığı üzerine yoğunlaşırken, süreç teorileri ise bireylerin örgüt içinde elde ettikleri çeşitli kazanımların nasıl belirlendiği üzerinde durmaktadır. Süreç teorileri örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerine yoğunlaşmaktadır (Tuna, 2013: 1001).

1.3.2. Greenberg’in Adalet Teorileri Sınıflandırması

1.3.2.1. Reaktif İçerik Kuramları

Reaktif içerik (tepkisel) kuramlar, çalışanların örgüt içindeki adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkiler üzerinde odaklanan kavramsal yaklaşımlardır. Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı, Adams’ın (1965) Eşitlik Kuramı, Walster’ın geliştirdiği Eşitlik Kuramı versiyonları (1978) ve Crosby’nin Göreli Yoksunluk Kuramı bu kuramlar arasında sayılabilir. Bu kuramlar, kişilerin adil

olmayan ilişkilere belli olumsuz duygularla yanıt verdikleri ve adil olmayan uygulamaları düzeltecek şekilde davranarak başa gelen adaletsizliklerden kaçınmaya çalıştıkları şeklindeki görüş etrafında birleşmişlerdir.(Yıldırım, 2010: 69).

Toplumsal adalet teorilerinden olan ve örgütlerde uygulanan bu teoriler genellikle örgütlerden uyarlanarak değil toplum içerisinde uygulanarak ortaya çıkmıştır. Bu teorilerin en belirgin özelliği ortak bir görüşü paylaşmalarıdır. Bu görüşe göre; çalışanlar örgütlerde adaletsiz bir durum hissettiklerinde negatif tutumlar geliştirerek tepkilerini göstermektedirler. Bu tepkiler reaktif içerik teorileri olarak adlandırılmaktadırlar (Şanlımeşhur, 2015: 11).

Homans'a göre, bireyler örgütlerine sağlamış oldukları katkılar ile kendilerine örgüt tarafından sağlanan kazanımları orantılı bulduklarında, adil bir çalışma ortamı oluştuğuna ve adaletin sağlandığına yönelik algılarının olumlu yönde oluştuğunu belirtmektedir (Ertürk, 2014: 74).

Adams'ın Eşitlik Teorisi, Homans'ın Dağıtımsal Adalet Teorisi'ne dayanmaktadır. Eşitlik Teorisi'ne göre, çalışanlar katkılarını/kazanımlarını bir başka çalışanın katkılarını/kazanımları oranı ile karşılaştırır. Bu iki oran eşit olduğu zaman, çalışan bir adalet duygusu yaşar. Ancak bu ikisi arasında bir farklılığın ortaya çıkması, çalışan üzerinde adaletsizlik duygusuna yol açar. Adams, adalete ilişkin algılamaları eşitlik denklemi adını verdiği bir formülle açıklamaya çalışmıştır. Eşitlikte iki taraftan bahsedilmektedir: ilk taraf, kişi ve diğer kişiyi oluştururken, ikinci taraf kazanım/katkı oranını temsil etmektedir. Bu formül aşağıdaki gibidir:

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımı}}{\text{Kişinin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımı}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$$

Bu formülde ortaya çıkan bir eşitsizlik, adil olmayan bir durumu ifade etmekte ve taraflardan birinin diğerine göre avantajlı durumda olduğunu göstermektedir (Eğilmezkol, 2011: 13).

Reaktif-içerik teorilerinden bir diğer örnek ise eşitlikten faydalanamayan kişinin yaşadığı durumu açıklayan Crosby'nin (1976) "Görelî Yoksunluk Teorisi"dir. Görelî Yoksunluk Teorisi'ne göre, çeşitli kademelerde çalışan bireyler genellikle elde ettikleri kazanımları kendilerinden daha üst düzeydeki kişiler ile karşılaştırmakta ve bunun sonucunda yoksunluk hissi yaşamaktadırlar (Abbasoğlu, 2015: 6).

1.3.3.2. Proaktif İçerik Kuramları

Leventhal'ın (1976) "Adalet Yargı Modeli" ve Lerner'in (1977) "Adalet Güdüsü Teorisi" Proaktif- İçerik Kuramları arasında yer almaktadır. Bu kategorideki kuramlar çalışanların adaletli ödül dağıtımını sağlamak için ne gibi gayret gösterdikleri üzerinde yoğunlaşmışlardır. Buradaki adaletli dağıtım, bireylerin örgüte oransal olarak katkılarıyla kazanımların dağıtılmasını ve uzun vadede taraflar için en kazançlı durumu ifade etmektedir (İçerli,2010:74).

Leventhal'a göre bireyler elde ettikleri kazanımlarının katkıları ile orantılı olarak eşit dağıtılması için çaba gösterirler. Bu teori, kazanımların dağıtımında birey açısından dağıtım adaletini temel almaktadır. Ayrıca bireylerin adalet algılamalarını etkileyecek altı temel kuralın örgüt içinde olduğunu belirtmektedir. Bunlar; tutarlılık, önyargılı olmamak, doğruluk, düzeltbilme, temsilcilik ve etik olmaktır. Bu kuralların adalet algılamalarını olumlu yönde etkileyeceği ve uzun dönemde örgüt içi verimlilikte artışa sebep olacağı değerlendirilmektedir. Adalet Yargı Teorisi'nde çalışanların karşılaştıkları durumlar için birbirinden farklı dağıtım kuralları uygulanarak ödül dağıtım kararları alınmaya çalışılmaktadır. Örneğin; bazı araştırmalarda, elde edilen ödüllerin çalışanlara katkıları oranında dağıtılmadığı, aksine kazanımların hak etsin veya etmesin tüm çalışanlara eşit bir şekilde dağıtıldığı ya da kazanımların çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığı gözlemlenmiştir. Eşitlik kuralının, bu şekilde uygulanmamasının uygun şartlar altında tamamen adil olabileceğini kabul eden Leventhal (1976) "Adalet Yargı Modeli"ni ortaya koymuştur (İyigün, 2012: 56).

Lerner'ın Adalet Güdüsü Teorisi'ne göre, örgüt içinde bireylerin odaklandığı nokta adalettir ve dağıtım uygulamalarını açıklamak için çeşitli adalet ilkeleri tespit edilmiştir. Bu ilkeler şunlardır;

1. Rekabetçi adalet ilkesi: Dağıtım, alışanların performansına göre yapılmalıdır.

2. Eşit paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtımlar, sayısal açıdan eşit olmalıdır.

3. Eşit temelli paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtım, alışanların katkılarına göre yapılmalıdır.

4. Gerçek adalet ilkesi: Dağıtımlar, alışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak yapılmalıdır. Teoriye göre dağıtım kararları alınırken etkileşime giren taraflar arasındaki ilişki, adalet ilkesini etkilemektedir. Adalet güdüsü teorisi, dağıtım kararlarının verilmesini izleyen adalet şeklinin, taraflar arasındaki ilişkiye bağlı olduğu görüşünü savunmaktadır. Örneğin bir birey yakın arkadaşının dağıtımla ilgili kararına karşı, dağıtım kararı verirken insan ihtiyaçlarını dikkate alan bir birey algısıyla tepki verecektir. Benzer şekilde taraflar arasında mesafeli bir ilişki söz konusu olduğunda eşitlik normlarına uymasına ilişkin bir beklentisi olacaktır (p, 2008: 44).

1.3.3.3. Reaktif Süreç Kuramları

Kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşan süreç kuramları hukuka dayanan kuramlardır. Hukuk kuralları üzerinde çalışan araştırmacılar, hukuki kararların alınmasında kullanılan yöntemlerin, alınan kararların taraflar tarafından kabulünde önemli etkisinin olduğunu vurgulamışlardır. Thibaut ve Walker (1975) yaptıkları araştırmalarda mahkemelerde tartışma ve çözüm süreçleri ilgili bir çalışma yürütmüşlerdir. Bu alışma sonucunda bireylerin, araştırmacılar tarafından hazırlanan tartışma-çözüm durumlarına nasıl tepki vereceklerinin iki tür kontrole bağlı olarak farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bunlardan biri, tarafların sorunlarını ortaya koyabilmeleri için kullandıkları süreçler üzerindeki kontrol miktarı (süreç kontrolü); diğerisi ise tarafların sonuçları doğrudan belirlemede sahip oldukları kontrol miktarıdır (karar kontrolü). Bu alışma sonucunda bireylerin sadece elde ettikleri sonuçları değil, bu sonuçlar elde edilirken

kullanılan prosedürleri, yani süreçler üzerinde sahip oldukları kontrolü de değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Bu bulgu ile örgütsel adaletin işlemsel yönü keşfedilmiştir (Irak, 2004: 30). Taraflar süreçler üzerinde ne kadar söz hakkı ve etki sahibi olurlarsa sonuçları da o derecede adil buldukları ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak bu çalışmayı örgütlere uyarlayacak olursak, bir işletmede kendileriyle ilgili olarak yöneticiler tarafından alınan kararlarda fikir bildirme hakkı verilen çalışanlar uygulamaları ve verilen kararları da daha adil algılayacaklardır. Çünkü kararların alınması sürecinde dolaylı da olsa kontrol hakkı kazanmış olacaklardır (Soydan, 2011: 33).

1.3.3.4. Proaktif Süreç Kuramları

Proaktif süreç kuramları içinde yer alan ve yaygın teorik görüşü temsil eden Leventhal, Karuza ve Fry'ın "Dağıtım Tercih Teorisi" dir (Allocation Preference Theory). Leventhal'ın adalet yargı teorisinin geliştirilmiş modelidir ve dağıtım davranışına genel bir model oluşturmaya çalışmaktadır. Teori, dağıtım kararlarından çok prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığından, proaktif-süreç teorileri "dağıtım prosedürlerine" odaklanmıştır. Bu teoriler, kişinin adaleti sağlamak için hangi prosedürleri kullanması gerektiği konusuna odaklanmıştır (Sarı, 2011: 20).

Dağıtım Tercih Teorisi'ne göre dağıtıcı, adil uygulamaların yaratılmasını sağlayacak ve değerli hedeflere ulaşmasında yardımcı olacak prosedürleri tercih edecektir. Teori, bireylerin, belirli prosedürlerin diğerlerinden farklı olarak hedeflere ulaşmada aracı rolü oynayacağı ve istenen hedeflere ulaşmada yardımcı olacağı beklentisi içinde olduklarını ifade etmektedir. Yine bu teoriye göre adalet sağlamaya yardımcı olabilecek prosedürlerin sekiz özelliği bulunmaktadır. Bunlar;

- Bireylere karar verenleri seçme olanağı sağlamak,
- Tutarlı kurallara dayanmak,
- Doğru bilgiye dayalı olmak,
- Karar verme gücünün yapısını tanımlıyor olmak,
- Bireyleri önyargıya karşı koruyor olmak,
- Bireylerin bilgi almasını sağlamak,

- Prosedürlerde değişiklik yapma olanağı tanımak,
- Yaygın olan ahlaki ve etik standartlara dayalı olmak (Yıldırım, 2010:72).

Aşağıda Tablo 2’de Greenberg’in adalet teorilerinin sınıflandırması ve Tablo 3’de bu sınıflandırmada yer alan teorileri açıklayan temsili sorulara yer verilmiştir.

Tablo 2. Greenberg’ in Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması

Reaktif- Proaktif Boyut	İçerik- Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif- İçerik Adams (1965) Eşitlik Teorisi	Reaktif-Süreç Thibaut ve Walker (1975) İşlem Adaleti Teorisi
Proaktif	Proaktif- İçerik Leventhal (1975,1980) Adalet Yargısı Teorisi	Proaktif- Süreç Leventhal, Fry ve Krauze(1980) Dağıtım Tercih Teorisi

Kaynak : Greenberg,1987: 10

Tablo 3. Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayıcı Sorular

Teorinin Tipi	Açıklayıcı Sorular
Reaktif İçerik	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	Çalışanlar uygulamanın adil olması için ne yapabilirler?

Reaktif Süreç	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç	Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

Kaynak: Greenberg,1987:16.

1.4. ÖRGÜTSEL ADALETİN ETKİLEDİĞİ ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

1.4.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık; bir çalışanın örgütün amaçlarını kabul etmesi, örgütte kalma ve örgütün lehine çaba gösterme istekliliği, çalışanların çıkarlarından çok örgütün çıkarlarına önem verme ve örgütün çıkarlarını koruyacak şekilde davranma eğilimi olarak tanımlanmıştır (Akgündüz ve Güzel, 2014: 3).

Bir bireyin şiddetli bir arzu ile örgüte bağlılık duyabilmesini etkileyen örgütsel faktörlerden biri de örgütsel adalettir. Birey beklentilerinin karşılığını alabildiği takdirde örgüte olan bağlılığı artacaktır. Yapılan araştırmalar bu durumu destekler nitelikte olup bu araştırmalarda, yaptığı işin karşılığı olarak beklentilerinin altında değerler elde eden bireylerin örgütlerine bağlılık duygularında azalma eğilimi olduğuna dair bulgular elde edilmiştir (Bülbül, 2010: 16). İşgörenlerin örgüte bağlılık dereceleri örgütün devamı için önemlidir. Örgütsel adalet örgüt bağlılığına etki eden etkenlerden biri olup, adil olan ve olmayan uygulamalar örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir.

Yapılan çalışmalarda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantı bulunduğu görülmüştür. Yıldırım (2002) yaptığı araştırmada örgütsel adaletin alt boyutu olan etkileşim adaleti değişkeniyle örgüte duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğunu saptamıştır. Buna göre, etkileşim adaleti algısı arttıkça örgüte duygusal bağlılığın da arttığı söylenebilir. 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 tutarlıdır.

1.4.2. İş Tatmini

İş tatmini genel olarak çalışanın yaptığı işten aldığı ücret, çalışma şartları, sosyal ilişkiler gibi çeşitli faktörlere ilişkin olumlu duygusal bakış açılarının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İnsanların mevcut işleri hakkındaki duygu ve düşünceleri iş tatminini oluşturmaktadır ve bir duygusal tepki değil, daha ziyade değerlendirme yargıları olan bir davranıştır. İş tatmininin önemli olmasının nedeni, işinden tatmin olan bir çalışanın daha etkili ve verimli bir çalışan olacağı düşüncesidir. İş tatmini duyan çalışanlar, işlerine odaklanmaları ve motivasyonlarının artmasıyla yüksek seviyede performans sergilemektedirler (Keklik ve Us, 2013: 143).

İş tatmini, örgütsel araştırmalarda en çok incelenen konulardan biri olmakla birlikte adalet algıları ile ilişkili bir kavramdır. İş tatmininin örgütsel adalet tarafından etkilenen en önemli örgütsel değişkenlerden birisi olması şaşırtıcı değildir. Yapılan araştırmalarda iş yerindeki adalet anlayışı arttığında iş tatmininde arttığı, benzer şekilde adalet anlayışı olmadığında ise düştüğü ifade edilmektedir. İş tatmininin sonuçlarını araştıran çalışmalarda, iş tatminini arttırmanın yolları araştırılırken adalet algılarının önemli düzeyde etkileyen bir faktör olduğu ortaya konulmuştur (Yelboğa, 2012: 173).

Yıldırım (2007) tarafından yapılan araştırmada iş tatmini ile örgütsel adaletin alt boyutlarından olan dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, ancak etkileşim adaletinin iş tatminini yordayan en önemli boyut olduğu saptanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular literatürle tutarlıdır. Örgütte kendilerine ve başkalarına haksızlık yapıldığı algısı ile iş tatmini arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Yine yapılan farklı bir çalışmada Yürür (2008) örgütsel adalet ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu ve bunun sonucunda da yüksek adalet algısının çalışanların iş tatminini arttırdığını

vurgulamıştır. Araştırma sonuçları incelendiğinde örgütsel adalet algısının iş tatminini belirleyen etkenlerden biri olduğu saptanmıştır.

1.4.3. Örgütsel Güven

Güven kavramı psikoloji, sosyoloji ve yönetim alanında araştırmalar yapan pek çok kişi tarafından tanımlanmaya ve kuramsal çerçevesi kurgulanmaya çalışılmış ancak soyut bir kavram olduğu için tam bir tanım yapılamamıştır. Araştırmacıların üzerinde birleştikleri ve bu kavramlar olmadan tanımlanamayacağını belirttikleri güven; beklenti, inanç, risk alma, öngörülebilirlik / güvenilirlik, kolayca yaralanabilir (savunmasızlık) olma / bağımlılık gibi kelimelerle tanımlanmıştır (Tokgöz, 2012: 6). Soyut niteliğinden dolayı ilişkilerde sadece hissedilerek belirlenebilen bir özelliğe sahiptir.

Örgütsel güven, örgütteki ilişkilerde ve etkileşimlerde örgüt üyelerinin yöneticiye ve örgüte güveninden oluşan örgütsel ilişkiler ve davranışlar ağı olarak ifade edilebilir. Örgütsel güven kavramı literatürde genel olarak; belirli amaçların gerçekleşmesi için örgütsel yapı içerisinde örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinde doğruluk, inanç, bağlılık, samimiyet gibi değerlerin oluşturulduğu ve oluşturulan bu değerlerin davranışlarla somutlaştığı bir süreç olarak ifade edilmektedir (Baş ve Şentürk, 2011: 35).

Örgütlerde işbirliğine odaklı kültürün gelişmesinde güven önemli ve fonksiyonel bir role sahiptir. Ayrıca güven örgütlerde davranış tutum, algı, ve performans çıktıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşgörenler için örgütsel güven hem yöneticileriyle hem de birlikte çalıştığı iş arkadaşları ile olan ilişkilerinde belirleyicidir. Örgütlerde işbirliğini desteklemek ve daha yüksek performans çıktılarına ulaşmak için örgütsel güven bir gereklilik olarak görülmektedir. Örgütsel güvenin yüksek olması verimliliğin, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın artması; devamsızlık ve işten ayrılmanın azalması gibi istenen örgütsel çıktılarla ilgilidir (Akgündüz ve Güzel, 2014: 2).

Karşılıklı iletişim sonucunda doğan ve psikolojik bir anlaşma niteliğinde olan örgütsel güven ile örgütsel adalet kavramı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu

yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. Kılıçlar'ın (2011) yaptığı çalışmasında yöneticiye duyulan güven ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olan araştırmada iki kavram arasında kuvvetli bir ilişki olduğu görülmüştür. Diğer yandan öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven düzeyi ile örgütsel adaleti oluşturan boyutlar olan “Dağıtımsal Adalet”, “Prosedürel Adalet” ve “Etkileşimsel Adalet” algıları arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmış olup anlamlı derecede ilişki olduğu görülmüştür. Başka bir araştırma da Polat ve Ceep (2008) yine yakın sonuçlar bulmuşlardır. Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkide örgütsel adaletin, örgütsel güvenin oluşumunda ve düzeyinin belirlenmesinde öncül olduğu bir çok araştırmada ortaya konulmuştur.

1.4.4. Liderlik

Literatürde liderlik ile ilgili bir çok tanım bulunmaktadır. En genel ifadeyle liderlik; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları başatabilmek için bu grup üyelerini harekete geçirme, etkileyebilme yeteneklerinin bütünüdür. Tanımlarda ortak noktalar, ortak kavramlar bulunmaktadır. Bunlar belirli bir grup, belirli bir amaç ve bu amacı gerçekleştirmek adına söz konusu grubu yönlendirecek liderdir (Yıldırım, 2010: 3).

Yapılan çalışmalarda çeşitli liderlik tipleriyle örgütsel adalet arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Liderin örgüt içinde varolan sosyal adaletsizlikleri düzeltmeye yönelik uygulamaları ve örgüt kaynaklarının en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya yönelik gayretleri işgörenlerin örgütsel adalet ile ilgili düşüncelerini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Akyüz (2012) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adalet ile hizmetkar liderlik davranışları arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışmadan ortaya çıkan sonuç literatürle uyumludur. Yıldırım'ın (2010) yaptığı araştırmada etik liderlik boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde sonuçlar bulunmuştur. Yapılan analizlerde etik liderliğin iklimsel etik boyutu ile örgütsel adaletin etkileşimci adalet boyutu arasında pozitif ve oldukça güçlü bir ilişki bulunmuştur. Yine aynı

araştırmada etik liderlik boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasında en güçlü ilişki karar verme ile etkileşim adaleti arasında tespit edilmiştir.

