

## **ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ**

### **THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR**

**Edip ÖRÜCÜ**

Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü  
([eorucu@bandirma.edu.tr](mailto:eorucu@bandirma.edu.tr))  
ORCID: 000-0002-3301-7496

**Erdoğan KORKMAZ**

Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı Öğrencisi  
([erdogankorkmaz@ogr.bandirma.edu.tr](mailto:erdogankorkmaz@ogr.bandirma.edu.tr))  
ORCID: 000-0001-5292-9266

**Recep KIRBOĞA**

Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı Öğrencisi  
([recepkirboga1@gmail.com](mailto:recepkirboga1@gmail.com))  
ORCID: 0000-0001-6038-9829

## **ÖZ**

Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt kültürünün bir etkisinin olup olmadığını tespit etmektir. Araştırmanın örneklemi kolayda örnekleme yöntemi ile Balıkesir ilinin Erdek ve Marmara ilçelerinde sağlık müdürlüğüne bağlı birimlerde çalışan 208 kişiden seçilmiştir. Araştırmanın verileri, anket yöntemiyle elde edilmiştir. Hipotezleri test etmek amacıyla, hiyerarşik regresyon yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisi tespit edilmiştir. Araştırmanın sonunda bulgular yorumlanmış ve tartışılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel adalet algısı, örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to determine whether organizational culture has an effect on the organizational justice perception on organizational citizenship behavior. The sample of the study was selected from 208 people working in the health directorate units in Erdek and Marmara districts of Balıkesir province by means of easy sampling method. The data of the study was obtained by the survey method. In order to test hypotheses, hierarchical regression method were used. According to the results of the research, organizational culture has an moderating effect on the effect of organizational justice on organizational citizenship behavior. At the end of the study, findings were interpreted and discussed.

**Keywords:** Organizational justice perception, organizational culture, organizational citizenship behavior

Gönderim Tarihi: 06.09.2019

Kabul Tarihi: 10.04.2020

## 1. Giriş

Örgütlerin yaşamlarına devam edebilmeleri, nihai hedeflerine ulaşmaları, ortalamanın üzerinde getiri elde etmeleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri açısından insan faktörünün önemi büyüktür. Sosyal hayatta olaylar karşısında çeşitli davranışlar geliştiren bireyler, örgütsel hayatta da etkileşimin bir sonucu olarak çeşitli algılar geliştirir ve bu algılar tutumlara veya davranışlara dönüşebilmektedir. İnsan faktörü tarafından algı, tutum ve davranış üçgeninde gelişen ilişkilerin örgütleri olumlu veya olumsuz yönde etkileyip etkilemediği uzun yıllardır araştırma konusu olmaktadır.

Günümüz iş ortamında insan ilişkilerini içeren birçok sorunun çözümüne ilişkin yenilikçi yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların teknik yeterliliği dikkate alınmakla birlikte, bu başarı için tek başına yeterli olmamaktadır. İşverenler, yönetmekte oldukları çalışanların kişisel ihtiyaçlarına ve kaygılarına da önem vermelidir. İşverenler, örgütlerin etkili işleyişi için temel bir gereksinim olarak çalışanların sosyal etkileşiminin önemini giderek daha fazla fark etmektedir (Erkutlu, 2011).

Örgütler, çalışanların sosyal olarak etkileşimde bulunabileceği ortamlar haline gelmiştir. Bu nedenle adalet algısı, insanların sosyal etkileşimde buldukları örgüt ortamında ortaya çıkan temel kavramlardan biridir. Örgüt içerisinde gerçekleşen bir terfi kararının verilmesinde, görevlerin dağılımında, ödüllerin tahsis edilmesinde veya hemen hemen her türlü sosyal değişiminin bulunduğu durumlarda çalışanlar kendilerine yapılan uygulamaları diğer çalışanlara yapılanlarla karşılaştırarak adaletin varlığını değerlendirirler (Cropanzano vd., 2001; Greenberg, 1990b) Adaletin algılanması durumunda olumlu iş sonuçları ortaya çıkar. Aksi halde ise örgüt için istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Cropanzano vd., 2007; Moorman, 1991). Bu açıdan adalet, örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini etkileyen önemli faktörlerden biridir.

Sosyal etkileşimin gerçekleştiği örgütlerde örgüt üyelerinin algı, tutum ve davranışlarını etkileyen belirli standartlar ve değerler bulunmaktadır. Örgüt kültürü olarak adlandırılan bu standart ve değerler, uyum içinde çalışma, sorun çözme, karşılıklı paylaşım, öğrenme ve gelişme, yeni üyelerin adaptasyonu, neyin önemli olduğu ve çalışanların nasıl davranmaları gerektiği vb. konularında örgüt üyelerine yol göstermektedir (Schein, 1992). Her örgüt üyesi kendi örgüt kültürünün normları doğrultusunda davranışlar sergileyerek örgütün amaçlarına ulaşması için çalışmaktadırlar. Ancak bazı durumlarda çalışanlar bu normların da ötesine geçerek, örgüt hakkında olumlu konuşma, diğer çalışanlara yardım etme, gerektiğinde fazladan görev almak için gönüllü olma ve beklentilerin ötesine geçme gibi örgütün etkinliğini artıran vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. Örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllü olarak yerine getirilmesi, örgütün olumlu işleyişine ve örgütsel etkinliğe önemli katkı sağlamaktadır (Bateman ve Organ, 1983).

Bu çalışmanın amacı, sağlık örgütlerinde örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt kültürünün rolünü tespit etmektir. Çalışanların adalet algısının örgüt yararına gönüllü davranışlar sergilemelerinin bir nedeni olup olmadığı ve bu ilişkinin örgütteki baskın değerler sistemine bağlı olarak şekillenip şekillenmediği veya ne yönde şekillendiği, sorularına yanıt araması bakımından çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Örgütsel Adalet Kavramı**

Adalet, Platon ve Sokrates'ten bu yana, felsefi araştırmalarda en çok değinilen kavramlardan biri olmuştur (Colquitt vd., 2001: 425; Greenberg ve Bies, 1992: 433). Örgütsel Adalet kavramının kökleri ise, Adams'ın (1965) Eşitlik Teori'sine kadar uzanmaktadır (Greenberg, 1987b: 16; Greenberg, 1990b: 400). Eşitlik teorisi, çalışanların kazanımlarının adil olup olmadığına karar vermeleri ve örgüte sundukları katkı karşılığında elde ettikleri kazanımları (eğitim, deneyim, zeka, beceri) diğer çalışanlarla karşılaştırma esasına dayanır (Cropanzano vd., 2001: 167; Greenberg, 1990b: 399-400). Diğer yandan, adaletin örgütsel işlevsellik üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik çabalar, örgütsel adalet araştırmalarının önünü açmıştır. Bu açıdan örgütsel adalet, endüstriyel örgüt psikolojisi, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanında da en çok incelenen konular arasındadır (Colquitt vd., 2001: 425).

Greenberg (1990b) örgütsel adalet kavramını, çalışanların işyerinde adil muamele görüp görmediklerine yönelik algıları olarak tanımlamıştır (Greenberg, 1990b: 399; Moorman, 1991: 845). Örgütsel adalet, örgüt ve çalışanlar arası ilişkileri ve çalışanların fiziksel, psikolojik ve sosyal refahını etkileyen sonuçları içeren bir erdem olarak yorumlanabilir (Cropanzano vd., 2001: 38-39). Bu ilişki sürecinde çalışanlar; görev paylaşımı, mesaiye devam, yetki, ücret, ödöl gibi çalışanlara yönelik yönetsel kararları değerlendirirler (İnce ve Gül, 2005: 76). Örgütte adaletin varlığının hissedilmesi sadece çalışanların memnuniyeti için değil, aynı zamanda örgütler için olumlu iş sonuçlarının elde edilmesinde önemlidir (Cropanzano vd., 2007: 39; Moorman, 1991: 845). Bu yaklaşımlardan yola çıkarak, yönetimin adalet anlayışının çalışanların bakış açısından değerlendirilmesi zorunluluğu ortaya konulmuştur (Cropanzano vd., 2007: 35).

Örgütsel adaletle ilgili geleneksel tartışmalar, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti algısının örgütsel sonuçlarına odaklanmıştır (Greenberg, 1990b: 400; Judge ve Colquitt, 2004:395). Örgütsel adalet alanındaki güncel araştırmalar ise, prosedürlerin uygulanmasıyla prosedürel ve dağıtım adaleti perspektiflerinin entegrasyonu ile ilgili adaleti (etkileşim adaleti) incelemeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle birçok araştırmacı uygulama ve teoriyi bütünlüştirmeye çalışmıştır (Greenberg, 1990b: 400; Gilliland, 1993: 695-696).

