



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Devrim Olcay KAYA

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN
ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ÜZERİNE ETKİSİ: MANAVGAT'TAKİ
OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Turizm Yönetimi Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2025



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Devrim Olcay KAYA

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN
ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ÜZERİNE ETKİSİ: MANAVGAT'TAKİ
OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Danışman

Doç. Dr. İlker ÇİNBİLGEL

Turizm Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2025

T.C.
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Devrim Olcay KAYA 'in bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof.Dr.Mesut DOĞAN (İmza)

Üye (Danışman) : Doç.Dr.İlker ÇİNBİLGEL (İmza)

Üye : Doç.Dr.Özgür YAYLA (İmza)

Tez Başlığı: Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Üzerine Etkisi:
Manavgat'taki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Çalışma

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 10/01/2025

Mezuniyet Tarihi : 16/01/2025

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Üzerine Etkisi: Manavgat’taki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Çalışma” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir, bunu şerefimle doğrularım.

(İmza)

Devrim Olcay KAYA





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



10 /0 1 / 2025

TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

| | |
|---|--|
| Öğrenci Bilgileri | |
| Adı-Soyadı | Devrim Olcay KAYA |
| Öğrenci Numarası | 202252078012 |
| Anabilim Dalı | Turizm Yönetimi |
| Programı | Turizm Yönetimi |
| Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri | |
| Unvanı, Adı-Soyadı | Doç. Dr. İlker ÇİNBİLGEL |
| Yüksek Lisans Tez Başlığı | Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Üzerine Etkisi: Manavgat'taki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Çalışma |
| Turnitin Bilgileri | |
| Ödev Numarası | 2561988608 |
| Rapor Tarihi | 10.01.2025 |
| Benzerlik Oranı | Alıntılar hariç: % 11 Alıntılar dahil: % 22 |
| SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE, | |
| <p>Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 86 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır.</p> <p>Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdeleri sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.</p> | |
| Gerekçe: | |
| <p>Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.</p> <p style="text-align: center;">Doç.Dr.İlker ÇİNBİLGEL</p> <p style="text-align: center;">İmza</p> | |

İÇİNDEKİLER

| | |
|------------------------|-----|
| ŞEKİLLER LİSTESİ | iv |
| TABLolar LİSTESİ | v |
| ÖZET | vi |
| ABSTRACT | vii |
| GİRİŞ..... | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

| | |
|---|----|
| 1.1. Liderliğin Tanımı | 4 |
| 1.2. Lider ve Yönetici Kavramları Arasındaki Farklılıklar | 5 |
| 1.3. Diğer Liderlik Teorilerinden Lider Üye Etkileşim Kuramını Ayıran Özellikler..... | 5 |
| 1.4. Lider – Üye Etkileşim Kuramı..... | 6 |
| 1.5. Lider - Üye Etkileşimi Teorisinin Boyutları | 7 |
| 1.5.1. Katkı Boyutu | 7 |
| 1.5.2. Etki Boyutu | 7 |
| 1.5.3. Sadakat | 8 |
| 1.5.4. Profesyonel / Mesleki Saygı | 8 |
| 1.6. Lider üyeEtkileşimi Kuramınının Gelişim Süreci | 8 |
| 1.6.1. İlk Etkileşim | 9 |
| 1.6.2. Liderin Üyeye Görev Verme Aşaması..... | 9 |
| 1.6.3. Üyenin Davranış ve Tutumları Aşaması | 9 |
| 1.6.4. Liderin Üyenin Davranışına Yönelik Tutumları ve Davranış Tarzı Aşaması..... | 10 |
| 1.7. Lider – Üye Etkileşimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi | 10 |
| 1.8. Lider – Üye Etkileşiminin Örgütlerde Yarattığı Sonuçlar..... | 11 |

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

| | |
|--|----|
| 2.1. Güven Kavramı ve Örgütsel Güven..... | 12 |
| 2.2. Örgütsel Güvenin Önemi | 17 |
| 2.3. Örgütsel Güven Modelleri | 20 |
| 2.3.1. Mishra'ya Göre Güven Modeli | 21 |
| 2.3.2. Bromiley ve Cummings'a Göre Örgütsel Güven Modeli | 22 |
| 2.3.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'a Göre Güven Modeli | 22 |

| | |
|---|----|
| 2.3.4. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'a Göre Güven Modeli | 23 |
| 2.4. Örgütsel Güvenin Boyutları | 23 |
| 2.4.1. Çalışanların Kendi Aralarındaki Güven | 23 |
| 2.4.2. Yöneticiye Güven | 24 |
| 2.4.3. Örgüte Duyulan Güven | 25 |
| 2.5. Örgütsel Açıdan Güven Biçimleri | 25 |
| 2.5.1. Bilgiye Dayanan Güven | 25 |
| 2.5.2. Hesaplanmış Güven | 27 |
| 2.5.3. Özdeşleşmeye (Benimsemeye) Dayalı Güven | 28 |
| 2.6. Örgütlerde Güveni Oluşturmak | 29 |
| 2.7. Örgütlerde Güvenin Devamı ve Geliştirilmesi | 31 |
| 2.8. Örgütsel Güvenin Sonuçları | 32 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

| | |
|--|----|
| 3.1. Adalet Kavramı | 34 |
| 3.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi | 35 |
| 3.2.1. Prosedürel Adalet | 36 |
| 3.2.2. Dağıtımsal Adalet | 37 |
| 3.2.3. Etkileşimsel Adalet | 38 |
| 3.3. Örgütsel Adalet ve Güven İlişkisi | 40 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL ADET VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ÜZERİNE ETKİSİ: MANAVGAT'TAKİ OTEL İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

| | |
|---|----|
| 4.1. Araştırmanın Amacı | 51 |
| 4.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli | 51 |
| 4.3. Araştırmanın Ana kütlesi ve Örneklemi | 52 |
| 4.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları | 53 |
| 4.5. Araştırmanın Verilerinin İstatistiksel Analizi | 54 |
| 4.6. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımlarına Ait Olan Bulgular | 55 |
| 4.7. Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Ölçeklerinden Alınan Puanların Dağılımına İlişkin Bulgular | 56 |

- 4.8. Katılımcıların Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Ölçeklerinden Almış Oldukları Puanların Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi60
- 4.9. Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Arasındaki Etkileşimler ... 68

| | |
|-------------------------------|-----------|
| SONUÇ | 71 |
| KAYNAKÇA..... | 75 |
| EK 1 ANKET FORMU | 86 |
| ÖZGEÇMİŞ | 88 |



ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--------------------------------------|----|
| Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli | 52 |
|--------------------------------------|----|



TABLOLAR LİSTESİ

| | | |
|-------------|--|----|
| Tablo 4.1. | Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlikleri | 54 |
| Tablo 4.2. | Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar | 55 |
| Tablo 4.3. | Lider Üye Etkileşimi Ölçeği İfadelerinden Aldıkları Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri | 56 |
| Tablo 4.4. | Örgütsel Adalet Ölçeği İfadelerinden Aldıkları Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri | 57 |
| Tablo 4.5. | Örgütsel Güven Ölçeği İfadelerinden Aldıkları Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri | 58 |
| Tablo 4.6. | Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Ölçeklerinin Normallik Dağılımı..... | 59 |
| Tablo 4.7. | Cinsiyete Göre Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Puanlarının Karşılaştırılması | 60 |
| Tablo 4.8. | Medeni Duruma Göre Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Puanlarının Karşılaştırılması | 61 |
| Tablo 4.9. | Eğitim Durumuna Göre Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Puanlarının Karşılaştırılması..... | 62 |
| Tablo 4.10. | Gelir Durumuna Göre Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Puanlarının Karşılaştırılması | 63 |
| Tablo 4.11. | Yaşa Göre Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Puanlarının Karşılaştırılması..... | 64 |
| Tablo 4.12. | Kıdeme Göre Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Puanlarının Karşılaştırılması | 65 |
| Tablo 4.13. | Mevcut İşletmede Çalışma Süresine Göre Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Puanlarının Karşılaştırılması | 67 |
| Tablo 4.14. | Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki | 68 |
| Tablo 4.15. | Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi | 69 |
| Tablo 4.16. | Lider Üye Etkileşiminin ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi | 70 |

ÖZET

Turizm faaliyetlerinin gerçekleştiği destinasyonlarda en çok belirleyici faktör insan faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmanın temel amacı lider üye etkileşimin örgütsel adalet ve örgütsel güven üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca örgütsel adaletin örgütsel güven üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bunun yanı sıra katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, gelir, eğitim durumu gibi demografik özelliklerine göre lider üye etkileşim, örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri karşılaştırılmıştır. Bu amaçlarla Antalya ili Manavgat destinasyonunda çalışan 393 konaklama personeli üzerinde anket gerçekleştirilmiştir. Ampirik analizlerde bağımsız t-testi, tek yönlü ANOVA, Pearson korelasyon ve regresyon analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Lider üye etkileşiminin, örgütsel adalet üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra örgütsel güvenin artmasında hem Lider üye etkileşiminin hem de örgütsel adaletin önemli rol oynadığı belirlenmiştir. Ayrıca konaklama personelinin demografik özelliklerine göre lider üye etkileşim, örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, otel çalışanları, yöneticileri, insan kaynakları uzmanları ve sektörel danışmanlar için önemli bilgiler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Lider üye etkileşimi, Manavgat, Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Turizm.

ABSTRACT**THE EFFECT OF LEADER-MEMBER INTERACTION ON ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL TRUST: A STUDY ON HOTEL ENTERPRISES IN MANAVGAT**

The most determining factor in tourist destinations where tourism activities take place is the human factor. The primary aim of this research is to investigate the impact of leader-member exchange on organizational justice and organizational trust. Additionally, the effect of organizational justice on organizational trust has been examined. Furthermore, the study compares the levels of leader-member exchange, organizational justice, and organizational trust according to participants' demographic characteristics, such as age, gender, marital status, tenure, income, and education level. For this purpose, a survey was conducted with 393 accommodation staff working in the Manavgat destination of Antalya province. In the empirical analysis, independent t-test, one-way ANOVA, Pearson correlation, and regression analysis methods were employed. The results of the analysis revealed that leader-member exchange has a positive effect on organizational justice. Additionally, it was determined that both leader-member exchange and organizational justice play significant roles in increasing organizational trust. Moreover, it was found that the levels of leader-member exchange, organizational justice, and organizational trust statistically differ based on the demographic characteristics of the accommodation staff. Results provide valuable insights for hotel employees, managers, human resources specialists, and sectoral consultants.

Keywords: Leader-Member Interaction, Manavgat, Organizational Justice, Organizational Trust, Tourism.

GİRİŞ

Lider üye etkileşimi, örgütlerdeki iş ilişkilerini anlamada merkezi bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Bu etkileşim, liderin çalışanlarla kurduğu iletişim biçimi, geri bildirim verme, karar alma süreçlerine katılım sağlama gibi unsurlarla şekillenir ve çalışanların işyerindeki adalet algıları üzerinde doğrudan etkili olabilir. Yüksek kaliteli Lider üye etkileşimi, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak, örgütsel adalet algısını güçlendirebilir (Gerstner ve Day, 1997: 829). Bu da örgütsel güvenin gelişimine katkıda bulunur. Örgütsel güven, çalışanların liderlerine ve organizasyona duyduğu güven duygusunun bir sonucudur ve işyerindeki adalet algısı ile doğrudan ilişkilidir. Lider üye etkileşimi, çalışanların adalet ve güven duygularını besleyerek, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi olumlu çıktılara yol açabilir (Colquitt vd., 2007: 909).

Örgütsel adalet, literatürde üç ana boyutta incelenir: Dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet. Dağıtım adaleti, çalışanlara dağıtılan ödüllerin adil bir şekilde yapılmasını ifade ederken, prosedürel adalet, karar alma süreçlerinin şeffaf ve adil olmasına odaklanır (Folger ve Cropanzano, 2001: 12). Etkileşimsel adalet ise, liderin çalışanlarına olan tutumu ve saygısı ile ilgilidir (Bies ve Moag, 1987: 218). Bu boyutlar, çalışanların örgütsel güven algılarını etkileyebilir. Yüksek düzeyde adalet algısına sahip çalışanlar, organizasyona ve liderlerine daha fazla güven duyma eğilimindedir. Örgütsel güven, çalışanların liderlerine ve organizasyona olan bağlılıklarını artırarak, örgütsel verimlilik ve iş birliği gibi olumlu sonuçlar doğurabilir (Dirks ve Ferrin, 2002: 458).

Demografik değişkenler, Lider üye etkileşimi ve örgütsel güven algıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Medeni durum, cinsiyet, yaş, kıdem, gelir düzeyi ve eğitim gibi bireysel özellikler, çalışanların adalet ve güven algılarını farklılaştırabilir (Korsgaard vd., 1995: 78). Örneğin, deneyimli çalışanlar, daha kıdemli liderlerin karar alma süreçlerine daha fazla güven duyabilirken, genç çalışanlar farklı bir adalet algısına sahip olabilirler (Loi vd., 2006: 118). Ayrıca, eğitim düzeyi de bireylerin adalet anlayışlarını etkileyebilir; yüksek eğitilmiş çalışanlar, prosedürel ve etkileşimsel adaleti daha güçlü algılayabilirler. Bu nedenle, demografik faktörlerin Lider üye etkileşimi ve örgütsel güven algıları üzerindeki etkilerini anlamak, örgütlerin çalışan memnuniyetini ve verimliliğini artırmada önemli bir araç olabilir (Brockner, 2002: 63).

Bu araştırmanın amacı lider üye etkileşiminin örgütsel adalet ve örgütsel güven üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Ayrıca örgütsel adaletin örgütsel güven üzerindeki etkisi de araştırılmıştır. Bunun yanı sıra katılımcıların yaş, medeni durum, cinsiyet, kıdem, gelir,

eğitim durumu gibi demografik özelliklerine göre lider üye etkileşim, örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri karşılaştırılmıştır. Bu amaçlarla Antalya ili Manavgat destinasyonunda çalışan 393 konaklama personeli üzerinde anket gerçekleştirilmiştir.

Literatürde, güçlü bir Lider üye ilişkisi kurmanın, çalışanlar arasında adalet algısını artırmada ve örgütsel güveni sağlamada önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Lider üye etkileşimi (LÜE) teorisine göre, liderlerin çalışanlarıyla daha yakın ve destekleyici ilişkiler geliştirmesi, çalışanların örgüt içindeki adalet ve güven duygularını güçlendirmektedir (Kurian ve Nafukho, 2022: 59). Çalışanlar, liderlerinden aldıkları destek ve değer görme hissiyle, daha adil bir ortamda çalıştıklarını düşündükçe, bu durum örgütsel güveni artırır. Güçlü Lider üye etkileşimi, çalışanların işyerindeki deneyimlerini pozitif yönde etkileyerek, örgütsel güvenin gelişmesine katkı sağlar. Özellikle konaklama sektöründe, liderlerin çalışanlarıyla kurduğu güven ilişkisi, personelin moral ve motivasyonunu artırır, bu da genel iş verimliliğini ve müşteri memnuniyetini doğrudan etkiler. Lider üye etkileşiminin gücü, çalışanların iş yerinde kendilerini güvende hissetmelerini sağlarken, örgütün genel güven kültürünü de pekiştirir (Li vd., 2020: 173).

Araştırmanın bir diğer önemli boyutu ise örgütsel adaletin, örgütsel güven üzerindeki etkisidir. Yapılan önceki çalışmalar, çalışanların örgütsel süreçlerde ve karar alma aşamalarında adaletli bir yaklaşım gördüklerinde hem liderlerine hem de örgütlerine olan güvenlerinin arttığını göstermektedir (Colquitt vd., 2001: 425). Örgütsel adalet, çalışanların iş yerinde adil bir şekilde değerlendirildiklerini hissettiklerinde hem bireysel hem de grup düzeyinde güven duygularının pekişmesine yol açar. Dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet gibi bileşenlerden oluşan örgütsel adalet, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılıklarını artıran önemli bir faktördür. Çalışanlar, aldıkları ödüllerin adil ve tutarlı olduğuna inandıklarında hem liderlerine hem de örgüte olan güvenlerinde belirgin bir artış yaşarlar. Ayrıca, adil bir yaklaşımın benimsenmesi, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını artırarak, örgütün demokratik yapısını güçlendirir. Konaklama sektöründe ise, örgütsel adaletin sağlanması, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve yüksek performans göstermelerine olanak tanır. Bu da müşteri memnuniyetine ve hizmet kalitesine doğrudan yansır. Sonuç olarak, örgütsel adaletin sağlanması, yalnızca güveni artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu da olumlu yönde etkiler, böylece örgütün genel performansına katkı sağlar (Ambrose ve Schminke, 2009: 491).

Çalışmanın ilk üç bölümünde lider üye etkileşimi, örgütsel güven ve örgütsel adalet kavramlarının teorik çerçevesine yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmanın amacı, kapsam ve sınırlılıkları, araştırmanın yöntemi, evren ve örnekleme, veri

toplama tekniği ve bulgularına dair bilgiler yer almaktadır. Çalışmada son bölümünde genel bir değerlendirme yapılarak öneriler geliştirilmiştir



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

1.1. Liderliğin Tanımı

Sosyal bilimlerde liderlik, insan kaynakları alanında ve örgütler içerisindeki davranış alanlarında daima önemli bir konu olmuştur. Liderlik kavramı birçok araştırmada farklı açılardan ele alınmıştır. Liderliğin ortak noktalarına değinen Psikoloji alanına karşın diğer alanlarda liderliğin kişilik özellikleri üzerinde durduğu görülmektedir (Anderson vd., 2005: 67).

Liderlik, bir takım insanları belli amaçlar doğrultusunda bir araya toplayabilme ve söz konusu amaçlar doğrultusunda onları hareketlendirerek yönlendirilmesi anlamını taşımaktadır (Eren, 1993: 285).

Liderlik, bir grup içerisindeki problemleri çözme ve grubun hedeflerine ulaşma becerilerini kazandırarak, gruptaki üyelerin birbirleriyle etkileşimlerini sağlama yeteneği olarak nitelendirilmiştir (Demirbilek, 2003: 22-37).

Liderlik, çalışma amaçlarını ve planlarını belirleme, bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan yönlendirmeleri yapma ve uyum sağlama çalışmalarını yürütme, ekip bütünlüğünü ve kültürünü oluşturmayı içeren bir zaman dilimi olarak tanımlanabilir (Yukl, 1989: 253).

Liderlik, birtakım şartlar altında, belirlenmiş bireysel veya grup gayelerini gerçekleştirebilmek için kişinin diğerlerinin davranışları üzerinde etkili olması ve onları yönlendirebilmesidir (Koçel, 2010: 465).

Günümüz çağdaş turizm yönetimi, organizasyonların yapılarını ve işleyiş süreçlerini, özellikle hizmet kalitesini ön planda tutarak yeniden şekillendirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, artan rekabet ortamında başarıya ulaşmak ve sağlam bir örgütsel hedef belirlemek adına, çalışanların performansını geliştirmek ve genel hizmet kalitesini arttırmak için yeni yönetim tekniklerinin benimsenmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Liderlik ise, bu süreci gerçekleştiren en önemli unsurlardan biri olarak öne çıkmakta olup, turizm işletmelerinde liderlerin çalışanlar üzerinde etkisi, sadece çalışanların liderliği kavrayış biçimini değil, aynı zamanda liderin verimliliğini, çalışanların davranış biçimlerini ve performanslarını da içeren birçok örgütsel çıktıyı doğrudan etkilemektedir. Özellikle hizmet süreçlerinin merkezinde yer alan çalışanlar, etkili bir liderin rehberliğinde ve yönlendirmesiyle daha başarılı sonuçlar elde etmekte ve hizmet kalitesini sürdürülebilir bir şekilde yükseltme potansiyeline sahip olmaktadır (Özdemir, 2003: 152).

1.2. Lider ve Yönetici Kavramları Arasındaki Farklılıklar

Anlamları itibariyle birbirlerine yakın olan liderlik ve yöneticilik aslen birbirleriyle farklılaşmaktadır. Her ikisi arasındaki ana fark yetki, amaç ve insanlar üzerinde etki kurma açısından ortaya çıkan kavramsal farktır (Çırpan, 1999: 4). Zira liderlerin insanları etkileme ve saygılarını kazanma süreçleri doğal olarak gerçekleşir ve insanları harekete geçirirken, yöneticilerde bu durum çoğunlukla kurallar, unvanlar, yönetmelikler gibi kaynaklarla sağlanmaktadır. Yöneticilikte planlanan bazı hedef ve kurallar vardır. Bu planlamaların uyum ve uygulama sürecinde işleyişlerinin sağlıklı olabilmesi için süreklilikleri söz konusudur. Liderlik kavramında ise göze çarpan insan odaklı olması ve insanlarla olan etkileşimdir. Dinamik bir süreç ve değişime açıklık söz konusudur. Yöneticiler hiyerarşik denetime tabidirler. Liderler insan gruplarını etkileyip yönlendirebilen onları geliştiren kişiler iken yöneticiler grupların içinde diğerlerinden daha fazla yetki ve denetim alanına sahip olanlardır denilebilir (Goleman vd., 2001: 44).

Yöneticiler planlanan ve kendi sorumluluğunda olan bir işin etkili ve aynı zamanda verimli şekilde sonuçlandırılması ile görevli kişilerden oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 25).

Yönetici kendi idaresinde olan çalışanların iş planlamalarını hazırlar ve çalışma aşamasında kontrollerini sağlar. Yönetici talimat vereceği bireyleri seçer kişilere çalışmalarını nasıl yapacağı konusunda bilgi verir ve onlarla iş birliği içerisinde çalışmalarını sürdürür (Budak ve Budak, 2004: 16).

Yönetim, örgütteki amaçları gerçekleştirebilmek üzere insan ve örgütün kendi kaynaklarıyla birlikte çalışma sürecidir. Yönetici işin ne şekilde yapılacağıyla birlikte süresi ile de ilgilenirken lider işin nedeni ve nasıl olacağı konusuna odaklanmaktadır. Aynı zamanda liderlik ne kadar özgün davranışlara sahipse de yönetici bir o kadar değildir. Lider insana yönetici sisteme önem vermektedir (Lock, 2005: 32)

1.3. Diğer Liderlik Teorilerinden Lider Üye Etkileşim Kuramını Ayıran Özellikler

Lider üye etkileşimi kuramı meslek hayatındaki liderlik kavramını teorik şekilde inceler ve lider ile altındaki çalışanlarla olan ilişkilerine odaklanması onu başka liderlik teorilerinden ayırmaktadır (Martin vd., 2005: 142).

Lider üye etkileşim kuramını diğer liderlik teorilerinden ayıran dört ana faktör bulunmaktadır. Bunlar (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 219; Northouse, 1997: 116);

- Lider üye etkileşim teorisi, örgüte farklı derecelerde katkıda bulunan çalışma gruplarını nitelendiren ve tanımlayan bir kavramdır,
- Lider üye etkileşim kuramı, karlı ilişkiler kavramını liderlik açısından ele alan tek liderlik teorisidir,
- Lider üye etkileşimi, liderlikte iletişimin önemini ve değerini anlamamıza yardımcı olduğu için dikkate değerdir,
- Lider üye etkileşim kuramına göre, örgütsel sonuçlarla olumlu olarak anlamlı bir ilişki olduğunu gösteren pek çok araştırmalar bulunmaktadır. Lider üye etkileşiminin örgüte bağlılık, performans, adalet, yetki ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi birçok örgütsel değişkenle ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

1.4. Lider – Üye Etkileşim Kuramı

Graen, Dansereau ve Haga'nın 1975 yılındaki liderlik teorisi, başlangıçta "Dikey İkili Bağlantı Modeli" olarak adlandırılmış ve dikey ikililer arasındaki rol oluşturma etkinlikleri sürecini incelemektedir. Bu teori, lider ve altındakiler arasında etkileşimi dikey ikili bir perspektiften ele alarak incelenmiş ve "Lider – Üye Etkileşimi" ismiyle yeniden tanımlanmıştır (Özutku vd., 2008: 199).

Lider üye etkileşimi kuramlarında, ekip içindeki liderin her üyeyle olan ilişkisi hem farklılık gösterir hem de kendine has özellikler taşır. İlk iletişim ve kurulan ilk ilişkiler, lider ile üyenin birbirleri hakkında bilgi edinmelerine imkân tanır. Ancak bu ilk izlenim olumlu bir şekilde gerçekleşirse, lider, çalışana daha zorlu ve uygun görevler atayarak onu destekleme eğiliminde olacaktır. Bu teori çerçevesinde ast-üst ilişkileri resmi olmayan bir biçimde gelişim gösterir ve bu ilişkiler, bir tür "sosyal sözleşme" olarak kabul edilir. Dolayısıyla, liderin etkinliği, her bir astıyla kurduğu ilişkinin kalitesine doğrudan bağlıdır; bu da liderin genel performansını etkileyen önemli bir faktördür (Şencan, 2008: 6).

Lider üye etkileşiminin özünde 2 ana bileşen yer almaktadır ve bunlar dış ve iç gruptur. Liderin iç grupla daha fazla ve samimi ilişki kurduğu görülmektedir; bu ilişkiler genellikle daha kişisel bir boyut taşır. Öte yandan, dış grupla olan etkileşim ise daha resmi bir çerçevede gelişmektedir. Lider, iç gruptaki astlarına öncelik vererek, onları daha güvenilir ve değerli olarak değerlendirir. Bu gruptaki üyeler, liderin dikkatini ve desteğini kazanma konusunda daha avantajlı bir konumda bulunurlar. İç grubu ödüllendirirken, dış grubu genellikle cezalandırma veya ihmal etme yönünde bir tutum sergilemektedir. Bu durum, liderin grup içindeki dinamikleri ve çalışanlarla olan etkileşim biçimini önemli ölçüde etkileyen bir faktördür (Robbins ve Judge, 2013: 386).

Liderler, çoğunlukla farklı gruplardaki bireylere yönelik çeşitli davranış biçimleri sergileme eğilimindeyken, aynı grup içindeki bireylere daha tutarlı ve benzer tutumlar göstermektedirler. Bu durum, liderin her bir gruba yaklaşımının farklılıklar taşıdığını ortaya koyar. Bu bağlamda, bir örgütün içerisinde liderle üyeler arasındaki ilişkinin sağlıklı ve derinlemesine inceleneceği model olarak Lider üye etkileşim modeli öne çıkmaktadır. Bu model, liderin üyelerle olan etkileşimlerini anlamamıza olanak tanırken, grup dinamiklerini ve bireylerin algılarını da gözler önüne sermektedir (Yu ve Liang 2004: 259).

1.5. Lider - Üye Etkileşimi Teorisinin Boyutları

1.5.1. Katkı Boyutu

Katkı boyutu, bir üyenin iş sözleşmesinde bulunmayan ek görevleri üstlenme ya da bu görevleri yerine getirme kapasitesini yansıtır. Aynı zamanda, liderin bu ek görevlerin gerçekleştirilmesi için üyelere gerekli kaynaklar ve olanaklar sağlama düzeyini de kapsamaktadır. Bu bağlamda, katkı boyutu hem üyenin inisiyatif alabilme yeteneğini hem de liderin destekleyici rolünü önemli ölçüde etkileyen bir unsurdur (Liden ve Maslyn, 1998: 50).

Katkı boyutu, her bireyin örgütün hedeflerine ulaşması amacıyla kaliteli bir hizmet sunma çabasını ifade ederken, aynı zamanda bu hedefler doğrultusunda resmiyetten uzak, içten bir bağlılık ve motivasyonla çalışma sergilemesi olarak da tanımlanabilir. Bu durum, bireylerin sadece işlerini yapmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütsel amaçlara karşı duydukları bağlılık ve gönüllü katılımı da ön plana çıkarmaktadır. Bu sayede, üyelerin katkı düzeyi örgütün başarısında önemli bir rol oynamaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 624).

1.5.2. Etki Boyutu

Liden ve Dienesch (1986), etki boyutunu lider ile ast arasındaki ilişkide, iş ile ilgili değerlerin ötesinde, kişisel cazibeden kaynaklanan ve karşılıklı olarak duyulan sevgi şeklinde tanımlamaktadır. İş odaklı Lider üye etkileşimi bağlamında duygular, belirli durumlar için katılımlardan daha önemli bir faktör olarak öne çıkabilir. Örneğin, dostlukların genellikle iş ortamındaki etkileşimler aracılığıyla ortaya çıktığı göz önüne alındığında, lider ve üye arasındaki duygusal bağların yoğun bir şekilde hissedildiği bir değişim ilişkisine girmeleri olasıdır. Bu durum, profesyonel ilişkilerin ötesinde, daha derin bir bağın kurulmasına zemin hazırlayabilir (Dienesch ve Liden, 1986: 624).