1.4.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı; bir işgörenin örgütün biçimsel olarak belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, “fazladan rol davranışı” sergilemesi, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlanmıştır (Bülbül,2010: 14). Örgütsel vatandaşlık, örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmak için gönüllü olarak örgüt için önemli olan şeyleri yapmayı gerektirir. Örneğin, işle ilgili problemlerde meslektaşına yardımcı olma, iş arkadaşlarına kibar davranma, yeni gelen çalışanların sosyalleşmelerine yardım etme, örgüte katkıda bulunacak yeni düşünceler önerme gibi örgütsel performansı artırıcı davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Baş ve Şentürk, 2011: 34).

Literatürde örgütsel adalet ve ÖVD karşılıklı etkileşim halinde olan iki kavramdır. Her iki kavramın boyutları arasında yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Schappe(1998) 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 edilememiştir. Schappe'nin tespit etmiş olduğu bu sonuca karşın genel görüş, örgütsel adalet algısı yüksek olan bireylerin örgütsel vatandaşlık 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 görülmüştür. Farklı bir araştırmada Williams ve arkadaşları tekstil, finans, teknoloji üretimi ve petrol üretiminde çalışan 114 kişi üzerinde dağıtım ve işlemsel adaletin çalışanların ÖVD gösterme isteklilikleri üzerine etkilerini konu alan çalışmada işlemsel ve etkileşimsel adaletin ÖVD ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çelik, 2007: 179).

Son yıllarda Türkiye’de yapılan bazı araştırmalarda elde edilen bulgular, örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. İplik (2009) tarafından yapılan ve örgütsel

adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmada örgütsel adalet boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişki orta düzeyde pozitif yönlü olarak saptanmıştır. Buna göre çalışanların örgütsel adalete ilişkin algı düzeyleri yükseldikçe, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme oranlarının da yükseldiği görülmüştür.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI VE KAPSAMI

Dünyanın globalleşmesi ve teknoloji-bilişim imkânlarının artması ile işletmeler arasındaki rekabette giderek sertleşmektedir. İşletmeler sadece kendi bölgesel rakipleri ile değil dünyanın farklı bölgelerinde bulunan işletmeler ile rekabet etmek zorundadırlar. Rekabet edemeyen işletmeler varlıklarını uzun süre sürdüremezler ve yok olmaya mahkûm olurlar. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için hammadde, sermaye, teknoloji ve iş gücü gibi kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. İş gücü dışında diğer sayabileceğimiz kaynaklar bütün işletmeler tarafından aynı oranda olmasa bile karşılanabilir ve faydalanabilirler. Ancak burada en büyük farkı yaratan iş gücü kaynağının en verimli şekilde kullanılmasıdır.

İş gücü üretim içinde yer alan ve teknolojiyi hem keşfeden hem de keşfi kullanarak işletmelere avantaj sağlayan bir diğer üretim faktörüdür. Günümüzde nitelikli işgücü sınırları zor geçmesi ve az bulunması nedeni ile işletmeler için rekabette ayırıcı bir faktör ve kıt kaynak haline gelmiştir. İşletmeler ellerindeki makinelerin kapasitesini bildikleri için günde ne kadar üretim yapabileceklerini bilebilmektedirler. Ancak kapasitesi tam olarak öngörülemeyen insan kaynağı farklı şartlar altında farklı performans gösterebilmektedir. Bu nedenle günümüzde insan kaynağı işletmeler için en önemli üretim faktörü haline gelmiştir. Birçok işletme yöneticisi ve bilim adamı işletmelere rekabet avantajı sağlayan asıl kaynağın işletmenin personeli olduğunu ve başarıya ulaşabilmek için bütün personelin katılımının sağlanması gerektiğini kabul etmektedirler (Kaplan, 2011: 6).

İnsan faktörü, işletmeler için en önemli rekabet araçlarından biridir. Kim nitelikli insan kaynağını ele geçirip uygun kullanırsa ve en fazla verim alabilirse, o rekabet yarışında galip gelmektedir. Yapılan birçok çalışma, günümüzde nitelikli hale gelen eğitilmiş işgücünden zorlamalarla verim alınamayacağını göstermektedir. Gönülden çalışan, kendiliğinden sorumluluklarını yerine getiren, takım çalışması konusunda özverili çalışan işgücü; emirlere itaat eden ve sadece kendilerine verilen

görevleri tarif edildiği şekilde gözetim altında iken yapan işgücüne göre daha verimli çalışmaktadır (Çelik, 2007: 82).

Rekabetin çok fazla olduğu günümüz çalışma ortamında, çalışanların sadece, biçimsel iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmeleri örgütlerin ayakta kalabilmeleri için yeterli olmamaktadır. Bundan daha fazlası gerekmekte ve örgütlerde bunu yazılı olarak belirtilmesi de istenmektedirler. Örgütlerin başarıya ulaşmaları çalışanların biçimsel rol tanımlarının üzerinde kalan ve gönüllük esasına dayanan davranışlar sergilemelerine bağlı olduğu söylenebilir. Söz konusu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) olarak yazında kavramlaştırılmış ve son yıllarda üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan biri olmuştur. ÖVD'nin bu kadar önemli olmasının nedeni bu davranışın iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven gibi değişkenlerle olan ilişkisinden kaynaklanmaktadır (Gürbüz,2006: 49).

İlk olarak 1930'lu yıllarda Chester Barnard tarafından ele alınan ÖVD kavramı, biçimsel rol davranışı dışında "rol dışı davranışlar" olarak ifade edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk defa 1983 yılında Dennis ORGAN ve arkadaşları tarafından yönetim bilimi yazınına kazandırılmıştır. Yönetim bilimci Organ ve arkadaşları ÖVD konusunda çalışmalara başlamışlardır. Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan, ancak bir bütün olarak örgütün etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışı olarak tanımlamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışları emir vermeye dayalı olmayan, yapılmadığı zaman ceza gerektirmeyen ya da gerçekleştiğinde direkt veya biçimsel olarak ödüllendirilmeyen, örgütsel fayda sağlayan, biçimsel olmayan, aynı zamanda şikâyet etme gibi istenmeyen davranışları azaltan, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma ve diğer çalışma arkadaşlarına gönüllü yardım etme gibi davranışları içerir (Özkan, 2012: 34, Karaman ve Aylan, 2012:36).

Organ'ın (1988) yaptığı bu tanımlamada kullandığı bazı terimlere farklı eleştiriler getirilmiştir. Bundan dolayı gönüllülükle ilgili bölümü tekrar vurgulamıştır. ÖVD' nin gönüllülüğe (isteğe dayalı) (İşbaşı, 2000:4) bağlı olarak gelişen bir birey davranışı olduğunu belirtmiştir. Gönüllülük kavramı ile bu tür

davranışın işgörenin rolünün ve ya biçimsel iş tanımının gerektirdiği bir davranış olmadığı aksine kişinin kendi isteğine bağlı olarak geliştiği anlatılmak istenmiştir. Eğer kişi bu davranışı sergilemezse herhangi bir yaptırımla karşılaşmaz.

Farklı bir eleştiride ÖVD'nin örgüt içerisinde devamlı olarak “ödüllendirilmeyen ya da değerlendirilmeye alınmayan davranışlar olarak mı” kalacak olmasıdır. Organ, zaman içerisinde, düzenli olarak gösterilen farklı türlerden ÖVD'nin, kişinin sorumlu olduğu yöneticide ya da çalışma arkadaşlarında iyi bir izlenim yaratacağını vurgulamıştır. Bu izlenimin, daha sonra kendisine maaş artışı ya da terfi durumlarında bir adım öne geçme veya üstü tarafından daha üst düzeydeki yöneticilere tavsiye edilme şeklinde döneceğini ifade etmiştir (Şener, 2010: 8).

Organ'a (1988) göre ÖVD'yi, örgütün fonksiyonel gelişimini bir bütün olarak etkileyen, bireyin işlevlerini temsil ettiğini belirtmiştir. “Bir bütün olarak” nitelenmesi burada önemli bir tanımlayıcıdır. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı her zaman tek başına organizasyonun genel performansını geliştirici nitelikte olmayabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları genellikle önemsiz olarak görünen davranışlardır, ancak ÖVD'nin 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 açıktır (Berber, 2010: 39).

Organ tarafından yapılan tanım irdelendiğinde üç kavram özellikle dikkat çekmektedir. Organ bu kavramların ÖVD'nin diğer davranışlardan ayıran kriterler olduğunu iddia etmektedir (Çelik, 2007: 83). Bunlar;

- Davranışın, biçimsel ödül – ceza sistemince dikkate alınmaması,
- Davranışın, biçimsel rol davranışlarının üzerinde ve bir bütün olarak örgüt hedeflerin ulaşılmasında yardımcı olması,
- Davranışın, gönüllü ve isteğe bağlı olarak sergilenmesi.

Bir davranışın ÖVD olarak tanımlanabilmesi için organizasyonun ödül sistemince doğrudan ve biçimsel olarak ödüllendirilmeyen veya yapılmadığında cezalandırılmayan bir davranış olması gerekmektedir (Turnipseed, 2002: 2).

İşletmelerde ödüllendirme sistemi, çalışanları sadece sözleşmelerle belirlenen rol gereklerini yerine getirmeleri konusunda motive etmekte ve onları örgüte bağlamaktadır. Fakat, çalışanların gösterdikleri ÖVD üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Ödül ve ceza konusu, çalışanların ÖVD göstermesinde etkili olmaması, sadece ödül kazanma ve ceza almama isteklerini kapsamaktadır.

Organ ve arkadaşlarının yaptığı ve genel kabul gören ÖVD'nin tanımının yanında literatürde ona benzer farklı tanımlamalara da rastlamak mümkündür. George ve Brief (1992) yaptığı bir başka tanıma göre ise vatandaşlık davranışları rol kapsamı dahilinde ya da üzerinde niteliğe sahip, örgütün formal ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan davranışlardır. İşgören, örgüt açısından işlevselliği olan aktif ya da pasif nitelikli bu davranışları gösterip göstermemeye kendisi karar verir (Atalay, 2005: 35).

ÖVD; çalışanların sağduyularına bağlı, örgütün çalışma ahengini düzenleyen olumlu ve rol fazlası davranışlar ile olumsuz kaçınma davranışlarını kapsayan davranışlar şeklinde tanımlanabilmektedir (Berber, 2010: 40).

Örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan ve gönüllülük esasına dayalı bireysel davranışlarını anlatan örgütsel vatandaşlık davranışı, formal iş gereklerinin ötesinde sergilenen ve örgütsel etkinliğe dolaylı yollarla katkı sağlayan davranışlardan oluşur (Lievens ve Anseel, 2004; Kalkan, 2013: 68).

Greenberg ve Baron ise ÖVD kavramını bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır (Gürbüz, 2006: 50).

ÖVD işgörenlerin resmi iş gereksiniminde belirtilmeyen, biçimsel ödül sisteminde tam ve doğru olarak yer almayan, bununla birlikte örgütün etkin bir şekilde faaliyet göstermesinde yardımcı olan ve gönüllü olarak yerine getirilen, dolaylı ve resmi olmayan yollarla sonucu değerlendirilen davranışlardan oluşmaktadır (Bingöl, 2003: 494).

Örgüt içerisinde astlara emir şeklinde aktarılmayan fakat aynı zamanda örgüte fayda sağlayan çalışan davranışları ve tutumlarını, çalışanların örgütteki biçimsel rol

ve görev sorumlulukları dahilindeki davranış ve tutumlardan ayrı olarak inceleyen kavramsal yapı ÖVD olarak ifade edilmektedir (Altıntaş, 2006: 81-82).

ÖVD; biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan, gönüllülük esasına dayalı olduğu kabul edilen ve organizasyonun fonksiyonlarının etkin olarak bir arada ilerlemesini sağlayan bireysel davranışlar ve bir işgörenin örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlanmıştır (Poyraz ve Aksoy, 2012: 184).

Graham tarafından yapılan tanımlamada ise; yapılan olumlu davranışlara dikkat çekilmekte ve ÖVD, “örgütün tüm üyelerinin örgütle ilgili tüm pozitif davranışları” olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2007: 85).

Kısaca formal işgereklerinin ötesinde davranışlar sergilemek olarak tanımlanan ÖVD yazında “sosyal örgüt davranışları”, “sivil örgütsel davranışlar”, “prososyal örgütsel davranışlar” ve “gönüllü davranışlar” gibi kavramlarla birlikte kullanılmaktadır (İnce ve Gül, 2011: 136). Bu kavramlar ÖVD’nin gelişiminde önemli rol oynayan ve katkı sağlayan kavramlardır (Aslan, 2008: 166). “İyi Asker Sendromu” (Organ, 1988; 1990) olarak da tanımlanan bu davranışın yapısı diğerlerinin yanlısını bulma, onlarla tartışma, onları şikayet etme gibi istenmeyen eylemlerin etkinliği olduğu kadar sosyal anlamdaki davranışları, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma, diğerlerine yardım etme ve gönüllü olmayı da içermektedir (Acar, 2006:2).

ÖVD’ yi daha net açıklamak için prososyal örgütsel davranışların kapsamının ne olduğunun daha net bilinmesi gerekmektedir. Prososyal örgütsel davranışlar; örgüt üyelerinin örgütsel amaçlara ulaşırken gösterdikleri olumlu ve kendiliğinden davranışlar olarak tanımlanır (Brief ve Motowildo, 1986: 710). Prososyal örgütsel davranışlar rol tanımlarında belirtilmeyen “fazladan rol davranışı (extra rol)” ve rol tanımlarında belirtilen “biçimsel rol davranışını (tanımlanmış rol)” kapsayan ve ikiye ayrılan kavramdır.

Fazladan rol davranışları: Biçimsel rol davranışlarının aksine, iş sözleşmesinde yer almayan ve örgütsel etkinliği artıran veya kolaylaştıran, biçimsel olmayan ortak

eylemler; gönüllü davranışları ve yardımseverliği içeren davranışlardır. Fazladan rol davranışları, biçimsel rol gereklerinin ötesinde ya da üzerinde faaliyetlerde bulunma, olarak tanımlanabilir (İşbaşı, 2000: 4). ÖVD fazladan rol davranışları kapsamına girmekte ve dolayısıyla prososyal örgütsel davranışlar içinde yer almaktadır. Bu davranışların işgörenlerin performansını ve işgören katılımını artırdığına inanılmaktadır (Ölçüm-Çetin, 2004: 4).

Biçimsel rol davranışları: Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için yerine getirilmesi gereken ya da yapılması beklenen ve iş tanımlarında belirtilmiş görevleri yerine getirme ile ilgili davranışlardır; bu yönüyle de örgütsel düzenin temelinin oluştururlar. Bu tür davranışlar, yönetimin işgörenlerden yapmasını beklediği, bunları kurallara bağladığı ve örgütsel politika, strateji, yöntem ve talimatlarla önceden belirlediği davranışlardır (Tokgöz, 2012: 60). Biçimsel rol davranışları yürürlükte bulunan biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmaktadır ve iş görenler yerine getirmeleri gereken davranışlarda başarılı olmazlarsa örgütün vereceği ödülleri alamayacaklardır ve belki de işlerini kaybedeceklerdir (Acar, 2006: 3).

Tanımlamalarda ifade edildiği gibi fazladan rol davranışını biçimsel rol davranışından ayıran en belirgin özellik, davranışın yerine getirilmesinde veya getirilmemesinde işgörene herhangi bir cezanın uygulanmayacağıdır. İşgörenler de biçimsel rol tanımlarının dışında üstlendikleri bu görevler için herhangi bir maddi kazanım beklememektedirler. Çünkü bu tür davranışlar, bazı araştırmacılar tarafından görev veya rol gereği değil, tümüyle gönüllülük temeline dayalı “üstlenilen görevler” şeklinde nitelendirilmektedir. Bu görevleri üstlenmek, işgörenlerin bireysel iradesine bırakılmış olup, karşılığında ceza veya ödül tanımlanmamıştır (Beşiktaş, 2009: 37).

Bu tanımlar ışığında örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ortaya çıkan belirgin özellikleri maddeler halinde aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Karaaslan vd., 2009: 138-139):

➤ Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sistemine doğrudan bağlı olmaksızın sergilenen davranışlardır.

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün işlevsel yapısının etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayan örgütsel faaliyetler içerisinde yer alan ve işleyişle ilgili olan davranışlardır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş ve görev tanımlarında belirtilmeyen, biçimsel rollerin dışında kalan, belirgin olarak sınırlandırılmayan, yerine getirilmediği zaman karşılığında herhangi bir ceza gerektirmeyen, çalışanların kendilerinden beklenilenden daha fazlasını ortaya koydukları davranışlardır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, sonuçları itibariyle bireye / çalışana ve örgüte / örgütsel yapıya olumlu katkılar sağlayan davranışlardır.

ÖVD, davranıştan daha üstün bir görevi çağırır. Davranış, örgüt üyelerinin örgütsel görev ve etkinliklerini gerektirmezken örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, önerileri kabul etme, yetenek geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma gibi konuları içerir ve bu tür davranışlar tüm örgüt üyelerinin katılımını ve kabulünü gerektirir (Altıntaş, 2006: 82). Etkili örgütlerde çalışanlar, resmi iş sorumluluklarının ötesinde performans göstererek çalışırlar. Görevlerini mecburi bir beklenti olduğundan, emir verildiğinden ya da telafi etmek için yapmazlar. Bu özverili eylemleri iş tanımı içerisinde yer almaz ve onlar örgütün düzenli işleyişine ayak uydururlar. Dolayısıyla ÖVD, örgütün genel performansı ile büyük ölçüde bağlantılıdır (Ölçüm-Çetin, 2004:11).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına örgütün ödül sistemi tarafından önem verilmemesine ve gözönüne alınmamasına rağmen, bunlar örgüte uzun vadeli kalıcılık ve gelişim için gerekli olan uyumu, değişimi ve gelişimi sağlarlar. ÖVD, örgütsel performansa katkıda bulunur; çünkü bu davranışlar bir iş ünitesinin bireyleri arasındaki karşılıklı dayanışmayı yönlendirecek etkin vasıtayı sağlarlar ve bunun bir sonucu olarak birliktelik ve uyum giderek artar (Kalkan, 2013: 70).

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ KURAMSAL GELİŞİMİ

ÖVD ile ilgili çalışmalar 1980'lerden sonra literatürde artmış olsa da bu kavramla ilgili temeller 1930'lu yıllardan itibaren ortaya atılmış önemli ve etkili

örgüt teorilerinden esinlenerek şekillenmiş ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ismini almıştır (Organ,1988:43). Aslında bu bilgiler ışığında ÖVD’nin kuramsal gelişimini iki ayrı zaman dilimi olarak incelemek mümkündür. İlk zaman dilimi olan 1930 lu yıllardan 1980 li yıllara kadar olan bölümde temel çalışmalar yer almaktadır. İkinci bölüm ise 1980 li yıllardan günümüze kadar olan zaman dilimidir. Bu bölümde ÖVD bağımsız bir kavram olarak ortaya çıkmış ve araştırmalar bunun üzerine yoğunlaşmıştır (Kaplan, 2011: 11). Aşağıda bu kuramın gelişimine katkı sağlayan önemli teorisyenlerden Barnard, Roethlisberger ve Dickson, Katz ve Khan, Gouldner, Blau’nun katkıları ele alınacaktır. Bu teorisyenlere araştırmalarda yer verilmesinin önemli sebepleri vardır. Bunlardan birincisi; bu teorisyenler örgüt teorilerinin gelişimine büyük katkılar sağlamışlardır. İkincisi; bugün ÖVD olarak adlandırdığımız davranışların konseptlerini, önerilerini ve değerlendirmelerini açıkça belirtmişlerdir. Son neden ise; yönetim deneyimleri, endüstriyel psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, ekonomi ve genel örgüt teorilerinin geçmişini ve bakış açısını bizlere sunmalarıdır (Organ vd., 2006: 44).

