

# Etik İklim Örgüt Kültürü ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Afyonkarahisar Örneği

Erdem BAYDENİZ<sup>1</sup> , Turgut TÜRKOĞLU<sup>2\*</sup> 

<sup>1</sup> *Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Türkiye.*

<sup>2</sup> *Artvin Çoruh Üniversitesi, Arhavi Meslek Yüksekokulu, Türkiye.*

## ÖZ

Yoğun rekabet ve yüksek personel devir hızının egemen olduğu konaklama ve yiyecek-içecek sektöründe, çalışanların iş ortamına gönüllü katkı sağlaması kurumsal sürdürülebilirlik açısından giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu çalışmada, termal otel işletmelerindeki restoran personelinin etik iklim, örgüt kültürü ve örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı termal otellerin yiyecek-içecek departmanı personeli oluşturmaktadır. Veriler, 10 Ocak 2025- 25 Şubat 2025 tarihleri arasında küme örnekleme yöntemiyle seçilen 385 çalışandan anket tekniği aracılığıyla toplanmıştır. Hipotezlerin sınanmasında bileşik tabanlı yapısal eşitlik modellemesi için ADANCO yazılımından yararlanılmıştır. Analiz sonucunda, etik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde güçlü ve pozitif yönlü; örgüt kültürünün ise anlamlı ancak daha sınırlı düzeyde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi ise istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Bulgular; yöneticilerin örgüt kültürünü ve etik iklimi şekillendirme süreçlerine daha fazla stratejik kaynak ayırması gerektiğini göstermekte, örgütsel adalet algısının farklı bağlamlardaki rolüne ilişkin mevcut yazına katkı sağlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Etik İklim, Örgüt Kültürü, Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık, Restoran

\* Corresponding author e-mail: [turgutturkoglu@artvin.edu.tr](mailto:turgutturkoglu@artvin.edu.tr)

**Cite as:** Baydeniz, E. & Türkoğlu, T. (2026). Etik iklim örgüt kültürü ve örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Afyonkarahisar örneği. *Journal of New Tourism Trends*, 7(1), 141-153. <https://doi.org/10.58768/jointtt.1957512>

# The Effect of Ethical Climate Organizational Culture and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: The Case of Afyonkarahisar

## ABSTRACT

In the hospitality and food and beverage industry, where intense competition and high employee turnover prevail, the voluntary contributions of employees to the workplace have become increasingly important for organizational sustainability. This study examines the effects of ethical climate, organizational culture, and organizational justice perceptions of restaurant staff in thermal hotel establishments on organizational citizenship behavior. The population of the study consists of food and beverage department personnel employed at five-star thermal hotels in Afyonkarahisar. Data were collected from 385 employees selected through cluster sampling between January 10, and February 25, 2025, using a survey instrument. ADANCO software was used for composite-based structural equation modeling in testing the hypotheses. The analysis revealed that ethical climate has a strong and positive effect on organizational citizenship behavior, while organizational culture has a significant yet comparatively modest positive effect. The effect of organizational justice on organizational citizenship behavior was not found to be statistically significant. The findings indicate that managers should allocate greater strategic resources to the processes of shaping organizational culture and ethical climate, while also contributing to the existing literature on the context-dependent role of organizational justice perceptions.

**Keywords:** Ethical Climate, Organizational Culture, Organizational Justice, Organizational Citizenship, Restaurant

## 1 Giriş

Örgütler, yapılarını ve beşerî sermayelerini kârlılık ile sürekliliği güvence altına alacak biçimde inşa etmeye çalışmaktadır. Emek yoğun ve çevresel belirsizliklere karşı kırılğan bir yapıya sahip olan konaklama sektöründe beşerî sermaye, örgütsel başarının sağlanması ve korunması açısından belirleyici bir işlev üstlenmektedir (Guest, 1991). Rekabetin yoğunlaştığı günümüz piyasasında işletmeler hem kârlılığı koruyacak hem de örgüt içi birlik ve uyumu sağlayacak çalışanlara olan ihtiyacını giderek daha açık biçimde hissetmektedir (Scullion vd., 2007). Bu bağlamda çalışanların iş sözleşmesinin gerektirdiklerinin ötesine geçerek örgüte gönüllü katkı sağlaması, müşteri memnuniyeti ve örgütsel hedeflere ulaşma açısından kritik bir gereklilik hâline gelmektedir (Şahin, 2007). Organ (1988) tarafından kavramsallaştırılan örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), örgütün resmi ödül sisteminde doğrudan yer almayan ancak bir bütün olarak örgütün etkin işleyişini destekleyen bireysel ve isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

ÖVD; örgütün kültürel ve yapısal özellikleri, çalışanlar arasındaki ilişkiler ile yönetim anlayışı gibi çok sayıda faktörün etkisiyle şekillenmektedir. Bu faktörler arasında etik iklim, yöneticilerin gerçekçi hedefler belirlemesine ve çalışanlarla ortak bir örgütsel anlayış oluşturmaya zemin hazırlayan bir yönetim boyutu olarak öne çıkmaktadır (Nicolaidis, 2019). Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilen teorik çerçevede etik iklim, örgüt içinde etik içerikli kararların alınmasında ve davranışların sergilenmesinde hâkim olan paylaşılan algılar ve normlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü ise örgütün iç yapısını ve çalışma biçimini belirleyen, üyelerin davranışlarını yönlendiren değerler, normlar ve inançların bütünüdür (Schein, 2010). Çalışanların yönetimden adil muamele gördüklerine ilişkin algılarını ifade eden örgütsel adalet de ÖVD üzerinde etkili olduğu öngörülen önemli bir öncül olarak literatürde yer almaktadır (Greenberg, 1990; Aryee vd., 2002). Nitekim ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel adalet (Hermanto ve Srimulyani, 2022), etik iklim (Tabiu, 2023) ve

örgüt kültürü gibi değişkenlerin ÖVD üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik çalışmaların gerçekleştirildiği görülmektedir.

