

## PROSEDÜR ADALETİ ALGISI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI-BİREY İLİŞKİSİNE DURUMSAL BİR BAKIŞ: YÜKSEK VE DÜŞÜK PSİKOLOJİK SERMAYE ETKİSİ

Tarhan OKAN<sup>1</sup>  
Halis DEMİR<sup>2</sup>  
Sedat BOSTAN<sup>3</sup>

### ÖZ

Araştırmanın amacı, sağlık çalışanlarının prosedür adaleti algıları ve birey yönelimli örgütsel vatandaşlık (diğergamlık) davranışları arasındaki ilişkinin, çalışanların psikolojik sermayelerinin düşük ve yüksek düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmayacağını ortaya koymaktır. Çalışma, Trabzon ve Gümüşhane illerinde görev yapan 249 sağlık çalışanından meydana gelen bir örneklem üzerinde yürütülmüştür. Elde edilen bulgular, prosedür adaleti ile diğergamlık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığına kanıt sağlamaktadır. Psikolojik sermaye boyutlarının tamamı ile diğergamlık arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Analiz sonuçları ayrıca, prosedür adaleti ile diğergamlık arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin öz yeterlilik ve dayanıklılık boyutlarının moderatör etkilerine kanıt sağlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Prosedür Adaleti, Diğergamlık, Psikolojik Sermaye.

**JEL Sınıflandırması:** M10, M12

### A CONTINGENT VIEW OF THE PERCEPTION OF PROCEDURAL JUSTICE AND THE CITIZENSHIP BEHAVIOUR-INDIVIDUAL RELATION: THE IMPACT OF HIGH AND LOW PSYCHOLOGICAL CAPITAL

### ABSTRACT

The aim of this research is to reveal whether the relationship between perception of procedural justice and individual oriented organizational citizenship (altruism) behaviours of health professionals differ according to their low and high levels of psychological capital. The study was carried out on a sample of 249 health professionals serve in Trabzon and Gumushane. The findings provide evidence for existence of a positive relationship between altruism and procedural justice. A positive relationship between all dimensions of psychological capital and altruism is determined. The results also reveal that the self-efficacy and resiliency dimensions of psychological capital have a moderator effect on the relationship between altruism and justice capital.

**Keywords:** Procedural Justice, Altruism, Psychological Capital.

**JEL Classifications:** M10; M12

---

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr., Gümüşhane Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, tarhanokan@hotmail.com

<sup>2</sup> Doç. Dr., Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, İİBF, İşletme Böl. halisdemir8@hotmail.com

<sup>3</sup> Doç. Dr., Gümüşhane Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, sbostan29@gmail.com

## 1. Giriş

Sosyal bilimciler, örgütlerin etkin eylem yapma gücü ve çalışanın kişisel tatmini için temel bir gereklilik olarak adalet fikrinin önemini, uzunca bir süredir vurgulamaktadırlar (*aktaran*, Greenberg, 1990a: 399). Önemli örgütsel tutum ve davranışlarla ilişkili olan örgütsel adalet (Ambrose, 2002: 805), doğrudan işle ilişkili olarak adaletin rolünü tanımlamak için kullanılan bir kavramdır (Moorman, 1991: 845). İş görenlerin, yönetimin güvenilir, önyargısız olup olmadığı ve onlara örgütün meşru bir üyesi gibi davranıp davranmayacağı hakkında karar vermek için sıklıkla, adalet algılamalarını temel aldıkları görülmektedir (Rupp vd., 2006: 538). Araştırmalar bireylerin organizasyonları tarafından kendilerine sunulan adalet karşılığında, olumlu ya da olumsuz psikolojik ve davranışsal tepkiler verdiklerini göstermektedir (Ambrose, 2002: 805). Bu araştırmalar, örgütsel adaletin çalışanın etkinliğini belirleyeceği fikrini desteklemektedir. Bu anlamda, yönetsel süreçlerde performans çıktıları elde edebilmek için çalışanların kişisel ve bağlamsal faktörlerinin iyi bir anlayışına ihtiyaç duyulduğu görüşü (Wang vd., 2014: 6) çerçevesinde, çalışanın tutum ve davranışları üzerinde örgütsel adaletin etkisini etkileyebilecek çalışanın kişisel faktörlerinin anlaşılması da önem kazanmaktadır.

Luthans ve diğerleri (2007a) olumsuz durumlara karşı pozitif psikolojik tepkileri yükselten bir (*kişisel*) karakterin, psikolojik sermaye olduğunu ileri sürmektedir. Psikolojik sermayeyi; öz yeterlilik (*self-efficacy*), iyimserlik (*optimism*), umut (*hope*), dayanıklılık (*resiliency*) olmak üzere dört bileşenle karakterize eden Luthans ve diğerleri (2007a: 3), bu bileşenlerin karşılıklı etkileşiminin, iş tatmini, performans artışı gibi bir çok pozitif çıktıyı üreten psikolojik kaynaklar olduğunu ileri sürmektedir (Luthans vd., 2007a: 19; Luthans vd., 2007b: 565; Luthans vd., 2008: 209-210).

Örgütsel yapının geniş çeşitliliği içerisindeki davranışları açıklamada yararlı olan örgütsel adalet değişkenleri (Greenberg, 1987: 9), birçok pozitif örgütsel çıktı değişkeni ile ilişkili bulunmaktadır (Moorman vd., 1993: 209). Örgütsel adalet bu noktada, iş tatmini (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Rifai, 2005), örgütsel bağlılık (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Rifai, 2005; Colquitt vd., 2013), iş performansı (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt vd., 2006; Colquitt vd., 2013) gibi değişkenlerle ilişkilendirilmiştir.

Organ (1990: 61) iş bilişlerinin, adalet yargılarını yansıttıkları ölçüde örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ile ilişkili olacaklarını ileri sürmektedir. Çünkü adalet algılamaları, isteğe bağlı davranışlarla yarar sağlamak için çalışanın ihtiyaç duyacağı güven ve sadakat seviyeleri geliştirmede birer araçtır (Organ, 1990: 61). Greenberg (1990b) de bu görüşü destekler nitelikte, pro-sosyal davranış paralelinde adaleti, son amaca ulaşma yolunda, sondan bir önceki durum olarak ifade etmektedir. Bu noktada eğer çalışan organizasyon ile sosyal değişimin bir koşul bağımlılığı içindeyse ve değişimlerin adil olduğunu hissederse, onun katkı-yarar değişimi için başka herhangi

bir kesinlik sağlama ihtiyacı hissetmeyeceği ileri sürülebilir (Organ, 1990: 63). Moorman vd. (1993: 212), çalışanın sosyal değişim olarak organizasyon ile ilişkisini tanımlayan bilişsel değerlendirme süreci içinde yer alan iş adalet ölçülerinin, diğer iş tutum ölçülerinden çok daha fazlasıyla bu ilişkileri doğrudan yansıtacağını ve iş adalet ölçülerinin ÖVD'nin çok etkili tahminçileri olacağını ileri sürmektedirler. Bununla birlikte, öncül araştırmalar da örgütsel adaletin vatandaşlık davranışının anahtar bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir (*örneğin*, Moorman, 1991; Moorman vd., 1998; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Blakely vd., 2005; Fassina vd., 2008; Gilaninia ve Abdesonboli, 2011; Noruzy, vd. 2011; Guangling, 2011; Jafari ve Bidarian, 2012; Colquitt vd., 2013; Rauf, 2014; Efang ve Akpan, 2015).

Örgütsel adalet, çalışanların ödülleri adil dağıtılıp dağıtılmadığı, örgütte kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı ve kendilerine adil davranılıp davranılmadığı konusundaki algılarını yansıtır (Penner vd., 1997: 115). Dönüşüm içerisinde de sözleşmeye dayalı bir ilişkiye yardım eden bir çevre yaratarak, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine yol açar (Farh vd., 1997: 423; Konovsky ve Organ, 1996: 254). Bu bağlamda eğer belirli koşullarda, çalışanların algılamalarında kişisel özelliklerine bağlı olarak farklılık olursa, biz örgütsel adaletin, düzenli ve tutarlı bir şekilde, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyip etkilemediğini sorgulayabiliriz. Sorgulamanın bu yapısı ise bir tarafın hakimiyeti ve girişkenliğinin diğer tarafın uyum, itaat ve teslimiyetçiliği ile dengelenmesinin yüksek kaliteli etkileşimleri kolaylaştıracağını öne süren bütünleyici uyum (*complementary congruity*) yaklaşımına (Grant vd., 2011: 529) dayandırılabilir. Bu yaklaşım, aynı zamanda bir kişinin yetenekleri ile başkaları tarafından değerli bulunan ve ihtiyaç duyulan bir eksikliğini giderebileceğini varsayar (Wang vd. 2014: 6). Morrison ve Phelps, (1999: 405) görev üstlenme (*taking charge*) gibi çaba gerektiren gönüllü davranışların hesap edilmiş, tasarlanmış karar süreçlerini yansıttığını ve hem çevresel hem de kişi seviyeli faktörlerin bu karar sürecini etkilediğini ifade etmektedir. Benzer bir yorumu, gönüllülüğe dayalı temel bir ekstra rol davranışı olarak nitelendirilen (Podsakof vd., 1990: 115) ÖVD için de yapmak mümkün olabilir. Bu bağlamda ÖA-ÖVD ilişkisinde pozitif psikolojik tepkileri yükselten kişisel karakterin bir yansıması olarak psikolojik sermaye rolünün olup olmadığı sorusu sorulabilir.

