



T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞ TATMİNİ
ÜZERİNE ETKİSİ: LİBYA'DA BİR ARAŞTIRMA**

ABDULKABER İBRAHİM ABDULHAFED ELSTEEL

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN

PROF. DR. YAVUZ DEMİREL

KASTAMONU 2021

**T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: LİBYA'DA BİR
ARAŞTIRMA**

ABDULKABER İBRAHİM ABDULHAFED ELSTEEL

**Danışman
Jüri Üyesi
Jüri Üyesi
Jüri Üyesi
Jüri Üyesi**

**Prof. Dr. Yavuz DEMİREL
Prof. Dr. Orhan KÜÇÜK
Dr. Öğr. Üyesi Tahir BENLİ
Dr. Öğr. Üyesi Sahra SAYĞAN TUNÇAY
Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul ÇAVDAR**

KASTAMONU- 2021

TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.

İmza

Abdulkaber Ibrahim Abdulhafed ELSTEEL

ÖZET

Doktora Tezi

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: LİBYA’DA BİR ARAŞTIRMA

ABDULKABER İBRAHİM ABDULHAFED ELSTEEL

Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

Çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit ederek, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerine olan etkisinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu bağlamda Libya-Trablus Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarına yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada üç temel kavram üzerine odaklanılmıştır. Birincisi, örgütsel adalet, ikincisi örgütsel vatandaşlık davranışı ve üçüncüsü ise iş tatmini kavramıdır. Örgütsel adalet, bir çalışanın örgütteki adalet algısıdır. Çalışanın örgüte yaptığı katkı karşılığında örgütten aldığı paya yönelik algısı olarak tanımlanabilir. Örgütsel adalet, dağıtımsal adalet, prosödürel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları ile değerlendirilmektedir. Çalışmada örgütsel adalet, bu üç temel boyutu ile ele alınmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), örgütlerde çalışan ve yöneticilerin resmi iş tanımlarının ötesinde veya resmi iş tanımının herhangi bir parçası olmayan bir davranış olarak kabul edilen gönüllü bir davranış türü olarak ifade edilmektedir. Örgüt yararına, tüm olumlu ve yapıcı davranışları kapsamaktadır. Çalışanların ve yöneticilerin kendi özgür iradeleriyle herhangi bir karşılık beklemeden çalışma arkadaşlarını destekleyen ve örgüte fayda sağlayan davranışlardır. Çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı örgüte ve bireye yönelik örgütsel vatandaşlık olarak iki temel boyutla ele alınmıştır. Çalışmada üzerinde durulan kavramlardan üçüncüsü ise iş tatmini kavramıdır. İş tatmini, çalışanların işle ilgili özellikleri algılama durumudur. Çalışanın iş şartları olan iletişim, işin yapısı, sağlanan fayda, ödül, yönetici tatmini ve promosyon gibi hususlara ilişkin algı durumudur.

Çalışma, Libya-Trablus Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında çalışan 266 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışanların araştırma kapsamına dahil edilmesinde kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Örneklemeye dahil edilen çalışanlardan konuya ilişkin verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Ankette çalışanların sosyo-demografik özellikleri, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmine ilişkin ölçeklere yer verilmiştir. Kullanılan ölçekler, “1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum” beşli Likert ölçeği olarak tasarlanmıştır. Çalışmada toplanan verilerin sınıflandırılmasından sonra ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Yapılan istatistikî analizler sonucunda örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin

olduğu ve iç müşteri ilişkileri yönetimi arasında pozitif yönlü bir ilişkin olduğu, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatminini olumlu etkilediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, İş Tatmini, Libya.

2021, 159 Sayfa

ABSTRACT

Ph.D. Thesis

EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND JOB SATISFACTION: A STUDY IN LIBYA

ABDULKABER IBRAHIM ABDULHAFED ELSTEEL

Kastamonu University

Institute for Social Sciences

Department of Business Management

Supervisor: Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

In the study, the aim is to determine the effect of organizational justice and organizational citizenship behavior on job satisfaction by determining the relationship of job satisfaction with organizational justice and organizational citizenship behavior. In this context, a research was conducted on the employees of the central organization of the Libya-Tripoli Ministry of National Education. The focus of the study was directed on three basic concepts. The first is organizational justice, the second is organizational citizenship behavior, and the third is the concept of job satisfaction. Organizational justice is an employee's perception of justice in the organization. It can be defined as the employee's perception of the share s/he receives from the organization in return for his contribution to the organization. The dimensions of organizational justice, distributive justice, procedural justice and interactional justice are evaluated. In the study, organizational justice is discussed with these three basic dimensions.

Organizational citizenship behavior (OCB) is accepted as a type of voluntary behavior that is considered as a behavior beyond the official job descriptions of employees and managers in organizations; or that is not a part of any official job description. In its frame all positive and constructive behaviors for the benefit of the organization are added. These are the behaviors of the employees and managers that support their colleagues and make the organization benefit without expecting any return of their own free will. In the study, organizational citizenship behavior is handled with two basic dimensions which are organizational citizenship towards the organization and the individual. The third of the concepts emphasized in the study is the concept of job satisfaction. Job satisfaction is the state of employees' perception of job-related characteristics. It is the perception of the employee's job conditions such as communication, job structure, benefits, rewards, manager satisfaction and promotion.

The study was conducted with the participation of 266 employees working in the central organization of the Libya-Tripoli Ministry of National Education. Convenience sampling method was preferred in order to include the employees in the scope of the

research. Questionnaire technique was used to collect data on the subject from the employees included in the sample. The questionnaire included scales related to the socio-demographic characteristics of the employees, organizational justice, organizational citizenship behavior and job satisfaction. The scales used were designed as a five-point Likert scale: “1: Strongly disagree, 2: Disagree, 3: Neither agree nor disagree, 4: Agree and 5: Strongly agree”. After classification of the data collected in the study, reliability and validity analyzes of the scales were made. As a result of the performed statistical analyzes, it was determined that there is a positive relationship of job satisfaction with organizational justice and organizational citizenship behavior; and there is a positive relationship between internal customer relationship management, and organizational justice and organizational citizenship behavior positively affect job satisfaction.

Key Words: Organizational justice, organizational citizenship behaviors, job satisfaction, Libya.

2021, 159 Pages

ÖNSÖZ

Tezde, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranı ile iş tatmini arasındaki ilişki ele alınmıştır. Tez konusunun belirlenmesinde ve tezin yürütülmesi sırasında bana destek veren, doğru kararlar almamı sağlayan birçok insana teşekkür etmek istiyorum. Başta destek ve önerilerini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Yavuz Demirel'e; tez izleme komitesinde görev alan saygıdeğer hocalarıma ve Kastamonu Üniversitesinde bulunduğum sırada destek gördüğüm akademik ve idari personele teşekkür ederim.

Son olarak bana güzel ahlakı ve insanlık değerlerini öğreten babama ve anneme; eğitim yolculuğumda gösterdikleri ilgiden dolayı kardeşlerime ayrı ayrı teşekkür ederim.

ABD ULKABER. I. A. ELSTEEL
Kastamonu, 2021

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
TABLolar DİZİNİ	xiv
KISALTMALAR DİZİNİ	xv
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
ÇALIŞMANIN GENEL ÇERÇEVESİ	1
GİRİŞ	1
1.1. Araştırma Probleminin Açıklaması.....	4
1.2. Araştırma Soruları.....	4
1.3. Araştırmanın Amacı.....	5
1.4. Araştırmanın Önemi.....	6
1.5. Araştırmanın Hedefi.....	7
1.6. Araştırma Kısıtlamaları.....	8
1.7. Araştırma modeli	8
1.8. Araştırmanın Temel Kavramları	9
1.9. Trablus-Libya.....	12
1.10. Araştırmanın yapısı	13
İKİNCİ BÖLÜM	14
2. LİTERATÜR İNCELEMESİ	14
2.1. Giriş.....	14
2.2. Örgütsel Adalet ve Kapsamı	14
2.2.1. Örgütsel Adalet Kavramı	15
2.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	16
2.2.3. Örgütsel Adalet İlkeleri	18
2.2.4. Örgütsel Adaletin Boyutları	19
2.2.5. Örgütsel Adaletin Önemi	22

2.2.6. Örgütsel Adalet Modeli	24
2.2.6.1. <i>Dağıtımsal adalet</i>	25
2.2.6.2. <i>Prosedürel adalet</i>	25
2.2.6.3. <i>Etkileşimsel adalet</i>	26
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	27
2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı	28
2.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Türleri	31
2.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kategorileri	32
2.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlkeleri	35
2.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Benzer Kavramlar	36
2.3.5.1. <i>Bağlamsal Performans</i>	36
2.3.5.2. <i>Toplum Yanlısı Örgütsel Davranış</i>	36
2.3.5.3. <i>Eksra Görev Davranışı</i>	37
2.3.6. Bireylere Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ÖVD-B	37
2.3.7. Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ÖVD-Ö.....	42
2.3.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi	43
2.3.9. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ...	44
2.3.10. Bireylerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Modeline İlişkin Dağıtımsal Adaleti.....	44
2.3.11. Prosedürel Adaletin Bireylerin Örgütsel Vatandaşlık Davranış Biçimi Üzerindeki Etkisi	45
2.3.12. Etkileşimsel Adaletin Bireylerin Örgütsel Vatandaşlık Davranış Biçimi Üzerindeki Etkisi	46
2.3.13. ÖVD'yi Etkinleştirmenin Sonuçları ve Yolları.....	46
2.3.14. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkisi.....	47
2.3.14.1. <i>Bireysel düzeyde etki</i>	47
2.3.15. Örgütsel Adaletin ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışma Ortamındaki Rolü	49
2.4. İş Tatmini	51
2.4.1. İş Tatmini Kavramı	52
2.4.2. İş Tatminin Önemi	52
2.4.2.1. <i>Bireyler için iş tatmininin önemi</i>	53
2.4.2.2. <i>Kuruluşlar için iş tatmininin önemi</i>	54

2.4.2.3. <i>Toplum için iş tatmininin önemi</i>	54
2.4.3. İş Tatminine İlişkin Belirleyiciler	55
2.4.4. İş Tatmini Teorileri	57
2.4.4.1. <i>İş tatmini özellik modeli</i>	57
2.4.4.2. <i>İş tatmini tutarsızlık modeli</i>	58
2.4.4.3. <i>İş tatmini kararlı-durum teorisi</i>	59
2.4.5. İş Tatmini Anketi (İTA) ve Ölçümü	59
2.4.6. İş Tatminin Boyutları	61
2.4.6.1. <i>Sosyal faktörler</i>	63
2.4.6.2. <i>İşin doğası ile ilgili belirleyiciler</i>	64
2.4.7. İş Tatminini Etkinleştirmenin Yolları	65
2.4.8. Çalışma Ortamında İş Tatminin Rolünü Harekete Geçirmenin Yolları..	66
2.4.9. İş Tatmini, Verimlilik ve Performans Arasındaki İlişki.....	66
2.4.10. Bireylerin Beceri ve Deneyimlerini Korumak İçin Programlar.....	68
2.4.10.1. <i>Uygun bir çalışma ortamını geliştirmek ve oluşturmak için programlar</i>	68
2.4.10.2. <i>Eğlence programları ve bıkkınlıktan kaçınma</i>	69
2.4.10.3. <i>Risk ve tehlike kaynağını belirleme</i>	70
2.4.11. ÖA, ÖVD ve İT Arasındaki İlişkiler	70
2.5. Önceki Çalışmalar.....	74
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	77
3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	77
3.1. Araştırma Hipotezleri.....	78
3.2. Çalışma İçin Gerekli Veriler ve Kaynakları	78
3.3. Araştırma Evreni ve Örneklem	79
3.4. Örneklem ve Örneklemen Belirlenmesi	79
3.4.1. Örneklemen Sosyo Demografik Özellikleri	80
3.5. Veri Toplama Aracı (Anket- Ölçek).....	85
3.5.1. Veri Toplama Prosedürleri.....	86
3.5.2. İstatistiksel Analiz	86
3.6. Normallik Testi	86
3.7. Geçerlilik Analizi.....	87
3.8. Güvenilirlik Analizi	87

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	88
4. VERİLERİN ANALİZİ.....	88
4.1. Normallik Testi	88
4.2. Ölçeklerin Güvenilirliği ve Geçerliliği	89
4.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirliği ve Geçerliliği	89
4.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerliliği	94
4.2.3. İş Tatmini (İT) Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	99
4.3. Sonuçlar ve tartışma.....	105
4.3.1. Sonuçlar.....	105
4.3.2. Sonuçların Tartışılması	109
4.3.3. Öneriler.....	111
KAYNAKÇA	113
EKLER.....	125
Ek 1. Libya Eğitim Bakanlığı'ndan alınan izin mektubu.....	125
Ek 2. Anket (Türkçe)	127
Ek 3. Anket (İngilizce)	131
Ek 3. Anket (Arapça)	136
ÖZGEÇMİŞ.....	143

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1.1. Araştırma Modeli	9
Şekil 2.1. Bireylerin örgütsel adaleti tesis etmesi için üç ana boyut.....	18
Şekil 2.2. Örgütsel adaletin ilkeleri.....	19
Şekil 2.3. Örgütsel adaletin boyutları ve faktörleri	21
Şekil 2.4. Örgütsel adalet modeli (Dong, vd., 2020).....	27
Şekil 2.5. Örgütsel vatandaşlık davranışının üç önemli boyutu.....	30
Şekil 2.6. İş Tatminin Belirleyicileri (Al-Ali, vd., 2019).....	55
Şekil 2.7. İş Tatminini belirlemenin bir parçası olarak İş Özellikleri	58
Şekil 2.8. İş Memnuniyet Anketi (İMA) ve Ölçüm faktörleri.	60
Şekil 2.9. Lawler Porter Modeli	67
Şekil 3.1. Cinsiyet değişkeni	80
Şekil 3.2. Medeni durum değişkeni.....	81
Şekil 3.3. Yaş aralıkları değişkeni.....	82
Şekil 3.4. Tenor değişkeni.....	83
Şekil 3.5. Eğitim değişkeni	84
Şekil 3.6. İş değişkeni	85
Şekil 4.1. Verilerin normal dağılımını temsil eden Histogram	89
Şekil 4.2. Örgütsel Adalet Ölçeği DFA sonuçları.....	92
Şekil 4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği DFA Sonuçları	97
Şekil 4.4. İş doyumu ölçekleri DFA sonuçları	102
Şekil 4.5. Yol analizi sonuçları	108

TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 3.1. Cinsiyet Değişkeni.....	80
Tablo 3.2. Medeni Durum Değişkeni.....	81
Tablo 3.3. Yaş değişkeni.....	81
Tablo 3.4. Aynı kurumda çalışma süresi.....	82
Tablo 3.5. Eğitim Düzeyi Değişkeni.....	83
Tablo 3.6. Görev durumu.....	84
Tablo 4.1. Normallik testleri.....	89
Tablo 4.2. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirlik İstatistikleri.....	90
Tablo 4.3. Örgütsel Adalet ölçeği için Özet Madde istatistikleri.....	90
Tablo 4.4. Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Madde-Toplam Cronbach's Alpha istatistikleri.....	90
Tablo 4.5. Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri	91
Tablo 4.6. Örgütsel Adalet DFA Faktör Yükleri	93
Tablo 4.7. Örgütsel Adalet Madde Bazlı Anlamlılık Durumu	93
Tablo 4.8. Örgütsel Adalet Ölçeğinde Maddelerin Faktörlere Dağılımı.....	94
Tablo 4.9. ÖVD Güvenilirlik İstatistikleri	95
Tablo 4.10. ÖVD Ölçeğine İlişkin Özet Madde İstatistikleri	95
Tablo 4.11. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği İçin Madde-Toplam Cronbach's Alpha istatistikleri.....	95
Tablo 4.12. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği DFA Uyum iyiliği değerleri.....	96
Tablo 4.13. Örgütsel Vatandaşlık Davranış DFA Faktör Yükleri	98
Tablo 4.14. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği Madde Bazlı Anlamlılık Durumu	98
Tablo 4.15. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinde Maddelerin Faktörlere Dağılımı.....	99
Tablo 4.16. İş Doyumu Ölçeğinin Güvenilirlik İstatistikleri	99
Tablo 4.17. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Özet Madde İstatistikleri.....	100
Tablo 4.18. İş Tatmini Ölçeği İçin Madde-Toplam Cronbach's Alpha İstatistikleri.....	100
Tablo 4.19. İş Tatmini Ölçeği İçin DFA Uyum İyiliği Değerleri	101
Tablo 4.20. İş Tatmini DFA Faktör Yükleri	103
Tablo 4.21. İş Tatmini Ölçeği Madde Bazlı Anlamlılık Durumu	103
Tablo 4.22. İş Doyumu Ölçeğinde Maddelerin Faktörlere Dağılımı	104
Tablo 4.23. Yol Regresyon Katsayıları.....	108

KISALTMALAR DİZİNİ

DA	Dağıtımsal Adalet
İM	İletişimden Memnuniyet
İDM	İşin Doğasından Memnuniyet
İAM	İş arkadaşlarından Memnuniyet
ÇPM	Çalışma Prosedürlerinden Memnuniyet
KÖM	Koşullu Ödüllerden Memnuniyet
ÜDYM	Ücret Dışı Yararlardan Memnuniyet
YM	Yönetimden Memnuniyet
TM	Terfiden Memnuniyet
ÖM	Ödemelerden Memnuniyet
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ÖA	Örgütsel Adalet
EA	Etkileşimsel Adalet
PA	Prosedürel Adalet

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN GENEL ÇERÇEVESİ

GİRİŞ

Geçen yüzyılın sonundan bu yana, vatandaşlık davranışının ve onunla ilişkili değişkenlerin ve en önemli nedenlerin ne olduğunu ve örgütsel performansın etkinliğini artırmak için bunların nasıl geliştirileceğini anlamak için yapılan çalışmaların önemi artmıştır. Araştırmacılar, iş tatmini, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki olduğu konusunda hemfikir olsalar da, bu ilişki hala yön ve güç unsurları açısından tanımlanmamıştır.

Örgütsel adalet, çalışanların bir kurum tarafından yönetildiği ile ilgili anlayışlılık algısıdır (Sweis, vd., 2019; Cao, 2019; Khan, 2016). Otoriter eşitlik (İyileştirme Operasyonları/İyOp), ortak düşüncüyü dikkate alan ve başkalarının olduğu iki kurum ile başkalarının fiziksel, zihinsel ve sosyal devlet yardımını etkileyen sonuçları içeren bir tutum olarak deşifre edilebilir. Ayrıca, hiyerarşik eşitlik bölümleri sıklıkla üç bakış açısına ayrılmıştır: dağıtım eşitliği, prosedürel eşitlik ve etkileşim eşitliği (İyileştirme Operasyonları/İyOp), teknik eşitlikleri meydana getiren bazı merkezi atıfları oluşturur. Bir eşitlik döngüsü, herkese güvenilir bir şekilde uygulanan, yatkınlıktan kurtarılmış, kesin, uygun ortaklardan oluşan bir temsilciye sahip, ahlaki standartlarla düzeltilebilir ve öngörülebilir bir döngüdür. Yöntem eşitliği sağlayan yönetim güvenilirliği ile, prosedürel eşitlik, sonuçların belirlendiği yöntemlere atıfta bulunur, açıkça sonuçların kendisine değil (Galletta ve Portoghese, 2012; Chelagat, vd., 2015; Cao, 2019; Coombs ve Newman, 2020). Etkileşimsel eşitlik olasılığı. Başlangıçta, etkileşimsel eşitlik kayıt sırasındaki ilişkisel iyileştirmeye yönelik isteklerin araştırılmasına dayalı olarak tanınmıştır. Bunlar arasında savunma (seçimlerin nedenini netleştirmek), dürüstlük (samimi olan ve ikili anlaşmada yer almayan bir pozisyon şekli), otoritenin kabalığa karşı düşünceli davranması ve kötü niyetli yorumlardan veya önyargılı ifadelerle son verilmiş saygınlık yer alıyordu.

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), İyileştirme Operasyonları (İyOp) kurumun geleneksel tazminat düzenlemesi ile etkili bir şekilde karakterize edilmeyen hassas

noktaya yakın ve isteğe bağlı uygulamalar olarak kabul edilmiştir ve kurumun prezantasyonunu büyük ölçüde genişletmiştir (Sweis, vd., 2019; Khan, 2016). Ayrıca, isteğe bağlı olarak, bu davranışın kelime ile ilgili yükümlülükler veya iş uygulamaları arasında olmadığını ve işçilerin kayıt sorumluluğu arasında olmadığını ve temsilcilerin bunu yapmasının zorunlu olmadığını ima eder. ÖVD'nin ortaya çıkmasından bu yana, birçok araştırma çalışması beş faktörlü kavramsallaştırmaya yol açmıştır. Bu bileşenler, başkalarına açıkça yardımcı olan cömertlik (Galletta ve Portoghese, 2012; Chelagat, vd., 2015; Cao, 2019; Chebat, vd., 2020; Coombs ve Newman, 2020); kurum içindeki önemli sorunlardan haberdar olmak için dürüstlük; ilkeler (standartlara uygunluk); nezaket (başkalarına karşı harekete geçmeden önce istişare etmek); ve önemsiz konular hakkında merak uyandırmayan sportmenlik ve İyileştirme Operasyonlarından (İyOp) ibarettir. İnanılmaz bir düzenleme, nezaketin tek başına "yardımcı olma" ölçütünü şekillendirmek için birleştirilmesi ile oluşan cömertlik gibi, birkaç çalışmada konsolide edilmeyi ve üç faktörlü bir ÖVD modeli (İyOp) için desteklemeyi önermiş olsa da, (Rosenbaum ve McCarty, 2017; Deery, vd., 2017; Erum, vd., 2020; Jarosova, vd., 2016; Mushtaq, vd., 2020; Zayas-Ortiz, vd., 2015; Al-Douri, 2020; Jin, 2020; Fontova-Almató, vd., 2020; Erum, vd., 2020; Samancioğlu, vd., 2020) ÖVD'nin ilk beş unsuru, araştırmacıların davranış araştırması için hala hedeftir. İlginç bir şekilde, incelemelerin çoğu ÖVD'nin (İyOp) kurumun verimliliğini ve uygulanabilirliğini olumlu yönde etkileyen uygulamalar olarak yönlendirildiğini ve varsayıldığını düşünmektedir.

Bu nedenle, ÖVD ve onu etkileyen bileşenler hakkında araştırma yapmak önemlidir ve mevcut araştırma, otoriter eşitliğin (İyOp) sonuçları olarak ÖVD'ye odaklanmaktadır (Sweis, vd., 2019; Yang ve Yang, 2019; Cao, 2019; Khan, 2016). Benzer şekilde, otoriter vatandaşlık davranışı, hiyerarşik yürütmeyi etkileyen ana faktörlerden biridir. Ayrıca, bu araştırma hiyerarşik eşitliğin otoriter eşitlik davranışı üzerindeki etkisini değişkenlere bağlı olarak, Trablus'taki yüksek okul hizmetindeki temsilci açısından değerlendirmiştir. Gerçekte, Yüksek Öğretim Kurumları'nın tutumu sadece kamusal alanda İnsan Kaynakları'nı etkilememekte, aynı şekilde kamu ekonomisini de etkilemektedir (Jarosova, vd., 2016; Mushtaq, vd., 2020; Zayas-Ortiz, vd., 2015; Al-Douri, 2020; Jin, 2020; Fontova-Almató, vd., 2020).

Örgütsel adalet konusu, başta örgütsel davranış çalışmaları olmak üzere, idari yönetim çalışmaları alanındaki birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir. Bu, organizasyon gelişimi ve başarısı ile ilişkili diğer değişkenlerle doğrudan ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel adalet, kamu yönetimi süreçlerini etkileyen önemli faktörlerden biridir. İş performansının ve doyumunun göstergesi olan verimliliği etkileyen organizasyonel değişkenlerden biridir. Ne kadar çok çalışan işinde mutlu olursa, verim ve oluşum o kadar yüksek olur.

Örgütsel adalet, herhangi bir organizasyonun sosyal ve psikolojik ikliminin bileşenlerinden biridir. Zayıflığı veya yokluğu, organizasyondaki çalışanların psikolojik ve sosyal yapısının ihlaline neden olur ve çalışanları, organizasyonun yönetimi tarafından değil de çalışanların kendisi tarafından gerekçelendirilen çarpık yöntemleri takibe zorlar. Örgütsel adaletin eksikliği veya yokluğunun çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinden ilki, iş tatmininin ve aynı zamanda kuruluşa karşı hissedilen bağlılığın zayıflığıdır.

Profesyonel çalışma ortamındaki gelişmeler, kurumların departmanları açısından güçlük teşkil etmesi ve yönetim politikalarını geliştirmeye yardımcı olan ve çalışanların pozisyonları ile ilgilenen rasyonel bilimsel temellere dayalı örgütsel davranış arayışlarını gerekli kılan insan kaynağına ve bu alandaki çıktılarına ilgi duymalarını icap ettirmesi nedeniyle özellikle rekabetin yoğunlaşması ve iş yüklerinin karmaşıklığı ile birlikte örgütsel adalet ortamı ve örgütsel vatandaşlık davranışları hakkında birçok soruyu gündeme getirmiştir. Örgütsel vatandaşlık, çalışanların performansı ve iş tatmini ile yakından ilgili faktörlerden biridir.

Eğitim sektörü, çok sayıda çalışana sahip olan, Libya kültürünün farklı unsurlarını ve farklı kimliklerden bireyleri yöneten ve genel olarak çeşitli özel ve kamusal alanlarla yakın ilişki içinde olan bir kamu hizmeti sektörüdür. Sorumluluklarından birinin Libya'daki eğitim sistemini geliştirmek olması nedeniyle bu sektör çok önemlidir. Libya, başarılı bir eğitim yönetimi olmadan gelişemez. Örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkinin doğasını ve ayrıca Libya Eğitim Bakanlığı çalışanları arasındaki örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin doğasını anlamaya çalıştığından bu araştırma örgütsel adalet olgusu ve vatandaşlık davranışı ile ilgili

değişkenleri ve bunların iş tatmini üzerindeki etkisini anlamaya çalışan araştırmanın bir uzantısıdır.

1.1. Araştırma Probleminin Açıklaması

Araştırmacılar arasında çalışanın örgütsel adalet algısının, tutumlarını şekillendirmede ve kuruma karşı davranışını belirginleştirmede ana faktörlerden biri olduğuna dair bir eğilim vardır. Örgütsel adalet, çalışanın bulunduğu kuruluşa sağladıkları ile maaş, iş terfileri ve organizasyon içinde oynadığı rol gibi elde ettiği fayda ve ayrıcalıklar arasındaki karşılaştırmanın sonucuna ilişkin yaptığı değerlendirme ile ilgilidir. Bu nedenle kuruma sağladığı fayda ile edindiği fayda arasındaki dengesizlik çalışanın o organizasyondaki iş performansına yönelik tutumuna ilişkin algısında olumsuz yönde bir dengesizlik (adaletsizlik hissi) yaratır. Bu nedenle, kamu veya özel kuruluşların, her eylem veya kararlarında çalışanlar arasında adaleti sağlamanın önemini farkına varması beklenir.

Libya devrimi için, Libya kurumlarında, özellikle eğitim kurumlarında ve eğitim statüsünde büyük bir reform yapılacağına dair büyük umutlar beslenmişti. Bununla birlikte, Libya Eğitim Bakanlığı, eğitimle ilgili sektörlerin gelişimini engelleyen birçok zorluk ve güçlüklerle karşı karşıyadır. Milli Eğitim Bakanlığı'nda departmanlar üzerinde etkili izleme mekanizmalarının bulunmaması ve çok dallı yönetim onu takip etme yeteneği zayıflatmaktadır¹. Araştırmacı, Libya Eğitim Bakanlığı'nın örgütsel adalet ve vatandaşlık davranışı politikalarını benimseyip çalışan tatminini artırmak için bu sorunları ele alıp değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

1.2. Araştırma Soruları

Araştırmanın problemi kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1- Trablus-Libya'daki Libya Eğitim Bakanlığı çalışanları arasında örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerindeki etkisi nedir?

¹Libya Politikalar ve Stratejiler Örgütü (2016) Libya'da Eğitim: darboğazlar, zorluklar ve çareler.

2- Trablus-Libya'daki Libya Eğitim Bakanlığı'nda çalışanların örgütsel adalet algısı düzeyi nedir?

3- Trablus-Libya'daki Libya Eğitim Bakanlığı'nda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algı düzeyi nedir?

4- Trablus-Libya'daki Libya Eğitim Bakanlığı'nda çalışanların iş tatmini algı düzeyi nedir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Eğitim sektörünün toplumun her kesimine etkisi ve bu çalışmada uygulanacak çeşitli kalkınma sorunları ile doğrudan ilgili olması nedeniyle en önemli ve hassas sektörlerden biri olarak seçilmesi, sadece eğitim sektörü için değil diğer sektörler için de fayda sağlamaktadır. Eğitim sektöründe çalışanların çalışma ortamını iyileştirme talepleri çok önemlidir çünkü stratejik planlayıcılar kalkınma planlarını oluşturma ve geliştirmede eğitim sektörünün rolünü değiştirmeye çalışıyorlar. Ayrıca bu çalışma, çalışanların iş tatmini algısını etkileyen bazı önemli faktörleri analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu faktörler örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Her iki faktör de organizasyon yönetiminde çok önemlidir. Bu konunun seçilmesindeki nedenler aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- a) Sürekli oturma eylemlerine yol açan eğitim sektöründe örgütsel adalet eksikliği ve son zamanlarda artan talepler.
- b) Arap ve Libya literatüründe bu konuya az değinilmesi.
- c) Libyalı gençlerin eğitim stratejilerinde değişiklikler yapması ve insan kaynaklarının yüksek performans seviyesine ulaşma kabiliyetini bilen sektörlerden biri olması nedeniyle bu çalışmanın uygulanması için eğitim sektörü tercih edilmiştir.
- d) Araştırmacılar, iş tatmini-örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında bir ilişki olduğu konusunda hemfikir olsalar da, bu ilişki henüz

yön ve güç unsurları açısından tanımlanmamıştır. Bu araştırma, bu ilişkinin doğasını ve örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatminini hafifletmeye yönelik etkisini anlamaya çalışırken örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatmini ve aralarındaki ilişkiler ile ilgili değişkenleri anlamaya çalışan araştırmanın bir uzantısıdır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Çalışmanın önemi, başta örgütsel adalet kavramları ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olmak üzere genel anlamda Arap araştırmalarında ve Libya'daki boşluğu doldurma girişimi ile vurgulanmaktadır. Araştırmacının bildiği kadarıyla, bu çalışma Libya bakanlıklarından birinde örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı konusunu ele alan ilk çalışmalardan biri olarak kabul edilmektedir. Çalışmanın sonuçları, Libya'da nesillerin eğitiminde büyük önem taşıyan Libya bakanlıklarından birinin örnekleminde, özellikle Libya'nın zayıf siyasi, ekonomik ve sosyal istikrardan muzdarip olduğu düşünüldüğünde, Libya kamu sektöründeki karar vericilere örgütsel adalet seviyesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında önemli bilgiler sağlayacaktır ve böylece karar vericilerin bu bakanlıklardaki işçilerin etkinlik ve verimlilik düzeyini yükseltmek için uygun önlemleri almasına yardımcı olacaktır. Ayrıca, bu çalışmanın önemi aşağıdaki hususlarla özetlenebilir;

1. Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ile ilgili literatürü gözden geçirmek.
2. Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymak
3. Libya Milli Eğitim Bakanlığı'ndaki karar vericilerin dikkatini örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine çekerek bu kavramların çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini netleştirmek.
4. Vatandaşlık davranışı, gecikme, devamsızlık ve personel değişim oranı sorunları gibi birçok örgütsel sorun için bir çözümdür. Bu nedenle, örgütsel

adalet dinamiklerinin ve vatandaşlık davranışının analizi, organizasyonel performans düzeyinin yükseltilmesine katkıda bulunabilir.

5. Araştırmacılar, tatmini, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki olduğu konusunda hemfikir olsalar da, bu ilişki henüz yön ve güç unsurları açısından tanımlanmamıştır. Dolayısıyla çalışma kavramlar arasındaki ilişkiyi anlama bakımından büyük önem taşımaktadır.

1.5. Araştırmanın Hedefi

Araştırmacı aşağıdaki hedeflere ulaşmaya çalışmaktadır;

1. Trablus-Libya'daki Libya Milli Eğitim Bakanlığı'nda çalışanların örgütsel adalet algısını belirlemek ve değerlendirmek.
2. Trablus-Libya'daki Milli Eğitim Bakanlığı çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı algı düzeyini ortaya koymak ve değerlendirmek.
3. Trablus-Libya'da Milli Eğitim Bakanlığı çalışanlarının iş tatmin düzeylerini tanımlamak ve değerlendirmek.
4. Libya-Trablus'taki Milli Eğitim Bakanlığı çalışanların, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerindeki etkisini analiz etmek ve değerlendirmek.
5. Bireylerin örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki farkındalık düzeyini artırmaya ve böylece iş tatmini düzeylerini artırmaya yardımcı olacak öneriler sunarak Libya Eğitim Bakanlığı'nın etkinliğini ve verimliliğinin artırılmasına katkıda bulunmak.
6. Son olarak çalışmanın Libya Eğitim Bakanlığı'nda verimli bir çalışma ortamı oluşturulmasına yardımcı ve rehberlik edeceği hedeflenmektedir.

1.6. Araştırma Kısıtlamaları

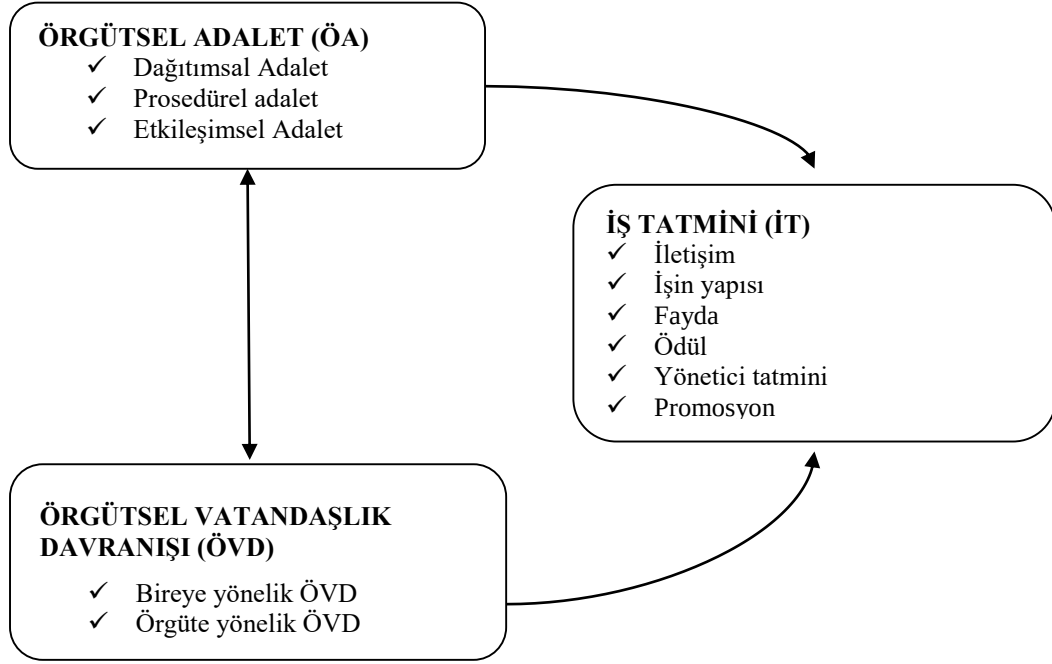
Herhangi bir çalışmada olduğu gibi, bu çalışmanın da uyulması gereken birkaç kısıtlaması vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

1. Çalışmada, davranışsal niyetler gerçek davranışlar olarak kabul edilerek ölçülmüştür,
2. Çalışmanın kapsamı eğitim sektörüyle ve belirli bir kitleyle sınırlı tutulmuştur,
3. Çalışma sonucunda kavramlar arası ilişki elde edilen veriler doğrultusunda yapılmıştır.
4. Bu çalışma Libya'da kamu sektörü temel alınarak yapılmıştır ve diğer sektörlerle genellenmemesini tavsiye ederiz.
5. Araştırma eğitim sektöründe, ÖVD'nin sadece iki alt boyutu ve örgütsel adaletin üç temel alt boyutunu dikkate almıştır,
6. İş tatmini, altı alt boyutu ile ele alınmış olup, ÖA, ÖVD ve İT'nin diğer tüm alt boyutları, ilişkilerini ve etkilerini analiz etmek için diğer tüm farklı sektörlerde araştırılmalıdır.

1.7. Araştırma modeli

Bilimsel araştırma iki ana tipe ayrılır: nicel araştırma ve nitel araştırma. Nitel araştırma, gerçekliği ifade etmenin yanı sıra doğal durumlarda insanları tanımlamak için kelimelere ve gözlemlere dayanırken, nicel araştırma ise fikirleri veya kavramı temsil eden sayılara odaklanır. Ayrıca, çalışma, farklı kaynaklardan veri toplamaya yönelik sistematik, organize, sınıflandırılmış ve koordine edilmiş bir yöntem ve kabul edilebilir sonuçlara ulaşmak için bilgisayar gibi farklı yöntem ve araçların yanı sıra istatistiksel ve matematiksel programlar kullanarak ilgili verilerin analizi ve yorumunu gerektirir. Tüm bu nedenler birlikte, sorunu ölçmek ve olguyu açıklamak ve etkinin boyutunu anlamak için çalışmada nicel yaklaşımın kullanılmasını hiçbir durumda göz

ardı edilemeyecek önemli bir ihtiyaç haline getirmektedir. Araştırmacı, veri toplamak ve çalışmanın hedefine ulaşmak için üç ölçekten oluşan bir anket oluşturmuştur. Bu çerçevede araştırma modeli aşağıdaki gibi tasarlanmıştır. Modelde, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişki yer almaktadır.



Şekil 0.1. Araştırma Modeli

1.8. Araştırmanın Temel Kavramları

Araştırmada üzerinde durulan temel kavramları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

Birinci temel kavram örgütsel adalet (ÖA) kavramıdır. Örgütsel adalet, örgütün çalışanlara sunduğu değer ve eşitlik koşulu ve insanların bunlara ne derece tepki verdikleri ve ne kadar dikkat ettikleri konusunda kuruluş içindeki kişilerin bilgisidir (Ledimo, 2015). Bunlar kuruluşu, insanları denetleyen genel kurallar, yönergeler ve normlardır ve varlıkların kullanımı ve kurum içindeki insanların yönetimi gibi tüm seçeneklerin dayandığı üç anahtar modelle güvenilir (Magnotta ve Johnson, 2020).

Analistlerden oluşan bir topluluk, hiyerarşik eşitliğin iki ölçütü olduğu konusunda hemfikir: yayılma eşitliği ve sistem eşitliği, yine de bu noktada, bazılarının metodolojinin eşitliğinin bir özelliği olarak kurguladığı İşlemsel eşitlik de denilen üçüncü bir ölçümle genişletme mümkündür (Ledimo, 2015; Lamont, 2017; Graso, vd., 2020; Magnotta ve Johnson, 2020). Aynı şekilde hiyerarşik eşitliğin benzer bileşenleri oldukları için dağıtım eşitliğinin ve prosedürel adaletin etkisi değişimin benzer makullüğü ile gösterilebilir ve bu test de, çalışan memnuniyeti üzerindeki etkilerini göstermek için planlanmıştır. Örgütsel adaletin üç temel boyutu ele alınmıştır. (1) *Dağıtımsal adalet*: Adams eşitlik teorisi genellikle yönetim uzmanlarının eşitlik tartışması hakkında düşündükleri temel açıklama olmuştur. "İşçiler eşitsizlikle karşılaştıklarında nasıl bir yol izler?" sorusuna yanıt bulmak için çok sayıda inceleme yapılmıştır. Bu nedenle şefler, utanç verici eylemlerin uygulanması ile mücadele ve kovuşturmalardan önce, personel tazminatlarına dair ücret düzenlemesini iyileştirmek ve konularla ilgili dengesizlikleri gidermek için önlemler almalıdır. Çok sayıda bilim adamı, temsilcilerin makul muamelesinin, pozisyonun yerine getirilmesi, güven, öncüye bağlılık, vatandaşlık davranışı ve hırsızlık gibi otoriter faktörler üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu incelemelerin büyük çoğunluğunun sonraki etkileri, temsilcilere eşdeğer ve makul muamelenin istihdamın gerçekleşmesini artırdığını, öncü ve destekçiler arasındaki bağlantıyı geliştirdiğini, örgütsel vatandaşlık davranışını güçlendirdiğini ve çalışan hırsızlığı vakalarını azalttığını göstermiştir (Akhavan, 2002). (2) *Prosedürel Adalet*: Örgütsel adalet teorisi, insanların kabullerinin sonuçları hakkında düşünmelerini, buna ek olarak, sonuçlara karar vermek için kullanılan yöntemleri dikkate almalarını önerir. Lind ve Tyler (1988), prosedürel eşitliği, dinamik döngünün makul bir yargıya sahip olduğu bir durum olarak karakterize eder. Mormon ve ortakları hakkında yapılan birkaç soruşturma, ÖVD ile altında yatanlar ve prosedürel eşitliğin ilişkisel unsurları arasındaki bağlantıyı doğruladı. Etkileşimsel eşitlik (prosedürel eşitliğin ilişkisel bileşenlerinden biri) ile ÖVD'nin beş unsurundan dördü (affetme, dürüstlük, saygı ve cesaret) arasında büyük bir bağlantı olduğunu ifade etti. Sonra yine ÖVD'nin beşinci unsuru açısından bu ilişkinin kritik olmadığını ifade etti. Denhardt (1968), aynı şekilde, prosedürel eşitlik izlenimi (hem temelde yatan hem de ilişkisel ölçümlerin karışımı) ile (saygı, değerlilik ve vicdan dahil) ÖVD ölçümleri arasında kritik bir bağlantı olduğunu tespit etmişlerdir. Bu araştırmanın keşifleri, prosedürel eşitliğin iki bileşenini ÖVD'nin

çeşitli unsurlarını öngörmek için doğrulamış olsa da, hangisinin birincil ölçüm veya ilişkisel ölçümden daha üstün bir gösterge olduğu henüz net değildir. Podsakoff ve MacKenzie (1997)'in soruşturmaları da benzer şekilde öngörmek amacıyla prosedürel eşitlik gözleminin (ÖVD) kapasitesini onaylamıştır. Prosedürel eşitlik türlerini vermek için katılımcı ve istikrarlı yönetim uygulamalarını içeren bir temel kullandı, ve bu nedenle (ÖVD) boyutlarından biri olan bağlılıkla büyük ilişkisini bulmuştur (Akhavan, 2002). Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmada bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ele alınmıştır. (3) *Etkileşimsel adalet*: Etkileşimsel adalet, insanların hiyerarşik metodolojinin seçimi (ve uygulanması) sırasında deneyimledikleri ilişkisel uygulamaların doğasına önem verdiklerini gösterir. "Etkileşimsel eşitlik" ifadesi ilk olarak Bies ve Moag tarafından karakterize edilmiştir. Onların bakış açısına göre, etkileşimsel eşitlik, "personelin, strateji oluşturma ve örgütsel prosedürlerin uygulanması sırasında gördükleri ilişkisel uygulamaların doğasına karşı etkilenebilirliğidir" (Bies, 1986).