Odağı iş olan lider ile üye etkileşiminde, etkileşim unsuru, katkının yanı sıra önemli bir rol oynamasa da bazı hallerde katılımdan daha kritik bir boyut şeklinde kendini gösterebilir. Örneğin, dostlukların genellikle iş yerlerindeki etkileşimler sayesinde geliştiği düşünüldüğünde, bazı hallerde lider ve üye, duyguların daha yoğun olduğu ve karşılıklı

bağlılıkların derinleştiği bir değişim ilişkisine adım atabilirler. Bu tür durumlar, profesyonel ilişkilerin ötesinde daha samimi bir bağın kurulmasına olanak tanıyabilir (Erdem, 2008: 17).

1.5.3. Sadakat

Sadakat, lider ile üye arasındaki ilişkinin temelini oluşturan, karşılıklı bağlılık seviyelerini ifade eden bir kavramdır. Güven duyduğu astına, daha kritik ve önemli görevler vermeyi tercih eden lider, bu sayede etkili bir iş birliği geliştirebilir. Bu bağlamda, sadakat, Lider üye etkileşimi ilişkilerinin güçlendirilmesinde ve bu ilişkilerin sürekliliğinin sağlanmasında son derece önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, güçlü bir sadakat bağı, iş ortamında olumlu sonuçlar doğurabilir (Dienesch ve Liden, 1986: 624).

Sadakat, lider ile üye arasındaki ilişkinin yansımaları olarak, birbirlerinin davranışlarını ve karakter özelliklerini desteklediklerinin bir göstergesi olarak değerlendirilir. Bu bağlamda, liderler, bağımsız ve kritik kararların alınması gereken görevlerin, güvenilir ve sadık üyeleri tarafından üstlenilmesini talep ederler. Bu durum hem liderin hem de üyenin güçlü bir bağ geliştirmesine ve daha etkili bir işbirliği ortamının oluşmasına katkıda bulunur (Liden ve Maslyn, 1998: 45).

1.5.4. Profesyonel / Mesleki Saygı

Profesyonel itibar kavramı, Maslyn ve Liden (1998) tarafından geliştirilmiş bir terimdir. Bu kavram, bireylerin kendi statüleriyle ilgili olarak hem örgüt içinde hem de dışındaki kazandıkları mesleki itibarı yansıtır. Profesyonel itibar, bir üye ile birebir etkileşim içerisine girerek, geçmişteki başarılarına göz atarak veya üye hakkında detaylı bilgilere ulaşarak zamanla oluşabilir. Bu süreç, üyenin yetkinliklerinin ve deneyimlerinin değerlendirilmesine dayanır ve bireyin mesleki çevresinde nasıl algılandığını belirler (Liden ve Maslyn 1998: 50).

1.6. Lider üye Etkileşimi Kuramının Gelişim Süreci

Lider ile üye arasında olan etkileşimler, üyenin gruba katılımı ve sürece entegre olmasıyla şekillenir. Bu etkileşim sürecinde, roller ile performansın etkilerinin yanında, liderin ve üyelerin çeşitli tecrübe, eğitim seviyesi, cinsiyet, yaş ve kişilik özellikleri gibi faktörler de önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, bu unsurlar, etkileşimin dinamiklerini ve sonuçlarını etkileyerek grup içindeki ilişkilerin gelişimine katkıda bulunur. Bu bağlamda, her iki tarafın özellikleri, iş birliğinin kalitesini ve verimliliğini artırmada kritik bir öneme sahiptir (Wayne vd., 1994: 703).

Lider üye etkileşim teorisinin evrimini dört ana bölümde incelemiştir. Bu bölümler arasında ilk olarak, lider ile üye arasında kurulan ilk etkileşimin gerçekleştiği aşama bulunmaktadır. Ardından, görevlerin dağıtıldığı ve üyelerin sorumluluk aldığı aşama gelir. Üçüncü aşamada, üyelerin harekete geçmesi süreci söz konusudur; burada, bireylerin işle ilgili tutum ve davranışlarını sergiledikleri görülmektedir (Uhl-Bien ve Graen, 1995). Son olarak, liderin, üyenin tutum ve davranışlarını dikkatlice değerlendirdiği aşama yer alır. Bu dört aşama, Lider üye ilişkilerinin dinamiklerini ve gelişim süreçlerini anlamada önemli bir çerçeve sunmaktadır (Cevrioğlu, 2007: 42).

1.6.1. İlk Etkileşim

İlk etkileşim aşamasında, lider ve üye, görünüm, tecrübe, yaş ve kişilik gibi çeşitli kişisel özelliklerini bir araya getirirler. Bu aşamada etkileşime katılan bireyler, ilk kez karşılaşmış olabilecekleri gibi, önceden birbirlerini tanıyor da olabilirler. Lider ve üyeler, gelecekte ast-üst ilişkisi kuracakları kişilerle, işe alım sürecindeki bu ilk karşılaşma sırasında ilk izlenimlerini edinme fırsatı bulurlar. Bu ilk izlenimler, ilerideki etkileşimlerin ve ilişkilerin temelini oluşturarak, karşılıklı anlayış ve güvenin gelişiminde önemli bir rol oynar. Dolayısıyla, bu aşama, Lider üyedinamiğinin şekillenmesinde kritik bir öneme sahiptir (Wayne vd., 1994: 705).

1.6.2. Liderin Üyeye Görev Verme Aşaması

Lider üye etkileşimi modelinde ikinci aşama, liderin üyelere yetki verme sürecini kapsamaktadır. Bu aşamada lider, üyenin pozisyonuna uygun olarak ondan çeşitli görevleri yerine getirmesini talep eder. Bu görevler, liderin üyenin yetkinliklerini ve performansını farklı açılardan değerlendirme imkânı sunar. İkinci aşamada, birinci aşamaya göre lider ve ast, birbirlerini daha iyi tanıma fırsatı bulmuşlardır; bu da karşılıklı anlayışın artmasına yardımcı olur. Aynı zamanda, bu süreçte aralarında bir güven seviyesi oluşmaya başlayabilir. Bu güven, Lider üye ilişkisini derinleştirirken, etkili bir iş birliğinin zeminini hazırlayabilir (Dienesch ve Liden, 1986: 626-629).

1.6.3. Üyenin Davranış ve Tutumları Aşaması

Lider üye etkileşiminde, 3. aşama, üyelerin liderlerine verdiği görevlerle ilgili olarak sergilediği davranışların ortaya çıkmasıdır. Bu aşamalarda, Lider üye etkileşimi sürecinde üyenin önemli katkılar sağladığı dönem olarak nitelendirilmektedir. Üye, bu aşamada Lider üye etkileşimleri süreçlerine katkıları, görevlerin getirdiği sorumlulukları yerine getirerek gösterebilir. Bununla birlikte, lideri etkileme yöntemleri ve stratejileri kullanarak da katkıda

bulunabilir. Bu durum hem üyenin rolünü güçlendirirken hem de liderle olan ilişkisini derinleştirmesine olanak tanır. Dolayısıyla, bu aşama Lider üyedinamiğinin gelişiminde kritik bir öneme sahiptir (Schriesheim vd., 2000: 675).

1.6.4. Liderin Üyenin Davranışına Yönelik Tutumları ve Davranış Tarzı Aşaması

Lider üye etkileşimi teorisindeki dördüncü aşama, liderin üyelerin davranışlarını dikkatlice değerlendirdiği ve yorumladığı süreçtir. Bu aşamada lider, üyenin yaptığı davranışlarını analiz eder ve buna dayanarak etkileşimi artırmaya ya da azaltmaya yönelik geri bildirimlerde bulunur. Verdiği geri bildirimler, üyenin performansını iyileştirmek ve Lider üye ilişkisini güçlendirmek amacıyla yapılır. Böylece, bu aşama liderin üyenin gelişimine katkı sağlarken aynı zamanda etkileşim sürecinin dinamiklerini de şekillendirmiş olur. Bu süreç liderin ve üyenin karşılıklı anlayışını ve güvenini pekiştiren önemli bir adımdır (Dienesch ve Liden, 1986: 627).

1.7. Lider – Üye Etkileşimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Smith vd. (1983), liderlerin desteklerin durumlara göre değişkenlik çerçevesinde örgütsel vatandaşlık davranışın 2 temel nedene dayanarak etkileyebileceğini ifade etmişlerdir. İlk neden, lider desteğinin kendi başına bir vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilmesidir. Bu bağlamda, lider, kendisinin istekleri doğrultusunda başka kişilere yardımcı olma gibi olumlu davranışlar sergileyerek bu davranışların astlar tarafından örnek alınmasına yol açar. Yani liderin gösterdiği bu destekleyici tutum, çalışanlar arasında benzer davranışların yaygınlaşmasına neden olur. İkinci sebep ise, liderin desteğinin sözleşmedeki kuralların dışında gelişen sosyal değişim ilişkilerini temsil etmesidir. Bu durumda, astlar, liderlerinden aldıkları destekleyici tutumlara karşılık olarak, karşılıklı bir temele dayalı biçimde örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyerek yanıt verebilirler. Bu durum hem liderin hem de çalışanların birbirine olan bağlılıklarını artırarak organizasyon içindeki iş birliğini güçlendirir (Smith vd., 1983: 655-660).

Liderin yakınındaki bir grup içinde bulunmak, gruptaki üyelerin hem kişisel hem de örgütsel ödüllere erişmelerine önemli ölçüde katkı sağlar. Bu yakın gruba dâhil olma süreci, izlenim yönetimi taktiklerinin etkili bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Bu stratejiler kullanılırken, çoğunlukla kullanılan davranış kalıpları, genellikle örgütsel vatandaşlık davranışları şeklinde ön plana çıkar. Bu tür davranışlar, grup içindeki dayanışmayı güçlendirirken aynı zamanda liderle olan ilişkiyi de pekiştirir. Dolayısıyla, liderin yakınında olmak, bireylerin sosyal ve profesyonel anlamda daha fazla fırsat elde etmelerine olanak tanır (Deluga, 1991: 241).

Yüksek kalitedeki Lider üye etkileşimi ilişkisinin, çalışanların iş tatminini önemli ölçüde artırabileceğini tespit eden Podsakoff ve MacKenzie (1993), bu artışın çalışanların daha mutlu ve motive olmalarına yol açtığını, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme oranlarının da belirgin bir şekilde yükseldiğini ortaya koymuşlardır. Yani, nitelikli bir liderlik tarzı, çalışanların iş ortamında daha bağlı hissetmelerine ve bu bağlılık sonucunda örgütlerine katkıda bulunma istekliliklerinin artmasına sebep olmaktadır. Bu durum hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar doğurabilir (Piccolo vd., 2008: 286).

1.8. Lider – Üye Etkileşiminin Örgütlerde Yarattığı Sonuçlar

Lider ile üye arasındaki etkileşim düzeyi arttıkça, çalışanın işi bırakma isteği de önemli ölçüde azalır. Bu durum, çalışanların daha fazla bağlılık hissetmelerine ve işlerine olan memnuniyetlerinin artmasına neden olur. Öte yandan, liderle istenen kalitede bir iletişimin kurulamaması durumunda, çalışma gruplarında iş gücü devri yüksek seviyelere ulaşır. Bu da çalışanların işten ayrılma oranlarının artmasına ve dolayısıyla organizasyonun istikrarının sarsılmasına yol açabilir. Bu nedenle, etkili liderlik ve iletişim, çalışanların kalıcı bir şekilde organizasyonda kalmalarını sağlamak için kritik bir öneme sahiptir (Borchgreving ve Boster, 1997: 242).

Liderle yüksek kalitede etkileşimde bulunan astların, örgüt içinde çalıştığı diğer arkadaşlarıyla güven ve destek temeline dayanan olumlu ilişkiler geliştirme oranları belirgin bir şekilde artar. Bu durum, çalışanların birlikte daha uyumlu çalışmasına ve iş birliği içinde olmalarına zemin hazırlar. Öte yandan, liderle düşük kalitede etkileşimde bulunan astlar, örgüt içindeki diğer çalışma arkadaşlarıyla da benzer şekilde düşük kalitede etkileşimde bulunma eğilimindedirler. Bu durum hem bireyler arası ilişkilerin zayıflamasına hem de genel iş ortamının olumsuz etkilenmesine yol açabilir. Dolayısıyla, liderin etkileşim kalitesi, ekip içindeki sosyal dinamikler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Michael vd., 2005: 4).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

2.1. Güven Kavramı ve Örgütsel Güven

Güven, organizasyonlar dâhil tüm toplulukların sosyalleşmesi açısından önem arz etmektedir (Huang ve Evert, 2006: 221). Her toplumda, organizasyonda, çevrede ve kişilere göre güven kavramı farklılıklar gösterebilmektedir. Dolayısıyla güven, kültürün şekillendirdiği davranışlardır denilebilir (Fukuyama, 2001: 45).

Üretim seviyesinin parçalara ayrılması yoluyla verimlilik artırma çabaları, Adam Smith'in iş bölümüne dayalı felsefesinin temelini oluşturur. Kitle üretimi anlayışındaki varsayım, işi icra eden bireylerin, gerçekleştirdikleri işin gözlemi ve denetimi konusunda ya yeterli zamana sahip olmadıkları ya da bu yönde bir eğilim taşımadıklarıdır. Bu durum, iş hakkında karar verme yetisinin de eksik olduğu anlamına gelmektedir. Endüstriyel alanda hiyerarşik yapılar, bu mantık çerçevesinde oluşturulmuş ve gelişmiştir. Dolayısıyla, örgütsel yapıların ardında yatan temel olgular arasında güvensizlik önemli bir yer tutmaktadır (Varol ve Tarcan, 2001: 93–94).

Klasik ile Neo-Klasik dönemlerin incelenmesi, örgütsel güvenin bu iki dönemde farklı içerik ve boyutlar taşımış olduğunu ortaya koymaktadır. Klasik dönemin düşünürleri, yüksek oranda kurallara, mekanik bir anlayışa ve yoğun verimlilik kaygısına sahip olmaları sebebiyle, örgüt çalışanlarına karşı sınırlı bir güven duymuşlardır. Bu güven eksikliğini aşma kaygısı, aynı zamanda yüksek derecede kurallarla donatılmış örgütsel yapıların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Söz konusu bu durum zaman içerisinde çok ciddi eleştirilerin oluşmasına sebebiyet vermiştir. Elton Mayo'nun öncülüğündeki Neo-Klasikçiler her şeyin yalnızca maddiyatla sınırlı olmayacağı gerçeğini, dünyadaki yönetim kamuoyuna duyurarak yeni bir anlayış geliştirmişlerdir. Yapılan genel karşılaştırmalar neticesinde, Neo-Klasik düşünürlerin daha insani ve sosyal yaklaşımlarla örgüt çalışanlarını daha verimli hale getirmeye çalıştıkları gözlemlenmiştir (Asunakutlu, 2001: 13).

Bilimsel yönetim, özellikle Taylorizm olarak da bilinen yaklaşım, endüstriyel organizasyonda düşük güven ve kural temelli sistemleri yapılandırma eğilimindedir. Bu yaklaşımın uygulandığı alanlarda çalışan-yönetim ilişkileri, sistemin doğurduğu sonuçlar açısından karmaşık ve öngörülemez bir yapı sergileyebilir. Uzun vadede bu durum, işçiler üzerinde zararlı etkilere yol açabilir. Bu ilkeye göre organize olmuş bir işletme, çalışanların önemli sorumlulukları alma açısından onlara güvenilmemesi gerektiğini düşünmektedir. Böylece, işçi sendikaları devreye girmek durumunda kalır; zira sendikalar, işverenlerin görev

ve sorumluluklarını daha açık ve net bir şekilde belirlemek için çaba sarf eder. İşverenlerin, işçilerin refahını gözetme konusundaki güvenilirliği sorgulanabilir bir durumdur. Bu nedenle, işçi sendikalarının rolü daha da önem kazanır. Güvenin tanımı ve oluşumu üzerine yapılan araştırmalar, disiplinler arası bir bağlamda dikkate değer bulgular sunmaktadır. Ancak güvenin nasıl oluştuğu konusunda hâlâ bir uzlaşmaya ulaşılamamıştır. Birçok araştırmacı, güvenin organizasyonlarda algı, davranış biçimi tutum ve performans değerlendirmelerinde sonuçlar bakımından olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuştur (Dirks ve Ferrin, 2001: 450). Güven, neredeyse anlam açısından birçok kişi tarafından bilinen, ancak tanımlanma açısından güç bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte, güven konusundaki tanımlar arasında bazı ortak noktalar bulmak mümkündür. Çeşitli araştırmacıların güvenle ilgili tanımları farklı boyutlar taşısa da güvenin doğasına dair temel fikir birliği sağlanmıştır. Sosyal bilimler alanında güvenin en kapsamlı tanımlarından biri, Luhmann tarafından yapılmıştır. Luhmann'a göre güven kavramı, bireylerin karşısındakilerinin adil, etik kaidelere uygun ve önceden bilinebilir davranacağı konusundaki inançlarından oluşmaktadır. Bu bağlamda, güvenin oluşumu, sadece bireyler arası ilişkilerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda sosyal sistemler içerisinde anlamların oluşturulmasına da katkı sağlar. Güvenin sosyal sistemlerde nasıl inşa edildiği ve sürdürüldüğü, modern organizasyonların verimliliği ve başarısı açısından kritik bir öneme sahiptir (Demircan ve Ceylan, 2003: 140).

Sonuç olarak, Taylorizm gibi düşük güvenli ve kural temelli sistemlerin, işçi-yönetim ilişkilerini olumsuz etkilediği, dolayısıyla güvenin organizasyonel bağlamda nasıl oluşturulup sürdürüleceği konusunun daha fazla araştırılması gerektiği açıktır. Güven, iş yerindeki ilişkilerin dinamiğini belirleyen önemli bir unsur olarak ortaya çıkmakta ve işçilerin motivasyonu ile genel verimlilik üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, güvenin yalnız bireysel bir kavram şeklinde değil, sosyal ilişkilerin temel bir unsuru olarak da ele alınması gerektiği sonucuna varılabilir (Erdem ve Özen, 2003: 54-55).

Güven, günümüzün rekabetçi piyasa koşullarında organizasyon yapılarında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Çoğunlukla birbirleriyle koordine sağlayan ve entegre olmuş organizasyonlar için güven, gereklilik haline dönüşürken, işletme hedeflerinin etkin biçimde ortaklaşa gerçekleştirilmesi gerektiğinde insanların ihtiyaç duyduğu en kritik değerlerden biri olarak öne çıkar. Güven, bireylere özerklik tanıyarak, işe daha derin bir bağlılık ve motivasyon sağlar. Ancak, karlılığını artırma çabasında olan organizasyonlar açısından güvenin tanımını yapmak oldukça karmaşık bir süreçtir çünkü pek çok işletme, genellikle daha karlı hale gelmek için yeniden yapılanma ve maliyet kısma uygulamalarını tercih ederek geçici başarılar elde etmeye çalışır. Bu bağlamda, Shaw'ın belirttiği gibi iş yerleri genellikle

fazla kazanç elde etmek için güncel tasarım ve masrafları kısımaya gitmektedir ve çabaları, sadece yüzeysel sonuçlar doğurur. Ancak, bu geçici çözümlerin ötesine geçerek organizasyon ile çalışanları arasında ortak değerlerin keşfedilmesi durumunda, son yılların en kazançlı organizasyonunu yapabilmek olağandır. Bunun temelinde de güven yatar. Güven, organizasyon içindeki ilişkilerin temelini oluştururken, kaidelere uyulması gerekmektedir. Unutmamalıdır ki bozulmuş güven duygusunu oluşturmak çok güçtür. Bu sebeple, kaideler koymak ve uygulamak süreli olacaktır (Shaw, 1997: 1).

Güven ifadesi, güvenin korunmasının ne denli kritik olduğunu vurgular. Bu nedenle, liderlerin güvenin sağlanması ve sürdürülmesi konusunda dikkatli ve özenli davranmaları son derece önemlidir. Güven, aynı zamanda işini iyi yapan bir grubun ayrılmaz bir parçasıdır ve o grubu oluşturan kişiler birbirlerinin iş mantığına, becerilerine ve davranış biçimlerine güvenirlere. Böylece, güvenin etkilediği tüm dinamiklerin ne denli belirleyici olduğu daha iyi anlaşılabilir (Robbins, 1998: 293).

Her disiplinin kendi perspektifinden probleme yaklaşarak çözüm bulmaya çalıştığı bir gerçek olup, Worchel'e göre birbirinden farklı bu bakış açıları üç ana başlık altında toplanmaktadır (Halis vd., 2007: 189).

Bireysel Düzeyde Güven: Bireylerin birbirlerine olan inançları ve bağlılıkları ile ilgili bir kavramdır. Bu düzeyde, bireyler iş ortamındaki diğer bireylerin yeteneklerini, niyetlerini ve davranışlarını değerlendirerek güven inşa ederler, dolayısıyla bireysel güven, ilişkilerin kalitesini önemli ölçüde etkileyerek çalışanların motivasyonunu artırma potansiyeline sahiptir.

Grup Düzeyinde Güven: Takım üyelerinin birbirlerine duyduğu güveni ifade eder. Güven dolu bir ortamda var olan gruplar, bilgi paylaşımını kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda etkili iletişim kurarak işbirliğini artırır. Bu sayede yüksek güvene sahip gruplar, sorunları daha etkin bir şekilde çözebilir ve yenilikçi fikirler geliştirme konusunda daha istekli hale gelirler.

Organizasyonel Düzeyde Güven: Organizasyonun genel yapısı ve kültürü ile doğrudan ilişkilidir. Liderlerin tutumları, iletişim tarzları ve organizasyonel politikaları, çalışanların organizasyona olan güvenini derinden etkileyerek yüksek düzeyde organizasyonel güvenin, çalışan bağlılığını artırma, verimliliği yükseltme ve çalışanların organizasyonu daha uzun süre tercih etme eğilimlerini desteklediği görülmektedir.

Worchel'in bu üç düzeyi, güvenin çok boyutlu bir kavram olduğunu ve her seviyede farklı dinamiklerin etkili olduğunu açıkça ortaya koyarken, güvenin artırılması hedefi yalnızca bireyler arasında değil, aynı zamanda gruplar ve organizasyonlar düzeyinde de önemli bir amaç olmalıdır. Güvenin güçlendirilmesi, organizasyonların başarısı ve sürdürülebilirliği

açısından kritik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle liderlerin güveni inşa etmek için etkili stratejiler geliştirmesi ve bu stratejileri uygularken tüm düzeyleri dikkate alması kaçınılmaz bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

Güvensizlik, yalnızca bireyler arası ilişkilerde değil, aynı zamanda dini inançlar bağlamında da kendini açıkça ortaya koyan bir durumdur. Bu bağlamda, dindar bireyler arasında dinin ne ölçüde içtenlikle yaşandığı, inançların derinliği gibi çeşitli sorular tartışmalı hale gelirken, güvenme durumunun var olması veya yokluğu yaşamın her aşamasında hissedilmektedir (Yavuz, 2003; 29).

Güven duygusunun eksik olduğu ilişkilerin sürdürülebilir olmayacağı kabul edilmektedir. Bu bağlamda güvenin üç temel boyutu bulunmaktadır. Bunlar, bireyin kendine güvenmesi, güvenilir olması ve diğer bireylere de güven duymasıdır. Kendine güvenme duygusu, bireyin başta kendi sınırlarını belirlemesi, kabul etmesi aynı zamanda bu doğrultuda içsel sesine kulak vermesiyle şekillenir. Bu durum, bireyin ana ahlak değerleri ve konuyla ilgili kararlılığıyla doğrudan ilişkilidir. Sonuç olarak kendine güvenme yani özgüven, başka insanlara güvenme ve güvenilirlik durumlarını temel alır. Bir bireyin güvenilir kabul edilebilmesi için, sözlerini tutması, bütünlük sergilemesi, belirli bir görevi yerine getirme becerisinin bulunması (özyeterlilik) aynı zamanda doğru, dürüst ve sorumluluklarını yerine getirmesi, ayrıca kendisinden beklenen davranışları sergilemesi gerekmektedir. Öte yandan, bireylerin başka bireylere güvenmesi aşamalarında beklentiler, bireysel özellikler, dünya görüşü ve karşılıklı çıkarlara bağlı olarak karmaşık bir süreç söz konusu olabilmektedir (Asunakutlu, 2001: 2-3).

Organizasyonlar içinde yürütülen siyasi davranışlar, yönetsel bir yapının alt kademesinden en üst düzey yöneticilere kadar uzanabilir. Bu bağlamda yöneticiler için bu politikalar genellikle karar verme süreçlerinde oluşturulurken, güven, referans noktası olarak öne çıkmaktadır. İnsanların birbirleri arasındaki güveni oluşturmak, her iki tarafında kazanma felsefesinde sonuçlar elde etmeye yönelik bir yol sunarken, bununla birlikte organizasyon içinde çalışanların güçlü ve avantajlı yönlerini de içermesi gerektiği unutulmamalıdır. Örgüt içerisindeki düşük güven seviyesi üretimde verimsizliğe, strese, karar verme süreçlerinde aksamalara, güvensizlik işverenlerin sürekli değişimine, potansiyeli tam kullanamamaya, öngörülemeyen maliyetlere, düşük morale, yüksek güven sürekli artan iş devamlılığına, yüksek morale, yeniliklere açık olmaya, etkin iletişim ve değişime sebebiyet vermektedir. Yüksek güvende verimlilik artmakta iken düşük güven ve güvensizlikte bu durumun aksi görülmektedir (Genç ve Halis, 2006: 199).

Güven, zaman içerisinde bireylerin birbirleri ile olan ilişkileri sonucunda ortaya çıkar. Güven kavramı, kişilerin diğer kişilere dair olumlu beklentiler içerisinde olması ve bu beklentilerin sonucunda psikolojik olarak hassasiyet göstermesi şeklinde tanımlanabilir. Bilhassa çalışan ile işveren arasındaki ilişkiler öncelikli olmak üzere iş yaşamında büyük bir öneme sahip olan güven örgüt üzerinde mevcut olan bütün ilişkilerde baskın bir role sahiptir (Kocaoğlu ve Özdemir, 2020: 20).

Bütün ilişkilerin temelini güven oluşturur. Zaman geçtikçe artar ve artmasıyla doğru orantılı olarak ilişkiler arasında sağlamlık duygusu yaratır. Kişiler olarak kendi dünyamızda yaşadıklarımızı güvене bildiğimiz bireylerle paylaşır ve bu bireyler için ek sorumluluklar üstlenebiliriz. Güven, bireylerin, olayların, durumların veya süreçlerin mantıklı bir şekilde kabul edilmesi, güvenilir ve tutarlı olması pozitif yansımaları kişinin inanma duygusunu etkilemesidir. Kişilerin tutarlılığı, adil oluşu, samimiyeti ve güvenilirliğine inanmak ondan emin olmayı sağlar (Demirel, 2008: 180). Başka bir deyişle güven, bir grup ya da kişinin diğerlerinin eylemlerine karşı savunmasız kalma istekleri şeklindedir (Mayer vd., 1995: 712).

İş hayatında güven kavramının insan enerjisi, gücü ve motivasyonunu sağlamak, yöneticiye güvenerek işe olan bağlılığı arttırmak, çalışanlar arasındaki sorumluluk aynı zamanda yetkilerinin dengesini sağlayarak birbirleri arasında çıkabilecek huzursuzluklara engel olmak, çalışanların attıkları doğru adımlarda örgüt desteğini hissetmelerini sağlamak gibi birçok konuyu kapsadığı görülmektedir. Örgütsel güven terimi kavramsal olarak farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Örgütsel güven, işverenin kendisindeki destek ve güven hissi olup kendisinin şeffaf, açık sözlü ve vermiş olduğu taahhütleri uygulamaya geçireceği inancıdır (Taşkın ve Dilek, 2010: 38). Diğer bir tanıma göre ise belli amaçlar için bir araya gelen örgüt içindeki üyelerin birbirleri arasındaki ilişkilerinde dürüstlük, samimiyet, inanç, bağlılık vb. değerlerin ortaya çıktığı ve bu değerlerin meydana getirdiği bir süreç olarak ifade edilmektedir (Baş ve Şentürk, 2011: 35). Greenberg, örgütsel güveni çalışanların içinde bulunduğu örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemeleri aynı zamanda duygusal bağlılıklarının güçlü olması ve örgüt içerisinde süregelen bir şekilde çalışma arzularının mevcudiyetini koruması olarak belirtmektedir (Perry ve Mankin, 2007: 167). Yapılan tanımlar ışığında örgütsel güven, örgüte güven, örgütün içerisindeki çalışma arkadaşlarına güven bununla birlikte amirlere yani üstlere güvenme şeklindeki üç durumu içeren kapsamlı bir kavramdır.