*Dağıtım Adaleti:* Çalışanların gösterdikleri çaba ile elde ettiği ücret ve terfi gibi örgütsel kazanımları diğer çalışanlarla karşılaştırma sürecinde algıladığı adalet boyutudur (Greenberg, 1990b: 400). Eşit olmayan bir dağılımın algılanması durumunda; çalışanlar olumsuz duygular yaşar ve memnuniyetsizlikleri artar (Gilliland, 1993: 696).

*Prosedür Adaleti:* Çalışanların karar dağılım süreçleri ile ilgili algıladığı adalet boyutudur (Folger ve Greenberg, 1985: 143). Çalışanlar, örgütün karar verme süreçlerinde söz sahibi olamama ve kararları etkileme fırsatı bulamadıklarında adil olmayan bir durumu algırlar (Gilliland, 1993: 696).

*Etkileşim Adaleti:* Çalışanların alınan kararlarla ilgili bilgilendirilmesi ile ilgili algıladığı adalet boyutudur (Cropanzano vd., 2007: 38). Yöneticilerin çalışanlara saygılı davranmaması, onlara karşı duyarlı olmaması ve alınan kararların çalışanlarla dürüştçe paylaşılmaması durumunda, çalışanların adalet algıları olumsuz yönde etkilenir (Colquitt, 2001: 386).

## 2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), kuramsal temellerini Barnard (1938) ve Katz'ın (1964) çalışmalarından almaktadır (Gürbüz vd., 2016: 62). ÖVD ilk olarak Barnard'ın (1938) "işbirliği yapma isteği" kavramı ile ifade edilmiştir. Daha sonra, Katz (1964) "etkili örgütsel işlevselliği" için rol gereksinimlerinin ötesine geçmenin öneminden bahsederek, ÖVD'nin gelişimini sağlamıştır. Bu çalışmalardan yaklaşık yirmi yıl sonra ÖVD, Organ ve meslektaşları (Bateman ve Organ, 1983; Smith vd., 1983) tarafından geliştirilmiştir (Markoczy vd., 2009: 323).

Organ (1988: 4) tarafından "iyi Asker Sendromu" olarak da ifade edilen ÖVD "örgütün ödüllendirme sistemi tarafından doğrudan veya açıkça kabul edilmeyen, gönüllü katılıma dayalı bireysel davranış" olarak tanımlamakta ve bu davranışların örgütün bulunduğu toplumda etkin işleyişe destek olduğu ifade edilmiştir. Smith vd. (1983: 653) ise ÖVD'nin, işbirliği, yardımseverlik, öneri, iyi niyet jestleri, diğergamlık ve diğer toplumsal davranış örneklerini temsil ettiğini ifade etmişlerdir. ÖVD belirli bir iş gereksinimi değildir ve açıkça onaylanmamış veya doğrudan ödüllendirilmemiştir (Becker ve O'Hair, 2007: 268-269). Genel anlamda ÖVD, bireylerin örgütlerine yardımcı olmak amacıyla, kendi iradeleri ile (sözleşme gereği değil) tercih ettikleri davranışlarını ifade eder (Markoczy vd., 2009: 323).

ÖVD yazınında yapılan incelemede, kavramın tanımlarında "rol" ve "ekstra rol davranışı" olarak bilinen iki ana yaklaşıma değinilmiştir. Ekstra rol, örgütlerde belirtilen rol gereksinimlerinin ötesine geçen ve ödül sistemi tarafından tanınmayan bireysel katkılar anlamına gelir (Lo ve Ramayah, 2009: 48-49). Belirlenen rolün "üstünde ve ötesine" gitme fikri, ekstra rol davranışının örgütsel işleyişe kolaylaştırdığını ifade etmektedir (Becker ve O'Hair, 2007: 268-269). Çalışanlar, iş sözleşmesinin ötesine dürtüsel olarak gitmekte ve ödül ve takdir edilmeyi beklemeksizin zorunlu olmayan görevleri yerine getirmektedir (Organ, 1988). Bir örgütün etkin bir şekilde çalışabilmesi için, çalışanlar en azından görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirmelidir. Ancak olağanüstü örgütsel etkinlik ve verimlilik için çalışanların meslektaşları ile birlikte bir bütün olarak çalışma ortamında yeniliğe ve dönüşüme kolayca adapte olmaları gerekmektedir (Williams ve Anderson, 1991). Bu nedenle ÖVD, bu tür davranışlara yol açan belirleyici koşulları ve nedenleri anlamak ve bu eylemlerin ne zaman ve nasıl gerçekleştiğine dair bir fikir edinme aracıdır (Lo ve Ramayah, 2009:48-49).

Alanyazında ÖVD boyutları ile ilgili birçok model olmasına rağmen Organ vd.'nin (1988) yaptıkları ilk çalışmadan sadece beş yıl sonra ortaya koydukları sivil erdem, vicdanlılık, diğergamlık, nezaket ve centilmenlik boyutlarından oluşan model, alanyazında oldukça destek bulmuştur (LePine vd., 2002).

*Sivil Erdem:* Çalışanların, katılımın zorunlu olmadığı, örgüt tarafından düzenlenen toplantılara aktif ve istekli olarak katılarak örgütsel hayata dahil olması ve örgütte meydan gelen değişikliklere ayak uydurması olarak ifade edilmektedir. Bu davranışlar, çalışanların örgütün bir parçası olmanın kabulünü ve gereken sorumlulukları kabul ettiğini yansıtır (Podsakoff vd., 2000).

*Vicdanlılık:* Bir bireyin örgüt içinde organize, hesap verebilir ve çalışkan olduğunu belirtmek için kullanılır. Organ (1988: 12), vicdanlılık kavramını, ek mesai ücreti verilmediğini bilerek işleri bitirmek için mesaiye kalma, fazladan kullanılan örgüt kaynaklarını koruma ve gönüllü olarak verilen görevlerin ötesine geçme gibi işe adanmışlık olarak tanımlamıştır (Podsakoff vd., 2000).

*Diğergamlık:* Smith vd. (1983) diğergamlığı, bir çalışanın olağandığı koşullar altında görevini tamamlaması için başka bir kişiye yardım sağladığı gönüllü davranışlar olarak tanımlamıştır. Diğergamlık, örgütün diğer üyelerine çalışmalarında yardım eden bir üyeyi ifade eder. Podsakoff vd. (2000), diğergamlığın performans değerlendirmeye ve buna bağlı olarak pozitif duygulanım ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

*Nezaket:* Problemlerin önlenmesine odaklanan ve gelecekte problemin etkilerini azaltmak için gerekli adımı atmaya yönelik davranışları içerir. Diğer bir deyişe, nezaket, bir üyenin diğer işçilerin moralleri bozulduğunda ve mesleki gelişimleri konusunda cesaretleri kırıldığında cesaretlendirdiği anlamına gelir (Lo ve Ramayah, 2009:48-49).

*Centilmenlik:* Hoşgörölülük olarak da adlandırılan centilmenlik, işörenlerin örgüt içerisinde gereksiz gerginliğe neden olacak olumsuz davranışlardan uzak durmalarını ve olumsuzluklara rağmen örgütlerine karşı olumlu düşüncelelere sahip olmalarını ifade eder (Lo ve Ramayah, 2009:48-49). Organ (1988) centilmenlik boyutunu; hemen hemen her örgütsel ortamın kaçınılmaz bir parçası olan gerilimleri ve çatışmaları hoşgörölü bir şekilde tolere etme davranışı olarak tanımlamıştır.

### **2.3. Örgüt Kültürü**

Kültür kavramı ile ilgili literatürde yapılmış çok sayıda çalışma olmasına karşın, araştırmacılar terimi tanımlamaya yönelik bir fikir birliğine sahip değildirler. Genel anlamda kültür, bir grup insanın yaşam şekli olarak ifade edilebilir ancak kültürün en iyi diyebileceğimiz bir tanımı yoktur. Çünkü kültürün karmaşık bir yapısı (Sökmen vd., 2017: 418), uzun ve renkli bir geçmişi bulunmaktadır (Schein, 1992: 7).

Martins ve Martins (2003: 380) örgüt kültürünü “örgütü diğer örgütlerden ayıran ve üyeler tarafından paylaşılan ortak değerler sistemi” olarak tanımlamaktadır. Brown (1998: 9) ise örgüt kültürünü “bir örgütün tarihi boyunca gelişen inançlar, değerler ve deneyimlerin örgütün düzenlemelerinde ve örgüt üyelerinin davranışlarında kendini gösterme eğilimi” olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte, örgütün kendine özgü karakterini veren bu değerler, normlar, inançlar, tutumlar, ilkeler ve varsayımlar; işlerin nasıl yapıldığını açıklayan, yazılı olmayan veya sözel olmayan davranışlar olabilir (Manetje ve Martins, 2009: 89).