İkinci temel kavram örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişinin gönüllü ve kendiliğinden sergilediği örgütsel davranışdır ve kurum içindeki gerçek kapasite kısıtlamalarını aşar ve örgütte yürürlükte olan yönergeler ve yönetmeliklerle hiçbir ilgisi yoktur (Atıkbay ve Öner, 2020; Phuong, 2018; Jarosova, vd., 2016; Mushtaq, vd., 2020). Resmi çerçeveler ve yönergeler dışında bireysel ilgi ve ek çaba olarak nitelendirilmiştir ve aynı şekilde insanların isteğe bağlı bir davranışı olarak nitelendirilmiştir, yönetimin otorisine bağlı olarak değil ve kasıtlı ve kimsenin baskısı olmaksızın ek bir çaba olarak nitelendirilmiştir ve organizasyonun iç çerçeveleriyle hiçbir ilgisi yoktur (Phuong, 2018; Jarosova, vd., 2016). Örgütsel vatandaşlık davranışı, yüzyılın başından bu yana, itici güçlerin sosyal bir ilişkisi için, katalizör yapılarına ve yürütme değerlendirmesine ayrılmış belirsiz bir doğrudan yöntem olarak tasvir edildiği şekliyle oluşturulmuştur (Galletta ve Portoghese, 2012; Chelagat, vd., 2015; Cao, 2019; Chebat, vd., 2020; Coombs ve Newman, 2020). Hassas ilişkilerin öncüsü olduğu için, aynı zamanda bireyin sınırsız liderliğine birdenbire ortaya çıkan ve iyileştirilmesi gereken koşulları denetleme fırsatı sunduğu için 1964'te Katz'a ait yöntemlerle onaylanan doğrudan

resmi olmayan bağlı kuruluşlar için çok büyüktür (Galletta ve Portoghese, 2012; Chelagat, vd., 2015; Cao, 2019).

Üçüncü temel kavram ise iş tatmini (İT) kavramıdır. İş tatmini, insanların kurumdaki çalışmalarına yönelik olumlu örüntüsüdür ve bunun işle bir uyum ve tam iletişimle olduğu ve insanların isteklerini gerçekleştirdiği ve buna yönelik ilerleme kaydettiği ve ekonomik refah elde ettiği anlaşılmıştır (Zayas-Ortiz, vd., 2015; Al-Douri, 2020). Üstelik kurum içinde bir yere sahip olmaları nedeniyle insanlar tarafından hissedilen kazanılmış doyumdur. Aynı şekilde, -normalde olanla gerçekte ne elde ettiği arasında kişinin bir zıtlık döngüsüdür. Buna ek olarak, işin yerine getirilmesi, işin ifasına ait bitirme duygusudur ve hayal kırıklığı, tatmin ve nefret nedeniyle alındı olarak iletilebilir (Zayas-Ortiz, vd., 2015). İstihdamın gerçekleşmesi, anlaşılması ve ölçülmesi zor olan beyinleri biraraya getirerek anlaşılabilirliğin olmamasıyla tasvir edilen noktalardan biridir (Zayas-Ortiz, vd., 2015; Al-Douri, 2020). Özellikle Amerikan toplumu ortamında (1976) birçok çalışmanın ortaya çıkmasının arkasındaki en önemli neden budur ve performans, devamsızlık, ciro, iletişim gibi bireylerin davranışlarıyla ilgili bağımsız bir değişken olarak sınıflandırılmıştır ve ücretler ve organizasyon düzenlemelerinden etkilenen bağımlı değişken olarak sınıflandırılacaktır. Bu entelektüellerin belirli bir iş tatmini kavramıyla ilgili özel bir konumu yoktur.

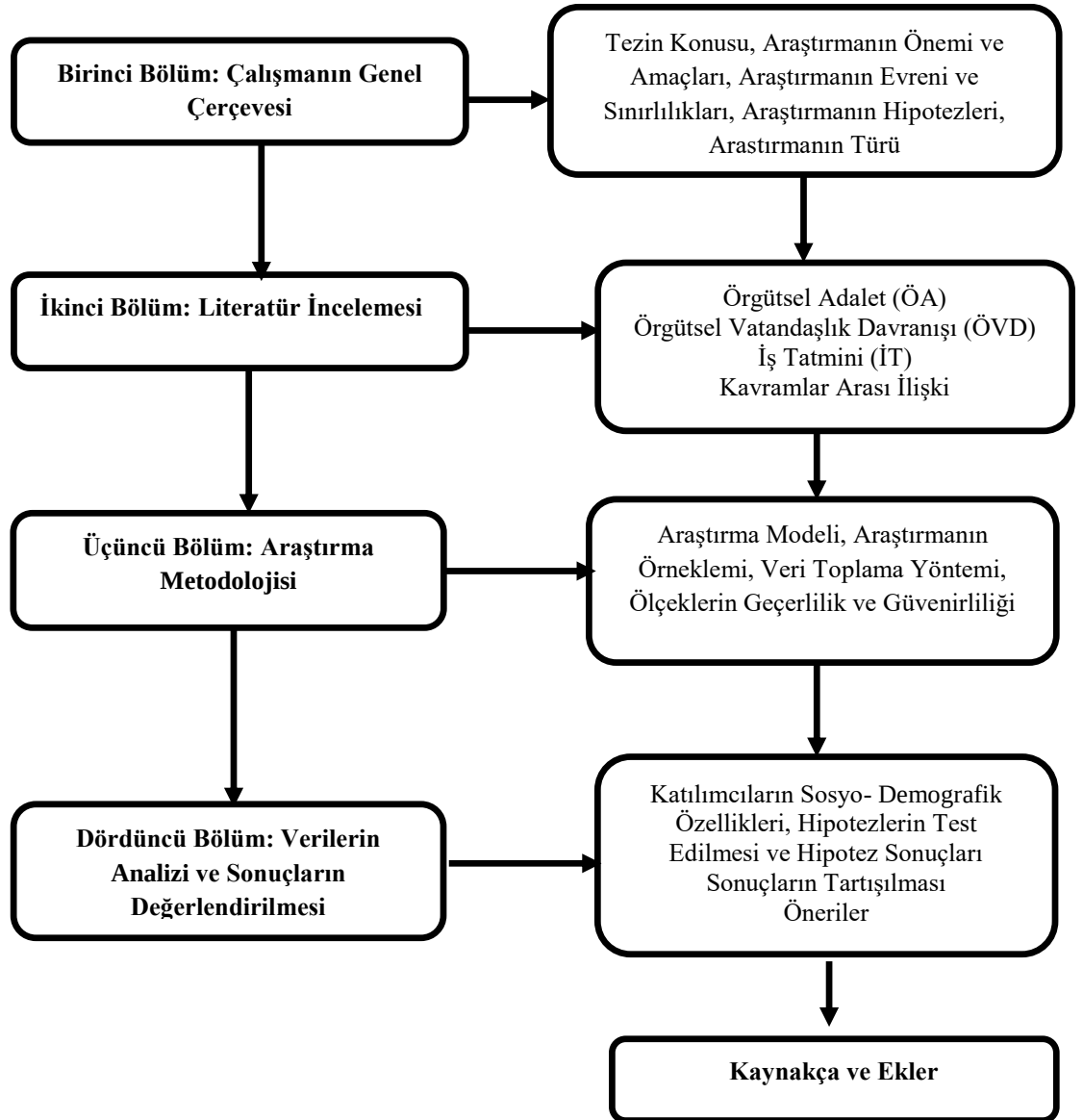
1.9. Trablus-Libya

Trablus, Akdeniz'e bakan Libya şehirlerinden biridir ve aynı zamanda Libya'nın başkenti olan en büyük Libya şehri olarak kabul edilir. Bu şehrin nüfusu yaklaşık üç milyondur. Trablus deniz şeridinde olması nedeniyle yıl boyunca ılıman iklime sahip olan yaklaşık 1507 kilometre kare olarak tahmin edilen bir coğrafi alana yayılmaktadır. Yedinci yüzyılda (MÖ) Fenike dönemine kadar Trablus şehrinin kökeni, bir ticaret merkezi ve Afrika kıtası ile kuzey arasında bir bağlantı idi. Trablus, Yunanlılar, Romalılar, Yunanlılar, Valdocular ve Bizanslılar gibi farklı birçok gruba ev sahipliği yapmış bir şehirdir ve hala medeniyetlerinin özelliklerini taşımaktadır. Şehrin coğrafi konumu ve nüfus yoğunluğu ile mimari yapılaşma ve ticaretin hızlanmasının bir sonucu olarak, çeşitli Libya kamu kurumları, eğitim, sağlık, iletişim ve iletişim

hizmetleri gibi çeşitli hizmetlerin yanı sıra çeşitli pazarlar ve banka hizmetleri yoğunlaşmıştır.

1.10. Araştırmanın yapısı

Bu çalışmanın yapısı aşağıdaki gibi tasarlanmıştır.



Şekil 0.2. Araştırma Yapısı

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. Giriş

Yapılan çalışmalarda, insanların etkinliklerini ve büyük ölçüde uygulamalarını etkileyen duygularını ve bağlantılarını dikkate almaları gerçeği ışığında kuruluşların sosyal ve psikolojik yapısının en önemli bileşenleri sosyal eşitliktir (Jain, 2020). Bu perspektiften bakıldığında, iş birlikleri içindeki insanların hiyerarşik eşitliği için uygun ortamı yaratmak, insanların hiyerarşik davranışlarında ve uygulama derecelerinde hiyerarşik eşitlik yoluyla yapılan olumlu iddianın ve en yüksek uygulama ve karlılık düzeyine ulaşmak için ilham kaynağı olmasının bir sonucu olarak vahim bir hale almıştır (Nair ve Sivakumar, 2020).

Örgütsel Adalet, hiyerarşik eşitliğin fikrini, standartlarını ve önemini yöneten ana tema olan dört temel noktayı içeriyordu. Bu araştırma, sonraki konuda bahsedilecek olan hiyerarşik eşitlik düşüncesini ve spekülasyonları incelemiştir (Graso, vd., 2020). Üçüncü bölüm, hiyerarşik eşitliğin bileşenlerinin etkisini içerir. Sonuç olarak, bu araştırma örgütsel adalet ve çevresel faktörler arasındaki bağlantıya atıfla sunulmuştur.

2.2. Örgütsel Adalet ve Kapsamı

Çalışanların işyerindeki adalet beklentilerini ifade eder. Bu deneyimleri dört kategoriye ayırmak mümkündür: dağıtımsal, prosedürel, enformasyonel ve etkileşimsel (Dong, vd., 2020). Dağıtımsal adalet, sonuçların adilliğine ilişkin beklentileri yansıtırken, prosedürel adalet bu sonuçlara yol açan prosedürlerin algısını yansıtır. Üçüncü adalet kategorisi olan enformasyonel adalet, adaletle ilgili olaylar nedeniyle verilen hesapları ifade eder. Son olarak, kişilerarası adalet, kişilerarası deneyimleri ve bakım beklentilerini ifade eder (Mohammadi, vd., 2020). Araştırmalar, bu belirli adalet kararlarının ilişkili olsa da her bir iş ve çalışanla ilgili performansın tahmini olduğunu göstermektedir. Bu klasik taksonomi, performansın, prosedürlerin ve kişilerarası bakımın adaletini değerlendirmek için kullanılan standartlar veya muhakeme kuralları oluşturmaya çalışan, tarihsel olarak uygulanabilir teorileri

yansıtısa da, daha çağdaş perspektiflerle daha geniş bir ağ geliştirilmiştir (Dong, vd., 2020; Kerr, vd., 2020). Bir organizasyonda adalet, bireylerin işverenleri ile olan ilişkilerinin özünü belirler ve hem kurumsal hem de devlet organları için önemlidir. Çalışanların temsilcileri veya kuruluşları tarafından nasıl yönetildiklerine ilişkin ahlaki aidiyet duygusudur ve çalışanların birlikte verimli çalışmasını sağlayan "birleştirici" unsurdur (Ledimo, 2015).

2.2.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet, kuruluşun eylemlerinin ve sonuçta ortaya çıkan işçinin eğilim ve davranışının temsilci bir makam tarafından nasıl tayin edildiğine ilişkindir. Çalışanların şirketin kendilerine ne kadar adil davrandığı hissi örgütsel adaletle bağlantılıdır (Sujono, vd., 2020; Kerr, vd., 2020). Adalet veya eşitlik, bir eylemin veya seçimin etik olarak doğru olma ve ahlak, inanç, makullük, liyakat veya kanunla tanımlanabileceği olasılığını ima eder. Bireyler, genellikle günlük yaşamları boyunca çeşitli ortamlarda durumların eşitliğinin bilincindedirler (Graso, vd., 2020). İnsanlar, bağlantılar yoluyla yapılan etkinliklere ve seçimlere tutarlı bir şekilde yanıt verir. Bir kişinin adil veya haksız olarak algılanması, bireyin sonraki tutum ve davranışlarını da etkileyecektir (Al-Douri, 2020). Bu bakış açısının sonuçlarının iş perspektiflerini ve iş yerindeki faaliyetleri etkileyeceği gerçeğini göz önünde bulundurarak, adalet, kuruluşların da ilgi odağıdır. Kişinin bu seçimlerinin makul ya da gerekçesiz olarak algılanması, bireyin sonraki tutum ve davranışlarını etkileyebilir (Al-Douri, 2020). Bu bakış açısının sonuçlarının çalışma perspektiflerini ve işyerindeki uygulamaları etkileyebileceği gerçeğinin ışığında adalet, kurumlar için genellikle odak noktasıdır. Kurumlarda eşitlik, makul tazminat izlenimi, ilerleme için eşdeğer düzeyde açık kapılar ve personel belirleme stratejileri ile tanımlanan sorunları içerebilir (Atıkbay ve Öner, 2020). İki tür örgütsel adalet vardır; sonuç ideallliği ve sonuç eşitliği. Sonucun pozitifliği, yakın değere dayalı bir karardır ve sonucun eşitliği ise iyi uygunluğa bağlıdır. Yöneticiler ayrıca çalışanların eşitliği istenen sonuç olarak gördüklerini kabul eder. Pozitiflik, yakın değere dayalı bir karardır ve eşitlik, sonuca uygunluğa bağlıdır. Yöneticiler ayrıca çalışanların eşitliği istenen sonuç olarak algıladıklarını kabul eder (Al-Douri, 2020).

Atıkbay ve Öner, (2020); Kerr, vd., (2020), yönetim bilginlerinin dahil edilmesinden önce bile, araştırmacıların ve sosyal yorumcuların adalet hakkında yazdıklarını açıkladı. Atina hükümetini yeniden zenginleştiren kanun koyucu Solon'un başarıları, örneğin Herodot'un karşılaşmaları ve Plutarkhos'un yaşamına dair koleksiyonlar gibi eski Yunanlılar arasından değerlendirildi. Bunlar kuralcı metodolojiler için geçerli olduğundan, filozoflar ve sosyal incelemeciler, ne tür faaliyetlerin gerçekten kolay olduğunu akıllıca ayırt etmeye çalışırlar. Sonrasında iş ahlakı alanında mutlu bir şekilde yaşarlar (Ma ve Bu, 2020). Otoriter eşitlik, Yunanlıların daha tecrübeli geleneklerinden elde edilmesine rağmen, kendine has özelliklere de sahiptir. Bilginler ve araştırmacılar ve idari bilginler tarafından hazırlanmış farklılaşma, basit olan ve insanların basit olduğunu kabul ettikleri şey üzerinde daha az stresli olduklarını vurgulamıştır (Graso, vd., 2020). Yani, idari bilginler, bu tür değerlendirmelerden çıkan sonuçlara bakılmaksızın, insanların neden emin olduklarını anlamaya çalışıyorlar. Adalet tanımlayıcı ve öznel bir terim olarak görülmekte (Kerr, vd., 2020); insanların doğru olduğunu düşündükleri şeyleri nesnel bir gerçek yerine kuralcı bir ahlaki kod olarak yakalamaktadır (Karam, vd., 2019). İşyerinde neyin adil olduğuna dair genel anlayış kurumsal adalettir (Kerr, vd., 2020). Şirket, yönetim davranışının yasal ve ahlaki durumunun özel bir ölçüsüdür. Ek olarak, mevcut örgütsel adalet kavramı, örgütsel adaletin, yönetime bir çalışanın bakış açısını bir niyetle sağlamasına izin verdiğini göstermektedir (Graso, vd., 2020). Bu öznel örgütsel adalet duygusunu hangi tür olayların oluşturduğunu bilmeleri gerekir (Camps, vd., 2019).

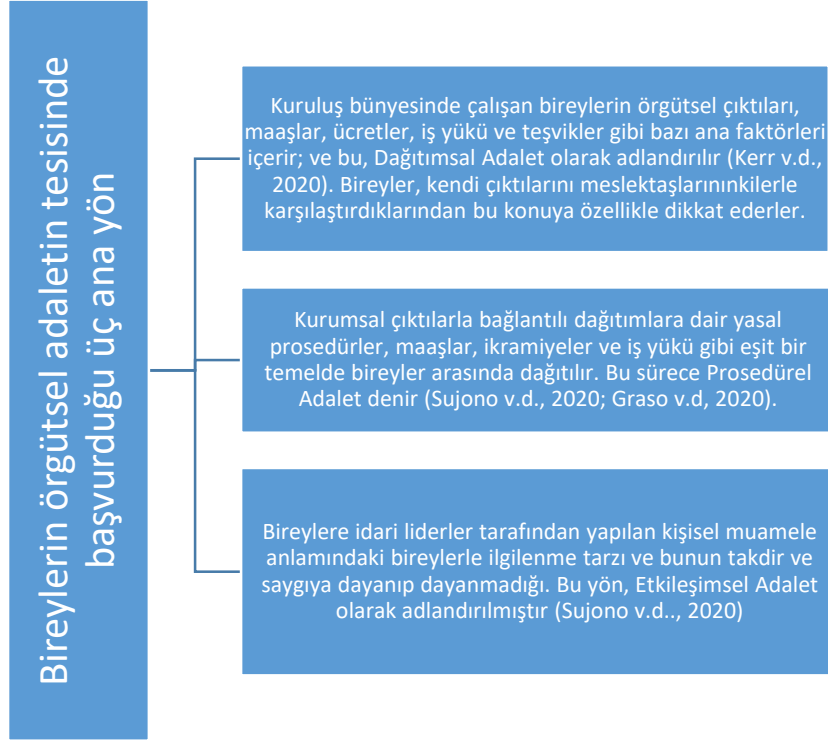
2.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği

Lamont'a (2017) göre örgütsel adaletin üç faktörü Dağıtımsal Adalet (DA), Prosedürel Adalet (PA) ve Etkileşimsel Adalet (EA)'tir ve adalet, kişilerin prosedürlere, kararlara ve ilgili makamlara tepkilerini araştırmaktadır. Adalet algıları, yönetime güven, örgütsel bağlılık, vatandaşlık davranışı ve görev performansı dahil olmak üzere ana tutum ve davranışlardaki benzersiz farklılıkları açıklığa kavuşturmaktadır (Graso, vd., 2020). Ayrıca, hiyerarşik eşitliğin yaratıcılığı, Adams'ın başından beri savunup 1963'te çıkardığı Hakkaniyet Teorisi olasılığından kaynaklanmaktadır. Magnotta ve Johnson (2020), bu hipotezin, insanların sürekli olarak düzenleyici öncüler aracılığıyla eşdeğer muameleyi aradıkları bir ilham kaynağı olarak eşitlik olasılığına bağlı olduğunu ilan

etmişlerdir. Dahası, bireyler veri kaynaklarını ve yararlı getirileri, tıpkı bilgi kaynakları, getirileri ve girdileri ile bulundukları kurum veya başka bir kurumdaki farklı ortakların getirileri ile karşılaştırdıkları gibi karşılaştırırlar (Graso, vd., 2020). Bu hipotez, bir grup varsayıma dayanmaktadır, örneğin, eşitlik, ilhamın gelişimini teşvik eder ve insanların güvenini artırır ve uygulama ve kurum için kararlılığı geliştirir; eşitlik duygusunun yokluğu, insanların hayal kırıklığına uğramasına yol açar ve örneğin eve gitmek, ödeme yapmak ve daha az girişimde bulunma eğilimi gibi kuruma yönelik aksi uygulamalara neden olur (Lee, vd., 2020). Ayrıca, girdi diğer meslektaşları ile karşılaştırıldığında çıktıdan daha az olduğunda bireyin adalet duygusu (Lee, vd., 2020).

Bununla birlikte, örgütsel adalet terimi, örgütlerdeki bireylerin adalet ve bütünlük duygusuna işaret etmektedir. Çok sayıda yönetim, otoriter eşitliğin, işyerinde kendi aralarında ve düzenleyici öncü ve iştirakçiler arasında kazanan ilişkinin insanlara bir bakış açısıyla ve sosyal bir çerçeve olarak kurumla olan ilişkisine gösterilen ilginin derecesi olduğu konusunda hemfikirdir (Atıkbay ve Öner, 2020). Benzer şekilde, otoriter eşitlik, ayrıca, kuruluştaki Bireysel eşitlik duygusudur ve bu eğilime verilen yanıt, kendilerine veya kuruluşa karşı iyi veya olumsuz yönde olabilir (Lee, vd., 2020).

Bireyler, örgütsel adalet duygusunu, aşağıdaki şekil 2.1'de sunulduğu gibi geniş bir araştırmacı grubunun görüşlerine göre üç ana boyut doğrultusunda oluştururlar:

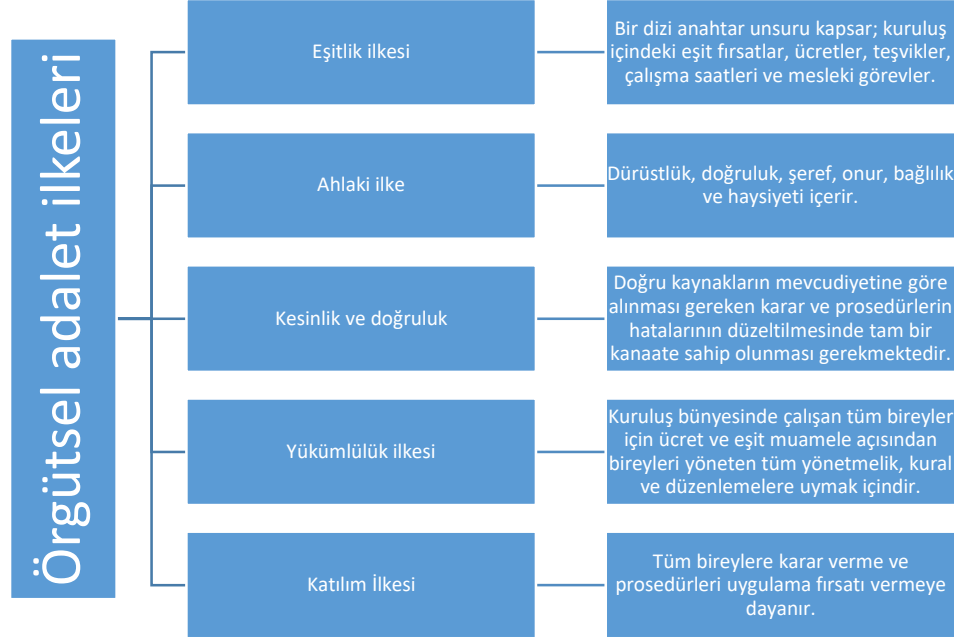


Şekil 2.1. Bireylerin örgütsel adaleti tesis etmesi için üç ana boyut

Örgütsel adalet, organizasyonel çıktıların dağıtımında adalet duygusu ve kuruluşlardaki bireyleri yöneten çerçevelerin uygulanmasının yanı sıra kararların, düzenlemelerin uygulanmasında bütünlük ve bireylerle başa çıkmanın en iyi yollarını benimseme olarak anılır (Sujono, vd., 2020; Camps, vd., 2019).

2.2.3. Örgütsel Adalet İlkeleri

Örgütsel adalete ilişkin bir dizi ilke, eşitlik, iyi ahlak, kesinlik ve düzeltme İlkesi, yükümlülük, katılım ilkesi şekil 2.2'de gösterildiği gibi aşağıdakilere göre işletme yönetimi literatürüne dahil edilebilir (Singh ve Singh, 2019; Dunaetz, 2020; Mushtaq, vd., 2020; Musringudin, vd., 2017; Camps, vd., 2019)



Şekil 2.2. Örgütsel adaletin ilkeleri

2.2.4. Örgütsel Adaletin Boyutları

Bazı araştırmacılar örgütsel adaletin, Dağıtımsal adalet, Prosedürel Adalet ve Etkileşimsel Adalet olmak üzere üç boyutu olduğu konusunda hemfikirdir (Sujono, vd., 2020; Keren-Paz, 2018)

Dağıtımsal Adalet. Dağıtımsal adalet fikri eşitlik hipotezine geri döner (Lamont, 2017) ve gerekli getirilerin dolaşımı yoluyla insanlarda oluşan aşinalık derecesini ifade eder. Lamont, (2017); Pereira, vd., (2017); Keren-Paz'a göre (2018), bu getirilerin dağıtılmasını değerlendirmek içindir ve dağıtımsal eşitlik ölçümü üç temel kılavuza bağlıdır (Lamont, 2017; Pereira, vd., 2017; Keren-Paz, 2018) ve birkaç faktörü vardır, örneğin, bu standardın tekdüzelik kuralı bağlılığa dayalı bir ödül verme kuralına tabidir, kalite ilkesi de tüm insanların temel olarak gerektirdiği kurala bağlıdır (Keren-Paz, 2018). Örneğin hastalık, evlilik ve iş gücü gibi kritik gereksinimleri olan bireyler için birliğin tazminatı genişletmesi gerekiyorsa, bu standart baskı durumu gereksinimleri kılavuzuna tabi olur. Ayrıca, gereksinim standardı hesaba katılır. Burada olduğu gibi, tüm gün çalışan işçilerle az bakımla çalışanlar arasında ayrılma ihtiyacı vardır. Farklı değişkenlerin eşdeğer olduğu varsayımıyla tüm gün çalışan

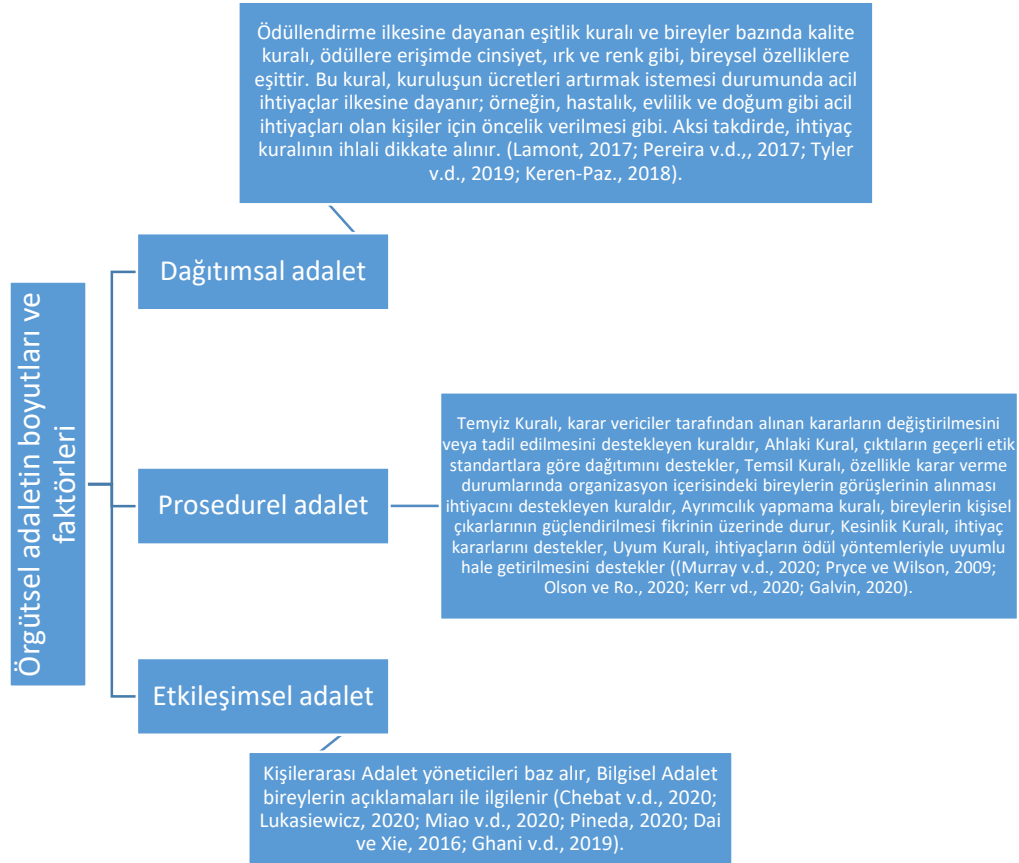
işçiler, az bakımla çalışanlardan daha fazla ücret alacaklardır (Lamont, 2017; Pereira, vd., 2017; Keren-Paz, 2018).

Prosedürel Adalet, bir örgütte ücretler ve terfi kuralları gibi kurumun ödülleri karşılaştırılabilir olarak yaptığı her şeyin makul olduğu, insanlara aşinalık derecesi olarak nitelendirilir. Kurumlar tarafından kullanılacak prosedürel eşitlik için 1980'de (Leventhal) ile karakterize edilen aşağıda belirtilen altı temel kılavuzu olması standarttır (Murray, vd., 2020; Pryce ve Wilson, 2020; Olson ve Ro, 2020; Kerr, vd., 2020; Galvin, 2020).

- Destekleyici gerekçeler olduğunda, temyiz kuralı karar vericiler tarafından alınan kararların değiştirilmesini mümkün kılar.
- Ahlaki kural, çıktıların geçerli etik standartlara göre dağıtımını destekler.
- Temsil kuralı, özellikle karar verme aşamasında organizasyon içindeki bireylerin görüşlerinin alınması ihtiyacını destekler.
- Ayrımcılık yapmama kuralı, kararların bir sonucu olarak bireylerin kişisel çıkarlarının güçlendirilmesi ve zarar görmemesi fikrini güçlendirir.
- Kesinlik kuralı, karar alırken doğru olma ve doğru kaynaklara güvenme ihtiyacını destekler.
- Uyum kuralı, cezalandırma yöntemlerinin her zaman ödül yöntemleriyle uyumlu hale getirilmesi gerektiği fikrini destekler.

Etkileşimsel adalet, prosedürel adalet ile bağlantılı ve bunun bir uzantısı olarak değerlendirilebilir. Liderler güvenilirlik, saygı ve nezaket temelinde inşa edilmesi gereken bireylerle ilgilenir. Chebat, vd., (2020); Lukasiewicz, (2020); Miao, vd., (2020); Pineda, (2020); Dai ve Xie, (2016); Ghani, vd., (2019) işlemsel adaletin aşağıdaki şekil 2.3'te gösterildiği gibi iki tür adaleti içerdiğini beyan etmiştir:

- Kişilerarası Adalet, yöneticilerin Bireylere muamele etme şeklinin düzeyinin etkinleştirilmesini destekler. Örneğin karşılıklı saygı ve takdir (Van Dijke, vd., 2019; Dang ve Pham, 2020; Charoensap, vd., 2019; Lindsey-Hall, vd., 2020).
- Belirli çıktıların dağıtımı için belirli önlemlerin alınmasına ilişkin bireylere sağlanan açıklama ile ilgili olan enformasyonel adalet, aynı zamanda onları etkileyen ayrıntılı açıklamalar ve kararlar vermek anlamına gelir (Keren-Paz, 2018).



Şekil 2.3. Örgütsel adaletin boyutları ve faktörleri

2.2.5. Örgütsel Adaletin Önemi

Örgütsel adaletin önemi, işi denetleyen yasa ve yönergelere ve ayrıca birey ile kurum arasındaki bağlantıya göre kurumdaki bireyler arasındaki yükümlülük ve haklarda eşitlik, tekdüzelik ve saygınlık ilkelerini oluşturmadaki kritik etkisinde yatmaktadır (Yean, 2016; Shawabkeh ve Al-Lozi, 2019; Lim ve Loosemore, 2017; Rosenbaum ve McCarty, 2017). Otoriter eşitlik işyerinde önemli bir ön koşulsu, daha fazla etkinlik ve verimlilik elde etmek için kuruma olan güveni güçlendirmeye yönelik birincil ilhamdır (Van Dijke, vd., 2019; Dang ve Pham, 2020; Charoensap, vd., 2019; Lindsey-Hall, vd., 2020). Kişinin kesinlik duygusu ve ihtiyaçlarının karşılanması ve isteklerinin yerine getirilmesi, kurumda bir yere sahip olmayı taahhüt eder. Ayrıca, otoriter eşitliğin önemi, eşlik eden odaklarla özetlenebilir (Lim ve Loosemore, 2017; Rosenbaum ve McCarty, 2017).

- Örgütsel adalet, bireylerin kişiliğini, değerlerini ve güdülerini tüm adalet ve güvenilirlikle şekillendirmeye katkıda bulunur (Yean, 2016; Shawabkeh ve Al-Lozi, 2019).
- Örgütsel adalet, bireylerin kuruluşlara olan aidiyetini ve güvenini kamçılar.
- Örgütsel adalet, örgüt içindeki bireylerin verimliliğini ve üretkenliğini artırır (Lim ve Loosemore, 2017; Rosenbaum ve McCarty, 2017).
- Örgütsel adalet, bireylerin gereksinimlerine erişmelerine ve kendi isteklerinin tatminine katkıda bulunur (Yean, 2016).
- Örgütsel adalet, kuruluşların çıktıları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Yean, 2016; Shawabkeh ve Al-Lozi, 2019).

Çalışanlar için örgütsel adalet neden önemlidir?

- Uzun vadeli faydalara sahip çalışanlar, kuruluşların etkilerini tahmin etmelerine ve izlemelerine yardımcı olduğu için adaleti tercih eder (Ledimo, 2015).

- Organizasyonda çalışanların iş performansını iyileştirir (Ledimo, 2015).
- Sosyal kaygı öyle ki sosyal varlıklar olarak çalışanlar, kuruluşlarında etkili karar vericiler tarafından istismar edilmiyor veya zarar görmüyor ve önemli diğer kişiler tarafından hoş karşılanıyor ve saygı görüyor (Ledimo, 2015).
- Etik değer. Çalışanlar örgütsel adalet konusunda endişelidir ve başkalarına olan davranışlarının ahlaki açıdan sorumlu bir yönü olduğunu düşünürler (Ledimo, 2015).

Çalışanlar neden adaleti önemsiyor?

Yöneticiler, çalışanların görüşlerine göre adaletin sadece istenen sonuçları elde etmeleri demek olduğunu düşünüyorlar (Van Dijke, vd., 2019; Dang ve Pham, 2020; Charoensap, vd., 2019; Lindsey-Hall, vd., 2020). Her durumda, sonuç eşitliğine dayalı sonuç ideallliği bu denetçiler için kafa karıştırıcıdır. Sonuç ideallliği, bir bireysel değer yargısıdır; eşitliğin sonucu ise iyi meşruiyet yargısıdır. Sonuçta ortaya çıkan eşitlik ve sonuç ideallliği benzersizdir ve tartışmasız bir şekilde ilişkilidir ve bu iki faktörün nerede ve nasıl tahmin edildiğine bağlıdır (Van Dijke, vd., 2019; Dang ve Pham, 2020; Charoensap, vd., 2019; Lindsey-Hall, vd., 2020). Ayrıca, temsilcilerin ihtiyaç duydukları şeyi almaları önemlidir, ancak önemli olan başka şeyler de vardır. Bu nedenle, eşitlik konularının arkasındaki üç açıklamayı çalışanların dikkate alması önemlidir (Erum, vd., 2020) Temsilciler olarak uzun vadeli faydaların artık uzun vadede kendilerine nasıl fayda sağlayacağını tahmin etmeleri gerekir. Bu bağlamda, temsilciler kurumlardan almaları gereken sonuçları şekillendirmelerine ve yönlendirmelerine izin verdiği için eşitliği tercih ederler. Temsilcilerin büyük bir kısmı, her işgücü seçiminin kendi istedikleri yönde olamayacağını farkındadır, ancak eşitlik onlara gelecekteki avantajları konusunda daha fazla güven verir. Bundan sonra, temsilciler birden fazla kez mali ve yarı parasal çıkarlar tarafından yönlendirilir (Erum, vd., 2020; Samancıoğlu, vd., 2020). Çalışanlar, makul olmanın sevdikleri şeyleri verdiğinin açıklaması için nezakete ihtiyaç duyarlar. Örneğin, temsilciler işlerini uygun bir şekilde bitirdikleri için ücret aldıklarında iyimser olduklarını bildirirler ve ortaya çıkan işten memnun kalırlar (Erum, vd., 2020; Khan, vd., 2020). Bu temsilciler

ayrıca, kural dışı davranışlarından dolayı pişmanlık duyduklarını bildirerek, işçilerin her halükarda, gerçekten kazançlı olduğu halde ihaneti algılayabileceğini ve buna karşılık verebileceğini öne sürüyorlar (Erum, vd., 2020; Samancıoğlu, vd., 2020).

Bununla birlikte, işçilerin ihtiyaç duyduklarını almakla dürüst davranmayı sürdürmek arasında bir baskı olduğu belirtilmiştir, örneğin, ücret yükümlülüğünün yerine getirilmesi basitçe mütevazı bir şekilde ücret eşitliği izlenimi ile bağlantılıdır Chebat, vd., (2020); Lukasiwicz, (2020); Miao, vd., (2020); Pineda, (2020) eşitlik, avantajların toplamına bağlı kalır, bu noktada daha yüksek bir aidiyet beklenebilir. Her durumda, geçmiş incelemelerin kanıtı, eğer döngü makul ise ve temsilcilere ilişkisel asaletle muamele edilirse, işçilerin kötü bir sonucu dahi kabullenebileceklerini ileri sürdü. Chebat, vd., (2020). "Grup itibarı modeline" göre, makul muamele, işçilere derneklerdeki daha büyük topluluk tarafından saygı gördükleri ve onlara saygı duyulduğu belirtilir. Dolayısıyla, temsilciler taciz için daha az tehlike altındadır (Van Dijke, vd., 2019; Dang ve Pham, 2020; Charoensap, vd., 2019; Lindsey-Hall, vd., 2020). Ayrıca, eşitlik bir işletmeye yönelik otoriter teşviki etkilediği ölçüde, yöneticiler kurum için ne kadar endişelenirse, makul olmayan bir şekilde ele alındığında işçiler o kadar sorunlu hale gelir. Ayrıca, temsilciler eşitlik konusunda da endişeleniyorlar çünkü bunun ahlaki açıdan uygun bir yol olduğuna inanıyorlar (Chebat, vd., 2020); Lukasiwicz, (2020) Yani, temsilciler ahlaki açıdan uygunsuz olduğuna inandıkları bir durumu fark ettiklerinde, muhtemelen misillemeyi ortadan kaldırma beklentileri nedeniyle kritik zorluklarla karşı karşıya kalacaklardır. Örneğin, birçok yardımcı emekçinin ilgilendiği günlük bir sorun düşünüldüğünde. Temsilciler, bir müşterinin iş arkadaşlarından birine olumsuz şekilde davrandığını fark ettiklerinde (Van Dijke, vd., 2019; Dang ve Pham, 2020; Charoensap, vd., 2019; Lindsey-Hall, vd., 2020), fark eden uzman genel olarak baskılayıcı yan etkiler yaşayacaktır. Buradan yola çıkarak, haksızlık, bir çalışma grubunda her yere düşmanlığı yayabilir (Chebat, vd., 2020; Lukasiwicz, 2020; Miao, vd., 2020; Pineda, 2020).

2.2.6. Örgütsel Adalet Modeli

Örgütsel adalet modeli örgütsel adaletin üç unsurunu gösterir.