Çalışanlar zamanlarının çoğunu içerisinde buldukları iş yerlerinde yani örgütlerde geçirmektedir. Dolayısıyla çalışanların her birinin kendi örgütlerinde alınan kararların birer parçası olabilmeleri kendi hak ve çıkarlarının korunması, performans artırıcı çalışma ortamı

hazırlanarak örgütün mal ve hizmetlerinin kalitesinin artırılması için öncelikli olarak güveni hedeflemek ve bu doğrultuda kurallar konulması gerekmektedir ve bu kuralların ana hatlarını dört faktörde toplamak mümkündür. Bunların ilki örgüt içerisindeki açık ve şeffaf iletişim, ikincisi karar alma aşamalarında örgüt içindeki üyelerin etkin rol almaları, üçüncüsü amaçlar doğrultusunda paylaşılacak olan bilgi ve enformasyon, dördüncüsü duygu ve beklentilerin doğru bir şekilde yansıtılmasıdır (Demirel, 2008: 181).

Örgütte dikey yönlü güvene dayalı ilişkilerin güven ortamının ilerletilip geliştirilmesiyle birlikte, örgüt içindeki üretkenliğin, etkinliğin ve örgüte duygusal olarak bağlılığın etkilenmesi sonucunda, kendisinde örgüte aidiyetlik bağı kuran ve aynı zamanda tatmin düzeyi en üst seviyede olan bununla birlikte örgütten ayrılmayı istemeyen çalışanlar oluşturulur (Aksoy, 2017: 32). Çalışanların bağlılığını arttıracak olan diğer bir durum da çalışma koşullarında iyi yönde yapılacak iyileştirme ve görevde yükselme gibi motivasyon artırıcı fırsatların çalışanlara sunulmasıdır. Çalışanlar arasındaki iş bölüşümü ve gelir dengesizliği, kendi aralarındaki rekabet, kişiye özgü muamele, örgüt içerisindeki ortak duygu ve düşüncelerin paylaşılmaması gibi durumlarda örgüte olan bağlılık azalarak hem zaman hem de emek kaybına yol açacak aynı zamanda da örgütün kaynaklarının boşa harcanmasına sebep olabilecektir. Bütün bunların aksine güven ortamının sağlanması ile örgütün amacına ulaşması ve problem çözümü konularında başarılı, denetim maliyetlerinin düşük olduğu ve verilen kararlar doğrultusunda risklerin ortadan kaldırıldığı bir örgüt sağlanmış olacaktır (Tüzün, 2007: 105).

Yapılan araştırmalar örgütsel güvenin, çalışanlarda örgüt içinde öğrenme, fayda sağlama, işlem maliyetini azaltma, sorumluluk bilincini artırma, çalışanlar arasındaki bağlılığı artırma, çalışanların performansını üst düzeyde tutma çabalarını sağlama gibi sonuçlarının bulunduğunu ortaya koymaktadır (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010: 59).

2.2. Örgütsel Güvenin Önemi

Güven, kişilerin meslek hayatlarında da sosyal hayatlarında da başkalarıyla ilişkiler kurarken kritik bir rol üstlenmektedir. Bu güven duygusu, sosyal çevrelerinde aile ve arkadaşlarıyla olan etkileşimlerin yanı sıra profesyonel yaşamda ise örgütsel ilişkilerin kalitesini belirlemekte önemli bir etkiye sahiptir. Sonuç olarak, güven, bireyler arasındaki bağları güçlendirerek tüm toplumu bir arada tutan ve sosyal uyumu sağlayan temel bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, güvenin varlığı, insanlar arasındaki etkileşimlerin sağlıklı bir şekilde gelişmesini ve bireylerin birbirlerine duyduğu bağlılığı artırmasını sağlamaktadır (Saunders, 2012: 33).

İnsanlar arasındaki ilişkilerin temelini güven unsuru oluşturmaktadır. Dolayısıyla hem kişisel hem de kurumsal hayatta güven sağlanması ve geliştirilmesi amacıyla sürekli bir emek gösterilmesi oldukça önemlidir. Bilhassa meslek hayatında güvene odaklı ilişkiler kurmak kritik bir rol oynamaktadır. Bu ilişkilerin güçlendirilmesi, güvenin kurumsal bir yapıya dönüştürülmesi ve sürekliliğinin sağlanması, organizasyonların başarıları için hayati bir öneme sahiptir. Güvenin tesis edilmesi, çalışanlar arasında iş birliği ve dayanışmayı artırarak, verimliliği yükseltmekte ve genel olarak sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmaktadır. Bu bağlamda, güvenin geliştirilmesi, sadece bireyler arası ilişkiler de değil aynı zamanda organizasyonların uzun vadeli başarısı için de kritik bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Demirel, 2008: 184).

Örgütler, güven kavramının çalışanların birbirleri arasındaki etkileşimlerin oluşumunda ve onların örgütsel hedeflere odaklanmasında can alıcı bir nokta olduğunu bilmektedirler (Altuntaş ve Baykal, 2009: 189). Aynı zamanda güven, örgüt içindeki ilişkilerin sürekli ve düzenli bir şekilde devam etmesinde son derece önemli bir rol oynamaktadır. Güven, aynı zamanda örgütlerin uzun vadede varlıklarını sürdürebilmeleri ve çalışanlarıyla sağlıklı bir bütünleşme gerçekleştirmeleri için ana unsurdur. Güvenin varlığı, çalışanların birbirleriyle olan etkileşimlerini güçlendirirken ekiplerin uyumlu bir şekilde çalışmasını da teşvik eder. Bunun yanı sıra, iş yaşamında çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerin kalitesinin artması, takım çalışmaları ve genel iş gücünün niteliğinin yükselmesi, güvenin örgütler için ne denli değerli bir bileşen olduğunu göstermektedir. Güvenin sağlanması, yalnızca bireyler arası ilişkileri değil, aynı zamanda organizasyonel başarıyı ve verimliliği de olumlu yönde etkileyerek, uzun süreli başarıyı mümkün kılmaktadır (Mayer vd., 1995: 712).

Günümüz iş dünyasında küreselleşmenin etkileri, iş gücündeki çeşitlilik, sanal örgüt yapılarının yaygınlaşması, bilgi teknolojilerinin artan önemi ve merkezden alınmayan kararlar gibi faktörler, örgütler için insan kaynaklarını öncesinden farklı ve yenilikçi bir şekilde yönetmelerini gerektirmektedir. Bu dinamik ortamda, yöneticilerin, çeşitlilik gösteren ekipleri etkin bir şekilde yönetebilmesi ve sanal platformlarda verimli iletişim kurabilmesi için yeni stratejiler geliştirmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Ayrıca, bilgi teknolojilerinin sağladığı olanaklar, insan kaynakları yönetimini daha esnek ve adaptif bir hale getirirken merkeziyetsiz karar verme süreçleri de çalışanların katılımını artırmakta ve organizasyonel bağlılığı güçlendirmektedir. Bu nedenle, modern örgütler değişen koşullara uyum sağlamak için insan kaynaklarını yönetim biçimlerini gözden geçirmek ve yenilemek durumundadır (Saunders, 2012: 34). Günümüzdeki iş hayatında örgütlerin, insan kaynaklarının gelişmesini önemseyen,

çalışanların bireysel bakış açılarını gözeten ve birbirlerine karşılıklı olarak saygılı olma temelinde bir arada çalışmalarına olanak sağlayan vizyona sahip olmaları oldukça önemlidir. Bu tür bir yaklaşım, çalışanların motivasyonunu artırarak, iş tatmini ve bağlılık düzeylerini güçlendirmektedir. Böylece örgütler, nitelikli insan kaynaklarını hem çekmekte hem de elde tutmakta daha başarılı olabileceklerdir. Nitelikli çalışanların bu şekilde desteklenmesi, örgütsel performansın artırılmasında önemli bir etken haline gelmekte ve dolayısıyla örgütler, kolektif bir sinerji oluşturarak daha etkili bir şekilde hedeflerine ulaşma şansı elde etmektedir. Bu da uzun vadede hem çalışanlar hem de organizasyonlar için sürdürülebilir bir başarı anlamına gelmektedir (Mayer vd., 1995: 712). Bunun yanı sıra nitelikli insan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesi ve rekabet avantajının sağlanmasında, örgüt üyeleri arasında ve yöneticilerle kurulan karşılıklı güvenin son derece önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Güven, sadece bireyler arası ilişkileri güçlendirmekle kalmaz, aynı zamanda ekipler arasındaki iş birliğini artırarak, genel verimliliği de olumlu yönde etkiler. Ayrıca, örgütlerde karşılaşılan bilinmeyen ve sürekli değişkenlik gösteren çalışma koşulları, örgütün yapısında ve örgüt arasındaki ilişkilerde meydana gelen değişiklikler, güven kavramının önemini daha da artırmaktadır. Bu tür dinamik ortamlarda, çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine olan güven duygusu, belirsizliklerle başa çıkmalarına ve örgütsel hedeflere odaklanmalarına yardımcı olur. Dolayısıyla, güvenin tesis edilmesi hem bireyler hem de örgütler için sürdürülebilir bir başarı sağlamada kritik bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Callaway, 2006: 198).

Örgütlerin çalışma ortamlarında ortaya çıkan sorunlarla etkili bir şekilde başa çıkabilmeleri, daha esnek ve adaptif yapılar kurabilmeleri ve rekabetçi baskılar karşısında avantaj elde edebilmeleri için güvenin güçlü bir kaynak olduğu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, meslek hayatının kişilere belli bir sınırdaki özgürlük tanıyan ve iş birliği yapılmasına önem veren takım temelli örgüt yapıları ihtiyacı ortaya çıkarması, güven tesis edilmesini mecbur hale getirmektedir. Takım çalışmaları, üyelerin birbirleriyle olan etkileşimlerini artırarak ortak hedeflere ulaşma konusunda daha etkin bir yaklaşım sergilemelerini sağlar. Bu da çalışanların birbirlerine güven duymalarını ve desteklemelerini teşvik eder. Sonuç olarak, güvenin oluşturulması ve güçlendirilmesi, sadece bireyler arasındaki ilişkilerin değil, aynı zamanda örgütün genel performansının ve dayanıklılığının da önemli bir unsuru haline gelmektedir. Bu nedenle, örgütler güveni sağlamak için stratejiler geliştirmeli ve uygulamalıdır (Mühl, 2014: 128).

Takım anlayışına sahip ve esnek yapıları olan örgütlerde, gelenekçi yönetim yaklaşımlarındaki karar verme süreçlerinde çalışanların aktif olması, sorumluluk paylaşımı ve

iş birliğinin ön planda olduğu çalışma şekillerinin mevcudiyeti söz konusudur. Çalışanların arasında oluşturulan güven söz konusu yapıların odak noktasıdır ve güven kavramının bu süreçteki rolünün önemini ortaya çıkarmaktadır (Kramer, 2006: 79). Örgütsel güven, çalışanlar arasında dayanışmanın artmasına yardımcı olarak, örgütlerin ortak hedefleri için davranan bir kültürün oluşmasını kolaylaştırmaktadır (Mühl, 2014: 130). Aynı zamanda, örgütsel güven, örgütte çalışanlar arasında örgüt politikaları ve prosedürlerine gönüllü bir şekilde ayak uydurmalarını olumlu yönde etkilemektedir. Güven ortamı, çalışanların örgüt içindeki uygulamalara ve yöneticilerin kararlarına daha açık bir tutum sergilemelerine olanak tanır. Bu nedenle, yöneticilerine ve örgütlerine güven duyan bireyler zaman zaman kendilerini olumsuz yönde etkileyen örgütsel uygulamaları bile daha kolay kabullenebilmekte ve bu durum, örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Sonuç olarak, güvenin varlığı, çalışanların organizasyon içindeki rolleri ve sorumlulukları konusunda daha fazla sahiplenme hissi yaşamalarına yardımcı olmakta ve böylece örgütün genel işleyişine katkıda bulunmaktadır (Saunders, 2012: 37).

Günümüzdeki örgütlerde, çağımızın değişim içerisinde olan ve aktif iş hayatında örgütsel güvenin önemi sıkça vurgulanmaktadır. Bu güven duygusu, iş ortamındaki belirsiz durumların azaltılmasına yardımcı olmakta ve çalışanların kendilerini daha güvende hissetmelerini sağlamaktadır. Ayrıca, örgütsel güven çalışanların beklentilerinin karşılanmasını da kolaylaştırarak, onların motivasyon ve bağlılık düzeylerini artırmaktadır. Bunun yanı sıra örgütün yükümlülüklerini yerine getirmesi, çalışanların bu süreçte güven duymasıyla daha etkili bir şekilde gerçekleşmektedir. Sonuç olarak, örgütsel güven, sadece bireylerin çalışma deneyimlerini değil, aynı zamanda organizasyonun genel başarısını da olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle, modern iş ortamlarında güvenin sağlanması ve güçlendirilmesi kritik bir öneme sahiptir (Mühl, 2014: 132). Ayrıca, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemesi, örgütsel güven kavramının, örgütsel ortamlarda düzgün ve verimli ilişkiler kurulmasına yardımcı olurken, örgütteki performansın da artmasını sağlaması beklenmektedir (Mayer vd., 1995: 713).

2.3. Örgütsel Güven Modelleri

Örgütlerin elde edeceği sonuçlar açısından beraberinde çalışanlara rahat ve huzurlu bir ortam sağlanması açısından önemli olan örgütsel güven kavramı üzerinde yapılan birçok araştırmada bu kavramın benzer ve farklı tarafları ele alınmış olup örgütsel güven ile ilgili modellerden öne çıkanlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

2.3.1. Mishra'ya Göre Güven Modeli

Mishra (1996) örgütsel güven kavramını; örgüt ve bireylerin diğer tarafın güvenilir, net, alakalı ve yeteri kadar olmasına ilişkin bir güven modeli oluşturarak örgüt yahut bireylerin duyduğu inanç ya da beklentiler olarak tanımlamaktadır.

Yeterlilik, örgütte var olan yetenekler doğrultusunda örgütün pazardaki mevcudiyetini sürdürme mücadelesini göstermektedir. Çalışanların yönetici ve arkadaşlarının örgüt içinde yeterli olduğuna olan inancı onların örgütsel güvenlerinin artmasına ve bu durum da liderlikte etkinlik algısının ortaya çıkmasına neden olan bir unsurdur (Kramer, 2006: 93). Aynı zamanda yeterlilik, çalışanların örgütlerindeki yöneticiler ya da liderlik yeterliliklerine olan güveni de yansıtmaktadır (Saunders, 2012: 36).

Mishra modelindeki ikinci boyut, çalışanların örgütte kendilerini rahat bir şekilde ifade edebilecekleri örgüt içindeki güvene nasıl katkı sağlayabileceklerini sorgulayan açıklık boyutudur. Mishra (1996), açıklığın olmadığı bir durumda güvenden bahsedilmesinin mümkün olmadığını zira güven duygusunu besleme özelliği sebebiyle her ikisinin doğru orantılı bir şekilde ilerlediğini belirtmiştir. Ayrıca açıklığın güveni destekleyen yapısı sebebiyle açıklık ve güvenin doğru orantılı şekilde hareket ettiğini belirterek yaptığı çalışmada yönetici ve çalışanların birbirleri arasındaki açık iletişimlerini sonucunda ortaya çıkan güvenin önemini vurgulamaktadır. Açıklık algısı aynı zamanda yöneticiler ya da lider olanlar tarafından örgüt içerisinde güven duygusunu yaratılabilecektir (Çetinel, 2008: 32).

Mishra (1996), modelinin diğer bir boyutunu da ilgililik olarak saptamıştır. Örgüt üyelerinin yöneticilerinin veya liderlerinin kendilerini dinlemeleri, iletişim halinde olmalarını, kendilerini ifade edebilmelerine olanak sağlamaları, onların çıkarlarını koruyarak mutlulukları ile ilgili olma durumlarını ifade etmektedir (Saunders, 2012: 35). Dolayısıyla çalışanlar yöneticileri tarafından kendi çıkarlarının korunduğuna, kanaat getirerek üst seviyede örgütsel güvene sahip olur. Bununla birlikte çalışanları anlama çabasını gerektiren bu boyut örgüt, idareci ya da bireyin kendi çıkarları ile karşısındakinin menfaatlerini dengelediği bir durumdur.

Modelin son boyutu ise itimattır ve tutarlı bir o kadar da güvenilir davranışlar sergilemeyi gerektirir. Başka bir söylemle yönetici ve çalışanları arasındaki tutarlı ve güvenli davranışların akabinde örgütsel süreçte verilecek olan kararların bu davranışlardan etkilenmesi, buna bağlı olarak da güvenin artmasına sebep olmaktadır (Mc Gregor, 1967: 51).

2.3.2. Bromiley ve Cummings'a Göre Örgütsel Güven Modeli

Bromiley ve Cummings'ın güven modelinde iki farklı değerlendirme mevcuttur. Bunlar bireylerin ilişki ve davranışlarındaki beklentilerini gösteren bireysel güven ve bireylerin örgütlerindeki ilişki ve davranışlarından beklentilerini gösteren örgütsel güvendir. Bu modelde amaç, iş görenlerin örgütteki güven ilişkileriyle farklı seviyede oluşan güven ortamının sonuçlarını belirlemektir (Aksoy, 2009: 75).

Bromiley ve Cummings (1996) duygusal, bilişsel ve niyetsel olmak üzere güveni üç boyutta ele almışlardır. Duygusal boyutta kişinin itimatla ve güvenilir davranış şekillerinden; bilişsel boyutta, kişinin hareket ve isteklerinin tutarlılığından; davranışsal boyutta ise, kişinin faydacılıktan uzak olduğunu iddia eder

2.3.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'a Göre Güven Modeli

Shockley-Zalabak Ellis (2006) ve Winograd, Mishra (1996) modeline ilaveten özdeşleşme boyutunu ilave etmiş ve beş boyuttaki modeli geliştirmiştir.

Mishra (1996) modelinin netlik, yeterlilik, ilgililik, itimat edilirlilik boyutlarına eklenen özdeşleşme boyutu; örgütteki bireylerin örgütün ortak hedef, değer, norm ve inançlarını paylaşarak her birinin birbiri ile örtüşüp örtüşmediğini belirlemeye çalışır (Tüzün, 2007: 112).

Özdeşleşme kavramı, çalışanlarda örgüt içerisinde birey olma ile birlik olma arasındaki dengeyi nasıl sağlayacağı ile ilgilidir. Çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp aidiyetlik duygusunu yüksek düzeyde tutarlarsa örgütsel güven ve performans yüksekliği ortaya çıkacaktır. Aksi bir süreçte ise çalışanların aidiyetlik duyguları düşük olduğundan örgütsel güvenin ve performansın da düşüklüğü söz konusu olacaktır (Mühl, 2014: 145).

Shockley-Zalabak vd. (2000)'ne göre yeterlik boyutunda çalışanlar örgütlerinin yeterli ve devamlı oluşuna ilişkin inanca, çalışanların örgüt içindeki arkadaşları ile idarecilerinin yeterliliğine olan algılarını ölçmektedir. Açıklık boyutu; bilgilerin net ve doğru bir şekilde paylaşılarak bireyler arasındaki iletişimin şeffaf olması ile ilgilidir. İlgililik boyutu; çalışanların diğerleri ile anlayışlı bir şekilde, duygudaşlık kurarak onlara anlayışlı ve toleranslı olma algılarını ölçer. İtimat edilirlilik boyutu; çalışanların arkadaşlarının ve örgütünün sözlerini tutup tutmadığını ve bunun sonucunda ortaya çıkan davranışlardaki tutarlılıklarını ölçmektedir. Özdeşleşme boyutu ise örgüt üyelerinin örgütteki ortak amaçları, değerleri, inançları ve normları benimseyip benimsemediğini ölçmektedir (Sayın, 2009: 56).

2.3.4. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'a Göre Güven Modeli

Bu modelde, yönetici ile örgüt içerisindeki çalışanların arasındaki güven ilişkileri ele alınmış ve çalışanların yöneticilerine güvenlerini etkileyecek faktörler beş ana boyut şeklinde incelenmiştir (Whitener vd., 1998: 516).

Davranışlarda tutarlılık; yöneticinin davranışının öngörülebilirliğini ortaya çıkaran davranışlarında tutarlılık sergilemeleridir. Çalışanlar yöneticilerinin yapacakları davranışları tahmin ettiği sürece onlara güvenleri artabilecektir. İkinci boyut, davranışlardaki doğruluk (dürüstlük); yöneticilerin verdikleri sözlerle davranışları arasındaki tutarlılık davranışlarının çalışanlar tarafından değerlendirilmesidir. Yöneticilerin verdikleri sözlerle ve kendilerini doğru ifade edebilmeleri doğrulukla ilişkilidir. Diğer bir söylemle, yöneticilerin dedikleri ve eylemleri arasındaki denge davranışları üzerindeki dürüstlüğü göstermektedir. Üçüncü boyut, kontrolün paylaşılması ve dağıtılması; çalışan kişilerin örgütün karar verme sürecinde olmaları ve görevlerdeki yetki devri güven davranışlarında etkin rol oynamaktadır. Çalışanlar örgütte karar alma sürecinde ve aynı zamanda görev aldıkları sürece örgüte güvenleri artmaktadır. Dördüncü boyut olan iletişim; yöneticiler ve çalışanlar arasındaki bilgi ağının açık ve şeffaf olmasını ifade eder. Çalışanların kendilerini ifade edebildikleri, yöneticileriyle düşüncelerini rahatça paylaşabildikleri bir ortam güvenilirlik seviyesinin artmasına sebebiyet verecektir. Son olarak, ilgi gösterilmesi; yöneticilerin çalışanların beklentilerine ve ihtiyaçlarına göre hareket etmelerini ifade etmektedir. Aynı zamanda, çalışanların bu beklenti ve çıkarılarını karşılayıp ona göre davranan yönetici kendi çıkarılarını ön plana almayıp bunun için çalışanları kullanmaktan çekinecek ve bu durum her iki tarafın birbirine olan güvenin oluşmasını destekleyecektir (Whitener vd., 1998: 518).

2.4. Örgütsel Güvenin Boyutları

Şimdiye kadar yapılan araştırmalarda güvenin örgütsel yaşamdaki etkilerinin alt boyut olarak çalışanların kendi aralarındaki güven, yöneticilere duyulacak olan güven ve örgütlere olan güvenler şekilde 3 faktör olarak belirlendiği görülmektedir (Mayer vd., 1995).

2.4.1. Çalışanların Kendi Aralarındaki Güven

Örgüt içerisinde çalışanlar arasında gerçekleşecek olan güven ortak değer ve amaç için birleşmiş çalışanlar için takım ruhu ile hareket etmelerini böylece örgütsel hedefleri gerçekleştirme konusunda hızlı ilerleme göstermelerini sağlayacaktır. İş arkadaşlarına güven, çalışma hayatında çalışanın karşısındakine tutum ve davranışlarından zarar gelmeyeceğine olan inancı olarak değerlendirilebilir (Çelik vd., 2011: 6).

Örgüt içerisinde çalışanlar birlikte hareket ettikleri, iletişim kurdukları, sosyalleştikleri, bilgi paylaşımı yaptıkları çalışma arkadaşlarıyla gruplar halinde sürekli etkileşimdedir. Dolayısıyla birbirlerine güvenmeyen çalışanların meydana getirdiği grupta ortak hedeflerden söz etmek mümkün değildir. Çünkü bunun için çaba göstermezler ve bu durum beraberinde örgüte yabancılaşmayı sağlar. Ortaya çıkan bu yabancılaşma çalışanın motivasyonunu azaltarak performansının zayıflamasına sebebiyet verecektir. Tüm bunların neticesinde çalışanın örgüte olan inancı ve bağlılığı azalacak aynı zamanda örgütsel bağ zayıflayacaktır. Çalışanların birbirleri arasında oluşturduğu güven ortamında ise örgütsel bağlılık yükselecek zira birbirleri ile olan iletişim ve ortak çalışma performansı arttıracaktır (Mayer vd., 1995: 735).

2.4.2. Yöneticiye Güven

Yöneticiye güven, genellikle alt kademedeki işlerini yapan çalışanların yöneticilerinin dürüstlüğüne ve davranışlarına duydukları inanç olarak ifade edilmektedir. Çalışanların yöneticilerinin tutumlarına karşı verdikleri bir karşılık ya da ödül olarak da nitelendirilen bu inanç çalışanları yönetici karşısında savunmasız bırakmakta ve kendilerine yönelik tutum ve davranışları sonucunda yöneticilerine saygı duyması anlamına gelmektedir (Durdağ ve Naktiyok, 2011: 28).

Örgütlerde yöneticilerin verdikleri sözleri davranışları ile doğru orantılı gerçekleştirmeleri yöneticiye olan güvenin ana belirleyicisidir. Yöneticiye güven duyulması için yöneticinin tutarlı, dürüst, ahlaklı, güvenilir, doğru ifade edebilme yeteneğinin bulunması gerekmektedir. Yöneticiler akabinde örgüt içerisinde davranışlarıyla da bu yeteneklerini ifade ettiği sürece örgüt içindeki güveni sağlamış olurlar aksi takdirde bunun tam tersi davranışlar örgüt içerisindeki güvenin azalıp yok olmasına sebep olabilecektir (Sayın, 2009: 58).

Whitener (1998)'in deyişiyle; çalışanların örgütsel karar alma süreçlerinde kendileri hakkında kararlarda etkili olmaları ve aynı zamanda çıkarlarını gözetmeleri çalışanların örgüt süreçlerinde katılımını yöneticilerinin sağlanmasının devamlılığı boyunca güvenleri de olumlu yönde olacaktır (Develioğlu, 2012: 143).

Çalışanların yöneticilerine karşı olan güven duyguları onların örgüte olan bağlılıklarını da güçlendirmektedir. Yöneticisine güvenen çalışanlar örgüte daha bağlı olacak ve işlerine kendilerini daha çok adayacaktır. Bununla birlikte yöneticilerine güvenen çalışanlar örgütlerinin amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlayacaktır (Kramer, 2006: 89).

2.4.3. Örgüte Duyulan Güven

Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için önemli bir unsur olan örgüte güven boyutu, sadece yöneticinin güvenilirliği ile değil örgütün tamamına yani örgütün bir bütün olarak algılanmasına göre değişiklik göstermektedir. Yöneticiye güven genel olarak daha çok kişiye olan güven olmakla birlikte örgüte güven yöneticiler, çalışanlar, örgüt stratejileri, örgütün uygulamaları gibi daha bütünü kapsamaktadır (Schoorman vd., 1996: 339).

Yöneticiye güvenmek örgüte güvenmek anlamına gelmemektedir. Her ne kadar yöneticinin örgütün temsilcisi gibi görülmesi söz konusu ise de bu durumda yöneticiye olan güvensizlik çalışanlarda örgüte olan güveni sarsıcı hale getirecektir. Örgüte güven daha çok kişisel olmaktan ziyade kurumsal olarak ele alınmalıdır (Saunders, 2012: 33).

2.5. Örgütsel Açıdan Güven Biçimleri

Örgütsel bakımdan incelendiğinde, güvenin üç ana şekli olduğu ve bunların, birbirleriyle ilişkili olmalarına rağmen ne kronolojik önceliğe sahip oldukları ne de göreceli olarak farklı ağırlık veya önem derecesine sahip oldukları, bu durumun her bir güven biçiminin kendi içinde eşit derecede önemli bir rol oynamasını sağladığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, kurum içerisinde bu güven biçimlerinden herhangi birinin net bir formunun olmayışı, güvenin hızlı bir şekilde sağlanmasının getirdiği zorluklar ve güven ilişkilerinin uzun soluklu bir geleceğe sahip olabilmesi için gerekli olan net süreçlerin eksikliği gibi unsurlar, güvenin inşasıyla ilgili önemli sınırlılıkları ortaya koymakta ve dolayısıyla bu durumlar, güvenin sağlanması ve sürdürülmesi açısından dikkate alınması gereken kritik unsurlar haline gelmektedir. Bu anlamda, güvenin organizasyonel yapılar içerisinde nasıl şekillendiği ve sürdürüldüğü, yalnızca bireyler arası ilişkiler açısından değil, aynı zamanda organizasyonun genel işleyişi, kültürel dinamikleri ve stratejik hedefleri açısından da büyük bir önem taşımakta ve güvenin, etkili iletişim, iş birliği ve genel motivasyon üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu faktörlerin bütünüyle ele alınması gerektiği ortaya çıkmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996: 119).