Etik iklim, örgüt kültürü ve örgütsel adaletin ÖVD üzerindeki etkileri literatürde ayrı ayrı ele alınmış olmakla birlikte, bu üç değişkeni bütüncül bir yapısal model çerçevesinde inceleyen araştırmalar oldukça sınırlı kalmaktadır. Bu sınırlılık, özellikle konaklama sektörünün emek yoğun bir alt birimi olan yiyecek-içecek departmanları özelinde daha belirgin bir hâl almaktadır. Oh (2022) otel işletmelerinde etik iklimin ÖVD üzerindeki etkisini incelerken, Fernandes vd. (2023) örgüt kültürünün çalışanların rol ötesi davranışları üzerindeki belirleyici rolünü ortaya koymuştur. Bununla birlikte söz konusu değişkenlerin Türkiye’deki termal otel işletmelerinin F&B departmanları özelinde ve tek bir yapısal model içinde birlikte sınanması henüz gerçekleştirilmemiştir. Bu çalışma; Afyonkarahisar’daki beş yıldızlı termal otellerin F&B departmanlarında görev yapan restoran personelini kapsayarak etik iklim, örgüt kültürü ve örgütsel adaletin ÖVD üzerindeki doğrudan etkilerini bileşik tabanlı yapısal eşitlik modellemesiyle test etmekte ve bu değişkenlerin göreceli etkilerini karşılaştırmalı biçimde ortaya koymayı amaçlamaktadır.

## 2 Kavramsal Çerçeve

### 2.1 Etik İklim ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütler, hedeflerine ulaşabilmek için yalnızca görev tanımlarını yerine getiren değil, bunun ötesinde gönüllü katkı sağlayan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Robbins ve Judge, 2013). Organ (1988) tarafından kavramsallaştırılan ÖVD, örgütün resmi ödül sisteminde doğrudan yer almayan ancak bir bütün olarak örgütün etkin işleyişini destekleyen bireysel ve isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlanmaktadır. ÖVD kapsamındaki davranışlar arasında yeni çalışanlara yardım etmek, iş yükünü paylaşmak, kurallara uymak, süreçleri iyileştirmeye katkıda bulunmak ve örgütün çıkarlarına uygun inisiyatif almak sayılabilmektedir (Kark ve Waismel-Manor, 2005; Bambale, 2014). Bu davranışlar bireysel ve örgütsel başarıyı desteklemekte, müşteri memnuniyetini artırmakta ve örgütsel sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997). Bu yönüyle ÖVD, örgütlerin sürdürülebilirliğini koruması ve hedeflerine ulaşması açısından inşa edilmesi gereken bir yaklaşım haline gelmektedir.

ÖVD’yi etkileyen örgütsel faktörler arasında yer alan etik iklim belirleyici bir rol üstlenmektedir. Etik iklim, Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilen teorik çerçevede, örgüt içinde etik içerikli kararların alınmasında ve davranışların sergilenmesinde hâkim olarak paylaşılan algılar ve normlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Etik iklim, örgüt içinde etik içerikli kararların alınmasında ve davranışların sergilenmesinde hâkim olan paylaşılan algılar ve normlar bütünüdür (Victor ve Cullen, 1988). Çalışanlar, yöneticilerin eylemlerini gözlemleyerek örgütün kabul edilebilir etik standartlarını öğrenmektedir (Kim ve Brymer, 2011). Yöneticinin etik ilkelere uygun ve tutarlı liderliği, bu davranış kalıplarının örgüt içinde yaygınlaşmasına zemin hazırlamaktadır (Bedi vd., 2016). Literatürde etik iklimin ÖVD üzerindeki etkisi farklı bağlamlarda desteklenmiştir (Elçi ve Alpkan, 2009; Oh, 2022; Sookdawoor ve Grobler, 2022; Quynh vd., 2025). Örneğin, otel işletmelerinde etik iklimin örgütsel güveni artırarak ÖVD’yi olumlu yönde etkilediği (Oh, 2022) ve algılanan olumlu etik iklimin çalışanların örgüte yönelik sorumluluklarını kabullenmesini sağladığı (Haldorai vd., 2020) gösterilmiştir. Baskı ve sürekli kontrole dayalı bir yönetim yerine, örgüt içinde oluşan güçlü etik iklim algısının çalışanların gönüllü faaliyetlerini doğrudan destekleyeceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**H1:** Etik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

## 2.2 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgüt kültürü, örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi süreçlerinde geliştirilen temel varsayımlar, değerler ve inançlar bütünüdür (Schein, 2010). Doğru biçimde oluşturulan bir örgüt kültürü, çalışanları motive etmekte, işbirliğini teşvik etmekte (Sumardjo ve Supriadi, 2023) ve yeni çalışanların örgüte uyumunu hızlandırmaktadır (Akpa vd., 2021). Çalışanların paylaşılan değerleri içselleştirmesi, kişisel doyumu artırmakta (Glavas ve Kelley, 2014) ve bu durum iş yükünün azalması gibi somut ÖVD çıktılarına dönüşmektedir (Podsakoff vd., 2000). Son yıllarda yapılan çalışmalarda da örgüt kültürünün ÖVD düzeyini ve türünü anlamlı biçimde etkilediği (Fernandes vd., 2023) ve aracı faktörler yoluyla bu davranışı artırdığı (Camacho vd., 2024) kanıtlanmıştır. Konaklama sektörü özelinde değerlendirildiğinde, müşteri odaklılık ve takım çalışması gibi kültürel değerlerin güçlü olması, çalışanların rol ötesi davranışlar sergilemesine doğrudan katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**H2:** Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