Schein (1985: 9) örgüt kültürünü, yeni üyelerin dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunları ile başa çıkmayı öğrenirken, bu sorunlar ile ilgili doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu ile aktarılacak temel varsayımların bir modeli” olarak tanımlanmıştır (Manetje ve Martins, 2009: 89). Bu tanım, örgüt kültürünün, bir şeyi yapmanın bir yolu olarak kabul edilen ve bir örgütün yeni üyelerine aktarılan yaratılmış varsayımları içerdiğini vurgular. Yeni alışanlar için bu, örgüt içindeki uyarlanabilir davranış anlamına gelir ve yeni inanç sistemlerine yol açar. Örgütsel değerler ve inançlarla aşılanan bu yeni ve uyumlu davranış, örgüt kültürünün temel varsayımlarını güçlendirmek için ritüeller, efsaneler ve sembollerle ilişkilendirilmektedir (Hofstede, 1991).

Örgüt kültürü boyutları ile ilgili literatürde yapılan incelemede çok sayıda ve birbirinden farklı boyutların bulunduğu görölmektedir. Örneğin Hofstede (1980), kültürün boyutları ve bu boyutların ülke kültürleri arasında farklılık gösterip göstermediği üzerinde dururken, Schein (1983) ve Smircich (1983) gibi araştırmacılar, kültürü daha çok antropolojik açıdan ele almışlardır (ıraklı vd. 2017: 39).

Literatürde yapılan çalışmalarda örgüt kültürü boyutları ile ilgili farklı yaklaşımlar bulunsa da bu çalışmada Cameron ve Quinn'in (2006) Rekabetçi Değerler Modeli'ni esas alarak yaptığı sınıflandırma üzerinde durulmuştur. Cameron ve Quinn (2006) "Rekabetçi Değerler" adını verdikleri modelin temelinde örgütsel etkinlik ve verimlilik için çalışanların sahip oldukları değer yargılarının deneye dayalı analizini gerçekleştirmişlerdir (Erdem vd., 2010: 79). Cameron ve Quinn (2006) örgüt kültürlerini, kontrol-esneklik ve iç-dış odaklılık unsurlarından meydana gelen bir düzlemde değerlendirmişler ve bu düzlem üzerinde örgütsel kültürün boyutlarını belirgin özelliklerine göre klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi boyutu olarak adlandırmaktadırlar. Bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

*Klan Kültürü:* İnsan ilişkileri perspektifi olarak adlandırılan bu boyut, esneklik ve iç odaklılık ile karakterize edilmektedir. Örgüt üyeleri ortak bir sosyal sistemin veya klanın bir parçasıdır; bağlılık ve aidiyet duygusunun gelişmesiyle birbirine bağlanırlar (Gray ve Densten, 2005: 595). Klan kültürünün baskın nitelikleri birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması, aile bilinci, bilgi paylaşımı ve katılımcı karar vermedir (Lund, 2003: 222).

*Adhokrasi Kültürü:* Açık sistemler perspektifi olarak adlandırılan bu boyut, esneklik ve dış odaklılığı karakterize etmektedir. Çalışanlar ilham alınarak ve meydan okunarak birbirine bağlanırlar. Adhokrasi kültürü baskın nitelikleri yenilikçilik, yaratıcılık, adaptasyon, büyüme, dış destek ve kaynak edinimidir (Gray ve Densten, 2005: 595).

*Pazar (Piyasa) Kültürü:* Rasyonel hedef perspektifi olarak anılan bu boyut, öngörülebilirlik ve dışsal odaklanma ile karakterizedir. Bu pazar tipi örgütler rekabet gücü, üretkenlik, amaç netliği, verimlilik ve başarıya değer vermektedir. Üyeler hedef yönelim, üretim ve rekabet ile birbirine bağlanırlar (Quinn vd., 2003).

*Hiyerarşi Kültürü:* İç süreç perspektifi olarak adlandırılan bu boyut, öngörülebilirlik ve iç odaklılık olarak karakterizedir. Burada yapılan vurgulama bilgi yönetimi, dokümantasyon, istikrar, rutinleşme, merkezileşme, süreklilik ve kontrol üzerinedir. Bir hiyerarşi kültüründe üyeler, sürdürülen iç denetimler, kurallar, politikalar ve prosedürler yoluyla birbirine bağlanırlar (Gray ve Densten, 2005: 595).

## **2.4. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**

Örgütlerde İstihdam ilişkisi, bir sosyal ya da ekonomik değişim olarak karakterize edilebilir ve bir örgütün çalışanlarına adil davranışıyla başlatılabilir (Aryee vd., 2002: 267-268). Blau (1964) sosyal değişimi geri dönüşü beklenen ve gerçekleştiğinde kişileri motive eden gönüllü eylemler olarak tanımlamıştır. Sosyal değişimde, bir çalışan örgüte iyilik yapması karşılığında örgütten karşılık bulma beklentisi içine girmektedir. Ancak beklenti ve yükümlülükler taraflarca açık dile getirilmez ve tarafların takdirine bırakılır (Aryee vd., 2002: 267; Moorman, 1991: 846). Organ (1988, 1990), örgüt ve liderlerin adil olması halinde, çalışanların uzun vadede ÖVD'sinin; dolayısıyla, sosyal değişiminin gelişeceğini savunmuştur (Skarlichi ve Latham, 1996: 161). Adaletin algılandığı bir örgütte beklenti ve ödüllerin sosyal değişimi mümkün olmakta, ÖVD'nin sergilenmesi daha muhtemel ve mantıklı olmaktadır (Moorman vd., 1993: 212).

Adams (1965), eşitlik teorisinde adaletsizlik koşullarının bireyin iç dünyasında bir gerilim yaratacağını öne sürmüştür. Organ (1988, 1990), adaletsizliği algılayan bireyin ÖVD düzeyini yükselterek ya da düşürerek bu duruma tepki verdiğini ileri sürmüştür. Ayrıca Organ (1988, 1990), ÖVD'nin isteğe bağlı ve resmi rol davranışının dışında gerçekleşen iki yönlü bir stratejisinin

olduğunu savunmuştur. Bu nedenle, adaletsizliğe tepki olarak ÖVD’de meydana gelen bir değişiklik, çalışanın resmi rol davranışını değiştirmesinden daha güvenli olacaktır ya da doğrudan kişinin kontrolü altında olacaktır (Moorman,1991:846).

Geçmişte adalet algısının ÖVD ile ilişkisini destekleyen bazı çalışmalar bulunmaktadır. Dittrich ve Carroll (1979) ile Scholl, Cooper ve McKenna (1987), iş adaleti ve ücret adaleti algısının ekstra rol davranışıyla önemli ölçüde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Ek olarak, Konovsky ve Folger (1991), prosedür adaleti ve diğer gamlık arasındaki ilişkiyi kanıtlamışlardır. Son olarak, Farh, Podsakoff ve Organ (1990) rgtsel adalet, memnuniyet ve ÖVD arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada, örgütsel adaletin, bireysel ÖVD (BÖVD) ve rgtsel ÖVD (ÖÖVD) ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (McFarlin ve Sweeney,1992: 626; Moorman vd., 1993: 212; Niehoff ve Moorman, 1993: 533).

Günümüzde de literatürde örgütsel adalet ve ÖVD arasındaki ilişkiyi ele alan birçok çalışmanın olduğu grlmektedir. Bu çalışmalardan bazılarına aşağıda değinilmiştir.