Psikolojik sermayeyi dört bileşenle kavramsallaştıran Luthans ve diğerleri (2007a), bu kavramı aşağıdaki gibi karakterize etmektedirler.

*“(1) zorlu görevleri üstlenmek ve onları başarmak için gerekli çabayı gösterebilmek için güven sahibi olmak (öz yeterlilik); (2) şimdi ve gelecekte başarılı olacağına dair pozitif atıf yapmak (iyimserlik), (3) başarmak için gerektiğinde amaçlara giden yolu yeniden belirlemek ve amaçlar doğrultusunda sebat etmek (umut), (4) zorluklar ve sorunlar ile kuşatıldığında kendini toparlayıp, başarmaya devam etmenin ötesine geçip daha başarılı olmak (dayanıklılık)”* (Luthans vd., 2007a: 3).

Öncül literatür, psikolojik sermayenin yüksek seviyelerine sahip olan çalışanların pozitif iş yeri davranışlarını üreten psikolojik kaynaklara sahip olduklarını göstermektedir (Luthans vd., 2007a: 19; Luthans vd., 2007b: 565; Luthans vd., 2008: 209-210). Psikolojik sermayesi yüksek çalışanlar, negatif durumlarda çok daha umutlu, olayların iyiye gideceğine dair çok daha iyimser, olaylarla baş etmede kendi yeteneklerine daha çok inançlı ve stresli durumlar meydana geldiğinde çok daha dayanıklıdır (Roberts vd., 2011: 452). Sonuç olarak onlar, *adaletsizlik gibi* olumsuz durumlara çabuk uyum sağlayabilirler ve negatif davranışlardan daha çok pozitif tepki verme olasılığı taşırlar (Roberts vd., 2011: 452; *italik vurgu yazarlara aittir*). Bu noktada, karşıt şekilde psikolojik sermayesi düşük düzeyli olan çalışanların olumsuz durumlara nasıl tepki verecekleri ya da psikolojik sermayenin, vatandaşlık davranışı üzerindeki örgütsel adalet etkisini düzenleyici bir rolü olup olmadığı sorusu akla gelmektedir.

Birey düzeyinde yürütülen bu çalışma, özellikli bir bağlam içerisindeki sağlık çalışanlarının özellikle pozitif kaynaklarının (*psikolojik sermaye bileşenleri*), adalet algılamalarında oynadığı rolü tanımlayan bir bakış açısı sunarak; örgütsel adalet, psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık literatürüne katkılar sağlamayı amaçlamaktadır.

Koordinasyon, ahenk ve bütünleşmenin önemli olduğu modern örgütlerde (Parker ve Axtell, 2001: 1088) uygun bağlamın, diğerleriyle kolektif bir düzenleme içine gönüllü olarak girmek için bireyleri harekete geçiren ve bencil olmayan güdülerini hesaba katan bir içeriğe sahip olması (Organ ve Moorman 1993: 5) gerektiği kabul edilmektedir. Sürdürmeyi azaltan, etkinliği artıran örgütün sosyal parçalarının bir yağlayıcısı olarak tanımlanan (Organ, 1988; *aktaran*, Pohl vd., 2012: 32) ÖVD incelendiğinde, çok sayıda davranış biçimini içeren bir yapı olduğu ve yönelimleri hakkında tam bir fikir birliği olmadığı görülmektedir (Podsakoff vd., 2000: 516). Organ (1988; *aktaran* Podsakoff vd., 1990: 115) tarafından önerilen beş boyutlu ÖVD yapısının genelde, ÖVD'nin diğer kişilere yöneltilen boyutu ve organizasyona yöneltilen boyutları olmak üzere iki ana boyuta sahip olduğu kabul edilir (Rioux ve Penner, 2001: 1306-1309). Williams ve Anderson (1991: 601-602), ÖVD'ni, davranışın yönü ya da hedefi temelinde iki kategoride organize ederek, diğer kişilerin yararına yöneltilen davranışları "ÖVDB" (B-birey) ve buna karşılık genel olarak örgütün yararına yöneltilen davranışları da, "ÖVDO" (O-organizasyon) olarak isimlendirmişlerdir (Podsakoff vd., 2009: 124). Öncül literatür incelendiğinde ÖVD'yi ölçmek üzere bu ikili yapının kullanıldığı çalışmalar görülmektedir (*örneğin*, Williams ve Anderson, 1991: 606; Restubog vd., 2010: 427; Pohl vd., 2013: 198).

Davranışa fonksiyonel yaklaşım (*Functional Approach to Behavior*), kişinin birçok davranışının onun ihtiyaçları ve amaçları tarafından motive edildiğini varsayar ve

böylece de özel bir davranış tarafından hizmet edilen amaç ya da amaçları tanımlamak, kişinin niçin o davranışı sergilediğinin anlaşılmasını mümkün kılar (Rioux ve Penner, 2001: 1306). Rioux ve Penner (2001: 1312) çalışmasında, “yardımcı bir kişi olma ve diğerleri tarafından kabul edilme güdüsü” ile başkalarına yardım etme davranışı (*diğergamlık*) arasında güçlü bir ilişki bulmuşlardır. Sağlık kuruluşlarında da diğergamlığın en önemli rollerden birini oynadığı ifade edilmektedir (Pohl vd., 2012: 33). İşin yerine getirildiği sosyal ve motivasyonel bağlamı destekleyen istemli davranışların bir alanını içeren diğergamlık, iyi iş ilişkilerini kolaylaştıran diğer çalışanların performansına yardım eden davranışları içeren kişilerarası kolaylaştırıcılar olarak görülmektedir (Parker ve Axtell, 2001: 1088-1089; Pohl vd., 2012: 33). Bu bağlamda sağlık çalışanları örneğinde yürütülen bu çalışmada ÖVD, sadece örgütsel vatandaşlık birey - diğergamlık (ÖVDB-DGAM) boyutu ile temsil edilmektedir.

ÖVD yapısı, sosyal değişim teorisi içerisinde derin köklere sahiptir (Organ 1988; *aktaran* Pohl vd., 2012: 33). Organ ve Moorman (1993: 5) Sosyal değişim teorisinde adalet kavramının, organizasyonlarda bencil olmayan güdülerin harekete geçmesini sağlayan yüksek düzeyli bir kaldıraç niteliğinde olduğunu ileri sürmektedirler. Moorman (1991: 845), Örgütsel adaletin çalışanların, onlara işlerinde adil davranılıp davranılmadığını belirledikleri ve bu belirlemelerin diğer işle ilgili değişkenleri etkilediği yollarla ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Bu noktada, bir çalışanın elde ettiği ödüllerin adilliğini tanımlayan dağıtım adaleti ve bu ödüllerin belirlendiği süreçlerin adilliğini tanımlayan prosedür adaleti, örgütsel adaletin rutin olarak anılan iki kaynağını oluşturmaktadır (Folger ve Greenberg, 1985; *aktaran*, Moorman, 1991: 845). Bununla birlikte, dağıtım adaletinden ziyade, prosedür adaletinin ÖVD’nin daha iyi bir tahminci olduğu ifade edilmektedir (Organ ve Moorman, 1993: 13 ve 15). Adaletin bu iki algılaması mukayese edildiğinde, dağıtım adaletinin kısa dönemli ve sistematik olmaktan çok olasılıklı olduğu; prosedür adaletinin ise resmi olarak dizayn edildiği gibi yüz yüze ilişkilerle açıklanmış uzun dönemli bir yapıda olduğu söylenebilir (Organ ve Moorman, 1993: 13). Bu noktada bir örgütsel vatandaş gibi davranma kararının, spesifik ödüllerin adaletinin değerlendirilmesini ifade eden dağıtım adaletinden çok; daha genel bir değerlendirme mantığı ile özdeşleştirilen prosedür adaletinin akla getirdiği şekliyle, örgütsel sistemin, kurumun ve yetkilerin genel bir pozitif değerlendirilmesinin sonucu olacağı ifade edilmektedir (Morrman, 1991: 853). Bu açıklamalarla tutarlı olacak biçimde mevcut çalışmada, çalışmanın amacı ile uyumlu olarak, örgütsel adaleti “prosedür adaleti” temsil etmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde tanımlanan “bütünleyici uyum yaklaşımını” benimseyen bu çalışmada; çalışanların psikolojik sermayesinin, onların prosedür adaleti algılamaları ve birey yönelimli örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi düzenleyeceği ve özellikle bu ilişkinin düşük düzeyli psikolojik sermayeye sahip çalışanlar için daha güçlü olacağı varsayılmaktadır. Çalışma, çalışanların pozitif kay-