## 2.3 Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel adalet, çalışanların iş süreçleri ve bu süreçlerin sonuçları bağlamında, yöneticilerin sergilediği yaklaşımın ve alınan kararların adil, etik standartlara uygun olduğuna dair algılarını ifade etmektedir (Greenberg, 1990; Lambert, 2003). Sosyal Değişim Teorisi (Homans, 1961) ve Eşitlik Teorisi (Adams, 1965) temelinde şekillenen bu kavram, çalışanların örgüte sundukları emeğin karşılığını aldıklarına inandıklarında yüksek motivasyonla hareket etmelerini ve örgüte karşı psikolojik düzeyde bağlılık hissetmelerini sağlamaktadır (Totawar ve Nambudiri, 2014). Literatürde, örgütsel adalet algısının güçlenmesiyle birlikte iş tatmininin artacağı (Lotfi ve Pour, 2013) ve iş gücü devir hızının azalacağı (Arif, 2018) vurgulanmaktadır. Adalet beklentileri ile yöneticilerin eylemleri arasındaki uyum sağlandığında (Dhensa-Kahlon ve Shapiro, 2013), işgörenlerin örgütle bütünleşerek resmi görev tanımlarının ötesinde gönüllü davranışlar sergileyeceği ortaya konulmuştur (Aryee vd., 2002). Bu teorik altyapı doğrultusunda araştırmanın ilgili hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

**H3:** Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

## 3 Metodoloji

### 3.1 Araştırma Alanı ve Gereçesi

Afyonkarahisar ili, elverişli ulaşım ağları ve yüksek yatak kapasitesine sahip termal kaynaklarının varlığıyla Türkiye’de termal turizmin önde gelen destinasyonlarından biridir (Taş, 2012). Bölgedeki termal turizmin gelişiminde, özellikle beş yıldızlı otellerin F&B departmanlarının sunduğu hizmet niteliği kritik bir rol oynamaktadır. Araştırma evreni olarak termal otellerin F&B departmanlarının seçilmesinin temel gerekçeleri şu şekildedir: (1) Bu departmanlar, hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin doğrudan şekillendiği, müşteri ile yüz yüze etkileşimin en yoğun olduğu birimlerdir; (2) F&B personeli; uzun çalışma saatleri, yüksek iş temposu ve mevsimsel istihdam dalgalanmaları gibi nedenlerle örgütsel davranış araştırmaları bağlamında güçlü bir bağlamsal zemin sunmaktadır; (3) Etik iklim, örgüt kültürü ve örgütsel adalet gibi normatif ve yönetsel öncüllerin, çalışanların rol ötesi davranışları üzerindeki etkilerini gözlemleyebilmek için söz konusu departmanların barındırdığı stresli ve dinamik yapı ideal bir örneklem oluşturmaktadır.

### 3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Kültür ve Turizm Bakanlığı (KTB, 2025) verilerine göre Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren 10 adet beş yıldızlı termal otel işletmesinin restoran personeli oluşturmaktadır. Araştırmada olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden küme örnekleme tekniği tercih edilmiştir. Bu bağlamda, her bir otel bir küme olarak kabul edilmiş ve 10 otelden 6'sı basit tesadüfî yöntemle seçilerek, bu işletmelerin F&B departmanlarındaki tüm restoran personeline (500 kişi) ulaşılması hedeflenmiştir. 10 Ocak - 25 Şubat 2025 tarihleri arasında gerçekleştirilen veri toplama sürecinde dağıtılan anketlerden 385 tanesi geri dönmüş ve analiz için geçerli kabul edilmiştir.

Örneklem büyüklüğünün istatistiksel yeterliliğini sınamak amacıyla, bilinen evrenler için geliştirilen Yamane (1967)'nin aşağıda yer alan formülünden yararlanılmıştır.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Bu formülde N evren büyüklüğünü (500), e ise hata payını (0,05) ifade etmektedir. %95 güven düzeyi ve %5 hata payı ile ulaşılması gereken minimum örneklem büyüklüğü 217 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen geçerli anket sayısının (n=385) bu eşik değerinde oldukça üzerinde olması, araştırmanın metodolojik sağlamlığını ve temsil gücünü teyit etmektedir.

### 3.3 Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

Nicel araştırma tasarımı kapsamında veriler anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Yapılandırılmış anket formunun ilk bölümü, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Formun ikinci bölümünde ise araştırmanın modelindeki değişkenleri ölçmek amacıyla 5'li Likert ölçeğine göre (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) yer verilmiştir.

Araştırmada etik iklim değişkeni, Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerlik-güvenilirlik çalışması Biçer (2005) tarafından yürütülen 8 maddelik ölçek aracılığıyla ölçülmüştür. Örgüt kültürü düzeyini belirlemek amacıyla, Cameron ve Quinn (2006) modelini temel alan ve Dawson vd. (2011) tarafından konaklama sektörüne uyarlanan 4 maddelik ölçekten yararlanılmıştır. Örgütsel adalet algısının ölçülmesinde ise Vey ve Campbell (2004) tarafından uyarlanan 5 maddelik ölçek tercih edilmiştir. Literatürde sıklıkla başvurulan Colquitt'in (2001) 20 maddelik ölçeği yerine bu formun seçilmesinde, restoran personelinin yoğun iş temposu ve aktif çalışma koşulları altında oluşabilecek cevaplama yorgunluğunu (response fatigue) en aza indirmek gerekçe olarak görülmüştür. Modelin bağımlı değişkeni olan ÖVD ise Organ'ın (1988) ÖVD boyutlarını (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) temel alan ve Bolat (2008) tarafından Türkçe geçerliği sağlanan 4 maddelik ölçek yardımıyla incelenmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan Dawson vd. (2011) ve Vey ve Campbell (2004) ölçeklerinin Türkçe uyarlaması, metodolojik standartlara uygun olarak çeviri-geri çeviri (translation-back translation) yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracının kapsam geçerliliğini (content validity) sağlamak adına örgütsel davranış alanında uzman doktoralı iki akademisyenin görüşlerine başvurulmuş, yapılan öneriler doğrultusunda ölçek maddeleri konaklama sektörüne uygunluk açısından değerlendirilerek yapılandırılmıştır. Uyarlanan ölçeklerin güvenilirlik analizi (Cronbach Alpha) ve geçerlilik analizi (Doğrulayıcı Faktör Analizi - DFA) yapılmış ve kabul edilebilir değerler elde edilmiştir.