Samancı ve Basım (2018), rgtsel adaletin ÖVD zerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık etkisini belirlemek amacıyla Türkiye genelindeki üniversitelerde çalışan 611 akademisyen üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, prosedür, dağıtım adaleti, ve kişilerarası adaletin ÖVD üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğunu belirlemişlerdir. Khalifa ve Awad (2018), rgtsel adalet ve ÖVD ilişkisini belirlemek amacıyla Mısır Üniversitesi Hastanesi’nde çalışan 350 hemşireyle yaptığı çalışmada, etkileşim ve prosedür adaletinin ÖVD’yi anlamlı ve olumlu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Wulansari vd. (2017), algılanan adaletin ÖVD zerindeki etkisinde örgütsel desteğin aracı etkisini belirlemek amacıyla Endonezya’da elektronik firmasındaki 104 çalışanla yaptıkları çalışmada, dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin ÖVD’yi anlamlı ve olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir. Demirkıran vd. (2016), örgütsel adalet ve ÖVD ilişkisini belirlemek amacıyla Türkiye’deki devlet hastanelerinde çalışan 151 kişiyle yaptıkları çalışmada, prosedür ve kişiler arası adaletin ÖVD’yi anlamlı ve olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Sökmen vd. (2015), örgütsel adaletin ÖVD’ye etkisini belirlemek amacıyla Türkiye’de savunma sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedeki 341 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, çalışanların dağıtım adaleti algılarının ÖVD’yi anlamlı ve olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Elamin ve Tlais (2015), rgtsel adalet ve ÖVD ilişkisini belirlemek amacıyla Suudi Arabistan’ın doğu bölgesinde farklı endüstri kollarında çalışan 287 yönetici üzerinde yaptıkları çalışmada, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ÖVD’yi anlamlı ve olumlu yönde düzeyde etkilemektedir. Azeem vd. (2015), algılanan adalet ve psikolojik güçlendirmenin algılanan örgütsel performans üzerindeki etkisinde ÖVD’nin aracı etkisini belirlemek amacıyla Pakistan’da farklı bankalardaki 260 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütsel adaletin ÖVD’yi anlamlı ve olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Güven ve Gürsoy (2014), rgtsel adaletin ÖVD’ye etkisini belirlemek amacıyla Türkiye’de bir tekstil fabrikasındaki 129 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, örgütsel adaletin ÖVD’yi anlamlı ve olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle, aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

*H1.Örgütsel adalet ÖVD’yi pozitif yönde etkilemektedir.*

*H1a.Dağıtım adaleti ÖVD’yi pozitif yönde etkilemektedir.*

*H1b. Prosedür adaleti ÖVD’yi pozitif yönde etkilemektedir.*

*H1c. Etkileşim adaleti ÖVD'yi pozitif yönde etkilemektedir.*

## **2.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü**

Adalet kavramı bireylerin ahlaki duygularına hitap etmektedir. Folger (1994), adalet teorisinde, ahlaki kuralları adalet için zorunlu bir bileşen olarak nitelendirmiştir. Ahlaki kurallar, kişiler arasında hangi zararlı eylemlerin kuralları ihlal edip etmediğini belirlemektedir. Bir davranış ya da olay ahlak kurallarını ihlal etmediği sürece adaletsiz olarak değerlendirilmemektedir. Bireyler, ahlak kuralları yoluyla, adaletsiz davranışlara karşı ortak bir tavır gösterebilmektedir (Cropanzano vd., 2001:165-168; Erdoğan vd., 2006: 398). Bunun sonucu olarak, örgütlerdeki değer sistemi ya da örgüt kültürünün örgütsel adalet ve ÖVD ilişkisi üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (Erkutlu, 2014: 535).

Örgüt kültürünün adalet ile ÖVD arasındaki ilişkiyi iki nedenden dolayı etkilemesi beklenmektedir. Birincisi, kültür, dünyanın nasıl işlediğine dair öznel bir teori olarak kavramsallaştırılmıştır. Kültür, bilgi arayışını ve yorumunu yönlendirmesi nedeniyle, bir örgütün üyeleri kendi kültürünün merkezinde yer alan davranışların varlığına ve yokluğuna daha fazla dikkat ederler. İkincisi, kültür bir sosyal kontrol mekanizması olarak hareket ederek, kültürel normlardan sapmalar kısa sürede fark edilir ve düzeltilir (Erdoğan vd., 2006: 398). Bu nedenle kültür örgütsel adaletin tesisine katkıda bulunarak, bireylerin yüksek ÖVD sergilemesi için bir motivasyonu sağlar (Erkutlu, 2014: 535).

Yazında örgütsel adalet ve ÖVD ilişkisinde örgüt kültürünün etkisini doğrudan ve dolaylı olarak araştıran sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalara özetle aşağıda değinilmiştir.

Mardiyanti ve Suharnomo (2018), örgütsel Adaletin ÖVD üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla Endonezya'da bir telekom firmasındaki 95 çalışanla yaptığı çalışmada, örgütsel adalet ve ÖVD arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici etkisini tespit etmişlerdir. Erkutlu (2014), örgütsel Adaletin ÖVD üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisini belirlemek amacıyla Türkiye'de on üniversitede çalışan 618 okutman üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel adalet ve ÖVD arasındaki ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici etkisini tespit etmiştir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

*H2. Örgütsel adaletin ÖVD üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisi vardır.*

*H2a. Dağıtım adaletinin ÖVD üzerindeki etkisinde klan kültürünün düzenleyici etkisi vardır.*

*H2b. Dağıtım adaletinin ÖVD üzerindeki etkisinde adhokrasi kültürünün düzenleyici etkisi vardır.*

*H2c. Dağıtım adaletinin ÖVD üzerindeki etkisinde pazar kültürünün düzenleyici etkisi vardır.*

*H2d. Dağıtım adaletinin ÖVD üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi vardır.*

*H2e. Prosedür adaletinin ÖVD üzerindeki etkisinde klan kültürünün düzenleyici etkisi vardır.*

*H2f. Prosedür adaletinin ÖVD üzerindeki etkisinde adhokrasi kültürünün düzenleyici etkisi vardır.*



H2g. Prosedür adaletinin ÖVD üzerindeki etkisinde pazar kültürünün düzenleyici etkisi vardır.

H2h. Prosedür adaletinin ÖVD üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi vardır.

H2i. Etkileşim adaletinin ÖVD üzerindeki etkisinde klan kültürünün düzenleyici etkisi vardır.

H2j. Etkileşim adaletinin ÖVD üzerindeki etkisinde adhokrasi kültürünün düzenleyici etkisi vardır.

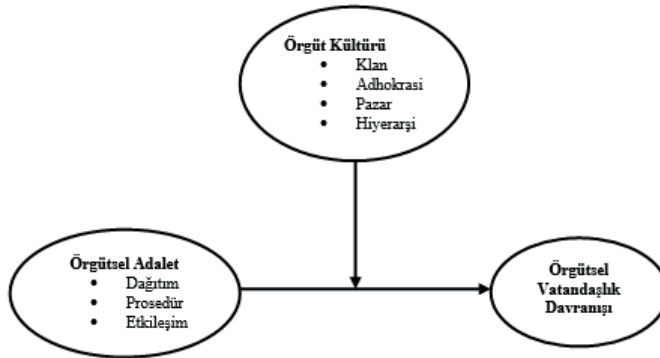
H2k. Etkileşim adaletinin ÖVD üzerindeki etkisinde pazar kültürünün düzenleyici etkisi vardır.

H2l. Etkileşim adaletinin ÖVD üzerindeki etkisinde hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi vardır.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Örgütsel adaletin ÖVD üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisini ifade eden kavramsal model aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 1. Kavramsal Model

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Balıkesir'in Erdek ve Marmara ilçelerindeki sağlık müdürlüğüne bağlı birimlerde çalışan toplam 249 kişiden oluşmaktadır. Evren, aynı zamanda örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında çalışanlara 2018 yılı ekim ve kasım aylarında araştırmacılar tarafından kolayda örnekleme yöntemiyle 230 anket uygulanmıştır. Anket uygulanan çalışanların 208 tanesinden geri dönüş olmuştur. Bu durumda analizlere 208 anket dahil edilmiştir.

#### 3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Tekniği

Katılımcılara uygulanan anket, sırasıyla, demografik bilgiler, örgütsel adalet ölçeği, örgüt kültürü ölçeği ve ÖVD ölçeği olmak üzere 4 bölümden oluşmaktadır. Demografik bilgiler bölümü cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve görev süresi alt başlıklarından oluşmaktadır.

Katılımcıların örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Gürpınar (2006) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan 20 maddeli ve 3 boyutlu "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekteki 1-5.maddeler dağıtım adaleti, 6-11. maddeler prosedür adaleti ve 12-20.maddeler etkileşim adaleti boyutlarını kapsamaktadır.

Örgüt kültürünü ölçmek amacıyla kullanılan ifadeler, Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilen, Yücel ve Koçak (2016) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan 24 maddeli ve 4 boyutlu "Örgütsel Kültür Değerlendirme Aracı"ndan alınmıştır. Ölçekteki 1-6. maddeler klan kültürü, 7-12. maddeler adhokrazi kültürü, 13-18. maddeler pazar kültürü ve 19-24. maddeler hiyerarşi kültürü boyutlarını kapsamaktadır.

Katılımcıların ÖVD 'sini ölçmek amacıyla, Williams ve Shiaw (1999) ile Vey ve Campbell (2004) tarafından geliştirilen, Başım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılarak birleştirilen 19 maddeli ve 5 boyutlu "Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekteki 1-5. maddeler diğergamlık, 6-8. maddeler vicdanlılık, 9-11. maddeler nezaket, 12-15. maddeler centilmenlik ve 16-19 maddeler sivil erdem boyutlarını kapsamaktadır. Katılımcılar her üç ölçekteki ifadeleri Likert ölçeği aracılığıyla, "1=kesin katılmıyorum ve 5=tamamen katılıyorum" aralığında değerlendirmişlerdir.