nakları bağlamında, prosedür adaletinin birey yönelimli vatandaşlık davranışını etkilediği koşulların sınırlarını göstererek her üç literatüre de katkı sağlamayı amaçlamaktadır. İzleyen bölümde, çalışmanın temel varsayımına dayanak oluşturan öncül literatür özetlenerek hipotezler geliştirilecektir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Örgütsel adalet, giriş bölümünde ayrıntılı olarak tartışıldığı gibi, ÖVD'nin anahtar tahmincilerinden biri olarak düşünülmektedir (Ehrhart, 2004: 66). Organ'a (1988; aktaran, Podsakoff vd., 2009: 122) göre ÖVD, "biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık bir şekilde kararlaştırılmış olmayan ve bir bütün olarak örgütün etkin işleyişine katkı sağlayan gönüllü bireysel davranışlar" şeklinde tanımlanmaktadır. Organ (1988) referans alındığında; tanımda vurgulanan "gönüllülük" ve "biçimsel rol gerekliliklerinin dışında" olma özellikleri nedeniyle, eşitsizliğe ÖVD'yi azaltarak tepki vermenin, çalışan açısından biçimsel bir rolün gerektirdiği herhangi bir davranış değişikliği ile tepki vermekten daha güvenilir olacağı öne sürülmektedir (vurgular Moorman, 1991: 846'da yer almaktadır). Bu noktada Farh vd. (1997: 423) çalışması yorumlanırsa, çalışanların örgütsel ödülleri ve onların belirlendiği süreçlerin adil olduğunu hissettiklerinde çok daha büyük bir olasılıkla ÖVD sergileyecekleri ileri sürülebilir. Adalet algılamaları aynı zamanda, sosyal değişimin bir unsuru olarak, çalışanın organizasyon ile ilişkisini tanımlamayı yükselterek ÖVD'ni etkileyebilir (Organ, 1988; aktaran, Moorman, 1991: 846). Bu noktada, çalışanların ÖVD sergileme olasılıkları, kendilerini sosyal değişim koşullarında hissetme durumlarına bağlı olarak yükselecektir (Moorman 1991: 846). Öncül literatürde yer alan çalışmalar da genel anlamda, örgütsel adaletin vatandaşlık davranışının önemli bir belirleyicisi olduğuna işaret etmektedir (Moorman, 1991; Moorman vd., 1998; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Blakely vd., 2005; Fassina vd., 2008; Gilaninia ve Abdesonboli, 2011; Noruzy vd., 2011; Guangling, 2011; Jafari ve Bidarian, 2012; Colquitt vd., 2013; Rauf, 2014; Efanga ve Akpan, 2015). Bu açıklamalar ışığında, çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

*H<sub>1</sub>: Prosedür adaletinin örgütsel vatandaşlık (ÖVDB-Diğergamlık) üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.*

Psikolojik sermayeyi, öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılıktan oluşan "durum-özellik" (state-like) taşıyan pozitif psikolojik yapılar olarak ifade eden Luthans ve diğerlerine (2008: 209-210) göre, bu yapılar aynı zamanda birçok pozitif örgütsel davranışın belirleyicisidir. Kişisel pozitif bir yapı olarak psikolojik sermaye; bireyin, başarmanın çeşitli yollarını bulmak (umut) için kabiliyeti ile amaca yönelmesi, amaca ulaşma yönünde ısrar etmede dayanıklı olması (dayanıklılık), kabiliyetine güvenerek denememiş metotları denemekten korkmaması (özyeterlilik) ve gelecek hakkında iyimser olması (iyimserlik) şeklinde ifade edilmektedir (Norman vd., 2010: 383). Bu noktada hem kişisel hem de örgütsel olarak başarıları yakalamaya yardım

edecek ekstra rol davranışları ve bileşik yapı kadar bu niteliklerin her biri arasında mantıksal ve uygulanabilir bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Norman vd., 2010: 383). Psikolojik sermayesi yüksek kişilerin ÖVD gösterme olasılıklarının belirli nedenlerle, psikolojik sermayesi düşük olanlardan daha yüksek olacağını ileri süren Avey ve diğerleri (2010: 441) pozitif olan insanların negatif eğilim taşıyanlardan daha çok ÖVD sergileyeceklerini ve psikolojik sermayeyi oluşturan pozitif psikolojinin spesifik özelliklerinin ekstra rol davranışlarına daha sıklıkla katılıma yol açacağını ileri sürmektedir.

Norman ve diğerleri (2010: 383) pozitif psikolojik sermayeyi ÖVD'nin bir öncülü olarak düşünmenin makul olacağını ileri sürmektedir. Dört bileşeninden türetilmiş bir bileşik değişken olarak çok değerli katkı sağlayıcı olarak düşünülen psikolojik sermayenin, buyurulmamış iş davranışları ile örgüte destek sağlayan, arzulanmış iş davranışlarıyla ilişkisi olması beklenebilir (Norman vd., 2010: 383). Yapılan görgül çalışmalar incelendiğinde, (örneğin, Zhong, 2007: 334; Avey vd., 2008: 62; Norman vd., 2010: 387; Jaggwe, 2014: 60; Avey vd., 2010: 445) psikolojik sermaye ve ÖVD arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkiye destek sağlandığı görülmektedir. Bunlara karşılık örgüt bağlamının ÖVD ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi etkilemede çok önemli olduğunu belirten Shahnawaz ve Jafri (2009: 83) kamu ve özel sektör örgütlerinde yürüttüğü çalışmada psikolojik sermaye ve ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Avey ve diğerleri (2010) ve Norman ve diğerleri (2010) tarafından ileri sürülen sebepler ve uygulamalı çalışmalar doğrultusunda çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

*H<sub>2</sub>: Psikolojik sermayenin (H<sub>2a</sub>:özyeterlilik; H<sub>2b</sub>:umut; H<sub>2c</sub>:dayanıklılık; H<sub>2d</sub>:iyimserlik) örgütsel vatandaşlık (ÖVDB-Diğergamlık) üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.*

Örgütsel adalete, izlenim yönetimi yaklaşımıyla bakan Greenberg (1990b) "adaletin, algılayanın gözünde olduğunu" ve "kendiliğın önemini" açık olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde Farh ve diğerleri (1997: 422), örgütsel vatandaşlık davranışlarının özneye bağlı olduğunu ifade etmektedir. Luthans ve diğerleri (2007a: 19-20) psikolojik sermayeyi, bireyin sahip olduğu psikolojik kaynaklar olarak ifade etmektedir. Norman ve diğerleri (2010: 381) psikolojik sermayeyi anlamada kişi yönetiminin önemine vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda, adalet-vatandaşlık ilişki doğası üzerinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi inceleme konusu yapılabilir.

Sosyal değişim teorisi, iş davranışını anlamak için en etkili kavramsal paradigmalardan biri olarak sayılmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874). Sosyal değişim teorisinin ana kaynaklarını oluşturan ödüller ve kaynakların, sosyal değişimin, söz konusu değişim ilişkisine katılmaktan sağlanacak memnuniyet ya da tatmin yönünden yararlarını yansıtacağı ifade edilmektedir (Thibaut ve Kelley, 1959; aktaran, Bynum vd., 2012: 100). Bir kaynağın akışının ancak üzerine değerli bir geri dönüş

şartı olduğunda devam edeceği varsayımı ile tanımlanan değişim ilişkisi (Emerson, 1976: 359), herhangi birinin başka birinden değerli bir şey alması karşılığında bir şey vermesi temelinde kurulur. Bu değişim hem ekonomik hem de ekonomik olmayan sosyal faktörleri içerir (Mowday vd., 1982: 3). Bu faktörler değişim sürecinin rehberleri olarak davranırlar (Bynum vd. 2012: 100). Ekonomik değişimler, doğaları gereği işle ilgili ve kısa dönemli değişimlere vurgu yaparken sosyal değişimler, paylaşılan bir kimliği, sadakati ve duygusal bağları içerirler (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009: 1277) ve uzun dönemli değişimlere vurgu yaparlar (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 881). Sosyal değişim teorisinin anahtar özelliği, taraflar arasında ilişki kalitesinin, davranışın en merkezi nedeni olmasıdır. (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009: 1277). İlişkinin oluşum süreci çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı değişim kuralına dayanır (Fletcher, 1998: 1).

Bynum ve diğerleri (2012: 100-101) çalışmalarında sosyal değişim teorisinin ilişkileri nasıl açıkladığı ile ilgili iki senaryoya yer vermişlerdir. Birinci senaryoya göre, çalışanlar örgütün kendilerine karşı sergileyeceği destekleyici ve pozitif davranışlar karşılığında, pozitif anlamda ve belki de ÖVD sergileyerek karşılık verecek ve bu ÖVD performansı da dönüşüm içerisinde örgütün pozitif davranışlarını tekrar etme ve sürdürme şansını artıracaktır. Buna karşıt olarak ikinci senaryoda ise örgüt, çalışanların beklentilerini hayata geçirmeyi başaramaz ve böylece psikolojik sözleşme bozulursa, çalışanlar da artık kendilerini ÖVD katılımına zorlanmış hissetmeyeceklerdir (Bynum vd. 2012: 101). Bu noktada sorulabilecek olan, çalışanın kişisel özelliklerinden olan psikolojik sermayenin, bu değişim ilişkilerinde nasıl bir rol oynayacağı ve psikolojik sermayenin farklı seviyelerine sahip çalışanların örgütteki değişim ilişkilerinden nasıl yararlandıkları soruları henüz yeterince yanıtlanmamıştır.