### 3.4 Veri Analizi

Veri seti temizlenip analiz için kodlandıktan sonra, ilk aşamada ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik yapılarını ortaya koyan ölçüm modeli incelenmiş, ikinci aşamada ise önerilen yapısal model test edilmiştir. Bulguların sunumunda; demografik özelliklerin dağılımı, geçerlik ve güvenilirlik testleri, model uyum indeksleri ve yapısal eşitlik modellemesinden elde edilen katsayılar tablolara aktararak açıklanmıştır. Ölçüm ve yapısal modelin test edilmesi için Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) tercih edilmiş ve ADANCO yazılımı kullanılmıştır. PLS-SEM yönteminin tercih edilmesinde; modelin tahmin odaklı doğası, verilerin normal dağılım varsayım gerektirmemesi (Hair vd., 2019), araştırmanın tahmin odaklı bir yapıya sahip olması ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki açıklayıcı gücünün (variance explained -  $R^2$ ) belirlenmesinin amaçlanması etkili olmuştur. Araştırma öncesinde etik kurul raporu alınmış, katılımcılara anket uygulaması öncesinde ise araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgi verilerek katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu belirtilmiştir.

## 4 Bulgular

Araştırma Araştırmaya katılan 385 restoran personelinin demografik bulguları incelendiğinde %65,4'ünün erkek, %34,6'sının kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların %51,2'si evli, %48,8'i bekar. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında %25'i 35-44 yaş aralığındadır. Eğitim düzeylerine göre katılımcıların %25,7'si üniversite mezunudur. Aylık gelir düzeyi incelendiğinde %39,1'i asgari ücret ve üzeri maaş aldığı görülmektedir.

Yapısal eşitlik modellemesinde ölçüm modeli, gözlenen değişkenler (göstergeler/maddeler) ile gizil değişkenler (yapılar/faktörler) arasındaki ilişkileri değerlendirmektedir. Ölçüm modeli analizinde faktör yükleri, güvenilirlik katsayıları ve geçerlilik değerleri incelenmektedir (Tablo 1).

**Tablo 1. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi**

Göstergeler	Örgütsel Vatandaşlık	Örgütsel Adalet	Örgüt Kültürü	Etik İklim
EI1				0.8455
EI2				0.8987
EI3				0.8154
EI4				0.7409
EI5				0.8988
EI6				0.8447
EI7				0.8599
EI8				0.7536
ÖK1			0.8923	
ÖK2			0.9294	
ÖK3			0.8210	
ÖK4			0.9541	
ÖA1		0.9483		
ÖA2		0.9072		
ÖA3		0.9162		
ÖA4		0.9594		
ÖA5		0.8591		
ÖV1	0.8674			
ÖV2	0.9087			
ÖV3	0.9110			
ÖV4	0.7881			

<b>Yapı Güvenilirliği</b>				
Dijkstra-Henseler's rho ( $\rho_A$ )	0.9285	0.9713	0.9477	0.9501
Jöreskog's rho ( $\rho_c$ )	0.9256	0.9691	0.9448	0.9479
Cronbach's alpha ( $\alpha$ )	0.9252	0.9693	0.9445	0.9476
<b>Yakınsak Geçerlilik</b>				
Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)	0.7573	0.8627	0.8111	0.6956

Araştırmanın yapı güvenilirliği analizleri yapılmış olup kullanılan Jöreskog'un rho ( $\rho_c$ ) - Composite Reliability (CR) ve Dijkstra-Henseler'in (2015) rho ( $\rho_A$ ) değerlerinin keşifsel çalışmalarda 0,70 ve üzeri değerlerin kabul edilebilir olduğu belirlenmiştir (Gefen vd., 2000; Hair vd., 2019). Cronbach'ın alfa katsayısı ( $\alpha$ ) ise bir yapıyı ölçen maddelerin iç tutarlılık güvenilirliğini gösteren önemli bir ölçüdür (Dijkstra ve Henseler, 2015). Çalışma sonuçlarına göre, tüm yapılar için  $\rho_A$ , CR ( $\rho_c$ ) ve  $\alpha$  değerleri 0,90'ın üzerinde olup bu değerler kabul edilebilir aralıklarda ve yüksek güvenilirlik düzeyinde bulunmuştur.