2.2.1. Barnard’ın Katkıları

Chester Barnard tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ilk kez 1930’larda ele alınmıştır. Barnard biçimsel rol davranışı dışında ilk kez fazladan rol davranışları kavramını kullanmıştır. Fazladan rol davranışı, biçimsel rol davranışından farklı olarak örgüt tarafından önceden belirlenmemiş ve iş sözleşmesinde bulunmayan, işverenin vereceği ödüle bakılmaksızın, çalışanların gönüllü olarak örgüt adına faaliyetlere katılmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Bu davranış şekli, çalışanların içten gelerek gösterdikleri davranışları açıklamaktadır (Ölçüm-Çetin, 2004: 4).

Barnard örgütü “toplu işbirliği çabaları” olarak tanımlamaktadır. Ona göre bir örgütü meydana getiren kişiler değil, bu kişilerin işbirliğine dayalı ve gönüllü olarak örgüt içinde yaptıkları davranışlardır (Sarı, 2011: 35). Barnard’a göre gönüllülük verimlilik, beceri ve yetenekten farklı bir kavramdır. Fedakârlık, katlanma, işgörenin kendisinden ödün verme ve feragat etme gibi kavramlarla ifade edilebilir. Barnard’a göre biçimsel bir organizasyona katkıda bulunma gönüllülüğüne ilişkin iki

gerçeklikten söz edilebilir. Birincisi, gönüllülük yoğunluğunun çok geniş bir yelpazede değişiklik göstermesi, ikincisi ise bireylerin gönüllülük derecelerinin asla sabit olmaması, kişilere ve ilişkilere bağlı olarak kaçınılmaz biçimde düzensiz olmasıdır (Kalkan, 2013: 72). Gönüllülüğe bağlı oluşan biçimsel olmayan organizasyon yapısı biçimsel otoritenin devamını sağlamaktadır.

Barnard “The Functions of the Executive” çalışmasında örgütteki “toplu işbirliği” konusuna vurgu yapmış ve bazı önemli soruları gündeme getirmiştir (Neden organizasyonlar var? Onların varlığını sürdüren nedir?) Bu önemli ve şaşkınlık yaratan soruları gündeme getirirken kendi dönemindeki bazı bilim adamlarının görüşleriyle zıtlıklar yaşamıştır. Farklı araştırmacılar (Massie vb. 1965) biçimsel örgüt yapılarının öneminden bahsederken Barnard ise biçimsel örgüt yapısının ve onun yarattığı kontrol mekanizmasının tek başına birlikte çalışma sistemini açıklamaya yeterli olmayacağını belirtmiştir. İnsanların örgüte katkıda bulunma istekliliklerinin örgütün verimliliğinde kaçınılmaz bir durum olduğunu açıklamıştır (Organ vd., 2006: 44-45).

Sonuç olarak Barnard biçimsel olmayan örgütlere ve “toplu işbirliği” istekliliğinin bu örgütlerdeki önemine dikkat çekmiştir. Analizlerinde bu istekliliğin örgüt aktivitesinin temelini oluşturduğunu belirtmiştir (Organ vd., 2006: 48). Organ’ın görüşleri doğrultusunda Barnard’ın biçimsel olmayan organizasyonlarla ilgili düşüncelerinin, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli belirleyicilerinden olduğunu söylemek mümkündür.

2.2.2. Roethlisberger ve Dickson’ın Katkıları

Roethlisberger ve Dickson’ın “Management and the Worker” adlı eseri Hawthorne çalışmalarını temel almıştır (Organ, 2006: 48). Yönetim yazınında Hawthorne Deneyleri olarak bilinen ve yıllarca süren bu deneyleri Harvard Üniversitesi psikologlarından Elton Mayo, F Roethlisberger ve Dickson yönetiminde bir araştırmacılar grubu yürütmüştür (Can, 1997: 39). 1924’de başlayan bu çalışmalarda işyeri ortamının fiziksel şartları (ışıklandırma, ısıtma ve iş ortamının fiziksel yerleşimi) ve işçilerin fiziksel durumlarının (yorgunluk) verimlilikleri

üzerindeki etkileri araştırılmıştır. 1930 'lu yıllarda sonuçları alınmaya başlanan Hawthorne çalışmaları başlangıçta klasik yönetim teorisinin bir nevi uygulaması olarak başlamıştır. Araştırmalarda fiziksel şartlar iyileştikçe verimliliğinde artacağı düşünülmüş ancak sonuçlar farklı olmuştur. Sonuçların ortaya çıkmasıyla birlikte araştırmacılar fiziksel faktörler yerine sosyal faktörler üzerinde araştırmalara başlamıştır. Bu aşamada verimliliğin işçilerin iş tatmini, motivasyonları, aralarındaki sosyal ilişkiler gibi sosyal faktörlerle açıklanabileceği üzerinde çalışmalar yoğunlaşmıştır (Koçel, 1995: 144). Bunun üzerine araştırmacılar yönetimde yeni yaklaşımlara yönelmiş, bu durum insan ilişkileri yaklaşımı ve neoklasik teorisinin doğuşunu hazırlamıştır.

Roethlisberger ve Dickson "Management and The Worker" (1964) adlı eserlerinde, Barnard gibi biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyon ayırımına dikkat çekmişlerdir. 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 (Organ, 2006; Oral, 2012).

Biçimsel olmayan organizasyonlarda ise bireyler kişisel ilişkiler geliştirerek, her bireyin bir pozisyon veya statü kazandığı gruplar oluştururlar. Her işyerinde var olan bu biçimsel olmayan sosyal organizasyonların bir örgütün etkin verimliliği ve işbirliği için gerekli olduğu açıktır. Bu organizasyonlarda biçimsel olmayan düzeyde daha yüksek oranda işbirliği doğar ve bu bazen biçimsel organizasyonun fonksiyonelliğini kolaylaştırır. Biçimsel olmayan organizasyonlar en alt kademedен en üst kademeye kadar tüm düzeylerde ortaya çıkabilir. Yönetici düzeyinde veya işgören 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 (Berber, 2010: 47).

Organ, Roethlisberger ve Dickson'un çalışmalarında, ÖVD'na temel teşkil eden üç sözcüğe dikkat çekmiştir. Bunlar; işbirliği, biçimsel olmayan yapılar ve

duygulardır. Duygular, biçimsel olmayan organizasyonlara şekil veren değerlere, tutumlara ve hislere temel oluşturmaktadır. İşbirliğinin seviyesine ve biçimsel olmayan organizasyonun yapısını etkilemektedir (Çelik, 2007: 89).

2.2.3. Katz ve Kahn'ın Katkıları

Yazında formal rol tanımlarına uygun davranış olarak da adlandırılan biçimsel rol davranışı ile formal rol gerekliliklerin dışındaki eylemi kapsayan ekstra – rol davranışlarını birbirinden Katz ve Khan tarafından ayırt edildiğini görüyoruz. Katz (1964), Katz ve Khan (1966, 1978) örgütün verimliliğini ve etkinliğini geliştiren üstün rol davranışlarını tanımlamışlar ve ÖVD'nin, bağımlı rol performansı, yenilikçi ve kendiliğinden oluşan davranışlar arasındaki fark olarak görmüşlerdir. Katz ve Khan (1966)'a göre “ekstra rol davranışları, örgütün sosyal mekanizmasının bir şekilde çalışmasını sağlayan her türlü jesti kapsayan ve sıradan görev performansı davranışları ile doğrudan ilgili olmadığını belirtmişlerdir. Bu açıklamaya göre ekstra rol davranışları; işle ilgili problemlerde diğer çalışanlara yardım etmeyi, ufak meseleleri sorun yapmadan diğer çalışanların çalışma gruplarına girmelerini kabul etmeyi, örgütlerdeki bireylerarası çatışmalara tahammül etmeyi ya da çatışmaları azaltmayı ve örgütsel kaynakları korumayı içermektedir. Katz ve Khan (1966), bu ekstra rol davranışlarını gösteren çalışanların vatandaşlık davranışında bulduklarını söylemektedirler (Ölçüm-Çetin, 2004: 5-6).

1966 yılında Katz ve Kahn tarafından ilk olarak yayımlanan “The Social Psychology of Organizations” (Örgütlerin Sosyal Psikolojisi) isimli kitapta, örgüt içi ilişkilerin analizi yapılmış ve örgütlerin isleyişi ve etkinlikleri için gerekli bireysel davranış tarzlarını üç başlık altında toplanmışlardır. Bunlar; bireylerin örgüte girmeleri ve örgütte çalışmaya devam etmeleri için ikna edilmesi, bireylerin iş gereklerini güvenilir biçimde yerine getirmesi ve iş gereklerinin ötesinde yenilikçi ve kendiliğinden davranışlar ortaya koyması olarak sıralanabilir (Organ, 2006: 51). İş arkadaşlarıyla işbirliği yapmak ve sistemi koruyucu faaliyetlerde bulunmak, işletmenin gelişmesine yönelik fikirler ortaya atmak, daha fazla katkı sağlayabilmek için kendi kendini eğitmek ve organizasyonun dış çevre ilişkilerinde olumlu şekilde

algılanmasını sağlayacak çalışma ortamı yaratmak son başlık altında yer alan davranışlardır (İşbaşı, 2000: 11). Katz ve Kahn tarafından “Ektra Rol Davranışı” olarak ifade edilen bu davranışları tanımlamak için ilk kez “Vatandaşlık” kavramını kullanmışlardır. Daha sonra bu kavram Organ tarafından “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” olarak adlandırılmıştır (Oral, 2012: 33).

Katz ve Kahn; bireylerin biçimsel sistemdeki üyelikleri göz önüne alınarak verilen sistem ödülleri üyeler arasındaki işbirliğini arttırabileceğini fakat örgüt içi performanslarını arttırma ya da standartların üzerine çıkarma yönünde güdüleyemediğini söylemişlerdir. İşbirliğinin sağlanabilmesi için sistem ödülleri bireyler tarafından adil olarak algılanması gerektiği belirtmişlerdir. Katz ve Kahn, sistem ödülleri vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini "vatandaşlık duyarlılığı" olarak isimlendirmişlerdir. Vatandaşlık duyarlılığı, iyi bir sivil vatandaşın kanunların ötesinde ülkesi için çalışmasına benzer ki aynı şekilde örgütlerde de bireyler anlaşmalarının ötesinde bir katkı sağlama yönünde çalışırlar. Fakat kişinin vatandaş gibi davranabilmesi için kendisine vatandaş gibi davranıldığını algılaması gerekmektedir (Sarı, 2011: 36).

2.2.4. Gouldner’in Katkıları

ÖVD’nin kuramsal temelini oluşturan bir başka çalışmada “Karşılıklılık Norm Teorisi” (The Norm of Reciprocity)’dir. 1960’lı yıllarda kişilerin örgüt içi davranışlarını inceleyen Gouldner tarafından ileri sürülen Karşılıklılık Norm Teorisi’nde; bireylerin elde ettikleri yararları karşılık olumlu davranış göstereceğini ve bireylerin davranışlarını, yönetenlerin davranışlarının şekillendirdiğini ortaya koymuştur. Gouldner’a göre Karşılıklılık Normu’nun söz konusu olabilmesi için öncelikle kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve kişilerin kendilerine yardım edenlere zarar vermemeleri gerekmektedir (Gürbüz, 2006: 53). Bir bireyin, kendisi maddi sıkıntı içerisindeyken başkalarının yardımına koşması veya çok ihtiyaç duyduğu anda kendisine gösterilen ilgi, karşılıklılık normunun doğmasında etkili olmaktadır. Burada ihtiyacın şiddeti ve yapılan fedakarlığın derecesi, bireyin karşı tarafa olan minnet duygusunun seviyesini etkilemektedir (Berber, 2010: 49).

ÖVD ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda sıklıkla “Karşılıklılık Normu” kavramına yer verilmiştir. Karşılıklılık normuna göre; işlerinden tatmin olan çalışanlar, örgütlerinin kendileri ile ilgilenmeleri halinde, bu duruma karşılık vermek için ekstra rol davranışları ortaya koyabilmektedirler (Kaplan, 2011: 14). Bireyler gördükleri yardım ve iyilik karşılığında karşılıklı bir minnet duygusu içerisine girecekler ve bunun karşılığında gösterilebilecek davranış pozitif yönlü bir davranış olacaktır. Bu durumun örgüt içerisindeki yansıması ÖVD şeklinde olabilmektedir (Beşiktaş, 2009: 46).

Sonuç olarak Gouldner’ın karşılıklılık normundan hareketle, işgörenlerin örgütlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı ÖVD sergileme nedenleri şu şekilde açıklanabilir: Kişiler, örgütleri ve yöneticileri kendilerine çeşitli olanaklar sunduğu için buna karşılık verme zorunluluğu hissedebilirler ve bu nedenle ÖVD sergileyebilirler. Kişiler ÖVD sergilemeleri durumunda örgütlerinin buna mutlaka karşılık vereceğini düşünebilirler. Diğer taraftan işgörenler çalışma arkadaşlarına karşı da iki nedenle ÖVD sergileyebilirler: Birincisi, işgörenler çalışma arkadaşlarından yardım gördükleri için buna karşılık verme zorunluluğu hissedebilirler ve bu nedenle ÖVD sergilerler; İkincisi, işgörenler ÖVD sergilemeleri durumunda çalışma arkadaşlarının da buna mutlaka karşılık vereceğini düşünebilirler (Tokgöz, 2012: 71).

2.2.5. Blau’nun Katkıları

1964 yılında Blau tarafından yayımlanan “Exchange and Power in Social Life” isimli makalede; kişilerin davranışlarının bir değişime dayandığı iddia edilmiş ve sosyal değişim (Sosyal Mübadele) teorisi ortaya konulmuştur. Blau, ekonomik değişimle sosyal değişimi birbirinden ayırt etmiştir. Ekonomik değişimi (Ekonomik Mübadele), insanların maddi bir kazanç elde etmek maksadıyla yapmış olduğu her türlü davranış olarak adlandırmıştır (elik, 2007: 90). Bireyler arasındaki bu ekonomik değişim ilişkisinin yapısı formal olup, belirli işlem ve sözleşmelere dayandırılmıştır. Bu ilişkide taraflar biçimsel rollerde ve sözleşmelerde belirtilen gereklilik dışında gönüllü ve işbirlikçi davranışlar sergilemezler.

Sosyal değişim ise bir işin sonunda elde etmeyi bekledikleri kazançla güdülenen bireylerin gösterdikleri gönüllü davranışlar ve bu kazançların sürekliliği için bunlara karşılık verme ihtiyaçları olarak tanımlanmıştır. Sosyal değişimde elde edilen kazançlar parasal değerler ile ifade edilemez, genel ifadelerle tanımlanırlar. (Oral, 2012: 33). Sosyal değişimde elde edilen kazançlar pazarlık konusu olamaz ve bireylerin isteğine bırakılır. Sosyal değişimde elde edilen özel kazançlar, karşılıklı desteğin ve arkadaşlığın sembolü olarak tanımlanır. Bu teoriye göre, bir taraf diğer tarafa kaynak sağladığında diğer tarafından bu kaynağa aynı şekilde cevap vermesi beklenir. Sosyal değişim hesaplanmış bir temele dayanmaz ancak ekonomik değişim sözleşmelere ve işlemlere dayanır.

Sosyal değişimde ekonomik değişim gibi yapılan katkıların gelecekte geri döneceği ve kazanç beklentisi vardır. Yöneticiler ve işgörenler arasında oluşan sosyal değişim, çalışanları görevlerinde daha aktif ve yaratıcı olmaya, daha fazla sorumluluğa ve işi için daha fazla zaman ve enerji harcamaya yönlendirir. Sonuçta işgören gösterdiği bu ekstra çabalar sonucunda yöneticisinden karşılığında terfi, takdir görme gibi karşılıklar bekler. Bu yüzden sosyal değişimin çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye yönlendirdiği düşünülebilir (Kaplan, 2011: 15-16).

2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARI

ÖVD ile ilgili çalışmalarda ÖVD'nin 30'a yakın farklı şekilde boyutlandırıldığı görülmektedir. Farklı isimler altında yapılan sınıflandırmaların aslında aynı yada benzer davranışları içerdikleri, boyutların çoğunlukla birbirleriyle örtüşükleri görülmektedir. Dolayısıyla literatürde ÖVD'nin boyutları ile ilgili bir ortak noktanın bulunamadığını ve farklı yaklaşımların olduğunu söyleyebiliriz.

Yapılan bu farklı boyutlandırmaların bazıları şu şekilde sıralanmıştır. İlk olarak ÖVD ile ilgili sınıflama Smith, Organ ve Near (1983) tarafından yapılmış olup özgecilik (fedakârlık) ve vicdanlılık (genel uyumluluk) olarak iki boyuttan bahsetmişlerdir (Bozkurt, 2010: 27). Graham (1991) ÖVD'yi örgütsel sadakat, örgütsel itaat ve örgütsel katılım; George ve Brief (1992) çalışma arkadaşlarına

yardım, diğerlerine yardım etme ve birlikte çalışma, iyi niyetin yayılması, yapıcı önerilerde bulunma, örgütü koruma, kendini geliştirme; Farh, Early ve Lin (1997) işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdan sahibi olma, çalışanlar arasındaki uyum ve işletme kaynaklarını koruma; Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000) ise yardım etme davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve öz gelişim olmak üzere yedi ana başlık altında ifade etmişlerdir.

Williams ve Anderson (1991) ÖVD'yi farklı bir bir bakış açısıyla değerlendirerek ÖVD-Birey (Bireye yönelik) ve ÖVD-Örgüt (Örgüte yönelik) olmak üzere iki kategoride incelemişlerdir. Buna göre, örgüt içindeki bireyleri hedef alan davranışları ÖVD-Birey ve örgüte yönelik, örgütün yararına olanları ise ÖVD-Örgüt olarak sınıflandırmışlardır (Mert, 2010: 120).

Organ (1988) ÖVD konusunda daha geniş bir bakış açısıyla çalışmalarına devam ederek Smith ve arkadaşlarının (1983) öne sürdüğü özgecilik ve vicdanlılık boyutlarına nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olarak adlandırılan üç farklı boyut kazandırarak toplam beş boyuttan oluşan bir sınıflandırma ortaya koymuştur (Çetin, 2011:20). Bu üç boyutun ortaya çıkmasıyla birlikte genel kabul gören ÖVD'nin beş boyutlu sınıflandırması yazında ÖVD konusunda yapılan bilimsel araştırmalarda ölçek olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Bütün bu açıklamaların özeti ve bazı araştırmacıların değişik bakış açılarının tarihsel özeti, Tablo 4'de detaylı olarak gösterilmektedir. Tablo 4'den de görüleceği üzere ÖVD kavramının literatüre kazandırılması ile dönem dönem boyutlarında değişiklikler meydana geldiği görülmektedir.

Tablo 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Tarihsel Özeti

Smith, Organ ve Near (1983)	Organ (1988)	Graham (1991)	George&Brief (1992)	Moorman&Blakely (1995)	Farh, Early ve Lin (1997)	Podsakoff vd. (2000)
-Fedakârlık -Genel uyumluluk	-Diğerlerini düşünme -Nezaket tabanlı bilgilendirme -Destekleme -Barışı koruma		-Çalışma arkadaşlarına yardım	-Kişilerarası yardım	-Meslektaşlarına yönelik özgecilik -Vicdan sahibi olma	-Yardım davranışı
	-Gönüllülük ve centilmenlik		-Diğerlerine yardım etme ve birlikte çalışma		-Çalışanlar arasındaki uyum	-Gönüllülük ve centilmenlik
		-Örgütsel sadakat	-İyi niyetin yayılması	- Sadakatin artışı		-Örgütsel sadakat
		-Örgütsel itaat				- Örgütsel kabullenme
	-İleri görev bilinci		-Yapıcı önerilerde bulunma	-Personel çalışkanlığı -Bireysel inisiyatif		-Bireysel inisiyatif
	-Örgütün gelişimine destek verme		-Örgütü koruma		-İşletme kaynaklarını koruma	-Örgütün gelişimine destek verme
			-Kendini geliştirme			-Bireysel gelişim

Kaynak : Acar, 2006:3; Beşiktaş, 2009:53

2.3.1. Dennis W.Organ'ın Tanımladığı Boyutlar

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını 5 alt boyutta tanımlamıştır. Bunlar, özgecilik/diğerlerini düşünme ve onlara yardım etme/ /diğergamlık (altruism), vicdanlılık/ileri görev bilinci (conscientiousness), nezaket/nezaketen bilgilendirme (courtesy), centilmenlik/hosgörülülük (sportmanship) ile sivil erdem/organizasyonun gelişimine destek verme (civic virtue) olarak sıralanmaktadır (Altuntaş, 2008: 31). Organ'ın genel kabul gören bu sınıflamasının araştırmalarda yaygın olarak kullanılmasının üç sebepten kaynaklandığı görülmektedir (Çetin, 2011: 27):

1. Beş boyutlu bu sınıflamanın uzun zamandır araştırmacılar tarafından kullanılıyor olması ve bu boyutlandırmalarla birçok araştırmanın yapılarak denenmiş olmasıdır.