Bildiğimiz kadarıyla bugüne kadar psikolojik sermayenin moderatör etkisi çok az sayıda araştırmacı tarafından çalışılmıştır. Bunlardan ikisi Wang ve diğerleri (2014) ve Roberts ve diğerleri (2011) tarafından yapılan çalışmalardır. Wang vd. (2014) otantik liderlik ve çalışanın iş performansı Roberts vd. (2011) ise, iş stresi ve nezaketsizlik (kaba davranışlar) arasındaki ilişkiler üzerinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisini araştırmışlardır. Her iki çalışma da belirtilen ilişkiler üzerinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi için destek sağlamıştır (Roberts vd., 2011: 453; Wang vd., 2014: 15).

Prosedür adaleti-ÖVDB ilişkisi üzerinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisini araştıran mevcut çalışma, Grant vd. (2011) ve Wang vd. (2014) tarafından ele alınan bakış açısını temsil eden bütüncü uyum (*complementary congruity*) yaklaşımını benimsemiştir. Araştırma modeli çerçevesinde ele alınan ilişkiler bütüncü



uyum yaklaşımı benimsenerek açıklanacak olursa<sup>1</sup>; prosedür adaleti-ÖVDB bağlantısı üzerinde psikolojik sermayenin koşul bağımlılık etkisini anlamak için önce bütüncü uyum işleyiş sürecinin incelenmesi gerekir. *Prosedür adaleti* algısında çalışanların psikolojik sermayesinin değişen seviyelerinin, dönüşüm içinde, çalışanın sergileyeceği ÖVDB üzerindeki etkisinin hesaba katılması gerekir. Bütüncü uyum yaklaşımı temelinde bu çalışmada, çalışanlar pozitif psikolojik kaynaklar ihtiyacı içinde olduklarında, *prosedür adaleti* algılarının ÖVDB düzeylerini artırması beklenirken, bu avantajın çalışanların yüksek seviyeli bir psikolojik sermayeye sahip olmaları durumunda azalacağı ileri sürülmekte olup burada dikkat çeken nokta *prosedür adaletinin*, pozitif psikolojik kaynaklar inşa etmeye dayanarak çalışanın ÖVDB etkileme düzeyi oranında psikolojik sermaye ile benzer bir etkiye sahip olacağıdır (Wang vd., 2014: 8; *italik vurgular yazarlara aittir*). Buna ek olarak Choi vd. (2008) ve Fiske'nin (2000) bütüncü uyum teorisi ile ilgili açıklamaları çalışmanın değişkenlerine (*italik vurgular*) uyarlanarak yorumlandığında; *psikolojik sermaye*, ÖVDB üzerinde *prosedür adaletinin* etkisini daha ileri boyutta artırmak için yardımcı bir rol oynar ve *prosedür adaleti*, ÖVDB üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunda, *psikolojik sermaye*, *prosedür adaletinin* etkisini artırmak için düzenleyicidir (Choi vd., 2008: 240-241). *Prosedür adaleti* ve *psikolojik sermaye* birbirinin bütüncüsidir. Her ikisi de gerekli, fakat hiç biri ÖVDB göstermek için yeterli değildir (Fiske, 2000: 76).

Bütüncü uyum süreci, çalışanların pozitif psikolojik durumlarının eksik olduğu şartlar altında, açıklayıcı bir değişkenin (*mevcut çalışma için prosedür adaletinin*) sahip olduğu pozitif etkiyi açıklamaya yardım ederken bu etki, çalışanların pozitif kaynakları zaten var olduğunda, yavaş yavaş kaybolma eğilimi taşıyacaktır (Wang vd., 2014: 8). Çok spesifik olarak, psikolojik sermayesi yüksek çalışanlar; öz yeterli, iyimser, umutlu ve psikolojik açıdan dayanıklı olarak karakterize edilirler (Luthans vd., 2007a: 3; Wang vd., 2014: 8). Bir başka deyişle, negatif durumlarda çok daha umutlu, olayların onarılacağına dair çok daha iyimser, olaylarla baş etmede kendi yeteneklerine daha çok inançlı ve *adaletsizlik gibi* olumsuz durumlar meydana geldiğinde çok daha dayanıklı olan psikolojik sermayesi yüksek çalışanlar, olumsuz durumlara çabuk uyum sağlarlar ve negatif davranışlardan daha çok pozitif tepki verirler (Roberts vd., 2011: 452; *italik vurgu yazarlara aittir*). Dolayısıyla, Bu pozitif kapasitelerin, onların ÖVDB göstermelerini motive edeceği öne sürülebilir. Bir sonuç olarak onlar, örgütsel ödüllerin belirlendiği süreçlerin adil olup olmadığına (Farh vd., 1997; Penner vd., 1997) "*pek bakmaksızın*" ÖVDB gösterirler. Karşıt şekilde, düşük psikolojik sermayeye sahip çalışanlar, ÖVDB göstermek için, örgütsel ödüllerin belirlendiği süreçlerin adil olup olmadığına "*bakmaya (meyilli)*" ve adaletin mevcudiyetine yüksek psikolojik sermaye sahip olan çalışanlardan çok daha fazlasıyla bağlıdırlar. Bu durum başka

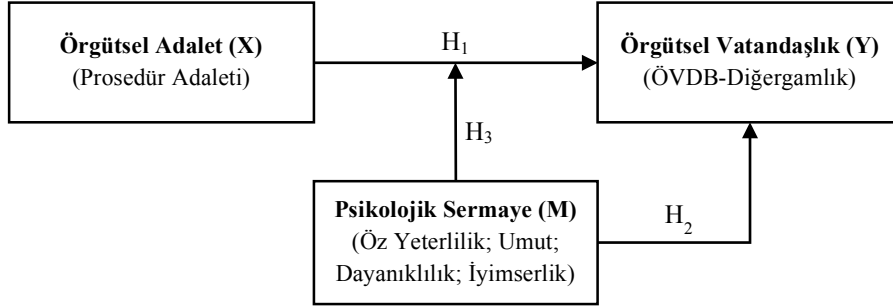
<sup>1</sup> İzleyen açıklamalar, Wang vd., (2014: 8) çalışmalarında farklı değişkenler için yer verilen vurgular, mevcut çalışmanın değişkenleri çerçevesinde ifade edilerek ve yorumlanarak yapılmıştır. Sürecin işleyiş konusunda ayrıca Grant vd. (2011: 533) yorumlanmıştır.

bir şekilde ifade edilirse, *prosedür adaleti gibi destekleyici bir yapının* pozitif varlığı ve çalışanların bu varlığı algısı, düşük psikolojik sermayeye sahip çalışanların pozitif psikolojik kaynak yokluğu birbirini bütünler (Wang vd., 2014: 8; *italik vurgu yazarlara aittir*). Yapılan kuramsal açıklamalar ve görgül çalışmalar ışığında psikolojik sermayenin bir moderatör değişken olarak işlev göreceği (*örneğin*, Roberts, 2011) ve ÖVDB üzerinde *prosedür adaleti* etkisini düzenleyeceği öne sürülebilir. Bu bağlamda, çalışmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

*H<sub>3</sub>: Çalışanların psikolojik sermaye (H<sub>3a</sub>:özyeterlilik; H<sub>3b</sub>:umut; H<sub>3c</sub>:dayanıklılık; H<sub>3d</sub>:iyimserlik) düzeyleri, prosedür adaleti ve ÖVDB arasındaki ilişkide bir moderatör değişken olarak rol oynayacaktır: Prosedür adaleti-ÖVDB ilişkisi, düşük psikolojik sermaye seviyesine sahip çalışanlarda daha güçlü olacaktır.*

Yapılan kuramsal açıklamalar ve özetlenen görgül çalışmalar ışığında geliştirilen hipotezleri ifade eden araştırma modeli Şekil 1’de yer almaktadır.

### Şekil 1: Araştırma Modeli



### 3. Metodoloji

#### 3.1. Örneklem

Birey düzeyinde yürütülen araştırmanın amacı ve kısıtları çerçevesinde ana kütle, Gümüşhane ve Trabzon illerinde, devlet hastanelerinde görev yapmakta olan sağlık çalışanlarından oluşmaktadır. Belirtilen illerde veri toplamak için gerekli izinler alındıktan sonra, Gümüşhane ilinde bulunan devlet hastanesi ve Trabzon ilindeki dört farklı devlet hastanesine ulaşılarak bu hastanelerde görev yapmakta olan sağlık çalışanları ile yüz yüze görüşülmüş ve ulaşılabilen çalışanlardan anketi doldurmayı kabul eden 346 kişiden gönüllülük ilkesi gereğince geri dönüş alınmıştır. Ancak anket formlarının incelenmesi sonucunda doldurulan anketlerde kayıp verilerin mevcut olduğu tespit edilmiştir. Kayıp veriler konusunda kullanılabilecek alternatif yaklaşımların avantaj ve dezavantajları bulunmakla birlikte, özellikle çalışmada kullanılan regres-

yon analizi için üstünlük sağladığı öne sürülen (Demir ve Parlak, 2012: 233) liste olarak silme "listwise deletion" yöntemi tercih edilmiştir. Kayıp veri içeren satırların silinmesi işlemi sonucunda elde edilen 249 anket çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Örneklemin demografik özellikleri Tablo 1'de özetlenmektedir.