### **3.4. Normallik Testi**

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, ölçeklere normallik testi uygulanmıştır. Araştırma kapsamında yer alan değişkenlerin dağılımlarının biçimlerini ortaya çıkarmak, onların yapısının anlaşılması açısından önemlidir. Bu dağılımların biçimleri çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) hesaplamasıyla anlaşılabilir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 212-214).

Uygulanan test sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin skewness ve kurtosis değeri, sırasıyla, -0,902 ve 0,845; örgüt kültürü ölçeğinin skewness ve kurtosis değeri -0,399 ve -0,487; örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin skewness ve kurtosis değeri -0,660 ve 1,159'dur. Bu sonuçlara göre tüm ölçeklerin skewness ve kurtosis değerlerinin -1.5 ve +1.5 aralığında olduğu ve normal dağılım gösterdikleri tespit edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2014).

### **3.5. Geçerlilik Analizi**

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

#### **3.5.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Araştırma kapsamındaki ölçekler için uygun modeli seçmek amacıyla, ölçekler tek faktörlü model, ilişkili model, ilişkisiz model ve 2.düzye çok faktörlü model olarak test edilmiştir. (Meydan ve Şeşen, 2015: 23). Uygun model, DFA sonucunda elde edilen en iyi uyum değerlerine göre seçilmektedir (Gündüz ve Şahin, 2017: 342). Yapılan model testlerinde örgütsel adalet ve örgüt kültürü ölçeklerinin en iyi uyumu ilişkisiz modelde, ÖVD'nin ise en iyi uyumu tek faktörlü modelde gösterdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle örgütsel adalet 3 boyutlu, örgüt kültürü 4 boyutlu ve ÖVD tek boyutlu olarak analize dahil edilmiştir. Tablo 1'de uyum indexlerinin mükemmel ve kabul edilebilir değerleri gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Uyum Endeksleri Değerleri

<b>Uyum Endeksi</b>	<b>Mükemmel Uyum</b>	<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>
CMIN/df	≤ 3	≤ 4-5
RMR	≤ 0,05	≤ 0,08
GFI	≥0,90	0,85-0,89
IFI ve CFI	≥0,95	090-0,94

Örgütsel adalet ilişkişel modeline uygulanan ilk DFA sonucunda model uyum değerlerinin kabul edilebilir (CMIN/DF:3,300, RMR:0,054, GFI:0,857, IFI:0,924, CFI:0,923) düzeylerde olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü ilişkişel modeline uygulanan ilk DFA sonucunda CMIN/DF uyum değerinin mükemmel, RMR, IFI ve CFI değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu ve GFI uyum değerinin uyum sınırları içinde olmadığı tespit edilmiştir (CMIN/DF:2,633, RMR:0,75, GFI:0,830, IFI:0,919, CFI:0,918). Bu sonuca göre, modele modifikasyon işlemleri uygulanarak, analiz tekrarlanmıştır. Tekrarlanan DFA sonucunda model uyum değerlerinin mükemmel (CMIN/DF:2,003, IFI:0,952, CFI:0,951) ve kabul edilebilir (RMR:0,074, GFI:0,903) düzeylerde olduğu tespit edilmiştir.

Tek faktörlü ÖVD modeline uygulanan ilk DFA sonucunda RMR uyum değerlerinin mükemmel ve CMIN/Df ve GFI uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu; IFI, CFI değerlerinin uyum sınırları içinde olmadığı tespit edilmiştir (CMIN/DF:4,561, RMR:0,047, GFI:0,854, IFI: 0,835, CFI:0,833). Bu sonuca göre, modele modifikasyon işlemleri uygulanarak, analiz tekrarlanmıştır. Tekrarlanan DFA sonucunda model uyum değerlerinin mükemmel (CMIN/DF:2,377, RMR: 0,039 ve GFI:0,923) ve kabul edilebilir (IFI:0,941 ve CFI:0,939) düzeylerde olduğu tespit edilmiştir.

### **3.6. Güvenirlik Analizi**

Ölçeklerin güvenirliliğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin genel Cronbach's alpha değeri 0,934, dağıtım adaleti boyutunun Cronbach's alpha değeri 0,815, prosedür adaleti boyutunun Cronbach's alpha değeri 0,840 ve etkileşim adaleti boyutunun Cronbach's alpha değeri 0,945'tir. Örgüt kültürü ölçeğinin genel Cronbach's alpha değeri 0,944, klan kültürü boyutunun Cronbach's alpha değeri 0,922, adhokrasi kültürü boyutunun Cronbach's alpha değeri 0,91, pazar kültürü boyutunun Cronbach's alpha değeri 0,902 ve hiyerarşi kültürü boyutunun Cronbach's alpha değeri 0,880'dir. ÖVD ölçeğinin Cronbach's alpha değeri 0,852' dir. Güvenirlik analizi sonuçları değerlendirildiğinde bütün ölçekler ve alt boyutların güvenirlilik sınırları içinde olduğu tespit edilmiştir.

### **4. Bulgular**

Araştırma kapsamında, örneklemin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizi, değişkenlerin birbiriyle ilişkişisini belirlemek amacıyla korelasyon analizi ve hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır.

## 4.1. Demografik Bilgiler

Aratırmada erkek çalışanların oranı % 43,8 (n=91), kadın çalışan oranı % 56,2 (n=117), evli çalışanların oranı % 74 (n=154) ve evli olmayan çalışanların oranı % 26' dir (n=54). Çalışanların yaş aralığı incelendiğinde, 18-25 yaş arasındaki çalışanların oranı % 2,9 (n=6), 26-30 yaş arasındaki çalışanların oranı % 17,8 (n=37), 31-35 yaş arasındaki çalışanların oranı % 22,1 (n=46), 36-40 yaş arasındaki çalışanların oranı % 28,8 (n=60), 41-45 yaş arasındaki çalışanların oranı % 13,5 (n=28), 46-50 yaş arasındaki çalışanların oranı % 11,1 (n=23), ve 51 yaş ve üzeri çalışanların oranı % 3,8'dir (n=8). Eğitim durumları incelendiğinde, lise mezunlarının oranı % 8,2 (n=17), önlisans mezunlarının oranı % 23,6 (n=49), lisans mezunlarının oranı % 49,5 (n=103) ve lisansüstü mezunu oranı % 18,7'dir (n=39). Sağlık sektöründe çalışanların buldukları kurumda görev yapma süreleri ise, bir yıldan az çalışma oranı % 2,9 (n=6), 1-5 yıl arasında çalışma oranı % 26,4 (n=55), 6-10 yıl arasında çalışma oranı % 30,8 (n=64), 11-15 yıl arasında çalışma oranı % 18,3 (n=38), 16-20 yıl arasında çalışma oranı % 14,4 (n=30) ve 21 yıl ve üzeri çalışma oranı % 7,2'dir (n=15).

## 4.2. Korelasyon Analizi Bulguları

**Tablo 2.** Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ortalama	Std Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Ö.Adalet	3,5618	,80166	1									
2. Dağıtım	3,3834	,93311	,510**	1								
3.Prosedür	3,1987	,95258	,622**	,620**	1							
4. Etkileşim	3,6410	,86374	,642**	,610**	,599**	1						
5.Ö.Kültürü	3,3851	,78194	,450**	,456**	,430**	,441**	1					
6. Klan	3,4447	,89731	,462**	,445**	,459**	,472**	,597**	1				
7.Adhokrasi	3,2644	,94823	,485**	,420**	,416**	,467**	,525**	,506**	1			
8. Pazar	3,1066	,93767	,367**	,276**	,419**	,272**	,583**	,375**	,526**	1		
9. Hiyerarşi	3,6042	,85305	,323**	,266**	,297**	,244**	,503**	,370**	,300**	,281**	1	
10.ÖVD	3,9980	,46884	,445**	,300**	,458**	,422**	,437**	,442**	,374**	,339**	,385**	1