2.5.1. Bilgiye Dayanan Güven

Güven kavramı, çeşitli şekillerde tanımlanmaya ve kavramsal bir çerçeveye oturtulmaya çalışılsa da bu süreç, aslında son derece karmaşık ve matematiksel bir yapı taşımaktadır. Çünkü güvenin ne anlama geldiği, hangi yönlerinin değerlendirildiği, bu değerlendirme sürecinde hangi kriterlerin göz önünde bulundurulduğu ve en uygun eylem planının nasıl belirlendiği hakkında detaylı ve net bir bilgi sunmak oldukça zordur. Bu bağlamda, diğer bireylerle olan ilişkiler, geçmişteki davranış biçimleri, kişisel kimliklerin

dinamikleri, potansiyel olarak suç teşkil edebilecek davranışlar ve teşvik edici eylemler gibi unsurlar üzerine yapılabilecek tahminler, belirli bir bilgi temeline dayanarak oluşturulabilir. Ancak bu tahminlerin ne derece sağlıklı olacağı, kullanılan bilginin kalitesine ve bağlama bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Dolayısıyla, güvenin karmaşıklığını anlamak ve bu kavramla ilgili daha derinlemesine bir görüş geliştirmek için, bireylerin geçmiş deneyimlerini ve sosyal etkileşimlerini dikkatlice incelemek ve bu unsurları bir bütün olarak göz önünde bulundurmaya büyük önem taşımaktadır (Bhattacharya vd., 1998: 467).

Luhmann'ın düşünce sistematiğine göre, geleceğe dair sağlam bir güven inşa etmenin ve bu güvenin sürdürülebilirliğini sağlamanın temel ön koşulunun, aslında güvensizlik olduğu gerçeği pek çok açıdan açıkça gözler önüne serilmektedir. Bu durum, bireylerin ve toplulukların belirsizliklerle dolu bir gelecekte nasıl sağlıklı ilişkiler kurabilecekleri ve güven duygularını nasıl tesis edebilecekleri konusunda önemli ipuçları sunmaktadır. Aynı şekilde, Simmel'in güven anlayışına dair ortaya koyduğu görüşler de güvenin belirli bir boyutunun bilgiye bağlı olduğunu ve bu bilginin kaçınılmaz olarak bilgisizliği de kapsadığını göstermektedir. Bu bağlamda, bilgi sahibi olmanın yanı sıra, bilinmeyenlerin de varlığı, güven inşası sürecinde kritik bir rol oynamaktadır. Eğer hipotetik olarak, her şeyi bilen bir varlık söz konusu olsaydı, bu durumda eylemlerin ve sonuçlarının belirsizliği tamamen ortadan kalkacak ve dolayısıyla güveni geliştirme çabası tamamen gereksiz bir uğraş haline gelecekti. Ancak, diğer taraftan, kesin bir cehalet durumu ile karşı karşıya kalındığında da güven arayışına girmek, mantıksal olarak hatalı bir yaklaşım olarak değerlendirilecektir. Zira belirsizliklerle yüzleştiğimiz anlarda, aslında hayatımızı bir tür risk oyununa maruz bırakmış oluruz ve bu durum, güven arayışımızı derinlemesine sorgulamamıza neden olur (Lewis ve Weigert, 1985: 970).

Bilgiye dayanan güven, iki farklı anlayışın birleşimini ve etkileşimini temsil eden bir yapıda şekillenmekte olup, bu bağlamda hem kavramsal unsurları hem de duygusal bileşenleri içermektedir. Bu durum, bireylerin birbirlerine karşı geliştirecekleri güven duygusunun karmaşık doğasını ortaya koymaktadır. Diğer yandan, tanımaya dayalı güven ise etkilerin merkezinde olduğu bir bakış açısıyla incelenmekte ve bireylerin bir aşamadan diğerine geçiş yaptıklarında referans çerçevelerinin değiştiği gözlemlenmektedir. Bu değişim, güvenin dinamik bir süreç olduğunu göstermektedir. Bilinçli bir şekilde güven tesis etmenin gerekliliği üzerine Zand, güvenin oluşumunu sağlamada hayati öneme sahip olan üç ana kavram üzerinde durmakta, bu kavramların her birinin güven inşası sürecindeki rolünü vurgulamaktadır. İlk olarak, bilgi kavramı ele alındığında, bu durumun doğru ve uygun bilgilere erişim sağlama ile birlikte etkili geribildirimde bulunmayı ifade ettiğini bilmek

önemlidir. Zira bilgi, güvenin temellerinden birini oluşturarak bireylerin birbirlerini daha iyi anlamalarına olanak tanır. İkinci olarak, etki kavramı gündeme geldiğinde bu, başkalarının düşüncelerini incelemek, kararınıza yönelik yapılan önerileri kabul etmek ve bu öneriler doğrultusunda değişim göstermek suretiyle güven oluşturan bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu bağlamdaki etki, bireylerin sosyal etkileşimleri ve karar alma süreçlerindeki rolünü ortaya koymaktadır. Üçüncü kavram ise kontrol olup, bu kavram sizi diğerlerine bağımlı hale getirerek onlara yetki ve sorumluluk verme sürecini içermektedir. Bu durum, güvenin karşılıklı olarak inşa edilmesine katkıda bulunur. Örgütün içindeki güven duygusunun oluşmasına sebep olan söz konusu kavramlar, benzer bir çerçevede birçok akademik çalışmada detaylı bir şekilde ele alınmış ve incelenmiştir. Bu çalışmalar, güvenin sadece bireysel bir his değil, aynı zamanda grup ve organizasyon düzeyinde de önemli bir yapı taşı olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, etkenlerin temellerinde, olumlu geri bildirim ve yetkilendirme çalışanların katılımının yattığı anlaşılmakta olup, bu unsurlar, sağlıklı bir güven ortamının oluşumunu destekleyen kritik unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Halis vd., 2007: 193-194).

2.5.2. Hesaplanmış Güven

Hesaplanmış güven, 1958 ve 1962 senelerinde deney olarak yapılan psikoloji araştırmalarına dayanmakta olup, bu çalışmalar, güven olgusunun yalnızca duygusal ve sezgisel yönlerini ele almakla kalmayıp, aynı zamanda güven duymanın maliyetlerini, sağladığı yararları ve ortaya çıkabilecek olası zararları da kapsamlı bir biçimde incelemektedir. Böylece, birisine sebep ve hangi koşullarda güven duyulması gerektiği konusundaki tartışmalar, bu güven olgusunun önemli yönlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Özellikle bilişsel ya da hesaplanmış güven türü, çalışma yerleri ve çalışma yaşamı bağlamında bol miktarda karşılaşılan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Mühl, 2014).

Hesaplanmış güven kavramı, yöneticilerin belirli bir grup karşısında, hesaplı ve dikkatli bir tutumla güveni geliştirmeye yönelik bir yaklaşım geliştirmelerini ifade ederken, bu güveni tesis etmek için, mantıklı bir perspektiften bakıldığında, bir grubu aldatmanın getirdiği maliyetlerin, sağladığı yararların ya da doğrudan iş birliği yapmanın avantajlarının titizlikle değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Diğer yandan, hesaplanmamış güven de aynı zamanda, bireylerin ve grupların faydalı olanı öne çıkarması olarak algılanabilir. Güveni kazanmış olan kişiler, fırsatçı davranışlara yönelmekten kaçınacak ve bu durum, güvenin rasyonel bir temele oturtulmasıyla birlikte, dikkatlice düşünülüp mantıklı eylemlerle

desteklendiğinde olumlu sonuçlar doğurarak elde edilen başarı üzerinde müspet bir etki yaratacaktır (Halis vd., 2007: 190).

Sonuç olarak, hesaplanmış güven, akla uyum düşüncesinin ön planda olduğu hallerde belirgin bir şekilde kendini göstermekte ve tesirli neticelerin elde edilebileceği uygulama alanı sunarak hem bireyler hem de gruplar için stratejik bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda, güvenin geliştirilmesi ve sürdürülebilir hale getirilmesi, iş dünyasında başarılı ilişkilerin ve iş birliklerinin temel taşlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996).

2.5.3. Özdeşleşmeye (Benimsemeye) Dayalı Güven

Bu seviyedeki güven ilişkisinde, taraflar birbirlerinin ihtiyaçlarını anladığı, bu ihtiyaçları kendilerine ait olarak özümseyip onay verdiği ve karşılıklı olan bu anlayışın kişileri, ortak çıkarlar doğrultusunda hareketlendirdiği üst düzey güven ilişkisidir. Dolayısıyla, söz konusu güven olan ilişkilerinde, karşı taraf ve davranışlarına hakim olma gerekliliği bütünüyle kaybolmakta, böylece taraflar arasında sorgusuz bağ oluşturmaktadır. Özellikle takım çalışması gerektiren iş ortamlarında bu güveni gözlemlemek mümkündür. Çünkü burada herkesin hem bireysel hem de ortak hedefleri doğrultusunda uyum içinde çalışması büyük önem taşımaktadır (Günaydın, 2001: 20).

Özdeşleşmeye dayalı güven, taraflardan birinin diğerinin gereksinimlerini, tercihlerini bildiği zaman ya da bu ihtiyaçları tahmin edebildiğinde gelişir. Bu süreç, özellikle artan özdeşleşmenin diğerinin perspektifinden düşünmeyi sağladığı ve benzer hissetme ile benzer davranmayı teşvik ettiği durumlarda daha belirgin hale gelir. Bu tür bir güven, sadece ilişkilerin kalitesini artırmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyon içindeki kimlik anlayışına da etki eder (Tüzün, 2006).

Günümüzde değişken olan iş dünyasında güvenin en çok etkili altı unsurdan biri olduğunu vurgulamış ve değişimi kapsayan toplam kalite yönetimi, tekrardan yapılandırma, bilgi yönetimi programları, değişim odaklı planlar ve sanal organizasyonlar gibi uygulamaların gerçekleştirilmesinde insan faktörünün önemi üzerinde durmuştur. Çünkü bu tür planları hayata geçirecek bir insan olmadan bu uygulamaların anlamsız olduğunu belirtmiştir (Saunders, 2012).

Capelle de organizasyon içindekilerin daimî bir şekilde kendi görevlerini bitirmek amacıyla birbirleriyle etkileşime geçtiğini ve güvenin, işin başlatılması, müzakere edilmesi, performansın değerlendirilmesi ve kabul edilmesi gibi iletişim boyutlarının tamamlandığı durumlarda oluştuğunu söylemektedir. Bu durumda, herhangi bir organizasyon, ilişkilerinin ağını devamlı geliştirip performansını artırma fırsatını elde edebilir; dolayısıyla, en ideal

güven ortamının sağlanmadan bu tür gelişmelerin mümkün olmayacağı açıktır (Kamer, 2001: 37).

2.6. Örgütlerde Güveni Oluşturmak

Çalışanların güven duyabilecekleri yönetim anlayışına ihtiyaç duyduklarını söylemektedir. Bu güven, sadece liderlerin kararlara yönelik tutumlarıyla değil, aynı zamanda çalışanların sorularına dürüst ve şeffaf yanıtlar alabilmeleriyle de şekillenir. Ancak idareciler, özellikle herhangi bir departmandaki çalışanlardan güven talep etmenin mümkün olmadığını savunurlar. Güven, talep edilebilen bir kavram olmaktan ziyade, zaman içerisinde marjinal bir şekilde kazanılabilen bir değerdir. Güvenin inşa edilmesi ve sürdürülebilmesi açısından önemli bir adım, yönetim tarafından hesaplanmış ortak değerlere dayalı bir kültürün oluşturulmasıdır. Bu tür bir kültür, en azından her bir departmanın üyelerine benimsetilmeli ve tüm çalışanlar arasında paylaşılan değerler oluşturulmalıdır. Kendisine güven duyulan liderler, genellikle yönlendirici, insanlara rehber olan ve onları destekleyen özellikler taşırlar. Güven duygusunun yüksek olduğu organizasyonlarda, çalışanlara daha fazla yetki verilir, bu da karar alma süreçlerine katılımın artmasına yol açar. Böylelikle iş ortamında verimlilik ve motivasyon da artar. Yönetici, bilgilendirilmiş bir çalışanın doğru kararları alacağına dair bir inanca sahip olduğunda, bu durum yönetsel güvenin temelini oluşturur. Sonuç olarak, güven dolu bir iş ortamı hem bireysel hem de organizasyonel başarı için kritik bir rol oynamaktadır (Smith, 2005: 521).

İdareciler ve ekip liderleri, bir grubun güven ortamında son derece belirleyici etkilere sahip olurlar. Bu bağlamda, yöneticilerin ve ekip liderlerinin, takım üyeleri arasında ve birbirleriyle olan ilişkilerinde güvenin oluşturulması ve pekiştirilmesi hususunda aktif bir çaba sarf etmeleri oldukça önemlidir. Güven ikliminin sağlanması, ekip içindeki etkileşimi güçlendirecek ve daha verimli bir çalışma ortamı yaratacaktır. Dolayısıyla, yöneticiler ve liderler, bu güveni inşa etmek için iletişim becerilerini geliştirmeli, şeffaflık göstermeli ve takım üyeleriyle olan etkileşimlerinde destekleyici bir tutum sergilemelidirler. Böylece, ekip içerisinde sağlıklı bir güven ilişkisi tesis edilerek, daha olumlu bir çalışma atmosferi oluşturulabilir (Saunders, 2012: 39).

Organizasyonel güven, bir liderin tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir ve bu güven ya liderin başlangıç noktasıdır ya da sona erdiği yer olarak karşımıza çıkar. Gerçekten de bir firmanın ya da takımın liderinin yetenekleri ve yeterlilikleri, güven ortamının oluşturulmasında belirleyici bir rol oynar. Bu bağlamda, lider, güvenilirlik açısından kritik bir konumda bulunmakta ve kişisel özellikleri ile davranışlarıyla organizasyonun yapısına uygun,

çeşitli düzeylerde güven duyabileceği gruplar inşa etmelidir. Böylece, liderin oluşturduğu güven ortamı, ekip üyelerinin motivasyonunu artırarak, iş birliğini güçlendirir ve sonuç olarak organizasyonun genel başarısını destekler. Güven dolu bir atmosfer, liderin etkili iletişim becerileri ve tutarlı davranışlarıyla pekiştirilmelidir. Böylece çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri sağlanmış olur. Bu nedenle, liderlerin güvenilirliği, tüm organizasyonun dinamiğini ve işleyişini olumlu yönde etkileyen temel bir faktördür. Başka bir açıdan bakıldığında, çalışanlar kendi yeteneklerini, başka insanları etkilemek amacıyla kullanmaktadır. İş dünyasında neredeyse herkes, kişisel çıkarları ve hedefleri doğrultusunda hareket etmektedir. Ancak bu tür bir durum, eğer farkına varılırsa, o bireyler takım, departman veya organizasyon dışında kalabilmektedir. Sonuç olarak, bu tür davranışlar güvenilirliği zedeler ve ekip içindeki dinamikleri sarsar. Takım oyuncusu olmak, dışarıdan gelen tehditler veya eleştiriler karşısında hem sözlerle bununla birlikte de eylemlerle takım çalışmalarına destek olmak, takımdakileri ve genel olarak takımın kendisini korumak anlamına gelir. Bu tür durumlar, iş gruplarının bağlılıklarını ve birbirlerine olan desteklerini kanıtlar (Shaw, 1997: 105).

Güvensizlik, genellikle insanların bildikleri şeyleri yapmalarından ziyade, bilmedikleri şeyler yapmaları sonucunda ortaya çıkar. Açıklığın tesis edilmesi, güven ve itimat ile mümkündür. Dolayısıyla, kararların şeffaf bir şekilde iletilmesi, sorunlarla ilgili dürüst olunması ve bilginin tam olarak paylaşılması, çalışanların haberdar olmalarını ve iç süreçlere güven duymalarını sağlar Karara varmadan veya eyleme geçmeden önce, çalışanların bu durumları ne şekilde anladıkları tarafsız ve adaletli bir şekilde değerlendirmek oldukça önemlidir. Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin şeffaf ve tarafsız bir şekilde yürütülmesi, çalışanların motivasyonunu artırmakla kalmayıp, aynı zamanda güven ortamının tesis edilmesine de katkı sağlar (Mayer vd., 1995).

Lider ve yöneticiler, problemleri açıklamada genellikle belirsiz ve soğuk bir izlenim bırakırlar. Bu belirsizlik, çalışanların kaygılarını artırabilir ve güven duygusunu zedeleyebilir. Bu nedenle, duygularınızı paylaşabilmek, kendinizi daha insan olarak ve gerçekçi kılacak, bu da birlikte çalıştığımız kişilerin size duyduğu saygıyı ve bağlılığı artıracaktır. Temel değerlere sadık kalmak ve kararlarınızı alma konusunda kararlı olmak gerekmektedir Güvensizlik, beklenen şeylerin bilinmemesinden doğar. İnsanların inançları ve değerleri üzerinde düşünmek, zaman alıcı bir süreçtir. Bu nedenle, beklenen konularla ilgili önceden tedbir almak ve açık iletişimi sağlamak, organizasyonun bütünlüğü için önem arz etmektedir. Sonuç olarak, çalışanların duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarına duyarlılık göstermek, iş ortamında sağlıklı bir iletişim ve güven inşa etmek, organizasyonun başarısını

doğrudan etkilemektedir. Hem bireysel hem de takım düzeyinde güven ortamının sağlanması, uzun vadeli devamlılık ve etkinlik açısından kritik bir rol oynamaktadır (Mayer vd., 1995: 716).

2.7. Örgütlerde Güvenin Devamı ve Geliştirilmesi

Örgütsel güveni geliştirmek amacıyla, örgüt alanında yapılmış, var olan araştırmaların gaye ve nedenlerine odaklanmak yerine, işyerindeki çalışanların davranışları hakkında araştırmalara yönelmek örgütsel güven konusunda daha faydalı olmaktadır. İdarecilere bu hususta kayda değer görevler yüklenmektedir (Leşinki, 1998; 439).

Organizasyonel güven, idare ve çalışanların iş birliği ile oluşturulan bir inançtır. Organizasyonel güven olmadan, önemli konularda başarı gösterme ihtimali düşük olacak ya da hiç olmayacaktır. Çalışan insanlar yöneticilerine güvenme ihtiyacı hisseder. Organizasyonlar açısından çalışanlar ve lider arasındaki güven ilişkisinin az olması veya eksiklikleri organizasyonun verimliliğinin en önemli noktasını oluşturmaktadır. Dolayısıyla, güveni devam ettirmek ve daimî olarak geliştirmek gerekir. Stanley bunun için gerekli olan 13 kuralı aşağıda şu şekilde belirtmiştir (Smith, 2005: 521);

- a. Daima doğruyu söylemek,
- b. İnsanların yaptıkları iyilikleri görmek akabinde bunun diğer bir kişi için istismara sebebiyet vermemek,
- c. Atamalarını ve yeni tahsis ettiğin işleri adil çalışanlar için gerçekleştirmek,
- d. Tüm çalışanlara saygı göstermek ve değerli olduklarını hissettirmek,
- e. Dürüst çalışanlara körmüş gibi davranmak,
- f. Gizli olması gereken kayıt ve konuşmaları saklamak,
- g. Söz verdiğin işleri yerine getirmek,
- h. Başarılı çalışmaların bir bölümünde yardımcı olmak,
- i. Başarı kazanan çalışanlara sahip olduklarını sunmak,
- j. Çalışanlar için düzgün, iyi ve doğru rol model olmak,
- k. Organizasyonel değişim süresince, çalışanlara olumlu davranışlar göstermek,
- l. Çalışanların güçlenmesini sağlamak,
- m. Tüm çalışanların değerlendirilmesinde objektif olmak.

Performansı yüksek olan takımlarda üyelerin birbirlerine karşı güvenlerinin yüksek olduğu aynı zamanda birbirlerinin zekâ, karakter ve yeteneklerine inançlarının tam olduğu söylenebilir. Ancak güven hassas bir konudur ve kolayca zedelenebilir Güven oluşturmak

zaman isteyen bir süreçtir. Bu açıdan liderlerin güven konusunda hassasiyet göstermesi gerekmekte ve bu durum onların dikkatli olması gerektiğini gösterir (Mühl, 2014).

2.8. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Literatürde örgütsel davranış, personel ile yönetici arasındaki güven ilişkisine dayanan ilişkilerin varlığı ve kurumsal güvenin temin edilmesi önemli bir mesele olarak ele alınmaktadır. Çünkü çalışan kişilerin örgüt içindeki güven duygusuna dayalı ilişkilerinin, davranış ve tutumları üzerinde keskin bir etki yarattığı iddia edilmektedir. Çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve örgütlerine güvenen bireylerin, işlerinden memnun kalmaları, işlerine bağlılık göstermeleri ve en iyi çabayı sergilemeleri umut edilmektedir (Mühl, 2014: 198). Literatürdeki araştırmalarda çoğunlukla, örgütsel güvenin en etkili sonuçlarından birinin örgütsel bağlılık olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, literatürde örgütsel güvenin kendileri için sağladığı diğer sonuçlarda; çalışan kişilerin örgüt içi vatandaşlık davranışlarını göstermeleri, güncel yöntemler geliştirmeleri, karar alma durumlarında iş birliği içinde bulunmaları ve işlerindeki performansın yükselmesi gibi durumlar yer almaktadır (Mayer vd., 1995: 783). Kendi örgütleri içerisinde kendilerini güvende hisseden çalışanlar düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilmekte ve kendi rolleri dışında davranışlar gösterebilmektedirler. Böylece öğrenme odaklı olmakta ve işlerini benimsemeleri kolay hale gelmektedir (Kramer, 2006).

Örgütlerdeki ortamın güvenli olması, çalışanlar arasındaki açık iletişimi ve bilgi paylaşmasını arttırır. Ayrıca, örgütsel güven, çalışanların hem bireysel hem de örgütsel hedeflere ulaşmalarını kolaylaştırarak olumlu bir iklim yaratır. Bununla birlikte, güven, bireyler arasındaki sosyal ilişkileri güçlendirir ve dürüst davranan çalışanlar ile yöneticiler arasında duygusal bağlar oluşturur (Saunders, 2012: 33). Diğer bir söylemle, örgütsel güven örgüt içinde olumlu bir atmosfer yaratmanın ana şartından birisi olmakla birlikte, çalışan kişilerin örgütsel hedefler doğrultusunda kişisel çıkarlarını bir kenara bırakıp olumlu ve aynı zamanda işbirlikçi davranışlar sergilemelerine olanak tanımaktadır. Örgütlerinde güven hisseden çalışanların, örgüt içerisinde daha az çatışmalar yaşadığı ve işlerini bırakma eğilimlerinin azaldığı gözlemlenmektedir. Öte yandan, güven odaklı ilişkilerin bulunduğu örgütlerde, dayanıklılığın ve verimliliğin artabileceği, değişim süreçleriyle başa çıkma becerisinin de yüksek olabileceği belirtilmektedir (Kramer, 2006: 205).

Örgütlerde güven seviyesinin yüksek olması, çalışan kişilerin örgüt içindeki değişimlere veya karşılaşılan kötü durumları kolayca kabul etmelerine, değişikliklere karşı itirazlarının az olmasına ve yönetimin uyguladığı kararlara uyum göstermelerine sebep olmaktadır (Schoorman vd., 1996: 345). Bununla beraber, çalışanlar için örgütün yapısına ve

süreçlerine ayak uydurmalarını kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda, örgütsel güven, örgütün işlemlerindeki maliyetlerinin düşmesine ve ürünlerinin yeniliğini gerçekleştirmesine etki ederek, ekonomik açıdan performansının artmasına katkıda bulunmaktadır (Saunders, 2012: 33). Zira yüksek güven seviyesine sahip olan örgütler, değişim içerisindeki çevreye uyumlu, yeniliklere açık ve başarılı bir yapı sergilemektedir. Buna benzer örgütlerde, çalışan kişilerin çıkarıcı davranışları azalırken, takım çalışması ve liderlik ön plana çıkmakta ve bölünmeler azalmaktadır. Böylece, örgütsel güven, çalışanlar arasında iş birliğini artırarak, çatışmaları azaltmakta ve gönüllü davranışların ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Mayer vd., 1995: 787).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

3.1. Adalet Kavramı

Adalet; insanoğlunun varoluşundan bu yana sürekli gündeme alınarak açıklanmaya çalışılan bir kavram olmuştur. Bilinen ilk kanunlar arasında olan Hammurabi kanunlarında geçen bu kavramın birden fazla tanımı bulunmaktadır (İçerli, 2010: 68). Adalet, insanların davranış şekillerinin etik davranışlar olup olmadığını belirleyen, objektif olarak inceleyen kesin ve yüce bir düşüncedir. Adalet, aynı zamanda davranış olarak herkese eşitliği gerektirmektedir. Adaletli olmak demek; taraf tutmamak, hukuk kurallarına her halükârda bağlı kalmak, inançlar ve prensiplerin duruma göre değişiklik gösterebilmek demek olup bütün bunları gerçekleştirirken, kişilerin yapmış olduğu hatalardan yarar sağlamamaktır (Özkalp ve Kirel, 2013: 511).

Örgütler hakkında yapılan son araştırmalarda, temel değerlerin örgütler için önemi ön plana çıkmaktadır. Temel değerler, örgütlerin ana ve süreğen prensipleridir. Adalet de bu temel değerlerden birisidir. Başta olumsuz adalet yargıları sosyal olmayan davranışlar ve kişisel çıkarlar, birçok olumsuz tavır ve davranışların sebebi olabilmektedir. Saldırganlık, hırsızlık ve işten çıkanların dava açmaları bunlara örnek verilebilir. Adalet, sosyal örgütler açısından önemli bir etkiye sahip liderlik prensibi olmakla birlikte aynı zamanda erdemi ve örgütlerdeki birlikte yapılan etkinliklerin ana temasını oluşturan esaslarından birisi olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla örgütsel değer olan adalet, kendi önemini açık bir şekilde çıkarmaktadır (Ateş, 2004: 10).

Örgütler üzerinde gerçekleştirilen güncel araştırmalar, çekirdek değerlerin bu tür yapıların işleyişindeki hayati rolünü vurgulamakta ve bu değerlerin örgütlerin temelini oluşturduğunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, adalet kavramı, söz konusu çekirdek değerlerden biri olarak önemli bir yer tutmakta ve örgütlerin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için gerekli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Ancak, olumsuz adalet algıları, bireysel çıkarları gözeten yaklaşımlar ve anti-sosyal davranışlar gibi çeşitli olumsuz tutum ve eylemlere zemin hazırlayabilmektedir. Bu durum, çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyerek, örgütsel bağlılığın zayıflamasına yol açabilir. Bu tür olumsuz davranışların bazı örnekleri arasında hırsızlık, saldırganlık ve işten ayrılan bireylerin hukuki süreç başlatması gibi durumlar sıklıkla görülmektedir. Adalet, hem etkili liderlik ilkelerinin temel taşlarından birini oluşturmakta hem de sosyal örgütlerin dikkate değer erdemlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda, örgütlerde iş birliği içerisinde gerçekleştirilen

çeşitli faaliyetlerin vazgeçilmez temel ilkelerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, adaletin örgütsel bir değer olarak sahip olduğu önem, yalnızca bireyler arası ilişkileri güçlendirmekle kalmayıp aynı zamanda örgütsel bütünlüğü ve dayanışmayı da pekiştirdiği için, kendisini daha da belirgin hale getirmektedir (Ateş, 2004: 11).

3.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi

Örgüt; belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda bir araya gelen insan topluluklarından oluşur. İnsanların bir arada çalıştığı bu ortamlarda, ilişkilerin bazı ana dinamikleri vardır. Bunlardan birisi olan örgütsel adalet, örgüt içinde görev yapan bireyler için oldukça önemlidir ve kazançların paylaşılmasını, bu paylaşım kararının nasıl alınacağını ve kişiler arası etkileşimde geliştirilen kurallar ile sosyal normları ifade eder (Erkuş vd., 2011: 246).