Tablo 1'e göre sağlık çalışanlarının %64,7'si Trabzon ilinde görev yapmaktadır. Çalışanların %67,9'unun kadın olduğu görülmektedir. Mesleklere göre en büyük yüzdeyi hemşireler (%45) en düşük yüzdeyi ise doktorlar (%9,6) oluşturmaktadır. Aynı meslekte çalışma yılı ortalaması  $5,73 \pm 4,93$  ve aynı hastanede çalışma yılı ortalaması  $3,06 \pm 3,56$  olarak hesaplanmıştır. Çalışanların yaş ortalamalarının ise  $35,54 \pm 7,98$  olduğu görülmektedir.

**Tablo 1: Örneklemin Demografik Özellikleri**

		Frekans	Yüzde	$\bar{X}$	s.d.
İl	Gümüşhane	88	35,3		
	Trabzon	161	64,7		
Cinsiyet	Kadın	169	67,9		
	Erkek	73	29,3		
	Kayıp Veri	7	2,8		
Meslek	Doktor	24	9,6		
	Hemşire	112	45,0		
	Teknisyen	35	14,1		
	Diğer	69	27,7		
Çalışma Yılı	Meslekte			5,73	4,93
	Aynı hastanede			3,06	3,56
Yaş				35,54	7,98
Toplam		249	100		

### 3.2. Ölçekler

Araştırmanın verileri anket yöntemi ile elde edilmiştir. Hazırlanan anket formunda sorulara verilebilecek alternatif yanıtlar 1'den (*kesinlikle katılmıyorum*), 5'e (*tamamen katılıyorum*) uzanan 5 noktalı Likert ölçeği üzerinde yer almaktadır. Ölçeklere verilen yüksek puanlar, ölçülmek istenen kavramın yüksek düzeylerini ifade etmektedir. Anket formunun son kısmında ayrıca meslek, yaş, cinsiyet, meslekte çalışma yılı ve aynı hastanede çalışma yılı gibi demografik özellikleri ölçmeye yarayan sorular yer almaktadır.

*Örgütsel Adalet - Prosedür Adaleti*: Çalışmanın bağımsız değişkenini oluşturan prosedür adaleti (PROSEDÜR) kavramını ölçmek için Moorman'ın (1991) örgütsel

adalet ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel adalet algısını üç boyutlu bir yapı içerisinde kavramsallaştıran söz konusu ölçekte “prosedür adaleti” 7 soru ile “etkileşimsel adalet” 6 soru ile ve “dağıtımsal adalet” 5 soru ile temsil edilmektedir. Bu ölçek içerisinde prosedür adaletini ölçen 7 soru seçilmiş olup bu ifadelerin Türkçe çevirileri, Söyük’ün (2007: 222-223) hastane bağlamında uyguladığı çalışmasından alınmıştır.

*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Birey (ÖVDB):* Çalışmanın bağımlı değişkeni olarak ele alınan ÖVDB boyutunu ölçmek için Podsakoff, vd. (1990) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Organ (1988; *aktaran* Podsakoff vd., 1990: 115) tarafından tanımlanan ÖVD boyutlarını referans alan ölçek, ÖVD kavramını; vicdanlılık -*conscientiousness*- (5 soru), centilmenlik -*sportmanship*- (5 soru), sivil erdem -*civic virtue*- (4 soru), nezaket -*courtesy*- (5 soru) ve diğergamlık -*altruism*- (5 soru) olmak üzere beş boyutta ele almaktadır. Söz konusu ölçek literatürde yaygın olarak kullanılmaktadır (Rioux ve Penner, 2001: 1309).

Bununla birlikte, araştırmacılar tanımlanan bu yapının geçerliliği ile sorunlar olabileceğini ileri sürmüşlerdir (Dyne ve LePine, 1998: 108). Vatandaşlık literatürü incelendiğinde, çok sayıda davranış biçimini içeren bu yapının yönelimleri hakkında da bir fikir birliği olmadığı görülmektedir (Podsakoff vd., 2000: 516). Öte yandan, ÖVD ölçeğinin genelde, ÖVD’nin diğer kişilere yöneltilen boyutu ve organizasyona yöneltilen boyutları olmak üzere iki boyutlu bir yapı oluşturduğu da kabul edilmektedir (Rioux ve Penner 2001: 1306-1309). Williams ve Anderson (1991: 601-602) ÖVD’ni, davranışın yönü ya da hedefi temelinde iki kategoride organize ederek, diğer kişilerin yararına yöneltilen davranışları ÖVDB (B-Birey) ve buna karşılık örgütün yararına yöneltilen davranışları da, ÖVDO (O-organizasyon) olarak isimlendirmişlerdir (Podsakoff vd., 2009: 124). Öncül literatürde de ÖVD’yi bu iki boyutta kategorize ederek ölçen çalışmalara rastlanmaktadır (*örneğin*, Williams ve Anderson, 1991: 606; Restubog vd., 2010: 427; Pohl vd., 2013: 198). Bu çalışmada da çalışmanın amacı ve örneklemin bağlamsal özellikleri dikkate alınarak, ÖVD’ni ölçmek için benzer şekilde, ölçeğin sadece kişilerin yararına yöneltilen davranışları ÖVDB içeren bir boyutu kullanılmıştır. Bu noktada, çalışmada orijinal ölçekte yer alan diğergamlık boyutunu temsil eden 5 soru seçilerek, tanımlanan bağımlı değişkenin (ÖVDB-DGAM) ölçümü için kullanılmıştır.

*Psikolojik Sermaye:* Psikolojik sermayenin ölçülmesinde Luthans, Youssef ve Avolio (2007a) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte alt boyutları oluşturan öz yeterlilik -*self efficacy*- (OZYET), umut -*hope*- (UMUT), iyimserlik -*optimism*- (IYMSR) ve dayanıklılık -*resilience*- (DYNİK) kavramlarının her biri 6’şar soru ile

temsil edilmektedir<sup>1</sup>. Ölçeğin Türkçe çevirisi yazarlar tarafından yapılmış olup söz konusu çeviri yapılırken ifadelerde örnekleme oluşturan sağlık çalışanlarına yönelik uyarlamalar yapılmıştır. Ölçekte dayanıklılık boyutunda yer alan 1 soru (DYNİK 1) ve iyimserlik boyutunda yer alan 2 soru (IYMSR 2 ve IYMSR 5) ters yönlü ifadeler olup yeniden kodlanmıştır.

### 3.3. Veri Analiz Süreci

Analiz sürecinin ilk adımında kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliklerine kanıt sağlamak üzere doğrulayıcı faktör analizi (CFA) uygulanmıştır. Elde edilen faktör yapılarının güvenilirliklerini test etmek için ise ölçek maddelerinin birbirleri ile tutarlı olup olmadıklarını (*içsel tutarlılıklarını*) ve maddelerin söz konusu hipotetik faktörü ölçüp ölçmediğini ortaya koyan Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır (Şencan, 2005: 114). Özellikle psikolojik testlerde, elde edilen boyutların içsel tutarlılıklarına kanıt sağlanabilmesi için hesaplanacak güvenilirlik katsayısının 0,70 ve üzerinde bir değer alması gerektiği ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2009: 171).

Araştırma modeli çerçevesinde hipotez edilen ilişkilerin test edilmesi için doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Oluşturulan regresyon modelinde ilk iki hipotezin testi için, prosedür adaleti ( $H_1$ ) ve psikolojik sermaye boyutlarının ( $H_2$ ) bağımlı değişken (ÖVDB-Diğergamlık) üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Çalışmanın üçüncü hipotezinin ( $H_3$ ) testi konusunda Aiken ve West (1991) referans alınarak; prosedür adaleti ile ÖVDB-Diğergamlık arasındaki ilişkinin, psikolojik sermayenin düşük (*ortalamanın bir standart sapma altı*) ve yüksek (*ortalamanın bir standart sapma üstü*) düzeyleri için nasıl bir yapıda ortaya çıkacağı test edilerek grafiksel olarak gösterilmiş ve psikolojik sermayenin farklı düzeylerine (*düşük, orta ve yüksek*) bağlı olarak elde edilen ilişkilerin anlamlılıklarını test etmek için de basit eğim (*simple slope*) analizi yapılmıştır.

Test edilen regresyon modellerinde ortaya çıkabilecek çoklu doğrusal bağlantı (*multicollinearity*) sorununun tespit edilmesi için varyans artış faktörleri (VIF) dikkate alınmıştır. Söz konusu değerlerin 10'dan küçük olması test edilen regresyon modelinde çoklu doğrusal bağlantı probleminin mevcut olmadığı şeklinde yorumlanmaktadır (Albayrak, 2006: 244). Bununla birlikte çoklu doğrusal bağlantı sorununun ortaya çıkmaması için, Aiken ve West (1991) tarafından önerildiği gibi, regresyon analizlerinde kullanılan bağımsız değişken ve moderatör değişkenler merkezleştirilmiştir ( $X_i - X_{ortalama}$ ).