2.2.6.1. Dağıtımsal adalet

Lamont, (2017); Pereira, vd., (2017); Keren-Paz (2018), dağıtımsal adaletin, temsilcilerin, kurum içinde ödüllerin ve diğer önemli sonuçların dolaşıma sokulmasının makul olduğuna dair görüşlerini ima ettiğini belirtmektedirler (Keren-Paz, 2018), açıkça ilhamın değer hipotezi ile özdeşleşmiştir. Dağıtımsal adalet, bir çalışan ile diğeri arasındaki karşılaştırmadan daha bütünsel bir ödül dağılımı perspektifine sahiptir. Örneğin, bir kurumdaki üst düzey yöneticilere (CEO), benzer düzeydeki yöneticilere ve meslektaşlara ve hatta bölüm düzeyindeki saatlik işçilere ödenen ücret, kurumdaki başka bir kişiye karşı görece makul olduğu ölçüde değerlendirilebilir. Dağıtımsal eşitlik, işle ilgili birkaç sonuçla birlikte, bireysel veya çalışan memnuniyetini etkilemede rol oynayabilir, örneğin, yükselme, ödeme, onay ve iş görevleri için açık kapılar gibi (Lamont, 2017; Pereira, vd., 2017; Keren-Paz, 2018). Spesifik olarak, ne kadar çok işçi verilecek ödülleri görürse, bu ödüllere o kadar tatmin olmuş temsilciler olacaktır; ne kadar çok dürüst olmayan işçi ödülleri el konulacağını düşünürse, o kadar daha az tatminsiz işçiler olacaktır (Zayas-Ortiz, vd., 2015; Al-Douri, 2020). Dahası, ödüllerin düzgün bir şekilde dağıtılmadığını düşünen işçiler, bu tür bir ödül dağıtım biçimini gücün kötüye kullanılmasına işaret etmeye meyilli olabilir (Griffin ve Moorhead, 2013).

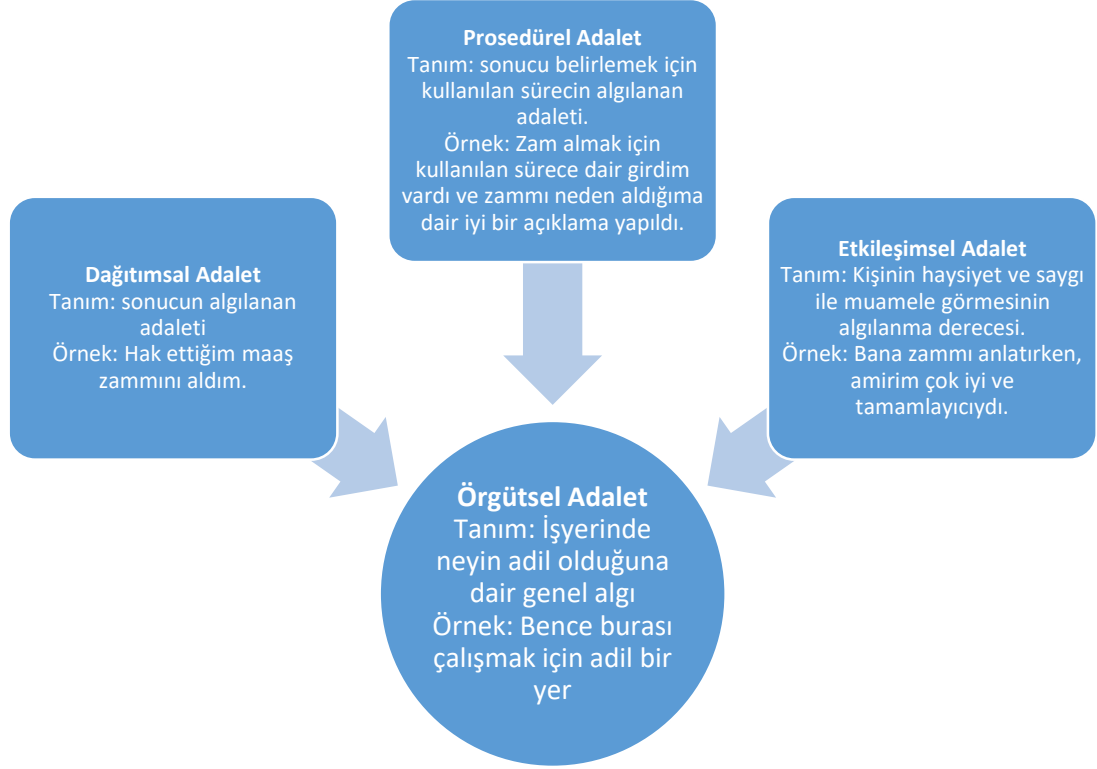
2.2.6.2. Prosedürel adalet

Farklı sonuçlara karar vermek için kullanılan döngünün makullüğüne ilişkin bireysel görüş olarak karakterize edilen önemli bir örgütsel adalet türüdür (Rosenbaum ve McCarty, 2017; Deery, vd., 2017; Erum, vd., 2020). Her durumda, uzmanların belirttiği gibi, nasıl ödeme aldığımız da benzer şekilde önemlidir. Bu nedenle, alttaki hiyerarşik eşitlik modeli, ödülleri tahsis etmenin yegane yöntemine karar vermek için kullanılan döngünün uygunluğunu görmeyle ilgili prosedürel eşitliği içerir. Döngü kontrolü ve açıklamalar, prosedürel eşitliğin iki ana bileşenidir (Rosenbaum ve McCarty, 2017; Deery, vd., 2017; Erum, vd., 2020). Döngü kontrolü, çalışanların öngörülen sonuçlara ilişkin bakış açısını yöneticilerine tanıtma fırsatıdır. Açıklamalar,

yönetimin öngörülen sonuç için verdiği açık nedenlerdir. Bu doğrultuda, ölçüyü makul olarak gören çalışanların, öngörülen sonuç üzerinde bir miktar güce sahip olduklarını hissetmeleri ve sonucun neden gerçekleştiğine dair uygun açıklamaların kendilerine sunulması gerekir (Rosenbaum ve McCarty, 2017; Deery, vd., 2017). Bu nedenle, yöneticilerin güvenilir olması (çalışanlar arasında ve zaman içinde) ve önyargısız olması, kesin verilere bağlı olarak seçimler yapması ve yükselmelerin mevcut olması esastır (Rosenbaum ve McCarty, 2017; Deery, vd., 2017; Erum, vd., 2020). Prosedüre eşitliğin önemli etkileri, dağıtımsal eşitlik olmadığında daha etkili hale gelir. Bu, işçilerin ihtiyaç duydukları şeyi almadıkları zaman, genel olarak ne üzerinde yoğunlaşacakları gibi, dengeye sahiptir. Temsilcilerin yöneticisinin başka birine değil de kurum içinden birine rahat bir görev vermesi durumunda, söz konusu kişi görevi üstlenmiş olmasından çok daha fazla yöneticisinin kendisine yönelik tutumuna odaklanmıştır. Açıklamalar, gerekçelerden ziyade post-hoc mazeretleri şeklinde alındığında değerlidir (Rosenbaum ve McCarty, 2017; Deery, vd., 2017).

2.2.6.3. Etkileşimsel adalet

"Bir kişinin kendisine ne kadar değer verildiği, ilgi ve saygı ile muamele edildiğine ilişkin algısını" tanımlar (Dong, vd., 2020; Pouramini ve Fayyazi, 2015; Al-Douri, 2020). Çalışanlar kötü muamele gördükleri noktada (tam olarak kendi gözleriyle değil), karşılık verirler (örneğin, şefleri veya yöneticileri eleştirerek) (Dong, vd., 2020; Pouramini ve Fayyazi, 2015). Çalışanlar kişisel olarak etkileşimsel eşitlik veya utanç duygusunu verilerin taşınmasıyla ilişkilendirdiklerinden; sonuç olarak bu ihanet görüşünün çalışanlar veya yöneticiler ile daha açık bir şekilde tanımlanması gerektiği tahmin edilebilir. Kapsamlı bir şekilde, ispatın önerdiği şey budur (Dong, vd., 2020; Pouramini ve Fayyazi, 2015; Al-Douri, 2020).



Şekil 2.4. Örgütsel adalet modeli (Dong, vd., 2020).

2.3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), özellikle görev davranışının üstünde ve ötesinde bir davranıştır. ÖVD'NİN örgütsel üyelere ihtiyacı yoktur, ancak yine de örgütsel olarak hayatta kalma ve etkinlik için gereklidir (Zayas-Ortiz, vd., 2015; Mushtaq, vd., 2020; Al-Douri, 2020). Örgütsel vatandaşlık davranışının tipik örnekleri, kuruluşu yangından korumak; iş arkadaşlarına yardım etmek; toplumda iyi niyet yaymak, vandalizme, hırsızlığa karşı yapıcı önerilerde bulunmak; ve kişinin becerilerini ve yeteneklerini geliştirmek olarak gösterilebilir (Singh and Singh, 2019; Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020). Örgütsel vatandaşlık davranışının bahsedilen örnekleri, örgütsel üyeler için nadiren gereklidir, ancak örgütsel üyeler tüm kuruluşlarda hayati öneme sahiptir (Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019). Özellikle, iş arkadaşlarına yardım etmek, işyerindeki hesaplamalar ve yeni bilgi teknolojilerini öğrenme açısından önemli bir örgütsel vatandaşlık davranışı biçimidir (Shawabkeh ve Al-Lozi, 2019).

Hart, vd., (2016) örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal kökenlerinin gözle görülür biçimde geçmişe doğru uzandığını açıklamıştır. Örneğin, Barnard'ın "Yürütmenin İşlevleri" adlı klasik çalışmasında Barnard, "örgütlerin enerjisi, bireylerin kollektir sistemine güç katma istekliliğinde yatmaktadır" demiştir (Hart, vd., 2016, s. 3982). Barnard ayrıca bu "istekliliğin" çalışanlar arasında büyük ölçüde farklılık gösterdiğini de tartışmıştır. Teknik olarak gerekli olan bazı isteklilik düzeylerini daha fazla veya daha iyi yapan birçok çalışanın belirlediği sonuç, örgütsel vatandaşlık davranışının isteğe bağlı yönünü vurguladığı anlamına gelmektedir. Bu nedenle, görece isteğe bağlı davranışlar, kuruluşların öğrenme süreçlerinde ve bilgilerinde hayati bir rol oynar (Hart, vd., 2016).

İsteğe bağlı davranışlar (ÖVD) dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların bir ekip çalışması dahilinde çalışmaya istekliliği olarak tanımlanmaktadır (Yean, 2016; Shawabkeh ve Al-Lozi, 2019; Lim ve Loosemore, 2017; Rosenbaum ve McCarty, 2017). Kabul edilebilir hiyerarşik yapıdaki çalışanlar, kendilerinden beklenmemesine rağmen diğer insanlara yardım etme sorumluluklarını yerine getirirler. Bunlar, otoriter vatandaşlık uygulamaları olarak adlandırılan kurumun genel işleyişini yürütürken Şekil 2.3'te görüldüğü gibi ilişkisel hiyerarşik vatandaşlık uygulamaları anlamında kullanılır (Shawabkeh ve Al-Lozi, 2019). Örneğin, bir veya birkaç çalışan hasta olduğunda ek yükümlülükler ve taahhütler üstlenmekte bencil olmayan öfkeli müşteriler veya meslektaşlarla uğraşırken inanılmaz derecede çaba sarfederler. Hiyerarşik vatandaşlık uygulamalarından uzak, ekip görevleri veya istisnai konsey için sürekli gönüllü olarak hazırlanan çalışanlar, ve bireyler işverenlerin açıkça dikkatini çekerken sürekli iyimserlerdir (Shawabkeh ve Al-Lozi, 2019).

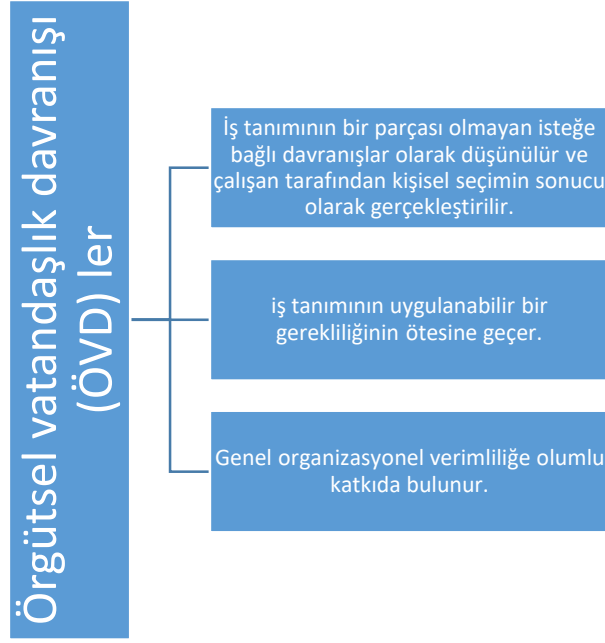
2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Çok sayıda uzman, yönetici ve araştırmacı, Bernard'ın 1938'deki bildirimlerinin, insanların gerçek özlemlerini ve mükemmel ile en iyi yardım türlerini sunma kapasitelerini yönettiği konusunda hemfikir (Atıkbay ve Öner, 2020). Kuruluşların yapı taşı ve hiyerarşik davranışın oluşturulmasında başlangıç aşaması. Üç tekniği yöneten bilim insanı Kitz 1964 yayınları, hiyerarşik davranışı yönlendiren bileşenlerin anlaşılmasında temel ilkedir ve bugün normal kelimesi için en göze çarpan stratejiler,

daha sonra (1977) da idarecileri Organ tarafından onaylanan, bugünkü anlamıyla otoriter davranış vatandaşlığıdır (Singh, 2019; Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019).

Atikbay ve Öner (2020), bunun kurumsal ödeme sistemleri, faydalar ve performans değerlendirmesi ile çok az ilgisi olduğunu açıklamıştır. Bu, böyle bir stile sahip olmayan tüm kuruluşlar ve organizasyonlar için kırılganlığın inceliğini ve sadeliğini tasvir eden önemli bir davranıştır. İnsanlar, uygun girişimin haricinde çok fazla ihtiyatlı davranan ve insanların ruhsal hızını artıran ve bireyin yaratıcı tarzını canlandıran beklenmedik bir bileşen olduğunda harekete uyum sağlamada kuruluşlara benzemez (Atikbay ve Öner, 2020). Bu, bireyin yükümlülüklerinin kısıtlamalarını kasıtlı olarak teslim ettiği ve aştığı ve resmi sistemlere göre herhangi bir ödül veya maddi getiri beklemediği bir örnektir. Aynı şekilde, kapasite kısıtlamalarının üzerine çıkan ekstra işlerin yürütülmesi olarak da detaylandırdılar. Buna ek olarak, çalışmaktan sorumlu olmayan ve kullanımında insanlara veya inisiyatiflere odaklanmayan kasıtlı bir davranıştır (Zayas-Ortiz, vd., 2015; Al-Douri, 2020).

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), isteğe bağlı, resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan (Singh ve Singh, 2019; Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019) ve organizasyonun etkili işleyişini teşvik eden ve şirketin toplumda verimli çalışmasını kolaylaştıran bireysel bir davranışı ifade eder (Deery, vd., 2017; Erum, vd., 2020). Buna ek olarak, örgütsel vatandaşlık davranışının üç önemli özelliği şekil 2.5'te sunulmuştur.



Şekil 2.5. Örgütsel vatandaşlık davranışının üç önemli boyutu.

Örgütsel vatandaşlık davranışı aşırı derecede eleştiriye maruz kalmıştır (Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019). Yapısının doğası, operasyonel olarak tanımlamayı zorlaştırır. Eleştirmenler, örgütsel vatandaşlık davranışlarının doğası gereği isteğe bağlı olup olmadığını sorgulamaya başlamıştır. Ayrıca eleştirilere yanıt olarak örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) (Singh ve Singh, 2019; Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019), istihdamın, ilk tanımından bu yana özel olarak tanımlanmış bir görev ve yükümlülükler dizisinden uzaklaştığını ve çok daha belirsiz konumlara dönüştüğünü savunmaktadır. Belirli bir işlevi olmadan neyin isteğe bağlı olduğunu belirlemek zorlaşır (Deery, vd., 2017; Erum, vd., 2020).

Phuong (2018), Yüksek Öğretim Kurumları'nın ülkenin akademik gelişimine, kaliteli insan sermayesine ve bir dizi sosyal ve organizasyonel sosyo-ekonomik gelişmeye katkıda bulunmaya hazır olduğunu bildirmiştir. Ek olarak, hem kavramsal hem de deneysel olan Yüksek Öğretim Kurumları'nın temelleri, örgütsel vatandaşlık faaliyetlerini (ÖVD) yansıtan kolaylaştırıcılar ve işçilerdir (Zayas-Ortiz, vd., 2015; Al-Douri, 2020). Ayrıca bu boşluğu doldurmaya yönelik örgütsel adalet ve iş tatmini

etkisi altında bir ÖVD kavramsal modeli planlanmaktadır. Muhtemel katılımcılar ayrıca hem kamudan hem de özel sektörden olmak üzere Yüksek Öğretim Kurumları'ndan rastgele seçilmiştir (Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019). Yeni modelin deneysel değerlendirmesinin yapılacağı araştırma birimi en az bir yıl ve üzeri çalışan bireylerden oluşacaktır. Ayrıca, örgütsel başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden biri örgütsel vatandaşlık faaliyetidir (Singh ve Singh, 2019; Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019). Yeni modelin deneysel değerlendirmesinin yapılacağı araştırma birimi en az bir yıl ve üzeri çalışan bireylerden oluşacaktır. Ayrıca, örgütsel başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden biri örgütsel vatandaşlık davranışıdır (Singh ve Singh, 2019; Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019). Ayrıca, Yüksek Öğretim Kurumları'nın başarısı sadece ulusal insan kaynaklarını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda ulusal ekonomiyi de etkiler (Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019). ÖVD'nin nihai avantajları, arabulucu olarak iş tatmini ile varsayılan kurumsal adaletle açıklanmaktadır (Zayas-Ortiz, vd., 2015; Al-Douri, 2020).

2.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Türleri

Zayas-Ortiz, vd., (2015) ve Al-Douri'ye göre, (2020) örgütsel vatandaşlık davranış türleri, kişiler arası örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Ayrıca, bu tür davranışlar iş arkadaşlarına ve diğer çalışanlara, örgütteki diğer bireylere normal çalışma biçimini aşacak şekilde yardım etme, geliştirme ve destekleme açısından yardımcı olmaktadır. Örneğin, yardım, bazı durumlarda iş yükleri artan meslektaşlarına destek vermeyi, onları özel meselelerinde desteklemeyi ve yeni çalışanların pozisyonlarına ilk başladıklarında ellerinden geleni ortaya koymayı içerir. Nezaket, çalışanların kendileriyle özdeşleşen konular hakkında bilgi sahibi olmalarına yansır. Benzer şekilde, birkaç çalışan genel olarak uygun olayları ve gerçekleri gizleyecektir. Büyük kurum çalışanları bunun aksini yapar; başka bir kişi için hangi verilerin önemli olabileceğine dair en ufak bir fikirleri olmadığı için meslektaşlarını eleştirmeye devam ederler. Ayrıca sportmenlik, her halükarda, rahatsız edici bir şey başardıklarında,

işbirlikçilerle ilham verici bir tavır sürdürmeyi içerir (Atıkbay ve Öner, 2020). Kişilerarası vatandaşlık davranışının birçok farklı iş bağlamında önemli olmasına rağmen, çalışanlar küçük ekipler veya gruplar halinde çalıştıklarında daha da önemli olabilir. Nazik, saygılı ve yardımcı olma eğiliminde olan ekip üyeleri de muhtemelen olumlu bir ekip atmosferine sahiptirler, yani olumlu atmosfer ekip üyeleri arasındaki karşılıklı güvene yansır. Bu tür bir durum, ekip üyelerinin daha kendine hizmet edebilecek hedefler yerine ortak bir ekip hedefi doğrultusunda çalışma istekliliğini teşvik etmek için kritik öneme sahiptir (Al-Douri, 2020).

Atıkbay ve Öner (2020), ikinci tür vatandaşlık davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı olduğunu belirtmiştir. Örgütsel davranışlar, şirketi savunarak ve destekleyerek, operasyonlarını iyileştirmede rol oynayarak ve özellikle kuruma sadık kalarak daha büyük kuruluşlara yardımcı olur. Örneğin dile getirme, sesini yükseltmeyi ve değişim için yapıcı öneriler sunmayı içerir (Atıkbay ve Öner, 2020). Kuruluşların bireyleri, bu tür kuralları ve politikaları dikkatli bir şekilde değiştirmeye çalışarak kötü politikalara veya kurallara tepki gösterirler. Sivil erdem, gönüllü olarak istişarelere ve toplantılara katılarak, organizasyonel duyuruları okuyarak ve devam ettirerek ve şirketle ilgili iş haberlerini takip ederek firmanın faaliyetlerine normalden daha derin bir seviyede katılmaya yansımaktadır (Mushtaq, vd., 2020; Al-Douri, 2020). Buna ek olarak, güçlendiricilik, kurumların ister kamuda ister ofiste olumlu bir şekilde temsil edilmesine yansımaktadır. Ayrıca bulgular, daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha fazla gelir, iyi işletme verimliliği, daha yüksek müşteri memnuniyeti, daha yüksek performans kalitesi, daha az gıda israfı ve daha az müşteri şikayeti anlamına geldiğini göstermiştir (Atıkbay ve Öner, 2020).

2.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kategorileri

Görev dışı iş veya görev performansı, resmi görev veya iş tanımlarının ötesinde iş davranışını ima eder (Singh ve Srivastava, 2016). Ayrıca, ekstra role sahip iş veya görev performansı örgütsel vatandaşlık davranışı olarak işlevselleştirilmiş ve örgütsel vatandaşlık davranışı da beş alt boyutta ele alınmıştır (Singh ve Srivastava, 2016; ve Zayas-Ortiz, vd., 2015):

- Yardımseverlik, diğer iş arkadaşlarına veya organizasyon üyelerine sorumluluklarında veya görevlerinde yardımcı olmaktır, örneğin, daha az vasıflı işçilere veya yeni çalışanlara isteyerek yardım etmenin yanı sıra, ağır iş yükü olan veya gelmeyen iş arkadaşlarını ve dağıtım işi stratejilerini desteklemektir. Bu nedenle yardımseverlik, belirli bir iş veya göreve gönüllü olarak yardım eden veya işyeriyle ilgili sorunu çözen çalışanların istekliliğine yansımaktadır.
- Nezaket, bir çalışanın diğer çalışanlara saygılı davranması ve iş ilişkisinden kaynaklanan mevcut ve olası sorunları önlemesi anlamına gelir. Yani nezaket, diğer çalışanlara veya iş arkadaşlarına karşı saygı, illi ve özel dikkat tutumu şeklinde kendini gösterir.
- Sportmenlik, küçük yakınmalar gibi şikayette bulunmayan, olumlu tutumlara sahip çalışanları veya işçileri ifade eder. Yani sportmenlik, şikayetlerden, eleştirilerden kaçınma ve işyerinde kaçınılmaz olumsuz durumlara hoşgörü gösterme konusunda olumlu tutumlara sahip olan nezaketli veya hoşgörülü çalışanlarla ifade edilmektedir.
- Sivil Erdem, işçilerin veya çalışanların kuruluşun siyasi yaşamına sorumlu bir şekilde katkıda bulunduğunu gösterir, örneğin toplantılara katılmak veya gerekli olmayan ancak organizasyon için yararlı olan işlevleri yerine getirmek aynı zamanda organizasyondaki değişiklikleri gözlemlemek ve prosedürlerin, kuralların ve politikaların nasıl iyileştirilebileceğini onaylamak için inisiyatif almak ve desteklemek gibi. Yani sivil erdem, kuruluş tarafından finanse edilen yardım faaliyetlerine katılım gibi örgütsel görevlere veya faaliyetlere sorumlu katılıma yansır.
- Vicdanlılık, uzun günler çalışmak, günlük görevlerin yanında gönüllü olarak işleri üstlenmek, örgütün politikalarına, kurallarına, görevlerine uymak ve asla boşa zaman harcamamak gibi çalışanların normal zorunlu seviyelerin çok ötesinde rol içi davranış sergileme kabiliyetiyle ilişkilidir.

Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışları iki merkezi türe ayrılmıştır. Birincisi, kuruma yönelik faydaları ifade eder. Bu kategori sportmenlik, sivil erdem ve vicdanlılığı içerirken, ikinci kategori organizasyondaki bireye veya çalışanlara yönelik olan fedakarlık ve nezaketten ibaret olan faydaları ifade eder (Zayas-Ortiz, vd., 2015; Mushtaq, vd., 2020; Al-Douri, 2020). Ek olarak, bu araştırma çalışması, fedakârlık ve nezakete odaklanan Williams (1988) sınıflandırmasını kullanacaktır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Örgütsel davranış ve örgütsel vatandaşlık davranışı düşünürleri, yardımseverlik, nezaket, sportmenlik, uygarlık davranışı ve vicdanlılık gibi beş temel boyutu desteklemiştir (Astutia ve Ingsihb, 2017; Klotz, vd, 2018; Devece, vd., 2016; Deery, vd., 2017; Shaheen, vd., 2016; Eisenberg, vd., 2018).

- Fedakarlık, diğer meslektaşlara, müşteriye veya yöneticiye, bu davranış için motivasyonel bir ödül beklemeden organizasyon içindeki işlevlerini yerine getirmelerine yardımcı olmak için kasıtlı ve gönüllü bir yardım tarzıdır (Klotz, vd., 2018; Devece, vd., 2016).
- Nezaket, işte sorunları ve zıtlıkları gündeme getirmemeye çalışan ve bunları önlemek için önleyici tedbirler alan işçiye atfedilir. Aynı şekilde, davranışının diğer insanlar üzerindeki etkisine dikkat çeker ve birey, onları ve kurumun kaderini ve itibarını etkileyebilecek bir seçim durumunda ortaklarla görüşmeli ve teklif götürmelidir. Davranışın nedeninin çalışanlar arasındaki, kendi aralarındaki ve müşteriler arasındaki sorunları ele almayı içerme ihtimali de bulunmaktadır (Klotz, vd., 2018).
- Sportmenlik, insanların kendilerine bağlı taahhütleri tamamlama istekliliğini, ve kurum içinde her koşulda sızlanmadan veya homurdanmadan çalışmaya hazır olmalarını ve meydana gelebilecek sorunların düzenlenmesine tamamen katkıda bulunmayı ve en iyi düzenlemeleri yapacak faaliyette bulunmayı ve analiz ve sessizliği kabul etmeyi içerir. Ayrıca, kurumdan şüphe etmekten ve itibarının eksikliğinden uzak durma ısrarını da içerir (Klotz, vd., 2018; Devece, vd., 2016; Deery, vd., 2017; Shaheen, vd., 2016; Eisenberg, vd., 2018).

- Uygarlık Davranışı, insanların kendilerine bağlı görevleri tamamlamalarını, kurum içinde her koşulda sızlanmadan veya homurdanmadan çalışmaya hazır olmalarını ve meydana gelebilecek sorunların düzenlenmesine tamamen katkıda bulunmayı ve en iyi düzenlemeleri yapacak faaliyette bulunmayı ve analiz ve sessizliği kabul etmeyi içeren kültürel bir değer veya kültürel bir davranıştır. Dahası, kurumun sorunuyla stratejik mesafeyi koruma hoşgörüsünü ve itibarının yetersizliği de dahildir (Klotz, vd., 2018; Devece, vd., 2016; Deery, vd., 2017; Shaheen, vd., 2016; Eisenberg, vd., 2018).
- Sorumluluk duygusu ile hareket etme, bireylerin resmi görevini aşar; örneğin, ödemesiz ekstra çalışma, arama yönergelerine uyma gibi. Dahası, bu madde ayrıca, çalışmasının temel ön koşullarını aşan, fazladan zaman harcayan ve olayların dönüşüne ve işin iyileştirilmesine katkıda bulunan ve organizasyondaki sorunların açıklanmasına alternatif olarak katkıda bulunan temsilcinin kasıtlı davranışını ima eder (Klotz, vd., 2018; Devece, vd., 2016; Shaheen, vd., 2016; Eisenberg, vd., 2018).

2.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlkeleri

Johns (1996) 'da dahil olmak üzere bir grup düşünür, örgütsel vatandaşlık davranışının bir dizi ilkesini belirlemiş ve aşağıdaki gibi özetlemiştir (Singh ve Singh, 2019; Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019). Örgütsel vatandaşlık davranışı;

- Örgütlerdeki bireylerin işlevini tanımlamakla ilgisi olmayan isteğe bağlı bir davranıştır.
- Bireylerin gerçekleştirebileceği ek rollerden oluşan gönüllü bir davranıştır.
- Organizasyonun etkinliğini kolaylaştıran bir davranıştır.
- Bireylerin organizasyonlar içinde gerçekleştirdikleri ve resmi teşvik planları ile ödüllendirilmedikleri bir modeldir.

- Organizasyonlar tarafından önemli ve önerilen ve örgütsel perspektiften işlerin etkinliğini artırmaya katkıda bulunan bir modeldir.

2.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Benzer Kavramlar

2.3.5.1. *Bağlamsal Performans*

Örgütsel vatandaşlık davranışı genellikle bağlamsal performansla karşılaştırılmıştır (Singh ve Singh, 2019; Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019). Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, yalnızca işe bir göz atmanın açık iş uygulamalarını, işçi tatminini garanti altına almak için meslek alanının büyük bir bölümünü gözden kaçırdığı kabulü nedeniyle ortaya çıkmıştır. Başlangıçta, bu alandaki uzmanlar, kuruluşun getirisini doğrudan destekleyen alıştırmalara odaklandılar (Singh ve Singh, 2019; Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020). Rekabette ayakta kalabilmek için, iş piyasası daha agresif hale geldikçe, çalışanların iş tanımının resmi olarak gerektirdiğinin ötesine geçmesi gerekli hale geldi. Bağlamsal sonuçlar, genellikle görevle ilgili olmayan çalışma kalıpları ve organizasyonun sosyal ve psikolojik yönlerine katkıda bulunan faaliyetlerdir (Rosenbaum ve McCarty, 2017; Deery, vd., 2017; Deery, vd., 2017; Erum, vd., 2020).

2.3.5.2. *Toplum Yanlısı Örgütsel Davranış*

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), toplum yanlısı örgütsel davranış ile de karşılaştırılmıştır (Jarosova, vd., 2016; Mushtaq, vd., 2020). Toplum yanlısı örgütsel davranış, bir kişinin, bir topluluğun veya bir kuruluşun refahını yükseltmeyi amaçlayan bir organizasyon içindeki davranış olarak nitelendirilir. ÖVD'nin aksine (Singh ve Singh, 2019; Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019), buradaki temel fark, bu eylem biçiminin organizasyonla ilgisiz olabilmesidir. Bu nedenle, toplum yanlısı davranış ortaya koyan biri, bir iş arkadaşına kişisel meselesinde yardımcı olabilir.

2.3.5.3. *Eksra Görev Davranışı*

Zahari, vd., (2019) ekstra görev davranışının (EGD) Örgütsel vatandaşlık davranışına (ÖVD) benzer olduğunu bildirmiştir. Ayrıca EGD, kuruma fayda sağlamaya çalışan ve mevcut görev beklentilerinin ötesine geçen bir davranış olarak tanımlanır. Birçok açıdan karşılaştırılabilir olmasına rağmen, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ile Ekstra görev davranışı (EGD) arasında bazı önemli farklılıklar vardır (Singh ve Singh, 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019). Dahası, iki kavram, ıslık çalma ve ilkeli örgütsel muhalefet gibi Örgütsel vatandaşlık davranışına (ÖVD) dahil olmayan Ekstra görev davranışının (EGD) bir parçasıdır (Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019) ıslık çalma, bir çalışanın diğeri tarafından çağırılmasını içerir böylece etik olmayan ve/veya yasadışı uygulamaların yetkililerin dikkatine sunulmasıdır (Mushtaq, vd., 2020). Ek olarak, ilkeli örgütsel muhalefet, çalışanların örgütü bir tür adaletsizlik nedeniyle protesto etmeleridir (Jarosova, vd., 2016; Mushtaq, vd., 2020).

2.3.6. **Bireylere Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ÖVD-B**

Endüstriyel ve örgütsel psikolojide örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), bir bireyin sözleşmeden doğan görevlerinin bir parçası olmayan bir kurum veya şirkete gönüllü olarak katılımıdır (Kartono, vd., 2020). Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışları önemli ölçüde artmıştır (Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019). Örgütsel davranış, şirketin genel etkinliğiyle ilişkilendirilmiştir, bu nedenle bu tür çalışan etkinliklerinin iş yerine önemli etkileri vardır (Kahn, vd., 2020; Karam, vd., 2019; Lepojevic, vd., 2018).

ÖVD ölçümleri, ÖVD yapısını düzenlemek için farklı şekilde iki ayrı ÖVD türüne ayrılmıştır (Langerud ve Jordan, 2020). Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD-B), işyerindeki diğer insanlara yönelik davranışları gerektirirken, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD-Ö) bir bütün olarak kuruma yönelik davranışları içerir (Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019;

Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019). Ayrıca, diğer çalışanlara yönelik eylemler fedakarlık ve nezaket içerir ve bu nedenle ÖVD-B kapsamına dahildir (Putra, 2020; Langerud ve Jordan, 2020). Vicdanlılık, sivil erdem ve sportmenlik, kuruluşun menfaatine yönelik faaliyetlerdir ve daha sonra ÖVD-Ö dahilinde işlenecektir. Örgütsel davranış çalışmalarında bu boyutlar yaygın olarak kullanılmaktadır (Langerud ve Jordan, 2020).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, başkalarına fayda sağlayan ancak çalışanın iş tanımının bir parçası olmayan davranıştır (Teng, vd., 2020). ÖVD iki kategoriye ayrılabilir: diğer insanlara yönelik eylemler (ÖVD-B) ve kuruma yönelik davranışlar (ÖVD-Ö (Wang ve Sung, 2016). ÖVD, algı kontrolü, sıradan ilkeler ve örgütsel ilgi, üç farklı güdüye dayanmaktadır. ÖVD-B'nin her iki formu arasındaki ilişki önemli ölçüde pozitifdir (Gupta, vd., 2017) Bu nedenle, ya ÖVD-B ya da ÖVD-Ö bir kuruluş tarafından artırılabilirse, diğeri de muhtemelen artacaktır. ÖVD önemlidir çünkü yöneticiler bunu avantajlı olarak ve katılanlar için fırsat olarak görürler (Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019). Kuruluşlar için değeri nedeniyle, ÖVD'nin araştırması uzun vadeli olarak devam edecektir (Shaheen, vd., 2016).

Galletta ve Portoghese (2012), değişen koşullar altında faaliyet göstermek, kuruluşların ayrılmaz bir özelliği haline geldiğinden, kuruluşların başarıya yönelik değişime katkıda bulunmaya istekli olan kişilere kaçınılmaz olarak daha fazla bağımlı hale geleceğini belirtmiştir. Değişen koşullar altında çalışmak, kuruluşların temel özelliği haline geldikçe, kuruluşların resmi iş gereksinimleri ne olursa olsun başarıya yönelik değişime katkıda bulunmaya istekli bireylere zorunlu olarak daha bağımlı hale geleceğini bildirmiştir (Shaheen, vd., 2016). Ancak, insanları bir mesleğin bağış toplama faaliyetlerini desteklemeye veya resmi iş gerekliliklerinin dışındaki çalışma ortamı için atıştırılabilirlikler almaya katkıda bulunmaya teşvik eden kişisel özellikler ve organizasyonel koşullar ÖVD perspektifini araştırır? (Somech, 2016). Genellikle, çalışanların isteğe bağlı çaba ve karar verme konusunda nasıl ve neden seçim yaptıklarını açıklayan ÖVD boyutlarını haritalandırır (Cai, 2019).

Galletta ve Portoghese, (2012) okul ve üniversite arasında, şirket kurumunun iç düşünce kuruluşu, örgütsel vatandaşlık gibi bir araştırma ilişkisinin olduğunu ayrıca ilgili ilkelerinin, programcının iş programlı karşılıklılık dahilindeki çalışmaları ile ilgili olarak karşılıklılık konusundaki çalışmalarını bilgilendirdiğini belirtmiştir (Chai, 2019). Ayrıca karşılıklılık, sürekli destek ve işbirliğinin her iki tarafın da yararlandığı kısa vadeli yaklaşımdan daha büyük ve daha sürdürülebilir sonuçlar yaratması inancıdır. Organizasyon programcısı, kolektif tutumların örgütsel tarzlardan ve yapılardan nasıl etkilendiğiyle ilgilenir. Ek olarak, kavramlar üzerine araştırma, bu davranışları ve onların öncüllerini anlamak için bir temel sağlar (Mianlin ve Lijuan, 2016).

Örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD), "resmi ödüllendirme çerçevesi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan isteğe bağlı davranışlardır" ve yardım ve paylaşım gibi kuruluşun etkinliğine katkıda bulunan eylemleri içerir. Aslında ÖVD, Altuntas gibi örgütsel hedeflere ulaşılması sırasında organizasyon içinde bağlantılı olan bireyler ve gruplar arasındaki refah gibi hizmetleri korumayı amaçlamaktadır (Galletta ve Portoghese, 2012).

Fedakarlık, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve sportmenliğe dayalı beş ÖVD sınıflandırması. Gerekçelendirme açısından, fedakarlık, personelin aşırı yük altında çalışan veya hastalık nedeniyle işe gelemeyen veya kuruma sonradan katılan farklı çalışanlara yaptığı yardımı içerir (Mianlin ve Lijuan, 2016). Ayrıca nezaket, seçimlerine karar vermeden veya harekete geçmeden önce başkalarının değerlendirmelerini düşünen bir kişinin uygulamalarına saygı duyar. Ayrıca nezaket, katılım ve düşünceliliğe bağlı bağlantıları da içerir, örneğin, şefleri veya idarecileri olası ödün verebilecek faaliyetlere karşı uyarma, işbirlikçiler için sorunları ortadan kaldırma gibi (Galletta ve Portoghese, 2012; Liu, vd., 2017). Benzer şekilde, güvenilirlik eylemlerini içerir, tıpkı kuruluşun yönergeleriyle ilgili standartlarda olduğu gibi hiyerarşik alıştırmalardaki sorumluluğu zaman içinde yok etmek için sürekli çaba harcamak gibi. Sivil erdem, organizasyonun toplantılarına katılım, organizasyonda iyileştirmelerin güncellenmesi, sorunlara çözümler önerilmesi ve optimum karar vermeye katkıda bulunmak için dahil olma anlamına gelir (Liu, vd., 2017; Wang, vd., 2019). Ayrıca sportmenlik, bireysel ve örgütsel refahı

etkileyebilecek olumsuz davranışlardan kaçınmayı içerir. Dahası, önemsiz konulara yoğunlaşmaktan kaçınmayı, iş yerinde neyin yanlış olduğuna odaklanmaktan kaçınmayı ve kuruluşun yaptığı şeyin olumlu tarafını bulmayı içerir. ÖVD-B, organizasyon içindeki bireylere veya gruplara fayda sağlayan davranışları içerir, örneğin fedakarlık ve nezaket (Muldoon, vd., 2017).

İkincisi (ÖVD-Ö), vicdanlılık ve sivil erdemler gibi bir bütün olarak organizasyona fayda sağlayan davranışları içerir. Benzer şekilde, ÖVD, ÖVD-B ve ÖVD-Ö kategorilerinde birleşen bu anlamlara dayalıdır (El-Kassar, vd., 2017; Muldoon, vd., 2017). ÖVD'nin, bir kişi ile bir organizasyon arasındaki bağlantıyla ilişkili pozitif örgütsel davranışların altında yatan mekanizmalar olan örgütsel etkililik ile olumlu bir şekilde ilişkilendirilmesi beklenmektedir (Wang, vd., 2019). Benzer şekilde, son zamanlarda yapılan birkaç çalışma, liderlik-ÖVD ilişkilerine odaklanarak hemşirelik alanında ÖVD'yi incelemiştir. Örneğin çalışma ilhamı, öğrenme yönü ve hiyerarşik sorumluluk gibi bireysel unsurların ÖVD ile nasıl tanımlandığını gösteren ayrıntılı birkaç inceleme türü. Öz güvence hipotezi ve özerkliğin nasıl çalıştığını gösteren tıbbi görevlilerin ÖVD'si ile tanımlanan temel bireysel bileşenlerden biri olduğunu öne çıkardı (Wang, vd., 2019). Öte yandan bir öğrenme yönelimi, zor koşullarda yetkinlik ve yeteneklerin büyümesine odaklanır. (Galletta ve Portoghese, 2012). Öğrenme yönelimli bireyler, bu yeteneğin şekillendirilebilir olduğunu ve yeni beceriler ile geliştirilebileceğini düşünürler. Zor bir görevi bitirmek ve yeni tecrübe yakalamak için içsel olarak motive olmuşlardır (El-Kassar, vd., 2017; Muldoon, vd., 2017). Bu araştırma, bir metodolojiye dair motivasyonun başlamasıyla tanımlanan ve başarı koşullarında yüksek öneme sahip olabilecek öğrenme yönüne odaklanmıştır. Hedef yönlendirme düşünceleri özellikle öğretici alanda yapılmıştır (El-Kassar, vd., 2017; Muldoon, vd., 2017). Keşif, yetersiz araştırmaların bir hedefi gerçekleştirmek için ikna edici öz kılavuz prosedürlerini değiştirdiğini gösterdi. Davranışlarında bütünsel olarak kendi kendine karar veren insanlar, bireysel öz yönetim duygusuyla yönlendirilirler ve hedeflere ulaşmak için basit olanların aksine, sınavlarda başarılı olurlar. Bağımsız olarak teşvik edilmek, yetki hedeflerinin tanımlanmasını teşvik edecektir. Öğrenme yönelimli olan insanlar yaptıklarıyla ilgili daha fazla bilgi almak için ilgili alıştırmalara daha fazla enerji harcıyorlar (Galletta ve Portoghese, 2012); kavrayışlarını ve yeterliliklerini geliştirirler ve diğer insanlara yardım etmeye daha teşvik ederler. Bu

nedenle, çalışan motivasyonu ile ÖVD-B arasındaki ilişkiyi araştırmak için objektif bir yönlendirme için bir neden oluşturabilir ve bu da yararlı bir araç sağlayabilir.