2. Organ (1988)'ın ortaya çıkardığı beş boyutlu yapının araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda değerlendirilmesi sonucu vatandaşlık yapısını geniş bir çerçevede ele alarak açıklaması ve bu boyutlandırmanın psikometrik özelliklerinin güçlü olmasından dolayı daha iyi sonuçlar verdiği öne sürülmektedir.

3. Son olarak çalışanların davranışlarına odaklanılarak oluşturulan bu sınıflamanın, uzun dönemde çeşitli örgütler ve birçok durumlar karşısında yapılan çalışmalarda daha geçerli sonuçlar ortaya çıkardığı ifade edilmektedir.

Bu çalışma kapsamında yapacak olduğumuz alan araştırmasında Organ'ın ortaya koymuş olduğu beş boyutlu ÖVD ölçeği kullanılacaktır.

2.3.1.1. Özgecilik/Diğerlerini Düşünme ve Yardım Etme (Altruism)

Diğerlerini düşünme ya da yardım etme şeklinde de ifade edilen özgecilik, örgütte işgörenlerin gönüllü olarak diğer işgörenlere yardım etme yoluyla onların performans ve etkinliklerini artırmaya yönelik davranış sergilemeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Ertürk, 2014: 24). (Organ(1988), “Özgecilik” kavramını, örgütle ilgili görevlerde ve karşılaşılan sorunlarda diğer örgüt bireylerine yardım etmek şeklindeki davranışlar olarak tanımlamıştır (Şehitoğlu, 2010: 87-88).

Bu tür davranışların en karakteristik yanını, yardımseverlik oluşturur. Olağan dışı koşullar altında bile, bir işgörenin işini tamamlayabilmesi için ona yardımcı olmak, hastalık nedeniyle izne ayrılan işgörenin işlerini yapmak, işe yeni başlayanların işe uyum sağlamaları için rehberlik etmek, iş yükü ağır olan ya da herhangi bir nedenle işleri birikmiş iş arkadaşlarına destek olmak, bu tür davranışlara örnek olarak verilebilir (Demiröz, 2014: 24). Örgüt içinde bireylere dönük yardımcı olma davranışını ifade eden özgecilik, bireysel düzeyde bir davranış olmasına rağmen, sonuçta bundan örgüt yarar sağlar ve örgütün performansının artmasında etkili olur. Dolaylı olarak örgütün verimliliğini artırır ve örgüt içi çatışmaların azalmasını sağlar.

2.3.1.2. Vicdanlılık/ İleri Görev Bilinci (Conscientiousness)

İleri görev bilinci olarak da ifade edilen vicdanlılık, işgörenin biçimsel rol davranışına ilişkin performansının beklenenin üzerine çıkması şeklinde yorumlanmaktadır. Organ'a göre vicdanlılık, örgüt üyelerinin asgari rol gereklerinin üzerinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır (Organ, 1988: 12). Örneğin ekstra mesai ücreti verilmediği halde işi bitirmek için mesaiye kalma, işgörenin sağlık durumunun kötü olmasına rağmen istirahat almadan işine gelmesi, işyerinde fazladan kullanılan kaynakları koruma (açık kalan ışık veya muslukları kapatma) gibi davranışlar bu boyuta girmektedir.

Organ ve Ryan (1995) ÖVD'nin bu alt boyutunu uyum olarak isimlendirmişlerdir. Bu tür davranışları kişilere göre değişen katkılar olarak açıklamışlar, diğer işgörelere örnek olacak şekilde davranmak, iş yerinde geçirilen zamanı verimli şekilde kullanmak, iş yeri kaynaklarını korumak, iş yeri kurallarına bağlı olarak çalışmak ve bunları tam anlamıyla uygulamak olarak belirtmişlerdir (Sezgin, 2009: 42).

Farklı araştırmalarda vicdanlılık ile özgecilik davranışları birbirine benzer kavramlar olarak görülmekte ve aynı boyut altında incelenmektedir. İki kavram arasındaki benzerlik ilişkisinin temel noktası ikisinin de yardım etme davranışlarını kapsamasıdır. Ancak bu iki kavram arasında farklılıkların temelinde yardım

davranışlarının odaklandığı nokta bulunmaktadır. Özgecilik boyutunda yardım etme davranışları bireylere karşı sergilenirken; vicdanlılık boyutunda ise yardım etme davranışları örgütün bütününe kapsamaktadır. Özgecilik boyutundaki davranışlar kişiler arasındaki bağı güçlendirir ve arkadaşlarına yardımcı olan çalışanların, doyum hissini yaşayabilecekleri söylenebilir. Dolayısıyla yardım eden çalışana da bir şekilde katkı sağladığını söylemek mümkün olabilir (İnanđı ve Büyüközkan, 2013: 1536).

2.3.1.3. Nezaket (Courtesy)

Organizasyon içinde sürekli etkileşim içinde olmaları gereken ve karşılıklı olarak birbirlerinin kararlarından ve uygulamalarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları ifade etmektedir. Bu boyutta yer alan davranışların temel noktası sorun ortaya çıkmadan etkilenecek tarafları uyarmayı içerir. Kararlarından veya hareketlerinden etkilenebilecek kişilerin önceden görüşlerini almak, önemli konularla ilgili diğer çalışanlara bilgi sağlamak, ortaya çıkan sorunlar karşısında sürekli yapıcı tutum sergilemek ve iş arkadaşlarının sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı göstermek nezaket boyutunda yer alan davranışlardır. (Podsakoff vd., 2000: 513).

Özgecilik ve nezaket boyutları benzerlik göstermektedir. Aralarındaki fark ise özgecilik boyutunun sorun ortaya çıktıktan sonra görülen davranışları nezaket boyutunun ise sorunların ortaya çıkmasını engellemeye yönelik davranışları içermesidir. Örgütsel etkinlik için nezaket davranışları önleyici tedbir olarak düşünülebilir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 246).

2.3.1.4. Centilmenlik/Hoşgörölülük (Sportmanship)

Centilmenlik literatürde ÖVD'nin diğerlerine göre daha az ilgi gören bir alt boyuttur. Hoşgörölülük olarak da adlandırılan centilmenlik, işgörenlerin örgüt içerisinde gereksiz gerginliğe neden olacak olumsuz davranışlardan uzak durmalarını ve olumsuzluklara rağmen örgütlerine karşı olumlu düşüncelere sahip olmalarını ifade eder (Demiröz, 2104: 26). Centilmenlik davranışlarına örnek olarak sorunları gereksiz yere büyütmemek, iş arkadaşlarına karşı saygısızca davranmaktan

kaçınmak, örgütün imajını ve faaliyetlerini örgüt dışında savunmak, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlardan geçirmekten kaçınmak ve sorundan ziyade çözüme odaklanmak örnek olarak verilebilir (Geçkil, 2013: 55).

Organ (1990), centilmenliği yakınmadan veya şikayet etmeden işyerindeki uygunsuz durumları ve çatışmaları tolere etmeye istekli olmak olarak tanımlamıştır (Organ, 1988: 4; Öz, 2008: 79). Bu tür davranışlar, işgörenlerin sorunlarla yapıcı bir biçimde başa çıkmasını ve ortaya çıkan olumsuz durumlara katlanmalarını ifade eder.

2.3.1.5. Sivil Erdem/Organizasyonun Gelişimine Destek Verme (Civic Virtue)

Bu boyutun kapsadığı davranışlar örgütsel işlevselliğe yapıcı ve olumlu olarak katılmayı ifade eder. Diğer bir ifadeyle örgütün politik hayatına aktif ve sorumlu olarak katılma olarak açıklanabilir. Organizasyonun gelişimine destek verme davranışı olarak da sayılabilecek bu davranışlarda kişisel isteklilik söz konusudur ve bireylerin örgütle ilgili konularda tartışması ve sorunlara çözüm önerileri getirmesi ve alınan kararlara katılımı içermektedir. Yani sadece problemler hakkında görüşlerini belirtmek değil aynı zamanda çözümler konusunda etkin katılımı içerir. Bu tür davranışlara örnek olarak toplantılara düzenli olarak katılma, örgütün amaçlarına uygun olarak alınan kararlara destek olma, örgüt içindeki değişimlerde diğer iş görenler tarafından benimsemesinde aktif rol oynamak, örgütle ilgili olumlu düşünceleri iş arkadaşlarıyla paylaşma sayılabilir.

Podsakoff vd.(2000) sivil erdemi aktif ve istekli olarak toplantılara katılma, organizasyonun tarafından takip edilecek stratejiler ile ilgili düşüncelerini açıklayarak yönetime katılma olarak ifade etmiştir. Schnake, Cochran and Dumler (1995) ise organizasyonu etkileyen konular hakkında işgörenin kendisini güncel tutmak, sorumlu olarak kararlara ve toplantılara katılmak olarak sivil erdemi tanımlamışlardır (Özyurt, 2010: 23).

Yöneticiler tarafından alt kademe işgörenlerin kendi işlerine karışması olarak görülebilen bu boyut yönetim kademesi tarafından desteklenmesi ihtimali düşük olduğu ve çalışanlara dikkate değer maliyetler yüklediği için sivil erdem davranışları en zor sergilenen vatandaşlık davranışı türü olarak kabul edilmektedir.

Bundan dolayı organizasyonlar için sivil erdem boyutu, örgütsel katılımın kurumsallaşması ve dolayısıyla organizasyonun da kurumsallaşması olarak da ifade edilebilir (Altıntaş, 2006: 85). Sivil erdem boyutu ÖVD'nin en fazla görülmesi istenen formu olarak da söylenebilir.

2.3.2. P.M. Podsakoff ve S.B. McKenzie'nin Tanımladığı Boyutlar

Podsakoff, Mackenzie, Paine, ve Bachrach (2000:516-520) yaptıkları Meta analiz sonucunda alan yazınında 30 tane boyut tespit etmişler ve bunları 7 başlık altında toplamışlardır. Bunlar ; (1) yardımseverlik (helping behavior), (2) centilmenlik (sportsmanship), (3) örgütsel itaat (organizational compliance), (4) örgütsel sadakat (organizational loyalty), (5) bireysel inisiyatif (individual initiative), (6) örgütsel katılım ya da sivil erdem (civic virtue) ve (7) kendini geliştirmedir (self development).

2.3.2.1.Yardımseverlik (Helping Behaviour)

Yardımseverlik davranışı, ÖVD'nin temel alt boyutlarından biri olup işgörenin örgütle ilgili konularda, görevlerde ve sorunlarda diğer iş arkadaşlarına ve yöneticilere gönüllü olarak yardımcı olmayı, sorunları önlemeye ve çözmeye yönelik olarak yapılan bütün davranışları içermektedir. Bu davranışların temelinde yardım etme isteği vardır. Bu boyutu oluşturan davranışlara örnek olarak işe yeni başlayan işgörelere gönüllü olarak işe uyum (oryantasyon) konusunda yardım etme, alet, araç ve gereçlerin nasıl kullanılacağıının tarif edilmesi, farklı sebepler nedeniyle işe geç kalan arkadaşının görevini üstlenme ve onun yokluğunu hissettirmeme, işle ilgili sorunların çözümünde arkadaşlarına yardımcı olma, işinde başarısız olan bir işgörelere yardımcı olma gibi temelinde yardımseverlik olan davranışlar sayılabilir (Geçkil, 2013: 56).

2.3.2.2. Centilmenlik (Sportsmanship)

Örgüt içinde olumsuzluklara sebep olacak davranışlardan kaçınmak, sorunları gereksiz yere büyütmeden çözümlmek için çaba sarfetmek, iş yeri koşullarından

şikayet etmemek ve sadece iş ile ilgili konularla ilgilenerek işteki zamanı geçirmek olarak ifade edilmektedir. Centilmek aynı zamanda iş ortamındaki farklı olumsuzlukları tolere etmek ve olayları pozitif olarak değerlendirmek anlamında gelmektedir. İş arkadaşlarına karşı saygılı davranmak, kırıcı konuşmalardan uzak durmak, bir problem ortaya çıktığında yapıcı tavır takınmak ve örgütün imajını ve faaliyetlerini örgüt dışında savunmak bu davranışlara örnek olarak sayılabilir (Çelik, 2007: 133).

2.3.2.3. Örgütsel İtaat (Organizational Compliance)

Örgütsel uyum olarak da ifade edilen örgütsel itaat örgüt içinde devamlı olarak kuralları ve prosedürleri kimse farketmesede sıkı sıkıya takip etmek anlamına gelmektedir (Yates, 2011: 44). Bu boyut kapsamında birey örgüt kurallarını, prosedürleri ve düzenlemeleri kabul eder ve benimser. Benimsemesi ile birlikte kişi herhangi bir yönetici veya iş arkadaşı tarafından izlenmese bile bu kurallara gönüllü olarak uyar. Bu kurallara uymak için herhangi bir yaptırım uygulanmasını beklemez. Bireyin işe zamanında gelmesi, işini titiz olarak yapması ve işyerindeki mola zamanlarına tam olarak riayet etmesi bu davranışlara örnek olarak sayılabilir.

2.3.2.4. Örgütsel Sadakat (Organizational Loyalty)

Bireylerin içinde buldukları örgütün yöneticilerine ve örgütün kendisine duydukları bağlılığı ifade eder. Örgütsel sadakat örgütün dış tehditlere karşı korunmasını ve savunulmasının yanında zor şartlarda bile örgütsel hedeflerin desteklenmesi ve takip edilmesini içermektedir. Örgütü tehditlere karşı savunma, örgütü dışarıda temsil etme, örgütün itibarına katkı sağlama, örgütün çıkarları için diğer örgüt bireyleri birlikte hareket etme ve örgütün imajını dışarıdaki bireylere tanıtmaya bu davranış bağlamında değerlendirilebilir (Sezgin, 2009: 44).

2.3.2.5. Bireysel İnisiyatif (Individual Initiative)

Bu boyut Organ'ın (1988) vicdanlılık (conscientiousness) olarak ifade ettiği

boyutla örtüşmektedir. İşgörenlerin işin yapılmasına yönelik asgari düzeyde istenilen gerekliliklerin ötesine geçen davranışları içermektedir. Bu kapsamdaki davranışlar görevin gerektirdiği rollerin ötesinde ve üzerinde performans gösterme, görevi ve örgütün performansını geliştirmek için fazladan sorumluluk alma, çaba sarfetme ve diğer çalışanları cesaretlendirme gibi gönüllülüğe dayanan hareketleri ifade eder (Kaplan, 2011: 38).

2.3.2.6. Örgütsel Katılım/Sivil Erdem (Civic Virtue)

Sivil erdem boyutu literatürde örgütsel katılım olarak da ifade edilmiştir. Genel olarak bireylerin örgütün politik süreçlerine sorumlu ve yapıcı bir biçimde katılımı, bir bütün olarak örgüte bağlılığı ve yüksek seviyede örgütle ilgili ilişkileri şeklinde tanımlanmıştır. Burada yer alan yönetime sorumlu katılım, örgütsel vatandaşlık davranışının kritik bir boyutudur. Örgüt içinde bulunan bireyler sadece uyum sağlamaya çalışan örgüt vatandaşları olmamalı aynı zamanda örgütle ilgili tüm konularda fikir geliştirmeli ve bunları da açıklamaktan kaçınmamalıdır. Bu boyuta örnek davranışlar; örgüt içi toplantılarda düzenli olarak yer almak, tartışmalara aktif olarak katılmak, örgütteki gelişmelere ayak uydurmaya çalışmak, örgütteki değişimleri yakından izlemek ve bu değişimin diğer çalışanlar tarafından kabul edilmesinde aktif rol almak gibi davranışlar sayılabilir (Budak, 2015: 12).

2.3.2.7. Kendini Geliştirme (Self Development)

Bireylerin kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik olarak gösterdikleri gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu boyut kapsamında çalışanların örgüte daha fazla katkı sağlamak üzere yeni becerilerin öğrenilmesi, kendi uzmanlık alanındaki gelişmelerin takip edilmesi, çeşitli gelişmiş eğitim kurslarına ve konferanslara katılma gibi kişisel gelişim çabaları örnek olarak sayabileceğimiz davranışlardır. Bu boyutta örgüt yöneticilerinin rolüde çok önemlidir. Bireylerin kendi bilgi ve becerilerini geliştirmek istemeleri tek başına yeterli olmayabilir, aynı zamanda örgüt yönetimi tarafından motive edilmeli ve gerekli imkanlar sağlamalıdır.

2.3.3. Williams ve Anderson'un Tanımladığı Boyutlar

Williams ve Anderson 1991 yılında yaptıkları çalışmada ÖVD'yi farklı bir bakış açısıyla iki başlık altında incelemişlerdir.

2.3.3.1. Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD-B)

Bireye direk olarak fayda sağlayan ve dolaylı olarak bu sayede örgütün gelişimine katkı sağlayan davranışlardır. İşe gelmeyenlerin yerine çalışmak, yardım etmek, diğer çalışanlara ilgi göstermek gibi davranışlar bu boyuta örnek olarak gösterilebilir. Kişiye yönelik vatandaşlık davranışları özgecilik ve nezaket boyutlarını kapsamaktadır (Bozkurt, 2010: 35).

2.3.3.2. Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD-Ö)

Genel olarak örgüte fayda sağlayan davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bireyin işe gelemeyeceği zaman derhal bildirimde bulunması, işe ortalamanın üstünde devam etmesi, düzeni korumak ve devam ettirmek için oluşturulmuş resmi olmayan kuralları takip etmesi gibi davranışları içerir. Örgüte yönelik vatandaşlık davranışları ise centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık boyutlarını kapsamaktadır (Kuşçuluoğlu, 2008: 8).

2.3.4. J.W. Graham'ın Tanımladığı Boyutlar

Graham (1991) ÖVD'yi klasik felsefe ve modern politik teori açısından sınıflamıştır. Bu tip davranışları aktif vatandaşlık davranışı olarak tanımlayan Graham itaat, sadakat ve katılım kategorilerini örgüt ortamındaki vatandaşlık davranışlarına uyarlamıştır. Aktif vatandaşlık sendromu olarak tanımlanan bu tip davranışlar, bireyin gönüllülüğe yönelik çeşitli inançlarını ve davranışsal eğilimlerini içermektedir. Bu davranışlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

2.3.4.1. Örgütsel İtaat (Organizational Obedience)

Bireylerin, örgütsel yapıyı, görev tanımlarını ve personel stratejilerini yönlendiren kurallara ve yönetmeliklere uymalarını ve bunları içselleştirmelerini ifade eder. Bu tip davranışlara örnek olarak kurallara ve talimatlara uyma, zamana riayet etme, işinde titizlik, işini zamanında tamamlama ve örgüt kaynaklarını idareli kullanma gibi davranışlar sayılabilir (Berber, 2010: 57).

2.3.4.2. Örgütsel Sadakat (Organizational Loyalty)

Örgüt içinde bireylerin sadece bölümüne/departmanına karşı değil örgütün bütününe ve liderlerine bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sadakati ifade eden davranışlara örnek olarak, örgüte karşı oluşabilecek tehditlere karşı savunulması, örgütün itibarına katkıda bulunulması ve örgüte faydalı olabilmek için diğer çalışanlarla işbirliğinde bulunulması gibi davranışlar verilebilir. Kendisini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak gören vatandaşlar, örgütlerini korur, güçlenmesi ve ilerlemesi için çalışır ve gönüllü olarak çaba sarfederler (Demiröz, 2014: 26).

