



İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü*



The Mediating Role of Organizational Justice in The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment and Organizational Citizenship

Hamed Jabbari FARHOUD**

Salih GÜNEY***

Erginbay UĞURLU****



<https://doi.org/10.25204/iktisad.1584809>

Öz

Makale Bilgileri

Makale Türü:

Araştırma
Makalesi

Geliş Tarihi:

13.11.2024

Kabul Tarihi:

31.12.2024

© 2025 İKTİSAD

Tüm hakları
saklıdır.



Bu çalışma, iş tatmininin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolünün varlığını incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, kolayda örneklem yöntemi kullanılarak 401 çalışana uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin araştırılması ve aracı değişkenin anlamlılığının sınanmasında regresyon modeli tahmin edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü vardır. Araştırmanın diğer bulgusuna göre, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü bulunmaktadır. Bu bağlamda, iş tatmininin hem örgütsel bağlılık hem de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin, örgütsel adalet tarafından şekillendirildiği söylenebilir. Çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda, örgütsel adalet algıları da yüksekse, bu durum hem örgütsel bağlılıklarını hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel adalet, bu ilişkilerde bir köprü işlevi görerek, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini ve tutumlarını daha güçlü hale getirir. Adil bir çalışma ortamı, çalışanların iş tatminini ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışlarını artırarak, organizasyonların genel verimliliğine ve çalışanların motivasyonuna katkı sağlar. Bu nedenle, örgütlerin adalet ilkelerine dayalı politikalar geliştirmeleri, çalışanların bağlılıklarını ve olumlu davranışlarını teşvik etmede kritik bir rol oynar.

Anahtar Kelimeler: İş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet.

Abstract

Article Info

Paper Type:

Research Paper

Received:

13.11.2024

Accepted:

31.12.2024

© 2025 JEBUPOR

All rights
reserved.



This study aims to examine the impact of job satisfaction on organizational commitment and organizational citizenship behavior, as well as to investigate the mediating role of organizational justice in this relationship. The study was conducted with a sample of 401 employees selected through a convenience sampling method. A regression model was estimated to analyze the relationships between variables and to test the significance of the mediator variable. According to the findings of the study, organizational justice plays a mediating role in the effect of job satisfaction on organizational commitment. Another key finding indicates that organizational justice also mediates the relationship between job satisfaction and organizational citizenship behavior. In this context, it can be argued that the effects of job satisfaction on both organizational commitment and organizational citizenship behavior are shaped by organizational justice. When employees experience high job satisfaction and perceive a high level of organizational justice, this positively influences both their organizational commitment and their organizational citizenship behavior. Organizational justice acts as a bridge in these relationships, strengthening employees' workplace experiences and attitudes. A fair work environment enhances employees' job satisfaction, which in turn fosters their commitment to the organization and their engagement in positive workplace behaviors. Consequently, developing justice-based policies is crucial for organizations to encourage employee commitment and positive behaviors, ultimately contributing to overall organizational efficiency and employee motivation.

Keywords: Job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship, organizational justice.

Atf/ to Cite (APA): Farhoud, H. J., Güney, S. ve Uğurlu, E. (2025). İş tatmininin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığa etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 10(26), 311-332. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1584809>

* Bu çalışma, Hamed Jabbari Farhoud (2025) tarafından hazırlanan "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü: Buna Yönelik Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

** ORCID Doktora Öğrencisi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, hamed.jabbari61@gmail.com

*** ORCID Prof. Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, salihguney@aydin.edu.tr

**** ORCID Prof. Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF, Ekonomi ve Finans Bölümü, erginbayugurlu@aydin.edu.tr

Extended Abstract

Introduction and Research Questions & Purpose:

The purpose of the study is to examine the effects of job satisfaction on organizational commitment and organizational citizenship behaviors and to investigate the mediating role of organizational justice in these relationships. In particular, how job satisfaction affects employees' organizational commitment levels and organizational citizenship behaviors, and how organizational justice directs or shapes these effects will be examined. In this context, the role of organizational justice in transforming employees' job satisfaction into organizational commitment and citizenship behaviors will be analyzed. By identifying these interactions, the study aims to provide strategic recommendations to increase employee satisfaction and performance in organizations.

Literature Review:

Although the relationships between job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior have been frequently examined in the literature, studies on the mediating role of organizational justice in these relationships are limited. According to a study conducted in promotion and advertising sector companies in the USA, there is a significant relationship between managers' job satisfaction levels and organizational justice levels (DeConinck and Stilwell, 2004). Rezaiean et al. (2010), reported a positive relationship between organizational justice and organizational commitment. In a study conducted on teachers, it was found that organizational justice has a positive effect on organizational commitment (Tafti et al., 2014).

Research suggests that organizational justice may play a mediating role in the relationship between job satisfaction and organizational citizenship behavior (Colquitt et al., 2001). Employees with high perceptions of organizational justice may experience higher levels of job satisfaction, which in turn increases their likelihood of exhibiting organizational citizenship behaviors. In this context, it can be stated that organizational justice strengthens the relationship between job satisfaction and organizational citizenship behavior. In another study, it was stated that organizational justice is an effective factor on organizational citizenship (Çetinkaya and Çimenci, 2014).

Methodology:

In this study, a quantitative and descriptive model was created. In quantitative research, events and phenomena are measured, described, or examined for causality through observations or experiments, aiming to determine the truth. Quantitative research is a method in which data are analyzed empirically. This study employed an empirical research approach, using data obtained through a questionnaire administered via a convenience sampling method. The research model was developed based on the mediating variable conditions established by Baron and Kenny. The sample consisted of 401 employees working in enterprises that manufacture packaging materials in the Gebze and Tuzla districts. The collected data were analyzed using SPSS 22.0 and AMOS 22.0 software.

Results and Conclusions:

According to the findings of the study, organizational justice has a mediating role in the effect of job satisfaction on organizational commitment. According to another finding of the study, organizational justice has a mediating role in the effect of job satisfaction on organizational citizenship behavior. In this context, it can be said that the effects of job satisfaction on both organizational commitment and organizational citizenship behavior are shaped by organizational justice. When employees' job satisfaction is high and their perceptions of organizational justice are high, this situation positively affects both their organizational commitment and organizational citizenship behaviors. Organizational justice acts as a bridge in these relationships, making employees' experiences and attitudes at work stronger. A fair working environment contributes to the overall productivity of organizations and employee motivation by increasing employees' job satisfaction and, accordingly, organizational commitment and citizenship behaviors. Therefore, it is critical for organizations to develop policies based on principles of fairness to promote employee engagement and positive behaviors.

1. Giriş

İş tatmini, bireylerin çalıştıkları kurumlarındaki görevlerinden ve iş çevrelerinden duydukları genel memnuniyet düzeyi olarak tanımlanır ve bireylerin örgüte karşı geliştirdiği tutumların temel belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir (Locke, 1976: 1300). Örgütsel bağlılık ise çalışanların örgütle olan ilişkilerindeki duygusal, normatif ve devamlılık boyutlarıyla açıklanan psikolojik bir bağlıdır (Meyer ve Allen, 1991: 64). Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), çalışanların resmi iş tanımlarının ötesine geçerek örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunacak gönüllü davranışlarını ifade eder (Organ, 1988: 4). İş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki, literatürde sıklıkla ele alınmış ve bu değişkenlerin örgüt performansı üzerindeki etkisi geniş bir şekilde tartışılmıştır.

Yapılan araştırmalar, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve bu etkinin çalışanların örgütte daha uzun süre kalma, örgütün hedeflerini benimseme ve örgüte katkı sağlama isteğini artırdığını ortaya koymaktadır (Çelik ve Demir, 2020). Benzer şekilde, iş tatmini düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Purwanto vd., 2021). Bununla birlikte, bu ilişkilerin altında yatan dinamikler, örgütsel adalet algısı gibi ara değişkenlerle daha derinlemesine anlaşılabilir hale gelmektedir.

Örgütsel adalet, çalışanların örgütteki karar süreçlerinin, sonuçların ve kişiler arası etkileşimlerin adil olduğu algısını ifade eder (Greenberg, 1987: 9). Literatürde, örgütsel adaletin çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine aracılık eden önemli bir değişken olduğu vurgulanmaktadır (Colquitt vd., 2001: 425). Örgütsel adalet algısının yüksek olduğu durumlarda, çalışanların hem duygusal bağlılıklarının hem de gönüllü çabalarının arttığı görülmektedir (Tunalı ve Peker, 2020).