Galletta ve Portoghese, (2012) kendi belirlediği personelin organizasyonlarına daha bağlı hissettiğini bildirmiştir. Sorumluluk duygusu, kişiyi önemli bir oyun planına bir amaca bağlayan güçtür (Galletta ve Portoghese, 2012). Duygusal sorumluluğun gelişmesi için temel dayanaklar, katkı sağlamaya yakındır, ilgili hedefle kanıtı ayırt eder ve uygunluğa değer. Bu bileşenler, kendi kendini yöneten ilham yoluyla destekleniyor gibi görünmektedir (El-Kassar, vd, 2017). Ayrıca araştırmalar, duygusal sorumluluğun, çalışanların kurumdan aldıkları yardım izleniminden etkilendiğini göstermiştir. Böyle bir düşünce, ayrılma niyetlerini azaltır ve bir kişinin, kurumun yaşayabilirliği için fazladan çaba göstererek, çağrışma yanıt verme duygusunu geliştirir. Bu nedenle, tamamen zihinsel bir bağlantı sadece mali muhakemeler ile özdeşleştirilmez, ancak aynı şekilde ihtiyari davranışın bir göstergesi olabilir. Bu şekilde, her şey göz önünde bulundurulduğunda, kendinden ilham alan bireyler, organizasyonlarına duygusal olarak bağlanacak ve olumlu örgütsel vatandaşlık davranışlarını tetikleyecektir (Muldoon, vd., 2017).

Weikamp ve Göritz, (2016) mesleki gelecek zaman perspektifinin (MGZP) örgütsel vatandaşlık davranışını (ÖVD) ve iş memnuniyetini gölgelediğini belgelemiştir. Ayrıca MGZP, bireylerin gelecekle ilgili sözlerinde kendilerini gördükleri şansların sayısı ile ne kadar uzun süre ilgili olduğunu yansıtır (El-Kassar, vd., 2017; Muldoon, vd., 2017). ÖVD, kurumdaki diğer kişilere yardım etmeyi bekleyen (ÖVD-B) ve kurum konusunda endişeleri olan (ÖVD-Ö) ekstra görev uygulamalarını içerir. Ayrıca, sosyo-duygusal seçicilik hipotezi, açıkça bitmiş MGZP'ye sahip bireylerin bilgi yönelimli hedeflere doğru ilerleme kaydettiği fikrini yerleştirir (ÖVD-Ö) (Singh ve Singh, 2019; Gerpott, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019). İncelemeye gelince, zorunlu MGZP'ye sahip kişiler, örneğin (ÖVD-B) gibi odaklanmış hedefleri hissetmeye doğru ilerleme kaydederler. Bu çizgiler boyunca, MGZP'lerini ne kadar çok kişi açıkça-bitmiş olarak görürse, ÖVD-B'nin aksine ÖVD-Ö'yü o kadar çok göstermelidir (El-Kassar, vd, 2017). Dahası, işin yerine getirilmesi ile başa çıkmak için ikna edici bir MGZP yolu uygulamak, açıkça-bitmiş bireylerin MGZP'si ne kadar dikkate değerse, kendi amaçlarının peşinden

gidebilecekleri gerçeği ışığında (ÖVD-B)'den daha fazla (ÖVD-Ö) göstermeleri durumunda işlerinden o kadar çok mutlu olmalıdırlar. Ayrıca keşifler, bireylerin mesleki geleceklerinde görünen artık fırsatları konusundaki teorilerimizi desteklemektedir.

2.3.7. Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ÖVD-Ö

Allen, (2006) örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ile ilerlemeye yönelik koordineli iki örgütsel ödeme arasındaki ilişkinin analiz edildiğini bildirmiştir. Ayrıca işçi cinsiyeti de aynı şekilde aracı değişken olarak ele alınmıştır (El-Kassar, vd., 2017). Çeşitli ortamlarda yararlanan kişiler, ÖVD'de daha düzenli bağlantı kuran kişilerin kurumla (ÖVD-Ö) koordineli çalıştıklarını, aynı şekilde daha fazla gelişmeyi kabul ettiklerini göstermiştir (Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019). Bu nedenle, keşif sonuçları, cinsel yönelimin, ÖVD-Ö ve ilerleme arasındaki bağlantının kadınlardan çok erkekler için temelli olması hedefiyle uzlaştırıcı olduğunu göstermiştir (Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019). Benzer şekilde, ÖVD arasındaki işbirliği bireylere yönelik (ÖVD-B) olandan ÖVD-Ö'ye doğru koordine edilmiştir. Bir iş, yüksek ÖVD-B ve düşük ÖVD-Ö, düşük ÖVD-Ö kadar düşük ÖVD-B'den daha düşük ilerleme oranları ile tanımlanmıştır (El-Kassar, vd., 2017). Biswas ve Mazumder, (2017) otoriter vatandaşlık davranışı, işin kesinlikle uygulanabilir bir ön koşulu olmayan, ödül almaya ihtiyaç duymayan, tutkulu bir duruma sahip olduğunu iddia eden dışavurumcu bir davranıştan başka bir şey olmayan davranış olarak adlandırılır ve toplamda bireyin ve örgütün refahını artırır fikrini savunmuştur (Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019).

Bu araştırma çalışması, bu iki unsuru soruşturma aşamasında yönetmek ve kurum eşitliği ile ilişkilerini göstermek amacıyla bireylere yönelik vatandaşlık davranışının etkisini (ÖVD-B) ve örgüte yönelik otoriter vatandaşlık davranışını (ÖVD-Ö) göstermek için örgütsel adalet boyutlarını gözden geçirmiştir (Singh ve Singh, 2019; Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve

Zhou, 2019), ayrıca bu değişkenler, iş tatminini artırmak için örgütsel adalet davranışı ile yakın ilişki içinde olduklarından dolayı önemli görülmüştür.

2.3.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi

Bir grup çalışma, örgütsel vatandaşlık davranışının birey ve işletme için büyük önem taşıdığını doğrulamıştır. Haklarla ilgili saygıya ve hakların saflaştırılmasına bağlı olarak kurum yönetimi ile insanlar arasında rahat bir bağ kurarak kurumların genel sunumunu derinleştiren bir davranıştır (Shaheen, vd., 2016; Eisenberg, vd., 2018). Bu davranış, kurumdaki birlik ve dayanışmayı güçlendirir. İdealde hedeflere ulaşmak, insanları yaratıcılığa itmek, ilerlemeye ayak uydurmak ve dışarıdaki iş ortamının getirdiği zorluklarla yüzleşmeye dahil etme isteğinde zamanın avantajı kullanılır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının öneminden aşağıdaki noktalarda bahsedilebilir (Singh ve Singh, 2019; Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019).

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, yönetime birey ve kuruluş için genel sonuçların artmasıyla sonuçlanan kuruluş içindeki bireyler arasındaki etkileşim araçlarını sağlar (Rosenbaum ve McCarty, 2017; Deery, vd., 2017; Erum, vd., 2020).
- Örgütlerdeki kaynak kıtlığı, bireyler için sonsuz arzularla eşleştirilir. Düzenleyici vatandaşlık davranışından kaynaklanan ek görevler, kuruluşun hedeflerine ulaşmasını sağlar (Al-Ali, vd., 2019).
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, etkili planlama, programlama ve problem çözme için yeterli zaman vererek iş arkadaşlarının ve yöneticilerin işlerini daha iyi yapma yeteneklerini geliştirir (Jarosova, vd., 2016; Mushtaq, vd., 2020)
- Bu kalıp, bireyleri örgüte katılmaya ve ona bağlı kalmayı sürdürmeye ikna eder.
- Örgütsel adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) arasındaki ilişkinin doğasında, çalışanların iş memnuniyetine dayalı olumlu bir etkisi vardır (Al-

Ali, vd., 2019; Singh ve Singh, 2019; Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019).

2.3.9. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel adalet duygusundan etkilendiğine şüphe yoktur. Birey hiyerarşik eşitlik hakkında ne kadar çok şey hissederse, vatandaşlık örneği, özellikle kişinin uzman varlığı ile ilgili seçimleri açısından o kadar koordineli olur. Örneğin, yükselme, ödeme ve hazırlık ile özdeşleşen yönetimsel seçimler hatasız olduğunda ve insanların ayrıcalıklarını sağladığında (Singh ve Singh, 2019; Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019), çalışanların kurumlara sorumluluk ve bağlılığını canlandırır. Yönetim alanındaki çalışmalar, bu ilişkinin örgütsel vatandaşlık davranışına yansıyan otoriter motivasyonun bireysel izlenimine karşılık geldiğini açıklamak için yetkili eşitlik ve hiyerarşik vatandaşlık davranışı arasında dolambaçlı bir bağlantı olduğunu doğrulamıştır (Al-Ali, vd., 2019; Singh ve Singh, 2019; Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019).

2.3.10. Bireylerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Modeline İlişkin Dağıtımsal Adalet Algısı

Erum, vd., (2020) dağıtımsal adalet ile ÖVD arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu bildirmiştir. Dağıtımsal ve prosedürel adaletten sonra hiyerarşik eşitlik unsurlarının araştırılmasını yöneten birkaç araştırma, tek başına prosedürel makullüğün insanlar arasında otoriter vatandaşlık davranışına açıklık getirme seçeneğine sahip olduğunu öne sürmektedir (Rosenbaum ve McCarty, 2017; Deery, vd., 2017; Erum, vd., 2020). Bu, hiyerarşik vatandaşlık davranışının kasıtlı olduğu gerekçesine dayanmaktadır. İnsanlar, özellikle hiyerarşik vatandaşlık ödülü ve davranışıyla ilgili olarak dağıtım eşitliği arasında bir bağlantı olmadığını iddia ettiler, ancak gerçek bunu yansıtmıyor (Singh ve Singh, 2019; Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019).

Tutarsız ücret yönetimi nedeniyle insanlar yönetimsel vatandaşlık davranışını tekrar etmeye daha az eğilimlidir. Bunun yanı sıra, dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet diğer şeylerden bağımsız olarak ciddi bir karışıklığa sahiptir (Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019). Bu düşünce bir mesafeye sahip olmalı ve herkes, prosedürel eşitlik tahsisinin dağıtımsal eşitliği canlandırmak ve ilerletmek için olduğuna tamamen ikna edilmelidir. Kurumların prosedürel adalette ideal bir noktaya gelmesi durumunda bu durum kaynakların adil dağıtımının yapılmasını sağlar (Lamont, 2017; Pereira, vd., 2017; Keren-Paz, 2018).

2.3.11. Prosedürel Adaletin Bireylerin Örgütsel Vatandaşlık Davranış Biçimi Üzerindeki Etkisi

Rosenbaum ve McCarty (2017), prosedürel adalet ile bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı örüntüsü arasındaki ilişkinin, kişilerin kurumlardaki sunumlarını değerlendirme üzerindeki etkisinde yattığını bildirmiştir. Yönetim kurulu başkanlarının yürütme değerlendirmesine genellikle bir grup model tarafından karar verilir, örneğin kalite, çalışma saatleri, üretim miktarı gibi. Bencillik ve uygarlık davranışı gibi insanların hiyerarşik vatandaşlık davranışını netleştirmeye yardımcı olan ve işin doğasına yardımcı olan farklı modellere rağmen (Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019). Prosedürel adalet tarafından yönlendirilen koşulları yerine getirmek için, insanların arta kalan zamanını aşan farklı işler düşünülmelidir. Uygulama inceleme teknikleri için ideal bir kılavuzun geliştirilmesi kolay değildir (Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019). Bununla birlikte, çaba ve zaman aşağıdaki nedenlerden dolayı büyük ölçüde istismar edilmektedir:

- Örgütsel adaletin tüm farklı biçimlerindeki idari çerçeveler arasında, özellikle ödül açısından oynadığı merkezi rol, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışının da temelini oluşturmaktadır (Erum, vd., 2020).
- Yalnızca dağıtımsal adalet ve prosedürel adaletin rolünün ihmal edilmesi, bireylerin prosedürel adalet duygusunu yitirmesine neden olacaktır; bu,

bireyler ve yönetim arasında güven inşa etmek için kilit bir faktör ve birey için örgütsel vatandaşlık davranışı modelini olumsuz etkileyecektir (Rosenbaum ve McCarty, 2017).

2.3.12. Etkileşimsel Adaletin Bireylerin Örgütsel Vatandaşlık Davranış Bıçımı Üzerindeki Etkisi

Mushtaq, vd. (2020), performans izleme kurallarının bireylerin örgütsel adaleti ne ölçüde algıladıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu açıklamıştır. Etkileşimsel adalet algısı ve idari liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ele alınırken, liderliğe yönelik geleneksel yaklaşım, örgütsel adaletin üç boyutundaki farklılığı liderliğe göre daha az yorumlayabilmekte, farklı liderlik tarzını benimseyen liderler, idari liderlerin bireylere yönelik adalet düzeylerini ve özgül olarak yardımseverlik konusundaki farklılığını yansıtmaktadır. Ayrıca öncülerin insanlarla işbirliği ve yürütme incelemesi arasında önemli bir bağlantı vardır. Öncülerle çok fazla ilişki kurulmasını ne kadar çok insan takdir ederse, sunum o kadar iyi ve daha fazla olur, ayı zamanda tersi de geçerlidir. Dahası, bu insanların arkasında yatan açıklama, benzer bir işyerinde başkaları olmaksızın öncülerden fazladan yardım almalarıdır (Mushtaq, vd., 2020).

2.3.13. ÖVD'yi Etkinleştirmenin Sonuçları ve Yolları

Örgütsel vatandaşlık, bireysel düzey, kolektif düzey ve özellikle kuruluş düzeyi gibi farklı düzeylerde önemli sonuçlara sahiptir (Mushtaq, vd., 2020). Örneğin, bireysel düzeyde örgütsel vatandaşlık, yürütmeyi ve yaratıcılığı canlandırır ve toplu düzeyde, örneğin hayırseverliği ve işbirliğini etkiler ve insanlara resmi kapasitesinin dışında daha belirgin bir rol vererek grup uygulamasını canlandırır (Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019). Özellikle çalışma sırasında ortaya çıkan sorunların üstesinden gelmek ve değerlendirmeyi dinamik bir şekilde iletmekle ilgili. Hiyerarşik vatandaşlığın yürütülmesi nedeniyle meslek icraatının birkaç açıdan yükseltilmesi, işin uyarlanabilirliğinin genişletilmesi ve varlıkların dağıtılması ihtiyacının azaltılmasını sağlar (Atıkbay ve Öner, 2020).

2.3.14. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkisi

2.3.14.1. Bireysel düzeyde etki

Bireysel düzeyde örgütsel vatandaşlık, bireysel performans ve üretkenlik düzeyini yükseltir. Örgütsel vatandaşlığın devam eden varlığı, yetkili öncülerin ve insanların uzun süren tepkisine etki eder. Bu çizgiler boyunca, insanların ücret artışı ve yükselme gibi başarabilecekleri motive edici güçleri edinmede önemli bir rol üstlenir (Yean, 2016; Shawabkeh ve Al-Lozi, 2019; Lim ve Loosemore, 2017; Rosenbaum ve McCarty, 2017). Çoğu insan ayrıca iş tatminsizliği, maddi koşulların zayıflaması, sürtüşme ve işyerindeki sorunlar gibi birçok kötümser sonuçla bağlantılı olduğu için otorite değişimini hiyerarşik yaşamda devasa bir problem kaynağı olarak ima eder. Yetkili bir yapı, hiyerarşik değişikliklerle personel benzerliğini etkileyebilir çünkü önemli düzeyde hiyerarşik vatandaşlık uygulamalarına sahip kişiler, onları değişime mecbur etmek için daha nitelikli hale getiren bir dizi vurguya sahiptir: Yetkili vatandaşlık davranışının sonraki etkileri, aşağıdaki hususlarda özetlenebilir (Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019):

- Bireyler için işgücü işlevlerinin koordinasyonu ve işbirliği için artan fırsatları teşvik etmek,
- Planlara katılma ve toplantılara katılma motivasyonu ve idari liderlerin ekstra görev verme taahhüdünü artırmak,
- Çalışma ortamını bireyler tarafından iyileştirmek için daha fazlasını yapmak,
- Örgütsel vatandaşlık davranışının unsurları, çalışma gruplarının performansını birçok yönden etkileyebilir (Rosenbaum ve McCarty, 2017; Deery, vd., 2017; Erum, vd., 2020)
- Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından biri olan "fedakarlığın" veya yardımcı davranışın bireylerin çalışma ortamındaki performans düzeyi üzerindeki beklenen olumlu etkisi (Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019;

Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019): örneğin deneyimli bir çalışan, böyle bir deneyime sahip olmayan bir meslektaşına tavsiye ve yardım sağladığında - bu davranış, atanan idari liderlerin çabasını ve zamanını azaltır. Bu işi takip etmek için onların - yöneticilerin - daha önemli şeyler yapmalarına olanak sağlar.

- Bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışını zenginleştirmede kuruluş üzerinde önemli bir olumlu etki beklenmektedir. Memnuniyet seviyesi ne kadar yüksekse, bireylerin motivasyonu da o kadar yüksek ve çalışma ortamını iyileştirme çabası o kadar fazla olur (Jarosova, vd., 2016; Mushtaq, vd., 2020).

Kolektif ve organizasyonel performans düzeyinde beklenen olumlu etki, aşağıdakiler aracılığıyla sağlanır:

- Çalışma ortamını iyileştirmek ve kaynakların kullanımını azaltmak için etkili önerilerde bulunmak.
- Uygarlık Davranışının, toplantılara katılım ve bu toplantılara aktif tutum şeklindeki ilgisi, çalışma grubunun performansına olumlu katkı sağlayabilir (Jarosova, vd., 2016; Mushtaq, vd., 2020).
- Toplantıların etkinliğini artırabilir ve faaliyet ve çabaların koordinasyonunu artırabilir.

Organizasyon düzeyinde: Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, aşağıdaki rollere göre farklı faaliyetlerde kurumların genel olarak örgütsel performansının teşvik edilmesinde önemli bir etkiye sahiptir:

- Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, durum ve krizlerde kuruluşlar içinde yeterli esnekliği sağlar, çünkü üyeleri resmi görev sınırlarına yaklaşan kuruluş kırılgandır, esnek değildir ve değişen koşullar ve olaylarla başa çıkamaz (Yean, 2016; Shawabkeh ve Al-Lozi, 2019; Lim ve Loosemore, 2017; Rosenbaum ve McCarty, 2017).

- Temel görevleri sürdürmek için kıt kaynakları tahsis etme ihtiyacını en aza indirmek ve onları daha üretken durumlar için belirlenen hedeflere ulaşmaya yönlendirmek.
- Mevcut kaynakları kullanmaya erişim ve sonsuz istekler karşılamak için kayıpları azaltmak.
- Organizasyonu işyeri için daha çekici hale getirerek kuruluşun en iyi insan kaynaklarını çekme ve elde tutma becerisini geliştirmek.
- Mevcut kaynakları korumak ve daha resmi denetim yöntemlerine olan ihtiyacı azaltmak.

Ancak, düzenleyici vatandaşlığın bu olumlu sonuçları, örgütsel vatandaşlık davranışının yol açmasının beklendiği olumsuz sonuçların olasılığını maskeleyemez. Ddurumun niteliğine bağlı olarak vatandaşlık, bireysel verimsizliğin belirtilerinden biri olabilir ve diğerleri üzerinde, ancak organizasyona bağlılık ruhunun yaratılmasına yol açabilir. Ek olarak, bireyin o kuruluşa olan borçluluk duygusu ve kuruluş bu borcu karşılayamazsa, sonuçlar kuruluş için olumsuz olabilir (Mushtaq, vd., 2020)

2.3.15. Örgütsel Adaletin ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışma Ortamındaki Rolü

İş organizasyonlarının, organizasyonel seviyede gerçek bir gelişme sağlayan bir dizi hedefe ve ayrıca yaratma derecesine ulaşmaya çalıştıkları yaygın bir uygulamadır (Rosenbaum ve McCarty, 2017). Ayrıca, bu seviyeler, vatandaşlık idari uygulamalarını elde etme ve olayların gidişatını canlandıran ve hiyerarşik vatandaşlık davranışını iyileştiren tüm temel tahminleri alma ihtiyacı yerine sadece insanların resmi çabalarıyla gerçekleştirilir; hep birlikte bu derneklerin otoriter vatandaşlık davranışını geliştiren stratejilere ulaşması için çeşitli ilerlemeler kaydedilmelidir (Singh ve Singh, 2019; Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019):

- Çalışanlar için örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmeyi amaçlayan idari politikaları entegre etme ihtiyacı; böylece bu politikalar, çalışanlara örgütsel adalet ve düzenleyici vatandaşlık davranışı konusunda yüksek derecede farkındalık sağlar (Rosenbaum ve McCarty, 2017; Deery, vd., 2017; Erum, vd., 2020).
- Örgütlerin örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmedeki çıkarları, düzenleyici vatandaşlık davranışı ile birçok idari iş alanı arasındaki doğrudan ilişki nedeniyle özellikle performans değerlendirme, ödül sistemi ve müşteri hizmetlerini iyileştirmeye yönelik teşvik alanlarında (Rosenbaum ve McCarty, 2017; Deery, vd., 2017; Erum, vd., 2020) mevcut tükenişle ilgili birçok zorluğun ele alınmasına yardımcı olabilir (Singh ve Singh, 2019; Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019).
- Kuruluşlar içinde bireyler tarafından gerçekleştirilebilecek ek rollerin faydalarını maksimize ederek birçok kurumun düşük pazar payına hitap etmeyi sağlar (Rosenbaum ve McCarty, 2017).
- Örgütsel vatandaşlık davranışı doğrudan ödüllendirilmeyen bir davranış olsa da, örgütün, çalışanları bu tür davranışları koordine etmeye teşvik eden hiyerarşik ödül yapılarını planlamak için benimseyebileceği birçok yol vardır (Rosenbaum ve McCarty, 2017; Erum, vd., 2020). Örneğin, otoriter eşitliği bir miktar gerçekleştirmek için yeni stratejilerin örgütler tarafından seçilmesi ve bunun otoriter vatandaşlık davranışları üzerindeki anlık etkisi ve örgütün genel hedeflerine ulaşmalarında onlara yardımcı olmaya dayalı olarak insanların genel tutumunun araştırılmaya çalışılması ve özgün işlerin yürütülmesinde, önceden oldu gibi işlerinin kısıtlanmaması (Rosenbaum ve McCarty, 2017; Deery, vd., 2017; Erum, vd., 2020).

2.4. İş Tatmini

İş tatmini, personelin son işleri hakkında sahip olduğu bir duygu ve inanç kümesidir (Erum, vd., 2020; Samancıoğlu, vd., 2020; Asgari, vd., 2020; Khan, vd., 2020). İş tatmini, insanların işlerinden ne kadar memnun kaldığı veya ne kadar memnuniyetsiz olduğudur. Ayrıca, iş tatmini, çalışanların işleriyle ilgili olarak sahip oldukları genel bir duygusal tepkidir. Aksine, Erum, vd., (2020) olumlu bir duygusal duygu olarak iş tatminini, çalışanın iş deneyimine yönelik değerlendirmesinin bir sonucu olarak ondan gerçekte ne elde ettiği ile işinden ne beklediğini karşılaştırması olduğunu bildirmiştir

Jarosova, vd. (2016); Mushtaq, vd. (2020), iş tatmininin sayısız yönetim bilgininin dikkatini çektiğini bildirmiştir. Yapılan açıklamalarda, mesleğin yerine getirilmesi konusunun kurumlardaki insanların hisleriyle ve dolayısıyla kurumun insanların doyumunu kazanma eğilimiyle bağlantılı olduğudur. Tutarlılığı ve başarıyı garanti etmek ve mesleğin yerine getirilmesinin işyerinin birçok bölümü üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Bir grup çalışma, işin tamamlanmasının en karanlık uygulamalardan biri olduğuna dikkat çekiyor (Jarosova, vd., 2016; Mushtaq, vd., 2020). İşin yerine getirilmesinin doğrudan kişi ile özdeşleşmiş bir şekilde davranmaya hevesli olduğu gerekçesiyle açık bir şekilde açıklığa kavuşturmak zordur. Akılda belirli bir amaç varken işin yerine getirilmesini ölçmek ve anlamak zordur. Dahası, bu nedenlerin her biri, özniteliklerini ve göstergelerini ortaya çıkarmak için yatırım yapılan bireyler tarafından çaba, zaman ve sürekli keşif uygulamaya teşvik edildi.

İş tatmini, hem kuruluşlarda çalışan bireyler hem de iş tatmini üzerine çalışan bireyler için yaygın olarak ilgi gören bir konudur. Esasen, iş tatmini, örgütsel davranış araştırması biliminde en çok incelenen değişken olmasının yanı sıra iş tasarımı denetime kadar uzanan örgütsel olguların hem teorisinde hem de araştırmasında merkezi bir değişkendir (Erum, vd., 2020; Samancıoğlu, vd., 2020; Asgari, vd., 2020; Khan, vd., 2020). Bu nedenle, iş tatmini, kuruluşlarda çeşitli davranışlara etki etme ve çalışanların refah düzeylerine katkıda bulunma potansiyeline sahip olduğundan örgütsel davranış bilgisinde en önemli ve iyi araştırılmış iş tutumlarından biridir (Erum, vd., 2020; Samancıoğlu, vd., 2020; Khan, vd., 2020). Tarihsel olarak, geleneksel iş tatmini modeli, bir çalışanın işiyle ilgili sahip olduğu tüm gayretlere

odaklanır (Cao, 2019). Bununla birlikte, bir işi tatmin edici veya tatminsiz kılan şey, sadece işin doğasına değil, aynı zamanda çalışanların işlerinin ifası için gerekenlere ilişkin beklentilerine de bağlıdır (Erum, vd., 2020).

2.4.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini konusunda yürütülen birçok çalışmaya rağmen, iş tatmini bireylerin farklı durumlardaki duygularına göre değiştiği için belirli bir tanım üzerinde anlaşma konusunda hala anlaşmazlık bulunmaktadır, bunun da nedeni, açıklaması zor olan bireyin duygularıyla bağlantılı olmasıdır (Zayas-Ortiz, vd., 2015; Al-Douri, 2020). Ayrıca, iş tatmini, insanların çeşitli isteklerini yerine getirme özlemleri derecesinde fiziksel, zihinsel ve ekolojik bileşenlerde yer alan avantajlarından dolayı pozisyonlarından ne kadar mutlu olduklarıdır (Somech, 2016). Benzer şekilde, işin yerine getirilmesi, memnuniyet tarafından baskılanan ve başkası olmaksızın kişilerin meslek değerlendirmesinin sonucunu yansıtan olumlu bir ifadenin bir göstergesidir (Mushtaq, vd., 2020; Al-Douri, 2020). Ek olarak, bu duyguların, insanların ihtiyaçlarını ve isteklerini yerine getirme ve maddiyat derecesine ve pozisyonlarının iyi olmasına dayandığı konumlara yönelik insanların duyguları hakkındaki ifadeleridir. Bir başka noktadan ise, iş tatmini, işyerindeki insanların başarıma duygusu ve ücret ile elde edilen yeterli bir tatmin ve refah ve ihtiyaçları gidermek için tatmin ve refah ve maaşın yeterliliğinin kabulüdür. Aynı şekilde, işin tamamlanması, bireylerin, istihdamın fiziksel ve ihtiyaçları karşılayan ve doyuma götüren anlamında olduğu inancından dolayı hissettikleri iyi bir eğilimdir.

2.4.2. İş Tatminin Önemi

İş tatmini ile çalışma ortamındaki çalışanların üretimi ve başkalarıyla iletişimini iyileştirme istekliliği arasında bir korelasyondur ve iş tatmini kurumların durumunu dahili ve harici olarak artıran ve beklenen hedeflere ulaştıran bir durumdur. Aşağıda yer alan hususlar belirlenebilir:

- Birey, organizasyonun istenilen hedeflere ulaşması için büyük çaba sarf edecek ve elinden geleni yapacaktır.

- İş tatmini, kuruluşların insanların uzmanlıklarını ve yetkinliklerini korumalarına, onların işten ayrılmamalarını ve bireylerin başka kuruluşlara gitmemelerini sağlar (Jin, 2020).
- İş tatmini, bireylerin kriz zamanlarında finansal kaygılar gözetmeksizin kuruluşlarını desteklemelerini sağlar (Pagdonsolan, vd., 2020; Jin, 2020).
- İş tatmini, bireylerin kuruluşlarına bağlılığını ve aidiyetini sağlar.
- İş tatmini, kuruluşun ürünlerinin iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlar ve böylece organizasyonun itibarını iyileştirir ve karını artırır (Jin, 2020).
- İş tatmini, kuruluşların işyerinde veya dışarıda ortaya çıkabilecek sorunlarla daha iyi başa çıkabilmesini sağlar.

Çoğu insanın hayatlarının büyük bir bölümünü işte geçirmesinden dolayı iş tatmini, birçok psikologun dikkatini çeken konulardan biridir ve iş tatmini kişisel ve mesleki yaşamlarında önemli bir rol oynamaktadır (Doss, vd., 2019). Ayrıca iş tatmininin üretkenliğin artmasına ve bunun sonucunda kurumlara, çalışanlara ve topluma faydaya yol açabileceği görüşü vardır. Bireylerin bıraktıkları ve kendi izlenimlerinde gözlemledikleri bu ifadenin önemini artırmaktadır. Yani insan unsuru, tüm kurum ve kuruluşların gerçek sermayesidir (Atikbay ve Öner, 2020). Çünkü bireyler hayatın her alanında verim ve üretimden sorumludur. Aşağıdaki yönlerden iş tatmininin önemine değineceğiz.

2.4.2.1. Bireyler için iş tatmininin önemi

- Bireyler için artan iş tatmini, kuruluşların iş ortamında daha büyük bir rol oynamasını sağlar (Hart, vd., 2016);
- Çalışanın yemek, içmek, barınma, saygı ve takdir gibi maddi ve manevi tüm ihtiyaçlarının doyduğunu hissettiği zamanki özgünlük ve yenilik dileğidir, bu durumdaki bireyler işlerini mükemmel ve farklı bir şekilde yapmaya daha isteklidirler (Mohammadi, vd., 2020).

- Kararlılık ve büyüme düzeyini artırmak, insan kaynaklarının iş tatmininin sağlamadaki etkendir ve işin personele sağladığı maddi ve fiziksel olmayan faydalar yaşamındaki gereksinimlerini karşılamaya yardımcı olduğu için kişi gelecekteki mesleğini ve yaşam memnuniyetini geliştirmeye daha isteklidir (Ledimo, 2015).

2.4.2.2. Kuruluşlar için iş tatmininin önemi

- İş tatmini, bireylerin performanslarına daha fazla odaklanmasını sağlar, böylece işi daha verimli hale getirir ve daha yüksek bir üretim seviyesine ulaşılır (Hart, vd., 2016)
- İş tatmini verimliliğin artmasına katkıda bulunur, ayrıca devamsızlık, grev ve şikayet oranlarının azaltılmasına da önemli katkı sağlar (Ledimo, 2015).
- İş tatmini, kurumdaki sadakat düzeyinin artmasına katkıda bulunur, bu nedenle çalışan, işinin kendi maddi ve maddi olmayan ihtiyaçlarını karşıladığını hissettiğinde bireyler kuruluşa daha bağlı hale gelir (Mohammadi, vd., 2020).

2.4.2.3. Toplum için iş tatmininin önemi

- İş tatmini, yüksek üretkenliğe ve ekonomik refaha katkıda bulunur (Hart vd., 2016; Mohammadi, vd., 2020).
- İş tatmini, yüksek büyüme oranlarına ve toplumun gelişimine katkı sağlar (Atıkbay ve Öner, 2020).
- İş tatmini, mal ve hizmetlerin kalitesine ve yüksek ihracat oranlarına katkıda bulunur.

2.4.3. İş Tatminine İlişkin Belirleyiciler

Çalışanların iş tatmininin etkileyen birçok neden vardır. Bir çalışanın iş tatmini seviyesini etkileyen dört faktör vardır: Bu faktörler şekil 2.6'da gösterilmiştir (Al-Ali vd., 2019).



Şekil 2.6. İş Tatminin Belirleyicileri (Al-Ali, vd., 2019).

Kişilik, bir çalışanın sürekli olarak sahip olduklarına dair düşünme, hissetme ve davranış biçimleri, çalışanların işleri hakkındaki duygu ve düşüncelerinin birincil faktörüdür. Bir çalışanın kişiliği, bir işle ilgili düşünce ve duygularının ne ölçüde olumsuz veya olumlu olduğunu etkiler (Erum, vd., 2020; Samancıoğlu, vd., 2020; Asgari, vd., 2020; Khan, vd., 2020). Örneğin, Beş Büyük Dışadönüklük özelliğine sahip bir çalışan, muhtemelen bu özelliğe sahip olmayan bir çalışandan daha yüksek bir iş tatmini seviyesine sahip olacaktır. Kişilik iş tatmini belirlemede yardımcı bir rol oynadığı ve kişilik kısmen genetik olarak belirlendiği için, araştırmacılar ve

akademisyenler genetiğın çalışanların iş tatminini etkileyip etkilemediğini merak etmişlerdir. Bununla birlikte, yaşamlarının ilerleyen yıllarında, farklı durumsal etkilere maruz kalmışlardır. Her bir ikiz çifti bazında, akademisyenler ve araştırmacılar, bir ikizin iş tatmini düzeyinin diğer ikizin düzeyiyle aynı olup olmadığını ölçtüler. (Magnotta ve Johnson, 2020).

Değerler, işin yol açması gereken sonuçlara ve çalışanların işte nasıl davranması gerektiğine ilişkin çalışanların beklentilerini temsil ettiği için iş tatmini seviyeleri üzerinde etkiye sahiptir. Örneğin, işin kendi yapısıyla ilişkili yüksek esas iş değerlerine sahip çalışanlar, zayıf esas iş değerlerine sahip çalışanlara göre daha meraklı ve kişisel olarak anlamlı bir işten mutlu olma olasılığı daha yüksektir. Güçlü dış çalışma değerlerine sahip çalışanlar, dışsal çalışma değerleri zayıf olan çalışanlardan daha iyi maaş veren bir işte mutlu olma olasılığı daha yüksektir (Zhang, 2020; Fontova-Almató, vd., 2020; Pagdonsolan, vd., 2020; Jin, 2020).

Pagdonsolan, vd., (2020); Jin, (2020), çalışma koşullarının iş tatmini için en fazla öneme haiz nokta olduğunu bildirmiştir. Ayrıca, çalışanların ne kadar sıkıldığı veya meraklı olduğu ve yöneticiler, asistanlar ve müşterilerle etkileşime girmesi, sıcaklık, kalabalıklık gibi çalışma ortamlarının durumu, gürültü seviyesi ve kuruluşa sağladığı fayda karşılığında çalışanlarına iş güvencesi sunmak ve ödeme yapmak gibi kuruluşun çalışanlarına davranış şekli çalışanların yürüttüğü görevlerdeki çalışma koşullarına ait unsurlardır. İşin ve istihdam eden kuruluşun herhangi bir özelliği, iş memnuniyetini etkilemede rol oynayan iş durumunun veya bağlamının bir parçasıdır (Zhang, 2020; Fontova-Almató, vd., 2020; Pagdonsolan, vd., 2020; Jin, 2020).

Sosyal etki, düşünüldüğünde iş tatmininin en son nedenidir. Başka bir deyişle, sosyal etki, çalışanların veya çalışma gruplarının bir çalışanın tutum ve davranışları üzerindeki etkisi olarak görülmektedir. Ayrıca, bir kişinin ait olduğu meslektaşlar, çalışma grupları ve bir kişinin yetiştiği ve içinde yaşadığı kültür, çalışanların iş tatmini düzeylerini etkileme potansiyeline sahiptir. İş arkadaşlarından gelen sosyal etki, iş arkadaşlarının sürekli yakınında olması, genellikle aynı tür işlere sahip olunması ve diğer çalışanlarla aynı ortak öğelere sahip olunması nedeniyle (örneğin, eğitim

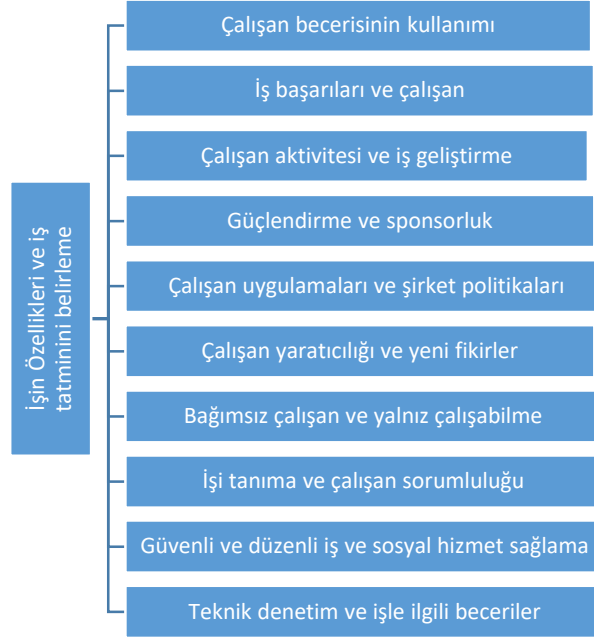
geçmişi) bir çalışanın iş tatmininin önemli bir belirleyicisi olabilir (Zhang, 2020; Fontova-Almató, vd., 2020; Pagdonsolan, vd., 2020; Jin, 2020).

2.4.4. İş Tatmini Teorileri

İş doyumu olgusunu açıklayan çeşitli şemalar veya modeller vardır. Her biri, iş tatmininin dört temel belirleyicisinden birini veya birkaçını yansıtır. Bunlar kişilik, değerler, çalışma koşulları ve sosyal etkidir (Zhang, 2020). Yani teoriler ve modeller, bir işçinin bir işten memnun olmasının ve diğer çalışanın mutsuz olmasının nedenlerini belirler (Zhang, 2020; Fontova-Almató, vd., 2020; Pagdonsolan, vd., 2020; Jin, 2020).

2.4.4.1. İş tatmini özellik modeli

İş tatmini özellik modeli, bir işi temel unsurlarına veya işin özelliklerine göre analiz ederek ve çalışanların her yönüyle ne kadar memnun olduklarını inceleyerek çoğunlukla iş koşulu faktörlerine vurgu yapmaktadır (Zhang, 2020; Fontova-Almató, vd., 2020). Ek olarak, araştırmacılar ve akademisyenler tarafından araştırılan çok sayıda iş yönü belgelenmiş ve aşağıdaki Şekil 2.7'te sunulmuştur. Ek olarak, çalışanların genel iş tatmini, işin her yönüyle ilgili memnuniyetlerinin toplanmasıyla belirlenir (Zhang, 2020; Fontova-Almató, vd., 2020; Pagdonsolan, vd., 2020; Jin, 2020).



Şekil 2.7. İş Tatminini belirlemenin bir parçası olarak İş Özellikleri

Herzberg'in Motive Edici Etken-Hijyen İş Tatmini Teorisi

İş tatmini kavramını açıklamaya ilişkin ikinci teori, Frederick Herzberg'in motive edici etken-hijyen teorisidir. Bu kavram, belirli iş türlerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerine odaklanmıştır (Zhang, 2020; Fontova-Almató, vd., 2020; Pagdonsolan, vd., 2020; Jin, 2020). Herzberg'in konsepti, her çalışanın motive edici ihtiyaçlar ve hijyen ihtiyaçlarından oluşan iki grup gereksinimi veya ihtiyacı olduğunu ortaya koymaktadır. Motive edici ihtiyaçlar, asıl işin kendisinin ne kadar zor olduğu ile ilgilidir. İşin özellikleri, örneğin ne kadar merak uyandırıcı olduğu gibi (Zhang, 2020; Fontova-Almató, vd., 2020), işteki özerkliktir ve sağladığı sorumluluk motive edici ihtiyaçları karşılar. Bununla birlikte, hijyen ihtiyaçları, işin yapıldığı psikolojik ve fiziksel bağlamla ilgilidir. İşin özellikleri, örneğin fiziksel çalışma koşulları ile yönetimin doğası, ücret miktarı ve iş güvenliği, hijyen gereksinimlerini karşılar (Zhang, 2020).

2.4.4.2. İş tatmini tutarsızlık modeli

İş doyumunu açıklamanın üçüncü teorisi, temel bir fikre dayanan tutarsızlık modelidir; çalışanların işlerinden ne kadar memnun olduklarını belirlemek için çalışanlar,

görevlerini veya işlerini bazı ideal işlerle karşılaştırır ve kıyaslar (Erum, vd., 2020; Samancıoğlu, vd., 2020). İdeal işler, çalışanların olması gerektiğini düşündükleri, olmasını bekledikleri, işlerinden istediklerini karşılayan işler olabilir (Erum, vd., 2020). İş tatmini tutarsızlık modelinde belirtildiği gibi, çalışanların ideal işlerine ilişkin beklentileri yüksek olduğunda, ancak bu beklentiler karşılanmadığında veya doğrulanmadığında çalışanlar memnuniyetsiz olacaktır. İş tatmini tutarsızlık modellerine göre, çalışanlar yeni pozisyonları beklentilerini karşılamadığında veya gerçekleştirmediğinde bazı iş tatminsizlikleri yaşarlar (Erum, vd., 2020; Samancıoğlu, vd., 2020; Asgari, vd., 2020; Khan, vd., 2020).