\*\*p<0,01

Tablo 2'de görüldüğü üzere örgütsel adalet ile örgüt kültürü (r = 0,450, p <0,01), klan kültürü (r = 0,462, p <0,01), adhokrasi kültürü (r = 0,485, p <0,01), pazar kültürü (r = 0,367, p <0,01), hiyerarşi kültürü (r = 0,323, p <0,01) ve ÖVD (r = 0,445, p <0,01) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Dağıtım adaleti ile örgüt kültürü (r = 0,456, p <0,01), klan kültürü (r = 0,445, p <0,01), adhokrasi kültürü (r = 0,420, p <0,01), pazar kültürü (r = 0,276, p <0,01), hiyerarşi kültürü (r = 0,266, p <0,01) ve ÖVD (r = 0,30, p <0,01) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Prosedür adaleti ile örgüt kültürü (r = 0,430, p <0,01), klan kültürü (r = 0,459, p <0,01), adhokrasi kültürü (r = 0,416, p <0,01), pazar kültürü (r = 0,419, p <0,01), hiyerarşi kültürü (r = 0,277, p <0,01) ve ÖVD (r = 0,30, p <0,01) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Etkileşim adaleti ile örgüt kültürü (r = 0,441, p <0,01), klan kültürü (r = 0,472, p <0,01), adhokrasi kültürü (r = 0,467, p <0,01), pazar kültürü (r = 0,272, p <0,01), hiyerarşi kültürü (r = 0,244, p <0,01) ve ÖVD (r = 0,422, p <0,01) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Örgüt kültürü ile ÖVD ( $r = 0,437, p < 0,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Klan kültürü ( $r = 0,442, p < 0,01$ ), adhokrasi kültürü ( $r = 0,374, p < 0,01$ ), pazar kültürü ( $r = 0,339, p < 0,01$ ) ve hiyerarşi kültürü ( $r = 0,385, p < 0,01$ ) ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

## 4.2. Hipotez Testleri

Araştırma kapsamında hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Analizde Baron ve Kenny'nin (1986: 1174) geliştirdiği düzenleyici etki modelinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları tablo 3, 4, 5 ve 6'da gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Örgütsel Adalet- ÖVD İlişkinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi

	<b>ÖVD</b>
Değişkenler	$\beta$
<b>Model 1</b>	
1.Örgütsel Adalet (ÖA)	0,445*
F	50,859
R <sup>2</sup>	0,198
<b>Model 2</b>	
1.Örgütsel Adalet	0,224*
2.Örgüt Kültürü	0,128
3.ÖA x ÖK	0,124*
F	23,884
R <sup>2</sup>	0,253

\* $p < 0,05$

Tablo 3'te hiyerarşik regresyon analizinde görüldüğü üzere, Model 1'de bağımsız değişken olan örgütsel adaletin bağımlı değişken olan ÖVD'ye olan etkisi incelenmiş; aralarındaki neden sonuç ilişkisinin ( $\beta=0,445, p < 0,05$ ) anlamlı ve olumlu olduğu görülmüştür. Buradan hareketle H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Model 2'de ise, örgütsel adalet ile düzenleyici değişken olan örgüt kültürü değişkenlerinin ortalamalarının çarpılmasıyla elde edilen etkileşim değişkeninin (ÖAxÖK) ÖVD üzerinde ( $\beta=0,124, p < 0,05$ ) anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4'te hiyerarşik regresyon analizinde görüldüğü üzere, Model 1'de bağımsız değişken olan dağıtım adaletinin bağımlı değişken olan ÖVD'ye olan etkisi incelenmiş; aralarındaki neden sonuç ilişkisinin ( $\beta=0,30, p < 0,05$ ) anlamlı ve olumlu olduğu görülmüştür. Buradan hareketle H1a hipotezi kabul edilmiştir.

Model 2a'da dağıtım adaleti ile düzenleyici değişken olan klan kültürü değişkenlerinin ortalamalarının çarpılmasıyla elde edilen etkileşim değişkeninin (DAxKK) bağımlı değişken olan ÖVD'yi ( $\beta=0,069, p < 0,05$ ) anlamlı ve olumlu etkilediği görülmektedir. Bu sonuca göre H2a hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.** Dağıtım adaleti-ÖVD ilişkisinde Örgüt Kültürü Boyutlarının Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	ÖVD			
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>				
1.Dağıtım Adaleti (DA)	0,30*			
F	20,323			
R <sup>2</sup>	0,09			
<b>Model 2a</b>				
1.Dağıtım Adaleti	0,038			
2.Klan Kültürü (KK)	0,231*			
3.DA x KK	0,069*			
F	18,902			
R <sup>2</sup>	0,212			
<b>Model 2b</b>				
1.Dağıtım Adaleti		0,091		
2.Adhokrasi Kültürü (AK)		0,144*		
3.DA x AK		0,057		
F		17,172		
R <sup>2</sup>		0,159		
<b>Model 2c</b>				
1.Dağıtım Adaleti			0,122*	
2.Pazar Kültürü (PK)			0,123*	
3.DA x PK			0,057	
F			16,548	
R <sup>2</sup>			15,1	
<b>Model 2d</b>				
1.Dağıtım Adaleti				0,086
2.Hiyerarşi Kültürü (HK)				0,189*
3.DA x HK				0,110*
F				15,547
R <sup>2</sup>				0,19

\* p&lt;0,05

Model 2b'de dağıtım adaleti ile düzenleyici değişken olan adhokrasi kültürü değişkenlerinin ortalamalarının çarpılmasıyla elde edilen etkileşim değişkeninin (DAxAK) bağımlı değişken olan ÖVD'yi ( $\beta=0,057$ ,  $p>0,05$ ) anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir. Bu sonuca göre H2b hipotezi reddedilmiştir.

Model 2c'de dağıtım adaleti ile düzenleyici değişken olan Pazar kültürü değişkenlerinin ortalamalarının çarpılmasıyla elde edilen etkileşim değişkeninin (DAxPK) bağımlı değişken olan

ÖVD'yi ( $\beta=0,057$ ,  $p>0,05$ ) anlamlı düzeyde etkilemediği görölmektedir. Bu sonuca göre H2c hipotezi reddedilmiştir.

Model 2d'de dağıtım adaleti ile düzenleyici değişken olan hiyerarşi kùltürü değişkenlerinin ortalamalarının çarpılmasıyla elde edilen etkileşim değişkeninin (DAXHK) bağımlı değişken olan ÖVD'yi ( $\beta=0,110$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı ve olumlu etkilediği görölmektedir. Bu sonuca göre H2d hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.** Prosedür Adaleti-ÖVD İlişkisinde Örgüt Kùltürü Boyutlarının Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	ÖVD			
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>				
1.Prosedür Adaleti (PA)	0,458*			
F	54,787			
R <sup>2</sup>	0,21			
<b>Model 2a</b>				
1.Prosedür Adaleti	0,187*			
2.Klan Kùltürü (KK)	0,128*			
3.PA x KK	0,067*			
F	21,68			
R <sup>2</sup>	0,244			
<b>Model 2b</b>				
1.Prosedür Adaleti		0,251*		
2.Adhokrasi Kùltürü (AK)		0,045		
3.PA x AK		0,068*		
F		19,262		
R <sup>2</sup>		0,228		
<b>Model 2c</b>				
1.Prosedür Adaleti			0,257*	
2.Pazar Kùltürü (PK)			0,039	
3.PA x PK			0,090*	
F			20,551	
R <sup>2</sup>			0,234	
<b>Model 2d</b>				
1.Prosedür Adaleti				0,221*
2.Hiyerarşi Kùltürü (HK)				0,111*
3.PA x HK				0,090*
F				21,325
R <sup>2</sup>				0,246

\*  $p<0,05$

Tablo 5'te hiyerarşik regresyon analizinde görüldüğü üzere, Model 1'de bağımsız değişken olan prosedür adaletinin bağımlı değişken olan ÖVD'ye olan etkisi incelenmiş; aralarındaki neden sonuç ilişkisinin ( $\beta=0,458$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı ve olumlu olduğu görülmüştür. Buradan hareketle H1b hipotezi kabul edilmiştir.

Model 2a'da prosedür adaleti ile düzenleyici değişken olan klan kültürü değişkenlerinin ortalamalarının çarpılmasıyla elde edilen etkileşim değişkeninin (PAxKK) bağımlı değişken olan ÖVD'yi ( $\beta=0,067$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı ve olumlu etkilediği görülmektedir. Bu sonuca göre H2e hipotezi kabul edilmiştir.

Model 2b'de prosedür adaleti ile düzenleyici değişken olan adhokrasi kültürü değişkenlerinin ortalamalarının çarpılmasıyla elde edilen etkileşim değişkeninin (PAxAK) bağımlı değişken olan ÖVD'yi ( $\beta=0,068$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı ve olumlu etkilediği görülmektedir. Bu sonuca göre H2f hipotezi kabul edilmiştir.

Model 2c'de prosedür adaleti ile düzenleyici değişken olan pazar kültürü değişkenlerinin ortalamalarının çarpılmasıyla elde edilen etkileşim değişkeninin (PAxPK) bağımlı değişken olan ÖVD'yi ( $\beta=0,090$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı ve olumlu etkilediği görülmektedir. Bu sonuca göre H2g hipotezi kabul edilmiştir.