Bu çalışma, iş tatmininin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Literatürde, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye dair çeşitli araştırmalar bulunmakla birlikte, bu ilişkide örgütsel adaletin oynadığı rolün daha ayrıntılı bir şekilde ele alınması gerektiği düşünülmektedir. Literatürde, iş tatmininin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığa etkisi incelenmekle birlikte, örgütsel adaletin aracı rolü ele alınmamıştır. Ayrıca, bu makalede şimdiye kadar ele alınmamış olan i orta ve küçük ölçekli firmalardan oluşan ambalaj malzemesi üreten işletmeler ele alınacaktır. Bu bağlamda, çalışma hem teorik katkı sağlamak hem de yöneticilere çalışanların motivasyon ve performansını artırmaya yönelik stratejik ipuçları sunmak adına önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

2. Kuramsal Çerçeve

Bu çalışmanın amacı; iş tatmininin örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolünü incelemektir. Bu bölümde iş tatmini; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet olgularının tanımları yapılmış ve bu tanımlarla ilgili teorilere değinilmiştir. Aşağıda bu teorilere bağlı olarak kurulan hipotezler belirtilmiştir.

Colquitt vd. (2001) iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasında ilişkisini olduğunu öne sürmüştür. Bu teoriye bağlı olarak aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H₁: İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Yücel ve Taşçı (2008) örgütsel vatandaşlığın örgüte bağlılık ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Aşağıdaki hipotez bu teoriye bağlı olarak kurulmuştur.

H₂: İş tatmininin örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisi vardır.

Cropanzano vd. (2007) örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisini belirtmiştir. Bu teoriye bağlı olarak aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H₃: İş tatmininin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü vardır.

Birinci hipotez için kullanılan teori olan Colquitt vd.'nde (2001) belirtilen iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasında ilişkisi aşağıdaki hipotezle başka bir açıdan daha sınımlanmıştır.

H₄: Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasında ilişki vardır.

Bu hipotezlerle ilgili yapılan çalışmalar aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

2.1. İş Tatmini

Taylor'un bu kavramı incelemesiyle çalışan insanların hoşnutluk ve motivasyonunu başlangıç noktası biçiminde ele almış ve insanların ekonomik gereksinimler nedeniyle daha üretken olduğunu iddia etmiştir. İş tatminine atfedilen önem 1930-1940 senelerinde daha da artmıştır. Bazı araştırmalar yapılmasına rağmen iş tatmini kavramı üstünde net bir tanım yapılamamıştır. Fakat 1900'lü senelerden itibaren günümüze kadar yapılmış bütün tanımlarda iki ortak nokta göze çarpmaktadır. Bu iki nokta; mutluluk ve tatmin hisleridir (Gümüş ve Sezgin, 2021: 25). İş tatmininde çalışanların mutluluk ve tatmin hisleri dikkate alınır. Öncelikle kurumsal davranış olmak üzere sosyal bilimler literatüründe iş tatmini konusunda birçok tanım bulunmaktadır. Öne çıkan birkaç tanım şöyledir:

- İş tatmini, çalışanın meydana çıkardığı işler neticesinde kazanımlarının, gereksinimleriyle ve bireysel değer yargılarıyla uyum göstermesi ya da uyuma olanak sağladığının farkına varmasıdır (Barutçugil, 2004: 389).
- İş tatmini, kişinin arzu ettiği, beklediği ve hak ettiği üretim ile gerçek üretimleri karşılaştırması ile oluşan işe dair pozitif duygusal reaksiyon şeklinde ifade edilmiştir. (Oshagbemi, 2000: 333).
- İş tatmini, işgörenlerin işlerinden hoşnut ya da mutlu olduklarını onaylamaya teşvik eden psikolojik, fizyolojik ve çevresel etmenler kümesidir (Raziq, 2015: 715).
- İş tatmini, çalışanların kurumlarında üstlendikleri roller için verdikleri pozitif duygusal reaksiyon olarak ifade edilirken (Vroom, 1997: 423),
- İş tatmini işin kendisinden, işverenlerinden, iş arkadaşlarından ve iş organizasyonundan elde etmeyi arzuladığı huzur veren bir his olarak tanımlanmaktadır (Schultz ve Schultz, 1998: 343).

Çalışanların, kurumlarında mutlu şekilde işlerini istekli bir biçimde yapmaları ve işlerine daha çok odaklanarak kurumlarına yarar sağlamalarıyla iş tatmini meydana çıkmaktadır. İş tatmini, çalışanların işe karşı sergiledikleri bir tutum olup, iş ve iş yaşamları için hedeflerine ulaştıkları zaman hissettikleri pozitif duygusal bir durumdur. İş tatmini, çalışanın işini ve iş yaşamını değerlendirmesi sonucu hissettiği duygulardır. Çalışanın bu duyguları ne seviyede yüksek ise işinden sağladığı doyum da o kadar yüksek olmaktadır (Oshagbemi, 2000: 335). Bütün bu çalışmalar ışığında ve alan yazındaki tanımlardan hareketle iş doyumunun tanımını şöyle yapılabilir: İş tatmini, işgörenlerin işlerinden ne elde etmek istedikleri ve gerçekte ne elde ettiklerini, yaşadığı tecrübeler karşılığında aldıkları fiziksel ve ruhsal doyum ya da doyumsuzluktur.

Bu tanımlamalardan hareketle, iş tatmininin işgörene sağladıkları ile işgörenden aldıklarının çalışan kişide bıraktığı denge algısıyla alakalı olduğu söylenebilmektedir. İşgören bunda bir denge olduğu düşüncesindeyse iş tatmininden bahsedilebilmektedir. Bu durumda, işin işgörene sağladıkları işgören isteklerini ve ihtiyaçlarını yeteri şekilde karşılamaktadır. Fakat işgören bir dengesizlik olduğu düşüncesindeyse bir hoşnutsuzluk durumu var olacaktır. Bu hoşnutsuzluk durumu birtakım negatif kurumsal ve kişisel çıktı ile neticelenebilecektir. Bu durum, işgöreni psikolojik ve fiziksel manada yoracağı gibi kurumun etkinliğine ve verimliliğine olumsuz yansıtacaktır. Bu anlamda, iş tatmini kurumlar bakımından önem verilmesi gereken hususlardandır.

İş tatmini ile ilgili tanımlamalar göz önüne alındığında genel bir tanım yapmak mümkündür. İş tatmini, çalışanların kurumlarında üstlendikleri roller için verdikleri pozitif duygusal reaksiyon ve haz duygusudur.

2.2. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık en genel ifadesiyle; “mecburiyet, bir kişiye bağlı olma hali, kişiler arasında karşılıklı sevgi ve saygı ve yine karşılıklı yakınlık hissetme, yakınlık gösterme ve sadakat” olarak açıklanmaktadır. Webster sözlüğü ise bu kavramı, “siyasal, sosyal veya dinsel uygulama zihinsel ve duygusal aidiyet hissetme” şeklinde tanımlamıştır.

Kurumların sürdürülebilirlik sağlayabilmeleri ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için mevcut olan insan kaynağının bilgi ve kabiliyetlerini işlerine yoğunlaştırmaları mühim olmakla beraber tek başına yeterli olmamaktadır. Bununla beraber, işgörenlerin çalıştıkları örgüte kuvvetli duygular beslemesi, kurumun kuvvetlenerek büyümesine katkı sağlayan mühim bir öge olarak görülmektedir (Gül vd., 2008: 11). Kişilerin kendilerini çalıştıkları kurumun bir parçası olarak görmeleri ve kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesi noktasında arzu duyacak biçimde kuruma aidiyet hissetmeleri olarak bilinen bu kavram, kurumun başarıya ulaşmasında en mühim öğelerden biridir.