<sup>1</sup> Luthans ve diğerleri (2007a) tarafından oluşturulan ölçekte yer alan özyeterlilik maddeleri Parker (1998: 839)'in çalışmasından, umut maddeleri Snyder vd. (1996: 335) çalışmasından, iyimserlik maddeleri Scheier ve Carver'in (1985: 225) çalışmasından ve dayanıklılık maddeleri Wagnild ve Young'ın (1993: 169) çalışmalarından yararlanılarak elde edilmiştir (Luthans ve diğerleri, 2007a: 211).

### 3.4. Bulgular

*Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri:* Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için oluşturulan CFA modelinde kullanılan soruların nasıl bir faktör yapısını temsil ettiklerini ortaya koyabilmek üzere tüm ölçeklerin bir arada ele alındığı 6 faktörlü bir yapının veri ile uyumu test edilmiştir. Söz konusu yapı içerisinde psikolojik sermaye, kuramsal olarak tanımlanan 4 boyut ile temsil edilirken örgütsel vatandaşlığın diğergamlık boyutu (ÖVDB-DGAM) ve prosedür adaleti, diğer iki boyutu oluşturmaktadır. Altı faktörlü yapı için ilk adımda uygulanan CFA sonuçları test edilen yapının veri ile uyumunun nispeten düşük olduğunu ortaya koymuştur ( $\chi^2/df=2,507$ ; CFI=,835; NNFI=,821; NFI=,755; RMSEA=,078). Bu aşamada modele ait faktör yükleri incelenerek iyimserlik boyutunu temsil eden 3 madde (İYMSR 2, 5 ve 6) kabul edilebilecek alt sınır olan 0,30'dan (Şencan, 2005: 390) daha düşük faktör yüküne sahip oldukları için ölçekten çıkarılmıştır<sup>1</sup>. Oluşturulan modelin daha iyi bir veri uyumu sağlaması için ayrıca, önerilen düzeltme indisleri dikkate alınarak orijinal ölçeklerdeki soru sıralarına göre prosedür adaleti için; (PROSEDÜR 1-PROSEDÜR 3), (PROSEDÜR 3- PROSEDÜR 4), (PROSEDÜR 2- PROSEDÜR 4), (PROSEDÜR 4 – PROSEDÜR 7); psikolojik sermaye için ise (OZYET 1 – OZYET 2) ve (UMUT 5 – UMUT 6) değişkenlerinin hata terimleri ilişkilendirilmiştir. Bu işlem yapılırken ilişkilendirilen hata terimlerinin aynı faktörlere ait olmalarına ve böylelikle aradaki ilişkinin kuramsal olarak kabul edilebilir olmasına dikkat edilmiştir (Şimşek, 2007, 89-90). CFA sonuçları altı faktörlü modelin veri uyumunun kabul edilebilir sınırlarda olduğunu göstermektedir ( $\chi^2/df=2,098$ ; CFI=,898; NNFI=,886; NFI=,823; RMSEA=,067)<sup>2</sup>. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; prosedür adaleti ( $\alpha=,947$ ), diğergamlık ( $\alpha=0,695$ ), öz yeterlilik ( $\alpha=,860$ ), umut ( $\alpha=,889$ ), dayanıklılık ( $\alpha=,803$ ) ve iyimserlik ( $\alpha=,712$ ) boyutları için beklenen düzeyde güvenilirlik sağlanmıştır.

*Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizleri:* Çalışmada kullanılan değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ve değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 2'de özetlenmektedir. Katsayılar incelendiğinde sağlık çalışanlarının nispeten yüksek düzeyde ÖVDB-Diğergamlık ( $\bar{X} = 4,13 \pm ,58$ ) ve öz yeterlilik ( $\bar{X} = 4,04 \pm ,71$ ) ortalamalarına sahip oldukları, prosedür adaleti algılamaları için ise daha düşük bir ortalamaya karşın nispeten yüksek bir standart sapma değerinin ( $\bar{X} = 3,29 \pm ,86$ ) hesaplandığı dikkat çekmektedir. Bağımlı değişken olarak ele alınacak olan ÖVDB-Diğergamlık, bağımsız değişken ve moderator değişkenlerin tamamı ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilidir ( $P<,01$ ). Bununla birlikte bağımsız değişken ve moderator değiş-

<sup>1</sup> Yapılan güvenilirlik analizinde, aynı soruların düzeltilmiş madde-toplam korelasyonlarının da kabul edilebilir değer olan 0,30'dan (Şencan, 2005: 242) düşük olduğu tespit edilmiştir.

<sup>2</sup> Yapısal eşitlik modellemesinde;  $\chi^2/df \leq 3$ ; RMSEA  $\leq 0,08$ ; CFI, NFI, NNFI  $\geq ,90$ ; değerlerinin, kabul edilebilir uyum ölçütleri olduğu ifade edilmektedir (İlhan ve Çetin, 2014: 31).

kenlerin kendi aralarındaki anlamlı ilişkilerin ( $P<,01$ ) çoklu doğrusal bağlantı sorununa neden olabilecek düzeyin ( $r<0,80$ ) altında oldukları söylenebilmektedir (Bryman ve Cramer, 1997: 257).

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler ve Pearson Korelasyon Katsayıları<sup>a</sup>

Değişkenler	$\bar{X}$	s.d.	1	2	3	4	5	6
1- ÖVDB-DGAM	4,13	,58	1					
2- PROSEDUR	3,29	,86	,22**	1				
3- OZYET	4,04	,71	,49**	,29**	1			
4- UMUT	3,98	,73	,49**	,36**	,75**	1		
5- DYNİK	3,85	,68	,54**	,22**	,68**	,71**	1	
6- İYMSR	3,81	,77	,45**	,40**	,45**	,61**	,53**	1

<sup>a</sup> P<,05; \*\* P<,01; <sup>a</sup> Merkezileştirilmemiş veriye dair bulgular raporlanmıştır.

*Hipotezlerin Testine Yönelik Analizler:* Prosedür adaleti ve psikolojik sermaye boyutları ile ÖVDB-Diğergamlık arasındaki ilişkileri ve prosedür adaleti ile psikolojik sermaye boyutları arasındaki etkileşimin ÖVDB-Diğergamlık üzerindeki etkilerini test eden regresyon analizi bulguları Tablo 3'de özetlenmektedir. Analiz sürecinin ilk adımında bağımsız değişken olarak ele alınan prosedür adaletinin ÖVDB-Diğergamlık üzerindeki etkisi modele dahil edilmiştir (Model 1). Bu iki değişken arasındaki ilişkide psikolojik sermaye boyutlarının moderator etkisini test üzere oluşturulan diğer modellerde (Model 2 – Model 5) Aiken ve West (1991) referans alınarak, moderator değişken olarak hipotez edilen psikolojik sermaye boyutları ve bu boyutlar ile prosedür adaleti arasındaki etkileşim değişkenlerinin etkileri test edilmiştir.

Tablo 3: Regresyon Analizi Sonuçları<sup>b</sup>

Değişkenler <sup>a</sup>	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
Sabit	4,127**	4,142**	4,126**	4,139**	4,119**
PROSEDUR	,145**	,064	,029	,079*	,027
OZYET		,366**			
UMUT			,384**		
DYNİK				,421**	
İYMSR					,332**
PROSEDUR*OZYET		-,084 <sup>†</sup>			
PROSEDUR*UMUT			,005		
PROSEDUR*DYNİK				-,093 <sup>†</sup>	
PROSEDUR*İYMSR					,029
Adjusted R <sup>2</sup>	,042	,251	,238	,308	,195
F	11,97**	28,72**	26,83**	37,86**	20,96**
VIF (max)	1,000	1,166	1,310	1,158	1,216
VIF (min)	-	1,081	1,161	1,079	1,028
Durbin-Watson	1,703	1,873	1,823	1,709	1,856

<sup>a</sup> ÖVDB-Diğergamlık, bağımlı değişken olarak modele dâhil edilmiştir.