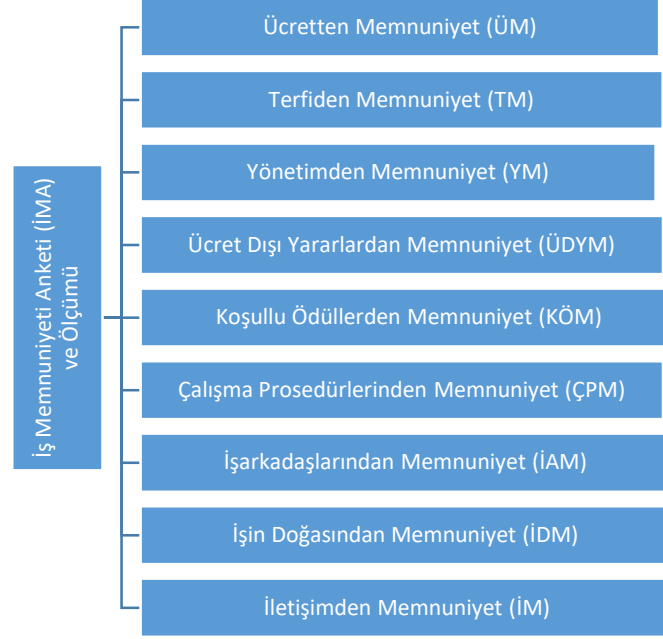
2.4.4.3. İş tatmini kararlı-durum teorisi

Son iş tatmini teorisi, kararlı durum teorisidir. Bu teori, her çalışanın, uyum düzeyi veya tutarlı durum olarak adlandırılan bir karakteristiği, mesleği yerine getirme seviyesine sahip olmasını önermektedir. Aslında, iş yerinde çalışanları tesadüfen tutarlı durumdan veya denge noktasından uzaklaştırabilecek birkaç durumsal öge veya durum vardır (Sweis, vd., 2019). Öyle olsa da, çalışanlar sonunda tutarlı durumlarına döneceklerdir. Örneğin, bir yükselmeyi kabul etmek, bir çalışanın istihdamını yerine getirme derecesini kısaca destekleyebilir; buna rağmen, sonunda tutarlı durum veya denge seviyesinin yeniden ziyaret edilmesi ile sonuçlanır (Sweis, vd., 2019; Yang ve Yang, 2019). Ayrıca, işin yerine getirilmesi uzun vadede biraz sabittir, tutarlı durum perspektifini destekler. Karakterin işçinin mesleğini yerine getirmesi üzerindeki etkisi, tutarlı durum perspektifine uygundur. Bir karakter iş tatmininin temel belirleyicilerinden biri olarak kabul edilir, iş tatmini zamanla istikrarlı hale gelecektir (Erum, vd., 2020; Samancıoğlu, vd., 2020; Asgari, vd., 2020; Khan, vd., 2020).

2.4.5. İş Tatmini Anketi (İTA) ve Ölçümü

Sweis, vd., (2019); Yang ve Yang, (2019); Cao, (2019); Khan, (2016) iş tatmini anketinin çok boyutlu bir öge anketi olduğunu bildirmiştir. Spector (2006), iş doyumuna dair maaştan memnuniyet (SWP), terfi imkanından memnuniyet (SPR), yönetimden memnuniyet (SWS), yan haklardan memnuniyet (SWFB) (Jarosova, vd., 2016), koşullu ödüllerden memnuniyet (SWCR) (Lepojevic, vd., 2018; Singh ve

Singh, 2019), işletim prosedürlerinden memnuniyet (SWOP) ve iş arkadaşlarından memnuniyet (SWC) şeklinde yedi bileşen önermektedir. Aşağıdaki paragraflarda, aşağıdaki Şekil 2.8'da sunulduğu gibi iş tatmini bileşenlerinin her biri ayrıntılı olarak işlenecektir:



Şekil 2.8. İş Memnuniyet Anketi (İMA) ve Ölçüm faktörleri.

Jarosova, vd., (2016); Sweis, vd., (2019); Cao, (2019)'a göre ücretten memnuniyet, eşitlik teorisi, ücret tatmini, çalışanların algıları ve diğerlerine referansla karşılaştırma süreçlerine dahili olana daha fazla güvenilir, örneğin, organizasyonda benzer pozisyonlarda veya haricen olan çalışanlarla karşılaştırma, veya diğer organizasyonlardaki benzer pozisyonlarda çalışanlarla çalışanların karşılaştırılması. Ayrıca, maaşla ilgili memnuniyet ve memnuniyetsizlik, çalışanların işe katkıları (maaşları) için faydalı olmaları gereken çıktılar ve kurumun girdilerine olan katkıları arasındaki tutarsızlıktan etkilenmektedir (Khan, 2016; Singh ve Singh, 2019).

Terfiden Memnuniyet (SPR), terfilerin çalışanlara kişisel gelişim fırsatları sağladığı, sorumluluklarını genişlettiği ve sosyal statülerini yükselttiği bağlamında fark edilebilir. Ayrıca, tanıtım fırsatlarının yeterince adil olduğunu düşünen çalışanlar, muhtemelen işlerinden daha fazla memnun kalacaklardır (Khan, 2016; Singh ve Singh, 2019).

Yönetimden memnuniyet konusunu ele alırsak ise doğrudan bir denetmenin davranışı, çalışanların iş tatmininin belirleyici bir yön olarak kabul edilmektedir (Singh ve Singh, 2019). Aslında çalışanların yöneticilerden memnuniyeti, çalışanların arkadaşlıklarını, karşılıklı anlayışlarını, motivasyonlarını, fikirlerini dinleme fırsatlarını artırmada rol oynamaktadır (Khan, 2016).

Çevresel faydalardan memnuniyet, maddi olmayan ve maddi olan faydalar şeklinde ikiye ayrılmıştır. Dahası, dışsal ve içsel çevresel faydalardaki bir artış, çalışanların dikkatini çekmede önemli bir rol oynayabilir. Sonuç olarak çalışanların performansını artırabilir ve kuruluşlarına olan bağlılıklarını artırabilir (Khan, 2016; Singh ve Singh, 2019). Koşullu Ödüllerden memnuniyette ise, çalışanlar tarafından kuruluş için yapılan iş katkıları, esasen takdir, tebrik ve ödül gibi koşullu ödüllerle ödüllendirilir (Khan, 2016). Personel, çabalarının kendi iş başarıları anlamında yeterince değer görmediğini veya yeterince tazmin edilmediğini anlarsa, işinden memnuniyetsiz görünür (Khan, 2016; Singh ve Singh, 2019). Eşitlik ve adaletin tanınması işlem prosedürlerinden memnuniyet, çalışanların işyerinde nasıl davrandıkları ve nasıl tepki verdiklerinin önemli belirleyici yönleridir (Khan, 2016). Çalışanların iş tatmini ve organizasyon kültürü, çalışanların hedef ve ihtiyaçlarının organizasyonun amaç ve ihtiyaçlarıyla, iş-yaşam dengesi ve fiziksel çalışma koşullarıyla nasıl birleştirildiğinden de etkilenir (Khan, 2016; Singh ve Singh, 2019; Jarosova, vd., 2016). İşlerin gereksinimlerini birlikte yerine getiren iş arkadaşlarından memnuniyet, çalışanların sosyal faktör ihtiyacı olarak kabul edilir. Böylelikle hem işbirlikçi hem de samimi çalışanlara sahip olmak aidiyet ihtiyacını karşılar ve yüksek iş tatmini sağlar (Khan, 2016). Bir çalışanın iş tatmini, çalışanların veya iş arkadaşlarının potansiyelinden, ait oldukları gruplardan ve kültürel maruziyetlerinden etkilenir (Khan, 2016).

2.4.6. İş Tatminin Boyutları

Olumlu ya da olumsuz, bireyleri etkileyen, işten tatmin ya da tatminsizliğe yol açan bir dizi faktör olarak tanımlanır. İş tatmininin en önemli belirleyicileri şunlardır (Pagdonsolan, vd., 2020; Jin, 2020):

- Ücret, bir işçinin kuruluştaki gerçekleştirdiği fiziksel aktivite için aldığı maddi karşılıktır. Ücretler önemsiz bir niyettir. Çünkü çalışmaların bir araya gelmesi ücretler ile mesleğin yerine getirilmesi arasında pozitif bir bağlantı olduğunu doğrulamaktadır. Bu ilişki, işletmenin insanlara makul bir ücret ödemesi gerektiğinin ve bu ücretin harcanan çabaya (Jin, 2020), çalışma koşullarına ve yaşam maliyetine uygun olduğunun önemli bir işaretidir (Kucharska ve Bedford, 2019; Qing, vd., 2019; Qaiser Danish, vd., 2019; Holland, vd., 2020; Lee, vd., 2020).
- Terfi, kurumdaki çalışanın belirli bir süre organizasyonda kalması nedeniyle başka bir işi ifa etmesi için yürürlükte olan mevzuata göre idare tarafından verilen karardır ve bu yeni iş, maaşın artması ve iyileştirilmesi ile mevcut işten daha fazla sorumluluk gerektirir (Qing, vd., 2019; Qaiser Danish, vd., 2019; Holland, vd., 2020; Lee, vd., 2020).
- Çalışanlar işyerlerinde kendilerini mutsuz hissettiklerinde çalışan devir hızının maliyeti daima yüksek olmaktadır. Ayrıca bu duygular her bir kişi tarafından ifade edilmesinin sonucunda çalışanlar işlerine daha az bağlılık gösterecek ve sonuç olarak organizasyondan fiziksel veya zihinsel olarak değişime yöneleceklerdir (Kucharska ve Bedford, 2019; Lee, vd., 2020).
- Çalışanların devir oranları, çalışanların işlerine olan bağlılıklarının azalmasına neden olan meslek iklimiyle ilgili hayal kırıklıklarından kaynaklanmaktadır. Çalışanların bu seçimi yapmasına neden olan muhtemel sonuçların araştırılması için çok sayıda inceleme yapılmıştır (Kucharska ve Bedford, 2019; Qing, vd., 2019; Qaiser Danish, vd., 2019; Holland, vd., 2020; Lee, vd., 2020). Bu, iş için başka açık yönler aramayı amaçlayan işyerlerinin değerlendirmesini içerir. Çoğunlukla ciro maliyetleri kuruluşları etkiler. Çalışanların cirosu, kuruluşların maliyetlerini ve verimliliğini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilir.
- İnsan kaynakları açısından iş tatmini, bir bireyin işini harekete geçirme işlevi gören işyerindeki memnuniyet duygusunu ifade eder. Bu, kendi kendine

memnun olma ya da tatmin değil, iş memnuniyetidir (Qaiser Danish, vd., 2019; Holland, vd., 2020; Lee, vd., 2020).

- İş tatmini, kişinin dürüstçe “işimden memnunum” demesine neden olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların herhangi bir gruplamasıdır. İş doyumu, çalışanın mesleğinden hoşlandığı ve hoşlanmadığı ölçüde hisleri anlamına gelir (Qing vd., 2019; Qaiser Danish vd., 2019; Lee vd., 2020).
- İş tatmini, kişinin verimli bir şekilde ifade edilen işlere yönelik duygu ve düşünceleri veya bilişsel olarak bir dereceye kadar iyilik veya hoşnutsuzluk deneyimidir (Qaiser Danish, vd., 2019; Holland, vd., 2020; Lee, vd., 2020).
- İş tatmini, birçok açıdan çalışanların işlerine yönelik duyguları, duyum ve düşüncelerini ve görüşlerini ifade eder (Kucharska ve Bedford, 2019; Qing, vd., 2019; Qaiser Danish, vd., 2019; Holland, vd., 2020; Lee, vd., 2020).
- Çalışanlar, ücret; fayda ilişkisi, karşılıklı etkileşim ve benzer diğer unsurlar açısından çalışma ortamını tanıy ve güvenmek ister. Çalışanların hoşnutsuzluk hissi işten ayrılma kararına yansır (Kucharska ve Bedford, 2019; Qing, vd., 2019; Qaiser Danish, vd., 2019; Holland, vd., 2020; Lee, vd., 2020).

2.4.6.1. Sosyal faktörler

Sosyal faktörler, aşağıda sunulan bazı unsurlara dayanmaktadır;

- Çalışma grubu bireyin çalışma ortamında başka bireylerle bulunduğu her ortamda, kendisi ile aralarındaki karşılıklı yararlarla doğrulanır. Çalışma grubu bir memnuniyet kaynağıdır, bunun tersi de geçerlidir (Pagdonsolan, vd., 2020; Jin, 2020). Grup ne kadar çok gerginlik ve sıkıntı kaynağına yakın olursa, ihtiyaçların karşılanmaması için bir neden olarak işlerine karşı o kadar çok memnun olmayan bireyler ortaya çıkacaktır (Pagdonsolan, vd., 2020; Jin, 2020).

- Bireylerin kültürel düzeyi: Bireyleri mesleki kavramlar konusunda eğitmek, mesleki yaşamdaki becerilerini geliştirmek ve onları çevreleyen koşullar bağlamında ortaya koymak kuruluşun görevidir. Bu eylemler kendilerini sorumlu hissetmelerine ve organizasyon içindeki yerlerinin daha fazla farkına varmalarına neden olur ve bunlar memnuniyet duygusu yaratan nedenlerdir (Fontova-Almató, vd., 2020; Pagdonsolan, vd., 2020; Jin, 2020).
- İşyerinde iletişim, üst yönetimden bireylere veya tam tersi yönde emir, talimat ve bilgilerin kolay akışı anlamına gelir, çünkü yönetim personeli arasındaki kolay iletişim, bireyleri kuruluşun hedefleri hakkında bilgilendirmeye yardımcı olurken, ayrıca bireylerin işlerinden memnuniyet düzeylerini yükseltmekte, iletişimsizlik ise çalışma grubunu dağılmaya yönlendirmektedir (Zhang, 2020; Fontova-Almató, vd, 2020).
- Yönetim tarzı, yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişki, hayal kırıklığı veya memnuniyette hayati bir rol üstlenir. Yönetici ile astları arasındaki kapsayıcı çalışma bağlantısı, astları için meşru bir endişe ışığında bir ilgi eksikliğine bağlıdır. Ayrıca, yönetici sadece yaratıcılığa ve amaca odaklanır ve astları ise sadece yaratıcılık aygıtlarını görür, patron iş yerinde bulunup ihtiyaçlarını karşılamadığı ve duygularını bilmediği sürece astlarının sadakatini ve memnuniyetini kazanamaz (Pagdonsolan, vd., 2020; Jin, 2020).

2.4.6.2. İşin doğası ile ilgili belirleyiciler

Erum, vd., (2020); Samancıoğlu, vd., (2020) tarafından çalışma saatleri ile dinlenme saatlerinin sayısı arasında negatif bir korelasyon olduğunu doğrulayan bir dizi çalışma yürütülmüştür. Ek olarak, işin niteliği ile ilgili belirleyiciler için aşağıdaki adımlar gereklidir.

- Saatler dinlenme ve özgürlük zamanına denk gelmiyorsa, çalışma saatleri bireye dinlenme zamanını kullanma özgürlüğü sağlar ve zamanı arttırır, bu da bireyi işinden daha memnun olmaya motive eder. Günde bir ve dinlenme

zamanı kullanan çalışan işten daha az memnun olacaktır (Zhang, 2020; Jin, 2020).

- İş tatmini belirlemede önemli rol oynayan işlev içeriği faktörleri, türü ve kapasitesi itibarıyla mesleğin özüdür. Ayrıca, kurumlar doğruluk ve yürütme hızına ihtiyaç duyar (Fontova-Almató, vd., 2020; Pagdonsolan, vd., 2020; Jin, 2020), tıpkı yerine getirme derecesinin olasılığı, işçinin birçok görevi yerine getirebildiği ve kendi tezahürleri gibi kişinin kapasitelerini vurgulayan bir şekilde davranması için onu güçlendirdiği kadar pratik bir çeşitliliğe sahip olduğu çalışmayla karşılaştırıldığında düşükse, tüm bunlar kişiyi yeniden canlandırmak kadar verimli hissetmeye sevk eder ve bunların tümü bireyi başarılı hissettirir ve aynı zamanda iş tatminini teşvik eder (Zhang, 2020; Pagdonsolan, vd., 2020).
- Başarı veya başarısızlık deneyimleri; Bireyin başarısı veya başarısızlığı, onu neyin memnun ettiği ve yeteneklerini ve elde edilenleri karşılaştıran şeyle bağlantılıdır. Başka bir deyişle, bir birey başardığının yeteneklerine eşit olduğunu veya aştığını gördüğünde, başarının heyecanını o kadar çok hisseder, bu da tatmine götürür, aynı zamanda bunun tersi de geçerlidir (Pagdonsolan, vd., 2020; Jin, 2020).
- Fiziksel faktörler, bireyi çalışma ortamında çevreleyen ve davranış biçimini, üretkenliğini, işe karşı davranışını, birlikte çalıştığı grubu, yönetimini ve ait olduğu organizasyonu doğrudan etkileyen tek şeydir. Örneğin, ışığın parlaklığı veya eksikliği ve çalışma ortamının temizliği gibi (Zhang, 2020; Fontova-Almató, vd., 2020; Pagdonsolan, vd., 2020; Jin, 2020).

2.4.7. İş Tatminini Etkinleştirmenin Yolları

Hart, vd., (2016); Mohammadi, vd., (2020); Ledimo, (2015) iş tatmini ve insan kaynakları davranışının, performans, devamsızlık, ciro, iş kazaları gibi bazı iş sonuçlarını doğrudan etkilediğini, kuruluşların düzenleyici adalet dahil olmak üzere bir dizi önemli yöntemi benimseyerek iş memnuniyetini artırmak için ellerinden

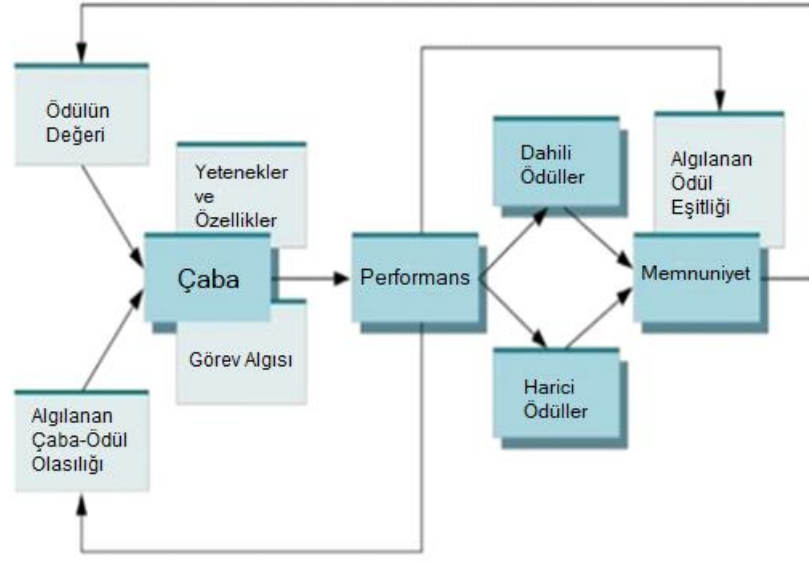
gelenin en iyisini yapmaya çalıştığını ve örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik ettiğini bildirmiştir.

2.4.8. Çalışma Ortamında İş Tatminin Rolünü Harekete Geçirmenin Yolları

Lambert, vd., (2019); Gárriz, vd., (2020)'e göre kuruluşlar her zaman yeterli derecede istihdamı sağlamak için proje ve tekniklerin kapsamını benimsemeye çalışır. Ayrıca insani varlık davranışını etkileyen bu projeler, insanların bir işi yerine getirmesini ve kuruluşların amaçlarını gerçekleştirme yolundaki gidişatı canlandırmayı hedeflemektedir. Ayrıca, bireyler isteklerinin yerine geldiği ve işlerinde daha dinamik oldukları belirli hedeflere ulaşmak için çalışırlar ve sonuca ulaşıldığını ve hedeflerine sahip olduklarını kabul ederler ve başardıklarında insanlar olduğundan daha tatmin edici olur, yani sonuç tatmin edici olur (Lambert, vd., 2019; Gárriz, vd., 2020). Ek olarak, memnuniyetin nasıl elde edildiğinin ve güvence altına alacağınız faktörlerin bir sonucu olarak, bu faktörler aşağıdaki gibi bir etkileşim modeli çizer.

2.4.9. İş Tatmini, Verimlilik ve Performans Arasındaki İlişki

Bu ilişkinin kalitesi, pazara sunma süresini ve ilişki yararını artırmak için bir dizi olay içerir (Hart, vd., 2016; Mohammadi, vd., (2020). Bununla birlikte, baskın görüş, bireysel performans ile verimlilik arasında pozitif bir bağlantı olduğu yönündedir. Sonuç olarak, aralarında sağlam bir bağlantının yokluğu, büyük çıktının bir doyum duygusu uyandıran iç ve dış ödüller getireceğini gösterir. Düşük performans gösteren insanlar, daha az ödül alacaklar ve mesleki eğitimlerinden daha az mutlu olacaklar (Hart, vd., 2016). Lawler ve Porter'ın (1967) ışığında, pozisyonların tam tersine iş yerine getirilmesine yol açtığını doğrulayan çok sayıda gerçek olduğunu fark ettiler. Ekteki grafik, bu noktayı daha detaylı açıklamak için oluşturulmuştur.



Şekil 2.9. Lawler Porter Modeli

Ayrıca işinde her zaman daha mutlu olan bireyler performansı iyi olan bireylerdir. Bu sözler gerçekte de çelişmez. İşlerinde ödüllendirilen bireyler iç ve dış değere sahipse bu ödüllerin eşit olduğunu ve bireylerin tatmin olacağını hissederler. Bu memnuniyet, performanslarını artırmalarına neden olur.

Araştırmalar, iş tatmininin sadece performansı iyileştirmediğini ve aynı zamanda yönetimin gelişmesine de sebep olabileceğini ortaya koymuştur.

- Örgütler içinde çalışan sirkülasyonu, bu kuruluşlar için külfetli bir durum olması ve kendileri için yüksek maliyetlere mal olması nedeniyle istenmemektedir (Pouramini ve Fayyazi, 2015). Bu durumun sebebi sadece iş tatminsizliği değildir. Dahası, kuruluşların dikkate alması gereken birçok başka faktör vardır. Bireylerin işleri ve organizasyona bağlılıkları nedeniyle memnuniyetsizlikleri ve diğer organizasyonlarda kendilerine sunulan işlerin varlığı gibi (Al-Douri, 2020).
- Devamsızlık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren devamsızlık oranı. İş tatmini seviyesi ne kadar yüksekse, devamsızlık sayısı o kadar düşüktür. Dahası, iki tür devamsızlık arasında ayırma yapma ihtiyacı vardır: gönüllü olarak devamsızlık ve işe gelmeme, örneğin hastalık gibi acil durumlardan ve

devamsızlıktan önce izin alma. Ek olarak, kuruluşlar için burada önemli olan, başlangıçta iş tatmini ile bağlantılı olan gönüllü devamsızlıktır ve kuruluşlar, bunun erken ortaya çıkmasının nedenlerinden kaçınmalıdır (Al-Douri, 2020).

- Sık şikayetler, bireylerden gelen şikayetlerin sayısını azaltır, bunun tersi durum da geçerlidir. Bireyler genellikle sendikalara giderek protestolar düzenler ve çözüm artık kuruluşun elinde değildir. Çünkü bireyler sürekli olarak memnuniyetsizdir ve taleplerinin uygulanmasına bireysel olarak ulaşamazlar (Pouramini ve Fayyazı, 2015; Al-Douri, 2020).
- İş Tatmini ve Güvenlik; iş tatminsizliği, bireylerin işlerini ifa ederken odaklanma eksikliğinden dolayı işyerinde kazalara ve yaralanmalara maruz kalmasına neden olur, bu kişiler işinden memnun olan bireylerin aksine işlerini yaparken daha dikkatli olacaklardır (Pouramini ve Fayyazı, 2015; Al-Douri, 2020).

2.4.10. Bireylerin Beceri ve Deneyimlerini Korumak İçin Programlar

Doss, vd., (2019); Lambert, vd., (2019); Gárriz, vd., (2020)'e göre bireylerin yaratıcılığını ve yenilikçiliğini geliştirmek için kuruluşlar tarafından benimsenen eylemler dizisidir. Bu planlar, şunlar dahil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere eğitim ve rotasyon için iyi planların geliştirilmesi, organizasyonun her seviyesindeki faaliyetler ile doğrudan ilgili olan son gelişmelerden haberdar olunması ve yönetmelik ve teşvik çerçevelerinin geliştirilmesi ve yönetimde modern yöntemlerin benimsenmesini içerir.

2.4.10.1. Uygun bir çalışma ortamını geliştirmek ve oluşturmak için programlar

Bu programlar, aşağıdaki yöntemlere göre uygun bir çalışma ortamı sağlamayı amaçlamaktadır (Doss, vd., 2019; Lambert, vd., 2019; Gárriz, vd., 2020)

- İdeal sağlık koşullarına uygun temiz bir iş yeri sağlamak

- Çalışma saatlerini bireylerin çabalarına adapte etmek ve dinlenmek için çalışma ihtiyaçları ilkesini benimsemek
- Gürültüyü izole etmek ve bireyleri işlerini yaparken rahatsız edecek ve performansı doğrudan etkileyecek her şeyi gidermek.

2.4.10.2.Eğlence programları ve bıkkınlıktan kaçınma

Kuruluşlar devam eden çalışmalar sonucunda oluşabilecek can sıkıntısı oranını düşürmeyi ve rutini değiştirmeyi amaçlayan bir grup programı ve aşağıdaki yöntemleri benimseyebilir:

- Bireylerin yaptıkları işlerin sayısının artması ve işlerinin performansı konusunda onlara daha fazla sorumluluk ve bağımsızlık veren iş zenginleştirme programları (Paiste ve Mullins, 2019).
- Örgütler tarafından benimsenen kariyer geliştirme programları ve görev sayısının artırılması ve çalışma kurallarının yatay olarak genişletilmesi amacı ile aynı sorumluluk ve yetki düzeyinde olması sağlanmıştır (Kahn, vd., 2020).
- Sosyal refah programları sosyal teşviklerin önemine dikkat çeker, özellikle bireylere ulaşım ve barınma sağlanması gibi mesleğin özellikleriyle doğrudan ilgili olmayan sosyal kulüpler, sosyal etkinlik salonları ve çocuklar için kreşler gibi, özellikle bu tür teşvikler birey için çok daha önem taşımaktadır (Coombs ve Newman, 2020).
- Üretim unsurlarını, özellikle insan unsurunu, iş yaparken bireysel ve toplu yaralanma risklerinden korumak ve güvence altına almak ve çeşitli yollarla bunlardan kaçınmak için kuruluşlar tarafından benimsenen güvenlik programları. Kurumlar bunu başarmak için bir dizi eylemde bulunabilir (Groh, 2019).

- İş segmentasyonu, mesleğin ayrıntılarını analiz etmek içindir ve nasıl uygulanacağını ve uygulama ile ilişkili riskleri bilmek amacıyla dikkatlice analiz edilmesidir (Groh, 2019; Coombs ve Newman, 2020).

2.4.10.3. Risk ve tehlike kaynağını belirleme

Çalışma ortamında mesleki tehlikeleri belirlemek ve bunlardan kaçınmak için aşağıdaki hususların dikkate alınmasında yarar vardır.

- Birinci risk türü, yara ve yanık gibi doğrudan fiziksel yaralanmalardan kaynaklanmaktadır ve erken uyarı çerçeveleri kurularak, çalışma ortamını düzenleyerek ve temizleyerek önlenabilir (Pouramini ve Fayyazi, 2015).
- İkinci risk türü, mesleğin icrasının bir sonucu olarak hastalığın bulaşmasıyla bağlantılıdır. Bu durumda, mekan sterilize ederek, koruyucu giysiler sağlayarak ve önceden uygun tıbbi analizler yapılarak önlenabilir (Pouramini ve Fayyazi, 2015; Al-Douri, 2020).
- Eğitim programları, mesleki becerileri ve yaralanmadan korunma eğitimini artırmaya yönelik programları, nasıl davranılacağını ve yaralanmaların nedenleri ve bunlarla nasıl başa çıkılacağına ilişkin kapsamlı açıklamalarla ilgili programları içerir (Pouramini ve Fayyazi, 2015; Al-Douri, 2020).

2.4.11. Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Dong, vd., (2020); Pouramini ve Fayyazi, (2015); Al-Douri, (2020); Musringudin, vd., (2017), örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet ve iş tatmini ile çalışanların işyeri adaleti algıları arasında ilişki olduğunu beyan etmişlerdir. Ayrıca, endüstriyel şirketlerde çalışan işçiler, bu şirketler gibi katmanlı olarak rastgele örnekleme ile seçilmiştir. Örgütsel adalet ve çalışan memnuniyetinin kurum için önemli olduğunu ortaya koymuşlardır.

Çalışanların iş tatmini, yöneticilerin örgütsel adaletine bağlıdır. Khan, (2016) dağıtımsal ve prosedürel adaletin ve bunların iş tatmini ile ilişkisinin olduğunu bildirmiştir. Prosedürel adaletin dağıtımsal adaletten daha önemli bir iş tatmininin öngörücüsü olduğunu ortaya koyarak grup-değer modelini kişisel sonuç modelinden daha fazla desteklemektedir. Azalması iş tatmini ile ilişkilerini değiştirmez.

Musringudin, vd., (2017) bu çalışmanın bulguları, çalışanın adaletle yönelik algı düzeyinin sonuçlarını belirlemek için kullanılan yollara (prosedür adaleti) göre daha yüksek olduğunu ima etmiş ve çalışanların dağıtımsal adalet ile aldıkları sonuçların adaletinin (Lamont, 2017; Pereira, vd., 2017; Keren-Paz, 2018) çalışanların iş tatmini düzeyini ve örgütsel bağlılığını arttırdığını hesap etmişlerdir. Çalışanların dağıtımsal ve prosedürel adalet algılarını bilmek ve uygun çalışma ortamı sağlamak için proaktif yaklaşımı dikkate alan kuruluşlar, çalışanların elde tutulmasıyla ilgili maliyetlerden fayda sağlayabilir.

Al-Douri, (2020); Musringudin, vd., (2017) örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamıştır. Adalet algısı, iş tatminine dair; yönetim, iş arkadaşı, ücret, terfi ve işin doğası olmak üzere beş boyuttan oluşur. Ayrıca örgütsel adalet ve iş tatmini arasında anlamlı pozitif ilişkiler olduğunu ortaya koymuşlardır. Örgütsel adaletin üç bileşeni için yürütülen korelasyon analizi, örgütsel adaletin iki boyutunun, yani dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin, iş tatmininin dört boyutu olan yönetim, iş arkadaşı, ücret ve terfi ile olumlu ilişkilere sahip olduğunu ve iş tatmini ile işin doğası arasında bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Prosedürel adalet iş tatmininin tüm boyutları için güçlü bir korelasyon göstermiştir. Ek olarak, çoklu regresyon dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adaletin iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Al-Douri, (2020); Musringudin, vd., (2017) örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD), iş güvensizliği, örgütsel bağlılık, örgütsel kimlik, iş tatmini ve iş değerlerinin etki, çeşitlilik ve beceri kullanımı ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının algılanan iş güvensizliği ile olumlu yönde, sözleşmeli öğretmenler gibi etki ve beceri kullanım çalışma değerlerini tatmin etme fırsatları ile negatif yönde ve kalıcı öğretmenler için örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve çeşitliliği tatmin etme

fırsatları ve beceri - kullanımı çalışma değerleri ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi, hem içsel hem de dışsal iş biliş değişkeninin iki tür örgütsel vatandaşlık davranışı ile farklı şekilde ilişkili olduğunu bulmuştur.

Doss, vd., (2019); Gárriz, vd., (2020) örgütsel adaletin memnuniyet, bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini göz önüne alarak, örgütlerin adil muamelesi ile çalışanlarının tutum ve davranışlarında fark yaratılabileceğini açıklamışlardır. Örgütsel adalet ile dağıtımsal, prosedürel, yönetsel ve iş tatmini olarak adlandırılan üç boyutu arasında güçlü ve doğrudan bir ilişki olduğunu doğrulamıştır. Amerikan ortaokullarındaki yöneticilerin örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkisini göstermek için yönetimde örgütsel adalet ve iş tatmini çalışılmıştır. Ayrıca, özellikle ücretler ve maaşlarla ilgili adaletsiz dağıtımdan kaynaklanan memnuniyetsizliklerini dile getirmişlerdir.

Dong, vd., (2020) iş tatmini, prosedürel adalet algıları ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki göreceli etkilerini belirlemek için yapılan çalışmada, iş tatmini, prosedürel adalet algıları ve örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini ortaya koymuştur.

Dong, vd., (2020); Khan, (2016); Pouramini ve Fayyazi, (2015); Al-Douri, (2020) iş tatmini ile vatandaşlık arasındaki ilişkinin iş tatmininin doğasından etkilenip etkilenmediğini incelemiştir. Açıkça, iş tatmininin bilişsel bir temeli yansıtabileceği ve duygusal bir temeli yansıtan iş tatmini ölçülerine göre örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla daha güçlü bir şekilde ilişkili olacağı varsayılmıştır. Çalışma ortamında bilgi temelli doyumun etkiye dayalı doyuma göre göreceli önemi desteklenmektedir.

Pouramini ve Fayyazi (2015), pozitif örgütsel davranışların iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışları ve çalışan bağlılığı ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu belirtmiştir ve bu ilişkiler örgütsel vatandaşlık davranışları yüksek olduğunda daha güçlüdür. Benzer şekilde Gyekye ve Haybatollahi (2015) iş tatmini ve yaş değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcısı olduğunu belirtmiştir. Özellikle yaş, bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı bir

yordayıcısıdır. Batı'daki araştırmaların aksine, yaşlı çalışanlar vatandaşlık davranışlarında genç çalışanlarından daha aktiftir. Veriler, iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir (Dong, vd., 2020; Khan, 2016). Yaşlı çalışanlarla karşılaştırıldığında, çalışanların vatandaşlık davranışları iş tatminden önemli ölçüde etkilenmiştir (Dong, vd., 2020; Khan, 2016; Pouramini ve Fayyazi, 2015; Al-Douri, 2020; Musringudin, vd., 2017).

Zahari, vd., (2019) bağlamsal başarı dört unsurdan oluşur: tutkunun sürekliliği, başkalarını desteklemek, yasalara ve yasaklamalara uymak ve organizasyonların amaçlarını özgürce savunmak. Bağlamsal performans dört unsurdan oluşur: coşkunun sürekliliği, başkalarına yardım, yasadışı prosedür takibi ve organizasyonun hedeflerini açık bir şekilde savunmak. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ve bağlamsal performans, her ikisi de işin rutin işlevlerini yerine getirmek için gerekenler dışındaki davranışlardan oluştuğu için tanımlayıcı özelliklerini paylaşır (Singh ve Singh, 2019; Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019). Hepsi de bu davranışların örgütün genel başarısına katkıda bulunmasına ihtiyaç duyar. Ek olarak, bu davranışların isteğe bağlı olduğu ve her çalışanın bunları gerçekleştireceği miktarı ve dereceyi seçtiği teması üzerinde de hemfikirdirler. Bağlamsal performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), maddesel alanların makul bir bölümünü paylaşırken, iki yapı arasında bazı önemli zıtlıklar vardır (Gerpott, vd., 2019; Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd., 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019). Hiyerarşik vatandaşlık davranışlarının (ÖVD) temel ihtiyaçlarından biri, resmi olarak tazmin edilmemesidir, bu da ilgili uygulama için geçerli bir durum değildir. Hiyerarşik vatandaşlık davranışı (ÖVD), belirli bir ücret türünü nihayetinde güçlendirebilir, ancak bu ödüller ters ve şüpheli olacaktır. Yürütme için davranışın ekstra bir görev olması gerekmez, sadece görev dışı olması gerekir. Mantıksal uygulama ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) arasındaki zıtlıklar azdır, gözden kaçması kolaydır, ancak bunların varlığı bilinmektedir (Arar ve Nasra, 2019; Dartey-Baah, vd., 2019; Atrizka, vd., 2020; Han, vd. 2019; Khan, vd., 2020; Zhao ve Zhou, 2019).

2.5. Önceki Çalışmalar

Bu araştırmada ele alınan örgütsel adalet, ÖVD ve iş tatmini üzerine daha önce yapılmış çalışmalar incelendiğinde üç değişken arasındaki ilişkiyi ele aldıkları için, bu araştırmanın konusu ile ilgili yedi çalışma seçilmiş ve yürütülme tarihine göre azalan sırayla düzenlenmiştir. Yedi araştırma, farklı çalışma ortamlarında ve farklı durumlarda gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaların farklı çalışma şeklinde ve çalışanlar üzerinde gerçekleştirildiği tespit edilmiştir.

Söz konusu çalışmalardan; Gori, vd., (2020), çalışanların refahını ve bireysel ve örgütsel performanslarını belirleyen önemli bir koruyucu değişken nedeniyle insan sermayesini destekleyen politikalar arasında merkezi bir rol oynayan çalışanların iş tatmini üzerinde durmuştur. Çalışmanın amacı, özellikle örgütsel adalet aracılığı ile değişimi kabul etmenin doğrudan ve dolaylı etkilerine ve alt boyutlarına odaklanarak, bireysel iş tatminini etkileyebilecek doğrudan eğilimsel ve örgütsel değişkenlerin katkısını incelemektir. Toplam 179 erkek ve kadın üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, İş Tatmini Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeğini tamamlamıştır. Bulgular, değişimin kabul edilmesinin iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ve aynı zamanda ÖA'nın kısmi aracılık etkisini ortaya koymuştur. Ayrıca, ÖA'nın arabulucu olarak alt boyutları (prosedürel, dağıtımıcı, bilgisel, kişilerarası adalet) dikkate alınarak derinlemesine incelendiğinde, anlamlı bir sınır toplam arabuluculuk modeli ortaya çıkmıştır.

Dong ve Phuong (2018) ise sosyo-ekonomik alanların çeşitliliğindeki entelektüel gelişmelere katkıda bulundukları için yüksek öğretim kurumlarına vurgu yapmıştır. Uzmanlar bu enstitülerde başkaca çalışmalar olsa da, örgütsel vatandaşlık davranışlarına (ÖVD) odaklanan hem kavramsal hem de ampirik çalışmalar azdır. Bu çalışma, örgütsel adalet ve iş tatmini etkisi altında bir ÖVD modeli geliştirmektedir. Katılımcılar kamu ve özel kurumlardan seçilmiştir. Sonuçlar, ÖVD'nin örgütsel performansı etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu ortaya koymuştur, ek olarak, personelin ulusal insan kaynakları ve ulusal ekonomi üzerindeki etkilerinin

performansını da. ÖVD'nin belirleyicilerini araştırmak için ÖA ve İD biçiminde kavramsal bir çerçeve önerilmiştir. ÖVD'nin, arabulucu olarak iş tatmini ile algılanan örgütsel adalet yoluyla sağladığı faydalar aydınlatılmıştır.

Nadir (2016), örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adaletin işle ilgili davranış ve tutumlar üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu değişkenlerin her ikisi de bir organizasyonun etkin çalışması için önemlidir. Gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerde ÖA ve ÖVD'nin ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar azdır. Çalışma, ÖA ve ÖV arasındaki bağlantıyı içermektedir. ÖA ve ÖVD arasındaki nedensel ilişki analiz edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel adalet üzerine etkileri araştırılmıştır. Veriler, farklı kamu hastanelerinin iki yüz doktorundan toplanmıştır. Kesitsel analiz yapılmıştır. Bu iki faktör arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının, prosedürel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet gibi örgütsel adalet faktörlerinden doğrudan ve dolaylı olarak etkilendiği görülmüştür.

Akbolat, vd. (2015) örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Ayrıca bu iki kavram üzerinde çalışanların sosyo-demografik değişkenlerine dayalı farklılıklar araştırılmıştır. Çalışma 2011 yılında Sakarya'da bir devlet hastanesinde gerçekleştirilmiştir. Anketten elde edilen verilerin geçerliği ve güvenilirliği, doğrulayıcı faktör analizi ve Cronbach's alpha katsayısı ile ölçülmüştür. Path çözümlemesinin sonuçları, prosedürel adalet ile etkileşimsel adalet arasında ve dağıtımsal adalet ile prosedürel adalet arasında ve dağıtımsal adalet ile etkileşimsel adalet arasında yüksek düzeyde kovaryans ilişkileri olduğunu göstermiştir. Etkileşimsel adalet ve dağıtım adaletinin hem dahili iş tatmini hem de harici iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Ancak, prosedürel adaletin kurum içi iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu ve harici iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Abu Tayeh (2012), Ürdün'deki bakanlık merkezlerinde çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma, dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel adalet biçimindeki örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları olan Yardımseverlik, Nezaket, Sportmenlik, Sivil

Erdem ve Vicdanlılık biçiminde olumlu bir etkisi olduğunu varsaymıştır. 326 katılımcıdan elde edilen verilerin analizinde, çalışanların dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algısı orta düzeyin üzerinde çıkarken, sonuçlarda yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı tespit edilmiştir. Sonuçlar, çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışını ve tüm boyutlarını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Dahası, örgütsel vatandaşlık davranışı, dağıtımsal ve etkileşimsel adaletten ziyade istatistiksel olarak prosedürel adaletle ilişkilendirilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, Ürdün'deki bakanlık merkezlerinde adaletin ve örgütsel vatandaşlık davranışının güçlendirilmesi tavsiye edilmektedir.