Örgütsel bağlılık kavramını ilk araştıran 1956 senesinde Whyte olmuştur. Bu çalışmada Whyte, fazla kurum bağımlısı bireyin tanımından bahsetmiş ve kurum için muhtemel tahribatları üstünde çalışmıştır (Gündoğan, 2009: 9). Bu alanda yapılan çalışmalar temel olarak kurumlarına bağımlı olan bir işgücü yaratmak ve bu durumu devam ettirmek için örgütsel bağlılık ve neticeleri arasında bir bağ kurma gereksiniminden kaynaklanmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramı anlamıyla beraber, bütün bağlılıkların bir bağlılığa ya da bağlılığın yapıldığı yöne odaklanması gerekmektedir. Bu bir birey, bir grup insan, insanlardan oluşan bir oluşum ya da bir düşünce veya neden olabilmektedir. Tüm bağlılıklar aynı zamanda bir bağlılık tarafından bağlılığı oluşturmak için ne yapılması gerektiğine ilişkin bir anlayışı da kapsamaktadır. İlk öge, şimdilik ‘global örgütsel bağlılığın’ netice etkilerini karşılaştırmalı incelemesinde Hunt ve Morgan tarafından kullanılanlar gibi başka odakların tersine, tartışmayı kurumsal bir odağa yönlendirmeye izin vermektedir: “gözetmene bağlılık” ve “üst yönetime bağlılık” (Hunt ve Morgan, 1994: 1572). İkinci öge, durumların her ikisi de anlaşmayı netleştirmekte ve birisinin belli bir partiye birden çok bağlılıkta bulunmasına müsaade etmektedir. Mesela, bir spor takımı mensubu üyeliğe bir bağlılıkta bulunabilmekte ve aynı zamanda performans hususunda bir bağlılıkta bulunabilmekte ancak bunlarla birlikte bağımsız basın toplantıları düzenleyerek bir takımın oyuncusu olabilmektedir.

İşgörenler için kuruma uyum sağlama bir zorunluluktur, çünkü aksi halde kurumlarından ayrılmayla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu durumda da bazı yönetici astlarına işlerin yapılması sırasında baskı yapabilmektedirler. Bu baskıyla işgörenler mecburi olarak yöneticilerine karşı uyumlu tavırlar sergilemekte ancak gerçekte bir uyum bulunmamaktadır. Yani, işgörenin yöneticiye ve kuruma karşı uyumu bir çıkardan ibarettir. Çıkar ise işin neticesinde elde edeceği ödüldür (Güney, 2018: 244).

Farklı biçimde tanımlanan ve ölçülmüş olan örgütsel bağlılık olgusu hususunda ortak bir görüşün bulunmaması, çok boyutlu bir olgu olarak incelenmesine sebep olmaktadır (Burgess ve Turner, 2000: 225). Kavramsal ve metodolojik belirsizlikler olmasına karşın örgütsel bağlılık hususu, araştırmacılarca tartışılmakta ve konuya fazlaca önem verilmektedir (Awamleh, 1996: 65). Alan yazında bulunan bazı araştırmacılara ait örgütsel bağlılık açıklamalarından birkaçı aşağıda gösterilmektedir:

Kuruma bağlılık, bireyin kurumla özdeşleşmesinin ve kuruma katılımının kuvvetidir. Bu perspektiften bakılınca örgüte bağlılığın üç mühim unsurunun olduğu söylenebilmektedir. İlk unsur, bireyin örgüt hedeflerini kabulü ve onlara duyduğu kuvvetli inanç, ikinci unsur bireyin kurum için

beklenenden daha çok gayret gösterme arzusu, son olarak ise bireyin kurumdaki üyeliğini sürdürmedeki isteğidir (Örs vd., 2003: 218).

Bu kavram, üç bölümden oluşmaktadır. İtaat, özdeşleşme ve var olma. İşgörenler, itaat bölümünde kendini kabul ettirebilme ve kurumun bir parçası olabilmek için kurum içinde itaatkâr davranışlar sergilemektedir. Özdeşleşme bölümünde, işgören kendisini kurum çıkarlarıyla bir görmekte, kurumu kabul ederek aynı tarafta ve uyumlu hareket etme eğiliminde olmaktadır. Var olma bölümünde ise işgören artık kendisini kurumun mühim bir parçası hissetmeye başlamakta ve kurumla güçlü bir bağ oluşturmaktadır (Abosrra, 2017: 29).

Geniş içerikli bir kavram olan örgütsel bağlılık çalışmalarda farklı biçimlerde boyutlandırılmış ve sınıflandırılmıştır. Örgütsel bağlılık kavramını İbicioğlu, kurumun hedef ve değerlerinin benimsenerek, kurumsal fedakarlıkta bulunma, üyeliğin sürdürülmesine dair kuvvetli istek duyma, kurumla özdeşleşme ve kurumu içselleştirme isteği biçiminde beş göstergeyle sıralamıştır (İbicioğlu, 2000: 14). Aşağıda örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlamalara yer verilmiştir.

- Örgütsel bağlılık, sosyal aktörlerin kurumun başarılı olması için enerji harcamaya istekli olmalarıdır. Diğer bir deyişle, kişinin emeğini ve sadakatini kurumsal hedeflere bağlaması durumu, beklenti ve gereksinimlerini tatmin edecek sosyal bağlara gönüllü biçimde katılma arzusudur (Kanter, 1968: 499).
- Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı kurumu olumlu değerlendirmesi ve onun hedefleri doğrultusunda çalışmaya istekli olmasıdır. Başka bir deyişle, kişinin kimliği ile kurumsal kimlik arasında uyum sağlama maksadıyla kuruma dair bir tutum ya da yöneliştir (Sheldon, 1971: 145).
- Miller, bu kavramın, işgörenin belli bir kuruluşla ve hedefleriyle tanımladığı ve kuruluşta üyeliğini devam ettirmek istediği bir durum olduğunu ifade etmektedir (Uygur ve Sarıgül, 2015: 189).
- Örgütsel bağlılık kavramı, özverili bireyi temel alan, kendisini kurumla özdeşleştiren, kurumda işbirliği yapan, kurumun değerlerini kabul eden, duyuşsal ve aynı zamanda zihinsel bir bağlılıktır (Dabir ve Azarpıra, 2017: 51).
- Örgütsel bağlılık, “örgütte kalma niyetiyle karakterize etmiş ve örgütün değerleri ve amaçlarıyla kendi amaç ve değerlerini bir tanımlama ve kendi adına fazladan gayret gösterme arzusu” biçiminde tanımlanmıştır (Porter ve Steers, 1974: 604).
- Örgütsel bağlılık, kurumun erek ve hedeflerini kabullenerek bunlara inanmak, kurum için çaba gösterme arzusuna sahip olmak, kurumdaki varlığını devam ettirmek için kuvvetli istek şeklinde olduğu belirtilmiştir (Mowday vd., 2013: 214). Bütün bunların ışığında örgütsel bağlılık tanımını şöyle yapmak mümkündür: Örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir kuruluşa karşı yüksek seviyede taahhütte bulunma durumunu ifade etmektedir. Bu taahhüt, genellikle kurumsal değerlere, hedeflere ve kültüre güçlü bir inançla birleşmektedir. Örgütsel bağlılığın belirtileri arasında yüksek kurumsal taahhüt, üstün iş performansı, artan üretkenlik, artan karlılık ve işgörenlerin kurumda tutulması bulunmaktadır. Bu durum, bireyin belli bir kurumun mensubu olmaya devam etmeye yönelik güçlü bir istek duymasıyla kendini göstermektedir. Aynı zamanda, bireyin kurum adına yüksek düzeyde çaba sarf etmesini içermektedir. Örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir kuruma bağlılık hissiyle birlikte, kurumun değerlerine ve hedeflerine olan güçlü inancını yansıtan bir durumdur.

2.3. Örgütsel Vatandaşlık

Vatandaşlık kavramı, başlangıçta mevcut sistemi korumaya yönelik yardımsever davranışları içeren ve zamanla evrilen bir dizi eylem olarak görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık kavramını Bateman ve Organ geliştirmiştir. Yazarlar, Katz ve Kahn'ın geliştirdiği "Fazladan Rol Davranışı" tanımlamasını kullanarak örgütsel vatandaşlık kavramını ele almışlardır ve bu bağlamda tanımlamalarını yapmışlardır. Bu kavram, rol gereksinimlerini aşan ancak örgütün sosyal yapısına fayda sağlayan hareketleri içermektedir (Acar, 2006: 2; Nergiz, 2016: 221).

Zorlayıcı olmayan ifadesi, çalışanın örgüt ile yaptığı iş sözleşmesi çerçevesinde, bu davranışların çalışanın rol veya görev tanımının bir parçası olmadığını belirtmektedir. Bu davranışlar, çalışanın ihmali durumunda ceza gerektirmeyen ve kişisel tercihlere dayanan davranışlardır (Organ, 1988: 86).