<sup>b</sup> Standardize edilmemiş katsayılar raporlanmıştır

<sup>†</sup> P<,10; \* P<,05; \*\* P<,01;

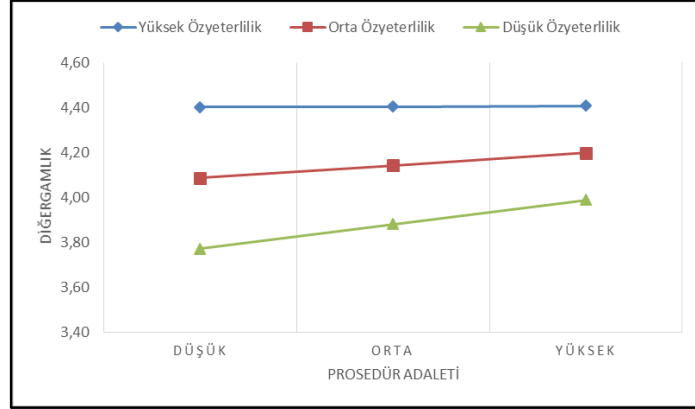
Tablo 3’de özetlenen bulgular, prosedür adaletinin ÖVDB-Diğergamlık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisine kanıt sağlamaktadır (Model 1:  $\beta=,145$ ;  $P<,01$ ). Bu bulgu ışığında çalışmanın birinci hipotezi ( $H_1$ ) desteklenmektedir. Elde edilen bulgular ayrıca psikolojik sermayenin öz yeterlilik (Model 2:  $\beta=,366$ ;  $P<,01$ ), umut (Model 3:  $\beta=,384$ ;  $P<,01$ ), dayanıklılık (Model 4:  $\beta=,421$ ;  $P<,01$ ) ve iyimserlik (Model 5:  $\beta=,332$ ;  $P<,01$ ) boyutları ile ÖVDB-Diğergamlık arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğunu göstermektedir. Bu noktada çalışmanın ikinci hipotezi de ( $H_2$ ) tüm alt hipotezleri ile ( $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$ ;  $H_{2c}$ ;  $H_{2d}$ ) birlikte kabul edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü hipotezi çerçevesinde test edilen etkileşim etkileri incelendiğinde ise prosedür adaleti ile öz yeterlilik (Model 2:  $\beta=-,084$ ;  $P<,10$ ) ve prosedür adaleti ile dayanıklılık (Model 4:  $\beta=-,093$ ;  $P<,10$ ) arasındaki etkileşim değişkenlerinin ÖVDB-Diğergamlık üzerinde anlamlı ( $P<,10$  düzeyinde) ve negatif bir etkiye sahip oldukları, diğer psikolojik sermaye boyutları ile üretilen etkileşim değişkenlerinin ise anlamlı olmadıkları ( $P>,10$ ) görülmektedir.

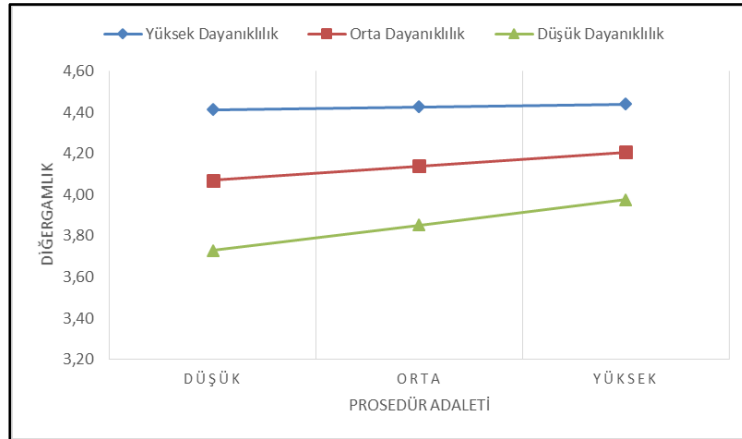
Test edilen regresyon modelleri incelendiğinde sadece prosedür adaletinin dahil edildiği modelde (Model 1) 0,042 düzeyinde olan açıklayıcılık gücünün, etkileşim değişkenlerinin dahil edildiği modellerde (Model 2 – Model 5) 0,195 ila 0,308 arasında değişen değerler aldıkları dikkat çekmektedir. Hesaplanan VIF değerleri ( $VIF<10$ ) söz konusu modellerde çoklu doğrusal bağlantı probleminin ortaya çıkmadığına işaret etmektedir. Bununla birlikte Durbin-Watson değerlerinin 2’ye yakın olduğu ve anlamlı otokorelasyon sorununun olmadığı söylenebilmektedir (Akgül, 2005: 344).

Prosedür adaleti ile öz yeterlilik arasındaki etkileşimin ÖVDB-Diğergamlık üzerindeki etkisi Grafik 1’de gösterilmektedir. Yapılan basit eğim analizi (Aiken ve West, 1991) sonuçlarına göre prosedür adaleti ile ÖVDB-diğergamlık arasındaki ilişki, düşük öz yeterlilik düzeyine sahip olan çalışanlar için anlamlı ve pozitif yönlü ( $\beta=,125$ ;  $P<,05$ ) iken yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanlar için iki değişken arasında anlamlı bir ilişki elde edilememiştir ( $\beta=,004$ ;  $P>,10$ ).



**Grafik 2: Prosedür Adaleti ile Öz Yeterlilik Etkileşimi**

Prosedür adaleti ile dayanıklılık arasındaki etkileşimin ÖVDB-Diğergamlık üzerindeki etkisi Grafik 2’de gösterilmektedir. Elde edilen grafiklerin anlamlılıkları değerlendirildiğinde, prosedür adaleti ile ÖVDB-diğergamlık arasındaki ilişkinin, düşük dayanıklılık düzeyine sahip olan çalışanlar için anlamlı ve pozitif yönlü ( $\beta=,142$ ;  $P<,01$ ) iken yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanlar için iki değişken arasında anlamlı bir ilişki elde edilememiştir ( $\beta=,016$ ;  $P>,10$ ).

**Grafik 2: Prosedür Adaleti ile Dayanıklılık Etkileşimi**

Elde edilen bulgular çerçevesinde çalışmanın, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin, prosedür adaleti ve ÖVDB arasındaki ilişkide bir moderatör değiş-

ken olarak rol oynayacağını ve prosedür adaleti-ÖVDB ilişkisinin, düşük psikolojik sermaye seviyesine sahip çalışanlarda daha güçlü olacağını öne süren üçüncü hipotezi ( $H_3$ ), sadece öz yeterlilik ( $H_{3a}$ ) ve dayanıklılık ( $H_{3c}$ ) boyutları için (*kısmen*) desteklenmiştir.

#### 4. Sonuç

Çalışanın pozitif psikolojik kaynaklarının rolünü inceleyen bu çalışmada elde edilen bulgular, prosedür adaleti ve ÖVDB-Diğergamlık arasındaki pozitif ilişkinin çalışanların psikolojik sermayesinin iki boyutu (öz yeterlilik ve dayanıklılık) tarafından düzenlendiğini ortaya koymaktadır. Özellikle, prosedür adaleti ve ÖVDB-Diğergamlık arasındaki ilişki, psikolojik sermayesi (öz yeterlilik ve dayanıklılık) yüksek çalışanlardan daha çok düşük olan çalışanlar arasında güçlüdür. Bu sonuçlar, psikolojik sermayenin moderatör etkisini araştıran, Wang vd. (2014) tarafından yapılan çalışma ile tutarlı görünmektedir. Bununla birlikte, Roberts vd. (2011) de psikolojik sermayenin moderatör rolüne kanıt sağlamıştır. Ayrıca çalışma bulguları, pozitif yönlü prosedür adaleti ve psikolojik sermayenin yüksek seviyelerinin, ÖVDB-Diğergamlık katılımının yüksek seviyelerine yol açabileceğini göstermektedir.

Bu çalışmanın, psikolojik sermaye (özyeterlilik ve dayanıklılık) ve prosedür adaletinin teorik yapılarını genişleterek ve olgusal destek sağlayarak elde ettiği en temel teorik katkı, ÖVDB-Diğergamlık için prosedür adaleti etkisinin önemli bir koşul bağımlılık ortaya çıkarmasıdır. Bu bağlamda bulgular, psikolojik sermayenin (özyeterlilik ve dayanıklılık), prosedür adaletinin ÖVDB-Diğergamlık üzerinde sahip olduğu etkiyi düzenleyebileceğini göstermektedir. Bulgularımız, prosedür adaleti ve çalışanın psikolojik kaynakları (özyeterlilik ve dayanıklılık) arasındaki bütünleyici uyumunun, çalışanların ÖVDB-Diğergamlık davranışı düzeylerine katkı yaptığını göstermektedir. Bu çalışmada özellikle, psikolojik sermayenin (özyeterlilik ve dayanıklılık) yüksek seviyelerine sahip olanlardan daha çok pozitif psikolojik sermaye (özyeterlilik ve dayanıklılık) eksikliği içindeki çalışanların pozitif prosedür adaleti ile bütünleştirildiklerinde, daha yüksek ÖVDB-Diğergamlık katılımı gösterdikleri bulunmuştur.

Prosedür adaleti ve psikolojik sermaye farklı iki literatüre sahip, farklı iki yapıdır. Fakat araştırma bulgularımız bu iki farklı yapının her birinin diğerinin bütünleyicisi olduğunu göstermektedir. Greenberg (1990b), adaleti "son amaca ulaşma yolunda, sondan bir önceki durum" olarak ifade ederken, Moorman vd. (1993: 212), iş adalet ölçülerinin, diğer iş tutum ölçülerinden çok daha fazlasıyla ilişkileri doğrudan yansıtacağını ifade etmektedir. Luthans vd. (2007a: 6) bugünün çalkantılı iş dünyasında örgütleri etkin yönetmek için, yöneticilerin psikolojik sermayeyi anlamaya ve sonuçlarını görmeye ihtiyacı olduğunu ileri sürmektedir. Bu anlamda, psikolojik sermaye unsurları, sabit özellikler (trait-like) gibi olmayıp daha çok durum özellik (state-like) gösterirler ve değiştirilmeye, geliştirilmeye (Luthans vd., 2007b: 545) ve kısa eğitimlerle yönetilmeye açıktırlar (Luthans vd., 2008: 210). O zaman elde edilen bulgular

doğrultusunda yöneticiler için yapılabilecek kısa vurgu; çalışanların sonuç değişkenlerinden bir önceki durumun adalet olduğu (Greenberg, 1990b) ya da iş adalet ölçülerinin doğrudan ilişkileri yansıtacağı (Moorman, 1993: 212) düşüncelerinden hareketle ve bütünlüyci yaklaşım bakış açısıyla, çalışanların psikolojik sermaye kaynaklarının (özyeterlilik ve dayanıklılık) geliştirilerek (prosedür) adalet terazisinin sonuç değişkenleri üzerindeki baskın rolünün azalması sayesinde sonuç değişkenlerinde arzulanan çıktıların yaratılabileceğidir.