Fatimah, vd., (2011), Malezya Selangor'da örgütsel adaleti ve ortaokul öğretmenleri arasında örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. İkinci olarak, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlığın iş tatmini üzerindeki etkileri belirlenmiştir. Ayrıca araştırma, örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini ve örgütsel adalet arasındaki ilişkide aracı etkisini ortaya koymuştur. Organizasyon Adaleti Ölçeği (ÖAÖ), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) ve Minnesota Memnuniyet Anketi kullanılan ölçeklerdir: (MSQ). Bulgular, ÖA ve İD ile ÖVD ve İD'nin güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının iki değişken arasında bir arabulucu görevi gördüğü durumlarda örgütsel adaletin iş tatmini ile olumlu yönde önemli bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Zainalipour, Fini ve Mirkamali (2010) örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri araştırmaktadır. Çalışma ayrıca adalet algıları olan örgütsel adalet faktörlerinin; denetim, iş arkadaşı, ücret, terfi ve işin doğası olmak üzere beş boyuta sahip iş tatminine dair dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletin etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Veriler 120 öğretmenden toplanmıştır. Ayrıca bulgular örgütsel adalet ve iş tatmini arasında anlamlı pozitif ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel adaletin üç bileşenine ilişkin korelasyon analizi, örgütsel adaletin iki boyutunun yani dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin iş tatmininin dört boyutuyla, yani yönetim, iş arkadaşı, ücret ve terfi ile olumlu ilişkilere sahip olduğunu ve iş tatmini ile işin doğası arasında bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Prosedürel adalet, iş tatmininin tüm boyutları için önemli bir korelasyon gösterir. Çoklu

regresyon, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adaletin iş tatmini üzerindeki önemli etkisini ortaya koymaktadır.

Al-Zu'bi (2010) örgütsel adalet (dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet) ile iş tatmini ve çalışanların işyeri adaleti algıları arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Örneklem, çok katlı olacak şekilde rastgele örnekleme yoluyla seçilen Elektrik Sanayi Şirketlerinin 229 Ürdünlü çalışanından oluşuyordu. Araştırma bulguları, katılımcıların yaşı ile örgütsel adalet algıları arasında yalnızca bir tane anlamlı pozitif korelasyon olduğunu göstermektedir. Çalışanların iş tatmini, yöneticilerin örgütsel adaletine bağlıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet, işle ilgili davranış ve tutumları etkilemektedir. Bu değişkenlerin her ikisi de bir organizasyonun etkin çalışması için önemlidir. Gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerde ÖA ve ÖVD'nin ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar azdır. Çalışma, ÖA ve ÖV arasındaki bağlantıyı içermektedir. ÖA ve ÖV arasındaki nedensel ilişki analiz edilmiştir. Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemektedir. Kamu sektöründeki çeşitli hastanelerden iki yüz hekimden veriler elde edilmektedir. Kesitsel analiz kullanılmıştır. Sonuçlar, iki değişkenin önemli bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışının doğrudan ve dolaylı olarak örgütten etkilendiğini de göstermiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu çalışma örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlığın iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Ayrıca, katılımcıların üç kavrama ilişkin algı düzeyleri araştırılmıştır. Çalışmanın niteliğine ve hedeflerine dayanarak, tanımlayıcı bir yöntem kullanılmıştır. Bu yöntem, bu çalışmada incelenen üç değişken olan

örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri araştırmak için uygundur. Çalışma metodolojisi, çalışma için gerekli olan veriler, bu verilerin kaynakları, çalışmanın evreni ve örnekleme, üç çalışma değişkeni, ölçüm yöntemleri ve istatistiksel analizde temsil edilmektedir.

3.1. Araştırma Hipotezleri

Bu araştırmanın hipotezleri, Libya Milli Eğitim Bakanlığı'nın Trablus'daki merkez çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen çalışma temel alınarak belirlenmiştir. Söz konusu çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerine etkisini belirlemek hedeflenmiştir. Bu bağlamda çalışmanın hipotezlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

H1: Örgütsel adalet ve boyutları ile iş tatmini ve boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları ile iş tatmini ve boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Genel olarak, örgütsel adalet iş tatminini etkilemektedir.

H4: Genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı iş tatminini etkilemektedir.

H5: Genel olarak örgütsel adalet örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.

3.2. Çalışma İçin Gerekli Veriler ve Kaynakları

İkincil Veriler

Çalışmada, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini konularını ele alan önceki çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın konusunu veya yönlerinden birini ele alan süreli yayınlar, bilimsel dergiler, ulusal ve uluslararası yayınlar araştırılmıştır.

Birincil Veriler

Araştırmacı, birincil verileri elde ederken, Libya Milli Eğitim Bakanlığı'nın Trablus'daki merkez çalışanlarından oluşan çalışma örneklemine dağıtılan üç ölçek içeren bir anketin uygulanmasıyla verilerin toplanmasını sağlamıştır.

3.3. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırma evreni Libya Eğitim Bakanlığı Trablus'daki merkez çalışanlarından oluşmaktadır. Dolayısıyla veriler bu evren üzerinden belirlenen örneklemden toplanmıştır.

3.4. Örneklem ve Örneklemin Belirlenmesi

Çalışma örneklemini, 2019 yılı Trablus-Libya'daki Eğitim Bakanlığı'nın genel merkezinde bulunan tüm çalışanları içermektedir. Çalışan sayısı, yirmi iki (22) departman ve merkezde çalışanlar olmak üzere toplam 1146 bireydir, (Libya - Adalet Bakanlığı - Resmi Gazete - Sayı 14, Tarih 18/7/2012). Krejcie ve Morgan'a (1970) göre, %5 hata payı ve %95 güven seviyesi ile uygun örneklem büyüklüğü 278 çalışandır.

Araştırma evreni baz alındığında, araştırmacının hedef örneklemini Libya Eğitim Bakanlığı'ndaki çalışanlardır. Gerekli örneklemini belirlemek için, araştırmacı, Krejcie ve Morgan (1970) tarafından önerilen popülasyonun temsili olması için gereken örneklem büyüklüğünü %5 hata payı ve %95 güven düzeyinde etkili bir yöntem izlemiştir. Uygun örneklem büyüklüğü ise 278 çalışan olarak belirlenmiştir.

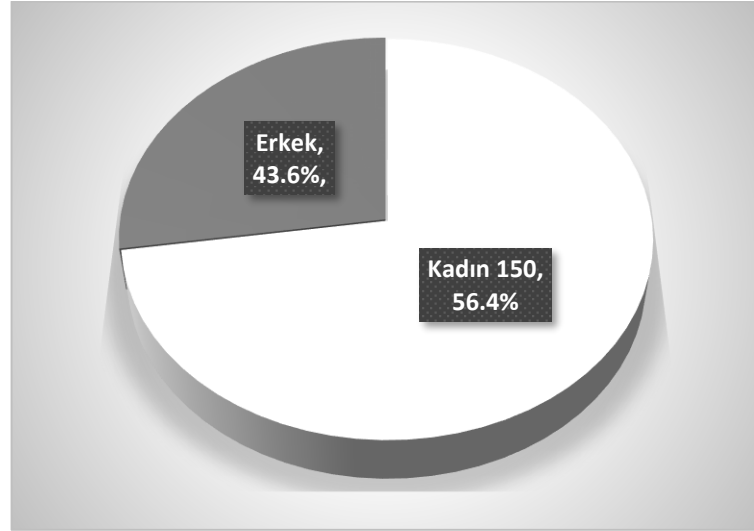
Libya Milli Eğitim Bakanlığı'ndan Bakanlık bünyesindeki yirmi iki departmandan elde ettiği bir çalışan örneklemini üzerinde araştırma yapmak için izin alınmış olup, söz konusu izin belgesi ise çalışmanın ekler kısmında yer almaktadır. Nisan 2019'da Libya Eğitim Bakanlığı'ndaki örneklem çalışanlarından veri toplamak için anketler kullanılarak basit bir örnekleme süreci benimsenmiştir. Mevcut basit rastgele örneklem, alt kümedeki her bir çalışanın popülasyonu temsil etmek üzere eşit bir seçilme olasılığına sahip olduğu bir çalışan popülasyonunun alt kümesini içermekteydi. Çalışma evreni (1146) çalışan arasından, (278) çalışandan oluşan bir örneklem büyüklüğü seçilmiştir. Örneklem, popülasyon büyüklüğünün %24,2'sini

temsil etmektedir. Excel soft wear programı, basit rastgele seçim işlevi için kullanılmıştır. Katılımcı çalışanların isimleri Excel dosyasına girilmiştir. RAND Fonksiyonu kullanılarak, bu çalışmanın örneklemini temsil etmek üzere Excel veri dosyasından basit rastgele örnekler seçilmiştir.

3.4.1. Örneklemin Sosyo Demografik Özellikleri

Tablo 3.1. Cinsiyet Değişkeni

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Erkek	116	43.6
Kadın	150	56.4
Toplam	266	100

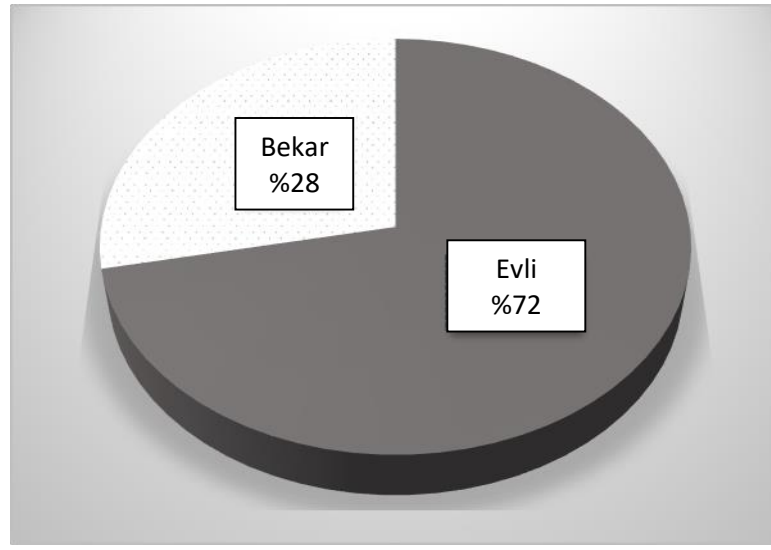


Şekil 3.1. Cinsiyet değişkeni

Tablo 3.1. ve Şekil 3.1 katılımcıların demografik profilini cinsiyetlerine göre sunmuştur. Erkeklerin yüzdesinin %43,6 (116 erkek), kadınlarınkinin ise %56,4 (150 kadın) olduğu görülmektedir. Bu nedenle, erkeklerin yüzdesinin kadın katılımcıların yüzdesinden daha küçük olduğu görülebilir. Libya gibi gelişmekte olan ülkelerdeki çalışanların çoğunluğunun erkek olduğu gerçeğini yansıtmayabilir.

Tablo 3.2. Medeni Durum Değişkeni

Medeni hali	Sayı	Yüzde
Evli	191	71.8
Bekar	75	28.2
Toplam	266	100



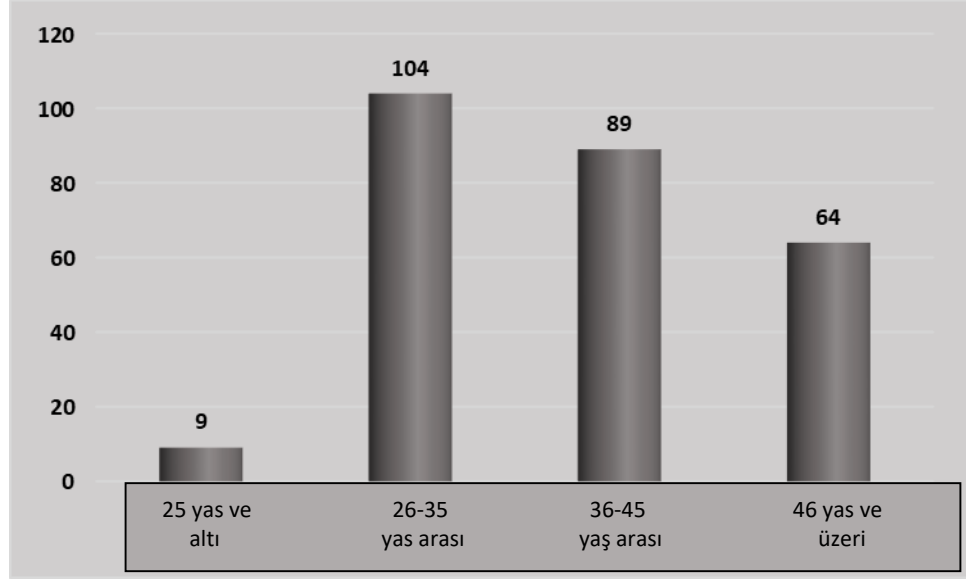
Şekil 3.2. Medeni durum değişkeni

Tablo 3.2. ve Şekil 3.2 demografik profili medeni durumu açısından göstermektedir. Görüldüğü gibi evli olanların oranı %72 (191 cevaplayıcı), bekarların oranı ise %28,2'dir.

Tablo 3.3. Yaş değişkeni

Yaş Aralıkları	Sayı	Yüzde
25 yaş ve altı	9	3.4
26 ila 35 yaş arası	104	39.1
36 ila 45 yaş arası	89	33.5
46 yaş ve üstü	64	24.1

Toplam	266	100
--------	-----	-----



Şekil 3.3. Yaş aralıkları değişkeni

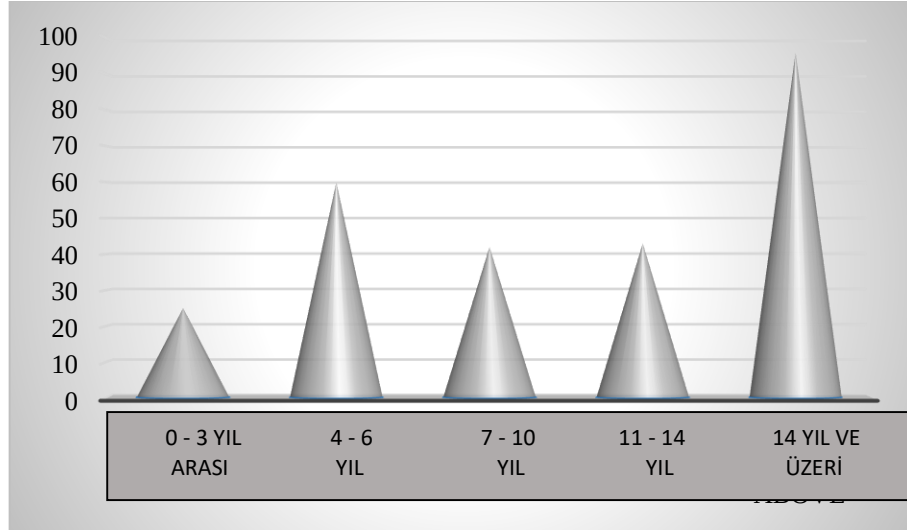
Tablo 3.3. ve Şekil 3.3 katılımcıların yaş aralıklarını göstermektedir. Yaş aralığı 26 ila 35 yaş arasında olan katılımcıların yüzdesi en yüksek (% 39,1) ve ikinci en yüksek yüzde (% 33,5) 36 ila 45 yaş arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların en düşük yüzdesi (%3,4) ile 25 yaş ve altı kategoridir.

Tablo 3.4 ve Şekil 3.4, katılımcıların aynı kurumda çalışma sürelerine ilişkin demografik verileri açıklamaktadır. Katılımcıların %9,4'ü 0 ile 3 yıl, %22,6'ı 4-6 yıl ve % 36,1'i 14 ve üzeri yıl deneyime sahip oldukları görülmüştür.

Tablo 3.4. Aynı kurumda çalışma süresi

Yıl Aralıkları	Sayı	Yüzde
0 ila 3 yıl arası	25	9.4
4 - 6 yıl	60	22.6

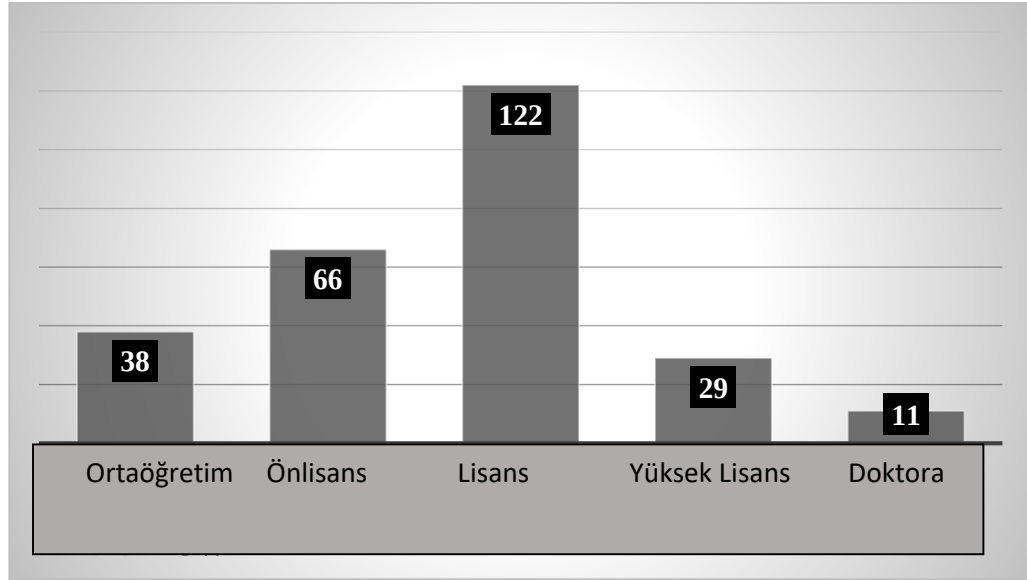
7 - 10 yıl	42	15.8
11 - 14 yıl	43	16,2
14 yıl ve üstü	96	36.1
Toplam	266	100



Şekil 3.4. Tenor değişkeni

Tablo 3.5. Eğitim Düzeyi Değişkeni

Eğitim Düzeyi	Sayı	Yüzde
Orta öğretim ve altı	38	14.3
Ön Lisans	66	24.8
Lisans	122	45.9
Yüksek Lisans	29	10.9
Doktora	11	4.1
Toplam	266	100

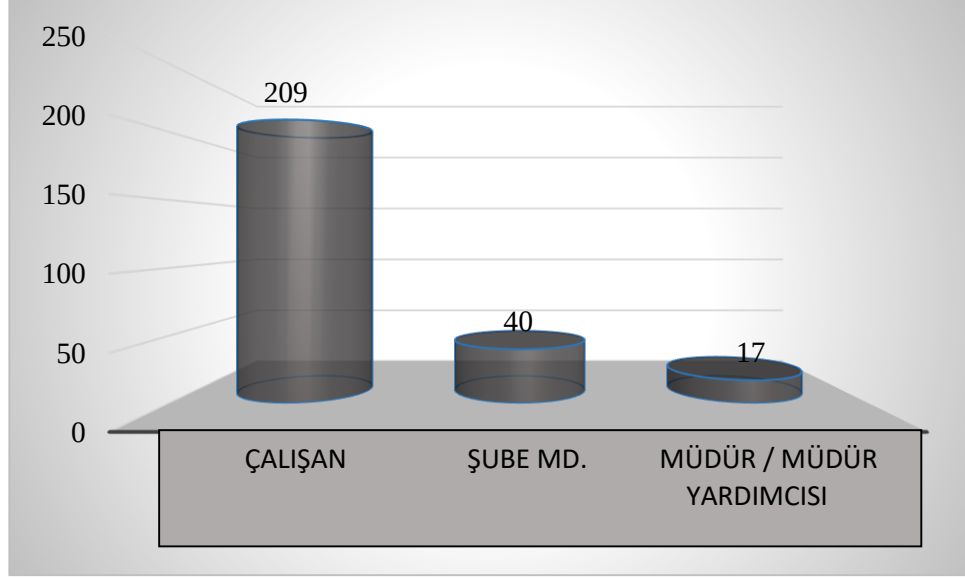


Şekil 3.5. Eğitim değişkeni

Tablo 3.5 ve Şekil 3.5 katılımcıların eğitim düzeyini göstermektedir. Lisans diplomasına sahip yanıtlayanların yüzdesi, diğer eğitim diplomalarına kıyasla yanıtlayanlar arasında en yüksek orana (%45.9) sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 3.6. Görev durumu

Görev durumu	Sayı	Yüzde
Çalışan	209	78.6
Şube Müdürü	40	15.0
Müdür / Müdür Yardımcısı	17	6.4
Toplam	266	100



Şekil 3.6. İş değişkeni

Aşağıdaki Tablo 3.6 ve Şekil 3.6'daki veriler, katılımcıların işinin demografik verilerini göstermektedir. En yüksek yüzde, %78,6 ile 209 çalışana yönelik olduğu görülmüştür.

3.5. Veri Toplama Aracı (Anket- Ölçek)

Bu çalışmada, ölçmek ve araştırmak üzere üç kavram ele almıştır. Birincisi örgütsel adalet, ikincisi ÖVD ve üçüncüsü ise iş tatminidir. Araştırmacının bu kavramları ölçmek için kullanılan ölçekleri tanıması amacıyla Arapça, Türkçe ve İngilizce dillerinde çeşitli çalışmalar gözden geçirilmiştir, Abu Tayeh (2012), Al-Zu'bi (2010), Dong ve Phuong (2018), Nadir (2016) ve Moorman (1991). İlgili çalışmalarda dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adaleti içeren örgütsel adalet ölçeği ile ilgili olarak bu üç değişkenin yöntem ve ölçeklerinin gözden geçirilmesi, üç ölçeğin seçilmesine yol açmıştır. Örgütsel adalet ölçeği Niehoff ve Moorman (1993) ve Villanueva (2006)'nın çalışmasından alınmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği için Chen (2011); Walz ve Niehoff (1996) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. İş tatmini ölçeği ile ilgili olarak, ödeme alt ölçeği, terfi alt ölçeği, yönetim alt ölçeği, yan haklar alt ölçeği, koşullu ödüller alt ölçeği, çalışma prosedürleri alt ölçeği, çalışma arkadaşları alt ölçeği, işin niteliği alt ölçeği ve iletişim alt ölçeği incelenmiştir. Bu ölçek, Spector, P.E. (1985) ve Watson, Thompson & Meade (2007) 'in gerçekleştirdikleri çalışmalardan alınmıştır. Bu çalışmada kullanılan üç ölçeğin

güvenirlik ve geçerlilik işlemleri daha önce farklı çalışmalar için hazırlanmıştır. Bununla birlikte, Cronbach's Alpha katsayısı ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yukarıdaki ölçeklerle elde edilen verilerin güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmek için kullanılmaktadır. Üç ölçek, yetkili tercüme bürosu (ek 2) tarafından Arapça'ya çevrilmiştir.

3.5.1. Veri Toplama Süreci

Bu çalışmanın amacı ile ilgili detaylar araştırmacı tarafından katılımcılara anlatılmıştır. Her ankette, gizli değerlendirmelerle birlikte çalışmanın hedeflerinin kısa bir girişini içeren bir kapak mektubu yer almaktadır. Bu nedenle, araştırmacı anketin her bir maddesinin nasıl cevaplanacağına dair katılımcılara yol göstermektedir.

Anketler Nisan 2019'da yapılmıştır. Veri toplama, ilk olarak bu çalışma popülasyonunda yer alan 50 çalışan arasında denenmiştir. Araştırmacı notlar almış ve çalışmaya katılan pilot örneklemden bir dizi maddenin netlik düzeyini iyileştirmeye yönelik bir geribildirim elde etmiştir. Pilot çalışmanın bir sonucu olarak bir dizi madde revize edilmiştir.

Bir hafta sonra toplam (278) anket dağıtılmıştır. Tamamlanan anket sayısı (266) dır. Bu anketlerin toplamı, popülasyonun %23,3'ünü temsil etmektedir.

3.5.2. İstatistiksel Analiz

Tezde verilerin analizinde, sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan İstatistik Paketi Programı (SPSS) kullanılmıştır. Veri analizlerinde yol analizi, regresyon analizi, basit Pearson korelasyon analizi, faktör analizi ve Alpha Cronbach güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

3.6. Normallik Testi

Normallik testinin temel amacı, toplanan verilerin normal bir dağılıma sahip olup olmadığını belirlemektir. Kesin olarak, test, veri setinin normal olarak dağılıp dağılmadığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Spesifik olarak, Kolmogorov-

Smirnova, sıfır hipotezini test etmek için kullanılır, "örnek normal bir dağılımdan gelir ve alternatif, örneklemin normal bir dağılımdan olmamasıdır" (Ruppert, 2014, s.66). Normallik testinin temel amacı, parametrik test istatistiklerinin (örneğin, korelasyon ve regresyon analizi) çalışma hipotezlerini test etmek için kullanılıp kullanılamayacağını göstermektir.

3.7. Geçerlilik Analizi

Çalışmada toplanan verilerin analizinde ilk olarak örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ölçeklerinin geçerliliğine ilişkin analizlere yer verilmiştir. Ölçeklerin içerik geçerliliğinin sağlanmasında aynı zamanda örgütsel davranış ve yönetim alanında çalışan akademisyenlerden destek alınmıştır. Ayrıca, çalışmada doğrulayıcı faktör analizi yapılarak her bir ölçeğin geçerliliği doğrulanmıştır.

3.8. Güvenilirlik Analizi

Bir ölçek güvenilirliğinin, ölçülmesi amaçlanan şeyde hangi değişken veya yapı grubunun ne ölçüde tutarlı olduğunu değerlendirdiği bilinmektedir (Hair, Anderson, Black ve Babin, 2016). Sonuç olarak, bu bölümün amacı, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ölçeklerinin aynı bulguları tekrarlanan denemelerde üretme becerisini değerlendirmektir.

Cronbach's Alpha katsayısının değeri 0,70'e eşit veya daha büyük olduğunda ($\geq$), bu, ankette sunulan maddelerin mevcut yapıları veya örgütsel adaleti, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını ve iş tatmini ölçeklerinin boyutlarını ölçme özelliğine sahip olduğunu gösteren kabul edilebilir bir iç tutarlılığa sahip olduğunu gösterir (Hutchinson ve Johnston, 2004; McMinn, vd., 2009; Saunders, vd., 2007). Bu nedenle, mevcut araştırmanın ölçeklerinin güvenilirliğini değerlendirmek için Cronbach's alpha tekniği kullanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. VERİLERİN ANALİZİ

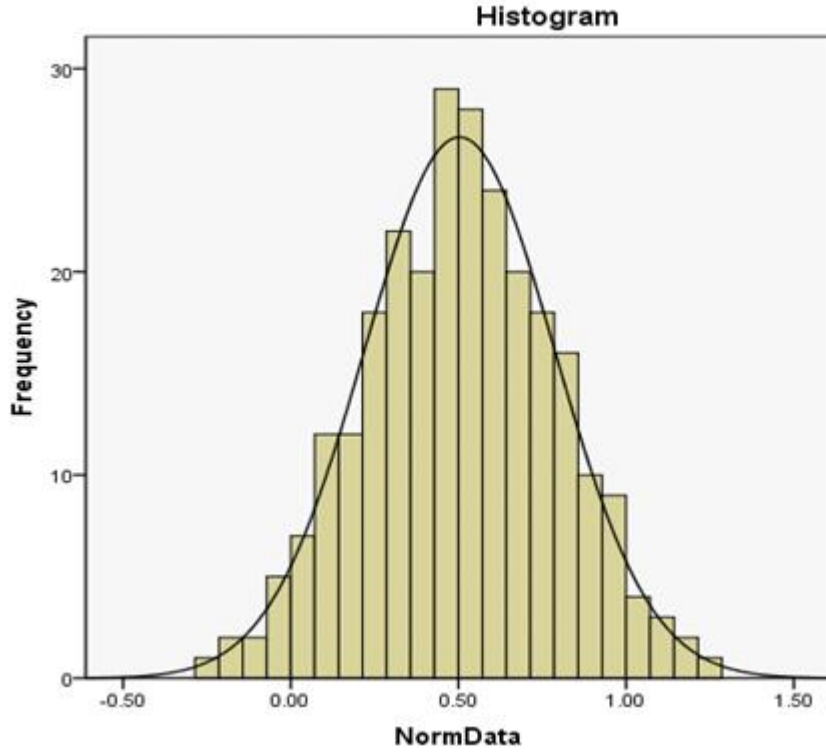
Bu bölüm, üç ölçeğin her biri için veri normalliğinin yanı sıra güvenilirlik ve geçerliliğin sonuçlarını içermektedir. Ayrıca bu araştırma hipotezinin test edilmesinin sonuçları sunulmuştur.

4.1. Normallik Testi

Normallik testinin temel amacı, toplanan verilerin normal bir dağılıma sahip olup olmadığını belirlemektir. Kesin olarak, test, mevcut veri setinin normal olarak dağılıp dağılmadığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Aşağıdaki Tablo 4.1 ve "Histogram" ın altındaki Şekil 4.1 ile gösterildiği gibi, mevcut veriler normal olarak dağılmıştır. Spesifik olarak, aşağıdaki Tablo 4.1'deki sonuçlardan Kolmogorov-Smirnova'nın olasılık-değerinin $0.200 > 0.05$ olduğu, yani bu değer sıfır hipotezinin desteklendiğini gösterdiğine karar vermiştir. Açıkça, sıfır hipotezi "örneklemin normal bir dağılımdan geldiğini ve alternatifin de örneğin normal olmayan bir dağılımdan gelmesi" olduğunu belirtmektedir (Ruppert, 2014: 66). Ayrıca, aşağıdaki Şekil 4.1'de gösterilen histogram, mevcut örnek verilerin yakın simetrik olduğunu ve örnek verilerin normal olarak dağıldığını göstermektedir. Son olarak, bu araştırma çalışması, normallik testi ve histogramın bulgularının, path çözümlemesi ve regresyon analizi gibi parametrik testin istatistiklerinin, kesinlikle çalışmanın mevcut hipotezlerini test etmek için kullanılabilir olduğunu ortaya koymuştur.

Tablo 4.1. Normallik testleri

Kolmogorov-Smirnova			
Tarih	İstatistik	df	Sig.
	.020	265	.200



Şekil 4.1. Verilerin normal dağılımını temsil eden Histogram

4.2. Ölçeklerin Güvenilirliği ve Geçerliliği

4.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Örgütsel adalet üç alt boyutuyla toplam on dokuz (üç alt ölçeğe veya alana dağıtılan 19 madde) alt değişkenden oluşmaktadır. Bunlar dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalettir. Bu ölçek Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiştir. Yönetim araştırmacıları tarafından sıklıkla kullanılmış olup on dokuz (19) değişkenden oluşmaktadır.

Tablo 4.2. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Standardize Edilmiş Maddeye dayalı Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,912	,909	19

Tablo 4.2'de sunulan verilerden elde edilen Cronbach alpha değeri örgütsel adalet ölçeği için 0.912'dir.

Tablo 4.3. Örgütsel Adalet ölçeği için Özet Madde istatistikleri

	Ortalama	Minimum	Maksimum	Aralık	Maksimum / Minimum	Varyans	Madde Sayısı
Madde Ortalaması	3,039	1,658	3,650	1,992	2,202	,240	19
Madde Varyansları	1,354	,852	1,675	,823	1,965	,037	19

Örgütsel Adalet ölçeği için özet madde istatistikleri tablo 4.3'te sunulmuştur. 5'e en yakın ortalama değer, yüksek katılımcıların öğelerin içeriği konusunda hemfikir olduğunu gösterir. Katılımcıların on dokuz maddedeki ortalama puanı 3.039'dur.

Tablo 4.4. Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Madde-Toplam Cronbach's Alpha istatistikleri

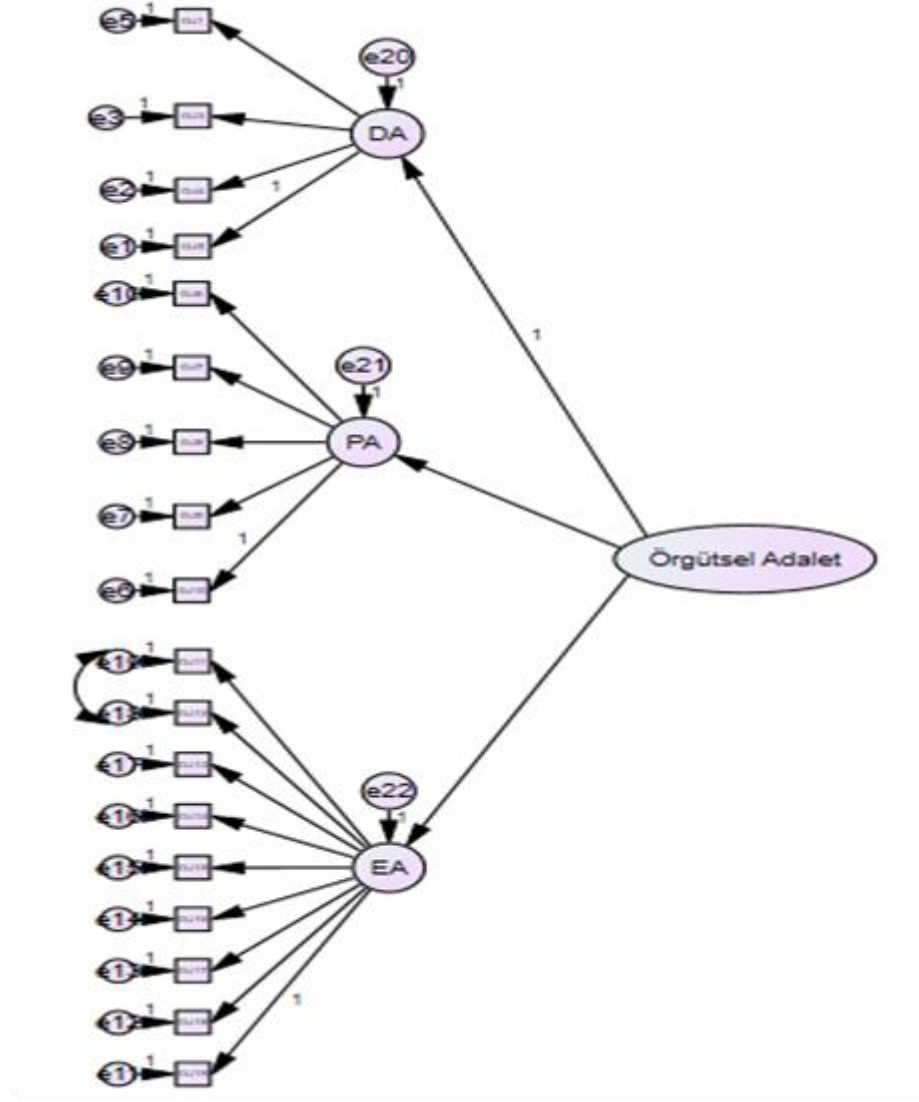
Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Kare Çoklu Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
ÖA1	54,43	178,156	,329	,354	,914
ÖA2	56,09	186,935	,067	,216	,918
ÖA3	54,85	176,427	,368	,407	,913
ÖA4	55,85	180,347	,272	,311	,915
ÖA5	54,59	174,370	,438	,337	,911
ÖA6	54,71	171,559	,544	,404	,908
ÖA7	54,65	166,969	,679	,618	,905
ÖA8	54,51	169,700	,635	,575	,906
ÖA9	54,42	168,207	,658	,542	,905
ÖA10	54,78	173,673	,511	,333	,909

ÖA11	54,10	172,270	,555	,558	,908
ÖA12	54,12	170,419	,605	,615	,907
ÖA13	54,73	165,834	,659	,547	,905
ÖA14	54,37	168,506	,700	,644	,905
ÖA15	54,61	164,277	,736	,644	,903
ÖA16	54,79	165,148	,701	,619	,904
ÖA17	54,66	166,407	,709	,695	,904
ÖA18	54,59	164,401	,753	,718	,903
ÖA19	54,61	163,410	,762	,724	,902

Maddenin silinmesi durumunda Cronbach's Alpha'nın tüm değerleri yaklaşık olarak kapalıdır, bu da yakın maddelerin örgütsel adalet ölçeği için toplam güvenilirliğe katkılarını gösterir. Genel olarak, Cronbach's Alpha katsayısı 912, anketin kabul edilebilir bir iç tutarlılığa sahip olduğunun kanıtıdır. Gliem ve Gliem (2003: 87), Cronbach's alpha güvenilirlik değerinin normalde 0 ile 1 arasında değiştiğini belirtmektedir. Bununla birlikte, Cronbach's alpha katsayısı 1'e ne kadar yakınsa, ölçekteki öğelerin iç tutarlılığı da o kadar büyüktür. Örgütsel adalet ölçeğinin geçerliliğine ilişkin sonuçlar ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.5. Örgütsel Adalet Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	χ^2	sd	χ^2/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Kabul Edilebilir Kriter			≤ 5	$\geq ,85$	$\geq ,95$	$\geq ,90$	$\leq ,08$	$\leq ,08$
Örgütsel Adalet	331,304	131	2,529	,872	,921	,908	,076	,0526



Şekil 4.2. Örgütsel Adalet Ölçeği DFA sonuçları

Tablo 4.5 ve şekil 4.2'deki istatistikler, örneklemin söz konusu verilere nasıl uyduğunu belirten örgütsel adalet uyum iyiliği (GFI) değerlerinin, 0.872 ölçümü ile kabul edilebilir değerler dahilinde olduğunu göstermektedir. Toplam örneklem için çizilen modelin değerlerinin uygunluk-iyilik durumu incelendiğinde, modelin iyi bir uygunluğa sahip olduğu görülmüştür. Model için iyi bir uyum, RMSEA ve SRMR değerlerinin 0.05'in altında olmasıdır ve bu değerlerin 0.08'in altında olması kabul edilebilir bir uygunluk iyiliği değerine sahip olduğunu gösterir. SRMR değerlerine göre kabul edilebilirdir ve RMSEA iyi uyum değerlerine sahiptir. GFI = 0.872 olarak hesaplanmıştır ve söz konusu değerler açısından bu model ile iyi bir uyum içinde

görülmektedir. Uygunluk indekslerinden CFI = 0.921 elde edilmiştir. CFI uyum değerleri 0,90'dan yüksek olduğu için modelin iyi bir uyum gösterdiği söylenebilir.

Tablo 4.6. Örgütsel Adalet DFA Faktör Yükleri

Maddeler	Faktör Yüğü
ÖA5	0,654
ÖA4	0,416
ÖA3	0,721
ÖA1	0,637
ÖA10	0,552
ÖA9	0,743
ÖA8	0,773
ÖA7	0,811
ÖA6	0,584
ÖA19	0,86
ÖA18	0,848
ÖA17	0,812
ÖA16	0,785
ÖA15	0,788
ÖA14	0,754
ÖA13	0,696
ÖA12	0,642
ÖA11	0,569

Tablo 4.7. Örgütsel Adalet Madde Bazlı Anlamlılık Durumu

		Alt ölçek	Tahmin	S. E.	C.R.	P
DA	<---	Orgutseladalet_	1			
PA	<---	Orgutseladalet_	1,549	0,347	4,468	***
EA	<---	Orgutseladalet_	2,441	0,461	5,298	***
ÖA5	<---	DA	1			
ÖA4	<---	DA	0,583	0,108	5,411	***
ÖA3	<---	DA	1,106	0,149	7,416	***
ÖA1	<---	DA	0,938	0,125	7,488	***
ÖA10	<---	PA	1			
ÖA9	<---	PA	1,446	0,168	8,602	***
ÖA8	<---	PA	1,444	0,168	8,594	***
ÖA7	<---	PA	1,624	0,184	8,806	***
ÖA6	<---	PA	1,133	0,153	7,417	***
ÖA19	<---	EA	1			
ÖA18	<---	EA	0,959	0,053	18,165	***
ÖA17	<---	EA	0,89	0,053	16,804	***

ÖA16	<---	EA	0,918	0,058	15,69	***
ÖA15	<---	EA	0,914	0,058	15,818	***
ÖA14	<---	EA	0,76	0,052	14,638	***
ÖA13	<---	EA	0,834	0,064	12,944	***
ÖA12	<---	EA	0,669	0,058	11,588	***
ÖA11	<---	EA	0,579	0,058	9,935	***

Doğruları faktör analizi (DFA), ölçekteki hangi maddelerin alt ölçekler için en iyi yordayıcı olduğunu belirlemek adına kullanılan bir veri azaltma tekniğidir. On dokuz maddenin tümünün ölçeğe dahil dilmesi anlamlı çıkmıştır.

Tablo 4.8. Örgütsel Adalet Ölçeğinde Maddelerin Faktörlere Dağılımı

Örgütsel Adaletin Alt Boyutları	Madde Numarası
Dağıtımsal adalet	1-3-4-5
Prosedürel adalet	6-7-8-9-10
Etkileşimsel adalet	11-12-13-14-15-16-17-18-19

Maddelerin faktörlere dağılımı Tablo 4.8'de sunulmuştur. Buna göre dağıtımsal adalet faktörüne 4, prosedürel adalet faktörüne 5 ve etkileşimsel adalet faktörüne ise 9 maddenin girdiği belirlenmiştir.

4.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerliliği

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği bireye ve örgüte yönelik fedakarlık ve nezaket davranışlarını içermektedir. Ölçek, Chen (2011) ve Walz ve Niehoff (1996) tarafından geliştirilen ölçeklerden yararlanılmıştır. Ölçek on altı maddeden oluşmaktadır.