İşgören, örgütün işlevlerini etkili bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olacak bu davranışları sergileme konusunda özgürdür (Yücel ve Samancı, 2009: 114). Mesela, satış danışmanlarının ücretleri ve promosyonları satış miktarlarına bağlı olduğu için, bu miktarları artırmak için yaptıkları gönüllü çabalar, örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamına girmemektedir, çünkü bu davranışlar ÖVD ile uyumsuzdur.

"İsteğe bağlı" ifadesi tanımda, belirli bir eylemin, görev tanımlarının mutlak bir şartı olmayan ve bireyin örgütüyle yapmış olduğu sözleşmedeki bir davranışı ifade etmektedir. Bu davranış, sözlü ya da açıkça belirtilebilecek hükümler içinde yer almayabilir ve yerine getirilmemesi durumunda herhangi bir cezalandırma olmaz. Her iki durumda da üstün performans sergilenmiş olabilmekte, ancak bu durumlar tam olarak örgütsel vatandaşlık davranışı kriterlerine uymamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt için yarar sağlayan, şikayet etmeyi azaltan, emir kapsamında olmayan, biçimsel olmayan davranışları ve bireyin işi zamanında tamamlama, yenilikçi olma ve diğer çalışanlara yardımcı olma gibi gönüllü davranışları içermektedir. Yapılan bir çalışmada, örgütlerin sadece biçimsel rollerle sınırlı kalmayan, isteğe bağlı davranışlara dayalı olarak ayakta kalabildiği belirtilmiştir (Smith vd., 1983: 682). Örgütsel vatandaşlık davranışı özgür iradeye dayalı, içselleştirilmiş bir eylemdir ve zorlama ya da maddi ödüllerle kolayca elde edilemeyecek bir nitelik taşır.

Örgütsel vatandaşlık konusunda yapılan tanımlamalar şöyle sıralanabilir;

- Örgütsel vatandaşlık davranışı terimi; bireylerin iş gören niteliğini vurgulayarak, iş tanımlarının dışında kalan kendi istekleri ile gerçekleştirdikleri davranışları ve etkinlikleri ortaya koymaktadır (Sezgin, 2005: 318).
- Örgütsel vatandaşlık davranışı; görevlerinde titiz davranma, dakik olma, içten çalışma ve işi savsaklamama, gözetimin ya da denetimin olmadığı durumlarda bile kurallara riayet etme, iş arkadaşlarına gönüllü yardım, mecbur olmadıkları halde ek görevleri üstlenme, örgüt olaylarına daha fazla katkıda bulunma, dedikodudan kaçınma ve örgütün sırlarını koruma gibi unsurları içermektedir (Yücel ve Taşçı, 2008: 705).
- Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), bir örgütün resmi olarak belirlediği görevlerin ötesinde, beklenen davranışlardan daha fazlasını gerçekleştirmeyi içermektedir. Bu kavram, çalışanların belirli bir rol kapsamı içinde veya üzerinde gerçekleşen, biçimsel ödül sisteminde dikkate alınmayan davranışları ifade etmektedir (Acar, 2006: 3).

Örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanlar tarafından sergilenmesinin nedenleri literatürde şu şekilde özetlenmiştir (Gürbüz, 2006: 51):

- Çalışanların çalışma ortamındaki uygulamalardan ve süreçlerden tatmin olmaları, üstlerinden adalet ve eşitlik algılamaları neticesinde örgüte ve yöneticilere karşı pozitif bir tutum

geliştirebilecekleri ve bu olumlu tutumun neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilecekleri değerlendirilmiştir.

- Kişinin iş ortamında gösterdiği davranışlar neticesinde, sosyal onay alarak kendisini kabul ettireceğine inanmasıyla, yine örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebileceği belirtilmiştir.
- Çalışanın iş tanımını tam olarak anlamaması veya örgütsel vatandaşlık davranışlarını iş tanımlarının dışında yerine getirmesi gereken bir görev veya sorumluluk olarak görmesi durumunda, örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileyebileceği belirtilmektedir.
- Psikolojik sözleşme bağlamında, çalışanların örgüt ile olumlu bir ilişki geliştirdiği ve bu ilişkiyi sürdürmek adına örgütün çıkarları doğrultusunda davranışlar sergilediği vurgulanmaktadır. Bu davranışların örgütsel sadakat, amirlerine itaat ve işbirliğine yönelik olabileceği belirtilmektedir. Dolayısıyla, bir çalışanın yüksek düzeyde katılıma sahip olması ve psikolojik sözleşmeyi olumlu bir şekilde algılaması durumunda, bu durumun yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemesine katkıda bulunabileceği değerlendirilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının temel özellikleri şöyle sıralanabilmektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 280):

- Örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllü bir davranış biçimidir. Yani çalışanlar, bu davranışları kendi istekleriyle sergilemektedirler.
- Kişi, yapmaya giriştiği davranışın neticesinde hiçbir ödül veya ceza almamaktadır. Bu durum, davranışın bir zorunluluktan değil, çalışanın kendi isteği doğrultusunda gerçekleştirdiği bir eylem olduğunu göstermektedir.
- Gerçekleştirilen bu ekstra davranışlar, resmi iş planında yer almayan, yani iş tanımı gibi formal belgelerde belirtilmeyen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin gönüllü olarak katkıda bulunduğu, ancak resmi görevleri kapsamında yer almayan davranışları içermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), gözle görülemeyen ve soyut bir kavram olması sebebiyle, işgörenlere bu davranışları gerçekleştirmeleri için doğrudan bir zorlama yapılamaz. Bununla birlikte, yöneticiler genellikle bu tür davranışlara büyük önem vermektedirler, çünkü bu davranışlar işleri kolaylaştırmaktadır ve çalışanların zamanlarını daha kritik görevlere odaklanmak için kullanmalarına imkân tanımaktadır. Bu nedenle, örgütler genellikle çalışanların ÖVD sergilemesini teşvik etmek için çeşitli yöntemler kullanmaktadır, ancak doğrudan zorlama yerine genellikle motivasyonu artırıcı, ödüllendirici veya destekleyici yaklaşımları tercih etmektedirler.

2.4. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet olgusu ilk defa Greenberg tarafından kullanılmıştır ve bu kullanımda amaç örgüt ortamındaki adalet algısını tanımlamaktır. Greenberg, örgütsel davranışın kavranmasında, örgütsel adalet algısının önemini vurgulamıştır. Bireylerin ekonomik kazanç ve sosyal faydalar elde etmek amacıyla iş yapması gerçeği, kurumların adaletin özelliklerinin belirginleştiği önemli yerler olduğunu göstermektedir (Greenberg ve Tyler, 1987: 129). Adaletin bu bağlamdaki rolü, çalışanların memnuniyet düzeyini etkileyerek, örgütlerin genel verimliliği üzerinde etkili olabilmektedir. Örgütsel adalet algısı, sadece bireylerin duygusal refahını değil, aynı zamanda örgütlerin sürdürülebilir başarısını da etkileyen kritik bir faktördür (Greenberg, 1990: 400).

Bu bakış açısından, örgütsel davranış literatüründe temel bir konumda bulunan örgütsel adalet kavramının bilimsel açıdan ele alınması son derece önemlidir. Bu bağlamda, öncelikle “örgüt” ve “adalet” kavramlarının ayrı ayrı tanımlanması gerekmektedir. Örgüt kavramı, Yunanca “organon” kelimesinden türetilmiştir ve bir fonksiyona sahip olan ve hayatını idame ettirebilmek için bağlı olduğu canlı bir organizmanın veya bütünlüğün parçası olan "organ" kelimesiyle ilişkilidir. Bu

bağlamda, örgüt, ortak bir amaç etrafında bir araya gelmiş bir insan topluluğunu ifade etmektedir. Örgüt, belirli bir yapı, roller, süreçler ve amaçlarla bir araya gelmiş insanların oluşturduğu bir yapı olarak tanımlanabilmektedir. Bu insanlar, birlikte çalışarak ortak hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadırlar (Eren, 2001: 215).