#### Kaynakça

- Akgül, A. (2005). *Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS Uygulamaları*. 3. Baskı, Ankara: Emek Ofset, ISBN: 975-96359-2-5.
- Aiken, L. S. and West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Albayrak, A. S. (2006). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary Justice Research: A New Look at Familiar Questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89 (1), 803-812.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. and Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1), 48-70.
- Avey, J. B., Luthans, F. and Youssef, C. M. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 36 (2), 430-452.
- Blakely, G. L., Andrews, M. C. and Moorman, R. H. (2005). The Moderating Effects of Equity Sensitivity on The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20 (2), 259-273.
- Bryman, A. and Cramer, D. (1997). *Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows*. London and New York: Routledge.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. 10. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

- Bynum, L. A., Bentley J. P., Holmes, E. R. and Bouldin, A. S. (2012). Organizational Citizenship Behaviors of Pharmacy Faculty: Modeling Influences of Equity Sensitivity, Psychological Contract Breach, and Professional Identity. *Journal of Leadership Accountability and Ethics*, 9 (5), 99-111.
- Choi, B., Poon, S. K. and Davis, J. G. (2008). Effects of Knowledge Management Strategy on Organizational Performance: A Complementarity Theory-Based Approach. *Omega: The International Journal of Management Science*, 36 (2), 235-251.
- Cohen-Charash, Y. and Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge T. A. and Shaw, J. C. (2006). Justice and Personality: Using Integrative Theories to Derive Moderators of Justice Effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100 (1), 110-127.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. and Wesson, M. J. (2013). Justice at the Millennium, a Decade Later: a Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98 (2), 199-236.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31 (6), 874-900.
- Demir, E. ve Parlak, B. (2012). Türkiye’de Eğitim Araştırmalarında Kayıp Veri Sorunu. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 3 (1), 230-241.
- Dyne, L. V. and LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41 (1), 108-119.
- Efanga, S. I. and Akpan, G. M. (2015). The Relationship between Organizational Justice and Teachers’ Organizational Citizenship Behavior in Secondary Schools in Akwa Ibom State, Nigeria. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 4 (3), 70-79.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 57 (1), 61-94.
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.

- Farh, J-L., Earley, P. C. and Lin, S-C. (1997). Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42 (3), 421-444.
- Fassina, N. E., Jones, D. A. and Uggerslev, K. L. (2008). Relationship Clean-Up Time: Using Meta-Analysis and Path Analysis to Clarify Relationships among Job Satisfaction, Perceived Fairness, and Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 34 (2), 161-188.
- Fiske, A. P. (2000). Complementarity Theory: Why Human Social Capacities Evolved to Require Cultural Complements. *Personality and Social Psychology Review*, (4) 1, 76-94.
- Fletcher D. E. (1998). *Effects of Organizational Commitment, Job Involvement, and Organizational Culture on the Employee Voluntary Turnover Process*. Texas Tech University, Doctoral Dissertation.
- Gilaninia, S. and Abdesonboli, R. (2011). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior Case Study: Rasht Public Hospitals. *International Journal of Business Administration*, 2 (4), 42-49.
- Grant, A. M., Gino, F. and Hofmann, D. A. (2011). Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity. *Academy of Management Journal*, 54 (3), 528-550.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990a). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.
- Greenberg, J. (1990b). Looking Fair vs. Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice. *Research in Organizational Behavior*, 12, 111-158. <http://www.sjsu.edu/people/richard.webb/courses/c6/s3/14-Greenberg-article.pdf> (Eriřim Tarihi: 25.01.2016).
- Guangling, W. (2011). The Study on Relationship between Employees' Sense of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Private Enterprises. *Energy Procedia*, 5, 2030-2034.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5 (2), 26-42.

- 
- Jafari, P. and Bidarian, S. (2012). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815-1820.
- Jaggwe, J. M. (2014). *Teacher Competence, Psychological Capital, Organizational Citizenship Behavior, Work-Life Balance, and Teacher Engagement*. Makekere University Business School, Master Dissertation.
- Konovsky, M. A. and Organ, D. W. (1996). Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17 (3), 253-266.
- Luthans, F., Youssef, C. M. and Avolio, B. J. (2007a). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Luthans, F., Avolio B. J., Avey, J. B. and Norman S. M. (2007b). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60 (3), 541-572.
- Luthans, F., Avey, J. B., Patera J. L. (2008). Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7 (2), 209-221.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Moorman R. H., Niehoff B. P. and Organ D.W. (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3), 209-225.
- Moorman R. H., Blakely, G. L. and Niehoff B. P. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?. *Academy of Management Journal*, 41 (3), 351-357.
- Morrison, E. W. and Phelps, C. C. (1999). Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*, 42 (4), 403-419.
- Mowday R. T., Porter L. W. and Steers R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.

- Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J.L. and Pigeon, N. G. (2010). The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Organizational Citizenship and Deviance Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17 (4), 380-391.
- Noruzý, A., Shatery, K., Rezazadeh, A. and Hatami-Shirkouhi, L. (2011). Investigation the Relationship between Organizational Justice, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Indian Journal of Science and Technology*, 4 (7), 842-847.
- Organ, D.W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D. W. and Moorman, R. H. (1993). Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What Are the Connections?. *Social Justice Research*, 6 (1), 5-18.
- Parker, S.K. (1998). Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83 (6), 835 – 852.
- Parker, S. K. and Axtell, C. M. (2001). Seeing another Viewpoint: Antecedents and Outcomes of Employee Perspective Taking. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1085-1100.
- Penner, L. A., Midili, A. R. and Kegelmeyer, J. (1997). Beyond Job Attitudes: A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior. *Human Performance*, 10 (2), 111-131.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. and Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 (2), 107 – 142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S.B., Paine, J. B. and Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. and Blume, B. D. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 122–141.
- Pohl, S., Dal Santo, L. and Battistelli, A. (2012). Perceived Organizational Support, Job Characteristics and Intrinsic Motivation as Antecedents of Organizational Citizenship Behaviours of Nurses. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 25 (3/4), 31-44.

- Pohl, S., Battistelli A. and Librecht, J. (2013). The Impact of Perceived Organizational Support and Job Characteristics on Nurses' Organizational Citizenship Behaviours. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 16 (2), 193-207.
- Rauf, F. H. A. (2014). Perception of Organizational Justice as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: an Empirical Study at Schools in Sri Lanka. *European Journal of Business and Management*, 6 (12), 124-130.
- Restubog, S. L. D., Bordia, P., Tang, R. L. and Krebs, S. A. (2010). Investigating the Moderating Effects of Leader-Member Exchange in the Psychological Contract Breach-Employee Performance Relationship: A Test of Two Competing Perspectives. *British Journal of Management*, 21 (2), 422-437.
- Rifai, H. A. (2005). A Test of the Relationships among Perceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7 (2), 131-154.
- Rioux, S. M. and Penner, L. A. (2001). The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6), 1306-1314.
- Roberts, S. J., Scherer, L.L. and Bowyer, C. J. (2011). Job Stress and Incivility: What role Does Psychological Capital Play?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (4), 449-458.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V. and Williams C. A. (2006). Employee Reactions to Corporate Social Responsibility: An Organizational Justice Framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (4), 537-543.
- Scheier, M.F. and Carver, C.S. (1985). Optimism, Coping, and Health: Assessment and Implications of Generalized Outcome Expectancies. *Health Psychology*, 4 (3), 219 – 247.
- Shahnawaz, M. G. and Jafri, Md. H. (2009). Psychological Capital as Predictors of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35 (Special Issue), 78-84.
- Snyder, C.R., Simpson, S.C., Ybasco, F.C., Borders, T.F., Babyak, M.A. and Higgins, R.L. (1996). Development and Validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (2), 321 – 335.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.



- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Seçkin: Ankara.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Wagnild, G.M. and Young, H.M. (1993). Development and Psychometric Evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1 (2), 165 – 178.
- Walumbwa, F. O. and Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94 (5), 1275–1286.
- Wang H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. and Wu, Y. (2014). Impact of Authentic Leadership on Performance: Role of Followers' Positive Psychological Capital and Relational Processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (1), 5-21.
- Williams, L. J. and Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17 (3), 601-617.
- Zhong, L. (2007). Effects of Psychological Capital on Employees' Job Performance, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. *Acta Psychologica Sinica*, 39 (2), 328 – 334.