Model 2d'de prosedür adaleti ile düzenleyici değişken olan hiyerarşi kültürü değişkenlerinin ortalamalarının çarpılmasıyla elde edilen etkileşim değişkeninin (PAxHK) bağımlı değişken olan ÖVD'yi ( $\beta=0,090$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı ve olumlu etkilediği görülmektedir. Bu sonuca göre H2h hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6'da hiyerarşik regresyon analizinde görüldüğü üzere, Model 1'de bağımsız değişken olan etkileşim adaletinin bağımlı değişken olan ÖVD'ye olan etkisi incelenmiş; aralarındaki neden sonuç ilişkisinin ( $\beta=0,422$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı ve olumlu olduğu görülmüştür. Buradan hareketle H1c hipotezi kabul edilmiştir.

Model 2a'da etkileşim adaleti ile düzenleyici değişken olan klan kültürü değişkenlerinin ortalamalarının çarpılmasıyla elde edilen etkileşim değişkeninin (EAxKK) bağımlı değişken olan ÖVD'yi ( $\beta=0,078$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı ve olumlu etkilediği görülmektedir. Bu sonuca göre H2i hipotezi kabul edilmiştir.

Model 2b'de etkileşim adaleti ile düzenleyici değişken olan adhokrasi kültürü değişkenlerinin ortalamalarının çarpılmasıyla elde edilen etkileşim değişkeninin (EAxAK) bağımlı değişken olan ÖVD'yi ( $\beta=0,093$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı ve olumlu etkilediği görülmektedir. Bu sonuca göre H2j hipotezi kabul edilmiştir.

Model 2c'de etkileşim adaleti ile düzenleyici değişken olan pazar kültürü değişkenlerinin ortalamalarının çarpılmasıyla elde edilen etkileşim değişkeninin (EAxPK) bağımlı değişken olan ÖVD'yi ( $\beta=0,083$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı ve olumlu etkilediği görülmektedir. Bu sonuca göre H2k hipotezi kabul edilmiştir.

Model 2d'de etkileşim adaleti ile düzenleyici değişken olan hiyerarşi kültürü değişkenlerinin ortalamalarının çarpılmasıyla elde edilen etkileşim değişkeninin (EAxHK) bağımlı değişken olan ÖVD'yi ( $\beta=0,118$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı ve olumlu etkilediği görülmektedir. Bu sonuca göre H2l hipotezi kabul edilmiştir.



**Tablo 6.** Etkileşim Adaleti-ÖVD İlişkinde Örgüt Kültürü Boyutlarının Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	ÖVD			
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>				
1.EtkileşimAdaleti (EA)	0,422*			
F	44,622			
R <sup>2</sup>	0,178			
<b>Model 2a</b>				
1.EtkileşimAdaleti	0,163*			
2.Klan Kültürü (KK)	0,158*			
3.EA x KK	0,078*			
F	22,194			
R <sup>2</sup>	0,247			
<b>Model 2b</b>				
1.EtkileşimAdaleti		0,221*		
2.Adhokrasi Kültürü (AK)		0,089*		
3.EA x AK		0,093*		
F		19,283		
R <sup>2</sup>		0,232		
<b>Model 2c</b>				
1.EtkileşimAdaleti			0,214*	
2.Pazar Kültürü (PK)			0,080*	
3.EA x PK			0,083*	
F			18,946	
R <sup>2</sup>			0,223	
<b>Model 2d</b>				
1.EtkileşimAdaleti				0,205*
2.Hiyerarşi Kültürü (HK)				0,127*
3.EA x HK				0,118*
F				23,763
R <sup>2</sup>				0,249

\* p<0,05

## 5. Sonuç

Örgütsel adaletin ÖVD üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün rolünü belirlemek amacıyla kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini tespit etmek amacıyla DFA uygulanmıştır. DFA sonucuna göre örgütsel adalet ve örgüt kültürü ölçeklerinde en iyi uyum değerini ilişkisiz model sağlarken, ÖVD ölçeğinde ise en iyi uyum değerini tek faktörlü model sağlamıştır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel adalet 3 boyutlu, örgüt kültürü 4 boyutlu ve ÖVD tek boyut olarak toplanan verilerle uyum

sağlamıştır. Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla, hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın doğrudan etki analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet ile dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti alt boyutları ÖVD'yi anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuç literatürde aynı konuda çalışma yapan Samancı ve Basım (2018), Khalifa ve Awad (2018), Wulansari vd. (2017), Demirkıran vd. (2016), Elamin ve Tlais (2015), Sökmen vd. (2015), Azeem vd. (2015), Güven ve Gürsoy (2014) gibi yazarların, araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Dolaylı etki analizi sonuçlarına göre ise, örgütsel adaletin ÖVD üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Mardiyanti ve Suharnomo (2018) ve Erkutlu'nun (2014) araştırma sonuçlarıyla benzer nitelik taşımaktadır. Diğer sonuçlara göre, dağıtım adaleti-ÖVD ilişkisinde klan ve hiyerarşi kültürünün düzenleyici rolü bulunurken, adhokrasi ve pazar kültürünün bir etkisi tespit edilmemiştir. Prosedür adaleti- ÖVD ilişkisinde klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi tespit edilmiştir. Son olarak, etkileşim adaleti- ÖVD ilişkisinde klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürünün düzenleyici etkisi tespit edilmiştir.

Bir örgütte çalışanlar kendilerine adil davranıldığını algıladıklarında olumlu iş sonuçları ortaya çıkmaktadır (Cropanzano vd., 2007: 39; Moorman, 1991: 845). Bu nedenle sağlık çalışanlarının algıladıkları örgütsel adaletin ÖVD'yi olumlu etkilemesi olağan bir sonuçtur. Dağıtım adaleti çalışanların gösterdiği çabanın karşılığı olarak ödül ve terfi gibi kararların adil paylaşımı ile ilgilidir (Greenberg, 1990b: 400). Çalışanların karar süreçlerine katılması ve bu süreci etkileme gücüne sahip olduğunu algılaması prosedür adaletinin varlığını göstermektedir (Gilliland, 1993: 696). Etkileşim adaleti ise çalışanların alınan kararlardan haberdar edilmesini ve yönetici- çalışan iletişiminin nasıl olması gerektiği ile ilgilidir (Colquitt, 2001: 386; Cropanzano vd., 2007: 38). Sonuç olarak, çalışanlar örgüt içinde dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin varlığını algıladıklarında, ÖVD olumlu etkilenmektedir. Dolayısıyla araştırmanın analiz sonuçları bu görüşleri destekler niteliktedir.

Örgütlerdeki değer sistemi bir kontrol mekanizması gibi işleyerek adaletin tesisine katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla örgütte adaletin algılanması çalışanları motive ederek yüksek ÖVD sergilemelerini sağlamaktadır. Bu nedenle örgütsel adalet - ÖVD ilişkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolünün varlığı olağan bir sonuçtur. Araştırmanın analizleri bu doğrultuda sonuç vermiştir. Araştırmada klan ve hiyerarşi kültürü tüm örgütsel adalet-ÖVD ilişkilerinde düzenleyici bir rol üstlenirken, adhokrasi ve pazar kültürü kısmi düzenleyici bir rol üstlenmiştir. Araştırmanın yapıldığı sağlık kurumunda değişken ortalamalarına bakıldığında hakim örgüt kültürünün ,sırasıyla, hiyerarşi ve klan kültürü olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgütteki en baskın kültür olan hiyerarşi kültürünün örgütsel adalet ve ÖVD ilişkisine en çok etki eden düzenleyici kültür boyutu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, araştırmanın yapıldığı örgütün yapısı ile uyumludur.

Bu çalışma özellikle sürekli değişen bir çevrede yenilikçiliği ve rekabeti temel alan örgütlerde lider-çalışan ilişkilerinin ne yönde geliştiğini belirleme ihtiyacını ortaya çıkarması ve örgütlerdeki farklı adalet uygulamalarının çalışanlarda istenen davranışlar oluşturmada farklı örgüt kültürlerinin etkisinin karşılaştırılmasına olanak sağlaması bakımından, benzer çalışmalara ek olarak, literatüre katkı sağlamaktadır. Ayrıca araştırmanın sonuçları yöneticiler ve gelecek araştırmalar için bazı çıkarımlar sunmaktadır. Yöneticiler, ödül ve terfi kararlarında daha nesnel değerlendirme ölçütleri belirleyerek çalışanların motivasyonunu ve ÖVD'sini arttırabilirler. Karar alma süreçlerine çalışanların katılımının sağlandığı, kararların sonuçlarıyla ilgili tatmin

edici açıklama ve bilgi paylaşımının yapıldığı bir adalet düzeninin oluşturulması, çalışanların ÖVD'sini artırabilir. Adalet algısının olmadığı bir örgütte çalışanların örgütün başarısı için gönüllü davranışlar sergilemesi beklenmemektedir. Bu nedenle yöneticilerin adaleti tesis eden bir örgüt kültürü ortamı oluşturması, örgütün başarısı için önemli bir etkidir.