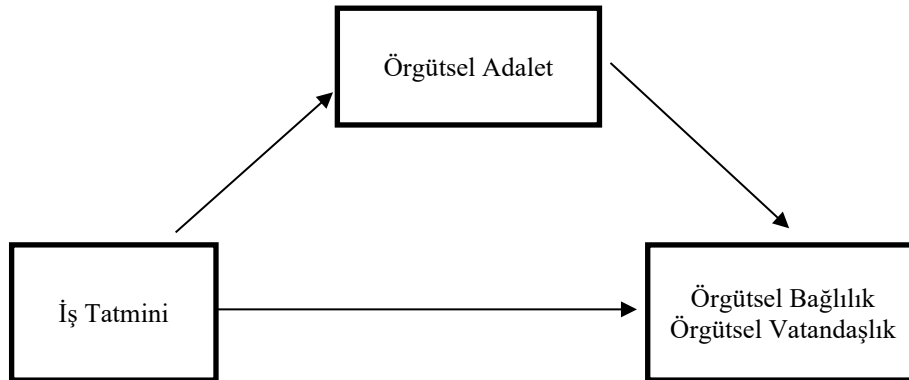
- Örgütlerde adalet, bireylerin işe alım süreciyle başlayan, yöneticileriyle ilişkilerini temelinden oluşturan ve örgüt içindeki bireylerin etkin ve verimli bir şekilde bir arada çalışabilmelerini sağlayan bir faktördür; adeta örgüt içi "tutkal" işlevi görmektedir. Örgütlerde adaletsizlik veya adaletin eksikliği, tam tersine örgüt içindeki bağları zayıflatan bir "çözücü" olarak etki göstermektedir. Bu nedenle, örgütlerde adaletin varlığı, bireylere ve örgütlere büyük fayda sağlarken, yokluğu büyük zararlar doğurabilmektedir (Cropanzano vd., 2007: 34). Bu bağlamda, örgütsel adalet kavramı, iş görenlerin iş yerlerine yönelik düşüncelerini belirleme ve bu düşünceler doğrultusunda iş yerlerine karşı nasıl bir tutum geliştireceklerini belirleme konusunda oldukça önemlidir.
- Örgütsel adalet, işgörenlerin iş yerinde hissettikleri etkileşimin çıktılar ve süreçler açısından nasıl değerlendirildiği ve algılandığı ile ilgili bir konsepttir. Bu bağlamda, örgütsel adalet; kaynak paylaşımı, paylaşım kararlarının tespitinde uygulanan prosedürlerin insanlar arası ilişki ve davranışların hangi normlara dayandığına dair bir bütünü ifade etmektedir (Eigen ve Litwin, 2014: 174).
- Örgütsel adalet, örgütte çalışanlar için önemli bir etki faktörü olduğundan, süreçlerde ve tüm fonksiyonlarda, çalışanların örgütteki performansının verimliliğini etkileyebilen bir örgütsel değişken olarak değerlendirilebilmektedir (Ali ve Omran, 2019: 480).

Örgütsel adalet konusu, işgörenlerin örgütsel uygulamalara ilişkin algılarının örgütsel sonuçlar üzerinde ne kadar hayati bir rol oynadığını göstermektedir. Örgüt içinde adaletin sağlanması, işgören memnuniyetini artırarak ve örgütün genel etkinliğini güçlendirerek önemli bir etkiye sahip olmaktadır.

3. Uygulama

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmanın modeli, nicel ve tanımlayıcı modeldir. Nicel araştırma modeli, verilerin analiz edilmesi yolu ile gerçekleştirilmektedir. Araştırmanın modelinde Baron ve Kenny'nin geliştirdiği aracı model değişkeni yöntemi kullanılmıştır (Baron ve Kenny, 1986: 1173). Bu modelde bağımsız değişken ya da değişkenlerin aracı değişken üzerindeki etkisi, aracı değişkenin ya da değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bu çalışmanın bağımsız değişkeni iş tatmini, aracı değişkeni örgütsel adalet, bağımlı değişkenleri örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlıktır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni orta ve küçük ölçekli firmalardan oluşan ambalaj malzemesi üreten işletmelerdir. Türkiye'de çoğunluğu orta ve küçük ölçekli işletmelerden oluşan ambalaj malzemesi üreten yaklaşık 3000 işletme bulunmaktadır. Araştırma evreninin 100.000 kişi olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın örneklemini Gebze ve Tuzla ilçelerinde yer alan işletmelerde çalışan 500 kişi oluşturmaktadır.

Örneklem büyüklüğü hesaplanırken güven seviyesi %95 ve kabul edilebilir hata miktarı +/-%5 olarak kabul edilmiştir. Buna göre araştırmanın güvenilir örneklem büyüklüğü alt sınırı 176 olarak belirlenmiştir. Güvenilirliği düşük olan anketler elenerek bu çalışmaya 401 çalışan dahil edilmiştir.

Bu çalışma, İstanbul Aydın Üniversitesi'nin 17.01.2024 tarihli ve E-88083623-020-109620 sayılı etik kurul onayı ile gerçekleştirilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada demografik soruların yanı sıra, Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Adalet ölçeklerinin yer aldığı anket formu ile veri toplanması amaçlanmaktadır.

3.3.1. Demografik Sorular

Örneklem grubunun medeni durum, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, incelenilen kurumda kaç yıl çalıştığı ve toplam çalışma hayatı boyunca kaç yıl çalıştığını öğrenmeyi amaçlayan sorulardır.

3.3.2. İş Tatmini Ölçeği

Araştırmada, iş tatmininin ölçülmesinde Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilmiştir. Baycan tarafından (1985) Türkçeye çevrilmiş, Şahin (2007) tarafından kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmada, Darıcan (2019) tarafından kullanılan iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. İş tatmini ölçek boyutları, içsel tatmin ve dışsal tatmin olmak üzere iki boyuttan ve 20 maddeden oluşmaktadır.

3.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada, örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen, Şahin (2007) çalışmasında da yararlanılan üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği Darıcan'dan (2019) alınmıştır. Örgütsel bağlılığın ölçek boyutları üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır ve toplam 18 maddeden oluşmaktadır.

3.3.4. Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada, örgütsel adaleti ölçmek için kullanılan ölçek Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiştir. Türkçeye uyarlaması Kugun vd. (2013) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, Sarıcı Aytan (2018) tarafından kullanılan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçek boyutları, etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olmak üzere üç boyuttan ve 19 maddeden oluşmaktadır.

3.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Podsakoff vd. (1990) tarafından geliştirilmiştir. Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Aslan (2008) tarafından yapılmıştır. Bu ölçekteki boyut sayısı beştir. Bu boyutlar fedakârlık, üstün görev bilinci, nezaket, centilmenlik ve yurttaşlık erdemidir. Boyutlardaki toplam madde sayısı 16'dır.

3.4. Verilerin Analizi

Tüm Veriler SPSS 22.0 ve AMOS 22.0 paket programlarında analiz edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uyumu çarpıklık basıklık katsayısı ile sınıandı. Ölçme araçlarından elde edilen puan ortalamalarına ait çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmıştır. Çarpıklık ve basıklık katsayıları ± 2 aralığında yer aldığından dolayı puan ortalamalarının normal dağılıma sahip olduğu kabul edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkinin incelenmesinde Regresyon modeli tahmin edilmiştir. İstatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir Çalışmada kullanılan değişkenler¹ aşağıda sunulmuştur:

Birinci değişken: Cinsiyet

İkinci değişken: Yaş

Üçüncü değişken: Medeni Durum

Dördüncü değişken: Kurum Süre

Dördüncü değişken: İş Tatmini Ölçeği

Beşinci değişken: Örgütsel Adalet Ölçeği

Altıncı değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

4. Bulgular

Araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucu aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. Aşağıda Tablo 1'de demografik değişkenlerin analizi sunulmuştur.

¹ Derginin atadığı hakem önerisi üzerine bulgular kısmında sunulan değişkenler burada da sıralanmıştır.