2.3.4.3. Örgütsel Katılım (Organizational Participation)

Bu boyut, çalışanların örgütün yönetsel faaliyetleri ile ilgili konularda aktif olarak katılımlarını, örgütle ilgili gelişmeleri takip etmelerini ve bunun sonucunda alınacak kararlardan yönetimle beraber sorumlu olmalarını ifade etmektedir. Bu boyut gerekmeyen ya da zorunlu olmayan hallerde bile toplantılara katılma, diğer işgörenlerle bilgilerini ve düşüncelerini paylaşma, grup düşüncesini geliştirmeye yönelik popüler olmayan bir düşünciyi savunabilmek gibi davranışları kapsamaktadır (Sezgin, 2009: 44).

2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI ORTAYA ÇIKARAN FAKTÖRLER

Örgütsel vatandaşlık davranışını, kendisine etki eden faktörlerden bağımsız düşünemeyiz. ÖVD'nin bireyin biçimsel rol tanımında olmayıp kendiliğinden yani

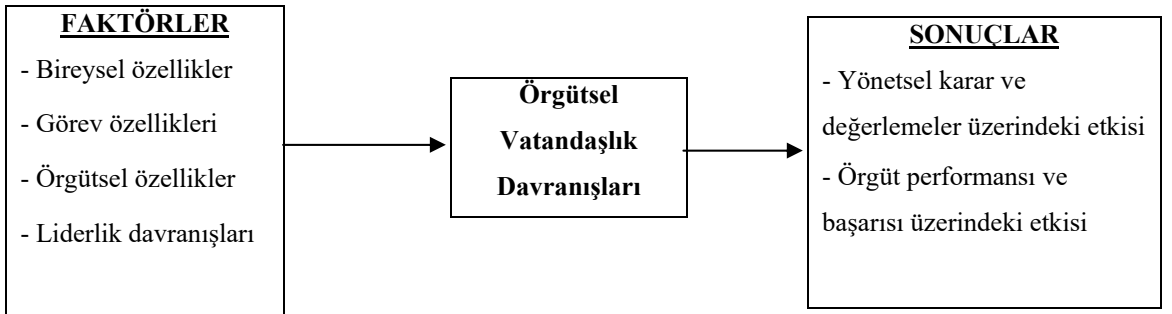
içten gelerek yapılan gönüllü bir davranış olduğu belirtilse de bu davranışların ortaya çıkmasında etkisi olan işgörenleri, örgütle ilişkisi olan tüm bireyleri, kurum ve kuruluşları etkileyen bazı faktörler vardır (Yüksel, 2007: 40).

ÖVD yi ortaya çıkaran faktörlerle ilgili bir çok araştırma yapılmış ve ortaya farklı modeller çıkmıştır. İlk yapılan çalışmalarda bu faktörler iki başlık altında toplanmıştır. Bunlardan birincisi bireylerin iş tatmini, örgütsel adalet algıları, örgüte bağlılık ve lider desteğini algılama düzeylerini ifade eden duygusal faktörler (moral factors), ikincisi ise bireylerin örgüte karşı tutumları, vicdanlılık, uyumluluk, olumlu ve olumsuz etkileri anlamına gelen kişisel faktörlerdir (personality factors).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasına etki eden faktörlere yönelik farklı bir model Van Dyne ve arkadaşları (1994) tarafından ortaya konulmuştur. Bu modelde vatandaşlık davranışlarını açıklayan kişisel faktörler, işyerindeki durumsal faktörler ve konumsal faktörler olmak üzere genel olarak üç faktörün belirleyici olduğu öne sürülmektedir.

Farklı araştırmalar genel bakış açısıyla ele alındığında örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörler bireysel özellikler, görev özellikleri, örgütsel özellikler, ve liderlik davranışları olmak üzere dört grupta toplanmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 526). ÖVD'yi etkileyen faktörler ve sonuçları şekil 1'de bir bütün halinde gösterilmiştir.

Şekil-1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler ve Sonuçları



Kaynak: Kalkan, 2013:112.

2.4.1. Bireysel Özellikler

Bireysel özellikler kapsamında, rol algılamaları, çalışanların tutumları ve mizaçları, demografik değişkenler, çalışan yetenekleri ve bireysel farklılıklar olarak

ifade edilebilir. Bireylerin rol algılamalarının, ÖVD'nin bazı boyutları ile anlamlı bir ilişkisi olduğu farklı çalışmalarda tespit edilmiştir. Bu kapsamda hem rol belirsizliği hem de rol çatışmasının ÖVD'nin özgecilik, nezaket ve centilmenlik davranışları ile olumsuz yönde bir ilişkiye sahip olduğu ifade edilmektedir (Podsakoff vd., 2000: 527).

Organ'a (1990) göre işgörenin işine karşı tutumları ve mizacı ÖVD'nin ortaya çıkmasında en önemli faktörlerden birisidir. İletişim becerileri yüksek, görev bilincine sahip, güvenilir, iyimser, zamana riayet eden, detaylara önem veren ve işini titiz yapan, başarmaya konsantre olmuş işgörenler bireysel görevleri veya diğerlerinin görevleri için daha çok ÖVD göstermeye eğilimlidirler. Antisosyal ya da içe dönük işgörenler diğer iş arkadaşlarıyla sağlıklı bir iletişim kuramadıkları için ÖVD gösterme olasılıkları daha düşüktür ve sadece kendi problemleri ile ilgilenirler. Bu tip işgörenler genellikle olaylar karşısında kötümser düşündükleri ve kendilerine güvenleri olmadığı için yardım etme davranışı göstermede yetersiz kalırlar. İş ortamında pasif olarak sadece bireysel görevlerini yapmaya odaklanırlar (Özyurt, 2010: 26).

Demografik değişkenler içinde yer alan cinsiyet değişkeni ile ÖVD arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Özgecilik boyutuna örnek olarak yeni işe giren işgörenler yardım etme davranışı kadınlar tarafından rol tanımlı bir davranış olarak görülürken erkekler için bu iş rol fazlası davranış olarak görülmektedir. Aksi yönde bir durumda ÖVD'nin sivil erdem boyutu kapsamında değerlendirilen örgütteki önemsiz konulardan şikayet etmeme davranışı erkek işgörenlerde kadın işgörelere göre daha fazla görülmektedir. Bu durum kadın işgörenler için rol fazlası davranış olarak görülebilir.

2.4.2. Görev Özellikleri

ÖVD'nin ortaya çıkmasında etkili olan bir diğer faktör görev özellikleridir. Fakat literatürde diğer özelliklere göre daha az araştırılan bir konudur. Van Dyne vd., (1994) görev özelliklerinin bireyleri ÖVD göstermeye yönlendirebileceğini belirtmişlerdir. Bireye anlamlı ve çekici gelen görevler, özdenetime izin veren yönetim anlayışı ve sorumluluk veren iş ortamı, iş tatmini, içsel güdülenmeyi,

örgütsel bağlılığı artırarak vatandaşlık davranışını artırmaktadır (Demiröz, 2014: 21). Podsakoff ve arkadaşları (2000), iş özelliklerini; işle ilgili geribildirim, tatmin edici iş (içsel olarak tatmin edici görevler) ve işin rutinliği şeklinde üç başlıkta altında incelemiştir. Araştırmacılar yaptıkları çalışmada, “tatmin edici iş” ve “işle ilgili geri bildirim” değişkenleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif, buna karşın “işin rutinliği” değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır (Podsakoff vd., 2000: 519). İşgörenlerin devamlı olarak aynı işi yapmalarının ÖVD'nin sergilenmesinde olumsuz etkiye sahip olduğu belirtilmiştir.

2.4.3. Örgütsel Özellikler

Van Dyne, Graham ve Dienesch'a göre, çalışanlar, örgütlerinin değer verdikleri özelliklere göre davranışlarını düzenlerler. Örneğin örgütlerinin kaliteli ürün ve servislere değer verdiğini düşünürlerse, yüksek kaliteye neden olacak davranışları daha çok gösterirler; katılıma önem verdiğini düşünürlerse, bağlanma ve katılımcı vatandaşlık davranışlarını daha çok gösterirler. Yine yeniliğe ve işbirliğine önem verdiğini düşünürlerse yenilikçi ve işbirlikçi davranışları artırırlar. Sosyal olarak istenen değerlerin örgüt kültürü için önemli olduğunu algılayan bireyler buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok gösterecektir.

Örgütsel özellikler kapsamına giren “örgütsel biçimselleştirme”, “örgütsel esneklik”, “uzman danışman desteği” gibi değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile sürekli ilişkileri bulunamasa da, “örgüt içi birlik” değişkeninin beş örgütsel vatandaşlık davranışı boyutuyla, “örgütsel destek algılamasının” ise çalışan özgeciliği ile önemli ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. “Liderin kontrolü dışındaki ödüller” ise özgecilik, nezaket ve vicdanlılık ile ters yönlü ilişki içindedir (Köse vd., 2003: 9).

Sonuç olarak örgütün ne istediği, özelliği, kişiliği mutlak olarak örgütte çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Örgütün ne istediğini bilen çalışanlar, neyin önemli olduğunu algılayan bireyler, buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok sergileyeceklerdir (Samancı, 2006: 37).

2.4.4. Liderlik Davranışları

Lider, başkalarını ortak bir amaç etrafında toplayan ve etkisiyle insanları peşinden sürükleyebilen kişidir. Liderlik ise bir gruba önderlik etmek ve o grubu hedeflerine ulaşacak şekilde etkilemektir (Robbins vd., 2013: 300). Liderlik dört yönetim işlevinden birisi olduğu için yönetim alanındaki araştırmalarda önemli bir konudur. Lider temsil ettiği örgüt için çok değerlidir ve bireyler tarafından örnek alınan kişidir. Bundan dolayı liderin davranışları yanında çalışan bireyler için ÖVD'nin sergilenmesi açısından çok önemlidir (Güven, 2006: 31-32). Örneğin liderin çalışanlara yol göstermesi, düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunması, yardımcı olması ve buna benzer davranışlar karşılıklı güveni artırarak diğer bireylerinde ÖVD sergilemesi konusunda olumlu yönde etkilemektedir (Yates, 2011: 45).

Yapılan araştırmalarda ÖVD ile liderlik türlerinden dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik arasındaki ilişki tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışlarından olan vizyon yaratmak, rol model olma, yüksek verimlilik beklentisi ve örgütün hedefleri etrafında bütün biryelerin toplanmasının sağlanması gibi davranışlar ÖVD'nin 5 alt boyutu ile pozitif yönlü ilişkili olduğu bulunmuştur. ÖVD'nin aynı zamanda etkileşimsel liderlikle arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak etkileşimsel liderlik davranışları kapsamında olan şarta bağlı olmayan ödül davranışı ile ÖVD arasında negatif yönlü bir bağlantı olduğu ortaya konulmuştur (Şener, 2010: 35-36; Özyurt, 2010: 29-30).

2.5. ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel adalet, örgütte çalışan bireylerin içinde buldukları örgütle ilgili adalet algılarıdır. Örgüt içinde ortaya konulan uygulamalar sonucu bu algılamalar ortaya çıkmaktadır. Adalet kavramının anlamı işgörenler için çok önemlidir. Adams'ın tanımladığı eşitlik teorisi, örgütsel adaletin temelini oluşturmaktadır. Adams'ın ortaya koyduğu eşitlik teorisi sonucu ortaya çıkan örgütsel adalet kavramında, üyenin çalıştığı ortamla ilgili olarak hissettiği eşitlik veya eşitsizlik

algısı görevlerindeki başarıları ile doğrudan ilgili olduğu vurgulanmaktadır (Baş ve Şentürk, 2011: 33). Adams'a göre işgörenler örgütteki diğer kişilerle kendi kazanımlarını karşılaştırmakta, eşitsizlik olduğunu hissettiklerinde doğrudan işin gereklerine yönelik çabalarını azaltmasalar bile bunun yerine ÖVD'yi azaltarak tepkilerini gösterebilirler.

ÖVD, bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak çaba ve fazladan rol davranışı göstermesi olarak tanımlanmıştır (Organ, 1988: 5). Gönüllülük esasına dayalı bu kavramın temelinde adalet vardır. Çalışanların dağıtımsal ve prosedürel adalete ilişkin algılamalarının ÖVD'yi etkilediği açıktır. Çalışanların kazanımlarını veya kazanımlara ilişkin dağıtım kararlarının alınmasını sağlayan süreci adil olarak algılaması durumunda, bu duruma kendilerinden beklenen rol davranışlarının da ötesinde örgütün yararına yönelik davranışlar sergileme yoluyla karşılık verecekleri beklenmektedir (Ünüvar, 2006: 177). Ancak örgüt ortamında adaletsizlik algılayan üyelerinde iş tanımları dışındaki davranışlar için gönüllü olmadıkları bilinmektedir.

Örgütsel adalet işgörenler tarafından çok önemsenen bir konudur. Çünkü bu konu ÖVD, örgütsel bağlılık, motivasyon, örgütün iklimi, iş tatmini ve üretkenlik gibi örgütsel çıktılarla yakından ilişkilidir. İşgörenler örgütsel adalet algıladıklarında iş tatminleri yükselebilecek, örgüte duydukları bağlılıkları artacak, yöneticilerine daha fazla güven duyacak ve ÖVD gibi rol üstü davranışları daha fazla sergileyebileceklerdir (Gürbüz, 2007: 98). Örgütsel adaletin sağlanamadığı bir örgütte ise huzursuzluklar ve örgütten ayrılmalar yaşanabilir.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde genellikle örgütsel adalet ile ÖVD ve alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş ortamında bireylerin örgütsel adalet düzeyleri yükseldikçe ÖVD sergileme oranlarında artacağı yapılan çalışmalarda belirtilmiştir. Konu ile ilgili araştırmalarda tespit edilen sonuçlardan bir diğeri ise, iş ortamında örgütsel adaletsizlik algılandığında işgörenlerin en kolay yol olarak ÖVD'den vazgeçmeleridir. İşe devamsızlık, işten ayrılma gibi örgüte karşı geliştirilen olumsuz davranışlar çalışanlar tarafından daha sonraki safhalarda seçilen yöntemlerdir. Bu tip olumlu veya olumsuz tutum ve davranışlar örgütün verimliliğini doğrudan

etkilemektedir. Örgütsel adalet ile ÖVD arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerek yurtiçi gerekse yurt dışında birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalarda örgütsel adaletin, ÖVD ile alt boyutları arasındaki ilişki ve diğer farklı değişkenler (örgütsel güven, örgütsel bağlılık, iş tatminini, motivasyon, liderlik vb.) ile olan ilişkileri incelenmiştir. Türkiye’de ve yurtdışında örgütsel adalet ve ÖVD’yi ortak değişken olarak yapılan bazı çalışmalar şu şekilde literatürde yer almaktadır; Organ (1988), Farh ve diğerleri (1990), Moorman (1991), Konovsky ve Folger (1991), Moorman ve arkadaşları (1993), Konovsky ve Pugh (1994), Tansky (1993), Aquino (1995), Skarlicki (1995), Shappe (1998), Moorman, Blakely ve Niehoff Blakely (1998), İşbaşı (2000), Williams vd. (2002), Özdevecioğlu (2003), Poyraz vd. (2003), Ateş (2004), Andrews ve Moorman (2005), Arslantaş (2005), Atalay (2005) Dilek (2005), Sezgin (2007), Erkutlu (2008), Poyraz, Kara ve Çetin (2009), İplik(2009), Yüksel (2009), Şeşen ve Basım (2010), Berber (2010), Bülbül (2010), Sarı (2011), İnce ve Gül (2011), Oral (2012), Arslantaş (2013), Kuzucu (2013), Çetinkaya ve Çimenci (2014).

Literatürde yapılan söz konusu çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada örgütsel adalet ve ÖVD farklı iki sektörde (kamu hastanesi ve özel hastane) incelenerek araştırma bölümünde karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Araştırmada adı geçen kamu hastanesi, devlet hastanesi ile aynı anlama gelmektedir. Kamu hastanesi kısaca; devlet tarafından finanse edilen, ülke genelinde sağlık hizmeti veren ve kâr amacı olmayan kurumlardır. Hastaneyi yönetenler ve çalışanlar devlete bağlı memurlardan oluşmaktadır. Özel hastaneler ise gerçek yada tüzel kişiler tarafından kurulan ve yönetilen, çalışanlarını yönetim tarafından sözleşmeli olarak işe alınan personelin oluşturduğu kurumlardır. Bu kurumlar hastalardan normal sağlık hizmet bedeline ek ücret farkı olarak sağlık hizmeti verirler ve kâr amacı olan kuruluşlardır. Bu kuruluşların kamu hastanesinden en önemli farkı kâr amaçlarının olmasıdır. Bir diğer önemli fark ise kamu hastanelerinde çalışan işgörenlerin devlet memuru olması sebebiyle iş garantilerinin olmasıdır. Özel hastanelerde böyle bir durum söz konusu değildir. Bu ifade edilen farkların özellikle hastane yönetim uygulamalarında ve personele karşı tutum ve davranışlarda fark yarattığı

düşünölmekte ve iki kurum arasında bu araştırmaya konu olan örgötsel adalet ve ÖVD kavramlarının farklı algılanabileceği değerlendirilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR KAMU HASTANESİ VE ÖZEL HASTANE KARŞILAŞTIRMASI

Bu bölümde örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında belirlenen hipotezler çerçevesinde bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan alan araştırmasına ait sonuçlar ele alınmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı son yıllarda örgütsel davranış başta olmak üzere yönetim bilimi ve insan kaynakları yönetimi gibi pek çok disiplinin ilgi gösterdiği konuların başında yer almaktadır. Literatürde yapılan araştırmalarda örgütlerin amaçlarına ulaşmasında, çalışanların örgütü benimsemesinde, etkili ve verimli olmasında, örgütsel adalet ile ÖVD arasındaki ilişkinin etkili olduğu görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının artırılmasının örgütün nitelikli hizmet verebilmesi için önemli olduğu açıktır. Bu açıdan örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi olduğu düşünülen örgütsel adaletin örgütlerde yüksek olmasını sağlamak bir gerekliliktir. Bunun sağlanması için neler yapılması ve problemlerin nasıl çözümlenebileceğine dair öneriler getirilmelidir.

Örgütsel adalet bir örgütte, hem işgörenler hem de yöneticiler açısından önemli bir kavramdır. Eğer çalışanlar bağlı oldukları örgütte kendilerine adaletli davranıldığını düşünmüyorsa, bu durum onların performansını düşürebilmekte hatta işe devamsızlık oranlarını ve işten ayrılma eğilimlerini arttırabilmektedir. Bu problemler örgütlerde verimliliğin düşmesine sebep olabilir ki bu yönetim alanında istenmeyen bir durumdur. ÖVD ise çalışanların iş tanımlarında yer almayan ancak bağlı oldukları örgütteki olumlu çalışma ortamının sağlanmasıyla ortaya çıkan ve kendiliğinden yapılan davranışlardır. Bu tip davranışların örgütlerin daha verimli

olmasına ve çalışanların performanslarının artmasına katkıda bulunduğu görülmektedir.

Bu çalışmada Örgütsel Adalet ile ÖVD arasındaki ilişki incelenecektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı, sağlık kurumlarında görev yapan çalışanların örgütsel adalete ilişkin görüşlerini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını tespit etmek, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarının kamu hastanesi ve özel hastanede farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Kamu hastanesi ve özel hastanede çalışanların Örgütsel Adalet ve ÖVD arasındaki algıları ile ilgili düzey farkı belirlenmeye çalışılmıştır.