Yakınsak geçerlilik için Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerinin 0,50'nin üzerinde olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2019). Analizler sonucunda her ifadenin faktör yükü 0,74 ile 0,95 arasında değişmekte olup 0,50 eşik değerinin üzerindedir. Her bir yapının AVE değeri de 0,69 ile 0,86 arasında olup 0,50'nin üzerinde bulunmaktadır (Tablo 1). Bu sonuçlar ölçüm modelinin yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2. HTMT Korelasyon Oranları ve Ayırt Edici Geçerlilik**

Değişkenler	Örgütsel Vatandaşlık	Örgütsel Adalet	Örgüt Kültürü	Etik İklim
<b>Örgütsel Vatandaşlık</b>	-			
<b>Örgütsel Adalet</b>	0.2563	-		
<b>Örgüt Kültürü</b>	0.6290	0.1666	-	
<b>Etik İklim</b>	0.8642	0.2277	0.5418	-

Çalışmada ayırt edici geçerliliği (discriminant validity) değerlendirmek amacıyla HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) korelasyon oranları analiz edilmiştir. Henseler vd. (2015) tarafından önerilen HTMT kriterine göre, yapılar arasındaki HTMT değerlerinin 0,85'in (muhafazakâr yaklaşımda) veya 0,90'ın (liberal yaklaşımda) altında olması ayırt edici geçerliliğin sağlandığını göstermektedir. Analiz sonuçları, HTMT değerleri 0,90'ın altında olduğu ve test edilen her yapının ayırt edici geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir (Tablo 2).

Yapısal analizden önce, doymuş modelin (saturated model) birinci ve ikinci düzey seviyelerindeki uyum iyiliğini değerlendirmek için doğrulayıcı bileşik analiz (confirmatory composite analysis) gerçekleştirilmiştir. Araştırma modeli test edilmeden önce modelin uyum iyiliği değerleri belirlenmiştir. Standardize Edilmiş Ortalama Karekök (Standardized Root Mean Square Residual - SRMR) arasındaki fark gözlenen korelasyondur ve 0,08'den küçük olması model uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir (Hu ve Bentler, 1999). Ayrıca, SRMR, d\_ ULS (unweighted least squares discrepancy) ve d\_ G (geodesic discrepancy) değerleri, bootstrap tutarsızlıklarının %95'lik güven aralığı içinde yer almıştır; bu da bileşik yapıların ölçüm modelinin %5 anlamlılık düzeyinde kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Çalışmanın model uyum iyiliği değerleri incelendiğinde tüm değerlerin (SRMR=0,0338; d\_ ULS=0,2641; d\_ G=0,8466) iyi bir uyum sağladığı görülmektedir.

**Tablo 3. Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları**

Hipotezler	Beta	Determinasyon katsayısı (R <sup>2</sup> )	Cohen's f <sup>2</sup>	Bootstrap sonuçları			
				Aritmetik Ortalama	Standart Hata	t-değeri	P-değeri
H <sub>1</sub> EI -> ÖV	0.7341		17.369	0.7352	0.0499	147.222	0.0000*
H <sub>2</sub> ÖK -> ÖV	0.2200	0.7877	0.1599	0.2195	0.0502	43.801	0.0000*
H <sub>3</sub> ÖA -> ÖV	0.0532		0.0126	0.0532	0.0327	16.231	0.0523

\*Not: \*p<0,001

Varsayılan ilişkileri test etmek için, 5.000 alt örnekleme bootstrap analizi yapılarak önerilen ilişkilerin yol katsayıları (path coefficients) ve anlamlılığı değerlendirilmiştir. Yol katsayıları, anlamlılık düzeyi, R<sup>2</sup> (determinasyon katsayısı) ve etki büyüklüğü (Cohen's f<sup>2</sup>) analizleri ile yapısal model incelenmiştir. R<sup>2</sup> değeri, bağımlı değişkenin (örgütsel vatandaşlık davranışı) bağımsız değişkenler (etik iklim, örgüt kültürü, örgütsel adalet) tarafından açıklanan varyans oranını göstermektedir. Mevcut araştırmada, R<sup>2</sup> değeri 0,7877 olup bu değer bağımsız değişkenlerin ÖVD'deki varyansın %78,77'sini açıkladığını göstermektedir. Cohen'e (2013) göre, R<sup>2</sup> değerleri için 0,02 zayıf, 0,13 orta ve 0,26 büyük etki olarak yorumlanmaktadır; bu bağlamda 0,7877 değeri büyük etki büyüklüğünü işaret etmektedir.

Etki büyüklüğü analizi (Cohen's f<sup>2</sup>), bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki özel etkisini ölçmektedir. Cohen'e (2013) göre, f<sup>2</sup> değerleri 0,02 küçük etki, 0,15 orta etki ve 0,35 büyük/geniş etki olarak sınıflandırılmaktadır. Mevcut araştırmada, etik iklimin f<sup>2</sup> değeri 17,369 olup çok büyük etki büyüklüğüne sahiptir; örgüt kültürünün f<sup>2</sup> değeri 0,1599 olup orta düzeyde etki büyüklüğüne sahiptir; örgütsel adaletin f<sup>2</sup> değeri 0,0126 olup küçük etki büyüklüğüne sahiptir.

Yapılan yol analizi sonuçlarına göre etik iklimin ÖVD üzerinde ( $\beta=0,7341$ ,  $p=0,000$ ) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün ÖVD üzerinde ( $\beta=0,2200$ ,  $p=0,000$ ) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H<sub>1</sub> ve H<sub>2</sub> hipotezleri desteklenmiştir. Örgütsel adalet algısının ÖVD üzerindeki etkisi ( $\beta=0,0532$ ,  $p=0,052$ ) ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Bu durum neticesinde H<sub>3</sub> hipotezi reddedilmiştir (Tablo 3).