Hukuk ve sosyal bilimlerdeki araştırmalara nazaran adalet kavramının örgütlerde dikkat edilen bir olgu olarak araştırılması daha yeni bir konudur. Örgütsel adalet denilen yeni bir yazının gelişmesine 1960-1970 yıllarından beri iş ortamlarında dikkatli şekilde araştırılan ve önem verilen bir konu olan adalet kavramını açıklama çabaları sebep olmuştur (Dilek, 2005: 51). Örgütsel adalet kavramını 1987 senesinde Greenberg iş yaşamında adaletin rolünü vurgulamıştır (Karaeminoğulları, 2006: 11).

Örgütsel adalet kavramını birçok yazar, değişik şekillerde ele almış ve tanımlamasını yapmıştır (Eker, 2006: 4). Örgütsel adalet, örgütsel uygulamalar kapsamına giren çalışanlarda meydana gelen algıdır (Özdevecioğlu, 2003: 81). Bir başka deyişle örgütsel adalet, çalışanların işleriyle alakalı olarak olmasını istedikleriyle gerçekleştirenlerin karşılaştırmasının neticesinde örgütleriyle ilgili kendilerinde meydana gelen adalet algısıdır (Karaeminoğulları, 2006: 11). Örgütsel adaletin diğer bir tanımı da örgütsel kaynaklar olan ceza ve ödül dağıtımının, dağıtılma kararları belirlerken kullanılacak olan prosedür ve bunların yürütülmesindeki süreç içerisinde gerçekleşen kişiler arasındaki davranış biçimlerinin nasıl olmasının gerektiğini belirleyen kuralların ve sosyal normların bütünü ifade etmektedir (Eker, 2006: 3).

Örgütsel adalet, örgütün içindeki ekonomik veya sosyal olarak meydana gelen bütün karşılıklı değişimleri, etkileşimleri ve kişilerin üstleriyle, iş yerindeki arkadaşları ile ve sosyal bir sistem şeklinde örgüt ile olan ilişkilerini içermektedir. Dolayısıyla iş yapanlar, kendilerini diğer iş görenlerle örgütleri içinde karşılaşma yoluna girer ve uygulanacak kuralların herkes için eşit olmasını, eşit yapılan işe de eşit bir şekilde ücret ödenmesini, izin haklarının eşit olmasını, var olan sosyal imkânlardan diğerleriyle birlikte kendisinin de eşit olarak yararlanması gerektiğini bekler (Özdevecioğlu, 2003: 79).

Çalışanların örgütsel adalet algıları, idareye güvenmelerinin, işi bırakma isteklerinin, yöneticiler hakkında yaptıkları değerlendirmelerin, iş yerlerindeki uyumlarının vb. etkenlerin değişikliği içerisinde. Çalışanlar, bu etkenleri göz önünde tutarak ve bunları değerlendirmek suretiyle kendilerinde örgütsel adalet hakkında bir fikir oluştururlar (Dilek, 2005: 51).

Çalışanların bir araya gelerek örgütün hedeflerini gerçekleştirme amacı gütmeleri, içinde buldukları örgütün hedeflerine odaklanmasına ve bu hedefleri için çaba harcamalarına sebep olur. Böylece gösterilen bu çaba ve enerjinin karşılığını alarak bu karşılığın dağıtım sırasında yönetici durumundakilerden adaletli davranışlar sergilemelerini beklerler. Söz konusu olan bu dağıtım örgütsel adalet olarak adlandırılmaktadır (İmamoğlu, 2011: 29).

Çalışanların iş durumlarının adil olup olmadığına dair değerlendirme ve düşüncelerini ifade eden örgütsel adalet algısını oluşturur. İş tatmini, örgütsel bağlılık, işteki performans ve buna benzer kavramlar örgütsel amaçların gerçekleşmesi açısından yararlı olurken, işteki stres, geri çekilme, güvensizlik gibi davranışlar, örgütün amaçlarına zarar vermeye dönük davranış ve hareketlerdir ve üzere üç boyuttu vardır (Karabay, 2004: 3);

- Prosedürel Adalet: Açık uygulamalardan yararlanan çalışanların algılarını ödüllendirme sisteminin karar alma sürecinde göz önünde bulundurulur,
- Dağıtımsal Adalet: Çalışanların algısal davranışlarını ödül sisteminde dikkate alır,
- Etkileşimsel Adalet: Karar alma esnasında, sosyal olarak kabul görmüş eylemlerin önceliğini savunmaktadır.

3.2.1. Prosedürel Adalet

Prosedür kuramına göre, ödemeler veya dağıtımların temel aldığı kuralların adilliği konusunda, hukuki prosedürlerin adil olmasını sağlamak amacıyla üç farklı taraf ve iki farklı aşamanın dikkate alındığı düşünülmektedir (Cropanzano vd., 2005: 65). Davacı ile davalının görüşleri arasındaki anlaşmazlığın çözülmesi ve arabuluculuğun yürütülmesi yargısal süreçlerin bir parçası olup, bu aşamalar sırasıyla delillerin toplanması, kararın verilmesi ve bu kararın taraflarca nasıl uygulandığının denetlenmesi aşamalarından oluşur (Greenberg, 1990: 395). Prosedürel adalet kavramı, hukuken kişilerin bireysel ve subjektif durumlarını göz ardı etmeksizin herkese eşit şartlar altında muamele edilmesini gerektirir. Bu bağlamda, prosedürel adalet, kazançların nasıl dağıtılacağı ile ilgili süreçlerin adil olmasını ifade eder. Hukuki olaylarda, delillerin toplanması ve bu delillerin taraflar arasındaki anlaşmazlığı çözme

sürecinde nasıl kullanıldığının denetlenmesi de bu kapsamda değerlendirilir (Özen, 2003: 191).

Genellikle dağıtım adaleti üzerine gerçekleştirilen incelemeler, çalışanların davranışlarını etkileyen adaletin nasıl bireysel algılarla şekillendiğini ortaya koymaktadır. Adil kararların çalışanlar üzerinde bireysel olarak inandırıcı bir şekilde sunulmasının, onların kişisel algılarını daha olumlu bir hale getirdiğini göstermektedir. Bu bağlamda, kişisel algıları göz önüne alarak karar alma süreçlerini etkin bir biçimde yönetmek, çalışanların tepkilerini olumlu bir yönde yönlendirebilir (Schminke vd., 1997: 1191).

Diğer bir söylemle örgütlerde adalet anlayışına dair dağıtımsal bir yaklaşım, çalışanların maddi ödül kararlarına verdikleri tepkilere odaklanıyorken prosedüre dayalı bir yaklaşım ise, bu kararların nasıl alındığına dair çalışanların gösterdikleri tepkilere yoğunlaşmaktadır. Bu iki yaklaşım arasındaki ayırım, tepkiler arasındaki nedenselliğe dair birçok soruyu da gündeme getirmektedir. Özellikle prosedürlerin adil olduğuna dair algıların, bu prosedürlerle gerçekleştirilen dağıtımlara karşı gösterilen tepkileri nasıl etkilediği, örgütsel adalet araştırmalarında ana meselelerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Özen, 2003: 191).

3.2.2. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet anlayışı, eşitlik ilkesine dayanmaktadır ve toplumda adaletin sağlanması açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, bireylerin kendi yetenekleri göz önünde bulundurularak bu yeteneklerle toplumsal konumlarını nasıl elde ettiklerine dair bir adalet anlayışı geliştirilmesi önemlidir. Temel olarak, dağıtımsal adalet, toplumsal eşitlik ilkesi üzerine inşa edilmiş bir adalet biçimidir (Kurt, 2006: 201). Bu kavramın amacı, topluma sunulan kaynakların adalet algısını yönlendirmektir (Cropanzano ve Ambrose, 2001: 121). Dağıtımsal adalet, bireylerin kazanımlarının ne ölçüde adil bir şekilde dağıtıldığını algılamalarıyla ilgilidir. Bu tür adaletin temel bir değerlendirmesi, kazanımların uygun, doğru ve etik olup olmadığını sorgulamayı gerektirir. Dağıtım adaletini anlamaya yönelik tüm kurumlar, bireysel uygulamaların adillik düzeyini belirlemek için kurulmuştur. Adil bir dağıtım, kazanımların katkılara göre orantılı bir eşitlik ilkesine dayanmaktadır. Ancak, dağıtım kurallarının algısı, bireylerin içinde bulunduğu durumlara göre değişiklik gösterebilir (Özen, 2003).

Adalet teorisi üzerine gerçekleştirilen incelemeler, organizasyonel uygulamaların, özellikle de ücretlendirme planlarının ne şekilde yönetilmesi konusuna odaklanarak bu süreçlerin adil bir şekilde işlenmesi için gerekli olan unsurlara vurgu yapmaktadır. Bu tür uygulamalara yönelik alınan kararlarda kullanılan politika ve prosedürler, adaletin algılanış

biçimini önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Greenberg, 1990: 402). Politika ve hukuki içerik konusunda yapılan çalışmalarda, prosedürel adaletin bir sistemin veya kurumların değerlendirilmesi amacıyla diğer adalet türlerine göre daha mantıklı bir ölçüt olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, kesin sonuçların değerlendirilmesi açısından dağıtımsal adalet, bu bağlamda daha uygun bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Örnek olarak, Tyler ve Caine, prosedürel adaletin yalnızca algılanış şekli ile ilgili bir değişken olduğunu belirtmişlerdir (Folger ve Konovsky, 1989: 115).

Dağıtım adaleti, kaynakların belli kriterlere göre adil bir şekilde paylaşılmasını ifade eder. Bu adalet anlayışında, kaynakların dağıtımı, kişilere orantılı paylar halinde yapılır ve bu paylar belirlenen standartlar, işlevsel kurallar ve hükümler doğrultusunda belirlenir. Dağıtım adaletinin amacı, her bireyin hak ettiği payı almasını sağlamak olup bu süreçte adil ve eşit bir yaklaşım benimsenir. Böylece, kaynakların dağılımı rastgele değil, belirli ölçütler ve prensipler çerçevesinde gerçekleşir (Cohen, 1987: 20). Kişiler hak ettiklerini düşündükleri ücret, statü, sosyal haklar, primler gibi durumlarının adaletli olup olmadığını olumlu ya da olumsuz algılayabilirler. Kendilerini elindekilerle başkalarının elinde olanları kıyaslayabilirler ve sonuç olarak haksızlığa uğradıklarını düşünebilirler. Söz konusu bu düşünceler bireylerin duygularına, tavır ve davranışlarına yansır. Dağıtım adaletinde belirleyici unsur, kişilerin dağıtılıyor olan kaynakların adil şekilde pay edildiğinin şüphe duymadan düşünmelerinin sağlanmasıdır (Özdevecioğlu, 2003: 78).

3.2.3. Etkileşimsel Adalet

Bazı araştırmacılar, organizasyonel performansı ve çalışanların eylemlerinin temelindeki nedenleri kavrayabilmek için konuyu çeşitli perspektiflerden incelemenin yararlı olduğunu öne sürmektedirler. Bies'in gerçekleştirdiği araştırma, örgütlerdeki adalet dinamiklerinin karmaşıklığını ve derinliğini anlamak adına, adaletsizliğe yol açan olayların incelenmesinin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bies, adaletsizliğe neden olan çeşitli durumların anlaşılması gerektiğini belirtirken, bu olayları dört ayrı kategoriye ayırarak sistematik bir yaklaşım sergilemektedir. Bu kategoriler ise, adalet dinamiklerinin daha iyi kavranabilmesi için önemli bir çerçeve sunmaktadır (Eisenberger, 1986: 501);

- a. Onur zedeleyici değerlendirmeler,
- b. Yanıltma (dolandırıcılık),
- c. Mahremiyete müdahale,
- d. Nezaketsizlik.

Kişiler arası ilişkilerde bu kategorilere dâhil olan davranışların meydana gelmesi, olayların adaletsizlik olarak değerlendirilmesine sebep olmaktadır. Bu durum, etkileşimsel adaletle hakkında yapılan çalışmaların sayısının artması ve sonuç olarak bulguların teorik yapıyı desteklemesiyle sonuçlanmakta ve dolayısıyla etkileşimsel adaletin literatürdeki konumunu güçlendirmektedir (Ateş, 2004; 26).

Etkileşimsel adalet, örgüt içindeki bireyler arası ilişkilerin kalitesini ifade etmektedir. Prosedürel adaletle ilgili algıların, kazanımların dağıtım aşamasında veya anlaşma olmama halinde çözümde kullanılan resmi süreçlerin dışında çeşitli faktörlerden etkilendiğini ortaya koyan Greenberg, etkileşim adaletini prosedürel adaleti tamamlayıcı bir kavram olarak değerlendirmiştir (Özen, 2003: 192). Etkileşimsel adalet, örgütsel ödüllendirme süreçlerinde prosedürel adalet çıktılarının kıyaslanması amacıyla kullanılmaktadır. Bu bağlamda, etkili bir karar alma mekanizmasının işler hale gelmesi için güçlü bir bilgilendirme sisteminin oluşturulması, bireylere önemli fırsatlar sunarak, adalet algılarını olumlu yönde etkilemektedir (Lee, 1999: 133).

Prosedürel adaletle dair algıları şekillendiren ilk unsur, karar vericinin kararlardan etkilenmiş olan bireylere karşı sergilediği tutumlardır. Bireyler, kendilerine karşı sergilenen bu tutumları, örgüt içindeki adaletin bir göstergesi olarak değerlendirdikleri için dürüstlük, nazik davranış, dinleme ve birey haklarına saygı gösterme gibi tutumlar, bireylerin adaletle yönelik yargılarında belirleyici unsurlar haline gelebilir. Bu bağlamda, karar vericinin sergilediği tutumlar, bireylerin adalet algısını doğrudan etkileyen önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Lind, 2001).

Prosedürel adalet algısını etkileyen ikinci bir faktör ise, karar alıcının aldığı kararlar hakkında yaptığı açıklamalardır. Eğer bireylere makul ve anlaşılır açıklamalar sunulursa, karşılaştıkları olumsuz durumlar karşısında alınan kararların adil olduğu düşüncesine kapılmaları daha olası hale gelir. Bu şekilde, bireyler, kararların arkasındaki mantığı anladıkça, karşılaştıkları zorluklara daha olumlu bir gözle yaklaşma eğilimi gösterirler (Özen, 2003).

Diğer yandan, etkileşimsel adalet, organizasyonel vatandaşlık davranışlarını anlamak için kritik bir değişken olarak karşımıza çıkar. İdari ve organizasyonel taahhütlere duyulan güven, denetim süreçlerinin meşrulaştırılmasını da sağlamaktadır. Örneğin, işyeri ortamında sigara içme yasağının kabul edilmesi, olası sürtüşmelerin engellenmesi, personel hırsızlığının önüne geçilmesi ve müşteri şikayetlerine yönelik tutumlar gibi konularda, çalışanlar yalnızca kendi kişisel çıkarlarını düşünmekle kalmayıp, aynı zamanda iş arkadaşlarının ve yöneticilerin

çıkarlarını da dikkate alacaklardır. Bu durum, örgütsel bağlılık ve iş birliğini güçlendirirken, organizasyonel hedeflere ulaşma konusunda da önemli bir katkı sağlar (Bies, 2001: 92-93).

3.3. Örgütsel Adalet ve Güven İlişkisi

Adalet kavramı, örgütsel davranış ve sosyal psikolojinin temel değişkenlerinden biri olup, bu alanlarda yapılan çalışmalar adalet ve örgütsel adaletin çalışanların motivasyon düzeylerini, örgüte olan bağlılıklarını, iş performanslarını ve iş tatminlerini arttırmada önemli etkiler yarattığını göstermektedir. Çalışanların, içinde buldukları örgüte yönelik adalet algıları, örgüt açısından hem kısa vadede hem de uzun vadede çok sayıda sonuç doğurmaktadır. Adalet algısının oluşturduğu en önemli çıktılardan birisi çalışanların doğrudan yöneticilerine karşı spesifik bir güven duygusu beslemelerini sağlarken aynı zamanda genel anlamda üst yönetim ve iş arkadaşlarına duydukları güveni de artırıcı bir etki yaratmasıdır (Günaydın, 2001: 1).

Güven, şirketlerin operasyonel etkinliklerini artırmak amacıyla kontrol sistemlerinin kritik önemini vurgulamakta ve aynı zamanda bürokratik yapıların sebep olduğu maliyetleri en aza indirmeye yönelik stratejiler geliştirmekte, bu sayede yönetim süreçlerinin daha akıcı hale gelmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca, bilgi paylaşımını teşvik etmesi sayesinde organizasyon içinde iletişimin güçlenmesine yardımcı olmakta, bu durum da çalışanlar arasında daha sağlıklı bir etkileşim ve iş birliği ortamı yaratmaktadır. Öte yandan, güvenin sağladığı olumlu etki ile şirket içerisindeki olumsuz veya zararlı davranışların minimize edilmesi, bölünmelerin ve çatışmaların önlenmesine katkıda bulunmakta, bu da genel işleyişin daha uyumlu hale gelmesine zemin hazırlamaktadır. Sonuç olarak, alınan kararlar açısından şirketin geleceğiyle ilgili belirsizliklerin azaltılması, organizasyonun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmakta ve tüm çalışanların ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmesini sağlamaktadır (Günaydın, 2001: 1).

Güven, tüm kurumların, bireylerin arasındaki kazançların tekrarlanmış biçimlerde değişimini ifade edilir ve hayati derecede önemi olan bir ögedir. Bu durum ilişkilerin sağlıklı olarak sürdürülmesi için kritik bir rol oynamaktadır. Savunmasızlık ve risk, ekonomik veya sosyal mübadele süreçlerine dâhil olan tüm çalışanlar için kaçınılmaz bir gerçeklikken, örgütsel ilişkiler bağlamında hem örgütün kendisi hem de bireyler, savunmasızlık ve çeşitli risk halleriyle karşılaşmakta ve bu durum, organizasyonel dinamikleri etkileyerek güven ortamının oluşumunu zorlaştırmaktadır (Özen, 2003: 197). Pratikte bu risklerin tanımlaması yapılmadan önce, onaylanmış iş tanımlarına ihtiyaç duyulması son derece önemlidir; ancak pratikte oldukça nadir karşılaşılan bu tanımlamalar, toplumsal değişimleri belirleyen ve

şekillendiren temel kavramlar arasında yer almaktadır. Bu tanımlamaların taşıdığı önem, organizasyonel destek sağlanması, iş birliği geliştirilmesi ve en alt kademedeki çalışanlardan üst düzey yöneticilere kadar her düzeyde kaliteli ilişkilerin tesis edilmesi açısından hayati bir gereklilik arz etmektedir. Dolayısıyla, bu tanımlamalar olmaksızın, sağlıklı bir çalışma ortamı ve etkili bir iletişim ağı oluşturmak son derece güçleşecektir (Greenberg, 1990).

Güvenilirliği tespit etmek amacıyla, değişim dönemlerinde önemli bir rol oynayan sembolik unsur, organizasyonel adalet olarak karşımıza çıkmaktadır ve üç farklı bakış açısı sunmaktadır. Adaleti dağıtan unsurlar, özellikle verilecek kararların sonuçlarına odaklanmalı ve bu bağlamda tekrardan yapılanma süreçlerinin etkilerini dikkate almalıdır. Prosedürel adalet ise, kararların alınmasında izlenen süreçlerin adilliği ile ilgili olup bu durum, işten çıkarılan ve işe devam eden personel arasında nasıl bir denge kurulduğunu da içermektedir.

Organizasyonlarda çalışanlar ve denetçiler arasında yüksek güvenler oluşturmanın yolu olarak, prosedürel adaletin olumlu etkilerini araştırmışlardır. Bu bağlamda, ilk yapılması öncelikle kararlar neticesinde olumsuz etkilenmiş olan işgörenle ilgilenmek ve onları önyargılarından arındırmak olarak belirlenmiştir. Aynı zamanda, uygulamaların tutarlı bir şekilde sürdürülmesi, bilgi veya haberlerin doğruluk derecesinin iyi bir şekilde ölçülmesi ve bu doğrultuda bilgilendirme yapılması, başarı için etik ve ahlaki ve standartlara uygun bir biçimde davranılması, az sayıda seçeneğin çoğaltılmasına odaklanması da gereklidir. Bu unsurların hayata geçirilmesiyle, güvensizlik ne denli azaltılırsa, örgüt havası da buna paralel olarak olumlu bir değişim sürecine girecektir (Searle, 2004: 710).

Örgütsel alanda gerçekleştirilen kapsamlı araştırmaların uygulama kısmında, çalışanların adalet için olumlu algılarının, yöneticilere duydukları güvenle son derece güçlü bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, adil uygulamaların güveni artıran kritik unsurlardan biri olduğu görüşü, özellikle Butler tarafından öne sürülmüş ve diğer birçok araştırmacı tarafından da desteklenmiştir. Prosedürel adalet ile dağıtımsal adalet arasında bir ayırım yapılması gerektiğinde, prosedürel adaletin ekonomik mübadeledeki adillik üzerine yapılan yargılamalarda genellikle tipik bir ölçüt olarak kabul edildiği ifade edilebilir, bu da onu önemli kılmaktadır. Diğer taraftan, ekonomik değişimin katkı oranının kar elde etme koşuluna bağlı olması, güvenin yalnızca dağıtım adaleti algısına dayanarak gelişmesine katkıda bulunmayabilir ; zira güven oluşumu, tarafların sorumluluklarını yerine getirme yönündeki hisleri ve bu süreçte sergiledikleri tutarlılık ile ilgili somut kanıtlara ihtiyaç duymaktadır (Lee, 1999).

Bu durum, tecrübeler ve karar verme süreçlerinin güvenilirliğine dair önemli ipuçları sunmakta ve bu ipuçları, çalışanların organizasyondaki güven algısını şekillendirmektedir. Bu

tür karar verme sürecinde, doğru bilgilere erişebilmek amacıyla prosedürlerin içeriğini bilmek son derece önemlidir; bu bilgi, mevcut prosedürlerin şu anki durumu ve gelecekteki olasılıkları açısından, kararların adilliğine olan inançlarının test edilmesini sağlayacak ve aynı zamanda çalışanların etkileşimsel adaletin nasıl işlediğine dair doğrudan tanıklık etme fırsatını sunacaktır. Çalışanların prosedürler hakkında bilgi sahibi olmaları, çalışma ilişkileri içerisinde bir güven ortamı yaratırken, bu güven ortamı da olumlu algıların ortaya çıkmasına önemli bir katkı sağlayacaktır (Özen, 2003: 197).

Adalet teorisinin en temel ve eşsiz unsuru, genel bir çerçeveye içinde adil muameleyi çalışanlara hissettirmek olup bu bağlamda bire bir etkileşimin sağlanması, adil uygulamaların hayata geçirilmesi açısından son derece kritik bir anahtar görevi üstlenmektedir. Bu sonuçlara ulaşabilmek için, bilişsel olarak adil bir yargılama sürecine başvurmanın gerekliliği oldukça belirgindir; zira adil yargılamayı desteklemek, araştırmalara göre, kişiler arasındaki güvenin temsilci şeklinde tayin edilmesi anlamına gelmektedir. Organizasyonun otoritesine dair, bir bireyin güvenilirliği hakkında sahip olduğu en küçük bilgi dahi, sezgisel adalet teorisinin oluşturulmasına katkıda bulunmakta ve bu durum, organizasyon içindeki güven algısını güçlendirmektedir. Ayrıca, birisinin adaletle ilgili meselelerde özellikle özenli ve hassas olması, yalnızca kişisel güveni pekiştirmekle kalmayıp, aynı zamanda organizasyonel bağlamda da güven duygusunu artıran önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Lind, 2001: 68).

Prosedürel adalet, performans değerlendirmesi maddi olanaklar, terfi, ücret, iş koşulları ve gibi faktörlerin tespit edilmesi ve ölçülmesinde kullanılan yöntemler, politika ve süreçlerin adillik derecesidir. Bu bağlamda, örneğin, performans ödüllерinin dağıtımındaki adilliği, dağıtımcı adalet kavramının merkezine yerleştirirken, aynı zamanda bu ödüllerin belirlenmesinde uygulanan yöntemlerin adilliği de prosedürel adaletin kapsamını oluşturmakta ve bu iki kavram arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir. Ücretle ilgili bir karar alınırken, liderin veya organizasyonun izlediği politikaların ve prosedürlerin hangi ölçülerde adil olduğunun yanı sıra, bu prosedür veya politikalara çalışanların ne ölçüde güvendiği, prosedürel adalet kavramının temel unsurlarını teşkil etmekte ve bu durum, organizasyondaki güven algısını derinleştirmektedir (Lee, 1999).

Prosedürel adalet, daha geniş bir kapsam ve derin bir manaya sahip olarak özellikle örgütsel düzeyde büyük bir öneme sahipken, dağıtımcı adalet ise kişisel düzeydeki sonuçlarla, örneğin maaş gibi unsurlarla doğrudan bağlantılıdır. Bununla birlikte, dağıtımcı adaletin tespiti bakımından prosedürel adaletin örgüt yönetimi ve başarısı üzerindeki rolü çok büyüktür. Zira prosedürel adalet, var olan süreçlerin hangi ölçüde adil olduğuna dair

değerlendirmeleri içeren biçimsel unsurların yanı sıra, bu süreçlerin nasıl hayata geçirildiğini ve karar veren kişilerin tutumlarını ifade eden etkileşimsel adalet kavramını da kapsamaktadır. Bu adalet türünün hem yapısal hem de kişilerarası bileşenleri, algılanan güven üzerinde belirleyici bir etki yaratabilmekte ve bu durum, organizasyon içindeki ilişkilerin karakterini doğrudan etkileyerek genel örgütsel atmosferin oluşumuna katkıda bulunmaktadır (Doğan, 2002; 72).

Yapısal olarak adil olan prosedürler hem örgüt sistemine hem de bu sisteme dahil olan temsilcinin yani karar alıcının bireylere yönelik güvenin tesis edilmesine imkan verirken, bu durumun aksine adil olmayan prosedürler, çalışanlar arasında kazanımların adil bir şekilde dağıtılmayacağına dair bir güvensizlik hissiyatına yol açabilmektedir. Bu durumda, yöneticiler adil prosedürlere dayanan tutumlar sergiledikleri ölçüde güvenilir olarak algılanacak ve bu durum, örgütsel ilişkilerin sağlıklı bir şekilde ilerlemesine ve güven ortamının oluşturulmasına önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla, adalet algısının güçlenmesi, genel iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde de olumlu etkiler yaratacaktır (Özen, 2003: 200).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL ADET VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ÜZERİNE ETKİSİ: MANAVGAT'TAKİ OTEL İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, araştırmanın amacı, kullanılan araştırma yöntemi, kapsamı ve sınırlılıkları, veri toplama araçları, evren ve örneklem, verilerin analiz süreci ve analiz sonuçlarına ilişkin detaylı bilgilere yer verilmiştir. Bu bilgiler, araştırmanın temel çerçevesini oluşturmakta ve elde edilen verilerin geçerliliğini, güvenilirliğini ve kapsamını değerlendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, araştırma sürecinin her aşaması açıklanarak, elde edilen bulguların nasıl analiz edilip yorumlanacağına dair bir çerçeve sunulmaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı

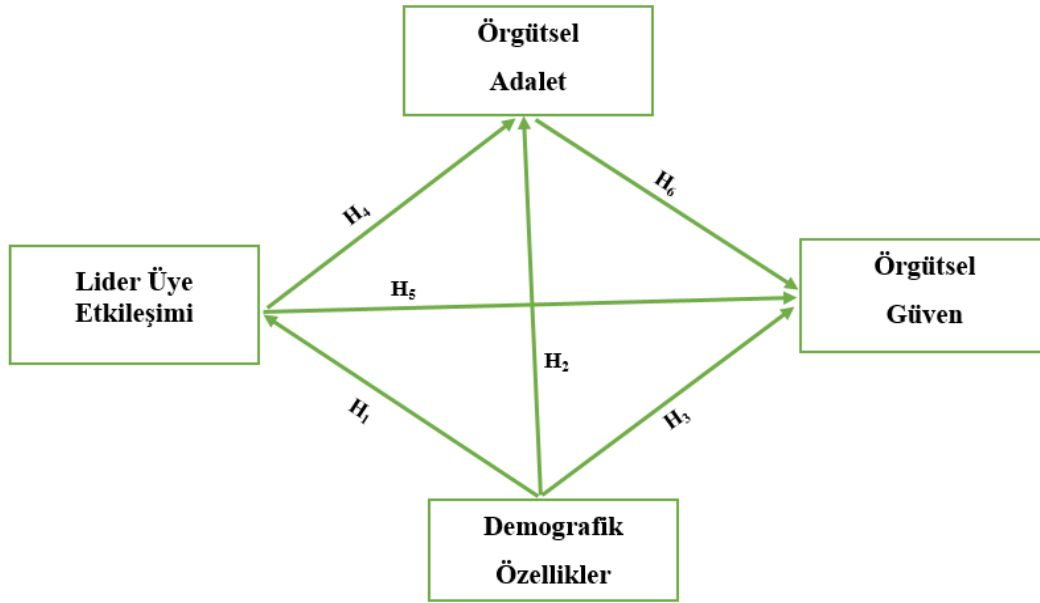
Bu araştırmanın temel amacı insanoğlunun ana düşüncelerine yön veren adalet, güven ve liderlik kavramını örgütsel çerçevede ele alarak aralarındaki ilişkiyi ve etkileri ortaya koymaktır. Bu bağlamda araştırmanın alt amaçları şöyledir;

- *Demografik özelliklerine göre lider üye etkileşim düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığının,*
- *Demografik özelliklerine göre örgütsel adalet düzeyleri farklılaşp farklılaşmadığının,*
- *Demografik özelliklerine göre örgütsel güven düzeyleri farklılaşp farklılaşmadığının,*
- *Lider üye etkileşiminin örgütsel adalet algısı üzerinde etkisinin,*
- *Lider üye etkileşiminin örgütsel güven algısı üzerinde etkisinin,*
- *Örgütsel adalet algısının örgütsel güven algısı üzerinde etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.*

4.2 Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Bu çalışmada lider üye etkileşiminin örgütsel adalet ve örgütsel güven üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca örgütsel adaletin örgütsel güven üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bunun yanı sıra katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, gelir, eğitim durumu gibi

demografik özelliklerine göre lider üye etkileşim, örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri karşılaştırılmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezleri ve modeli geliştirilmiştir:



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

H₁: Katılımcıların demografik özelliklerine göre lider üye etkileşim düzeyleri farklılaşmaktadır.