Tablo 1. Demografik Değişkenler

Değişken	N	%
Cinsiyet		
Kadın	216	53,9
Erkek	185	46,1
Yaş		
18-24 yaş	90	22,4
25-31 yaş	97	24,2
32-48 yaş	180	44,9
49-55 yaş	23	5,7
56 ve üzeri	11	2,7
Medeni Durum		
Evli	220	54,9
Bekar	181	45,1
Eğitim		
Ortaokul	49	12,2
Lise	106	26,4
Lisans	151	37,7
Yüksek Lisans ve üstü	95	23,7
Kurum Süre		
>1 yıl	62	15,5
1- 3 yıl	79	19,7
4-6 yıl	104	25,9
7-9 yıl	23	5,7
10 +	133	33,2
Toplam	401	100

Katılımcılara ait betimsel istatistikleri EK2’de sunulmuştur. EK2 incelendiğinde, 216’sı (%53,9) kadın ve 185’i (%46,1) erkektir. 90’ı (%22,4) 18-24 yaş grubu, 97’si (%24,2) 25-31 yaş grubu, 180’i (%44,9) 32-48 yaş grubu, 23’ü (%5,7) 49-55 yaş grubu ve 11’inin (%2,7) de 56 yaş ve üzeri grupta olduğu görülmüştür. 220’si (%54,9) evli ve 181’i (%45,1) bekar olduğu görülmüştür. 49’u (%12,2) ortaokul, 106’sı (%26,4) lise, 151’i (%37,7) lisans ve 95’inin de (%23,7) yüksek lisans ve üstü mezuniyet derecesine sahip olduğu görülmüştür. 62’si (%15,5) 1 yıldan az, 79’u (%19,7) 1-3 yıl, 104’ü (%25,9) 4-6 yıl, 23’ü (%5,7) 7-9 yıl ve 133’ünün de (%33,2) 10 yıl ve üzeri süredir aynı kurumda çalıştığı görülmüştür.

Tablo 2. Cronbach Alpha Katsayısı Güvenirlik Düzeyi

$(0,00 \leq \alpha < 0,40)$	Ölçek güvenilir değildir
$(0,40 \leq \alpha < 0,60)$	Ölçeğin güvenirligi düşüktür.
$(0,60 \leq \alpha < 0,80)$	Ölçek oldukça güvenilirdir
$(0,80 \leq \alpha < 1,00)$	Ölçek yüksek derecede güvenilirdir

Güvenirlik analizi amacıyla Cronbach’s alfa katsayısı kullanılmış ve erin Cronbach’s alfa katsayısının yorumu Tablo 2’de sunulmuştur (Nunnally, 1967). AVE ve CR değerleri EK1’de sunulmuştur.

Tablo 3. Güvenirlilik Katsayıları

	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
İçsel	0,791	9
Dışsal	0,796	7
İş Tatmini Ölçeği	0,858	16
Etkileşim	0,928	9
Dağıtım	0,830	5
Prosedür	0,903	5
Örgütsel Adalet Ölçeği	0,943	19
Özgecilik	0,786	5
Nezakət	0,804	5
Centilmenlik	0,857	5
Vicdanlılık	0,790	5
Erdemlilik	0,760	4
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0,830	24
Duygusal	0,767	3
Devam	0,774	6
Normatif	0,857	5
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,886	14

Tablo 3'te Cronbach's Alpha katsayısının tüm alt boyutlar ve ölçeğin geneli için yüksek olduğu, 0,77 - 0,93 aralığında değerler aldığı görülmüştür. Böylelikle ölçeklerin iç tutarlılıkları onaylanmıştır.

Aşağıda Tablo 4'te örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılmış olan Pearson Korelasyon Testi sonuçları yer almaktadır. Pearson korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü göstermektedir (Uğurlu, 2023).

Tablo 4. Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Örgütsel Adalet	İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Vatandaşlık
Örgütsel Adalet	-			
İş Tatmini	0,646**	-		
Örgütsel Bağlılık	0,396**	0,577**	-	
Örgütsel Vatandaşlık	0,06	0,00	0,00	-

Not: **, korelasyon katsayısının %1 anlam düzeyinde anlamlılığını göstermektedir.

İş tatmini ile örgütsel adalet ($r=0,646$; $p<0,01$), örgütsel bağlılık ($r=0,577$; $p<0,01$), arasında orta düzeyde pozitif yönde ilişki bulunmaktadır. Örgütsel adaleti puanları ile örgütsel bağlılık ($r=0,396$; $p<0,01$), puanları arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır.

Tablo 5. İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü

		β	
		ÖA	ÖB
İT	Test1		
	İT		0,72***
	R ²		0,33
	F		198,88***
	Test2		
	İT	0,97***	
	R ²	0,42	
	F	285,83***	
	Test3		
	İT		0,32***
	ÖA		0,47***
	R ²		0,53
	F		189,53***
	Sobel Test (z)		3,5***

Not: *p<,05 ** p<,01 *** p<,001

Örgütsel Adalet (ÖA) düzeyinin aracılık rolünün belirlenmesi amacıyla, İT-ÖA-ÖB arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testi uygulanmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 5’te verilmiştir.

Aracılık testi sonuçlarına göre İT, ÖB’yi anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = ,72$, $p <,001$). İkinci olarak, İT’nin ÖA’yı anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır ($\beta = ,97$, $p <,001$). Bu aşamanın son adımında ise İT ve aracılığı araştırılan ÖA regresyon modeline bağımsız değişken olarak eklenmiştir. Kurulan bu regresyon sonucunda İT bağımsız değişkeninin ÖB üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı kalmış ancak katsayı değeri azalmış ($\beta = ,32$, $p <,01$) yani etkisi azalmıştır. Yine bu yeni modelde ÖA ele alındığında, onun da ÖB ile istatistiksel anlamlı pozitif bir ilişkisi ($\beta = ,47$, $p <,01$) olduğu saptanmıştır. Bu koşulların sağlanmasından sonra aracılık etkisinin sınanması gerekmektedir ve bu amaçla Sobel testi uygulanır. Uygulanan Sobel testi sonucunda Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z=3,5$, $p <,001$). Bu bulgu İT’nin ÖB’ye etkisinde ÖA’nın kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Kurulan bu regresyon modellerinden elde edilen katsayıların anlamlılığı H₁, H₂ ve aracılık hipotezi olan H₃’ün geçerliliğini göstermektedir.

Tablo 6. İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü

		β	
		ÖA	ÖV
İT	Test1		
	İT		-0,004
	R ²		0,00
	F		0,008
	Test2		
	İT	0,97***	
	R ²	0,42	
	F	285,83***	
	Test3		
	İT		-0,063
	ÖA		0,061
	R ²		0,007
	F		1,460
	Sobel Test (z)		0,6

*p<,05 ** p<,01 *** p<,001

Aracılık testi kapsamında ilk adımda açıklayıcı değişken olan iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu adımın ilk adımda öncelikle İT ile ÖVD arasındaki

ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($\beta = -.004, p > .05$) saptanmıştır. İkinci adımda İT değişkeninin aracılığı ÖA değişkenine (aracılığı araştırılan değişken) olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda, İT değişkeninin katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu yani bağımlı değişken üzerinde pozitif bir ($\beta = .97, p < .001$) etkisi olduğu saptanmıştır. Son olarak ÖVD'nin bağımlı değişken İT ve ÖA'nın bağımsız değişken olduğu model kurulmuştur. Bu regresyon modeli sonucunda, İT değişkeninin ($\beta = -.063, p > .05$), ve ÖA'nın ($\beta = .061, p > .05$), ÖVD üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Yani iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık etkisinden söz edilememektedir.

5. Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın bulgularına göre, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü vardır. Literatür incelendiğinde, çalışma konusuyla ilgili yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılan bir araştırmada, iş tatmininin örgütsel adaletin üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir (Saadati vd., 2016). Bhandesa ve Wibawa (2022), örgütsel adaletin iş tatmini ilişkisini destekleyen ampirik kanıtlar sunmakta ve bulguları bu ilişkide güçlü bir istatistiksel öneme işaret etmektedir. Arab ve Atan (2018), örgütsel adaletin iş tatminini etkileyen önemli bir faktör olduğu belirlemiş ve iş yerinde kişilerarası ilişkilerin önemini vurgulamışlardır. Rezaiean vd. (2010), örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu bildirmişlerdir. Öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu saptanmıştır (Tafti vd., 2014).

İnsanlar adil bir şekilde muamele gördüklerinde, karşılıklı fayda esasına dayalı bir ilişki kurarlar. Çalışanlar, iş yerinde adil bir ortamla karşılaştıklarında, bu ortamı değerli bulur ve organizasyona karşı daha bağlı hale gelirler. İş tatmini yüksek olan bir çalışan, eğer adil bir iş ortamı da mevcutsa, bu durumda örgütsel bağlılığı da yüksek olur.