## 5 Sonuçlar

Bu araştırmada, Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı termal otel işletmelerinin F&B departmanlarında çalışan personelin etik iklim, örgüt kültürü ve örgütsel adalet algılarının ÖVD üzerindeki etkileri incelenmiştir. Elde edilen bulgular, etik iklimin ÖVD üzerindeki etkisinin son derece güçlü ve belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, konaklama sektörünün yoğun müşteri etkileşimi gerektiren yapısı düşünüldüğünde anlam kazanmaktadır. Çalışanların örgütü etik değerlere dayalı, adil ve tutarlı bir ortam olarak algılaması; resmi görev tanımlarının ötesine geçen gönüllü katkı davranışlarını doğrudan beslemektedir. Örgüt kültürünün de vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüş; paylaşılan değer ve normların çalışan davranışlarını yönlendirmedeki rolü araştırma kapsamında doğrulanmıştır. Öte yandan örgütsel adaletin beklenen etkiyi göstermemesi, Türkiye gibi kolektivist kültür yapısına sahip toplumlarda bireysel adalet algılarından ziyade grup normları ile aidiyet duygusunun davranışsal çıktıları daha güçlü biçimde belirleyebildiğine işaret etmektedir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda termal otel işletmelerinde sürdürülebilir bir çalışan performansı için etik iklimin ve örgüt kültürünün yönetim politikalarının merkezine yerleştirilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin etik liderlik davranışları sergileyerek çalışanlara rol model olması; şeffaflık, tutarlılık ve güvene dayalı bir çalışma ortamının oluşturulması bu süreçte yüksek öneme sahiptir. Bunun yanı sıra örgüt kültürünü güçlendirmeye yönelik oryantasyon programları, departmanlar arası iş birliği

uygulamaları ve çalışanların paylaşılan değerlerle özdeşleşmesini sağlayan süreçler, gönüllü katkı davranışlarını artırmada etkili araçlar olarak öne çıkmaktadır. İnsan kaynakları süreçlerinde ise teknik yetkinliğin yanı sıra örgütsel değerlerle uyum ve takım çalışmasına yatkınlık kriterlerinin işe alım ve performans değerlendirme sistemlerine dahil edilmesi, uzun vadeli çalışan bağlılığını ve ÖVD'yi destekleyecektir. Bu araştırma, belirli bir coğrafi bölge ve sektör bağlamıyla sınırlı olmakla birlikte, elde edilen bulgular konaklama sektöründeki yönetim uygulamalarına ve örgütsel davranış literatürüne yönelik katkılar sunmaktadır.

## 5.1 Teorik Çıkarımlar

Bu araştırmanın bulguları, örgütsel davranış literatürüne çeşitli teorik katkılar sunmakta ve mevcut teorilerin genişletilmesine olanak tanımaktadır. Etik iklimin yalnızca etik karar alma süreçlerini değil, aynı zamanda gönüllü ve rol ötesi davranışları da güçlü bir şekilde etkilediğinin ampirik olarak gösterilmesi Victor ve Cullen'in (1988) Etik İklim Teorisi'ne sunulan temel katkıyı oluşturmaktadır. Bu durum, etik iklim teorisinin açıklayıcı gücünü genişletmekte ve özellikle hizmet sektöründeki uygulanabilirliğini desteklemektedir. Etik iklimin ÖVD üzerindeki güçlü etkisi (H1:  $\beta=0,734$ ), etik değerlerin ve normların çalışanların davranışlarını şekillendirmedeki kritik rolünü doğrulamaktadır. Etik iklimin sağladığı gönüllü esaslı zeminin yapısal olarak nasıl desteklendiği, araştırmanın bir diğer teorik odak noktasıdır. Schein'in (2010) örgüt kültürü modeli ve Cameron ve Quinn'in (2006) Rekabetçi Değerler Modeli ile ilişkilendirildiğinde araştırma sonuçları, örgüt kültürünün ÖVD üzerindeki anlamlı etkisini göstermekte, kültürel unsurların rol ötesi davranışları nasıl şekillendirdiğine dair ampirik kanıtlar sunmaktadır. Paylaşılan değerler ve normların örgütsel bağlılığı artırdığı yönündeki teorik yaklaşım, bu bulgularla desteklenmektedir. Özellikle konaklama sektöründe müşteri odaklılık ve takım çalışması gibi değerlerin güçlü olduğu yapılarda, çalışanların rol ötesi davranışlar sergileme eğilimi artmaktadır (H2). Kültürel unsurların ve etik değerlerin davranış üzerindeki bu belirleyici rolüne karşın, adalet algısının etkisiz kalması literatür açısından önemli bir sonuç olarak görülmektedir. Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi ve Homans'ın (1961) Sosyal Değişim Teorisi temelinde incelendiğinde, örgütsel adalet algısının ÖVD üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisinin bulunmaması (H3), bu teorilerin farklı evren, kültür, bağlam gibi değişkenler karşısında genel geçerliğini sınırlamaktadır. Bu bulgu, adalet algısının etkisinin grup normları, sektörel özellikler veya örgütsel güven gibi aracı değişkenlere bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir. Dolayısıyla sosyal değişim teorisinin farklı bağlamlarda farklı şekillerde işleyebileceği ortaya çıkmaktadır. Literatürde genellikle ayrı olarak incelenen etik iklim, örgüt kültürü ve örgütsel adalet değişkenleri, bu çalışmada tek yapısal modelde bir araya getirilerek göreceli etkileri karşılaştırılmıştır. Cohen's  $f^2$  değerleri; etik iklimin çok büyük ( $f^2=17,369$ ), örgüt kültürünün orta ( $f^2=0,1599$ ) ve örgütsel adaletin küçük ( $f^2=0,0126$ ) etki büyüklüğüne sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, normatif ve kültürel faktörlerin, işlemsel faktörlerden daha güçlü bir şekilde ÖVD'yi etkilediğini literatüre kazandırmaktadır. Modelin F&B departmanı ve termal otel bağlamında incelenmesi ise, yüksek stresli ve yoğun müşteri etkileşimli operasyonel alanlarda sektöre özgü teorik çerçevelerin geliştirilmesine zemin hazırlamaktadır.