H₂: Katılımcıların demografik özelliklerine göre örgütsel adalet düzeyleri farklılaşmaktadır.

H₃: Katılımcıların demografik özelliklerine göre örgütsel güven düzeyleri farklılaşmaktadır.

H₄: Lider üye etkileşiminin örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Lider üye etkileşiminin örgütsel güven algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₆: Örgütsel adalet algısının örgütsel güven algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.3. Araştırmanın Ana kütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesi Antalya Manavgat destinasyonunda çalışan konaklama personelinin tamamıdır. Manavgat destinasyonunda güncel veriler değerlendirildiğinde toplam yatak kapasitesinin 183.706 olduğu belirlenmiştir. Çetiner (1983)'e göre bir destinasyonda çalışan sayısı yatak kapasitesi 1.1 olarak hesaplanmaktadır. Bu formül ile çalışmanın ana kütlesi 202.000 çalışanın olduğu söylenebilir. %95 güven seviyesinde örneklemden kaynaklanan hata payı için 384 kişi olarak belirlenmiştir. Bu amaçla kolayda örnekleme yöntemiyle birincil veri kaynağı olarak Antalya'nın Manavgat destinasyonunda

çalışan 393 otel personeline ulaşılmıştır. Söz konusu 393 otel personeli çalışmanın örneklemdir. 202.000 evren ve 393 örneklem açısından bu çalışmanın örneklemden kaynaklanan hata payı %5'in altındadır.

4.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırma nicel yöntem tekniklerinden anket ile veri toplama yöntemi ile yapılmıştır. Buna göre birincil veri kaynaklarından üzerinden yapılmıştır. İlgili örneklemden anketler ile veri toplamada çevrimiçi olarak elde edilmiştir. İlk önce araştırmaya dâhil edilecek olan bireylerin kriterleri belirlenmiş ve anket soruları çevrimiçi ortama girilmiştir. Anket 4 (dört) bölümden oluşmaktadır (Ek 1). Bunlar;

1. Demografik özellikler formu,
2. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği,
3. Örgütsel Adalet Ölçeği,
4. Örgütsel Güven Ölçeği.

Demografik özellikler formu, otel çalışanlarının yaş, cinsiyet, gelir durumu, eğitim durumu, medeni durumu, kıdem, mevcut işletmedeki çalışma süresi için hazırlanmış 7 (yedi) adet sorudan oluşmaktadır.

Lider Üye Etkileşimi ölçeği, toplam 12 sorudan oluşmaktadır. Liden ve Maslyn (1998: 56) tarafından geliştirilen ve Çevrioğlu (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanıp güvenilirlik geçerlik çalışmaları yapılan tek boyutluk "Lider Üye Etkileşimi Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin puanları madde puan toplamının madde sayısına bölünmesi ile elde edilmektedir.

Örgütsel Adalet Ölçeği toplam 10 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel Adalet Ölçeği Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş ve Yıldırım (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Söz konusu ölçek Hekim (2019) tarafından yeniden geçerliliği sınanmış ve bu ölçek bu çalışmada kullanılmıştır.

Örgütsel Güven Ölçeği toplam 12 sorudan oluşmaktadır. Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen ve Tüzün (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 7'li likert 12 sorudan oluşan örgütsel güven envanterinin kısa formu kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin bu çalışmada ve Türkçe'ye uyarlanan araştırmalardaki Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 4.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlikleri

| Ölçekler | Madde Numaraları | Ölçek Cronbach's Alpha |
|----------------------|------------------|------------------------|
| Lider Üye Etkileşimi | 1-12 | .974 |
| Örgütsel Adalet | 1-10 | .968 |
| Örgütsel Güven | 1-12 | .967 |

Tablo 4.1’de çalışmada kullanılan lider üye etkileşimi, örgütsel adalet ve örgütsel güven ölçeklerin güvenirliklerine yer verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde araştırmada kullanılan lider üye etkileşimi, örgütsel adalet ve örgütsel güven ölçeklerinin “yüksek güvenilir” düzeyde (>.80) olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda yüksek güvenilirlik, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği açısından olumlu bir gösterge olarak değerlendirilebilir.

4.5. Araştırmanın Verilerinin İstatistiksel Analizi

Bu araştırmada lider üye etkileşiminin örgütsel adalet ve örgütsel güven üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada otel çalışanlarının cinsiyet, medeni durum yaş, gelir durumu, eğitim durumu, kıdem gibi demografik özelliklerine göre lider üye etkileşim, örgütsel Çalışmada -betimsel tarama modelinden yararlanılmıştır. başvurulmuştur.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan Lider üye etkileşimi, örgütsel adalet ve örgütsel güven ölçeklerinden elde edilen puanların normal dağılım gösterme durumu, basıklık ve çarpıklık değerleri dikkate alınarak incelenmiştir. George ve Mallery (2010)'ye göre; çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2,0 ile -2,0 arasında, Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre ise +1,5 ile -1,5 arasında olması durumunda, verilerin normal dağıldığı kabul edilmekte ve parametrik testlerin geçerli ve güvenilir sonuçlar vereceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda, araştırmada kullanılan ölçeklerin ve boyutların basıklık ve çarpıklık değerleri +2,0 ile -2,0 arasında olduğundan, çalışmada parametrik testler olarak bağımsız iki grup T-testi, One-way ANOVA varyans testi, Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi uygulanmıştır.

4.6. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımlarına Ait Olan Bulgular

Tablo 4.2.'de çalışanlarının demografik bilgilerine yer verilmiştir.

Tablo 4.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar

| | Özellikler | n | % |
|---------------|-----------------|-------|------|
| Cinsiyet | Kadın | 216 | 55,0 |
| | Erkek | 177 | 45,0 |
| Yaş | 25 yaş ve altı | 48 | 12,2 |
| | 26-35 yaş arası | 99 | 25,2 |
| | 36-50 yaş arası | 186 | 47,3 |
| | 51 yaş ve üzeri | 60 | 15,3 |
| Medeni Durumu | 141 | 35,9% | 141 |
| | 252 | 64,1% | 252 |

Tablo 4.2 (Devam). Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar

| | | | |
|--------------------------------|---------------------|-----|------|
| Eğitim | İlköğretim | 60 | 15,3 |
| | Ortaöğretim | 108 | 27,5 |
| | Önlisans | 66 | 16,8 |
| | Lisans | 126 | 32,1 |
| | Lisansüstü | 33 | 8,4 |
| Gelir | 17500 TL ve daha az | 12 | 3,1 |
| | 17501-25000 TL | 135 | 34,4 |
| | 25001-35000 TL | 93 | 23,7 |
| | 35001-50000 TL | 90 | 22,9 |
| | 50001 TL ve üstü | 63 | 16,0 |
| Kıdem | 1 yıldan az | 102 | 26,0 |
| | 1-5 yıldan az | 120 | 30,5 |
| | 5-10 yıldan az | 93 | 23,7 |
| | 10 yıl ve üzeri | 78 | 19,8 |
| Mevcut Şirketteki Çalışma Yılı | 1 yıldan az | 30 | 7,6 |
| | 1-5 yıldan az | 66 | 16,8 |
| | 5-10 yıldan az | 102 | 26,0 |
| | 10 yıl ve üzeri | 195 | 49,6 |

Tablo 4.2.'den anlaşılacağı üzere araştırma katılımcılarının demografik özelliklerine bakıldığında, cinsiyet, yaş, eğitim, gelir, kıdem ve mevcut şirketteki çalışma yılı gibi çeşitli faktörlerin dengeli bir dağılım gösterdiği görülmektedir. Cinsiyet dağılımı açısından kadınlar

%55 ile erkeklerden (%45) daha fazla yer almakta, bu da katılımcıların cinsiyet bakımından genel bir dengeye sahip olduğunu göstermektedir. Yaş gruplarına bakıldığında, katılımcıların büyük bir kısmı 36-50 yaş arası (%47,3) olup, orta yaş grubunun daha belirgin olduğunu söylemek mümkündür. Eğitim düzeyine bakıldığında, katılımcıların çoğunluğunun lisans (%32,1) ve ortaöğretim (%27,5) seviyesinde eğitim aldığı görülmektedir. Gelir dağılımında ise katılımcıların çoğu 17501-25000 TL arasında gelir elde etmekte (%34,4), ancak daha yüksek gelir gruplarına ait bireylerin oranı görece düşük kalmaktadır. Kıdem açısından, katılımcıların büyük bir kısmı 1-5 yıl arasında deneyime sahipken (%30,5), mevcut şirketteki çalışma yılı dağılımı da benzer şekilde, katılımcıların neredeyse yarısı 10 yıldan fazla bir süredir aynı şirkette çalışmaktadır (%49,6). Bu veriler, katılımcıların iş deneyimi bakımından oldukça tecrübeli olduklarını ve genel olarak orta yaşlı, eğitilmiş ve orta gelirli bir grup oluşturduklarını göstermektedir.

4.7. Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Ölçeklerinden Alınan Puanların Dağılımına İlişkin Bulgular

Otel çalışanlarının Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Ölçeği ifadelerinin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir (Tablo 4.3.).

Tablo 4.3. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği İfadelerinden Aldıkları Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

| NO | İfadeler | X | s.s. |
|----|--|--------|---------|
| 1 | Birlikte çalıştığım müdürümü, kişi olarak beğenirim. | 3,4962 | 1,25178 |
| 2 | Birlikte çalıştığım müdürüm insanların arkadaş olmak isteyeceği bir kişidir. | 3,3588 | 1,20629 |
| 3 | Müdürüm ile çalışmak memnuniyet vericidir | 3,5191 | 1,16289 |
| 4 | Müdürüm konu hakkında tam bilgisi olmasa bile, benim iş ile ilgili davranışlarımı savunur. | 3,2519 | 1,25769 |
| 5 | Müdürüm başkaları tarafından eleştirildiğimde, beni savunur. | 3,3130 | 1,20003 |
| 6 | Müdürüm istemeden bir hata yaptığımda, beni diğerlerine karşı savunur. | 3,2901 | 1,24020 |
| 7 | Müdürümün sağladığı destek ve kaynaklar, olması gerekenden fazladır. | 3,1985 | 1,18937 |
| 8 | Müdürümün iş ile ilgili hedeflerine ulaşmak için olması gerekenden daha fazla çaba gösteririm. | 3,4885 | 1,24560 |
| 9 | Gerektiğinde müdürüme yardım etmek için çok çalışmayı sorun etmem. | 3,3893 | 1,30094 |
| 10 | Müdürümün iş hakkındaki bilgi düzeyini beğenirim. | 3,4733 | 1,31122 |
| 11 | Müdürümün iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerine saygı duyarım. | 3,5573 | 1,27472 |
| 12 | Müdürümün mesleki becerisini takdir ederim | 3,5038 | 1,28198 |

Tablo 4.3.'te Lider Üye Etkileşimi Ölçeği'ne ait ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde, katılımcıların çoğunlukla müdürleriyle olan ilişkilerinde olumlu bir tutum sergiledikleri ve bu ilişkilerden memnun oldukları görülmektedir. Genel olarak, ifadelerin ortalama puanları 3,2 ile 3,6 arasında değişmekte, bu da katılımcıların liderlerine yönelik olumlu ancak bazen kararsız bir tutum sergilediklerini gösterir. Özellikle "Müdürümün iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerine saygı duyarım" ifadesi, 3,5573 ortalama puanla en yüksek değeri alırken, "Müdürümün sağladığı destek ve kaynaklar, olması gerekenden fazladır" ifadesi ise 3,1985 ile en düşük ortalama puanı almıştır.

Standart sapma değerlerine bakıldığında ise, çoğu ifade geniş bir yayılım olduğu ve katılımcılar arasında belirli bir tutarsızlığın olduğu söylenebilir. Örneğin, "Müdürümün iş hakkındaki bilgi düzeyini beğenirim" ifadesinde 1,31122 gibi yüksek bir standart sapma gözlemlenirken, diğer bazı ifadelerde ise sapmalar nispeten daha düşük kalmaktadır. Bu, bazı katılımcıların müdürleriyle olan ilişkilerinde daha belirgin memnuniyet gösterirken, bazılarının bu konuda daha temkinli ve kararsız olduklarını yansıtabilir. Sonuç olarak, Lider üyee etkileşiminin katılımcılar arasında genel olarak olumlu bir izlenim bıraktığı ancak bireyler arasında farklı algıların da bulunduğu söylenebilir.

Tablo 4.4. Örgütsel Adalet Ölçeği İfadelerinden Aldıkları Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

| NO | İfadeler | X | s.s. |
|----|---|--------|---------|
| 1 | Kurumumdaki çalışma programım adildir. | 3,3282 | 1,22751 |
| 2 | Kurumumdaki iş yükümü adil buluyorum | 3,1756 | 1,29450 |
| 3 | Kurumumda yapılan personel ödüllendirmelerini adil buluyorum. | 2,8092 | 1,21920 |
| 4 | Kurumumda alınan kararlar, tarafsız ve adil bir şekilde alınır. | 3,0916 | 1,28244 |
| 5 | Kurumumda personele yönelik bilgilendirmeler adil bir biçimde yapılır. | 3,1756 | 1,24015 |
| 6 | Kurumumda çalışanlara yönelik kararların uygulanmasında tutarlılık vardır. | 3,0916 | 1,28839 |
| 7 | Kurumumda itiraz hakkı tanınmakta ve adil bir itiraz mekanizması işletilmektedir. | 3,1298 | 1,19564 |
| 8 | Kurumumda yöneticiler işimle ilgili kararlar alırken bana anlayışla davranırlar. | 3,2137 | 1,24340 |
| 9 | Kurumum tüm çalışanların özlük haklarına saygı gösterir. | 3,2824 | 1,25117 |
| 10 | Kurum yöneticilerimiz, kurum ile ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok şeffaf bir şekilde açıklar. | 3,1145 | 1,22875 |

Tablo 4.4.'te Örgütsel Adalet Ölçeği'ne ait ifadelerin ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında, katılımcıların genel olarak örgütsel adaletle ilgili algılarının olumlu olduğu ancak bazı konularda daha kararsız oldukları görülmektedir. İfadelerin ortalama

puanları, 2,8 ile 3,3 arasında değişmekte, bu da katılımcıların örgütsel adaletin farklı boyutlarında karışık bir tutum sergilediklerini ortaya koymaktadır. En yüksek ortalama puanı, "Kurumumdaki çalışma programım adildir" ifadesi (3,3282) alırken, "Kurumumda yapılan personel ödüllendirmelerini adil buluyorum" ifadesi 2,8092 ile en düşük ortalama puanı almıştır. Bu durum, katılımcıların ödüllendirme süreçleri konusunda daha düşük bir tatmin seviyesine sahip olduklarını gösteriyor.

Standart sapmaların yüksekliği, katılımcılar arasında örgütsel adalet algısının farklılıklar gösterdiğini işaret etmektedir. Örneğin, "Kurumumdaki iş yükümü adil buluyorum" ifadesinde 1,29450 gibi bir standart sapma değeri, katılımcıların iş yükü konusunda oldukça çeşitli görüşlere sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, "Kurumumda alınan kararlar, tarafsız ve adil bir şekilde alınır" ifadesindeki 1,28244'lük standart sapma, adaletin karar alma süreçlerinde daha tutarsız algılandığını göstermektedir. Ancak, "Kurumum tüm çalışanların özlük haklarına saygı gösterir" ifadesinde 1,25117'lik bir sapma, çalışanların özlük hakları konusunda daha tutarlı bir algıya sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 4.5. Örgütsel Güven Ölçeği İfadelerinden Aldıkları Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

| NO | İfadeler | X | s.s. |
|----|--|--------|---------|
| 1 | Çalıştığım oteldeki kişiler görüş alışverişinde doğruyu söyler | 3,0916 | 1,34648 |
| 2 | Çalıştığım oteldeki yöneticiler müzakere yapılan konularda yükümlülüklerine uyarlar | 3,2366 | 1,22370 |
| 3 | Çalıştığım otel itimat edilir bir kurumdur | 3,3130 | 1,29806 |
| 4 | Çalıştığım oteldeki insanlar diğerlerinin haklarına saygı duyar | 3,1832 | 1,26653 |
| 5 | Çalıştığım otelin yöneticileri üzerinde baskı kurmaya çalışmazlar | 3,1603 | 1,21103 |
| 6 | Çalıştığım otelin problemlerimizden faydalandığını düşünüyorum | 2,7176 | 1,24504 |
| 7 | Çalıştığım otelin çalışanlarının adilce fikirlerini değerlendirdiği fikrindeyim | 3,0305 | 1,19270 |
| 8 | Çalıştığım otelin vaatlerini yerine getireceğini düşünüyorum | 3,0763 | 1,28939 |
| 9 | Çalıştığım otel çalışanlarını yanlış yönlendirmez | 3,1832 | 1,27856 |
| 10 | Çalıştığım otelin yöneticileri verdiği tüm sözleri tutar | 3,1221 | 1,25574 |
| 11 | Çalıştığım otelin çalışanıyla ortak beklentilerini adilce müzakere ettiklerini düşünüyorum | 3,1145 | 1,19720 |
| 12 | Çalıştığım otelin kişilerin üstün yönlerini belirleyerek avantaj sağladığını hissediyorum | 3,0076 | 1,17692 |

Tablo 4.5.'te Örgütsel Güven Ölçeği'ne ait ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde, katılımcıların genel olarak çalıştıkları otelin güvenilirliği konusunda

olumlu fakat kararsız bir tutum sergiledikleri gözlemlenmektedir. İfadelerin ortalama puanları, genellikle 2,7 ile 3,3 arasında değişmektedir. En yüksek ortalama puanı "Çalıştığım otel itimat edilir bir kurumdur" ifadesi (3,3130) alırken, en düşük ortalama puan ise "Çalıştığım otelin problemlerimizden faydalandığımı düşünüyorum" ifadesine aittir (2,7176). Bu durum, katılımcıların çalıştıkları kurumun güvenilirliğine dair genel bir güven duyduklarını ancak bazı konularda, özellikle kurumun çalışanlarıyla ilgili davranışları ve vaatlerini yerine getirme noktasında endişelerinin olduğunu göstermektedir.

Standart sapma değerleri de dikkatlice incelendiğinde, katılımcılar arasında güven algısının çeşitliliği dikkat çekmektedir. Özellikle "Çalıştığım oteldeki kişiler görüş alışverişinde doğruyu söyler" ifadesindeki 1,34648'lik standart sapma, katılımcıların bu konuda birbirinden farklı görüşlere sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Diğer yandan, "Çalıştığım otelin yöneticileri üzerinde baskı kurmaya çalışmazlar" ifadesindeki 1,21103'lük daha düşük bir sapma, yöneticilerin baskı yapmadığına dair görüşlerin daha tutarlı olduğunu göstermektedir.

Örgütsel güvenle ilgili en belirgin fark, katılımcıların otelin vaatlerini yerine getirme ve çalışanların haklarına saygı duyulması gibi konularda daha kararsız olmalarıdır. "Çalıştığım otelin vaatlerini yerine getireceğini düşünüyorum" ve "Çalıştığım otelin çalışanlarını yanlış yönlendirmez" ifadelerinde gözlemlenen yüksek standart sapmalar, katılımcılar arasında bu konularda ciddi görüş farklılıkları olduğunu gösteriyor. Sonuç olarak, katılımcılar genel olarak çalıştıkları oteli güvenilir bir kurum olarak görmekte ancak bazı süreçlerde ve çalışanlarla ilgili tutumlar konusunda farklı algılar ve kararsızlıklar mevcuttur. Bu da örgütsel güvenin her yönüyle aynı düzeyde algılanmadığını ve bazı alanlarda güvenin daha da güçlendirilmesi gerektiğini işaret etmektedir.

Tablo 4.6. Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Ölçeklerinin Normallik Dağılımı

| | n | Ortalama | Std. Sapma | Çarpıklık | Basıklık |
|----------------------|-----|----------|------------|-----------|----------|
| Lider Üye Etkileşimi | 393 | 3,4033 | 1,09633 | -,711 | -,459 |
| Örgütsel Adalet | 393 | 3,1412 | 1,09774 | -,206 | -,988 |
| Örgütsel Güven | 393 | 3,1031 | 1,06963 | -,268 | -1,085 |

Tablo 4.6.'da katılımcıların Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven düzeylerinin ortalamalarına yer verilmiştir. Sonuçlara bakıldığında Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven ölçeklerinin ortalamalarının benzer bir seviyede olduğu görülmektedir. Lider Üye Etkileşimi ortalaması 3,40, Örgütsel Adalet ortalaması 3,14 ve

Örgütsel Güven ortalaması ise 3,10 olarak belirlenmiştir. Bu, katılımcıların bu üç faktörle ilgili genellikle orta düzeyde bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. Lider Üye Etkileşimi biraz daha yüksek bir ortalamaya sahipken, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven ölçekleri arasında çok küçük bir fark bulunmaktadır. Bu, katılımcıların liderleriyle olan etkileşimlerini genellikle daha olumlu olarak değerlendirdiklerini, ancak örgütsel adalet ve güven konularında biraz daha kararsız olduklarını göstermektedir.

George ve Mallery (2010) ile Tabachnick ve Fidell (2013)'ye göre, bir veri setinin normal dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek için basıklık ve çarpıklık değerlerinin +2,0 ile -2,0 arasında olması gerektiği ifade edilmektedir. Bu durumda, çalışmada kullanılan ölçek ve boyutların çarpıklık ve basıklık değerlerinin belirtilen aralıkta olması, parametrik testlerin geçerli ve güvenilir sonuçlar vereceği anlamına gelir. Dolayısıyla, bu çalışmada parametrik analiz yöntemleri olarak bağımsız iki grup T-testi, One-way ANOVA varyans analizi ve Pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

4.8. Katılımcıların Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Ölçeklerinden Almış Oldukları Puanların Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi

Otel çalışanlarının Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Ölçeklerinin almış oldukları puanların demografik değişkenlere göre değişiklik gösterme durumları bu bölümde incelenmiştir.

Tablo 4.7. Cinsiyete Göre Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Puanlarının Karşılaştırılması

| Ölçekler | Gruplar | n | \bar{X} | Ss | T | P | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|---------|-----|-----------|-------|-------|--------------|-----------------|-------|-----|-------|-------|-------|--------------|-------|-----|-------|-------|----------------|-------|-----|-------|-------|-------|--------------|-------|
| Lider Üye Etkileşimi | Kadın | 216 | 3,630 | ,942 | 4,663 | 0,000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Erkek | 177 | 3,125 | 1,204 | | | Örgütsel Adalet | Kadın | 216 | 3,231 | 1,076 | 1,815 | 0,070 | Erkek | 177 | 3,030 | 1,115 | Örgütsel Güven | Kadın | 216 | 3,201 | 1,050 | 2,021 | 0,044 | Erkek |
| Örgütsel Adalet | Kadın | 216 | 3,231 | 1,076 | 1,815 | 0,070 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Erkek | 177 | 3,030 | 1,115 | | | Örgütsel Güven | Kadın | 216 | 3,201 | 1,050 | 2,021 | 0,044 | Erkek | 177 | 2,983 | 1,083 | | | | | | | | |
| Örgütsel Güven | Kadın | 216 | 3,201 | 1,050 | 2,021 | 0,044 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Erkek | 177 | 2,983 | 1,083 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tablo 4.7.'de cinsiyete göre Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven puan ortalamaları bağımsız t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven puan ortalamaları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Lider Üye Etkileşimi

ölçeğinde, kadın katılımcıların ($\bar{X} = 3,630$) erkeklere ($\bar{X} = 3,125$) kıyasla daha yüksek bir ortalama puan aldığı ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($t = 4,663$, $p < 0,001$) belirlenmiştir. Bu sonuç, kadın katılımcıların liderleriyle olan etkileşimlerini erkeklere göre daha olumlu değerlendirdiğini göstermektedir. Örgütsel Adalet ölçeğinde ise, kadınların ($\bar{X} = 3,231$) erkeklere ($\bar{X} = 3,030$) göre biraz daha yüksek bir ortalama puana sahip olmasına rağmen, bu farkın istatistiksel olarak %90 güven seviyesinde anlamlı olduğu ($t = 1,815$, $p = 0,070$) görülmektedir. Örgütsel Güven ölçeğinde ise, kadınlar ($\bar{X} = 3,201$) erkeklere ($\bar{X} = 2,983$) kıyasla daha yüksek bir puan almış ve bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t = 2,021$, $p = 0,044$). Bu durum, kadın katılımcıların örgütsel güveni erkeklere göre daha yüksek algıladığını göstermektedir.

Tablo 4.8. Medeni Duruma Göre Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Puanlarının Karşılaştırılması

| Ölçekler | Gruplar | N | \bar{X} | Ss | T | P |
|----------------------|---------|-----|-----------|-------|--------|-------------|
| Lider Üye Etkileşimi | Bekâr | 141 | 3,260 | 1,142 | -1,936 | ,054 |
| | Evli | 252 | 3,483 | 1,063 | | |
| Örgütsel Adalet | Bekâr | 141 | 2,906 | 1,031 | -3,210 | ,000 |
| | Evli | 252 | 3,272 | 1,113 | | |
| Örgütsel Güven | Bekâr | 141 | 2,897 | 1,077 | -2,881 | ,004 |
| | Evli | 252 | 3,218 | 1,049 | | |

Tablo 4.8.'de medeni duruma göre Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven puan ortalamaları bağımsız t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven puan ortalamaları medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p < 0,10$). Lider Üye Etkileşimi ölçeğinde, evli katılımcıların ($\bar{X} = 3,483$) bekâr katılımcılara ($\bar{X} = 3,260$) göre daha yüksek bir puan aldığı ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($t = -1,936$, $p = 0,054$) tespit edilmiştir. Bu sonuç, evli bireylerin liderleriyle etkileşimde daha olumlu bir algı sergilediklerini göstermektedir. Örgütsel Adalet ölçeğinde ise, evli katılımcılar ($\bar{X} = 3,272$) bekâr katılımcılara ($\bar{X} = 2,906$) kıyasla daha yüksek bir puan almış ve bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t = -3,210$, $p = 0,000$). Başka bir ifade ile evli bireylerin örgütsel adalet algısının bekârlara göre daha yüksektir. Son olarak, Örgütsel Güven ölçeğinde de evli katılımcıların ($\bar{X} = 3,218$) bekâr katılımcılara ($\bar{X} = 2,897$) göre daha yüksek bir güven algısına sahip olduğu ve bu farkın anlamlı olduğu ($t = -2,881$, $p = 0,004$) belirlenmiştir. Bu durum,

evli bireylerin örgütsel güveni daha yüksek algıladıklarını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, medeni durumun her üç ölçekte de anlamlı farklar yarattığı görülmektedir; evli katılımcılar, bekâr katılımcılara kıyasla Lider üye etkileşimi, örgütsel adalet ve örgütsel güven konularında daha olumlu algılar sergilemektedirler.