Sağlık alanında hem kamu hem de özel sektör kurumları farklı branşlarda sağlık hizmeti vermekte ve rekabet ortamında en iyisini yapmaya gayret göstermektedirler. Bu amaçla sağlık sektöründe yeralan yöneticiler kendi yönettikleri kurumları en son teknoloji ile geliştirilmiş cihazlar ile donatmakta, hizmet verdikleri hastaların memnuniyet düzeyini en üste çıkarmak için yoğun çaba sarfetmektedirler. Günümüz rekabet koşullarında kendi personelinin verimliliğini arttıramayan yönetimler için yapılan bütün yatırımlar boş yere harcanmış olabilir. Bu nedenle çalışan verimliliğinde çok önemli yeri olduğu düşünülen örgütsel adalet ve ÖVD konularının farklı kurumlarda araştırılması büyük önem taşımaktadır. Farklı şekilde yönetilen kurumların birbirlerinden öğrenecekleri tecrübeler ile hastane yönetiminde ortak yapılan yanlışların düzeltilmesi açısından iki kurumun karşılaştırılması yönetim yazınına önemli katkılar sağlaması açısından farklı bir amaca sahiptir.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Hizmet sektörleri içinde sağlık örgütleri hayati öneme sahiptirler. Bu örgütler verdikleri hizmetin başından sonuna kadar her safhasında insan odaklıdır. Girdi olarak insan emeği kullanılmakta ve çıktı da yine insan ile ilgili olan hizmet

memnuniyeti olmaktadır. Bu bakımdan söz konusu sektörlerde çalışan işgörenlerin buldukları kurumda kendilerine nasıl davranıldığı, iş ortamındaki adaleti nasıl algıladıkları ve verdikleri emeğin karşılığında nasıl ödüllendirildikleri çok önemlidir. Sadece iş tanımlarında belirtilen görevleri yerine getirmeleri kendi kurumları ve hizmet verdikleri kişiler için çoğu zaman yeterli olmamaktadır. İş tanımı içinde yer almayan ÖVD'nin geliştirilmesi kurumun verimliliği ve ilerlemesi için büyük önem taşımaktadır.

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

3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet, ikinci bölümünde de ÖVD kavramları betimsel olarak açıklanmıştır. Araştırmanın teorik yapısını oluşturmak için konu ile ilgili yerli ve yabancı literatürden yararlanılmıştır. Üçüncü bölümde ise, alan araştırmasına yer verilerek anket yöntemi uygulanmıştır. Uygulama alanı olarak bir kamu hastanesi ve özel hastane tercih edilmiş, uygulanan anketler SPSS 20.0 programı ile analiz edilmiştir. Anket formunun ilk bölümünde, ankete katılanlara araştırmanın adı ve amacı ile ilgili bilgilendirme ve katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenebilmesi amacıyla hazırlanan 7 soru yer almaktadır. İkinci bölümde, çalışanların örgütsel adalet düzeylerini ölçmek amacıyla 25 ifade, üçüncü bölümde ise çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmeye yönelik 20 ifade bulunmaktadır. ÖVD'nin nezaket boyutunu ölçmek için kullanılan sorulardan 4. ifade (Sıra no:48) katılımcıların dikkatini ölçmek üzere ters ifade olarak düzenlenmiş ve değerlendirmeye verilen değerler düzeltilerek alınmıştır.

Anket sorularının cevapları Likert tipi ölçeklemeye göre analiz edilmiştir. Likert tipi ölçek; geliştiricisi Rensis Likert'in adıyla geçmektedir ve sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılmaktadır. Genellikle bireylerin tutum ve eğilimlerini ölçme ve değerlendirme için uygulanmaktadır (Altunışık vd., 2010: 115).

3.4.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Eskişehir il sınırları içerisinde bulunan bir kamu ve özel hastane oluşturmaktadır. Kamu hastanesinde idari ve tıbbi bölümlerde toplam 905 kamu çalışanı bulunmaktadır. Kamu hastanesinde görev yapan özel şirket personeline araştırmanın sonuçlarını etkileyebileceğinden dolayı anket formu dağıtılmamıştır. Örneklem büyüklüğü 260 olarak belirlenmiştir. Özel hastanede ise idari ve tıbbi bölümlerde toplam 173 çalışan bulunmaktadır. Bu hastanede de hizmet alımı ile çalışan şirket personeline yani direkt hastane yönetimine bağlı olmadan görev yapan personele anket dağıtılmamıştır. Örneklem büyüklüğü 110 olarak belirlenmiştir. Her iki kurumda örneklem büyüklüğü belirli evrenler için kabul edilebilir örnek büyüklükleri tablosu yardımıyla belirlenmiştir (Altunışık vd., 2007: 127). Kamu hastanesinde toplam 275 anket formu dağıtılmış ve tanınan ek süreler sonunda 227 tanesi cevaplanmış olarak geri alınabilmektedir. Toplanan anketler tek tek kontrol edilerek; hatalı yanıtlanmış veya boş bırakılıp yanıtlanmamış olan anket formları araştırmaya dahil edilmemiş, sonuçta 200 anket formunun analiz yapılabilir olduğuna karar verilmiştir. Özel hastanede ise 115 anket formu dağıtılmış olup 109 adedi cevaplanmış olarak geri alınabilmektedir. Yapılan kontrol sonucunda eksik ve hatalı cevaplamalardan dolayı 100 tanesinin değerlendirmeye alınmasına karar verilmiştir. Toplam her iki kurumda dağıtılan anket formu sayısı 390, cevaplanarak geri dönen anket formu 336 ve nihai olarak değerlendirmeye alınabilecek anket sayısı 300 olarak gerçekleşmiştir. Tez danışmanı ile yapılan görüşmeler sonucunda kurumlar arasında sonuçların etkilenebileceği düşünülerek eşit sayıda anketin değerlendirmeye alınmasına karar verilmiştir. Sonuç olarak her iki hastaneden 100'er anket değerlendirmeye alınmıştır. Kamu hastanesindeki 200 anket içinden 100 anket sistematik seçme yöntemi ile seçilmiştir. Anketler SPSS 20.0 analiz programı ile değerlendirilmiştir. Her iki kurumda anketler bireysel olarak elden dağıtılmış olup, ameliyathane gibi hastaların sağlığı konusunda risk oluşturabilecek özel giriş önlemleri alınması gereken çalışma alanlarında sorumlu personel vasıtası ile anketler katılımcılara ulaştırılmıştır.

Araştırmada hastane içerisindeki yapılan işlerin benzerliği, rol dağılımı gibi özellikler göz önünde bulundurularak araştırma evrenini oluşturan çalışanlar benzer

görevlere göre gruplara ayrılmışlardır. Özellikle araştırma esnasında doktor personele ulaşmakta zorluklar yaşanmış olup, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

3.4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sonuçları sağlık bakanlığına bağlı tüm kamu ve özel hastanelerine genellenemez. Eskişehir ilinde bulunan ilgili kamu hastanesi ve özel hastane ile sınırlıdır.

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

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

Anketin zaman ve bütçe kısıtı nedeniyle sadece bir kamu kurumunda ve bir özel hastanede uygulanabilmesi de bir başka sınırlılıktır. Böyle bir araştırmanın daha fazla kurumda yapılmasının ve ortaya çıkan sonuçların yorumlanarak genelleme yapılması araştırmanın daha kapsamlı olmasını sağlayabilecektir. Araştırmanın belli bir zaman diliminde yapılması (Aralık 2015- Mart 2016) ve yönetim tarafından farklı uygulamaların yapılması halinde (çalışma ve istirahat saatlerinin değiştirilmesi gibi) zamanla çalışanların tutum ve algılarında değişiklik yaratabileceği varsayıldığında araştırma yapıldığı zamanla sınırlıdır.

3.4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada örgütsel adalet düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ve her iki kurumdaki düzeyleri araştırılacaktır. Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

H1: Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgütsel adaletin alt boyutları ile ÖVD arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2a: Örgütsel adaletin prosedür adaleti ile ÖVD arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Örgütsel adaletin etkileşim adaleti ile ÖVD arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H2c: Örgütsel adaletin dağıtım adaleti ile ÖVD arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H3: ÖVD'nin alt boyutları ile örgütsel adalet arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3a: ÖVD'nin özgecilik boyutu ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H3b: ÖVD'nin vicdanlılık boyutu ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H3c: ÖVD'nin nezaket boyutu ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H3d: ÖVD'nin centilmenlik boyutu ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H3e: ÖVD'nin sivil erdem boyutu ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

H4: Örgütsel Adalet çalışılan kuruma göre farklılık göstermektedir.

H4a: Örgütsel adaletin prosedür adaleti çalışılan kuruma göre farklılık göstermektedir.

H4b:Örgütsel adaletin etkileşim adaleti çalışılan kuruma göre farklılık göstermektedir.

H4c: Örgütsel adaletin dağıtım adaleti çalışılan kuruma göre farklılık göstermektedir.

H5: ÖVD çalışılan kuruma göre farklılık göstermektedir.

H5a:ÖVD'nin alt boyutu olan özgecilik çalışılan kuruma göre farklılık göstermektedir.

H5b:ÖVD'nin alt boyutu olan vicdanlılık çalışılan kuruma göre farklılık göstermektedir.

H5c:ÖVD'nin alt boyutu olan nezaket çalışılan kuruma göre farklılık göstermektedir.

H5d:ÖVD'nin alt boyutu olan centilmenlik çalışılan kuruma göre farklılık göstermektedir.

H5e:ÖVD'nin alt boyutu olan sivil erdem çalışılan kuruma göre farklılık göstermektedir.

3.4.4. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veriler anket uygulaması yolu ile toplanmıştır. Çalışanlar üzerinde uygulanan anket formu; demografik özellikler, örgütsel adalet ve ÖVD olmak üzere 3 bölümden meydana gelmektedir. Anket formu oluşturulurken literatürde yapılan çalışmalar titizlikle incelenmiş ve araştırılacak değişkenlere göre ilgili ölçekler seçilmiştir.

Bu çalışmada katılımcıların anketi cevaplamaında; 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki cevaplandırma ise şu şekildedir: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Fikrim Yok, 4. Katılıyorum, 5. Tamamen Katılıyorum.

Literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan anket formu araştırmanın veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Elde edilen verilerle

belirlenen değişkenler arasındaki ilişkinin ölçülmesi amacıyla Niceliksel Araştırma Modelleri'nden Bağıntısal (İlişkisel) Model uygulanmıştır.

3.4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada örgütsel adalet ile ÖVD arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ) ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ÖVDÖ) kullanılmıştır. Ayrıca çalışanların cinsiyetini, medeni durumunu, yaş, eğitim düzeyi, çalıştığı kurumu, kurumdaki çalışma süresini ve görev tanımını öğrenebilmek adına demografik bilgilerle ilgili ifadelere yer verilmiştir. Araştırmada diğer ölçeklere ilişkin tanıtıcı bilgiler aşağıda verilmiştir.

Örgütsel adalet ölçeği çalışanların iş ortamında algıladıkları adalet düzeyini ölçmeye yönelik olup bu anket için de 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Literatürde örgütsel adalet algısının etkileri konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu araştırmaların çoğunluğunda Moorman tarafından geliştirilen ölçeğin kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada titizlikle yapılan literatür araştırmasından sonra Ali YILDIRIM (2010) tarafından kullanılmış olan ÖAÖ ölçek kullanılmıştır. Ölçek 25 sorudan oluşmaktadır. İlk 7 ifade prosedür adaleti, 10 ifade etkileşim adaleti ve son 8 ifade ise dağıtım adaleti ile ilgilidir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek amacıyla Tamer BOLAT'ın (2008a) farklı araştırmalardan uyarlayarak geliştirdiği ve Emrah TOKGÖZ (2012) tarafından yüksek lisans tezinde kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek 5 bölümden oluşmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdemden oluşan beş boyutunu içermektedir. Ölçekte toplam 20 ifade olup her alt boyutu ölçmek için 4 ifadeye yer verilmiştir.

Kullanılan anket formunda soru ve ifadeler şu şekilde sıralanmıştır;

- **Demografik Bilgiler** (1,2,3,4,5,6,7)
- **Örgütsel Adalet Ölçeği** (Toplam 25 ifade)
 - Prosedür Adaleti (8,9,10,11,12,13,14)

- Etkileşim Adaleti (15,16,17,18,19,20,21,22,23,24)
- Dağıtım Adaleti (25,26,27,28,29,30,31,32)

➤ **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı** (Toplam 20 ifade)

- Özgecilik (33,34,35,36)
- Vicdanlılık (37,38,39,40)
- Nezaket (45,46,47,48)
- Centilmenlik (41,42,43,44)
- Sivil Erdem (49,50,51,52)

Anket formu düzenlenirken literatürde belirtilen hususlara dikkat edilmeye özen gösterilmiştir. Bu amaçla anketin giriş kısmına araştırmayı yapan kişilerin isimleri, görevleri, çalışmanın içeriği, kişisel bilgilerin hiçbir şekilde istenmediği ve elde edilen bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak hem soruların yanıtı bırakılmasının hem de aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmesi hedeflenmiştir. Anket yer alan ifadeler sıkıcı olmaktan kurtarılması ve kolay anlaşılabilir olması amacıyla basit, anlaşılır ve kısa cümlelerden oluşmasına dikkat edilmiştir.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ VE TESPİTLER

Araştırmada toplanan veriler SPSS 20.0 istatistik programı ile analiz edilmiştir. Güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha tekniğinden yararlanılmıştır. Demografik özellikler (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalıştığı kurum, hizmet süresi ve görevi) frekans analizi yoluyla değerlendirilmiştir.

Veri analizinde kullanılan değişken türü (değişken değerleri) sürekli değişken türüdür. Aynı zamanda örneklemden denekler kolayda örneklem yoluyla seçilmiş bağımsız deneklerdir. Örneklem büyüklüğü (n=200) 30'dan fazladır. Normallik testi yapıldığında ise elde edilen sonuçlar şu şekildedir;

Tablo 5. Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogrov - Smirnov ^a	
	df	Sig.
Prosedür Adaleti	200	,014
Etkileşim Adaleti	200	,001
Dağıtım Adaleti	200	,004
Özgecılık	200	,000
Vicdanlılık	200	,000
Nezaket	200	,000
Centilmenlik	200	,000
Sivil Erdem	200	,000

a. Lilliefors Significance Correction

b.

Kolmogorov-Smirnov testinde anlamlılık değeri 0,05'den büyük olduğunda değişkenler normal dağılıma uymaktadır. Veriler yorumlandığında Kolmogorov-Smirnov testi sig. değerlerinin (,000) 0,05'den küçük olduğu görülmektedir. Bu durumda değişkenler normal dağılıma uymamaktadır ve dağılımın türü normal dağılım olmadığı için nonparametrik testler yapılmalıdır (Gürel, 2004). Bu yüzden alt boyutlarla ilgili faktör analizi yapılmamış ve spearman korelasyon analizi tercih edilmiştir.

3.5.1. Araştırma Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalıştığı kurum, hizmet süresi ve görevi) sayısal ve yüzdesel dağılımlar olarak belirlenmiştir.

Tablo 6: Her İki Kurumda Çalışan Personelin Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER (KAMU HASTANESİ)		SAYI (N=100)	%	DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER (ÖZEL HASTANE)		SAYI (N=100)	%
CİNSİYET	Kadın	70	70,0	CİNSİYET	Kadın	73	73,0
	Erkek	30	30,0		Erkek	27	27,0
MEDENİ DURUM	Evli	79	79,0	MEDENİ DURUM	Evli	44	44,0
	Bekar	21	21,0		Bekar	56	56,0
YAŞ	25'den küçük	3	3,0	YAŞ	25'den küçük	44	44,0
	26 – 33 arası	30	30,0		26 – 33 arası	31	31,0
	34 – 41 arası	36	36,0		34 – 41 arası	12	12,0
	42 – 49 arası	27	27,0		42 – 49 arası	4	4,0
	50 ve üstü	4	4,0		50 ve üstü	9	9,0
EĞİTİM DURUMU	İlköğretim	1	1,0	EĞİTİM DURUMU	İlköğretim	1	1,0
	Lise	7	7,0		Lise	41	41,0
	Önlisans	33	33,0		Önlisans	33	33,0
	Lisans	43	43,0		Lisans	16	16,0
	Lisansüstü	16	16,0		Lisansüstü	9	9,0
ÇALIŞTIĞI KURUM	Kamu Hastanesi	100	50,0	ÇALIŞTIĞI KURUM	Kamu Hastanesi	100	50,0
	Özel Hastane	100	50,0		Özel Hastane	100	50,0
HİZMET SÜRESİ	5 yıldan az	7	7,0	HİZMET SÜRESİ	5 yıldan az	51	51,0
	6 – 13 yıl	33	33,0		6 – 13 yıl	37	37,0
	14 – 21 yıl	35	35,0		14 – 21 yıl	6	6,0
	22 – 29 yıl	21	21,0		22 – 29 yıl	1	1,0
	30 yıl ve üstü	4	4,0		30 yıl ve üstü	5	5,0
GÖREVİ	Doktor	12	12,0	GÖREVİ	Doktor	7	7,0
	Hemşire-Ebe	41	41,0		Hemşire -Ebe	43	43,0
	Yardımcı Sağlık Personeli	47	47,0		Yardımcı Sağlık Personeli	50	50,0

Kamu Hastanesinde (KH) araştırmaya katılan çalışanların % 70'i kadın, % 30'u erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Özel Hastanede (ÖH) araştırmaya katılan çalışanların %27'sinin cinsiyeti erkek iken %73'ü kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Her iki kurumda kadın çalışanların daha fazla olduğu görölmektedir.

KH'de katılımcıların % 79'u evlidir. Bekar olarak çalışan personel oranı ise % 21'dir. Ö.H'de katılımcıların % 44'ü evlidir. Bekar olarak çalışan personel oranı ise %56'dır.

KH'de araştırmaya katılan çalışanların % 3'ü 25 yaşından küçük, %30'u 26-33 yaş aralığında, % 36'sı 34-41 yaş aralığında, % 27'si 42-49 yaş aralığında, % 4'ü 50 ve üstü yaş aralığındadır. ÖH'de araştırmaya katılan çalışanların % 44'ü 25 yaşından küçük, % 31'i 26-33 yaş aralığında, % 12'si 34-41 yaş aralığında, % 4'ü 42-49 yaş aralığında, % 9'u 50 ve üstü yaş aralığındadır.

KH'de araştırmada yer alan çalışanların eğitim durumu; %1'i ilköğretim, % 7'si lise mezunu, % 33'ü önlisans mezunu, % 43'ü lisans mezunu ve % 16'sı lisansüstü mezunu personelden oluşmaktadır. ÖH'de araştırmada yer alan çalışanların eğitim durumu; % 1'i ilköğretim, %41'i lise mezunu, % 33'ü önlisans mezunu, %16'sı lisans mezunu ve % 9'u lisansüstü mezunu personelden oluşmaktadır.

KH'de araştırmaya katılan çalışanların % 7'si 5 yıldan az, % 33'ü 6-13 yıl, % 35'i 14-21 yıl, % 21'i de 22-29 ve % 4'ü 30 yıl ve üstü görev süresine sahiptir. ÖH'de araştırmaya katılan çalışanların % 51'i 5 yıldan az, % 37'si 6-13 yıl, % 6'sı 14-21 yıl, % 1'i de 22-29 ve % 5'i 30 yıl ve üstü görev süresine sahiptir.

Katılımcıların %50'si kamu hastanesinde, %50'si özel hastanede görev yapmaktadır.

Görev dağılımında kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılması hedeflenen katılımcı sayısı belirlenmiştir. KH'de araştırmaya katılan doktorların evrendeki oranı % 12, Hemşire-Ebe personelinin evrendeki oranı %41, Yardımcı sağlık personelinin evren oranı %47'dir. ÖH'de araştırmaya katılan doktorların evrendeki oranı %7, Hemşire-Ebe personelinin evrendeki oranı %43, Yardımcı sağlık personelinin evren oranı %50'dir.

3.5.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan anket formunun yapılan güvenilirlik analizi, Cronbach Alpha tekniği ile yapılmış olup, Tablo 7 ve Tablo 8’deki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 7. ÖA ve ÖVD Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach’s Alpha	İfade Sayısı
Örgütsel Adalet	,963	25
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,911	20

Tablo 7’de örgütsel adalet ve ÖVD ölçeklerine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları gösterilmektedir. Analiz sonucuna göre örgütsel adalet ve ÖVD ölçekleri uygulama açısından güven aralığındadır ve kullanılması için güvenilirdir.

Tablo8.Güvenilirlik Katsayısı ve Güven Düzeyi (ÖA’nın ve ÖVD’nin Boyutları)

Boyutlar	Cronbach’s Alpha	İfade Sayısı
Prosedür Adaleti	,928	7
Etkileşim Adaleti	,951	10
Dağıtım Adaleti	,968	8
Özgecilik	,856	4
Vicdanlılık	,775	4
Nezaket	,896	4
Centilmenlik	,606	4
Sivil Erdem	,755	4

Tablo 8'e göre, örgütsel adaletin alt boyutları olan prosedür adaleti, etkileşimsel adaleti ve dağıtım adaleti ölçek güvenilirlikleri yüksek derecede güvenilirdir. ÖVD'nin alt boyutlarından özgecilik ve nezaket boyutu yüksek derecede güvenilir, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutu ise oldukça güvenilir olarak bulunmuştur. Bu durumda kullanılan ölçek ile toplanılan verilerden hareketle yapılacak analiz sonuçları genellenebilir.