## 5.2 Pratik Çıkarımlar

Araştırmanın bulguları, konaklama işletmelerindeki yöneticiler ve insan kaynakları birimleri için doğrudan iş süreçlerine uyarlanabilecek çıkarımlar sunmaktadır. Etik iklimin ÖVD üzerindeki belirleyici etkisi dikkate alındığında, örgüt yöneticilerinin karar alma süreçlerinde şeffaflık, dürüstlük ve tutarlılık ilkelerini gözeterek çalışanlara rol model olması gerekmektedir. İşletme içerisinde etik ihlallere karşı ihmal veya tolerans gösterilmemeli, disiplin süreçleri adil yürütülmelidir. Yönetimin etik ilkelere bağlı olarak inşa edeceği zemin, olumlu bir örgüt kültürü ile desteklendiğinde çalışanların

gönüllü katılım düzeyinde artış sağlanacaktır. Örgütün temel değerlerinin açıkça tanımlanıp içselleştirilmesi; takım çalışmasını ve sürekli gelişimi teşvik eden oryantasyon programlarıyla desteklenmelidir. Açık iletişim kültürünün benimsenmesi ve çalışanların endişelerini rahatça paylaşabileceği ortamların sağlanması, örgüt kültürünü doğrudan güçlendirecektir. İnsan kaynakları yöneticilerinin, işe alım süreçlerinde yalnızca teknik yetkinlikleri değil; adayın etik değerlere uyumunu ve gönüllü katkıda bulunma eğilimini de öncelikli bir kriter olarak değerlendirmesi stratejik bir adımdır. Ayrıca performans değerlendirme sistemlerinde resmi görev tanımlarının yanı sıra ÖVD kapsamındaki rol ötesi davranışlara da yer verilmesi, gönüllü katkıların tanınmasını ve ödüllendirilmesini sağlayacaktır. Yöneticilerin etik liderlik yetkinliklerini geliştirecek düzenli eğitimlerin verilmesi bu süreci pekiştirecektir. Kurumsal düzeydeki bu insan kaynakları politikalarının operasyonel alana yansımaları, özellikle F&B departmanlarında kritik bir öneme sahiptir. F&B departmanlarındaki yoğun iş temposu, uzun çalışma saatleri ve mevsimsel istihdamın yarattığı baskıyı minimize etmek adına ergonomik ve güvenli çalışma ortamları sağlanmalıdır. Departman içi koordinasyonu güçlendiren bilgi paylaşım toplantıları düzenlenmeli ve çalışanların müşteri şikayetlerini proaktif biçimde ele almaları teşvik edilmelidir. Çalışanlara kariyer yollarının açıkça gösterilmesi ve terfi kriterlerinin şeffaf biçimde iletilmesi, zorlu şartlarda dahi çalışanların motivasyonunu ve örgüte bağlılığını güçlü tutacaktır.

### 5.3 Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu araştırmanın birtakım sınırlılıkları bulunmakta olup bu sınırlılıkların belirtilmesi, bulgularının doğru yorumlanması ve gelecek çalışmalara yön vermesi açısından önem taşımaktadır. Araştırmanın Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı termal otellerin F&B departmanında görev yapan restoran personeli ile yürütülmüş olması, sonuçların farklı coğrafi bölgelere, otel türlerine, turizm çeşitlerine ve diğer departmanlara genelleştirilmesini sınırlandırmaktadır. Metodolojik olarak, verilerin kesitsel bir tasarımla belirli bir zaman aralığında toplanması da değişkenler arasında kesin nedensel ilişkiler kurulmasını zorlaştırmaktadır.

Söz konusu sınırlılıklar ışığında, gelecek araştırmalar için metodolojik, teorik ve içeriksel açılardan çeşitli öneriler sunulabilmektedir. Değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri kesin olarak belirleyebilmek ve uygulanan değişim veya eğitim programlarının etkinliğini değerlendirebilmek adına, uzunlamasına, deneysel ya da yarı-deneysel tasarımların kullanılması önem arz etmektedir. Bununla birlikte, sosyal beğenilirlik yanlılığını ve ortak yöntem varyansını en aza indirmek için yöneticilerin ve iş arkadaşlarının da sürece dahil edildiği 360 derece değerlendirme yaklaşımı tercih edilebilir. Nicel bulguları derinleştirmek ve bağlamsal faktörleri daha iyi anlamak adına ise görüşme, odak grup ve gözlem gibi nitel yöntemlerin bir arada kullanıldığı karma tasarımlar yürütülebilir. Örgütsel güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık, psikolojik güçlendirme, lider-üye etkileşimi gibi aracı değişkenlerin etik iklim, örgüt kültürü, örgütsel adalet ile ÖVD arasındaki ilişkilerdeki rolünün incelenmesi modelin geliştirilmesi ve etki mekanizmalarının anlaşılması açısından faydalı olacaktır. Son olarak, dijital dönüşümün yansımalarını anlamak amacıyla otomasyonun, yapay zekânın ve dijital iletişim araçlarının örgütsel davranışlar üzerindeki etkileri gelecek çalışmalarda incelenmeye değer alanlar olarak öne çıkmaktadır.

## 6 Beyanname

### 6.1 Rakip Çıkarlar

Bu çalışmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## 6.2 Yazarların Katkıları

**Birinci Yazar:** Araştırma fikrinin geliştirilmesi, verilerin toplanması, düzenlenmesi ve analiz edilmesi, yöntem ve bulgular kısmının yazılması.

**İkinci Yazar:** Özet, giriş ve literatür kısmının yazımı, metnin akış, imla ve dil bilgisi açısından kontrolü, kaynakçanın kontrolü ve düzenlenmesi.

## 7 Etik Onay

Bu çalışma için etik kurul onayı, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan alınmıştır. Etik kurul onayı, 27.01.2023 tarihli, 01 toplantı sayılı ve 2023/28 karar numaralı kurul kararı ile verilmiştir.