Tablo 4.9. Eğitim Durumuna Göre Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Puanlarının Karşılaştırılması

| Ölçekler | Gruplar | n | \bar{X} | Ss | F | P | Post HOC |
|----------------------|-----------------|-----|-----------|-------|-------|-------------|----------|
| Lider Üye Etkileşimi | İlköğretim (a) | 60 | 3,816 | 1,013 | 3,929 | ,004 | |
| | Ortaöğretim (b) | 108 | 3,175 | 1,309 | | | |
| | Önlisans (c) | 66 | 3,284 | 1,025 | | | |
| | Lisans (d) | 126 | 3,406 | ,935 | | | |
| | Lisansüstü (e) | 33 | 3,621 | ,985 | | | |
| Örgütsel Adalet | İlköğretim (a) | 60 | 3,465 | 1,262 | 2,662 | ,032 | |
| | Ortaöğretim (b) | 108 | 3,036 | 1,200 | | | |
| | Önlisans (c) | 66 | 2,890 | 1,004 | | | |
| | Lisans (d) | 126 | 3,164 | ,972 | | | |
| | Lisansüstü (e) | 33 | 3,309 | ,930 | | | |
| Örgütsel Güven | İlköğretim (a) | 60 | 3,450 | 1,141 | ,232 | ,765 | - |
| | Ortaöğretim (b) | 108 | 2,937 | 1,173 | | | |
| | Önlisans (c) | 66 | 3,053 | 1,041 | | | |
| | Lisans (d) | 126 | 3,109 | ,977 | | | |
| | Lisansüstü (e) | 33 | 3,090 | ,863 | | | |

Tablo 4.9.'da eğitim duruma göre Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven puan ortalamaları tek yönlü ANOVA testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Adalet puan ortalamaları eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p < 0,05$).

Lider Üye Etkileşimi ölçeğinde, eğitim düzeyine göre gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu ($F = 3,929$, $p = 0,004$) belirlenmiştir. POST-HOC test sonuçlarına göre, İlköğretim grubunun, Ortaöğretim, Önlisans, Lisans gruplarına göre daha yüksek bir puan aldığı ve bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ($P < 0,05$). Başka bir ifade ile ilköğretim düzeyindeki bireylerin Lider Üye Etkileşimi algılarının diğer eğitim gruplarına kıyasla daha yüksektir.

Örgütsel Adalet ölçeğinde de eğitim düzeyine göre anlamlı bir fark bulunmuştur ($F = 2,662$, $p = 0,032$). Post-hoc testine göre, İlköğretim grubunun, Ortaöğretim ve Önlisans gruplarına göre daha yüksek puanlar aldığı tespit edilmiştir. Bu, İlköğretim düzeyindeki katılımcıların, örgütsel adalet algılarının diğer eğitim seviyelerindeki katılımcılara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Buna karşın Örgütsel Güven ölçeğinde, gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($F = 0,232$, $p = 0,765$). Bu sonuç, eğitim durumu ile örgütsel güven algısı arasında herhangi bir anlamlı ilişki olmadığını ve tüm eğitim gruplarının benzer güven algılarına sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.10. Gelir Durumuna Göre Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Puanlarının Karşılaştırılması

| Ölçekler | Gruplar | n | \bar{X} | Ss | F | P | Post HOC |
|----------------------|----------------------|-----|-----------|-------|-------|-------------|--------------------------|
| Lider Üye Etkileşimi | 17501-25000 TL (a) | 135 | 3,379 | 1,104 | 3,446 | ,017 | b<c b<d |
| | 25001-35000 TL (b) | 93 | 3,107 | 1,143 | | | |
| | 35001-50000 TL (c) | 90 | 3,577 | 1,067 | | | |
| | 50001 TL ve üstü (d) | 63 | 3,563 | 1,068 | | | |
| Örgütsel Adalet | 17501-25000 TL (a) | 135 | 3,013 | 1,118 | 7,749 | ,000 | a<c a<d b<c b<d |
| | 25001-35000 TL (b) | 93 | 2,812 | 1,198 | | | |
| | 35001-50000 TL (c) | 90 | 3,440 | ,878 | | | |
| | 50001 TL ve üstü (d) | 63 | 3,457 | ,999 | | | |
| Örgütsel Güven | 17501-25000 TL (a) | 135 | 3,014 | 1,164 | 6,656 | ,000 | a<c b<c b<d |
| | 25001-35000 TL (b) | 93 | 2,782 | 1,106 | | | |
| | 35001-50000 TL (c) | 90 | 3,400 | ,744 | | | |
| | 50001 TL ve üstü (d) | 63 | 3,329 | 1,042 | | | |

Tablo 4.10.'da gelir duruma göre Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven puan ortalamaları tek yönlü ANOVA testinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven puan ortalamaları eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p<0,05$).

Lider Üye Etkileşimi ölçeğinde, gelir grupları arasında anlamlı bir fark olduğu ($F = 3,446$, $p = 0,017$) görülmektedir. Post-hoc testine göre, 17501-25000 TL gelir grubunun, 35001-50000 TL ve 50001 TL ve üstü gelir gruplarına göre daha düşük bir ortalama puan aldığı tespit edilmiştir. Bu durum, düşük gelirli katılımcıların Lider üye etkileşimi algısının, daha yüksek gelirli katılımcılara göre daha düşük olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Adalet ölçeğinde de anlamlı farklar bulunmuştur ($F = 7,749$, $p = 0,000$). Post-hoc testine göre, 17501-25000 TL gelir grubunun, 35001-50000 TL ve 50001 TL ve üstü gelir

gruplarına göre daha düşük puanlar aldığı, ayrıca 25001-35000 TL gelir grubunun da 35001-50000 TL ve 50001 TL ve üstü gelir gruplarına kıyasla daha düşük puanlar aldığı görülmektedir. Bu, daha yüksek gelir gruplarının örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğunu, özellikle düşük gelirli grupların daha düşük adalet algısına sahip olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Güven ölçeğinde de benzer şekilde anlamlı farklar gözlemlenmiştir ($F = 6,656$, $p = 0,000$). Post-hoc testine göre, 17501-25000 TL gelir grubunun 35001-50000 TL ve 50001 TL ve üstü gelir gruplarına göre daha düşük bir güven algısına sahiptir. Ayrıca 25001-35000 TL gelir grubunun 35001-50000 TL ve 50001 TL ve üstü gruplarına kıyasla daha düşük puanlar aldığı belirlenmiştir. Bu da, gelir seviyesi arttıkça örgütsel güven algısının arttığına, özellikle düşük gelirli grupların daha düşük güven algısı sergilediğine işaret etmektedir.

Özetle, gelir durumu ile Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven algıları arasında anlamlı farklar bulunmaktadır. Daha yüksek gelir grupları, düşük gelir gruplarına kıyasla bu üç ölçekle ilgili daha olumlu algılar sergilemektedir. Bu bulgular, gelir seviyesinin bireylerin örgütsel deneyimlerini ve algılarını etkileyen önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.11. Yaşa Göre Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Puanlarının Karşılaştırılması

| Ölçekler | Gruplar | n | \bar{X} | Ss | F | P | Post HOC |
|----------------------|---------------------|-----|-----------|-------|--------|------|----------|
| Lider Üye Etkileşimi | 25 yaş ve altı (a) | 48 | 2,958 | 1,073 | 4,446 | ,000 | a<b |
| | 26-35 yaş arası (b) | 99 | 3,282 | 1,083 | | | a<c |
| | 36-50 yaş arası (c) | 186 | 3,556 | 1,067 | | | a<d |
| | 51 yaş ve üzeri (d) | 60 | 3,483 | 1,132 | | | |
| Örgütsel Adalet | 25 yaş ve altı (a) | 48 | 2,637 | ,931 | 13,328 | ,000 | a<c |
| | 26-35 yaş arası (b) | 99 | 2,784 | 1,051 | | | a<d |
| | 36-50 yaş arası (c) | 186 | 3,467 | ,981 | | | b<c |
| | 51 yaş ve üzeri (d) | 60 | 3,120 | 1,305 | | | b<d |
| Örgütsel Güven | 25 yaş ve altı (a) | 48 | 2,635 | 1,021 | 11,370 | ,000 | a<c |
| | 26-35 yaş arası (b) | 99 | 2,755 | 1,094 | | | a<d |
| | 36-50 yaş arası (c) | 186 | 3,360 | ,934 | | | b<c |
| | 51 yaş ve üzeri (d) | 60 | 3,254 | 1,197 | | | b<d |

Tablo 4.11.'de katılımcıların yaşına göre Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven puan ortalamaları tek yönlü ANOVA testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz

sonuçları incelendiğinde Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven puan ortalamaları katılımcıların yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p < 0,01$). Lider Üye Etkileşimi ölçeğinde, yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu ($F = 4,446$, $p = 0,000$) tespit edilmiştir. Post-hoc testine göre, 25 yaş ve altı grubunun, 26-35 yaş arası, 36-50 yaş arası ve 51 yaş ve üzeri gruplarına göre daha düşük puanlar aldığı anlaşılmaktadır. Başka bir ifade ile genç yaş grubunun Lider üye etkileşimi algısının, diğer yaş gruplarına göre daha düşüktür ve yaş ilerledikçe bu etkileşim algısının artmaktadır. Benzer şekilde Örgütsel Adalet ölçeğinde de anlamlı farklar gözlemlenmiştir ($F = 13,328$, $p = 0,000$). Post-hoc testine göre, 25 yaş ve altı grubunun, 36-50 yaş arası ve 51 yaş ve üzeri gruplarına göre daha düşük puan almıştır. Ayrıca 26-35 yaş arası grubunun, 36-50 yaş arası ve 51 yaş ve üzeri gruplarına kıyasla daha düşük bir adalet algısına sahiptir. Genç yaş grupları, özellikle 25 yaş ve altı, örgütsel adalet algısında daha düşük puanlar vermekte ve yaş arttıkça örgütsel adalet algısının arttığı görülmektedir.

Örgütsel Güven ölçeğinde de benzer şekilde anlamlı farklar ortaya çıkmıştır ($F = 11,370$, $p = 0,000$). Post-hoc testine göre, 25 yaş ve altı grubunun, 36-50 yaş arası (c) 51 yaş ve üzeri gruplarına göre daha düşük güven algısına sahiptir. Aynı zamanda 26-35 yaş arası grubunun, 36-50 yaş arası grubu ile kıyaslandığında daha düşük puanlar aldığı anlaşılmaktadır. Bu da, genç yaş gruplarının örgütsel güven algısının daha düşük olduğunu, yaş ilerledikçe güven algısının arttığını göstermektedir. Özetle, yaş grupları arasında tüm üç ölçekle ilgili anlamlı farklar bulunmuş, özellikle genç yaş gruplarının (25 yaş ve altı) Lider üye etkileşimi, örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının daha düşük olduğu görülmüştür. Yaş ilerledikçe, katılımcıların örgütsel deneyimlerinin daha olumlu yönde şekillendiği ve algılarının arttığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.12. Kıdeme Göre Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Puanlarının Karşılaştırılması

| Ölçekler | Gruplar | n | \bar{X} | Ss | F | P | Post HOC |
|----------------------|---------------------|-----|-----------|-------|-------|------|------------|
| Lider Üye Etkileşimi | 1 yıldan az (a) | 30 | 3,516 | 1,232 | 1,342 | ,260 | - |
| | 1-5 yıldan az (b) | 66 | 3,344 | ,853 | | | |
| | 5-10 yıldan az (c) | 102 | 3,240 | 1,060 | | | |
| | 10 yıl ve üzeri (d) | 195 | 3,491 | 1,160 | | | |
| Örgütsel Adalet | 1 yıldan az (a) | 30 | 3,330 | 1,412 | 3,933 | ,009 | b<d c<d |
| | 1-5 yıldan az (b) | 66 | 2,886 | ,912 | | | |
| | 5-10 yıldan az (c) | 102 | 2,950 | 1,017 | | | |
| | 10 yıl ve üzeri (d) | 195 | 3,298 | 1,117 | | | |
| Örgütsel Güven | 1 yıldan az (a) | 30 | 2,983 | 1,316 | 3,778 | ,011 | b<d c<d |
| | 1-5 yıldan az (b) | 66 | 2,912 | ,999 | | | |
| | 5-10 yıldan az (c) | 102 | 2,916 | 1,027 | | | |
| | 10 yıl ve üzeri (d) | 195 | 3,283 | 1,050 | | | |

Tablo 4.12.'de katılımcıların yaşına göre Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven puan ortalamaları tek yönlü ANOVA testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven puan ortalamaları katılımcıların yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Buna karşın Lider Üye Etkileşimi ölçeğinde, kıdem grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 1,342$, $p = 0,260$). Bu sonuç, kıdem süresi ile Lider üye etkileşimi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığına işaret etmektedir ($p > 0,05$). Başka bir ifade ile farklı kıdem sürelerine sahip çalışanların Lider üye etkileşimi algısında benzer bir düzeydedir.

Örgütsel Adalet ölçeğinde, kıdem grupları arasında anlamlı bir fark gözlemlenmiştir ($F = 3,933$, $p = 0,009$). Post-hoc testine göre, 1-5 yıl arasında kıdemi olan çalışanlar ve 5-10 yıl ile 10 yıl ve üzeri kıdemdeki çalışanlar, örgütsel adalet algısında daha düşük puanlar almaktadır. Başka bir ifade ile 10 yıl üzerinde kıdeme sahip çalışanların daha düşük kıdeme sahip katılımcılara göre örgütsel adalet algısı daha yüksektir. Bu sonuç, kıdem süresi arttıkça çalışanların örgütsel adalet algısının daha yüksek olduğunu, kısa kıdemli çalışanların ise adalet algısının daha düşük olduğunu göstermektedir. Benzer bir şekilde Örgütsel Güven ölçeğinde de kıdem grupları arasında anlamlı farklar bulunmuştur ($F = 3,778$, $p = 0,011$). Post-hoc testine göre, 1-5 yıl kıdemi olan çalışanlar ve 5-10 yıl kıdemi olan çalışanlar, 10 yıl ve üzeri kıdemdeki çalışanlarla karşılaştırıldığında daha düşük güven puanları almışlardır. Başka bir ifade ile 10 yıl üzerinde kıdeme sahip çalışanların daha düşük kıdeme sahip katılımcılara göre örgütsel güven algısı daha yüksektir. Bu da kıdem süresi arttıkça çalışanların örgütsel güven algısının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Özetle, Lider Üye Etkileşimi dışında, kıdem süresi arttıkça Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven algılarının daha yüksek olduğunu gösteren anlamlı farklar bulunmuştur. Kıdem süresi az olan çalışanlar, adalet ve güven konularında daha düşük algılara sahipken, kıdem süresi uzun olanlar daha yüksek bir algıya sahiptirler. Bu durum, deneyim arttıkça örgütsel güven ve adaletin daha iyi algılandığını ortaya koymaktadır.

Tablo 4.13. Mevcut İşletmede Çalışma Süresine Göre Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Puanlarının Karşılaştırılması

| Ölçekler | Gruplar | n | \bar{X} | Ss | F | P | Post HOC |
|----------------------|---------------------|-----|-----------|-------|--------|-------------|----------|
| Lider Üye Etkileşimi | 1 yıldan az (a) | 102 | 3,365 | 1,123 | 6,539 | ,000 | a<d |
| | 1-5 yıldan az (b) | 120 | 3,466 | 1,003 | | | c<b |
| | 5-10 yıldan az (c) | 93 | 3,053 | 1,162 | | | c<d |
| | 10 yıl ve üzeri (d) | 78 | 3,772 | 1,000 | | | |
| Örgütsel Adalet | 1 yıldan az (a) | 102 | 3,008 | 1,108 | 9,186 | ,000 | a<d |
| | 1-5 yıldan az (b) | 120 | 2,910 | 1,089 | | | b<d |
| | 5-10 yıldan az (c) | 93 | 3,129 | 1,073 | | | c<d |
| | 10 yıl ve üzeri (d) | 78 | 3,684 | ,951 | | | |
| Örgütsel Güven | 1 yıldan az (a) | 102 | 2,921 | 1,067 | 11,990 | ,000 | a<d |
| | 1-5 yıldan az (b) | 120 | 2,914 | 1,087 | | | b<d |
| | 5-10 yıldan az (c) | 93 | 3,026 | 1,050 | | | c<d |
| | 10 yıl ve üzeri (d) | 78 | 3,721 | ,830 | | | |

Tablo 4.13.'de katılımcıların mevcut işletmede çalışma süresine göre Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven puan ortalamaları tek yönlü ANOVA testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven puan ortalamaları katılımcıların mevcut işletmede çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p < 0,01$).

ANOVA testi sonucunda, Lider Üye Etkileşimi ölçeğinde, işletmede çalışma süresi ile etkileşim algısı arasında anlamlı farklar bulunmuştur ($F = 6,539$, $p = 0,000$). Post-hoc testlerine göre, 1 yıldan az çalışma süresi olan çalışanlar, 10 yıl ve üzeri çalışma süresi olan çalışanlardan daha düşük puan almışlardır. Ayrıca, 5-10 yıl arası çalışma süresi olan çalışanlar, 1-5 yıl arasında çalışanlardan daha düşük puanlar almıştır. Bu sonuçlar, çalışanların işletmede geçirdikleri süre arttıkça, liderleriyle olan etkileşimlerinin güçlendiğini ve daha olumlu algılandığını göstermektedir.

Örgütsel Adalet ölçeğinde de anlamlı farklar gözlemlenmiştir ($F = 9,186$, $p = 0,000$). Post-hoc testlerine göre 10 yıl ve üzeri çalışma süresi olan katılımcıların daha düşük çalışma süresine sahip katılımcılara göre örgütsel adalet algı düzeyleri daha yüksektir. Bu bulgular, uzun süre aynı işletmede çalışanların, işletmede alınan kararların ve uygulamaların daha adil olduğuna dair daha güçlü bir algıya sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Benzer bir şekilde Örgütsel Güven ölçeğinde de anlamlı farklar bulunmaktadır ($F = 11,990$, $p = 0,000$). Post-hoc testlerine göre, 10 yıl ve üzeri çalışma süresi olan katılımcıların daha düşük çalışma süresine

sahip katılımcılara göre örgütsel güven algı düzeyleri daha yüksektir. Bu sonuçlar, çalışanların işletmede geçirdikleri süre arttıkça, örgütsel güven algılarının da arttığını göstermektedir.

Sonuç olarak, Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven ölçeklerinde, işletmede çalışma süresi arttıkça bu algıların daha olumlu yönde değiştiği gözlemlenmiştir. Kısa süreli çalışanlar, liderleriyle daha düşük etkileşimde bulunmakta, adalet ve güven konusunda da daha düşük puanlar almaktadır. Bu da, işletmeye daha uzun süreli bağlılığın, Lider üye etkileşimi ve örgütsel güven gibi unsurların gelişmesine katkı sağladığını göstermektedir.

4.9. Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Arasındaki Etkileşimler

Araştırmanın bu bölümünde Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.14. Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki

| | Lider Üye Etkileşimi | Örgütsel Adalet | Örgütsel Güven |
|----------------------|----------------------|-----------------|----------------|
| Lider Üye Etkileşimi | 1 | ,775** | ,754** |
| Örgütsel Adalet | ,775** | 1 | ,924** |
| Örgütsel Güven | ,754** | ,924** | 1 |

Tablo 4.14.'te yer alan Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Sonuçlara göre Lider Üye Etkileşimi ile Örgütsel Adalet arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,01$). Çalışanların lider üye etkileşimi arttıkça örgütsel adalet düzeyleri de artmaktadır. Başka bir ifade liderlerin çalışanlarıyla olan etkileşimlerinin daha olumlu olduğu durumlarda, çalışanların örgütsel adalet algısı da daha yüksek olmaktadır.

Benzer şekilde Lider Üye Etkileşimi ile Örgütsel Güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p < 0,01$). Çalışanların lider üye etkileşimi arttıkça örgütsel güven düzeyleri de artmaktadır. Başka bir ifade ile çalışanların liderleriyle daha güçlü ve pozitif bir etkileşimde buldukları durumlarda, örgütlerine karşı güvenlerinin arttığı söylenebilir. Son olarak Örgütsel Adalet ile Örgütsel Güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($p < 0,01$). Çalışanların örgütsel adalet düzeyi arttıkça örgütsel güven düzeyleri de artmaktadır.

Bu, örgütsel adalet algısının, çalışanların örgüte olan güvenini güçlü bir şekilde etkilediğini ve yüksek örgütsel adalet algısı olan çalışanların örgütlerine karşı daha fazla güven duyduğunu göstermektedir.

Özetle Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven arasında güçlü ve anlamlı pozitif ilişkiler olduğunu göstermektedir. Bu üç faktör birbirleriyle yüksek oranda ilişkilidir ve birinin yüksek olduğu durumlarda diğerlerinin de yüksek olma eğiliminde olduğu söylenebilir.

Tablo 4.15. Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi

| Model Bağımlı Değişken: | Standartlaşmamış | | Standartlaşmış | | Sig. |
|----------------------------|------------------|-----------|----------------|--------|------|
| | Katsayılar | | Katsayılar | | |
| Örgütsel Adalet | B | Std. Hata | Beta | T | |
| (Sabit) | ,501 | ,114 | | 4,378 | ,000 |
| Lider Üye Etkileşimi | ,776 | ,032 | ,775 | 24,228 | ,000 |
| Sig. | | | 0,000 | | |
| F | | | 588,011 | | |
| R ² | | | 0,599 | | |

Tablo 4.15.'te lider üye etkileşiminin örgütsel adalet üzerindeki etkisini inceleyen regresyon analizinin sonuçlarını göstermektedir. Bu analiz ile Lider üye etkileşiminin örgütsel adalet algısını anlamada önemli bir rol oynayıp oynamadığını test edilmektedir. Sonuçlara göre Lider Üye Etkileşimi çalışanların Örgütsel Adalet algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır ($p < 0,05$). Bu, Lider üye etkileşiminin, örgütsel adalet üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve her bir birimlik Lider üye etkileşimi artışının, örgütsel adalet algısını 0,776 birim artıracak olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, liderlerin çalışanlarıyla olan etkileşimlerinin örgütsel adalet algısının iyileştirilmesinde kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Regresyon modelinde düzeltilmiş R² değeri 0,599 olarak tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile Lider üye etkileşiminin örgütsel adaletin varyansının yaklaşık %59,9'unu açıklamaktadır. Yani, Lider üye etkileşimi, örgütsel adaletin büyük bir kısmını açıklayan güçlü bir değişkendir. R² değeri, modelin yüksek bir açıklayıcılığa sahip olduğunu ve Lider üye etkileşiminin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinin oldukça güçlü olduğunu desteklemektedir.

Tablo 4.16. Lider Üye Etkileşiminin ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi

| Model Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven | Standartlaşmamış Katsayılar | | Standartlaşmış Katsayılar | | |
|--|--------------------------------|-----------|------------------------------|--------|------|
| | B | Std. Hata | Beta | T | Sig. |
| (Sabit) | ,184 | ,068 | | 2,691 | ,007 |
| Lider Üye Etkileşimi | ,094 | ,030 | ,096 | 3,186 | ,002 |
| Örgütsel Adalet | ,827 | ,030 | ,849 | 28,037 | ,000 |
| Sig. | | | 0,000 | | |
| F | | | 1168,93 | | |
| R ² | | | 0,856 | | |

Tablo 4.16.'da lider üye etkileşiminin ve örgütsel adaletin örgütsel güven üzerindeki etkisini inceleyen regresyon analizinin sonuçlarını yer almaktadır. Sonuçlar, her iki değişkenin de örgütsel güveni güçlü bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Lider Üye Etkileşimi'nin Örgütsel Güven üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ($p < 0,01$). Yani Lider üye etkileşimi arttıkça, çalışanların örgütsel güven duygusunun da arttığı görülmektedir. Benzer şekilde Örgütsel Adalet ise Örgütsel Güven'i pozitif etkilemektedir. Çalışanların örgütsel adalet düzeyleri arttıkça örgütsel güven düzeyleri de artmaktadır. Bu bulgu, örgütsel adaletin çalışanların iş yerindeki güven algıları üzerinde çok güçlü bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Düzeltilmiş R² değeri, lider üye etkileşimi ve örgütsel adaletin, örgütsel güvenin varyansının yaklaşık %85,6'sını açıkladığını, yani bu değişkenlerin örgütsel güven üzerinde çok güçlü bir etkisi olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, örgütsel güvenin artmasında hem Lider üye etkileşimi hem de örgütsel adalet önemli rol oynamaktadır, ancak örgütsel adaletin bu güveni oluşturmadaki etkisi çok daha belirgindir.

SONUÇ

Bu araştırmada lider üye etkileşimin örgütsel adalet ve örgütsel güven üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca örgütsel adaletin örgütsel güven üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bunun yanı sıra katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, gelir, eğitim durumu gibi demografik özelliklerine göre lider üye etkileşim, örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri karşılaştırılmıştır. Bu amaçlarla Antalya ili Manavgat destinasyonunda çalışan 393 konaklama personeli üzerinde anket gerçekleştirilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda konaklama personelin cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim durumu, gelir durumu, kıdem ve mevcut işletmede çalışmada süresine göre lider üye etkileşim, örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırmada geliştirilen H₁, H₂ ve H₃ hipotezleri kabul edilmiştir. Elde edilen bu bulgular Jung ve Takeuchi (2014); Kim, Milliman ve Lucas (2021); Dai vd., (2021); Siregar ve Nasution (2024) ile uyumludur.

Sonuçlara göre kadınlar, erkeklere göre Lider üye etkileşimi, örgütsel adaleti ve örgütsel güveni daha yüksektir. Kadınların erkeklere göre Lider üye etkileşimi, örgütsel adaleti ve örgütsel güveni daha yüksek değerlendirmeleri, otel sektöründeki kadın çalışanların daha çok insanlarla, misafirlerle ve üst düzey yöneticilerle yakın temas halinde olmaları nedeniyle olabilir. Otel ortamı genellikle servis odaklıdır ve müşteri memnuniyetini sağlamada empati ve iletişim becerileri önemli rol oynayabilir. Ayrıca evli bireyler, bekârlara göre Lider üye etkileşimi, örgütsel adalet ve güven konularında daha olumlu algılar sergilemektedir. Evli bireylerin Lider üye etkileşimi, örgütsel adalet ve güven konularında daha olumlu algılar sergilemesi, ailevi sorumluluklarının ve evlilik yaşamlarının onları daha olgun ve sabırlı hale getirebilmesinden kaynaklanabilir. Evli çalışanlar, daha fazla sorumluluk almayı ve istikrarı tercih edebilir, bu da onları iş yerindeki liderlerine karşı daha güvenli ve adaletli bir ortam bekleyen bireyler haline getirebilir. Ayrıca, evlilik, iş yerindeki sorunlarla daha sağlıklı başa çıkma becerisi geliştirebilir.

Bunun yanı sıra eğitim durumu, Lider üye etkileşimi ve örgütsel adalet üzerinde etkilidir. İlköğretim düzeyindekilerin daha yüksek puan alması, genellikle eğitim seviyesi düşük olan çalışanların liderlerinden ve organizasyondan beklentilerinin daha net ve belirgin olmasından kaynaklanabilir. İlköğretim düzeyindeki çalışanlar, genellikle daha sade, anlaşılır ve doğrudan bir iletişim tarzı tercih edebilirler ve bu da iş yerindeki adalet algısını artırabilir. Bunun yanı sıra gelir düzeyi, tüm ölçeklerde anlamlı farklar tespit edilmiş ve daha yüksek

gelir grupları, daha yüksek Lider üye etkileşimi, örgütsel adalet ve güven algıları mevcuttur. Yüksek gelirli çalışanlar, aynı zamanda daha fazla kariyer fırsatı ve destek bekleyebilirler. Otel sektöründe, yüksek gelirli çalışanlar genellikle yönetici veya uzman kadroda yer alabilir ve bu kişiler, daha iyi iletişim ve daha adil iş ortamları bekleyebilirler. Bu durum, iş yerinde adaletin ve güvenin artırılmasıyla sonuçlanabilir.