Adams'ın "Eşitlik Teorisi" gibi adalet teorileri, bireylerin iş yerinde adil bir şekilde muamele gördüklerinde daha motive olduklarını ve organizasyona daha fazla bağlılık hissettiklerini ileri sürer. İş tatmini yüksek olan bir çalışanın adalet algısı da yüksekse, bu çalışan örgüte daha güçlü bir şekilde bağlanacaktır.

Araştırmanın diğer bulgusuna göre, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü bulunmaktadır. İş tatmini, kişinin işine karşı olumlu hisler ve tutumlarla karakterize edilir ve bu da resmi ödül sistemi tarafından doğrudan tanınmayan ancak örgütün genel etkinliğine katkıda bulunan takdirî davranışlar olarak tanımlanan artan örgütsel vatandaşlık davranışına yol açabilir (Maridot vd., 2023; Fitriani, 2024). Yapılan araştırmalar, örgütsel adaletin iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide bir aracılık rolü oynayabileceğini öne sürmektedir (Colquitt vd., 2001). Örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanlar, iş tatminini daha yüksek düzeyde deneyimleyebilirler ve bu da onların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığını artırır (Febriyani, 2024). Bu bağlamda, örgütsel adaletin iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği ifade edilebilir. Yapılan diğer bir çalışmada, örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık üzerinde etkili bir faktör olduğu belirtilmiştir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014).

Örgütsel adaletin iş tatmini ile ÖVD arasındaki aracılık rolü, çalışanların adil muamele görme beklentilerinin karşılanması durumunda, iş tatmininin örgütsel vatandaşlığı daha güçlü bir şekilde etkileyebileceğini vurgulamaktadır. Bu da örgütlerin adil bir iş ortamı yaratmalarının ve çalışanların adalet algılarını desteklemelerinin, iş tatmini ve ÖVD üzerinde pozitif bir etkisi olacağını gösterir.

İlerleyen yıllarda yapılacak çalışmalarda, araştırmacılar iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin, kişisel değerler veya akran etkisi gibi örgütsel adaletle ilgisi olmayan dış faktörlerden etkilenip etkilenmeyeceğini araştırabilir. Ayrıca farklı sektörler, farklı ülkeler için

tüm çalışanların örgütsel adalet algıları, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki ilişkinin etkisinin değişip değişmediği de araştırılabilir. Bu çalışma kapsamında ele alınan değişkenler dışında örgütsel adaleti ele alırken; liderlik stilleri veya iş-yaşam dengesi gibi iş tatmini ve örgütsel vatandaşlığa önemli katkıda bulunan diğer faktörleri de hesaba katarak bir araştırma modeli geliştirilebilir.

Kaynaklar

- Abosrra, A. O. (2017). *The effect of job involvement on organizational commitment* (Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi
- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: Kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal/issue/66654/1042906>
- Ali, A. J. M. ve Omran, S. A. (2019). Organizational justice and its role in achieving job satisfaction (an analytical study in the directorate of baquba municipality). *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 9(4), 480-492. <https://tinyurl.com/27hcwcbn>
- Arab, H. ve Atan, T. (2018). Organizational justice and work outcomes in the Kurdistan region of Iraq. *Management Decision*, 56(4), 808-827. <https://doi.org/10.1108/md-04-2017-0405>
- Awamleh, N. A. (1996). Organizational commitment of civil service managers in Jordan: a field study. *Journal of Management Development*, 15(5), 65-74. <https://doi.org/10.1108/02621719610117277>
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayıncılık.
- Bhandesa, W. M. ve Wibawa, I. M. A. (2022). Role of job satisfaction and job stress in mediate the effect of organizational justice on deviant behavior in the workplace. *International Research Journal of Management It and Social Sciences*, 9(4), 639-655. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v9n4.2145>
- Burgess, R. ve Turner, S. (2000). Seven key features for creating and sustaining commitment. *International Journal of Project Management*, 18(4), 225-233. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00023-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00023-X)
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J. ve Porter, C. H. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Çelik, Y. ve Demir, B. (2020). İş görenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 1(2), 29-49. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/itbfkent/issue/56863/778791>
- Çetinkaya, M. ve Çimenci, S. (2014). Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Yapısal eşitlik modeli çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 237-278. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/comuybd/issue/43591/533753>
- Dabir, A. R. ve Azarpira, M. (2017). Organizational commitment and its impact on employees' individual interactions. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 2(1), 49-56. <https://doi.org/10.22034/ijhcum.2017.02.01.005>

- DeConinck, J. B. ve Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00289-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00289-8)
- Eigen, Z. J. ve Litwin, A. S. (2014). Justice or just between us? Empirical evidence of the trade-off between procedural and interactional justice in workplace dispute resolution. *ILR Review*, 67(1), 171-201. <https://doi.org/10.1177/001979391406700107>
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (7. Basım). Beta Yayınları.
- Febriyani, L. (2024). The effect of motivation and job satisfaction on organizational citizenship behavior. *Jurnal Ekonomi Teknologi Dan Bisnis (Jetbis)*, 2(9), 669-678. <https://doi.org/10.57185/jetbis.v2i9.79>
- Fitriani, N. (2024). Uncovering research clusters in job satisfaction and organizational commitment: a vosviewer approach. *International Journal of Research and Review*, 11(6), 536-545. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20240659>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Greenberg, J. ve Tyler, T. R. (1987). Why procedural justice in organizations?. *Social Justice Research*, 1, 127-142. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF01048012>
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 20, 11-19. <https://dergipark.org.tr/tr/article-file/203064>
- Gümüş S. ve Sezgin, B. (2021). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi*. Hiperlink Yayınları.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması* (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güney, S. (2018). *Örgütsel davranış*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75. <https://dergipark.org.tr/en/pub/esad/issue/6045/81339>
- Hunt, S. D. ve Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct?. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587. <https://doi.org/10.5465/256799>
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel bağlılıkta paradigmatik uyumun yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 13-22. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/deuifbd/issue/22770/243050>
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517. <https://doi.org/10.2307/2092438>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* içinde (s. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Marihot, M., Nasution, A., Siregar, Z. ve Siregar, N. (2023). Does job satisfaction effect the organizational citizenship behavior?: Evidence from public sector. *Journal of Economics Finance and Management Studies*, 06(03). <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i3-31>
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (2013). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Nergiz, H. G. (2016). Turizm sektöründe örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine bir değerlendirme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(27), 217-247. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/comuybd/issue/43601/533905>

- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556. <https://doi.org/10.5465/256591>
- Nunnally, J. C. (1967). Psychometric theory. New York, NY: McGraw-Hill Book Company
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management Review*, 15(7), 331-343. <https://doi.org/10.1108/09649420010378133>
- Örs, M., Acuner, A. M., Sarp, N. ve Önder, Ö. R. (2003). Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi'nde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi'nde ve Antalya Devlet Hastanesi'nde çalışan hekimler ile hemşirelerin örgütlerine bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 56(4), 217-224.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/01492063000260030>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-614. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I. ve Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9, 61-69. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3987670
- Raziq, A. ve Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Rezaiean, A., Givi, M. E., Givi, H. E. ve Nasrabadi, M. B. (2010). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: The mediating role of organizational commitment, satisfaction and trust. *Research Journal of Business Management*, 4(2), 112-120. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2010.112.120>
- Saadati, M., Saadati, A., Asghari, A., Golkhatmi Bidgoli, M., Ghodsi, A. ve Golkhatmi Bidgoli, A. (2016). The relationship between perceived organizational justice, organizational commitment and job satisfaction. *Health, Spirituality and Medical Ethics*, 3(1), 10-17.
- Schultz, D. ve S.E.Schultz; (1998). *Psychology And Work Today*. Prentice-Hall Inc, 7. Edition. New Jersey.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339. <https://dergipark.org.tr/en/pub/gefad/issue/6757/90884>
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150. <https://doi.org/10.2307/2391824>
- Smith, C. P., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-672. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Tafti, E. D., Zarandi, H. ve Khaki, A. A. (2014). The Relationship Between Perceived Organizational Justice and Job Satisfaction with Organizational Commitment on Women Physical Education and Non Physical Education Teachers. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4(S3), 974-979. <https://tinyurl.com/3bj6vtwv>

- Tunalı, D. ve Peker, A. (2020). Bankacılık sektöründe örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 30-51. <https://doi.org/10.37880/cumuiibf.616076>
- Uğurlu, E. (2023). *Ekonometrik uygulamalar kılavuzu*. Lambert Academic Publishing.
- Uygun, A. ve Sarıgül, S. S. (2015). 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33), 189-201. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61813/924784>
- Vroom, V. H. (1997). Loose-Tight Leadership: What is the Question?. *Applied Psychology*, 46(4), 422-427. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1997.tb01247.x>
- Yücel, C. ve Samancı Kalaycı, G. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 113-120.
- Yücel, C. ve Taşçı, S. K. (2008). Öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 685-706. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61796/924311>
- Zencirkıran, M. ve Keser, A. (2018). *Örgütsel davranış*. Dora Basım Yayın.