## Kaynakça

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Akpa, V., Olalekan, A., and Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3, 361-372. <https://doi.org/10.35629/5252-0301361372>
- Arif, S. (2018). Impact of organizational justice on turnover intentions: Moderating role of job embeddedness. *SEISENSE Journal of Management*, 1(2), 34-52. <https://doi.org/10.33215/sjom.v1i2.16>
- Aryee, S., Budhwar, P. S., and Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285. <https://doi.org/10.1002/job.138>
- Bambale, A. J. (2014). Relationship between servant leadership and organizational citizenship behaviors: Review of literature and future research directions. *Journal of Marketing ve Management*, 5(1), 1-16.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., and Green, G. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139, 517-536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Biçer, M. (2005). *Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Detay Yayıncılık.
- Camacho, L. J., Litheko, A., Pasco, M., Butac, S. R., Ramírez-Correa, P., Salazar-Concha, C., and Magnait, C. P. T. (2024). Examining the role of organizational culture on citizenship behavior: The mediating effects of environmental knowledge and attitude toward energy savings. *Administrative Sciences*, 14(9), 193. <https://doi.org/10.3390/admsci14090193>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Cohen, J. (2013). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Routledge.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Dawson, M., Abbott, J., and Shoemaker, S. (2011). The hospitality culture scale: A measure organizational culture and personal attributes. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 290-300. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.10.002>
- Dhensa-Kahlon, R. K., and Shapiro, J. A. M. C. (2013). Anticipatory (in)justice and organizational change: Understanding employee reactions to change. In: Oreg, S. and Michel, A. and Todnem By, R. (eds.) *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*, pp. 173-194. Cambridge University Press.

- Dijkstra, T. K., and Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02>
- Elçi, M., and Alpan, L. (2009). The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 297-311. <https://www.jstor.org/stable/40294745>
- Fernandes, P., Pereira, R., and Wiedenhöft, G. (2023). Organizational culture and the individuals' discretionary behaviors at work: a cross-cultural analysis. *Frontiers in Sociology*, 8, 1190488. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2023.1190488>
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gefen, D., Straub, D., and Boudreau, M. C. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(1). <https://doi.org/10.17705/1CAIS.00407>
- Glavas, A., and Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202. <https://doi.org/10.5840/beq20143206>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Guest, D. E. (1991). Personnel management: The end of orthodoxy?. *British Journal of Industrial Relations*, 29(2), 149-175. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1991.tb00235.x>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., and Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Haldorai, K., Kim, W. G., Chang, H. S., and Li, J. J. (2020). Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102372. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102372>
- Henseler, J., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hermanto, Y. B., and Srimulyani, V. A. (2022). The effects of organizational justice on employee performance using dimension of organizational citizenship behavior as mediation. *Sustainability*, 14(20), 13322. <https://doi.org/10.3390/su142013322>
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Harcourt. Brace ve World.
- Hu, L. T., and Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Kark, R., and Waismel-Manor, R. (2005). Organizational citizenship behavior: What's gender got to do with it? *Organization*, 12(6), 889-917. <https://doi.org/10.1177/1350508405057478>
- Kim, W. G., and Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.008>
- KTB (2025). Konaklama İşletmeleri <https://ktb.gov.tr/genel/searchhotel.aspx?lang=trvecertificateType=4> Erişim Tarihi: 12.01.2025.
- Lambert, E. G. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31(2), 155-168. [https://doi.org/10.1016/S0047-2352\(02\)00222-2](https://doi.org/10.1016/S0047-2352(02)00222-2)
- Lotfi, M. H., and Pour, M. S. (2013). The relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 2073-2079. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.168>
- Nicolaides, A. (2019). Ethical leadership in a morally driven hospitality organisational culture. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(5).
- Oh, S. Y. (2022). Effect of ethical climate in hotel companies on organizational trust and organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 14(13), 7886. <https://doi.org/10.3390/su14137886>

- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Quynh, T. N. T., Alang, T., and Le, T. D. (2025). Examining the relationships between ethical leadership and organisational citizenship behaviours in a transitional country: the mediation of public service motivation. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 47(3), 286-313. <https://doi.org/10.1080/23276665.2025.2453862>
- Podsakoff, P. M., and 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. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. (5th Edition). Pearson.
- Scullion, H., Collings, D. G., and Gunnigle, P. (2007). International human resource management in the 21st century: Emerging themes and contemporary debates. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 309-319. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00047.x>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Sookdawoor, O., and Grobler, A. (2022). The dynamics of ethical climate: mediating effects of ethical leadership and workplace pressures on organisational citizenship behaviour. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2128250. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2128250>
- Sumardjo, M., and Supriadi, Y. N. (2023). Perceived organizational commitment mediates the effect of perceived organizational support and organizational culture on organizational citizenship behavior. *Calitatea*, 24(192), 376-384. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.45>
- Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendiriminin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tabiu, A. (2023). Impact of ethical leadership, HRM practices and ethical climate on organizational citizenship behaviors in Nigerian local governments. *International Journal of Public Leadership*, 19(3), 229-245. <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2022-0038>
- Taş, B. (2012). Afyonkarahisar ilinde termal turizmin gelişimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(26), 139-152.
- Totawar, A. K., and Nambudiri, R. (2014). How does organizational justice influence job satisfaction and organizational commitment? Explaining with psychological capital. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 39(2), 83-98. <https://doi.org/10.1177/0256090920140209>
- Vey M. A., and Campbell, J. P. (2004). In-role or extra-role organizational citizenship behavior: Which are we measuring? *Human Performance*, 17(1), 119-135. [https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1701\\_6](https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1701_6)
- Victor, B., and Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis* (2nd Edition). Harper and Row.



© This study is submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)