Tablo 4.9. ÖVD Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Standardize Edilmiş Maddeye dayalı Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,896	,898	16

Verilerden elde edilen Cronbach's alpha değeri Tablo 4.9'da sunulmuştur. Cronbach Alpha değeri, on altı maddeden oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği için 0.898'dir.

Tablo 4.10. ÖVD Ölçeğine İlişkin Özet Madde İstatistikleri

	Ortalama	Minimum	Maksimum	Aralık	Maksimum / Minimum	Varyans	Madde Sayısı
Madde Ortalaması	3,696	2,590	4,079	1,489	1,575	,116	16
Madde Varyansları	1,042	,677	1,450	,774	2,143	,045	16

Tablo 4.11. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği İçin Madde-Toplam Cronbach's Alpha istatistikleri

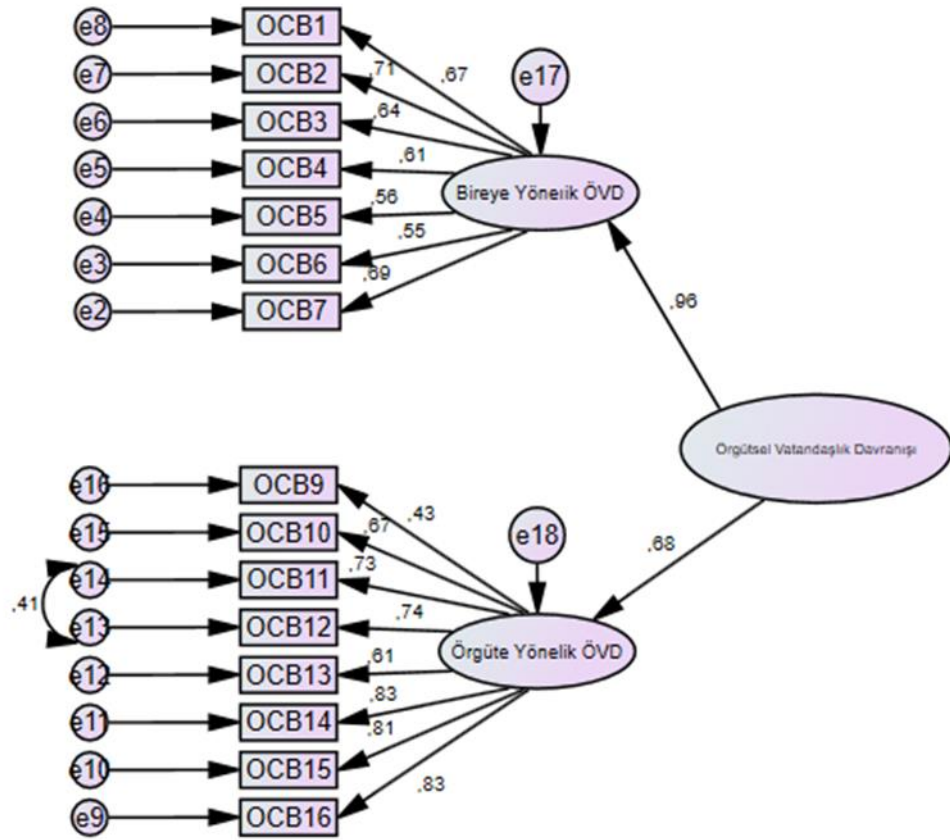
Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Kare Çoklu Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
ÖVD1	55,25	92,642	,539	,436	,890
ÖVD2	55,26	93,206	,527	,461	,891
ÖVD3	55,75	91,689	,533	,385	,890
ÖVD4	55,05	96,027	,455	,399	,893
ÖVD5	55,20	94,245	,497	,335	,892
ÖVD6	55,30	93,696	,507	,377	,891
ÖVD7	55,25	93,540	,577	,427	,889
ÖVD8	56,54	95,570	,298	,203	,901
ÖVD9	55,62	92,591	,473	,281	,893
ÖVD10	55,36	91,295	,613	,446	,887
ÖVD11	55,39	88,542	,659	,623	,885
ÖVD12	55,48	88,952	,646	,657	,886
ÖVD13	55,23	93,089	,572	,437	,889

ÖVD14	55,45	89,472	,686	,671	,885
ÖVD15	55,45	89,743	,686	,662	,885
ÖVD16	55,37	89,035	,724	,671	,883

Cronbach Alpha değeri özet madde istatistikleri, Tablo 4.9,4.10 ve 4.11'de sunulmaktadır. Toplam ölçek için Alpha Cronbach 0.896'dır. Öge silinmişse Cronbach's Alpha'nın tüm değerleri yaklaşık olarak kapalıdır ve bu durum, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği için toplam güvenilirliğe yakın maddelerin katkılarını gösterir. Genel olarak, Cronbach's katsayısı alpha ,896 olarak ölçeğin kabul edilebilir bir iç tutarlılığa sahip olduğunu gösterir. Ölçeğe ilişkin geçerlilik analiz sonuçları ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.12. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği DFA Uyum iyiliği değerleri

Değişken	χ^2	sd	χ^2/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Kabul								
Edilebilir			≤ 5	$\geq ,85$	$\geq ,95$	$\geq ,90$	$\leq ,08$	$\leq ,08$
Kriter								
Örgütsel								
Adalet	223,655	88	2,542	0,898	0,924	0,909	0,076	0,0585



Şekil 4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği DFA Sonuçları

Tablo 4.12 ve şekil 4.3'teki istatistikler, prototipin söz konusu verilere nasıl uyduğunu belirten uyum iyiliği (GFI) değerlerinin kabul edilebilir değerleri temsil eden 0,898 olduğunu göstermektedir. Toplam örneklem için çizilen modelin değerlerinin uyum iyilik durumu incelendiğinde, modelin iyi bir uygunluğa sahip olduğu görülmüştür. Model için iyi bir uyum, RMSEA ve SRMR değerlerinin 0.05'in altında olmasıdır ve bu değerlerin 0.08'in altında olması kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerine sahip olduğunu gösterir. SRMR değerlerine göre kabul edilebilirdir ve RMSEA iyi uyum değerlerine sahiptir. GFI = 0.898 olarak hesaplanmıştır ve söz konusu değerler açısından bu model ile iyi bir uyum içinde olduğu görünmektedir. Uyum indekslerinden CFI = 0.924 olarak elde edilmiştir. CFI uyum değerleri 0,90'dan yüksek olduğu için modelin iyi bir uyum gösterdiği söylenebilir.

Tablo 4.13. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı DFA Faktör Yükleri

Maddeler	Faktör Yüğü
ÖVD7	0,686
ÖVD6	0,545
ÖVD5	0,555
ÖVD4	0,609
ÖVD3	0,635
ÖVD2	0,705
ÖVD1	0,671
ÖVD16	0,831
ÖVD15	0,814
ÖVD14	0,827
ÖVD13	0,615
ÖVD12	0,743
ÖVD11	0,727
ÖVD10	0,668
ÖVD9	0,435

Tablo 4.14. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğı Madde Bazlı Anlamlılık Durumu

		Alt Boyut	Tahmin	S. E.	C.R.	p
bireyeovd_	<---	Orgutsel vatan_	1			
orgutovd_	<---	Orgutsel vatan_	1			
ÖVD7	<---	Bireyeovd_	1			
ÖVD6	<---	bireyeovd_	0,874	0,11	7,757	***
ÖVD5	<---	bireyeovd_	0,859	0,10	7,916	***
ÖVD4	<---	bireyeovd_	0,836	0,09	8,67	***
ÖVD3	<---	bireyeovd_	1,158	0,13	8,902	***
ÖVD2	<---	bireyeovd_	1,144	0,11	9,84	***
ÖVD1	<---	bireyeovd_	1,122	0,11	9,487	***
ÖVD16	<---	orgutovd_	1			
ÖVD15	<---	orgutovd_	0,979	0,06	15,69	***
ÖVD14	<---	orgutovd_	1,013	0,06	15,403	***
ÖVD13	<---	orgutovd_	0,664	0,06	10,396	***
ÖVD12	<---	orgutovd_	0,993	0,07	13,506	***
ÖVD11	<---	orgutovd_	0,982	0,07	13,114	***
ÖVD10	<---	orgutovd_	0,789	0,06	11,682	***
ÖVD9	<---	orgutovd_	0,574	0,08	7,028	***

Doğrulamalı faktör analizi (DFA), ölçekteki hangi maddelerin alt ölçekler için en iyi yordayıcı olduğunu belirlemek adına kullanılan bir veri azaltma tekniğidir. On altı maddenin tümünün ölçeğe dahil edilmesi anlamlı çıkmıştır.

Tablo 4.15. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeğinde Maddelerin Faktörlere Dağılımı

ÖVD Alt Boyutları	Madde Numarası
Bireye Yönelik ÖVD	1-2-3-4-5-6-7
Örgüte Yönelik ÖVD	9-10-11-12-13-14-15-16

Genel olarak, bu sonuçlar Örgütsel Vatandaşlık Davranış modelinin iyi veya mükemmel bir uyum gösterdiğini göstermektedir.

4.2.3. İş Tatmini (İT) Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

İş tatmini ölçeği; Spector, P. E. (1985) ve Watson, Thompson & Meade (2007) çalışmalarından uyarlanmış olup, otuz altı (36) madde içermektedir. Ölçeğe ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.16. İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Maddelere	
	Dayalı Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,794	,790	36

Tablo 4.16'ya göre. İş tatmini ölçeğinin Cronbach's Alpha Güvenilirlik İstatistikleri (,794)'dür.

Tablo 4.17. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Özet Madde İstatistikleri

	Ortalama	Minimum	Maksimum	Aralık	Maksimum / Minimum	Varyans	Madde sayısı
Madde Ortalaması	2,951	1,699	3,977	2,278	2,341	,302	36
Madde Varyansları	1,505	,910	2,319	1,409	2,549	,102	36

Tablo 4.18. İş Tatmini Ölçeği İçin Madde-Toplam Cronbach's Alpha İstatistikleri

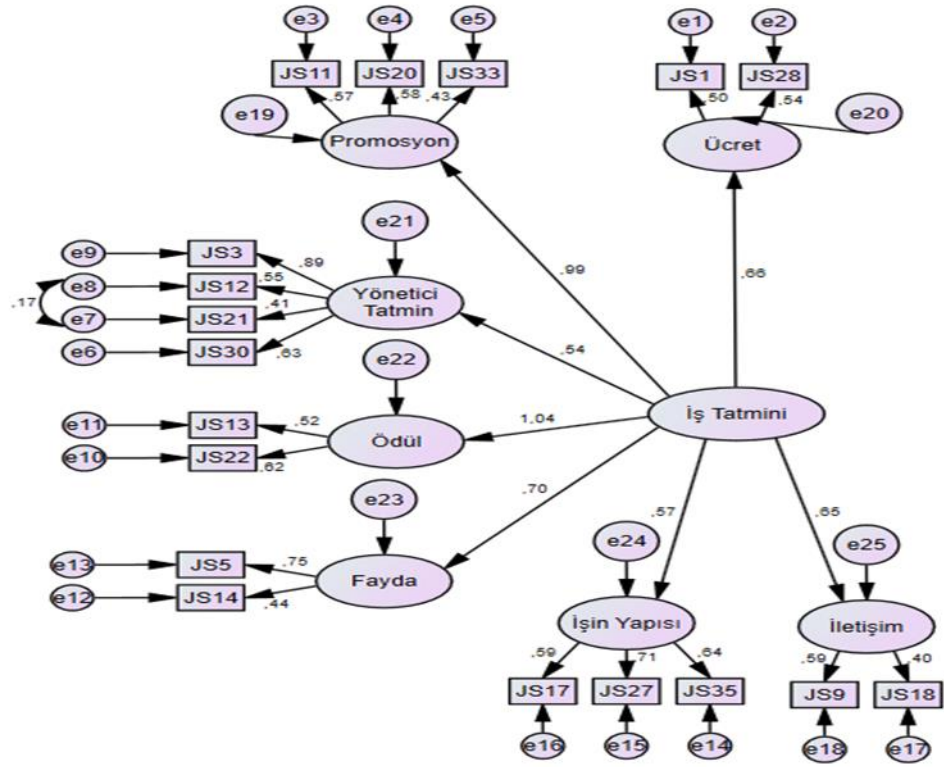
Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Kare Çoklu Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
İT1	104,55	229,162	,246	,329	,791
İT2	103,55	228,376	,192	,328	,793
İT3	102,96	217,164	,519	,600	,780
İT4	103,47	222,220	,325	,398	,787
İT5	103,38	218,018	,483	,379	,781
İT6	103,33	217,303	,498	,471	,780
İT7	102,27	238,189	-,052	,341	,799
İT8	102,70	221,115	,402	,378	,784
İT9	102,83	225,935	,317	,386	,788
İT10	104,11	226,442	,273	,353	,790
İT11	103,69	222,532	,348	,348	,787
İT12	102,76	220,674	,441	,430	,783
İT13	104,06	226,155	,265	,420	,790
İT14	103,06	220,732	,396	,354	,785
İT15	103,35	239,737	-,097	,302	,803
İT16	103,11	233,466	,069	,245	,797
İT17	102,35	232,009	,160	,374	,793
İT18	103,03	221,320	,384	,380	,785
İT19	103,76	217,672	,507	,544	,780
İT20	103,41	226,091	,287	,412	,789
İT21	103,14	220,070	,430	,469	,783
İT22	103,86	220,668	,422	,404	,784

İT23	103,88	223,135	,275	,461	,790
İT24	103,79	241,591	-,149	,460	,804
İT25	102,36	233,657	,099	,379	,795
İT26	103,50	221,466	,371	,360	,786
İT27	102,33	227,361	,290	,511	,789
İT28	103,62	225,255	,219	,314	,792
İT29	103,62	227,724	,188	,383	,793
İT30	102,79	224,743	,350	,504	,787
İT31	103,61	238,737	-,070	,406	,801
İT32	103,67	225,822	,250	,296	,791
İT33	103,76	224,470	,284	,389	,789
İT34	103,08	223,069	,360	,276	,786
İT35	102,63	226,295	,284	,419	,789
İT36	103,20	223,051	,336	,279	,787

Cronbach Alpha değeri özet öge istatistikleri, Tablo 4.16, 4.17 ve 4.18'de sunulmaktadır. Toplam ölçek için ise Alpha Cronbach 0.790'tür. Ögenin silinmesi durumunda Cronbach's Alpha'nın tüm değerleri yaklaşık olarak kapalıdır, bu da yakın maddelerin iş tatmini ölçeği için toplam güvenilirliğe katkılarını gösterir. Genel olarak, ,794 olan Cronbach's Alpha katsayısı ölçeğin kabul edilebilir bir iç tutarlılığa sahip olduğunu gösterir.

Tablo 4.19. İş Tatmini Ölçeği İçin DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	χ^2	sd	χ^2/sd	GFI	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Kabul Edilebilir Kriter			≤ 5	$\geq ,85$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\leq ,08$	$\leq ,08$
İş tatmini	343,751	127	2,707	0,867	0,789	0,746	0,08	0,08



Şekil 4.4. İş doyumu ölçekleri DFA sonuçları

Tablo 4.19 ve şekil 4.4'teki istatistikler, örneklem söz konusu verilere nasıl uyduğunu belirten uyum iyiliği (GFI) değerlerinin kabul edilebilir değerleri temsil eden 0.867 olduğunu göstermektedir. Toplam örneklem için çizilen modelin değerlerinin uyum-iyilik durumu incelendiğinde, modelin iyi bir uygunluğa sahip olduğu görülmüştür. Model için iyi bir uyum, RMSEA ve SRMR değerlerinin 0.05'in altında olmasıdır ve bu değerlerin 0.08'in altında olması kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerine sahip olduğunu gösterir. SRMR değerlerine göre kabul edilebilirdir ve RMSEA iyi uyum değerlerine sahiptir. GFI = 0.867 olarak hesaplanmıştır ve söz konusu değerler açısından bu model ile iyi bir uyum içinde olduğu görülmektedir. Uygunluk indekslerinden CFI = 0.789 olarak elde edilmiştir. CFI uyum değerleri 0,90'dan yüksek olduğu için modelin iyi bir uyum gösterdiği söylenebilir. İş tatmini için CFI 0.90'a yakındır.

Tablo 4.20. İş Tatmini DFA Faktör Yükleri

Maddeler	Faktör Yüğü
İT28	0,535
İT1	0,503
İT33	0,434
İT20	0,578
İT11	0,573
İT30	0,628
İT21	0,407
İT12	0,551
İT3	0,885
İT22	0,616
İT13	0,517
İT9	0,59
İT18	0,4
İT14	0,437
İT5	0,754
İT17	0,594
İT27	0,708
İT35	0,641

Tablo 4.21. İş Tatmini Ölçeğı Madde Bazlı Anlamlılık Durumu

			Tahmin	S. E.	C.R.	P
iletişim_iletişim	<---	ıstatmini_İT	1			
pay_pay	<---	ıstatmini_İT	1,289	0,343	3,757	***
promosyon_promotion	<---	ıstatmini_İT	1,375	0,338	4,067	***
yoneticitatmin_executive fulfillment	<---	ıstatmini_İT	0,898	0,209	4,3	***
odul_ödöl	<---	ıstatmini_İT	1,597	0,379	4,208	***
fayda_fayda	<---	ıstatmini_İT	0,942	0,261	3,617	***
isinyapisi_işin yapısı	<---	ıstatmini_İT	0,778	0,175	4,447	***
İT28	<---	pay_	1			
İT1	<---	pay_	0,613	0,152	4,045	***
İT33	<---	promosyon_	1			
İT20	<---	promosyon_	1,173	0,211	5,563	***
İT11	<---	promosyon_	1,277	0,226	5,658	***
İT30	<---	yoneticitatmin_	1			

İT21	<---	yoneticitatmin_	0,732	0,127	5,741	***
İT12	<---	yoneticitatmin_	0,938	0,13	7,242	***
İT3	<---	yoneticitatmin_	1,573	0,198	7,965	***
İT22	<---	odul_	1,177	0,177	6,652	***
İT13	<---	odul_	1			
İT9	<---	iletişim_	1			
İT18	<---	iletişim_	0,791	0,229	3,449	***
İT14	<---	fayda_	1			
İT5	<---	fayda_	1,683	0,38	4,428	***
İT17	<---	isinyapisi_	1			
işin yapısı						
İT27	<---	isinyapisi_	1,304	0,184	7,096	***
işin yapısı						
İT35	<---	isinyapisi_	1,314	0,195	6,752	***
işin yapısı						

Doğrulamalı faktör analizi (DFA), ölçekteki hangi öğelerin alt ölçekler için en iyi yordayıcı olduğunu belirlemek adına kullanılan bir veri azaltma tekniğidir. Otuz altı maddenin tümü alt bir ölçeğe yüklenmez. Yedi alt ölçeğe yalnızca on sekiz (18) öğe yüklenir. Çünkü diğer değişkenlerin faktör yük değerleri 0,40'ın altında kaldığı için analizden çıkarılmıştır. İş tatminin alt boyutlarına dağılan ölçek maddeleri ise aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 4.22. İş Tatmini Ölçeğinde Maddelerin Faktörlere Dağılımı

Faktörler	Madde No
Ödeme	1-28
Terfi	11-20-33
Yönetici tatmini	3-12-21-30
Ödül	13-22
İletişim	9-18
Fayda	5-14
İşin Yapısı	17-27-35

Genel olarak bu sonuçlar, iş tatmini maddelerinin yedi alt ölçeğe dağılımı tablo 4.22'de göstermektedir.

4.3. Sonuçlar ve tartışma

Bu başlık altında, araştırma hipotez sonuçları ve araştırma bulguları tartışılmıştır.

4.3.1. Sonuçlar

Çalışmanın hipotezleri, “H1: Örgütsel adalet ve boyutları ile iş tatmini ve boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” ve “H2: Örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları ile iş tatmini ve boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezlerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.23. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Boyutlarına İlişkin Ortalama Değerler.

	Ortalama	Std. Sapma	N
Ücret	2,4568	,81785	266
Promosyon	2,6266	,91348	266
Yönetici tatmini	3,3327	,88287	266
Ödül	2,2820	1,00161	266
Fayda	3,0207	1,03911	266
İşin yapısı	3,8371	,75360	266
İletişim	3,3120	,93486	266
Genel olarak iş tatmini	2,9811	,58755	266
Dağıtımsal adalet	2,2526	,66634	266
Prosedürel adalet	3,1579	,91243	266
Etkileşimsel adalet	3,2393	,94716	266
Genel olarak örgütsel adalet	2,8833	,68896	266

Katılımcıların örgütsel adalet ve boyutları ve iş tatmini ve boyutlarına ilişkin algılamalarına yönelik ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde, genel olarak örgütsel algı düzeyi ortama değeri 2,88 ve genel olarak iş tatmini algı düzeyinin ortalama değeri ise 2,98 olduğu gözükmemektedir. İş tatminin alt boyutlarından, yönetici tatmini, fayda, işin yapısı ve iletişim algı boyutu, üçün üzerinde ortalama bir değer alırken ücret, promosyon ve ödül alt boyutlarına ilişkin ortalama algı düzeyi ise o üçün altında bir değer aldığı belirlenmiştir. .

Tablo 4.24. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İş Tatmini Arasındaki İlişki

İş Tatmini/Örgütsel Adalet		Dağıtımsal adalet	Prosedürel adalet	Etkileşimsel adalet	Genel Olarak Örgütsel Adalet
Ücret	r	,311**	,229**	,229**	,306**
	p	,001	,001	,000	,000
Promosyon	r	,292**	,299**	,361**	,392**
	p	,000	,000	,000	,000
Yönetici tatmini	r	,139*	,409**	,445**	,430**
	p	,023	,000	,000	,000
Ödül	r	,302**	,390**	,457**	,479**
	p	,000	,000	,000	,000
Fayda	r	,246**	,283**	,397**	,386**
	p	,000	,000	,000	,000
İşin yapısı	r	,105	,334**	,390**	,360**
	p	,086	,000	,000	,000
İletişim	r	,171**	,259**	,324**	,318**
	p	,005	,000	,000	,000
Genel Olarak İş Tatmini	r	,351**	,486**	,578**	,593**
	p	,000	,000	,000	,000

Çalışmanın 1. hipotezine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, örgütsel adalet ve boyutları ile iş tatmini ve boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışmanın birinci hipotezi kabul edilmiştir. Genel olarak örgütsel adalet ile iş tatmini arasında orta düzeyde ($r=,593$) pozitif bir ilişkinin olduğu çalışanların örgütsel adalet algı düzeyi arttıkça iş tatmin düzeylerinin de yükseldiği belirlenmiştir.

Tablo 4.25. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Boyutlarına İlişkin Ortalama Değerler

İş Tatmini/Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Ortalama	Std. Sapma	N
Ücret	2,4568	,81785	266
Promosyon	2,6266	,91348	266
Yönetici tatmini	3,3327	,88287	266
Ödül	2,2820	1,00161	266
Fayda	3,0207	1,03911	266
İşin yapısı	3,8371	,75360	266
İletişim	3,3120	,93486	266
Genel olarak iş tatmini	2,9811	,58755	266
Bireye yönelik ÖVD	3,8357	,66068	266

Örgüte yönelik ÖVD	3,7115	,79112	266
Genel Olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)	3,7736	,64648	266

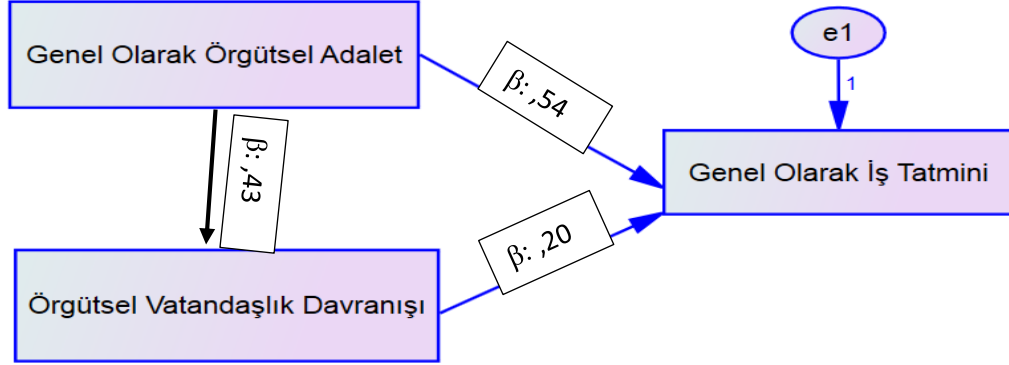
Örnekleme dahil edilen çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları ile iş tatmini ve boyutlarına ilişkin algılamalarına yönelik ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde, genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı algı düzeyinin ortalama olarak 3,77 ve genel olarak iş tatmini algı düzeyinin ise 2,98 olduğu belirlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasındaki korelasyon analizine ilişkin sonuçlar ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.26. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İş Tatmini Arasındaki İlişki

İş Tatmini/ÖVD		Bireye Yönelik ÖVD	Örgüte Yönelik ÖVD	Genel Olarak ÖVD
Ücret	r	,005	,112	,071
	p	,938	,068	,249
Promosyon	r	,105	,187**	,168**
	p	,088	,002	,006
Yönetici tatmini	r	,215**	,381**	,343**
	p	,000	,000	,000
Ödül	r	,078	,204**	,164**
	p	,205	,001	,007
Fayda	r	,150*	,293**	,256**
	p	,014	,000	,000
İşin yapısı	r	,448**	,560**	,572**
	p	,000	,000	,000
İletişim	r	,178**	,289**	,268**
	p	,003	,000	,000
Genel Olarak İş Tatmini	r	,250**	,438**	,396**
	p	,000	,000	,000

Çalışmanın 2. Hipotezine ilişkin korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları ile iş tatmini ve boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın ikinci hipotezi kabul edilmiştir. Genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında $r=,396$ düzeyinde pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişki ise $r=,438$ düzeyinde saptanmıştır. Dolayısıyla çalışanların iş tatmin düzeyi arttıkça çalıştıkları kuruma yönelik vatandaşlık davranışının düzeyi de artmaktadır.

Çalışmanın, H3: Genel olarak, örgütsel adalet iş tatminini etkilemektedir, H4: Genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı iş tatminini etkilemektedir ve H5: Genel olarak örgütsel adalet örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Hipotezlerini test etmek için AMOS-Yol analizi yapılmış olup Sonuçlar şekil 4.5'te verilmiştir.



Şekil 4.5. Yol analizi sonuçları

Tablo 4.237. Yol Regresyon Katsayıları

Test Edilen Yol			B	β	Std. Sapma	Kritik Oran	p
İş Tatmini	<---	Örgütsel Adalet	0,441	0,539	0,041	10,699	***
İş Tatmini	<---	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0,17	0,195	0,044	3,874	***
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	<---	Örgütsel Örgütsel Adalet	0,38	0,403	0,592	9,672	***

Tablo 4.27 ve Şekil 4.5, yol analizi sonuçlarını göstermektedir. Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatminini önemli ölçüde etkilediği belirlenmiştir. Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi için standardize edilmiş katsayı tahmin değeri 0,539, örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerindeki etkisi için değer

ise 0,195'tir. Bu bulgu örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlığa göre iş tatmini üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde genel olarak örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır. Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi için standardize edilmiş katsayı değeri ise 0,403 olarak saptanmıştır. Bu sonuçlar araştırmanın 3. 4. ve 5. Hipotezini desteklemektedir.

4.3.2. Sonuçların Tartışılması

Araştırma, Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı olgularını ve İş Doyumu üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Bu hedefe ulaşmak için, bu üç kavramla ilgili olduğu bilinen son literatür gözden geçirilmiştir. Trablus'taki Libya Eğitim Bakanlığı'nın 266 çalışanından oluşan bir örneklem üzerinde araştırma aracı uygulanarak bir saha çalışması yürütülmüştür. Katılımcıların yanıtları, dört araştırma hipotezini test etmek için çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar, örgütsel adaletin iş tatminini örgütsel vatandaşlık davranışından daha fazla etkilediğini ortaya koymaktadır.

Yıldırım (2007), örgütsel adaletin iş tatmininin iyi bir belirleyicisi olduğunu savunmaktadır. Bu çalışma doğrultusunda Çakar ve Yıldız, (2009) bankacılık ve sigorta sektöründe benzer bir çalışma yürütmüşlerdir. İş tatmini başarısının örgütsel adalet algısı ile ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet, iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Ayrıca Akbolat, vd., (2015) Örgütsel Adalet Algısının Sakarya'daki devlet hastanesi çalışanları arasındaki iş tatminini etkilediğini bulmuştur. Hasan Ali El-Zu'bi (2010) ayrıca Amman, Ürdün'deki Elektrik Sanayi şirketlerinin çalışanları arasında örgütsel adalet ve iş tatmini arasında olumlu ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur.

Fatimah, vd., (2011), Malezya'daki iki yüz ortaokul öğretmeninin yanıtlarının ÖA ile İT, ÖVD, İT arasındaki önemli korelasyonları desteklediğini bulmuştur. Örgütsel adaletin İT ile önemli bir pozitif ilişkisi vardır, ancak ÖVD iki değişken arasında bir moderatör görevi görmektedir.

Bu sonuç, LePine, vd.,'nin (2002), iş gücü interaktif ve prosedürel adaletinin şirket tarafından uygulandığını algıladığından, ÖVD'nin davranışının İT'yi etkilediği buluşunu onaylamaktadır. Bu nedenle ÖA, çalışanlar için İT sağlayan tek unsur değildir.

Sonuçlar, ÖA ve ÖVD'nin çalışanların İT'si üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve ÖA ve ÖVD'nin artmasının İT'nin artacağını göstermektedir. Bu nedenle, çalışanların güven ve sadakat inşa edebilmesi için kuruluşların kurumsal adalet uygulamalarını garanti altına almaları ve uygulamayı çalışanlarına iletmeleri gerekir. Kanıtlar, adalet algılarının vatandaşlık, adanmışlık ve daha yüksek performans gibi kilit örgütsel etkililik tutum ve davranışlarıyla pozitif bir korelasyon sergilediğini göstermektedir, Colquitt, vd., (2001).

Bulgular, Libya Eğitim Bakanlığı çalışanlarının iş ortamlarına ilişkin algılamalarının istenilen düzeyde olmadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, katılımcılar iş tatminini artırmanın esas olarak Örgütsel Adaleti geliştirmeye bağlı olduğuna inanmaktadır. Örgütsel Adalet, çalışanları kuruluşlarına bağlayabilir. Katılımcılar arasındaki düşük iş tatmini Libya'daki istikrarsız durumun bir sonucu olabilir. Libya'daki çalışma organizasyonları, çalışanların çalışma organizasyonlarına yönelik tutumlarını etkileyen farklı olumsuz faktörlerden muzdariptir. Maaş ödemelerinin dalgalanması, teşvik eksikliği ve binaların uygunluğu ve elektronik mekanizasyona bağlı modern çalışma mekanizmalarının sınırlı kullanılabilirliği açısından zayıf fiziksel çalışma ortamı. Tüm bunlar, çalışanların çalışma ortamlarına karşı olumlu tutumlara sahip olmalarını olumsuz yönde engelleyebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, Spector (2006) tarafından işin resmi gereklerinin ötesine geçen ve iş organizasyonu için değerli olan bir davranış olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki bağlantı, örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemede bilişsel faktörlere karşı duyuşsal faktör kuralıyla da rasyonelleştirilebilir Isen ve Baron'a (1991) göre çalışanlar olumlu ruh halindeyken başkalarına yardım etme eğilimindedirler. Olumlu ruh hali, örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olan fedakarlığı da öngörür. Son olarak, bu araştırma Libya'da yapılırken, sonuçlar daha geniş ölçekte geçerli olabilir. İş tatmini

genel olarak bir çalışanın iş koşullarına karşı tutumu ve çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri olarak tanımlanabilir.

4.3.3. Öneriler

Bu araştırma, çalışanların olumlu sonuçlarını tercih eden üç eğilimsel ve bağlamsal faktörün etkileşiminin daha derinlemesine açıklamasına katkıda bulunur. Sonuçların ışığında, örgütsel adaletin İş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Buna ek olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı da İş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir, ancak bu etki örgütsel adaletten daha azdır. Katılımcıların bu üç kavram hakkındaki algı düzeyleri farklıdır. Katılımcıların örgütsel adaletle yönelik algısı düşük, örgütsel vatandaşlık davranışı algısı olumlu ve iş tatmini algısı ise olumsuzdur. Bu bağlamda aşağıdaki önerilerin dikkate alınmasında yarar vardır.

1. Libya Milli Eğitim Bakanlığı'ndaki yetkililerin, dağıtım adaletinde eşitliği ve nesnelliği teyit etmesi gereklidir.
2. Libya Eğitim Bakanlığı'nda çalışanların yaklaşık yüzde kırkı lise veya daha düşük diplomaya sahiptir. Bu nedenle, bireylere teşvikler sunularak eğitimlerini geliştirmeleri için Bakanlık tarafından teşvik edilmelidirler. Bu, iş seviyelerini de yükseltebilir
3. Adaleti sağlamak ve vatandaşlık davranışını artırmak ve iş memnuniyetini artırmak için Libya Eğitim Bakanlığı, tüm idari ve teknik süreçlerde adaleti, hakkaniyeti ve eşitliği sağlamak için ayrımcılıktan kaçınmalıdır.
4. Yıllardır aynı görevlerinde çalışanlara özel teşvik ve ödüllendirme yoluna gidilebilir, örneğin, kişisel bilgisayar, çalışan motivasyonunu ve memnuniyetini artırmak için toplam maaşlarını artırmak gibi.
5. Libya Milli Eğitim Bakanlığı, çalışanların performansını göstermeleri için değerlendirme yapmalı ve onları merkezi-adaletle dayalı olarak ödüllendirmelidir.

6. Libya Eğitim Bakanlığı'nın performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel vatandaşlık faaliyetlerinin değerlendirmesini, çalışanların bu faaliyetlere yönelik tutumlarının iyileştirilmesine yol açacak olan ek hayırseverlik ve gönüllü çalışmaları içerecek şekilde bu tür faaliyetlere aktif katılım ihtiyacının terfi ve üst düzey yönetim pozisyonlarında görev almanın temel kriterlerinden biri olmasının da ilavesiyle yeniden yapılandırılması önerilmektedir.
7. Libya Eğitim Bakanlığı, çalışanların beklentileri ile bakanlık ofislerindeki işin gerçekliği arasındaki farkı azaltmak için çalışma ortamının unsurlarının farkında olmalıdır. Bu, daha iyi bir performans seviyesine yansıyacak olan iş tatmini seviyelerini artıracaktır.
8. Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının faktörlerini ve iş tatmini ile ne yapılması gerektiğini incelemek için daha fazla bilimsel çalışmaya ihtiyaç vardır ve bunun için de, hükümet ve kamu kuruluşları yönetim alanında bilimsel araştırmalar için verimli bir alandır.
9. Örgütsel adalet ve vatandaşlık davranışını ve bunların örgütün genel sonuçları üzerindeki fiili etkilerini incelemek için diğer Libya bakanlıklarında daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır çünkü vatandaşlık kaynaklarına odaklanan çalışmalarla karşılaştırıldığında bu tür çalışmaların eksikliği görülmektedir. Dolayısıyla bu tür çalışmaların yaygınlaştırılması oldukça önemlidir.

KAYNAKÇA

- Abu Tayeh, B. (2012). The Effect of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Government Ministries Centers in Jordan. *Islamic University Economic and Administrative Studies Journal*, 20, 145-186.
- Adam. G. Al-Otaibi, (2003). The influence of Organizational Justice on Employee Attitudes in Public Organizational State of Kuwait. *Journal of Administrative Science, University of Kuwait*, Vol. (10), No. (3), p.p. 343-362.
- Akbolat, M., Isik, O., Yilmaz, A., & Akca, N. (2015). The effect of organizational justice perception on job satisfaction of health employees. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 1(2), 360-372.
- Akhavan Kazemi, B. (2002). Justice in the political system of Islam. *Tehran: Research Center for Islamic Culture and Thought*.
- Al-Ali, W., Ameen, A., Isaac, O., Khalifa, G. S., & Shibami, A. H. (2019). The mediating effect of job happiness on the relationship between job satisfaction and employee performance and turnover intentions: A case study on the oil and gas industry in the United Arab Emirates. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(4).
- Al-Douri, Z. (2020). Organizational justice and its impact on job satisfaction: Evidence from transportation industry. *Management Science Letters*, 10(2), 351-360.
- Allen, T. D. (2006). Rewarding good citizens: The relationship between citizenship behavior, gender, and organizational rewards 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(1), 120-143.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International journal of Business and Management*, 5(12), 102.
- Arar, K., & Nasra, M. A. (2019). Leadership style, occupational perception and organizational citizenship behavior in the Arab education system in Israel. *Journal of Educational Administration*.
- Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87-98.
- Astutia, S. D., & Ingsihb, K. (2019). Competence and organisational commitment: A study of the mediating role of organisational citizenship behaviour in the Indonesian banking industry. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(2), 250-61.

- Atikbay, T., & Öner, Y. (2020). Effects of human resources management practices and organizational justice perceptions on organizational cynicism: A research on municipalities in a developing country. *Management Science Letters*, 10(8), 1659-1670.
- Atrizka, D., Lubis, H., Simanjuntak, C. W., & Pratama, I. (2020). Ensuring Better Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior through Talent Management and Psychological Contract Fulfillment: An Empirical Study of Indonesia Pharmaceutical Sector. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 545-553.
- Bies, R. J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1, 43-55.
- Biswas, N., & Mazumder, Z. (2017). Exploring organizational citizenship behavior as an outcome of job satisfaction: A critical review. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 16(2).
- Cai, L. Y. (2019). The Organizational Citizenship Behavior in Hotel Industries.
- Çakar, N. D., & Yildiz, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi:" Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken Mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68-90.
- Camps, J., Graso, M., & Brebels, L. (2019). When Organizational Justice Enactment Is A Zero Sum Game: A Trade-Off And Self-Concept Maintenance Perspective. *Academy of Management Perspectives*, (ja).
- Cao, Y. (2019). *Signaling and Social Influence: The Impact of Corporate Volunteer Programs on Employee Work Behavior* (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh).
- Charoensap, A., Virakul, B., Senasu, K., & Ayman, R. (2019). Effect of ethical leadership and interactional justice on employee work attitudes. *Journal of Leadership Studies*, 12(4), 7-26.
- Chebat, E., Roth, Y., & Chebat, J. C. (2020). How culture moderates the effects of justice in service recovery. *Review of Marketing Science*, 18(1), 21-41.
- Chelagat, L. J., Chepkwony, P. K., & Kemboi, A. (2015). Effect of organizational citizenship behavior on employee performance in banking sector, Nairobi County, Kenya. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 5(4), 55-61.
- Chen, H. (2011). Work Ethic and Workplace Behavior: Essays on Direct and Moderated Relationship Across National Cultures, Doctor of Philosophy in International Management Studies, The University of Texas At Dallas.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.

- Coombs, C. K., & Newman, R. J. (2020). *Employment-at-Will Exceptions, Social Welfare Programs and the Decline of Unions*. Department of Economics, Louisiana State University.
- Dai, L., & Xie, H. (2016). Review and prospect on interactional justice. *Open Journal of Social Sciences*, 4(01), 55.
- Dang, T. T., & Pham, A. D. (2020). What make banks' front-line staff more customer oriented? The role of interactional justice. *International Journal of Bank Marketing*.
- Dartey-Baah, K., Anlesinya, A., & Lamptey, Y. (2019). Leadership Behaviors and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Involvement. *International Journal of Business*, 24(1), 74.
- Deery, S., Rayton, B., Walsh, J., & Kinnie, N. (2017). The costs of exhibiting organizational citizenship behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039-1049.
- Denhardt, R. B. (1968). Organizational citizenship and personal freedom. *Public Administration Review*, 47-54.
- Devece, C., Palacios-Marqués, D., & Alguacil, M. P. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, 69(5), 1857-1861.
- Dong, L. N. T., & Phuong, N. N. D. (2018). Organizational justice, job satisfaction and organizational citizenship behavior in higher education institutions: A research proposition in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 5(3), 113-119.
- Dong, X., Lu, H., Wang, L., Zhang, Y., Chen, J., Li, B., ... & Shang, S. (2020). The effects of job characteristics, organizational justice and work engagement on nursing care quality in China: a mediated effects analysis. *Journal of nursing management*, 28(3), 559-566.
- Doss, B. D., Roddy, M. K., Nowlan, K. M., Rothman, K., & Christensen, A. (2019). Maintenance of gains in relationship and individual functioning following the online OurRelationship program. *Behavior therapy*, 50(1), 73-86.
- Dunaetz, D. (2020). Organizational Justice in Young Churches: Maximizing Fair Treatment of Others and Responding to Violations. *Jurnal Jaffray*, 18(1), 1-19.
- Eisenberg, A., Davidova, J., Ignatjeva, S., & Rauckiene-Michaelsson, A. (2018). Assessing the Interrelations Between Organizational Learning Culture and Organizational Citizenship Behavior In The Public Sector. *Tiltai*, 80(2), 85-98.