Bu araştırma örgütsel adaletin ÖVD üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Literatürde örgütsel adalet ve ÖVD ilişkisine yönelik çalışmaların yeterli sayıya ulaştığı ve çalışmalarda benzer sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Gelecek araştırmalarda bu iki değişkenle ilgili olarak düzenleyici ve aracı etkiye sahip farklı değişkenlerin ilişkilendirilmesi yoluyla araştırmaların yapılması, literatüre katkı sağlayacaktır. Bu araştırma, kamudaki sağlık çalışanlarının belirli bir örneklemi üzerinde gerçekleştirilmesi nedeniyle, tüm kamu ya da tüm sağlık çalışanları için genel bir sonucu kapsamamaktadır. Daha geniş bir örneklem grubuyla aynı çalışmanın yapılması, farklı sonuçlar ortaya koyabilir.

## **Etik Beyanı**

Bu makalede hiçbir insan çalışması sunulmamıştır.

## **Yazar Katkıları**

Yazarlar bu çalışmaya katkıları olduğunu beyan etmiş ve yayın için onaylamışlardır.

## **Çıkar çatışması**

Yazarlar, araştırmanın potansiyel bir çıkar çatışması olarak yorumlanabilecek ticari veya finansal ilişkilerin yokluğunda yürütüldüğünü beyan etmektedirler.

## **Kaynakça**

- Aryee, S., Budhwar, P. S. ve Chen, Z. X. (2002), "Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), s.267-285.
- Azeem, M. M., Abrar, M., Bashir, M. ve Zubair, A. (2015), "Impact of Organizational Justice and Psychological Empowerment on Perceived Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour", *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(05), s. 272-280.
- Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of personality and social psychology*, 51(6), s.1173-1182.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), s.83-101.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, 26(4), s.587-595.
- Becker, J. A. H. ve O'Hair, H. D. (2007), "Machiavellians' Motives in Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), s.246-267.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Colquitt, J. A. (2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure",

- Journal of applied psychology, 86(3), s. 386-400.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J. ve Schminke, M. (2001), "Three Roads to Organizational Justice", In Research in personnel and human resources management, s.1-113.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W. (2007), "The Management of Organizational Justice", Academy of management perspectives, 21(4), s.34-48.
- Çıraklı, Ü., Gözlü, M. ve Dalkılıç, S. (2017), "Hastane Personellerinin Örgüt Kültürü Tipi Algısının İncelenmesi: Yozgat'ta Yer Alan İki Hastanede Bir Uygulama", Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1), s.33-59.
- Demirkiran, M., Taskaya, S. ve Dinc, M. (2016), "A Study on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Hospitals", Int. J. Bus. Manage. Econ. Res, 7, s.547-554.
- Elamin, A. M. ve Tlaiss, H. A. (2015), "Exploring the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Justice in the Islamic Saudi Arabian Context", Employee Relations, 37(1), s.2-29.
- Erdogan, B., Liden, R. C. ve Kraimer, M. L. (2006), "Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture", Academy of Management journal, 49(2), s.395-406.
- Folger, R. ve Greenberg, J. (1985), "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems", Research in Personnel and Human Resources Management, 3(1), s.141-183.
- Gilliland, S. W. (1993), "The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective", Academy of management review, 18(4), s.694-734.
- Gray, J.H. ve Densten, I.L. (2005), Towards an Integrative Model of Organizational Culture and Knowledge Management, "International Journal of Organisational Behaviour", 9(2), s.594-603.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice:Yesterday, Today, and Tomorrow", Journal of Management, 16(2), s.399-432.
- Greenberg, J. (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", Academy of Management review, 12(1), s.9-22.
- Greenberg, J., ve Bies, R. J. (1992), "Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics", Journal of Business Ethics, 11(5-6), s.433-444.
- Güven, B. ve Gursoy, A. (2014), "A Study on the Organizational Justice and Organizational Citizenship Dimensions and Behaviors, Beykent University Journal of Social Sciences,7(1), s.92-110.
- Gürbüz, S. Ayhan, Ö. ve Sert, M. (2016), "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Türkiye'de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi", Türk Psikoloji Dergisi, 31(77), s.61-75.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2017), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürpınar, G. (2006), An Empirical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange, and Turnover Intention, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya, A. (2010), "Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 36, s.73-88.
- Erkutlu, H. (2014), "The Moderating Role of Organizational Culture in the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors", Leadership & Organization Development Journal, 32 (6), s.532-554.
- Hofstede, G. (1980), Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, SAGE Publications, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G. (1991), Cultures and Organizations: Software of the Mind, McGraw-Hill, Maidenhead.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005), Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Judge, T. A., ve Colquitt, J. A. (2004), "Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict", Journal of Applied Psychology, 89(3), s.395-404.

- Katz, D. (1964), "The Motivational Basis of Organizational Behavior", *Behavioral Science*, 9(2), s.131-133.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978), *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.), Wiley, New York.
- Khalifa, S. A. M. ve Awad, N.H.A. (2018), "The Relationship between Organizational Justice and Citizenship Behavior as Perceived by Medical-Surgical Care Nurses", *Journal of Nursing and Health Science*, 7(4), s.31-37.
- Lepine, J. A., Erez, A. ve Johnson, D. E. (2002), "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87(1), s.52-65.
- Lo, M.C. ve Ramayah, T. (2009), "Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior in a Multicultural Society: The Case of Malaysia", *International Business Research*, 2(1), s.48-55.
- Lund, D. B. (2003), "Organizational Culture ve Job Satisfaction", *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(3), s.219-236.
- Manetje, O. ve Martins, N. (2009), "The Relationship Between Organisational Culture and Organisational Commitment", *Southern African Business Review*, 13(1), s.87-111.
- Mardiyanti, I. ve Suharnomo, S. (2018), "The Moderating Role of Organizational Culture on the Effect of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior", *Diponegoro International Journal of Business*, 1(1), s.49-54.
- Markóczy, L., Vora, D. ve Xin, K. (2009), "Forbearance in Organizational Citizenship Behaviour", *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), s.321-347.
- Martins, N. ve Martins, E. (2003), *Organisational Culture*, In Robbins, S.P., Odendaal A. And Roodt, G. (eds), *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*, Pearson Education South Africa, Cape Town.
- McFarlin, D.B. ve Sweeney, P.D. (1992), "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of management Journal*, 35 (3), s.626-637.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011), *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Moorman, R. H. (1991), "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76(6), s.845-855.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P. ve Organ, D. W. (1993), "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice, Employee Responsibilities and Rights Journal", 6(3), s.209-225.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993), "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 36(3), s.527-556.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington.
- Podsakoff, P. M., KacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, 26(3), s.513-563.
- Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P. ve McGrath, M.R. (2003), *Becoming a Master Manager. A Competency Framework* (3rd edn.), John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Samancı, S. ve Basım, H. N. (2018), "Akademisyenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü", *Business & Economics Research Journal*, 9(2).
- Schein, E. H. (1983), "The Role of The Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, 12, s.13-28.
- Schein, E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass Publishers, San Fransisco.
- Schein, E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership* (2.Ed.), Jossey Bass Publishers, San Fransisco.

- Skarlicki, D. P. ve Latham, G. P. (1996), Increasing Citizenship Behavior within a Labor Union: A Test of Organizational Justice Theory, *Journal of Applied Psychology*, 81(2), s.161-169.
- Smircich, L. (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28(3), s.339-358.
- Smith, A., Organ D. W. ve Near J. (1983), "Organizational Citi-zenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), s. 653-663.
- Sökmen, A, Benk, O. ve Gayaker, S. (2017), "Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), s.415-429.
- Sökmen, A., Şahal, S. ve Söylemez, M. (2015), "Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(4), s.66-91.
- Wagner, J.A III. (1995), "Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation Groups, *Academy of Management Journal*, 38, s.152-172.
- Williams, L. J. ve Anderson, S. E. (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organization-al Citizenship and In-Role Behaviors", *Journal of Manage-ment*, 17(3), s.601-617.
- Wulansari, N. A., Ranihusna, D., Putri, V. W. ve Wijayanto, G. (2017). "The Effects of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior Using Perceived Organizational Support as Mediation", *Advanced Science Letters*, 23(8), s.7306-7308.
- Yücel, İ. ve Koçak, D. (2016), "Örgüt Kültürü İle Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(12), s.1-24.
- Yücel, İ. ve Koçak, D. (2014), "Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), s.45-64.