Yaş, katılımcıların Lider üye etkileşimi, örgütsel adalet ve güven algılarında artışa yol açmakta, özellikle 25 yaş ve altı grupta daha düşük algılar tespit edilmiştir. Yaş grubu, özellikle 25 yaş ve altındaki bireylerin Lider üye etkileşimi, örgütsel adalet ve güven algılarının daha düşük olması, bu gruptaki çalışanların iş yerinde daha az deneyime sahip olmalarından ve iş hayatındaki beklentilerinin henüz tam olarak şekillenmemiş olmasından kaynaklanabilir. Genç çalışanlar genellikle kariyerlerine yeni başlamakta oldukları için, liderlerle olan etkileşimlerinde daha fazla rehberlik ve desteğe ihtiyaç duyabilirler. Bu, onların daha düşük algılar geliştirmesine neden olabilir. Benzer şekilde kıdem ise Lider üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etki yaratmamışken, örgütsel adalet ve güven algılarında kıdem arttıkça daha olumlu değerlendirmeler yapılmıştır. Kıdemli çalışanlar, daha fazla deneyime sahip olduklarından, iş yerindeki olumlu gelişmeleri ve Lider üye etkileşimindeki adaletli uygulamaları daha iyi fark edebilirler. Kıdem arttıkça çalışanların, iş yerinde daha stabil ve güvenli bir ortam arayışına girmeleri doğal bir eğilim olabilir. Bu, aynı zamanda kıdemli çalışanların işyerinde daha uzun süre kalmaya eğilimli olmalarını ve liderlerine karşı daha olumlu bir güven algısı geliştirmelerini sağlayabilir.

Bu bulgular, otel sektörü gibi dinamik, müşteri odaklı ve sürekli değişen bir iş ortamında, demografik faktörlerin çalışanların işyeri deneyimlerini nasıl şekillendirdiğini gösteriyor. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir düzeyi ve kıdem gibi faktörler, çalışanların liderleriyle olan ilişkilerinden, örgütsel adalet ve güven algılarına kadar birçok farklı boyutta önemli etkiler yaratabilir. Bu faktörlerin anlaşılması, otel yönetiminin, daha etkili liderlik stratejileri ve çalışan memnuniyetini artıran uygulamalar geliştirmesinde faydalı olabilir.

Regresyon sonuçları incelendiğinde lider üye etkileşimi çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yapmaktadır. Başka bir ifade ile otel çalışanlarında Lider üye etkileşimi artışının, örgütsel adalet algısını da artırmaktadır. Bu yüzden araştırmada geliştirilen H₄ hipotezi kabul edilmiştir. Bu çalışmada elde edilen bulgular Scandura vd., (1999); Piccolo vd., (2008); Li, Chang ve Ou (2020); Kurian ve Nafukho (2022)'nin çalışmalarının bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Lider üye etkileşimi, otel çalışanları için çok önemli bir faktördür. Otel çalışanları genellikle doğrudan müşterilerle etkileşimde olan, takım çalışmasına dayalı ve stresli bir ortamda çalışırlar. Otelcilik sektörü ise yüksek müşteri etkileşimi ve yoğun iş temposu gerektiren bir alan olduğundan, çalışanların yöneticileriyle sağlıklı bir etkileşim kurması onların performansını doğrudan etkileyebilir. Yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını anlamalı, onlara destek olmalı ve açık bir iletişim kanalı sağlamalıdır. Lider üye etkileşiminin güçlü ve anlamlı olması, çalışanların işlerinde daha güvenli hissetmelerine ve örgütsel adaletin sağlanmasına yardımcı olabilir. Ayrıca liderlerin onların çabalarını takdir etmesi, onlara rehberlik etmesi ve adaletli bir yaklaşım sergilemesi, çalışanların motivasyonunu artırabilir.

Çalışmada elde edilen bir diğer önemli bulgu ise Lider Üye Etkileşimi'nin Örgütsel Güven üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı olmasıdır. Yani Lider üye etkileşimi arttıkça, çalışanların örgütsel güven duygusunun da arttığı görülmektedir. Bu sonuç, liderlerin çalışanlarla güçlü, açık ve destekleyici bir ilişki kurduğunda, çalışanların örgütlerine olan güveninin arttığını göstermektedir. Otel sektöründe, Lider üye etkileşimi özellikle önemlidir çünkü çalışanlar müşteri hizmetlerinin kalitesini doğrudan etkileyen unsurlardır. İyi bir Lider üye etkileşimi, çalışanların motivasyonunu artırarak, müşteri memnuniyetini de iyileştirebilir. Ayrıca, çalışanlar, kendilerini değerli ve güvende hissettiklerinde daha yüksek performans gösterebilirler. Otel yöneticilerine, çalışanlarıyla daha yakın ve güven temelli ilişkiler kurmaları, düzenli geri bildirim ve destek sağlamaları önerilebilir. Bu tür ilişkiler, sadece çalışanların iş tatminini artırmakla kalmaz, aynı zamanda otelin genel başarısına da katkı sağlayabilir. Bu bağlamda çalışmada geliştirilen H5 hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bulgular Brower, Schoorman ve Tan (2000); Joseph ve Winston (2005); Burke vd., (2007); Wilson ve Cunliffe (2022) gibi yazarların çalışma bulguları ile uyumludur.

Çalışmada elde edilen son bulgu ise Örgütsel Adalet ise Örgütsel Güven'i pozitif etkilemesidir. Çalışanların örgütsel adalet düzeyleri arttıkça örgütsel güven düzeyleri de artmaktadır. Bu durum, çalışanların adaletli bir ortamda çalıştıklarında, kendilerini daha güvende hissettiklerini göstermektedir. Örgütsel adalet, çalışanların yönetimden eşit ve adil muamele görmesi, kararların şeffaf bir şekilde alınması ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtılması anlamına gelir. Çalışanlar, adaletli bir yönetim altında daha fazla güven duyarlar, çünkü kendilerine ve işlerine değer verildiğini hissederler. Otel sektöründe, özellikle yoğun ve stresli bir ortamda çalışan otel personelinin güven duygusu büyük bir öneme sahiptir. Örgütsel adaletin artması, çalışanların motivasyonunu ve bağlılıklarını artırabilir, böylece müşteri hizmetlerinde de iyileşmeler gözlemlenebilir. Elde edilen bulgular Yılmaz ve Altinkurt (2012); Lashari vd., (2016); Jiang, Gollan ve Brooks (2017); Malla ve Malla (2023);

Alomran, Ahmed ve Kassem (2024)'ın bulguları ile benzerlik göstermektedir. Sonuç olarak araştırmada geliştirilen H_6 hipotezi kabul edilmiştir.

Bu çalışmanın Manavgat'taki otel çalışanlarında Lider üyeetkileşimi, örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelediği göz önünde bulundurulduğunda, bazı sınırlamaların bulunduğu söylenebilir. İlk olarak, elde edilen bulgular 2024 yılı ve Manavgat destinasyonunda çalışan konaklama sektörü personeline yönelik olarak değerlendirilmelidir. Farklı zaman dilimlerinde ya da farklı coğrafı bölgelerde yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, anket çalışmaları sırasında ortaya çıkabilecek olası ölçme ve hesaplama hataları bu çalışmada da etkili olmuş olabilir. Gelecek araştırmalarda, farklı örneklemeler üzerinde yapılan benzer çalışmalarla birlikte, Lider üyeetkileşimi, örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişkilerde yeni aracılık değerşkenlerinin dahil edilmesi, bu alandaki bilgiye katkı sağlayacak yeni perspektifler sunabilir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, C. (2017). “Çalışanların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Karşılaştırılması: Bankacılık Sektöründe İK Sektöründe Bir Uygulama”. *International Journal of Management and Administration*, 1(1): 30-38.
- Aksoy, M. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Güven Anlayışının Algılanması ve Demografik Değişkenler Açısından Analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Alomran, A. M., Ahmed, T. S. A. & Kassem, A. M. (2024). “Impact of Organizational Trust on Organizational Commitment: The Moderating Effect of National Identity”. *Cogent Social Sciences*, 10(1): 2309712.
- Altuntaş, S. & Baykal, Ü. (2010). “Relationship between Nurses’ Organizational Trust Levels and their Organizational Citizenship Behaviors”. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(2): 186-194.
- Ambrose, M. L. & Schminke, M. (2009). “The role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation”. *Journal of Applied Psychology*, 94(2): 491.
- Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. & Viswesvaran, C. (Eds.). (2001). *Handbook of industrial, work & organizational psychology: Volume 1: Personnel psychology*. Sage.
- Anderson, R. E. & Dexter, S. (2005). “School Technology Leadership: An Empirical Investigation of Prevalence and Effect”. *Educational Administration Quarterly Journal*, 41(1): 49-82.
- Asunakutlu, T. (2001). “Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(6): 2-13.
- Ateş, Z. (2004). *Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Kayseri’de Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Baş, G. & Şentürk, C. (2011). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1): 29-62.

- Bhattacharya, R., Devinney, T. M. & Pillutla, M. M. (1998). "A Formal Model of Trust Based on Outcomes". *Academy of management review*, 23(3): 459-472.
- Bies, R. J. & Shapiro, D. L. (1987). "Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts". *Social justice research*, 1: 199-218.
- Bies, R. J. (2001). *Interactional (in) Justice: The Sacred and the Profane*. Advances in Organizational justice/Stanford University Press.
- Borchgrevink, P.C. & Boster F. J. (1997). "Leader-Member Exchange Development: A Hospitality Antecedent Investigation". *Journal of Hospitality Management*, 16(3): 241-259.
- Brockner, J. (2002). Making Sense of Procedural Fairness: How High Procedural Fairness Can Reduce or Heighten the Influence of Outcome Favorability. *Academy of Management Review*, 27(1): 58-76.
- Bromiley, P. ve Cummings. L. L. (1996). "The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation". *Trust in Organizations*, 302-330.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D. & Tan, H. H. (2000). "A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange". *The leadership quarterly*, 11(2): 227-250.
- Budak, G. & Budak G. (2004). *İşletme Yönetimi*. Barış Yayınları, İzmir.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. & Salas, E. (2007). "Trust in Leadership: A Multi-Level Review and Integration". *The Leadership Quarterly*, 18(6): 606-632.
- Callaway, P. L. (2006). *The Relationship between Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in The U.S. Federal Work Force*, Dissertation.com Publish, USA.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider üyeEtkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme*. Doktora Tezi. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Chathoth, P. K., Mak, B., Jauhari, V. & Manaktola, K. (2007). "Employees' Perceptions of Organizational Trust and Service Climate: A Structural Model Combining their Effects on Employee Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(3): 338-357.
- Cohen, R. (1987). "Distributive Justice: Theory and Research". *Social Justice Research*, 1: 19-40.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. & Ng, K. Y. (2001). "Justice at the Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 425-445

- Colquitt, J. A., Scott, B. A. & LePine, J. A. (2007). "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance". *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Cropanzano, R. (2001). *Procedural and Distributive Justice are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda*. Advances in Organizational Justice/Stanford University Press.
- Cropanzano, R., Goldman, B. M. & Benson III, L. (2005). "Organizational Justice". *Handbook of Work Stress*, 6: 63-87.
- Bromiley P. & Cummings, L. L. (1996). "The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation". In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 302–330). Sage Publications, Inc.
- Çelik, M., Turunç, Ö. & Begenirbaş, M. (2011). "Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik Ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü". *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1): 1-29.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çırpan, H. (1999), *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Çubukçu, K. & Tarakçıoğlu, S. (2010). "Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4): 57-78.
- Dai, Y. D., Zhuang, W. L., Yang, P. K., Wang, Y. J. & Huan, T. C. (2021). "Exploring Hotel Employees' Regulatory Foci and Voice Behavior: The Moderating Role of Leader-Member Exchange". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1): 27-47.
- Deluga, R. J. & Perry, J. T. (1991). "The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behaviour, Satisfaction and Perceived Superior Effectiveness With Leader—Member Exchanges". *Journal of Occupational Psychology*, 64(3): 239-252.
- Demirbilek, T. (2003). "Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1): 22-37

- Demircan, N. & Ceylan, A. (2003), “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Manisa, 10(2): 139-150.
- Demirel, Y. (2008). “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2): 180-185.
- Develioğlu, K. & Çimen, M. (2012). “Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları”. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2): 141-149.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”. *Academy of Management Review*, 11(3): 618-634.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Dinesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, *Academy of Management Review*, 11: 618- 634.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). “The of Trust in Organizational Settings”. *Organization Science*, 12(4): 450- 458.
- Doğan, H. (2002), “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2(2): 69-76.
- Durdağ, F. M. & Naktiyok, A. (2011). “Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü”. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2): 13-28.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived o Organizational Support. *Journal of Applied psychology*, 71(3): 500-507.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Erdem, F. & Özen, J. (2003). *Niklas Luhmann'ın Tanıdıklık, Emin Olma ve Güven Ayrımı*, Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, Ankara.
- Erdem, F. S. (2008). *Organizasyonlarda Lider üyeEtkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de*

- Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erciyes.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi* (4. Baskı). Beta Yayınları, İstanbul.
- Erkuş, A., Turunç, Ö. & Yücel, R. (2011). “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1): 245-270.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (2001). “Fairness Theory: Justice as Accountability. *Advances in Organizational Justice*, 1(1-55): 12.
- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions”. *Academy of Management Journal*, 32(1): 115-130.
- Fukuyama, F. (2001). *Güven/Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*, (Çev: A.Buğdaycı), Türkiye İş Bankası Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Genç, N. & Halis, N, (2006). *Kalite Liderliği*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader–Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6): 827-844.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2001). “Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance”. *Harvard Business Review*, 79(11): 42-53.
- Golembiewski, T. & Mcconkie, M. (1975). The Centrality of Interpersonal Trust in Group Process. Cooper, C.L. (Der), *Theories of Group Process*, London, Wiley.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). ‘ *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective*’, *Leadership Quarterly*, 6(2): 219-247.
- Greenberg, J. (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow’. *Journal of Management*, 16(2): 399-432.
- Greenberg, Jerald, Robert, A. Baron (1997). *Behavior in Organizations*, Sixth Edition, Prentice Hall International, USA.
- Günaydın, S. C. (2001). *İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı Ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Halis, M., Gökğöz, G. & Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17): 187-205.
- Hekim, S. (2019). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Alguları İle Etik Duyarlılıkları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Huang, X. & Evert, V. (2006). “Job Formalization and Cultural Individualism as Barriers to Trust in Management”, *International Journal of Cross Cultural Management*, Sage Publications, London, 6(2): 221-242.
- İçerli, L. (2010). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(5): 67-92.
- İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Jiang, Z., Gollan, P. J. & Brooks, G. (2017). “Relationships between Organizational Justice, Organizational Trust and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Study of China, South Korea and Australia”. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7): 973-1004.
- Joseph, E. E. & Winston, B. E. (2005). “A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust”. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1): 6-22.
- Jung, Y. & Takeuchi, N. (2014). “Relationships among Leader–Member Exchange, Person–Organization Fit and Work Attitudes in Japanese and Korean Organizations: Testing a Cross-Cultural Moderating Effect”. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1): 23-46.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel güven, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karabay, E. Z. (2004). *Kamuda ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kim, J. S., Milliman, J. F. & Lucas, A. F. (2021). Effects of CSR on Affective Organizational Commitment Via Organizational Justice and Organization-Based Self-Esteem”. *International Journal of Hospitality Management*, 92: 102691.4
- Kocaoğlu, M. ve Özdemir, H. (2020). “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma: Kırşehir Belediyesi Örneği”. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1): 19-34.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. BETA Basımevi, İstanbul.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. & Sapienza, H. J. (1995). “Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice”. *Academy of Management Journal*, 38(1): 60-84.
- Kramer, R. M. (Ed.). (2006). *Organizational Trust: A reader*. Oxford University Press, USA.
- Kurian, D. & Nafukho, F. M. (2022). “Can Authentic Leadership Influence the Employees’ Organizational Justice Perceptions?—A Study in the Hotel Context”. *International Hospitality Review*, 36(1): 45-64.
- Kurt, S. (2006). “Hayek’in Özgürlük ve Adalet Teorisi”. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3): 199-213.
- Lashari, M., Moazzam, A., Salman, Y. & Irfan, S. (2016). “Impact of Organizational Trust on Organizational Justice and Organizational Commitment: A Case of University of Sargodha”. *Journal of the Research Society of Pakistan*, 53(2): 170-194.
- Lee, C. & Farh, J. L. (1999). “The effects of Gender in Organizational Justice Perception. *Journal of Organizational Behavior*”. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(1): 133-143.
- Lewicki R., McAllister, D. J. & Bies R. J., (1998). “Trust and Distrust: New Relationships and Realities”. *Academy of Management Review*, 23(3): 438-458.
- Lewicki, R. J. & Burkner, B. B. (1996). Developing And Maintaining Trust in Work Relationships. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research/Sage*.
- Lewis, D. J. & Weigert, A. (1985). “Trust as a Social Reality”. *Social Forces*. 63(4): 970.
- Li, C. J., Chang, K. K. & Ou, S. M. (2020). “The Relationship Between Hotel Staff’s Organizational Justice Perception, Relationship Quality and Job Performance”. *Cogent Social Sciences*, 6(1): 1739953.
- Liang, H., Laosethakul, K., Lloyd, S. J. & Xue, Y. (2005). “Information Systems and Health Care-I: Trust, Uncertainty, And Online Prescription Filling”. *Communications of the Association for Information Systems*, 15(1): 2.

- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). ‘*Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development*’. *Journal of management*, 24(1): 45-50.
- Lin, Z. & Shin, H. (2021). “Structural Relationship Between Organizational Justice, Organizational Trust, and Knowledge Sharing and Innovative Behavior: Focus on Professors From Chinese Sport Universities”. *Journal of Physical Education and Sport*, 21(2): 882-893.
- Lind, E. A. (2001). Fairness Heuristic Theory: Justice Judgments as Pivotal Cognitions in Organizational Relations. *Advances in Organizational Justice*, 56(8): 56-88.
- Lock, A. (2005). “The Relationship Between Individualistic/Collectivistic Orientation And Organizational Citizenship Behavior and The Possible Influence of Leadership Style”. *Work Organization & Management*, 32.
- Loi, R., Hang-Yue, N. & Foley, S. (2006). “Linking Employees' Justice Perceptions To Organizational Commitment And Intention to Leave: The Mediating Role Of Perceived Organizational Support”. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 79(1): 101-120.
- Malla, S. S. & Malla, S. (2023). “Does the Perception of Organizational Justice Determine Employees' Affective Commitment? The Mediating Role of Organizational Trust. *Benchmarking: An International Journal*, 30(2): 603-627.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A. & Epitropaki, O. (2016). “Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review”. *Personnel Psychology*, 69(1): 67-121.
- Mayer, R. C. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, , 20(3): 712-787
- Mc Gregor, D. (1967). *The Professional Manager*. New York.
- Michael, D. F., Harris, S. G., Giles W. F. & Feild H. S. (2005). The Influence of Supportive Supervisor Communication on LMX and Performance: The Test of a Theoretical Model, *Academy of Management Best Conference*.
- Mishra, A. K. (1996). “*Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*”. USA: SAGE.
- Mühl, J. K. (2014). *Organizational Trust*. Springer International Publishing Switzerland.
- Northouse, P.G. (1997). *Leadership Theory and Practice*. Sage Publications, United States
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve Etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2): 151-168.

- Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21: 76-96.
- Özen, J.& Erdem, F. (2003). *Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet, Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, Ankara.
- Özkalp, E. & Kırel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*, 4. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Özutku, H., Ağca, V. & Cevrioğlu, E. (2008). “Lider üyeEtkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (2): 193-210.
- Perry, R. W. & Mankin, L. D. (2007). “Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction”. *Public Personnel Management*, 36(2): 165-179.
- Piccolo, R. F., Bardes, M., Mayer, D. M. & Judge, T. A. (2008). “Does High Quality Leader–Member Exchange Accentuate the Effects of Organizational Justice?”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2): 273-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Hui, C. (1993). Organizational Citizenship Behaviors And Managerial Evaluations of Employee Performance: A Review and Suggestions for Future Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 11(1): 1-40.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. (2013). *Örgütsel Davranış*. (Çev. İ. Erdem), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behavior*, Eight Edition, Prentice-Hall Inc., America.
- Saunders, M. N. (2012). “Organizational Trust: A Cultural Perspective”. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 26(2):33-39.
- Sayın, U, (2009). *Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective. *The Leadership Quarterly*, 10(1): 25-40.
- Schminke, Marshall, Maureen, L. Ambrose, Terry, W. Noel (1997). “The Effect of Ethical Frameworks on Perceptions of Organizational Justice”. *The Academy of Management Journal*, 40(5): 1190-1207.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (1996). “Organizational Trust: Philosophical Perspectives and Conceptual Definitions”. *Academy of Management Review*, 339-345.

- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. & Yammarino, F.J. (2000). "Investgating Contingencies: An Examination of the Impact of Span of Supervision ans Upvard Controllingness on Leader-Member-Exchange Using Tradtional and Multivahate Within- and Between-Entities Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 85(5): 659-677.
- Searle, R. H. & Ball, K. S. (2004). "The Development of Trust and Distrust in a Merger". *Journal of Managerial Psychology*, 19(7): 708-721.
- Shaw, R. B. (1997). *Trust in the Balance*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Shockley-Zalabak, P. & Ellis, K. (2006). "The Communication of Trust". *The IABC handbook of Organizational Communication*, 44-55.
- Siregar, D. R. B. & Nasution, Z. (2024). "Analysis of the Influence of Organizational Justice on Job Satisfaction with Organizational Trust as a Mediating Variable for Employees of Construction Companies". *Indonesia Auditing Research Journal*, 13(3): 183-191.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents". *Journal of Applied Psychology*, 68(4): 655-660.
- Smith, G. (2005). "How to Achieve Organizational Trust Within an Accounting Department". *Managerial Auditing Journal, USA*, 20(5): 520-523.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Seçkin Yayıncılık, İstanbul.
- Taşkın, F. & Dilek, R. (2010). "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1): 37-46.
- Temel E. A. (2016). "Yaşlı (Kişiler) ile Etkili İletişim". *Ege Tıp Dergisi*, 55: 31-37.
- Tikici, M. & Derin, N. (2013). *Örgütsel Güven*. İstanbul.
- Tüzün, İ. K. (2007). "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2):105-112.
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ülgen, H. & Mirze S.K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Varol, E. & Tarcan, E. (2001). "Gelişim Güvenden Yana". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2): 93-102.
- Wayne, S. J., Liden R. C. & Sparrowe, R. T. (1994). "Developing Leader-Member Exchanges: The Influence of Gender and Ingratiation". *American Behavioral Scientist*, 37(5): 694-717.

- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1998). "Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior". *The Academy of Management Review*, 23(3): 513-530.
- Wilson, J. A. & Cunliffe, A. L. (2022). The Development and Disruption of Relationships between Leaders and Organizational Members and the Importance of Trust. *Leadership*, 18(3): 359-382.
- Yavuz, K. & Erdem, F. (2003). *Din ve Güven*, Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, Ankara
- Yilmaz, K. & Altinkurt, Y. (2012). Relationship Between the Leadership Behaviors, Organizational Justice and Organizational Trust. *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 41(1): 12-24.
- Yu, D. ve Liang J. (2004). "A New Model for Examining The Leader-Member Exchange (LMX) Theory". *Human Resources Development International*, 7(2): 251-264.
- Yukl, G. (1989). "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research". *Journal of Management*, 15(2): 251:289.

EK 1 ANKET FORMU

**LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ÜZERİNE
ETKİSİ: MANAVGAT'TAKİ OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Bu anket formu Antalya Manavgat destinasyonunda çalışan otel personelinin lider üye etkileşimi, örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Toplanan veriler, tamamen gizli tutulacak olup, sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Katılımınız için teşekkürler.

Devrim Olcay KAYA

Doç. Dr. İlker ÇİNBİLGEL

1. Kişisel Bilgileriniz

Cinsiyetiniz? Erkek Kadın

Yaşınız? 25 yaş ve altı 26-35 yaş arası 36-50 yaş arası 50 yaş üstü

Medeni Durumunuz? Bekar Evli

Eğitim Düzeyiniz? İlköğretim Ortaöğretim Önlisans Lisans Lisansüstü

Aylık Geliriniz?

17.500 TL ve daha az 17.501 - 35.000TL arası 35.5001- 50.000TL arası 50.001TL ve üstü

Sektör tecrübeniz?

1 yıldan az 1-5 yıl 5-10 yıldan az 10 yıl ve üzeri

Bu otelde çalışma süreniz?

1 yıldan az 1-5 yıldan az 5-10 yıldan az 10 yıl ve üzeri

| A. Lider Üye Etkileşimi | Hiç Katılmıyorum | | | Tamamen Katılıyorum | |
|---|-------------------------|---|---|----------------------------|---|
| 1. Birlikte çalıştığım müdürümü, kişi olarak beğenirim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Birlikte çalıştığım müdürüm insanların arkadaş olmak isteyeceği bir kişidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Müdürüm ile çalışmak memnuniyet vericidir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Müdürüm konu hakkında tam bilgisi olmasa bile, benim iş ile ilgili davranışlarımı savunur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Müdürüm başkaları tarafından eleştirildiğimde, beni savunur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Müdürüm istemeden bir hata yaptığımda, beni diğerlerine karşı savunur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Müdürümün sağladığı destek ve kaynaklar, olması gerekenden fazladır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Müdürümün iş ile ilgili hedeflerine ulaşmak için olması gerekenden daha fazla çaba gösteririm. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Gerektiğinde müdürüme yardım etmek için çok çalışmayı sorun etmem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Müdürümün iş hakkındaki bilgi düzeyini beğenirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Müdürümün iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerine saygı duyarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Müdürümün mesleki becerisini takdir ederim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B. Örgütsel Adalet | | | | | |
| 13. Kurumumdaki çalışma programım adildir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Kurumumdaki iş yükümü adil buluyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Kurumumda yapılan personel ödüllendirmelerini adil buluyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Kurumumda alınan kararlar, tarafsız ve adil bir şekilde alınır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Kurumumda personele yönelik bilgilendirmeler adil bir biçimde yapılır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Kurumumda çalışanlara yönelik kararların uygulanmasında tutarlılık vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Kurumumda itiraz hakkı tanınmakta ve adil bir itiraz mekanizması işletilmektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Kurumumda yöneticiler işimle ilgili kararlar alırken bana anlayışla davranırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Kurumum tüm çalışanların özlük haklarına saygı gösterir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Kurum yöneticilerimiz, kurum ile ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok şeffaf bir şekilde açıklar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C. Örgütsel Güven | | | | | |
| 23. Çalıştığım oteldeki kişiler görüş alışverişinde doğruyu söyler | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Çalıştığım oteldeki yöneticiler müzakere yapılan konularda yükümlülüklerine uyarlar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Çalıştığım otel itimat edilir bir kurumdur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Çalıştığım oteldeki insanlar diğerlerinin haklarına saygı duyar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Çalıştığım otelin yöneticileri üzerinde baskı kurmaya çalışmazlar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Çalıştığım otelin problemlerimizden faydalandığımı düşünüyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Çalıştığım otelin çalışanlarının adilce fikirlerini değerlendirdiği fikrindeyim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Çalıştığım otelin vaatlerini yerine getireceğini düşünüyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Çalıştığım otel çalışanlarını yanlış yönlendirmez | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Çalıştığım otelin yöneticileri verdiği tüm sözleri tutar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Çalıştığım otelin çalışanıyla ortak beklentilerini adilce müzakere ettiklerini düşünüyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Çalıştığım otelin kişilerin üstün yönlerini belirleyerek avantaj sağladığını hissediyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ö Z G E Ç M İ Ş

| | |
|---------------------------------------|--|
| Adı ve SOYADI | Devrim Olcay KAYA |
| EĞİTİM DURUMU | |
| Mezun Olduğu Lise | Manavgat Lisesi |
| Lisans Diploması | Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi (2001) |
| Tezsiz Yüksek Lisans Diploması | Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Yönetimi |
| Dönem Proje Konusu | Manavgat İlçesi Yerel Halkının Ekoturizm Algı ve Tutumlarının Değerlendirilmesi |
| Yabancı Dil / Diller | İngilizce |
| İŞ DENEYİMİ | |
| Çalıştığı Kurumlar | Manavgat Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Sosyal Araştırma ve İnceleme Görevlisi |