- El-Kassar, A. N., Yunis, M., & El-Khalil, R. (2017). The mediating effects of employee-company identification on the relationship between ethics, corporate social responsibility, and organizational citizenship behavior. *Journal of Promotion Management*, 23(3), 419-436.
- Erum, H., Abid, G., Contreras, F., & Islam, T. (2020). Role of Family Motivation, Workplace Civility and Self-Efficacy in Developing Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 358-374.
- Fatimah, O., Amiraa, A. M., & Halim, F. W. (2011). The relationships between organizational justice, organizational citizenship behavior and job satisfaction. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 19(5), 115-121.
- Fontova-Almató, A., Suñer-Soler, R., Salleras-Duran, L., Bertran-Noguer, C., Congost-Devesa, L., Ferrer-Padrosa, M., & Juvinyà-Canal, D. (2020). Evolution of Job Satisfaction and Burnout Levels of Emergency Department Professionals during a Period of Economic Recession. *International journal of environmental research and public health*, 17(3), 921.
- Galletta, M., & Portoghese, I. (2012). Organizational citizenship behavior in healthcare: The roles of autonomous motivation, affective commitment and learning orientation. *Revue internationale de psychologie sociale*, 25(3), 121-145.
- Galvin, R. (2020). Economic inequality, energy justice and the meaning of life. In *Inequality and Energy* (pp. 75-96). Academic Press.
- Gárriz, M., Elices, M., Peretó, M., Martín-López, L. M., Justicia, A., & Pérez, V. (2020). Mindfulness-based cognitive therapy delivered in primary care: a naturalistic, mixed-methods study of participant characteristics and experiences. *Mindfulness*, 11(2), 291-302.
- Gerpott, F. H., Van Quaquebeke, N., Schlamp, S., & Voelpel, S. C. (2019). An identity perspective on ethical leadership to explain organizational citizenship behavior: the interplay of follower moral identity and leader group prototypicality. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1063-1078.
- Ghani, M. A., H., & Alis, N. (2019). Antecedents of organizational citizenship behaviour among public/civil employees: a scoping review. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 4(32), 338-350.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. *Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*.
- Gori, A., Topino, E., Palazzeschi, L., & Di Fabio, A. (2020). How Can Organizational Justice Contribute to Job Satisfaction? A Chained Mediation Model. *Sustainability*, 12(19), 7902.

- Graso, M., Camps, J., Strah, N., & Brebels, L. (2020). Organizational justice enactment: An agent-focused review and path forward. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103296.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2011). *Organizational behavior*. Nelson Education.
- Groh, E. (2019). Psychological Safety as a Potential Predictor of Turnover Intention.
- Gyekye, S. A., & Haybatollahi, M. (2015). Organizational citizenship behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(2), 285-301.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*: Pearson Education. New Jersey: Prentice Hall.
- Han, S. H., Yoon, D. Y., Suh, B., Li, B., & Chae, C. (2019). Organizational support on knowledge sharing: a moderated mediation model of job characteristics and organizational citizenship behavior. *Journal of Knowledge Management*.
- Hart, T. A., Gilstrap, J. B., & Bolino, M. C. (2016). Organizational citizenship behavior and the enhancement of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 69(10), 3981-3988.
- Holland, D. S., Abbott, J. K., & Norman, K. E. (2020). Fishing to live or living to fish: job satisfaction and identity of west coast fishermen. *Ambio*, 49(2), 628-639.
- Hutchinson, A. M., & Johnston, L. (2004). Bridging the divide: a survey of nurses' opinions regarding barriers to, and facilitators of, research utilization in the practice setting. *Journal of clinical nursing*, 13(3), 304-315.
- Isen, A. M., & Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational-behavior. *Research in organizational behavior*, 13, 1-53.
- Jain, N. (2020). organizational justice and behavioral outcomes: does dominant organizational culture moderate the relationship? a study across public and private sector organizations. *Indian Journal of Applied Research*, 10(1).
- Jarosova, D., Gurkova, E., Palese, A., Godeas, G., Ziakova, K., Song, M. S., ... & Fras, M. (2016). Job satisfaction and leaving intentions of midwives: analysis of a multinational cross-sectional survey. *Journal of nursing management*, 24(1), 70-79.
- Jin, C. H. (2020). Predicting the Use of Brand Application Based on a TRAM. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 36(2), 156-171.
- Kahn, J., Goodman, C. R., Albert, A., Agarwal, A., Jeans, E., Tye, K., ... & Colbert, L. E. (2020). Top concerns of radiation oncology trainees in 2019: Job market, board examinations, and residency expansion. *International Journal of Radiation Oncology• Biology• Physics*, 106(1), 19-25.
- Karam, E. P., Hu, J., Davison, R. B., Juravich, M., Nahrgang, J. D., Humphrey, S. E., & Scott DeRue, D. (2019). Illuminating the 'face' of justice: A meta-analytic

examination of leadership and organizational justice. *Journal of Management Studies*, 56(1), 134-171.

Kartono, K., Astuti, R. P., & Febriyani, L. (2020, March). Motivation and Job Satisfaction Impact on Organizational Citizenship Behavior. In 1st *International Conference on Accounting, Management and Entrepreneurship* (ICAMER 2019) (pp. 91-95). Atlantis Press.

Keren-Paz, T. (2018). *Torts, egalitarianism and distributive justice*. Routledge.

Kerr, C., Francis, B., Cross, K., & Guide, G. C. (2020). The Psychology Of Games: Procedural Justice And Nerfing March 17, 2011| By Jamie Madigan.

Khan, H. (2016). *Job Satisfaction and Intention to Leave the Current Job among Expatriate Teachers in Three Private Schools of Dubai* (Doctoral dissertation, The British University in Dubai (BUiD)).

Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *SAGE Open*, 10(1), 2158244019898264.

Klotz, A. C., Bolino, M. C., Song, H., & Stornelli, J. (2018). Examining the nature, causes, and consequences of profiles of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 629-647.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.

Kucharska, W., & Bedford, D. A. (2019). Knowledge sharing and organizational culture dimensions: does job satisfaction matter? *Electronic Journal of Knowledge Management*, 17(1), 1-18.

Lambert, L., Passmore, H. A., & Joshanloo, M. (2019). A positive psychology intervention program in a culturally-diverse university: Boosting happiness and reducing fear. *Journal of Happiness Studies*, 20(4), 1141-1162.

Lamont, J. (2017). *Distributive justice*. 1st. ed. Routledge. London.

Langerud, D. H., & Jordan, P. J. (2020). Entitlement at work: Linking positive behaviors to employee entitlement. *Journal of Management & Organization*, 26(1), 75-94.

Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations: A journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28.

Ledimo, O. (2015). An Exploratory Study of Factors Influencing Organizational Justice Among Government Employees. *The Journal of Applied Business Research*. Volume 31, Number 4.

- Lee, J. L. M., Siu, N. Y. M., & Zhang, T. J. F. (2020). Does Brand Equity Always Work? A Study of the Moderating Effect of Justice Perceptions and Consumer Attribution Towards Chinese Consumers. *Journal of International Consumer Marketing*, 32(1), 69-81.
- Lee, S. E., MacPhee, M., & Dahinten, V. S. (2020). Factors Related to Perioperative Nurses' Job Satisfaction and Intention to leave. *Japan Journal of Nursing Science*, 17(1).
- Lepojevic, V., Djordjevic, B., & Ivanovic-Djukic, M. (2018). Mediating effects of career stage on job-related characteristics-job satisfaction relationship. *Engineering Economics*, 29(2), 215-225.
- Libyan Organization for Policies and Strategies (2016) Education in Libya: bottlenecks, challenges, and remedies.
- Lim, B. T., & Loosemore, M. (2017). The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 95-106.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.
- Lindsey-Hall, K. K., Jaramillo, S., Baker, T. L., & Arnold, J. M. (2020). Authenticity, rapport and interactional justice in frontline service: the moderating role of need for uniqueness. *Journal of Services Marketing*.
- Liu, D., Chen, X. P., & Holley, E. (2017). Help yourself by helping others: The joint impact of group member organizational citizenship behaviors and group cohesiveness on group member objective task performance change. *Personnel Psychology*, 70(4), 809-842.
- Lukasiewicz, A. (2020). *The Emerging Imperative of Disaster Justice*. In *Natural Hazards and Disaster Justice* (pp. 3-23). Palgrave Macmillan, Singapore.
- Ma, Z., & Bu, M. (2020). A New Research Horizon for Mass Entrepreneurship Policy and Chinese Firms' CSR: Introduction to the Thematic Symposium. *Journal of Business Ethics*, 1-5.
- Magnotta, S. R., & Johnson, C. M. (2020). The role of sales team intragroup conflict on critical job outcomes. *Industrial Marketing Management*, 84, 126-137.
- McMinn, A. M., van Sluijs, E. M., Harvey, N. C., Cooper, C., Inskip, H. M., Godfrey, K. M., & Griffin, S. J. (2009). Validation of a maternal questionnaire on correlates of physical activity in preschool children. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 6(1), 81.
- Mianlin, D., & Lijuan, C. (2016). The Effects of Interpersonal Justice on Followers' Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Trust in Supervisor and Supervisory Power. *Journal of Psychological Science*, (3), 25.

- Miao, R., Bozionelos, N., Zhou, W., & Newman, A. (2020). High-performance work systems and key employee attitudes: the roles of psychological capital and an interactional justice climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-35.
- Mohammadi, A., Hanifi, N., & Varjoshani, N. J. (2020). The relationship amongst nurses' perceived organizational justice, work consciousness, and responsibility. *Nursing Ethics*, 0969733019897768.
- 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.
- Muldoon, J., Keough, S. M., & Liguori, E. W. (2017). The role of job dedication in organizational citizenship behavior performance. *Management Research Review*.
- Murray, K., McVie, S., Farren, D., Herlitz, L., Hough, M., & Norris, P. (2020). Procedural justice, compliance with the law and police stop-and-search: a study of young people in England and Scotland. *Policing and Society*, 1-20.
- Mushtaq, R., Ellahi, A., & Khan, M. B. (2020). Influence of Organizational Justice, Supervisor Support, and Group Cohesiveness on Organizational Commitment: Mediated Role of Ethical Behavior (<https://doi.org/10.33824/PJPR.2019.34.4.49>). *Pakistan Journal of Psychological Research*, 34(4).
- Musringudin, M., Akbar, M., & Karnati, N. (2017). The effect of organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB) of the principles. *Ijer-Indonesian Journal of Educational Review*, 4(2), 155-165.
- Nadir, A. (2016). Effect of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: A Study of Health Sector of Pakistan. *Review Public Administration Management*. 4:3.2-9.
- Nair, R. S., & Sivakumar, V. (2020). Does Inclusive Leadership Reduce Emotional Dissonance Among Teachers? –Investigating the Mediating Role of Psychological Empowerment Climate and Organizational Justice. *Global Journal of Management and Business Research*.
- Niehoff, B. P., & 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), 527-556.
- Olson, E. D., & Ro, H. (2020). Company Response to Negative Online Reviews: The Effects of Procedural Justice, Interactional Justice, and Social Presence. *Cornell Hospitality Quarterly*, 1938965519892902.
- Pagdonsolan, M. M. H., Balan, D. J. S., Mariscal, K. D., & Chiu, J. L. (2020). Impact of Continuous Performance Management on Job Autonomy, Motivation, and

- Turnover Intent of Employees in Multinational Companies within Metro Manila. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(2), 63-89.
- Paiste, M. S., & Mullins, J. (2019). Job enrichment for catalogers. *College & research libraries news*, 51(1), 4-10.
- Pereira, R. H., Schwanen, T., & Banister, D. (2017). Distributive justice and equity in transportation. *Transport reviews*, 37(2), 170-191.
- Phuong, N. N. D. (2018). Organizational Justice, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior in Higher Education Institutions: A Research Proposition in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 5(3), 113-119.
- Pineda, V. S. (2020). *Understanding Disability in Theory, Justice, and Planning. In Building the Inclusive City* (pp. 23-45). Palgrave Pivot, Cham.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human performance*, 10(2), 133-151.
- Pouramini, Z., & Fayyazi, M. (2015). The relationship between positive organizational behavior with job satisfaction, organizational citizenship behavior, and employee engagement. *International Business Research*, 8(9), 57.
- Pryce, D. K., & Wilson, G. (2020). Police Procedural Justice, Lawyer Procedural Justice, Judge Procedural Justice, and Satisfaction with the Criminal Justice System: Findings from a Neglected Region of the World. *Criminal Justice Policy Review*, 0887403419900230.
- Putra, B. S. (2020, January). The Factors Influencing Organizational Citizenship Behavior. In *5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2019)* (pp. 77-80). Atlantis Press.
- Qaiser Danish, R., Ali, N., Fawad Ali, H., Afzal Humayon, A., Bilal Ahmad, M., & Gohar, A. (2019). Spirit and Innovation at Work in Software Houses of Pakistan: How Does Job Satisfaction Intervene the Relationship? *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 8(1 (s)), pp-66.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2019). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 1-28.
- Rosenbaum, D. P., & McCarty, W. P. (2017). Organizational justice and officer “buy in” in American policing. *Policing: an international journal of police strategies & management*.
- Ruppert, D. (2014). *Statistics and Finance: An Introduction*. Springer New York.

- Samancıoğlu, M., Baglibel, M., & Erwin, B. J. (2020). Effects of Distributed Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship. *Pedagogical Research*, 5(2).
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*. Financial Times/Prentice Hall.
- Shaheen, S., Bukhari, I., & Adil, A. (2016). Moderating role of psychological capital between perceived organizational support and organizational citizenship behavior and its dimensions. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 5(2), 41-50.
- Shawabkeh, Y. T., & Al-Lozi, M. (2019). Organizational Justice and its Importance in Business Organizations: A Theoretical Perspective. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 7(2), 80-94.
- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*.
- Singh, U., & Srivastava, K. B. (2016). Organizational trust and organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*, 17(3), 594-609.
- Somech, A. (2016). The cost of going the extra mile: The relationship between teachers' organizational citizenship behavior, role stressors, and strain with the buffering effect of job autonomy. *Teachers and Teaching*, 22(4), 426-447.
- Spector, P. E. (2006). *Industrial and organizational psychology*. USA: John Wiley & Sons.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693-713.
- Sujono, D., Tunas, B., & Sudiarditha, I. (2020). Vitality of work involvement in mediation: The effect of organizational justice on organizational citizenship behavior. *Management Science Letters*, 10(5), 1061-1068.
- Suki, N. M., & Suki, N. M. (2019). Correlations between awareness of green marketing, corporate social responsibility, product image, corporate reputation, and consumer purchase intention. In *Corporate Social Responsibility: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 143-154). IGI Global.
- Sweis, R. J., Saleh, R. A., Sharaireh, Y., & Moarefi, A. (2019). An investigation of the satisfaction of project managers and team members. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Teng, C. C., Lu, A. C. C., Huang, Z. Y., & Fang, C. H. (2020). Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and

organizational citizenship behavior (OCB). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

- Tyler, T., Boeckmann, R. J., Smith, H. J., & Huo, Y. J. (2019). *Social justice in a diverse society*. Routledge.
- Van Dijke, M., Leunissen, J. M., Wildschut, T., & Sedikides, C. (2019). Nostalgia promotes intrinsic motivation and effort in the presence of low interactional justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 150, 46-61.
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. *Paper presented at the Academy of management proceedings*.
- Wang, X., Zheng, Y., & Qian, X. (2019). The Link Between Heterogeneity in Employment Arrangements, Team Cohesion and Team Organizational Citizenship Behavior: A Moderated Mediation Model. In *International Conference on Management Science and Engineering Management* (pp. 705-716). Springer, Cham.
- Wang, Y. D., & Sung, W. C. (2016). Predictors of organizational citizenship behavior: Ethical leadership and workplace jealousy. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 117-128.
- Watson, A. M., Thompson, L. F., & Meade, A. W. (2007). Measurement invariance of the job satisfaction survey across work contexts. In *22nd Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, New York.
- Weikamp, J. G., & Göritz, A. S. (2016). Organizational citizenship behavior and job satisfaction: The impact of occupational future time perspective. *Human Relations*, 69(11), 2091-2115.
- Williams, L. J. (1988). *Affective and nonaffective components of job satisfaction and organizational commitment as determinants of organizational citizenship and in-role behaviors* (Doctoral dissertation, Indiana University).
- Villanueva, L.S. (2006), An Examination of The Role of Self-Control in The Prediction of Counterproductive Work Behaviors: Does Cognition Matter?" PhD thesis, University of Houston
- Yang, P., & Yang, C. C. (2019). Importance of personality and career stress for flight attendants' career satisfaction. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(1), 1-12.
- Yean, T. F. (2016). Organizational justice: A conceptual discussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803.
- Zahari, A. S. M., Baniamin, R. M. R., & Baniamin, R. M. R. (2019). Factors Affecting Job Satisfaction: A Case Study at Fire and Rescue Department of Malaysia

Terengganu FRDMT Fire Fighters. *International Journal of Economics and Management*, 1(3), 24-39.

- Zainalipour, H., Fini, A. A. S., & Mirkamali, S. M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986-1990.
- Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., & Colón Gruñeiro, P. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behavior in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1/2), 91-106.
- Zhang, S. (2020). Workplace spirituality and unethical pro-organizational behavior: the mediating effect of job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 161(3), 687-705.
- Zhao, H., & Zhou, Q. (2019). Exploring the impact of responsible leadership on organizational citizenship behavior for the environment: A leadership identity perspective. *Sustainability*, 11(4), 944.

EKLER

Ek 1. Libya Eğitim Bakanlığı'ndan alınan izin mektubu.

STATE OF LIBYA
GOVERNMENT OF NATIONAL ACCORD
MINISTRY OF EDUCATION

دولة ليبيا
حكومة الوفاق الوطني
وزارة التعليم

الرقم الاشاري: 61-2-19-2

التاريخ: 4/11/1440 هـ
الموافق: 11/3/2019 م

السادة / مدراء المراكز والمصالح
مدراء الإدارات والمكاتب

بعد التحية ...

بناء على الطلب المقدم من السيد / عبد الكبير إبراهيم
إستبيان لإتمام مشروع اطروحته الدكتوراة ولاختياره قطاع التعليم كنموذج ذلك وموافقاً له
ويكل الوزارة على طلبه .

عليه نأمل مساعدة الأخ / المذكور أعلاه في توزيع استبياناه على موظفيناكم .

والسلام عليكم

محسن مختار أبو دويس
مدير مكتب وكيل الوزارة
لشؤون الديوان

محرر: ...
② السيد / مدير مكتب المتابعة
③ السيد / مدير الديوان
2019/3/10

طرابلس - ليبيا

www.moe.gov.ly

+218 21 484 3457 / +218 21 484 3252

LİBYA DEVLETİ
ULUSAL UZLAŞI HÜKÜMETİ
EĞİTİM BAKANLIĞI

No 21-2-2019

Tarih 1/3/2019

Merkez Daire Başkanları, Müdürlükleri ve Şube Müdürlerine

Eğitim sektörünü örneklem olarak seçtiği doktora tez projesini tamamlamak için anket dağıtmak isteyen Abdulkaber İbrahim'in talebine istinaden ve Bakan Yardımcısının onayına dayanarak

Bu nedenle, yukarıda belirtilen şahsa ait anketin çalışanlarınıza dağıtımında yardımcı olacağınızı umuyoruz.

Es-Selamü Aleyküm

Mohsen Muhtar AbuDabbous

Müsteşarlık Müdürü

Ek 2. Anket (Türkçe)

Libya National Accord Government

Libya Ulusal Uzlaş Hükümeti

Değerli çalışan kardeşlerim sizlere selam olsun.

Bu çalışma, Zaytuna Üniversitesi adına yapılan doktora çalışması için yürütülmektedir. Sadece bilimsel amaçla ve acil olarak görüşlerinizi tüm dürüstlük, şeffaflık ve objektiflikle paylaşmanız için hazırlanan bu anketi sizlere sunuyorum. Tüm veriler hedef kapsamı dışında kullanılmayacak olup, eğitim sektörü başta olmak üzere kamu sektörümüzün hizmet düzeyini iyileştirmek için kullanılacaktır. Bu çalışmanın kapsamı eğitim sektörü ile sınırlanmıştır. Çalışmada, eğitim sektöründe, örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini üzerine olan etkisi ele alınmıştır. Bu konular, işin temeli olan insan unsurunu etkiler ve yöneticilere ve çalışanlara fayda sağlayacak en doğru kararları vermelerinde önemli bir göstergedir.

Katkınız ve İşbirliğiniz için şimdiden teşekkür ederim.

Bölüm A: Lütfen aşağıdaki ifadelerden size uygun şçeneği işaretleyiniz.

1	Cinsiyetiniz	(1) Kadın (2) Erkek
2	Medeni Durumunuz	(1) Evli (2) Bekâr
3	Yaşınız	(1) 25 ve daha az (2) 26-35 (3) 36-45 (4) 46 ve üstü
5	Hizmet süreniz	(1) 1-3 yıl (2) 4-6 yıl (3) 7-10 yıl (4) 11-14 yıl (5) 15 yıl ve üstü
4	Eğitim durumunuz	(1) Ortaöğretim (2) Ön Lisans (3) Lisans (4) Yüksek Lisans (5) Doktora
5	Göreviniz (Lütfen belirtiniz)	(1) Personel (2) Şube Müdürü (3) Müdür/Müdür yardımcısı

Bölüm B: Lütfen aşağıda yer alan Örgütsel Aadalet ilgili her bir ifadeyi; (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum ölçeğini kullanarak değerlendiriniz.

		Ölçüm Puanı
--	--	--------------------

	Örgütsel Adalet ile İlgili İfadeler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Çalışma programım adildir.					
2	Maaş seviyemin adil olduğunu düşünüyorum.					
3	İş yükümü oldukça adil buluyorum.					
4	Genel olarak, burada aldığım ödüller oldukça adildir.					
5	İş sorumluluklarımın adil olduğunu hissediyorum.					
6	İş kararları yöneticim tarafından tarafsız bir şekilde yapılır.					
7	Yöneticim, iş kararları alınmadan önce tüm çalışan endişelerinin giderilmesini sağlar.					
8	İş kararları vermek için yöneticim doğru ve eksiksiz bilgi toplar.					
9	Yöneticim kararları açıklığa kavuşturur ve çalışanlar tarafından talep edildiğinde daha fazla bilgi sağlar.					
10	Çalışanların yönetici tarafından yapılan iş kararlarına itiraz etmelerine veya onaylamalarına izin verilir.					
11	İşim hakkında kararlar verildiğinde, yöneticim bana nezaket ve özenle davranır.					
12	İşimle ilgili kararlar verildiğinde, yöneticim bana saygı ve haysiyetle davranır.					
13	İşimle ilgili kararlar verildiğinde, yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.					
14	İşimle ilgili kararlar verildiğinde, yöneticim benimle dürüst bir şekilde ilgilenir.					
15	İşimle ilgili kararlar verildiğinde, yöneticim bir çalışan olarak haklarım için endişe duyar.					
16	İşimle ilgili alınan kararlarla ilgili olarak, yöneticim bu kararların sonuçlarını benimle tartışır.					
17	Yöneticim, işim hakkında alınan kararlar için yeterli gerekçeyi sunar.					
18	İşimle ilgili kararlar verirken, yöneticim bana mantıklı açıklamalar sunar.					
19	Yöneticim, işimle ilgili verilen herhangi bir kararı çok net bir şekilde açıklar.					

Bölüm C: Lütfen aşağıda yer alan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili her bir ifadeyi değerlendirirken; (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum ölçeğini kull

No	İfadeler	Ölçüm Puanı				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

1	Olmayan kişiler yerine başkalarına yardımcı olmak.					
2	İşle ilgili sorunları olanlara yardım etmek için isteyerek zaman ayırmak.					
3	Çalışma programınızı, diğer çalışanların izin taleplerini karşılayacak şekilde ayarlamak					
4	Yeni çalışanların çalışma grubunda hoş karşılandığını hissettirmek için elinizden gelenin en iyisini yapmak.					
5	En zor iş veya kişisel durumlarda bile iş arkadaşlarınıza gerçek bir endişe ve nezaket göstermek.					
6	İş veya iş dışı sorunları olan başkalarına yardım etmek için zaman ayırmak.					
7	Görevlerinde diğer kişilere yardımcı olmak.					
8	Çalışmalarına yardımcı olmak için kişisel eşyalarını başkalarıyla paylaşmak.					
9	Talep edilmeyen, ancak organizasyon imajına yardımcı olan işlevlere katılmak.					
10	Organizasyondaki gelişmeleri takip etmek.					
11	Diğer çalışanlar eleştirdiğinde organizasyonu korumak.					
12	Organizasyonu halka açık olarak temsil ederken gurur duymak.					
13	Organizasyonun işleyişini iyileştirmek için fikirler sunmak.					
14	Organizasyona olan sadakatini ifade etmek.					
15	Organizasyonu potansiyel sorunlardan korumak için harekete geçmek.					
16	Organizasyonun imajı hakkında endişe duymak.					

Bölüm D: Lütfen aşağıda yer alan İş Tatmini ile ilgili her bir ifadeyi; (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum ölçeğini kullanarak değerlendiriniz.

No	İfadeler	Ölçüm Puanı				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Yaptığım iş için adil bir miktarda ücret aldığımı düşünüyorum.					
2	İşimde terfi için çok az şansım var.					
3	Amirim işinde oldukça yetkin.					
4	Edindiğim yan haklardan memnun değilim.					
5	İyi bir iş yaptığımda, bunun için almam gereken ödülü alıyorum.					
6	Kurallarımızın ve prosedürlerimizin çoğu, işimizi iyi yapmamızı zorlaştırır.					
7	Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.					
8	Bazen işimin anlamsız olduğunu hissediyorum.					
9	Bu organizasyon içinde iyi iletişim mevcut.					

10	Yükselmeler çok az ve çok zaman alıyor.					
11	Bu işte başarılı olanlar, terfi almak için adil bir şansa sahipler.					
12	Amirim bana haksızlık ediyor.					
13	Aldığımız faydalar, diğer kuruluşların çoğunun sunduğu kadar iyidir.					
14	Yaptığım işin takdir edildiğini hissetmiyorum.					
15	İyi bir iş yapma çabalarım nadiren bürokrasi tarafından engelleniyor.					
16	Birlikte çalıştığım insanların beceriksizliği yüzünden daha çok çalışmam gerektiğini düşünüyorum.					
17	İş yerinde yaptığım şeyleri severek yapıyorum.					
18	Bu organizasyonun hedefleri benim için net değildir.					
19	Bana ne ödediklerini düşündüğümde organizasyon tarafından takdir edilmediğimi hissediyorum.					
20	İnsanlar burada diğer yerlerde olduğu kadar hızlı ilerliyorlar.					
21	Amirim astlarının duygularına çok az ilgi gösteriyor.					
22	Sahip olduğumuz yan haklar paketi adil.					
23	Burada çalışanlar için çok az ödül var.					
24	İş yerinde yapmam gereken çok fazla şey var.					
25	İş arkadaşlarımı seviyorum.					
26	Sık sık organizasyonda neler olup bittiğini bilmediğimi hissediyorum.					
27	İşimi yapmaktan gurur duyuyorum .					
28	Maaş artışı oranımdan memnun hissediyorum.					
29	Sahip olmamamız gereken ama sahip olmadığımız yan haklar var.					
30	Amirimi seviyorum.					
31	Çok fazla evrak işim var.					
32	Çabalarımın olması gerektiği gibi ödüllendirildiğini hissetmiyorum .					
33	Terfi şansımın memnunum.					
34	İş yerinde çok fazla kavga ve kargaşa var.					
35	İşim eğlenceli.					
36	İş tanımları tam olarak açıklanmamıştır.					

Ek 3. Anket (İngilizce)

Libya

National Accord Government

My brother, and my sister the employee ... good Greetings

I put in your hands this questionnaire, which was prepared solely for the scientific purpose and the urgent need to share your views with all honesty, transparency and objectivity. All data will not be used outside the scope of the desired goal and in order to improve the level of services of our public sectors, especially the education sector. Others in our beloved country Libya in particular and the world in general.

The education sector was chosen as a field for this study. This study is concerned with organizational justice and its impact on sensitive organizational aspects such as organizational citizenship and job satisfaction. These aspects affect the human element which is the basis of work and an important indicator for administrative leaders in making the best decisions that benefit the sector and the employee. Both. This study aims to achieve the degree of PhD in Human Resources, entitled (the impact of organizational justice in the behavior of organizational citizenship and job satisfaction) by the nomination of the University of Zaytuna hope you fill all paragraphs of this questionnaire, which will not take your precious time a lot when completed delivery to the Department or researcher Personally.

Thank you for your cooperation in advance

Researcher

Esteel200@yahoo.ca

00218925087830//00218915087830

General Information

Part A: Personal Information and Demographics

1	Gender:	() Male () Female
2	Marital Status	() Married () Single
3	Age Category	() Less than 25 years () 26-35 () 36-45 () 46 years and more
4	Total Years of Experience	() 0-3 yıl () 4-6 yıl () 7-10 yıl () 11-14 () 15 years and more
5	Education Level	() Secondary school () High school () Bachelor degree () Masters () Phd.
6	Occupation Level	() Staff () Branch manager () Manager/Top Management

ORGANIZATIONAL JUSTICE SCALE

1=Strongly Disagree 2=Disagree 3=Neutral 4= Agree 5=Strongly Agree

No	Phrases	Measurement Score				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	My work schedule is fair.					
2	I think that my level of pay is fair.					
3	I consider my work load to be quite fair.					
4	Overall , the rewards I receive here are quite fair.					
5	I feel that my job responsibilities are fair.					
6	Job Decisions are made by my manager in an unbiased manner.					
7	My manager makes sure that all employee concerns are heard before job decisions are made.					
8	To make job decisions, my manager collects accurate and complete information.					
9	My manager clarifies decisions and provides additional information when requested by employees.					
10	Employees are allowed to challenge or appeal job decisions made by manager.					
11	When decisions are made about my job, my manager treats me with kindness and consideration.					

12	When decisions are made about my job, my manager treats me with respect and dignity.					
13	When decisions are made about my job, my manager is sensitive to my personal needs.					
14	When decisions are made about my job, my manager deals with me in a truthful manner.					
15	When decisions are made about my job, my manager shows concern for my rights as an employee.					
16	Concerning decisions made about my job, my manager discusses the implications of the decisions with me.					
17	My manager offers adequate justification for decisions made about my job.					
18	When making decisions about my job, my manager offers explanations that make sense to me.					
19	My manager explains very clearly any decision made about my job.					

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

1=Strongly Disagree 2=Disagree 3=Neutral 4= Agree 5=Strongly Agree

No	Phrases	Measurement Score				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Help others who have been absent.					
2	Willingly give your time to help other who work-related problems.					
3	Adjust your work schedule to accommodate other employee' requests for time off					
4	Go out of the way to make newer employees feel welcome in the work group.					
5	Show genuine concern and courtesy toward coworkers, even under the most trying business or personal situations.					
6	Give up time to help others who have work or non-work problems.					
7	Assist other with their duties.					
8	Share personal property with others to help their work.					
9	Attend functions that are not requested but that help the organizational image.					

10	Keep up with developments in the organization.					
11	Defend the organization when other employees criticize it .					
12	Show pride when representing the organization in public .					
13	Offer ideas to improve the functioning of the organization.					
14	Express loyalty toward the organization.					
15	Take action to protect the organization from potential problems.					
16	Demonstrate concern about the image of the organization.					

JOB SATISFACTION

1=Strongly Disagree 2=Disagree 3=Neutral 4= Agree 5=Strongly Agree

No	Phrases	Measurement Score				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	I feel I am being paid a fair amount for the work I do.					
2	There is really too little chance for promotion on my job.					
3	My supervisor is quite competent in doing his / her job.					
4	I am not satisfied with the benefits I receive.					
5	When I do a good job , I receive the recognition for it that I should receive.					
6	Many of our rules and procedures make doing a good job difficult.					
7	I like the people I work with.					
8	I sometimes feel my job is meaningless .					
9	Communications seem good within this organization .					
10	Raises are too few and far between .					
11	Those who do well on the job stand a fair chance of being promoted .					
12	My supervisor is unfair to me .					

13	The benefits we receive are as good as most other organizations offer .					
14	I do not feel that the work I do is appreciated .					
15	My efforts to do a good job are seldom blocked by red tape .					
16	I find I have to work harder at my job because of the incompetence of people I work with .					
17	I like doing the things I do at work .					
18	The goals of this organization are not clear to me .					
19	I feel unappreciated by the organization when I think about what they pay me.					
20	People get ahead as fast here as they do in other places .					
21	My supervisor shows too little interest in the feelings of subordinates .					
22	The benefits package we have is equitable .					
23	There are few rewards for those who work here .					
24	I have too much to do at work .					
25	I have enjoy my coworkers .					
26	I often feel that I do not know what is going on with the organization.					
27	I feel a sense of pride in doing my job .					
28	I feel satisfied with my chances for salary increases.					
29	There are benefits we do not have which we should have					
30	I like my supervisor .					
31	I have too much paperwork .					
32	I don't feel my efforts are rewarded the way they should be .					
33	I am satisfied with my chances for promotion					
34	There is too much bickering and fighting at work .					
35	My job is enjoyable .					
36	Work assignments are not fully explained .					

Ek 3. Anket (Arapça)

The Arabic copy of the questionnaire.

أخي الموظف / أختي الموظفة تحية طيبة

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي اعد فقط للغرض العلمي و الحاجة الماسة لمشاركتي أرائكم بكل أمانة وشفافية وموضوعية وان كل البيانات لم ولن تستخدم خارج نطاق الهدف المرجو منها وحرصا منا على النهوض بمستوي خدمات قطاعاتنا العامة وبصفة خاصة قطاع التعليم الذي يعتبر في قمة أهمية القطاعات العامة الأخرى في بلدنا الحبيب ليبيا بصفة خاصة ودول العالم بصفة عامة.

تم اختيار قطاع التعليم كحقل لهذه الدراسة حيث إن هذه الدراسة تهتم بالعدالة التنظيمية و أثرها في جوانب تنظيمية حساسة كسلوك المواطن التنظيمية والرضا الوظيفي وهي جوانب تمس العنصر البشري الذي هو أساس العمل ومؤشر مهم للقادة الإداريين في اتخاذ أفضل القرارات التي تصب في صالح القطاع والموظف على حدا سواء . هذه الدراسة لنيل درجة الدكتوراه في الموارد البشرية والتي بعنوان ((اثر العدالة التنظيمية في سلوك المواطن التنظيمية والرضا الوظيفي)) بترشيح من جامعة الزيتونة نأمل منكم تعبئة جميع فقرات هذا الاستبيان الذي لن يأخذ من وقتكم الثمين الكثير وعند الانتهاء تسليمه إلى الإدارة أو للباحث شخصيا .

شاكرًا لحسن تعاونكم سلفًا.....الباحث

Esteel200@yahoo.ca

00218925087830//00218915087830

معلومات عامة

نهدف من هذا الجانب تكوين فكرة عامة عن الموظف . الرجاء وضع علامة (√) أمام الفقرة المناسبة

1- الجنس

ذكر () أنثي ()

2- الحالة الاجتماعية

متزوج () أعزب ()

3- العمر

25 – وقل () 26 - 35 سنة () 36 - 45 سنة () 46 وما فوق ()

4- عدد سنوات العمل (الخبرة)

من 0 – 3 سنوات () 4 – 6 سنوات () 7 – 10 سنوات () 11 – 14 سنوات ()

11 سنة فما فوق ()

5- المستوى التعليمي

دبلوم متوسط وقل () عالي () بكالوريوس/ليسانس () ماجستير () دكتوراه ()

6- الوظيفة/الصفة

موظف () رئيس قسم () مدير/نائب مدير ()

7- الإدارة () القسم ()

مقياس العدالة التنظيمية

ر.م	العبارات	درجة القياس				
		لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	لا أدري (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
1	جدول العمل الخاص بي عادل.					
2	اعتقد ان راتي الشهري عادلا.					
3	اعتبر عبء العمل الخاص بي عادلا.					
4	بشكل عام ، المكافآت التي أتلقها هنا عادلة تمامًا.					
5	أشعر أن مسؤولياتي الوظيفية عادلة.					
6	يتم اتخاذ القرارات الوظيفية من قبل مديري بطريقة غير متحيزة.					
7	يتأكد مديري من أنه يتم سماع جميع مخاوف الموظفين قبل اتخاذ أي قرارات وظيفية.					
8	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والشاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.					
9	يشرح المدير القرارات للموظفين في حالة استفسارهم عن تلك القرارات.					
10	يسمح المدير للموظفين عدم قبول او معارضة القرارات التي يصدرها.					
11	عندما يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية ، يعاملني مديري بلطف واحترام.					

12	عندما يتخذ المدير قرار يتعلّق بوظيفتي فأنه يتعامل معي بكل تقدير و احترام.				
13	عندما يتم اتخاذ قرارات حول وظيفتي ، فإن مديري يأخذ في الاعتبار احتياجاتي الشخصية.				
14	عندما يتم اتخاذ قرارات حول وظيفتي ، فإن مديري يتعامل معي بطريقة صادقة.				
15	عندما يتم اتخاذ قرارات حول وظيفتي ، يظهر مديري اهتمامًا بحقوق كموظف.				
16	يناقش مديري معي النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي.				
17	يقدم مديري التبريرات الكافية للقرارات المتخذة بشأن وظيفتي.				
18	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فأنه يشرح لي الأسباب التي دعت له لذلك.				
19	يشرح مديري بوضوح أي قرار يتخذ بشأن وظيفتي.				

مقياس سلوك المواطنة التنظيمية

ر.م	العبارات	درجة القياس				
		لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	لا أدري (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
1	أساعد زملائي الآخرين الذين كانوا غائبين.					
2	ألتصع بوقتي لمساعدة الآخرين الذين يعانون من مشاكل متعلقة بالعمل.					

					أضبط جدول العمل الخاص بي لاستيعاب طلبات إجازات الموظفين الآخرين.	3
					أفسح المجال لبشعر الموظفين الجدد بالترحيب في مجموعة العمل.	4
					أظهر اهتمام و احترام حقيقي للزملاء الآخرين حتى في ظل أكثر الأعمال والمواقف الشخصية تحديا.	5
					أضحي بوقتي لمساعدة الآخرين الذين لديهم مشاكل في العمل أو غير العمل.	6
					أساعد الآخرين في القيام بواجباتهم.	7
					أشارك الآخرين ممتلكاتهم الشخصية لمساعدتهم في أعمالهم.	8
					أقوم بوظائف لم تطلب مني ولكنها تساعد على تفعيل الأطر التنظيمية لإدارتي.	9
					أواكب التطورات التي تحدث في إدارتي.	10
					أدافع عن إدارتي عندما ينتقدها الموظفون الآخرون.	11
					أفتخر بمثيل إدارتي في الأماكن العامة.	12
					أقدم أفكارا لتحسين أداء الإدارة.	13
					أعبر عن ولائي تجاه إدارتي.	14
					أأخذ التدابير لحماية إدارتي من المشاكل المحتملة.	15
					أظهر الاهتمام بشأن صورة إدارتي لذي الغير.	16

ر.م	العبارات	درجة القياس				
		لا أوافق بشدة(1)	لا أوافق (2)	لا أدري (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة(5)
1	أشعر أنني أتلقى مبلغًا مناسبًا مقابل العمل الذي أقوم به .					
2	هناك فرصة ضئيلة جدًا للترقية في وظيفتي.					
3	مشر فكاالمباشر مؤهل تمامًا في أداء وظيفته.					
4	أنا غير راض عن المساعدات التي أتلقاها.					
5	عندما أقوم بعمل جيد ، أتلقى التقدير الذي يجب أن أحصل عليه.					
6	العديد من القواعد والإجراءات في إدارتي تجعل القيام بعمل جيد أمرًا صعبًا.					
7	أنا أحب زملائي الذين أعمل معهم.					
8	أشعر أحيانًا أن عملي لا معنى له..					
9	الاتصالات مع الآخرين تبدو جيدة داخل هذه الإدارة.					
10	الزيادات قليلة ومتباعدة.					
11	الموظفين الذين يقومون بعمل جيد يتمتعون بفرص جيدة للترقية..					
12	مشر في المباشر غير عادل بالنسبة لي.					
13	المساعدات التي تقدم لى في وظيفتي شبيهة بالمساعدات التي تقدمها الجهات الأخرى لموظفيها.					

					14	لا أشعر أن العمل الذي أقوم به موضع تقدير.
					15	نادراً ما يتم إنكار جهودي عند قيامي بعمل جيد.
					16	أجد أنه يجب عليّ العمل بجدية أكبر في عملي بسبب عدم كفاءة الأفراد الآخرين الذين أعمل معهم.
					17	أحب فعل المهام التي أقوم بها في وظيفتي.
					18	أهداف جهة العمل التي أعمل فيها ليست واضحة لي.
					19	أشعر بعدم تقديري عندما أفكر في ما يدفعونه لي.
					20	يتميز الموظفون هنا بالسرعة مثل الموظفين في الجهات الأخرى
					21	يبدى المشرف المباشر اهتماماً ضئيلاً جداً بمشاعر الموظفين.
					22	توزع المنافع التي أحصل عليها بطريقة عادلة.
					23	قليلة المكافآت التي يتحصل عليها الموظفون هنا.
					24	لدي الكثير من الأعمال التي أنفذها في العمل.
					25	أنا أستمتع مع زملائي في العمل.
					26	أشعر غالباً أنني لا أعرف ما الذي يحدث في الإدارة.
					27	أشعر بالفخر عند قيامي بعملي.
					28	أشعر بالرضا من فرص زيادة الرواتب.

					هناك مساعدات ولكن لا تضل لمستحقيها كاملة.	29
					المشرف المباشر.محبوب	30
					لدي الكثير من أوراق العمل.	31
					لا أشعر أن جهودي تكافأ كما يجب.	32
					أنا راضٍ عن فرص الترقية.	33
					هناك الكثير من المشاحنات والخصام في العمل.	34
					وظيفتي ممتعة.	35
					لا تشرح او تحدد مهام العمل بالكامل. للموظفين.	36