3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ TESTLERİ

3.6.1. Spearman Korelasyon Analizi

Tablo 9. Korelasyonlar

Kurum Adı	Değişkenler	Örgütsel Adalet	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Kamu Hastanesi	Örgütsel Adalet	1,000	,170
	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,170	1,000
Özel Hastane	Örgütsel Adalet	1000	,043
	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,043	1000
Genel (Her İki Kurum)	Örgütsel Adalet	1000	,064
	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,064	1000

Korelasyon değerleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).

Örgütsel adalet ile ÖVD arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla spearman korelasyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 9'daki sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre; KH ve ÖH'de ÖA ile ÖVD arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde bir ilişki olmadığı görülmektedir. Her iki kurumdan elde edilen veriler birlikte analiz edildiğinde ÖA ile ÖVD arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 10. Örgütsel Adalet ile ÖVD'nin Alt Boyutlar Korelasyonu

Değişken	Kurum	Özgecilik	Vicdanlılık	Nezaket	Centilmenlik	Sivil Erdem
Örgütsel Adalet	Kamu Hastanesi	,043	,255(*)	,200(*)	-,023	,211(*)
	Özel Hastane	,076	,132	,020	,010	,022

*Korelasyon değerleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).

Örgütsel Adalet ile ÖVD'nin boyutları arasındaki ilişki analiz edildiğinde Tablo 10'daki sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre;

KH'de ÖA ile Vicdanlılık arasında korelasyon katsayısı ($r=255$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; ÖA ile vicdanlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

KH'de ÖA ile Nezaket arasında korelasyon katsayısı ($r=200$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; ÖA ile nezaket arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

KH'de ÖA ile Sivil Erdem arasında korelasyon katsayısı ($r=211$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; ÖA ile sivil erdem arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

KH'de ÖA ile Özgecilik ve Centilmenlik boyutları arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

ÖH'de ise ÖA ile ÖVD'nin alt boyutları arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 11.ÖVD ile Örgütsel Adaletin Alt Boyutlar Korelasyonu

Değişken	Kurum	Etkileşim Adaleti	Prosedür Adaleti	Dağıtım Adaleti
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Kamu Hastanesi	,173	,202 (*)	,109
	Özel Hastane	,144	,066	,111

*Korelasyon değerleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).

ÖVD ile ÖA boyutları arasındaki ilişki analiz edildiğinde Tablo 11'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Bunlara göre;

KH'de ÖVD ile Prosedür Adaleti arasında korelasyon katsayısı ($r=202$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; ÖVD ile prosedür adaleti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

KH' de ÖVD ile “etkileşim adaleti” ve “dağıtım adaleti” arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

ÖH'de ise, ÖVD ile örgütsel adaletin alt boyutları arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo12. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ile ÖVD'nin Alt Boyutları Korelasyonu (Her iki Kurumda)

Kurum	Değişken	Özgecilik	Vicdanlılık	Nezaket	Centilmenlik	Sivil Erdem
Genel (Her İki Kurum)	Etkileşim Adaleti	,201(**)	,103	,278(**)	,141(*)	247(**)
	Prosedür Adaleti	,216(**)	,146(*)	,332(**)	149(*)	,266(**)
	Dağıtım Adaleti	,030	-,029	,035	,066	,036

**Korelasyon değerleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).

*Korelasyon değerleri 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).

Örgütsel Adaletin alt boyutları ile ÖVD'nin alt boyutları arasındaki ilişki her iki kurumdan elde edilen veriler birlikte analiz edildiğinde Tablo 12'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre;

Etkileşim Adaleti ile Özgecilik arasında korelasyon katsayısı ($r=201$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Etkileşim Adaleti ile Özgecilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Etkileşim Adaleti ile Nezaket arasında korelasyon katsayısı ($r=278$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Etkileşim Adaleti ile Nezaket arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Etkileşim Adaleti ile Centilmenlik arasında korelasyon katsayısı ($r=141$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,05 anlamlılık düzeyinde; Etkileşim Adaleti ile Centilmenlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Etkileşim Adaleti ile Sivil Erdem arasında korelasyon katsayısı ($r=247$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Etkileşim Adaleti ile Sivil Erdem arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Etkileşim Adaleti ile Vicdanlılık arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Prosedür Adaleti ile Özgecilik arasında korelasyon katsayısı ($r=216$) olarak tespit edilmiştir. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Prosedür Adaleti ile Özgecilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Prosedür Adaleti ile Vicdanlılık arasında korelasyon katsayısı ($r=146$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,05 anlamlılık düzeyinde; Prosedür Adaleti ile Vicdanlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Prosedür Adaleti ile Nezaket arasında korelasyon katsayısı ($r=332$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Prosedür Adaleti ile Nezaket arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Prosedür Adaleti ile Centilmenlik arasında korelasyon katsayısı ($r=149$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,05 anlamlılık düzeyinde; Prosedür

Adaleti ile Centilmenlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Prosedür Adaleti ile Sivil Erdem arasında korelasyon katsayısı ($r=266$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Prosedür Adaleti ile Sivil Erdem arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Dağıtım Adaleti ile ÖVD'nin alt boyutları arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo13. Kurumlara Göre Örgütsel Adalet ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılık

Değişken	Çalıştığı Kurum	Sayı(N)	Ortalama	Sıra Ort.	Sıra Değ. Top.
Örgütsel Adalet	Kamu H.	100	2,8172	86,91	8690,50
	Özel H.	100	3,1600	114,10	11409,50
	Toplam	200	2,9886		
Prosedür Adaleti	Kamu H.	100	2,8271	82,04	8204,00
	Özel H.	100	3,3443	118,96	11896,00
	Toplam	200	3,0857		
Etkileşim Adaleti	Kamu H.	100	2,9800	85,01	8500,50
	Özel H.	100	3,4450	116,00	11599,50
	Toplam	200	3,2125		
Dağıtım Adaleti	Kamu H.	100	2,6050	97,69	9768,50
	Özel H.	100	2,6425	103,32	10331,50
	Toplam	200	2,6237		

Test İstatistikleri(a)

Test Adı	Örgütsel Adalet	Prosedür Adaleti	Etkileşim Adaleti	Dağıtım Adaleti
Mann-Whitney U	3640,500	3154,000	3450,500	4718,500
Wilcoxon W	8690,500	8204,000	8500,500	9768,500
Z	-3,323	-4,520	-3,789	-,689
Asymp Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,491

a Grouping Variable: Çalıştığı Kurum

Tablo 13'de örgütsel adalet ve alt boyutlarında çalışılan kuruma göre farklılık olup olmadığı Mann-Whitney U testi ile analiz yapılarak test edilmiştir. Buna göre ,001 anlamlılık düzeyinde örgütsel adalet algısında (Sig: ,001), örgütsel adaletin alt boyutları olan prosedür adaleti (Sig: ,000) ve etkileşim adaletinde (,000) çalışılan

kuruma göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Ancak dağıtım adaleti çalışılan kuruma göre farklılık göstermemektedir.

Tablo14. Kurumlara Göre ÖVD ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılık

Değişken	Çalıştığı Kurum	Sayı(N)	Ortalama	Sıra Ort.	Sıra Değ. Top.
ÖVD	Kamu H.	100	3,9230	96,52	9651,50 10448,50
	Özel H.	100	4,2410	104,49	
	Toplam	200	4,1830		
Özgecilik	Kamu H.	100	4,1250	78,83	7883,50 12216,50
	Özel H.	100	4,4250	122,17	
	Toplam	200	4,2075		
Vicdanlılık	Kamu H.	100	3,9900	96,52	9651,50 10448,50
	Özel H.	100	4,3300	104,49	
	Toplam	200	4,2763		
Nezaket	Kamu H.	100	4,2225	61,42	6142,00 13958,00
	Özel H.	100	4,5050	139,58	
	Toplam	200	4,0575		
Centilmenlik	Kamu H.	100	3,6100	95,23	9523,00 10577,00
	Özel H.	100	3,8150	105,77	
	Toplam	200	3,7413		
Sivil Erdem	Kamu H.	100	3,6675	80,33	8032,50 12067,50
	Özel H.	100	4,1300	120,68	
	Toplam	200	3,8988		

Test İstatistikleri(a)

Test Adı	ÖVD	Özgecilik	Vicdanlılık	Nezaket	Centilmenlik	Sivil Erdem
Mann-Whitney U	4601,500	2833,500	4601,500	1092,000	4473,000	2982,500
Wilcoxon W	9651,500	7883,500	9651,500	6142,000	9523,000	8032,500
Z	-,980	-5,424	-,993	-9,647	-1,302	-4,997
Asymp Sig. (2-tailed)	,327	,000	,321	,000	,193	,000

a Grouping Variable: Çalıştığı Kurum

Tablo 14’de ÖVD ve alt boyutlarında çalışılan kuruma göre farklılık olup olmadığı Mann-Whitney U testi ile analiz yapılarak test edilmiştir. Buna göre ,001 anlamlılık düzeyinde ÖVD’nin alt boyutları olan özgecilik (Sig: ,000), nezaket (Sig: ,000) ve sivil erdem (Sig: ,000) boyutlarında çalışılan kuruma göre anlamlı bir fark

olduğu görülmektedir. Ancak ÖVD ve alt boyutları olan vicdanlılık ve centilmenlik boyutunda çalışılan kuruma göre farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo15. Kabul ve Red Edilen Hipotezler:

Hipotezler	Kamu Hastanesi		Özel Hastane	
	Kabul	Red	Kabul	Red
H1: Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.		x		x
H2a: Örgütsel adaletin prosedür adaleti ile ÖVD arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır	x			x
H2b: Örgütsel adaletin etkileşim adaleti ile ÖVD arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.		x		x
H2c: Örgütsel adaletin dağıtım adaleti ile ÖVD arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.		x		x
H3a: ÖVD'nin özgecilik boyutu ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.		x		x
H3b: ÖVD'nin vicdanlılık boyutu ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	x			x
H3c: ÖVD'nin nezaket boyutu ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	x			x
H3d: ÖVD'nin centilmenlik boyutu ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.		x		x
H3e: ÖVD'nin sivil erdem boyutu ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	x			x
	Evet		Hayır	
H4: Örgütsel Adalet çalışılan kuruma göre farklılık göstermektedir.	x			
H4a: Örgütsel adaletin prosedür adaleti çalışılan kuruma göre farklılık göstermektedir.	x			
H4b: Örgütsel adaletin etkileşim adaleti çalışılan kuruma göre farklılık göstermektedir.	x			
H4c: Örgütsel adaletin dağıtım adaleti çalışılan kuruma göre farklılık göstermektedir.			x	
H5: ÖVD çalışılan kuruma göre farklılık göstermektedir.			x	
H5a: ÖVD'nin alt boyutu olan özgecilik çalışılan kuruma göre farklılık göstermektedir.	x			
H5b: ÖVD'nin alt boyutu olan vicdanlılık çalışılan kuruma göre farklılık göstermektedir.			x	

H5c: ÖVD'nin alt boyutu olan nezaket çalışılan kuruma göre farklılık göstermektedir.	x	
H5d: ÖVD'nin alt boyutu olan centilmenlik çalışılan kuruma göre farklılık göstermektedir.		x
H5e: ÖVD'nin alt boyutu olan sivil erdem çalışılan kuruma göre farklılık göstermektedir.	x	

SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda literatürde örgütsel davranış alanında önem kazanan ve örgütlerin yönetiminde önemli bir unsur olarak görülen örgütsel adalet konusu ile çalışanların isteğe bağlı ve biçimsel görev tanımlarının dışında yer alan örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili bir çok araştırma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda, çalışanların iş ortamındaki mevcut uygulama ve süreçler konusunda yaptıkları karşılaştırmalara bağlı olarak gelişen adalet algılarının alt boyutları ile örgüte ve yöneticilerine karşı olumlu tutuma sahip olmaları ve bu sayede örgütsel verimliliğin artırılmasında önemli etkileri bulunan örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları farklı sektörlerde incelenmiştir. Yapılan bu araştırmalarda her iki konunun alt boyutları arasında genellikle pozitif yönde anlamlı sonuçlar bulunmuştur.

Hizmet sektörünün en önemli parçalarından biri olan sağlık sektöründe yöneticilerin sağlık kuruluşlarını son teknoloji cihazlarla donatmaları kurumlarının etkin olarak yaşamlarını sürdürebilmeleri için yeterli olmamaktadır. Bu sektörün her anında hizmet veren ve alanların çok yakın ilişki içinde olduğu düşünüldüğünde çalışanların biçimsel rollerinin dışında davranışlar sergilemesinin ne kadar önemli olduğu görülecektir. Yüz yüze temasın oldukça fazla olduğu bu sektörde hastaların memnuniyeti çalışan davranışlarıyla direkt olarak ilgilidir. Bu sebepten dolayı sektörde hizmet veren kurumlarda algılanan örgütsel adalet ve hiç karşılık beklemeden ortaya çıkan ÖVD, kurumların ayakta kalabilmesi için çok önemlidir.

Kamu hastanesinde ve özel hastanede yönetim uygulamalarının ve amaçların farklı olduğu dikkate alındığında bu sektörlerle ilişkin yapılacak mukayeseli araştırmalardan farklı sonuçların çıkması da muhtemeldir. Bu bağlamda kurumlara yönelik yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler analiz edildiğinde örgütsel adalet ve ÖVD'ye ilişkin farklı sonuçlar elde edilmiştir.

Sağlık örgütlerinde çalışan personelin örgütsel adalet algıları ile ÖVD sergileme düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan bu araştırma Eskişehir ilinde bulunan bir kamu hastanesi ve özel hastanede gerçekleştirilmiştir. Her iki kurumda 100'er personel olmak üzere toplam 200 çalışan üzerinde uygulanan anket sonuçları analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Anket formunda yer alan demografik değişkenlere verilen cevaplar analiz edildiğinde; KH'de çalışan kadın sayısı % 70, ÖH'de %73 olarak belirlenmiştir. Her iki kurumda kadın çalışan sayısının yüksek olması sağlık sektöründe kadınların erkeklere göre daha çok istihdam edildiğini bize göstermektedir.

K.H'de yaş ortalaması ağırlığı % 36 ile 34-41 yaş aralığında, hizmet süresi ortalama ağırlığı % 35'i 14-21 yıldır. Ö.H'de ise yaş ortalaması ağırlığı % 44 ile 25 yaşından küçük ve hizmet süresi % 51'i 5 yıldan az olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar K.H'de çalışan personelin mesleki kıdeminin daha fazla olduğunu göstermektedir. Ö.H'de ise yaş ve hizmet süreleri yorumlandığında sağlık sektöründe okuldan mezun olan personelin kamuya geçmeden önce Ö.H'lerde çalışarak tecrübe kazandığı ve bu kurumlarda personel sirkülasyonunun fazla olduğu sonucunu göstermektedir.

Her iki kurumda eğitim düzeyleri incelendiğinde oldukça yüksek olduğu görülmektedir. KH'de eğitim düzeyi ortalama ağırlığı % 43 lisans, ÖH'de eğitim düzeyi ortalama ağırlığı % 41 lise olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar KH'de personelin mesleki kıdeminin fazla olması dolayısıyla hem çalışıp hemde eğitimlerine devam ederek eğitim düzeylerinin de yükselttiklerini göstermektedir. Kamu hastanesi yöneticilerinin de bu yönde personele gerekli kolaylıkları sağlamaları olumlu olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca kamunun çalışan personele lisans tamamlama eğitimini müteakip personele maaş ve derece gibi avantajlar sağlamasından dolayı, kamuda çalışan personelin eğitim seviyelerini yükseltme konusunda daha çok istekli olduğu değerlendirilmektedir. ÖH'de ise eğitim düzeyi bireylerin yaş ortalamalarının düşük olması ve sağlık meslek lisesinden mezun olduktan hemen sonra işe başlamaları sebebiyle bu kurumlarda KH'lerine nispeten biraz daha düşük kaldığı görülmektedir.

Korelasyon analiz sonuçlarını değerlendirdiğimizde (Tablo.10) KH'de örgütsel adalet ile ÖVD'nin alt boyutlarından vicdanlılık ($r=,255$), nezaket ($r=,200$) ve sivil erdem ($r=,211$) arasında ,001 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişki değerlendirildiğinde KH personelinin örgütsel adalet algısının artması ile birlikte, çalışanların hastane kurallarına uyma, çalışan arkadaşları ile iyi ilişkiler kurma ve hastanedeki gelişmelere daha duyarlı olma

konusundaki tutumlarının da artacağı değerlendirilmektedir. Kamu hastanesi yöneticilerine kurumlarındaki örgütsel adalet düzeyini yükseltecek tutum ve davranışları sergilemeleri önerilmektedir.

Diğer korelasyon analiz sonuçları değerlendirildiğinde (Tablo.11) KH'de ÖVD ile örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedür adaleti ($r=202$) ile ÖVD arasında ,001 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. KH'de yöneticilerin çalışanları etkileyecek kararları alırken onların görüşlerini de dikkate aldıklarını, belli standartlara sahip olduklarını ve alınan kararların sonuçlarına ilişkin çalışanlara sorgulama fırsatı verdiklerini göstermektedir. Bu uygulamaların kurum içi örgütsel adalet algı seviyesini yükselteceği ve personelin ÖVD sergileme isteğini artıracacağı değerlendirilmektedir. Genel olarak korelasyon sonuçlarını karşılaştırdığımızda kamu hastanesinde özel hastaneye nispeten örgütsel adalet ile ÖVD arasında daha güçlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Her iki kurumdan elde edilen verilerin birlikte analizi ile ortaya çıkan korelasyon sonuçları değerlendirildiğinde (Tablo.12) etkileşim adaleti ile ÖVD'nin alt boyutlarından olan özgecilik ($r=201$), nezaket ($r=278$), centilmenlik ($r=141$) ve sivil erdem ($r=247$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, kurum yöneticilerinin alınan kararların işgörenlere açıklanması sürecinde çalışan ayırımı yapmadan iletişim kanallarını açık tutmaları halinde örgüte yönelik pozitif davranışlar gösterileceğine işaret etmektedir. Bunlar, çalışanlarda başkalarına yardım etme; iş ortamında karşılıklı iletişim ve etkileşim içinde oldukları iş arkadaşlarına karşı olumlu ve yapıcı davranışlar sergileme; gereksiz gerginlikler yaratmama ve kurum ile ilgili gelişmeleri takip etme konusunda daha istekli olma gibi davranışlar olarak ifade edilebilir.

Her iki kurumdan elde edilen veriler birlikte analiz edildiğinde ortaya çıkan diğer bir korelasyon sonucuna göre ise örgütsel adaletin alt boyutu olan prosedür adaleti ile ÖVD'nin alt boyutlarından olan özgecilik ($r=216$), vicdanlılık ($r=146$) nezaket ($r=332$), centilmenlik ($r=149$) ve sivil erdem ($r=266$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo.12). Bu sonuca göre, kurum yöneticilerinin çalışanları etkileyecek kararları alırken onların görüşlerini de dikkate aldıklarında, kararları alırken belli standartlara sahip olduklarında ve alınan

kararların sonuçlarına ilişkin çalışanlara sorgulama fırsatı verdiklerinde çalışanlarda ÖVD kapsamında davranış standartlarının ortaya çıkacağı belirmektedir. Bu çerçevede başkalarına yardım etme, biçimsel rol davranışına ilişkin performansın beklenenin üzerine çıkması, iş arkadaşlarını etkileyecek kararları almadan önce onlara bilgi vermesi, hastanenin verimliliğini etkileyecek olumsuz davranışlardan uzak durma ve hastanenin yönetimine aktif olarak katılma isteği gibi davranışların sergilenme oranının artacağı düşünülmektedir.