Ekler

Ek-1. AVE ve CR Değerleri 1

	Etkileşim	Dağıtım	Prosedür	İçsel	Dışsal	Duygusal	Devam	Normatif
n	9	5	5	9	7	3	6	5
AVE	0,651	0,542	0,693	0,295	0,326	0,522	0,359	0,483
CR	0,944	0,853	0,918	0,785	0,765	0,765	0,760	0,823

Ek-2. AVE CR Değerleri 2

	Özgecilik	Nezaket	Centilmenlik	Vicdanlılık	Erdemlilik
n	5	5	5	5	4
AVE	0,614	0,630	0,582	0,596	0,650
CR	0,884	0,894	0,869	0,878	0,881

Ek-3. Betimleyici İstatistikler

Ek-3.1. Örgütsel Adalet, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler

Değişkenler	n	Min	Max	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Etkileşim	401	1,00	5,00	3,29	0,96	-0,32	-0,40
Dağıtım	401	1,00	5,00	3,06	0,98	-0,26	-0,46
Prosedür	401	1,00	5,00	3,07	1,04	-0,18	-0,65
Örgütsel Adalet	401	1,00	5,00	3,17	0,91	-0,21	-0,44
İçsel tatmin	401	1,44	5,00	3,95	0,64	-0,98	0,80
Dışsal tatmin	401	1,00	5,00	3,49	0,74	-0,43	-0,23
İş tatmini	401	1,25	4,81	3,75	0,60	-0,83	0,49
Duygusal	401	1,00	5,00	3,80	0,89	-0,85	0,40
Devam	401	1,00	5,00	3,56	0,83	-0,46	-0,37
Normatif	401	1,00	5,00	3,45	0,99	-0,53	-0,53
Örgütsel Bağlılık	401	1,07	5,00	3,57	0,76	-0,47	-0,31
Özgecilik	401	1,00	5,00	3,89	0,70	-0,93	1,30
Nezaket	401	1,00	5,00	4,10	0,67	-1,25	1,06
Centilmenlik	401	1,00	5,00	3,01	1,03	-0,28	-0,88
Vicdanlılık	401	1,00	5,00	3,98	0,82	-0,96	1,08
Erdemlilik	401	1,00	5,00	3,98	0,73	-0,85	1,95
Örgütsel Vatandaşlık	401	1,83	5,00	3,79	0,50	-0,47	0,82

Ek-4. Cinsiyete Göre Örgütsel Adalet, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Betimsel İstatistikleri

Değişkenler	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sapma
Etkileşim	Kadın	216	3,20	0,92
	Erkek	185	3,39	1,00
Dağıtım	Kadın	216	2,97	0,95
	Erkek	185	3,16	1,01
Prosedür	Kadın	216	2,99	0,98
	Erkek	185	3,16	1,11
Örgütsel Adalet	Kadın	216	3,08	0,86
	Erkek	185	3,27	0,96
İçsel	Kadın	216	3,93	0,65
	Erkek	185	3,97	0,62
Dışsal	Kadın	216	3,45	0,75
	Erkek	185	3,55	0,72
İş tatmini	Kadın	216	3,72	0,62
	Erkek	185	3,78	0,58
Duygusal	Kadın	216	3,75	0,89
	Erkek	185	3,86	0,90
Devam	Kadın	216	3,54	0,84
	Erkek	185	3,58	0,81
Normatif	Kadın	216	3,45	0,99
	Erkek	185	3,44	1,00
Örgütsel Bağlılık	Kadın	216	3,55	0,77
	Erkek	185	3,59	0,75
Özgecilik	Kadın	216	3,91	0,73
	Erkek	185	3,87	0,67
Nezaket	Kadın	216	4,11	0,65
	Erkek	185	4,09	0,70
Centilmenlik	Kadın	216	2,92	1,07
	Erkek	185	3,11	0,98
Vicdanlılık	Kadın	216	4,04	0,76
	Erkek	185	3,92	0,88
Erdemlilik	Kadın	216	4,06	0,69
	Erkek	185	3,90	0,78
Örgütsel Vatandaşlık	Kadın	216	3,80	0,49
	Erkek	185	3,77	0,51

Ek-5. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Adalet, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Betimsel İstatistikleri

Değişkenler	Eğitim	n	Ortalama	Std. Sapma
Etkileşim	Ortaokul	49	3,15	0,99
	Lise	106	2,98	1,09
	Lisans	151	3,32	0,90
	Y. Lisans ve üstü	95	3,66	0,76
Dağıtım	Ortaokul	49	2,88	0,97
	Lise	106	2,78	1,15
	Lisans	151	3,13	0,87
	Y. Lisans ve üstü	95	3,36	0,84
Prosedür	Ortaokul	49	2,95	1,06
	Lise	106	2,62	1,15
	Lisans	151	3,16	0,95
	Y. Lisans ve üstü	95	3,47	0,86
Örgütsel Adalet	Ortaokul	49	3,03	0,91
	Lise	106	2,83	1,04
	Lisans	151	3,23	0,83
	Y. Lisans ve üstü	95	3,53	0,72
İçsel	Ortaokul	49	3,34	0,81
	Lise	106	3,98	0,66
	Lisans	151	3,93	0,55
	Y. Lisans ve üstü	95	4,25	0,37

Ek-5 (Devamı). Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Adalet, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Betimsel İstatistikleri

Dışsal	Ortaokul	49	2,99	0,74
	Lise	106	3,39	0,85
	Lisans	151	3,55	0,69
	Y. Lisans ve üstü	95	3,79	0,50
İş tatmini	Ortaokul	49	3,19	0,73
	Lise	106	3,72	0,65
	Lisans	151	3,76	0,53
	Y. Lisans ve üstü	95	4,05	0,33
Duygusal	Ortaokul	49	3,32	1,10
	Lise	106	3,77	0,87
	Lisans	151	3,75	0,85
	Y. Lisans ve üstü	95	4,14	0,73
Devam	Ortaokul	49	3,53	0,63
	Lise	106	3,49	0,84
	Lisans	151	3,54	0,92
	Y. Lisans ve üstü	95	3,70	0,74
Normatif	Ortaokul	49	3,03	0,96
	Lise	106	3,32	0,93
	Lisans	151	3,39	1,06
	Y. Lisans ve üstü	95	3,90	0,81
Örgütsel Bağlılık	Ortaokul	49	3,30	0,66
	Lise	106	3,49	0,70
	Lisans	151	3,53	0,85
	Y. Lisans ve üstü	95	3,87	0,63
Özgecilik	Ortaokul	49	3,95	0,64
	Lise	106	3,72	0,75
	Lisans	151	3,91	0,67
	Y. Lisans ve üstü	95	4,04	0,71
Nezaket	Ortaokul	49	4,14	0,65
	Lise	106	4,03	0,74
	Lisans	151	4,07	0,68
	Y. Lisans ve üstü	95	4,19	0,58
Centilmenlik	Ortaokul	49	3,01	1,08
	Lise	106	3,10	1,02
	Lisans	151	2,97	1,02
	Y. Lisans ve üstü	95	2,96	1,05
Vicdanlılık	Ortaokul	49	4,16	0,71
	Lise	106	3,84	0,88
	Lisans	151	4,02	0,79
	Y. Lisans ve üstü	95	3,99	0,83
Erdemlilik	Ortaokul	49	4,08	0,70
	Lise	106	3,80	0,78
	Lisans	151	4,04	0,74
	Y. Lisans ve üstü	95	4,06	0,67
Örgütsel Vatandaşlık	Ortaokul	49	3,86	0,52
	Lise	106	3,70	0,54
	Lisans	151	3,79	0,48
	Y. Lisans ve üstü	95	3,84	0,47