Literatürde yapılan benzer araştırmalarda farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Örneğin Poyraz vd. (2003), 4 ve 5 yıldızlı termal otellerde yaptıkları çalışmalarında örgütsel adalet ile ÖVD'nin centilmenlik ve nezaket boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Sezgin (2007), üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 3 şirkette çalışan beyaz yakalılar üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel adalet ile ÖVD'nin boyutlarından özgecilik ve vicdanlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. İplik (2009), süpermarket çalışanları üzerine yaptığı çalışmasında örgütsel adalet ile ÖVD'nin alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Yüksel (2009), Samsun ili İlkadım İlçe Belediyesi çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel adaletin alt boyutları ile ÖVD'nin alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Çetinkaya ve Çimenci (2014), Afyonkarahisar'da bir alışveriş merkezinde farklı alanlarda hizmet veren işletmelerde çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmalarında örgütsel adaletin prosedür ve etkileşim adaleti boyutlarıyla ÖVD'nin özgecilik, nezaket ve centilmenlik boyutları arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Oral (2009), Burdur Devlet Hastanesinde sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşimsel adaletin ÖVD'yi açıklamada etkili iken, dağıtımsal adaletin etkili olmadığını tespit etmiştir. Özellikle araştırmamızda KH'de ve genel korelasyonda çıkan sonuçlar yukarıda adı geçen araştırma sonuçları ile benzerlikler göstermektedir. ÖH'de herhangi bir korelasyon ilişkisinin çıkmamasının sebebinin kamu hastanesine göre personel sayısının az olması nedeni ile iş yükünün fazla olması ve işten çıkarılma korkusu nedeniyle çalışanların cevaplarından tam emin olmadan işaretledikleri düşünülmektedir.

Çalışılan kuruma göre örgütsel adalet ve alt boyutlarının algılanmasında farklılık olup olmamasına yönelik yapılan Mann-Whitney U testi (Tablo.13) sonucuna göre iki kurum karşılaştırıldığında en çok etkileşim adaletinin farklılaştığı görülmektedir. Bu farklılık, ÖH'de çalışan işgörenlerin etkileşim adalet algılamalarının, KH'de çalışan işgörenlerden daha yüksek olduğu yönünde belirlenmiştir.

Diğer farklılık testinde ÖVD ve alt boyutlarının algılanmasında çalışılan kuruma göre farklılık olup olmadığı test edilmiş ve sivil erdem boyutunda en fazla farklılaşma bulunmuştur. Bu farklılık, ÖH'de çalışan işgörenlerin sivil erdem algılamalarının, KH'de çalışan işgörenlerden daha yüksek olduğu yönünde belirlenmiştir.

KH'de çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile ilgili anket formunda yer alan soruların aritmetik ortalaması alındığında genel olarak "2 katılmıyorum" seçeneği ile "3 fikrim yok" seçeneği arasında ($X=2,8172$) cevap verdikleri tespit edilmiştir. Ö.H'de ise çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile ilgili anket formunda yer alan sorulara genel olarak "3 fikrim yok" seçeneği ile "4 katılıyorum" seçeneği arasında ($X=3,1600$) cevap verdikleri tespit edilmiştir. Sonuçlar değerlendirildiğinde her iki kurum arasında çok çarpıcı bir fark olmadığı ve kurumların yöneticilerinin bu algıyı daha yukarıları taşımaları için çaba sarf etmeleri önerilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili sorulara verilen cevapların aritmetik ortalamalarına baktığımızda, KH'de "3 fikrim yok" ile "4 katılıyorum" seçeneğinde yoğunlaştığı ($X=3,9132$) görülmektedir. ÖH' de ise örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili sorulara verilen cevapların "4 katılıyorum" ile "5 tamamen katılıyorum" seçeneğinde yoğunlaştığı ($X=4,2410$) tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda her iki kurumda ÖVD gösterme oranlarının oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Her iki kurumda ÖVD gösterme oranlarının yüksek olması memnun edicidir. Ancak bu yeterli değildir, bu oranlar yönetimin sergilediği tutum ve davranışlarla daha yukarılara çekilebilir. Sağlık örgütlerinin hizmet sektöründe çok önemli bir yeri olduğu düşünüldüğünde çalışanlarının işlerinde gösterdikleri özen, zamana riayet, başkalarına yardım etme ve kurumlarını dışarıya karşı savunma gibi

davranışlar hasta memnuniyeti ve kurumların kendilerini geliştirmeleri açısından çok önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırma bir kamu ve özel hastanede gerçekleştirilmiştir. Bundan sonra bu alanda çalışma yapacak olan araştırmacılara üniversite hastaneleri, branş hastaneleri (kadın doğum ve çocuk, diş, kemik, göz hastanesi vb.) ile farklı özel hastaneleri de araştırma kapsamına almaları önerilmektedir. Ayrıca eğitim sektörü çerçevesinde özel okul-devlet okulu, bankacılık sektörü bağlamında özel banka-kamu bankası, benzer alanda çalışan özel teşebbüs-kamu iktisadi teşebbüsü gibi farklı kurumlarda çalışanların örgütsel davranışlarına yönelik kıyaslamalar yapılabilir. Söz konusu araştırmaların, özellikle Türkiye’de özel sektör ve kamu sektörüne insan kaynakları yönetimi bağlamında önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, A.Zafer (2006). “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C:7, No.1, ss.1-14.

Akgündüz, Yılmaz. ve Güzel, Tülay. (2014), “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C/V.: 14, No:3, ss.1-18.

Akyüz, Bülent (2012). “Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Arkun, Tülin (2011). “İşyeri İzleme Faaliyetleri İle Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları İlişkisi”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

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

Altıntaş, Füsün Çınar (2006). “Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”, *Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Fakültesi Dergisi, İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 7, No.2, ss.19-40.

Altıntaş, Serap (2008). “Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Kişisel-Mesleki Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.

Aslan, Şebnem (2008). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.15, No.2, ss.163-178.

Baş, Gökhan ve Şentürk, Cihad (2011). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, C.17, No.1, ss: 29-62

Berber, Aysin (2010). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını İncelemeye Yönelik Bir Uygulama”, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Beşiktaş, İlknur (2009). “İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Bingöl, Dursun (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri ilişkiler*, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum.

Brief, Arthur.P. ve Motowildo, Stephan.J. (1986), “Prosocial Organizational Behavior”, *Academy of Management Review*, V.11, ss.710–725.

Bülbül, Aslıhan (2010), “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma”, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Bozkurt, Serdar (2010). “İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Can, Halil (1997). “*Organizasyon ve Yönetim*”, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Cihangiroğlu, Necmettin; Şahin, Bayram ve Naktiyok, Atılhan (2010). “Hekimlerin Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi , Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, No.12, ss.67-82.

Cropanzano, Russell; Bowen, David E. ve Gilliland, Stephen W. (2007). “The Management of Organizational Justice”, *The Academy of Management Perspectives*, V.21(4), s. 34-48.

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

Çetin, Münevver Ölçüm (2004). “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*”, Nobel Dağıtım Yayın, Ankara.

Çetin, Seydi Ahmet (2009), “Otel İşletmelerindeki İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Afyonkarahisar’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Çetinkaya, Melek ve Çimenci, Sevcan (2014). “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C: 12, No. 23, ss. 237-278.

Demirel, Yavuz ve Seçkin, Zeliha (2011). “Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Çalışma”, *Bilig (Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi)*, Sayı:56, s.99-119.

Demiröz, Seva (2014). “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Örgütsel İmaj Algılamaları Öğrenci Başarıları arasındaki İlişki”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Ertürk, Ebru (2014). “Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi Ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.

Folger, Robert and Cropanzano, Russell (1998). “*Organizational Justice and Human Resource Management*”, (London: SAGE Publications).

Geçkil, Tahsin(2013). “Örgütsel Demokrasi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: TRB1 Bölgesindeki Üniversite Hastanelerinde Bir Uygulama”, Doktora Tezi.

Greenberg, J. (1987). “A Taxonomy of Organizational Justice Theories” , *Academy of Management Review*, C.16, No: 2, ss. 9- 22.

Gürbüz, Sait (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık ile Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C:3, S.2, ss.48-75.

Gürbüz, Sait (2007). Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi, , İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Gürel, Tunay Bozkurt (2004). “Parametrik ve Nonparametrik Testler”, *Niğde Üniversitesi İİBF*.

Güven, Murat, (2006). “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Irak, Doruk Uysal (2004). “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, *Türk Psikoloji Yazıları Dergisi*, C.7, s.29, ss.25-43.

İçerli, Leyla(2010). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, C:5, No.1, ss.67-92.

İnanlı, Yusuf ve Büyüközkan (2013). “İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Yurttaşlık Davranışlarının Tükenmişliklerine Etkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri (Educational Sciences: Theory & Practice)* C.13, No.3 ss. 1535-1550.

İnce, Mehmet ve Gül, Hasan (2011). “The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions”, *International Journal of Business and Management*, C.6, No.6, ss.134-149.

İplik, Fatma Nur (2009). “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, No.25, ss:107-118.

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

İşcan, Ö. F.,Naktiyok, A. (2004), “Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, *Ankara Üniversitesi S.B.F Dergisi*, Böl.59-1, s.187.

İyigün, N.Öykü(2012). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No.21, ss. 49-64.

Kalkan, Abdullah (2013). “Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.

Kaplan, İrfan (2011). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatamini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.

Karaaslan, Ahmet, Özler, Derya E. ve Kulaklıoğlu, Ahmet S.(2009). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir

Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.11, No.2, ss.135-160.

Karaman, Abdullah ve Aylan, Serkan (2012). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.2, No.1,ss.35-48.

Keklik, Belma ve Us, Nurcan Coşkun (2013), “Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.18, No.2, ss.143-161.

Kılıçlar, Arzu (2011). “Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C.3/3 ss: 23-36.

Koçel, Tamer (1995). “*İşletme Yöneticiliği*”, Beta Yayınları, İstanbul.

Konovsky, Mary A. and Cropanzano, Russell (1991), "The Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance," *Journal of Applied Psychology*, No.76, ss,698-707.

Köse, Sevinç; Kartal, Burak ve Kayalı, Nilgün (2003). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No.20, ss.1-19.

Lievens, Filip and Anseel, Frederik (2004). “Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behaviour measure across samples in a Dutch-speaking context”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77), 299-306. Derleyen: Kalkan, Abdullah (2013). “Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.

Mert, İbrahim Sani (2010). “İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”. *Savunma Bilimleri Dergisi*, C.9 No.2, ss.117-143.

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

Organ, D.W. ; Podsakoff, P.M. and MacKenzie, S.B.(2006). “*Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature, Antecedents and Consequences*”, Sage Publications,California.

Öz, Orhan (2008). “The Relationship Between Quality Management And Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment And Job Attraction”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.

Özdevecioğlu, Mahmut (2003). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No.21, ss.77-96.

Özkan, Osman Seray (2012). “Örgütsel Güven ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ;Kocaeli Emniyet Müdürlüğü Örneği”, Yalova Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Özyurt, Elif Duygu (2010). “The Effect of Working Place On The Between Perception Of Organizational Justice, Organizational Support And Organizational Citizenship Behavior”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Polat, Soner ve Ceep, Cevat (2008), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet,Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Alguları”, *Kuramve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, No.54, ss.307-331.

Poyraz, Kemal ve Aksoy, Ş.Enes (2012). “Mobbing il Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Kütahya İl Merkezi Özel Banka İşletmelerinde Uygulama”, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:32, ss:183-202.

Poyraz, Kemal; Kara, Hakan ve Çetin, Seydi Ahmet (2009). “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.1, No.9, ss.71-91.

Robbins Stephen P. Decenzo, David A. ve Coulter Mary(2013). “*Yönetimin Esasları (Fundamentals of Management)*”, Çev.Ed. Adem Öğüt Nobel Yayın, 8.Basım, Ankara.

Samancı, Sevinç (2006), “Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Sarı, Çağla (2011), “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Etkisi ve Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Sezgin, Orhan (2009). “Exploring The Relationship Between Concept of The Organizational Culture, Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior”, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Schappe, Stephen P. (1998) “The Influence Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior”. *Journal Of Psychology*. C. 132. S. 3. Derleyen:Çelik, Mazlum(2007). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Bir Uygulama”,Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Soydan,Suna (2011), “Çalışanların İş Tatmini ile Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Temizlik Ürünleri Sektöründe Bir Araştırma”, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Şehitoğlu, Yasin (2010). “Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanın Çalışan Performansı İlişkisi”, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Şener, Tolga (2010). “Hastanelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Alan Uygulaması”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Tan, Özge ve Çetin Canan (2011). “Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.9, No.35, ss.1-13.

Tokgöz, Emrah (2012). “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Töremen, Fatih ve Tan,Çetin (2010), “Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme” , *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, No.14 ,s. 58-70.

Turnipseed, David L.(2002). “Exploring the Link Between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics”, *Journal of Business Research*, V.55, No: 1.

Tokgöz, Emrah (2102). “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki İlişki”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bölümler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Tuna, Muharrem (2013). “Örgütsel Adalet: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Bir Araştırma”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, Volume 6, No.8, ss. 997-1023.

Uluköy, Metin (2014). “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet ile Tükenmişlik Duyguları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:39, ss.213-226.

Ünüvar, T. G., (2006). “An Integrative Model of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, And organizational Citizenship Behavior”, ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yates, Laurie (2011). “Exploring The Relationship of Ethical Leadership with Job Jatisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviour”, School of Business George Fox University, Doktora Tezi.

Yelboğa, Atilla (2012).“Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, *Ege akademik Bakış Dergisi*, C.12, No.2, ss. 171-182.

Yıldırım,Fatma (2002), “Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Psikoloji Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi.

Yıldırım,Fatma (2007). “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, C.62-1, ss.254-278.

Yıldırım, Ali (2010). “Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Üzerine Bir Uygulama”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Yüksel, Muhammed (2009). “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama”, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Yürür, Şenay (2008). “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”,*Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.3, s.308.

[http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5527cb7c
afb7f5.86757559](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5527cb7cafb7f5.86757559), 10 Mart 2015.

EK-1

ANKET FORMU

SAYIN KATILIMCI,

Size ulaşan bu anket, 'Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri: Bir Kamu ve Özel Hastane Karşılaştırması' adlı Yüksek Lisans tezine ışık tutacaktır.

Ankete vereceğiniz cevaplar,

- ✓ Bilimsel bir çalışmada kullanılacaktır,
- ✓ Yanıtınızın "**Doğru**" veya "**Yanlış**" olması **söz konusu değildir**,
- ✓ Sorulara verilecek cevapların içtenliğinin tam ve eksiksiz olması araştırma sonuçlarını olumlu yönde etkileyecektir,
- ✓ Çalışmada isminiz yer almayacaktır,
- ✓ Lütfen yanıtlarınızı sizi en iyi yansıtacak biçimde veriniz.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz. Saygılarımızla,

Yrd.Doç.Dr. Alper ÖZMEN

Yük.Lis.Öğr. Erkan KARACA

BÖLÜM 1: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Aşağıda demografik özellikler ile ilgili verilen sorularda size uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.

1 . Cinsiyetiniz : 1.(...) Kadın 2.(...) Erkek

2. Medeni Durumunuz: 1.(...) Evli 2.(...) Bekar

3.Yaş: 1.(...) 25'den küçük 2.(...) 26-33 Arası 3.(...) 34-41 Arası

4.(...) 42-49 Arası 5.(...) 50 ve Üstü

4 . Eğitim Durumunuz: 1.(...) İlköğretim 2.(...) Lise

3.(...)Önlisans 4.(...) Lisans 5.(...) Lisansüstü

5. Çalıştığınız Kurum: 1.(...) Kamu Hastanesi 2.(...)Özel Hastane

6 . Hizmet süreniz: 1.(...) 5 Yıldan az 2.(...) 6-13 Yıl 3.(...)

14-21 Yıl 4.(...) 22-29 Yıl 5.(...) 30 Yıl ve Üstü

7. Göreviniz : 1.(...) Doktor 2. (...) Hemşire-Ebe

3.(...) Yardımcı Sağlık Personeli (ATT veya Paramedik, Laborant, Röntgen Tk.,Anestezi Tk. Tıbbi Sekr. Odyolog, Hasta Bakıcı, vb...)

II. BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

		Aşağıda çalıştığınız kurumla ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu fikrin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. Cevaplarınızı verirken; her bir ifadenin yanındaki ölçekleri kullanın. Ölçekler “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğinden “Tamamen Katılıyorum” seçeneğine doğru sıralanmıştır. Her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
			1	2	3	4	5
Prosedür Adaleti	1	Kurumumuzdaki karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.					
	2	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir.					
	3	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan herkesin dikkate alınmasını sağlar.					
	4	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.					
	5	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınması sağlar.					
	6	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi karara ve kararın uygulanışına ilişkin sorunların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.					
	7	Kurumumuzdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir.					
Etkileşim Adaleti	8	Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır.					
	9	Yöneticimiz taraf tutmaz.					
	10	Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır.					
	11	Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir.					

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ DEVAMI			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
			1	2	3	4	5
Etkileşim Adaleti	12	Yöneticim işimi ne derecede iyi yaptığıma ilişkin geribildirim verir.					
	13	Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir.					
	14	Yöneticim karşılaştığım zorlukları aşmam için destek verir.					
	15	Uygulanan ödüllendirme sistemine ilişkin görüşlerimi yöneticime aktarabilirim.					
	16	İşimle ilgili hedef ve planlarımı yöneticimle paylaşabilirim.					
	17	Yöneticim performansımı en doğru ve gerçekçi bir biçimde değerlendirmeye özen gösterir.					
Dağıtım Adaleti	18	Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım ödüller birbirine uygundur.					
	19	Sahip olduğum deneyimim ile aldığım ödüller birbirine uygundur.					
	20	Gösterdiğim çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirilmekteyim.					
	21	İyi bir iş yaptığımda hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.					
	22	İşimdeki stres ve gerginliğe göre hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.					
	23	Benimle benzer yetenek ve eğitime sahip diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.					
	24	Bu kurumda benimle aynı işi yapan diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.					
	25	Diğer kurumlarda benimle aynı işi yapan çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.					

III. BÖLÜM
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

Aşağıda çalıştığımız sizinle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu fikrin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. Cevaplarınızı verirken; her bir ifadenin yanındaki ölçekleri kullanın. Ölçekler “ Kesinlikle Katılmıyorum ” seçeneğinden “ Tamamen Katılıyorum ” seçeneğine doğru sıralanmıştır. Her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
			1	2	3	4	5
Özgeçiliclik	1	Hastanede yeni çalışmaya başlayan kişilerin çalışma ortamına uyum sağlamalarına yardımcı olurum.					
	2	Çalışma arkadaşlarıma, işleri ile ilgili sorunlarını çözmeleri konusunda yardımcı olurum.					
	3	İhtiyaç duyduklarında çalışma arkadaşlarımla işlerini onlar için yaparım.					
	4	İşlerini daha iyi yapmaları için çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum.					
Vicdanlılık	5	Zamanında işimin başında olurum.					
	6	Verilen görevler zor bile olsa itiraz etmem.					
	7	Bana verilen işleri zamanında tamamlamaya özen gösteririm.					
	8	Hastane kurallarına harfiyen uyarırım.					
Nezakete	9	Çalışma arkadaşlarıma zarar veren davranışlardan kaçınırım.					
	10	Çalışma arkadaşlarıma sorun olmamak için çaba gösteririm.					
	11	Çalışma arkadaşlarımla haklarına zarar vermektan kaçınırım.					
	12	Çalışma arkadaşlarımla etkileyecek bir konu söz konusu olduğunda, harekete geçmeden önce mutlaka onların görüşünü alırım.					
Centilmenlik	13	Hastane içinde yaşanan küçük olayları büyütmem.					
	14	Olayların genellikle olumlu yönlerini görmeye çalışırım.					
	15	Sıradan olayları şikayet konusu yapmaktan kaçınırım.					
	16	Hastanenin yaptıklarında mutlaka kusurlu bir yan bulurum.(Ters Soru)					
Sivil Erdem	17	Hastanem ile ilgili gelişmeleri takip ederim.					
	18	Hastanemin gelişimi için yapıcı önerilerde bulunurum.					
	19	Birimimdeki toplantılara aktif olarak katılırım.					
	20	Hastaneyle ilgili bilgileri içeren ilanlar, mesajlar ya da yazılı materyaller dikkatimi çeker.					

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ...