



T.C.

BATMAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**OTELLERDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL GÜVEN VE
ÖRGÜTSEL KİMLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

HAZIRLAYAN

Ali BOZBEY

DANIŞMAN

Prof. Dr. Murat GÜMÜŞ

ARALIK-2019

BATMAN



T.C.
BATMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ KABUL VE ONAYI

Prof. Dr. Murat GÜMÜŞ danışmanlığında Ali BOZBEY tarafından hazırlanan **“Otellerde Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven ve Örgütsel Kimlik Üzerindeki Etkisi”** adlı tez çalışması 11/12/2019 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **Turizm İşletmeciliği** Anabilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Başkan

Prof. Dr. Murat GÜMÜŞ

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Volkan GENÇ

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Çağdaş ERTAŞ

İmza

Yukarıdaki sonucu onaylarım.

Doç. Dr. Ferhat KORKMAZ
Enstitü Müdürü

TEZ BİLDİRİMİ

Bu tezdeki bütün bilgilerin etik davranış/akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez ve Seminer Yazım Kılavuzu kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

DECLARATION PAGE

I hereby declare that all information in this document has been obtained and presented in accordance with academic rules/ethical conduct and Batman University Institute of Social Sciences' Thesis and Seminar Writing Guide. I also declare that, as required by these rules and conduct, I have fully cited and referenced all materials and results that are not original to this work.

Ali BOZBEY

Tarih: 11/12/2019

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OTELLERDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL KİMLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Ali BOZBEY

**BATMAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

DANIŞMAN: Prof. Dr. Murat GÜMÜŞ

2019 133 Sayfa

Jüri

Prof. Dr. Murat GÜMÜŞ

Dr. Öğr. Üyesi Volkan GENÇ

Dr. Öğr. Üyesi Çağdaş ERTAŞ

Bu çalışmanın amacı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel güven ve örgütsel kimlik üzerindeki etkisinin tespit edilmesidir. Araştırmanın örneklemini 2019 yılında İstanbul ilinde 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanları kapsamaktadır. Bu bağlamda toplam 400 adet anket çalışanlara uygulanarak istatistiksel analiz yapıp sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmada çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel kimlik ve örgütsel güven üzerindeki ilişkisini belirlemek amacı ile kolerasyon analizi; değişkenlerin birbiri üzerindeki etkiyi belirlemek amacı ile regresyon analizi ve değişkenlere ilişkin farklı boyutlarını elde etmek ve birbirinden bağımsızlaştırarak anlamlı hale getirmek amacı ile faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda; kolerasyon analizi, örgütsel adalet ile örgütsel güven ve örgütsel kimlik arasında pozitif doğrusal ilişki olduğunu, regresyon analizi ise örgütsel adalet ile örgütsel güven ve örgütsel kimlik arasında anlamlı bir etki olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: İstanbul, Otel, Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik

ABSTRACT

MS THESIS

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION ON ORGANIZATIONAL TRUST AND IDENTITY IN HOTELS

Ali BOZBEY

**BATMAN UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCE IN TOURISM MANAGEMENT**

Advisor: Prof.Dr. Murat GÜMÜŞ

2019 133 Pages

Jury

Prof. Dr. Murat GÜMÜŞ

Asst. Prof. Volkan GENÇ

Asst. Prof. Çağdaş ERTAŞ

The aim of this study is to determine the effect of employees' perception of organizational justice on organizational trust and organizational identity in hotel managements. Examples of the study included the employees of 4 and 5 stars hotels in Istanbul in 2019. In this context, a total of 400 surveys were conducted and statistical analyzes were conducted and results were reached. In this study, correlation analysis was conducted in order to determine the relationship between employees' perception of organizational justice and organizational identity and organizational trust. In order to determine the effect of the variables on each other, regression analysis and factor analysis were performed to obtain different dimensions of the variables and to make them meaningful by making them independent from each other. As a result of the analysis; correlation analysis showed a positive linear relationship between organizational justice and organizational trust and organizational identity, while regression analysis showed a significant effect between organizational justice and organizational trust and organizational identity.

Key Words: Hotel, Istanbul, Organizational Justice, Organizational Trust. Organizational Identity

ÖNSÖZ

Akademik çalışmalar insanlığa faydalı olduğu ve insanlara farkındalık yarattığı sürece anlam kazanır. Çalışmaların insan üzerindeki etkisi artıkça önemleri de artar. Çünkü hayat, “Günün ilk ışıkları ile son ışıkları arasında yaşanan olaylar topluluğu değildir; olayların toplu yorumlanma, değerlendirme ve eleştirme sonucunda yarın ve insalık için fikir üretebilme sanatıdır” düşüncesi ışığında olması gerektiği inancındayım. Akademik hayatıma başlamam da bu hayat felsefesi ışığında oldu. Bu bağlamda çalışanlar için yapabileceğim en iyi çalışmalardan biri olarak gördüğüm adalet konusunu inceleyip insanlara farkındalık yaratmaya çalıştım. Adaletin olmadığı yerde iyiye dair hiçbirşeyden bahsedemeyiz ancak adaletin var olduğu yerde iyiye dair birçok şey orada vardır ve var olacaktır. Örgütler ve yöneticiler adaletin beraberinde getirdiği algıları öğrendikçe adil olmayı daha çok isteyecekleri kanısında bu çalışmayı gerçekleştirdim. Hayata dair bütün egoist duygular nasıl varoluş hazzını uyandırıyorrsa adalet de olduğu yerde insanlara yaşama hazzını uyandırıp yaşamayı daha anlamlı kılacaktır. Adaleti yaşamak ve yaşatmak ümidi ile...

Yüksek lisans eğitimim süresince benden desteğini ve bu yolda ışığını esirgemeyen değerli hocam Prof.Dr. Murat GÜMÜŞ’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yine yüksek lisans eğitimim boyunca bana destek olan ve analizlerde yardımını esirgemeyen değerli arkadaşım Dr.Öğr. Üyesi Aysen ERCAN İŞTİN’e teşekkürlerimi sunarım.

Babama...

İÇİNDEKİLER

TEZ BİLDİRİMİ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI	3
1.1.1. Örgütsel Adaletin Tanımı.....	5
1.1.2. Örgütsel Adaletin Önemi.....	7
1.1.3. Örgütsel Adaletle İlişkin Genel İlkeler	9
1.1.3.1. Eşitlik İlkesi	9
1.1.3.2. Algı İlkesi.....	10
1.1.3.3. Kişilerarası Adalet İlkesi.....	10
1.1.3.4. Tutarlılık İlkesi	11
1.1.3.5. Eşitlikçilik İlkesi.....	12
1.1.3.6. Düzeltme İlkesi.....	12
1.1.3.7. Doğruluk İlkesi.....	13
1.1.3.8. Temsil İlkesi.....	13
1.1.3.9. Etik İlkesi	14
1.2. ÖRGÜTSEL KİMLİK	15
1.2.1. Kimlik ve Örgütsel Kimlik Kavramı	16
1.2.2. Örgütsel Kimlik Oluşumuna Etki Eden Faktörler	19
1.2.2.1. Kolektif Bellek	19
1.2.2.2. Liderlik.....	20
1.2.2.3. Örgütün İmajı	22
1.2.2.4. Örgüt Kültürü	24

1.2.2.5. Örgütsel Adalet.....	26
1.2.2.6. Örgütsel Özdeşleşme	27
1.2.2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	29
1.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN.....	32
1.3.1. Güven ve Örgütsel Güven Kavramı.....	32
1.3.2. Örgütsel Güven Modelleri.....	32
1.3.2.1. Mishra'nın Güven Modeli.....	33
1.3.2.2. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli	34
1.3.2.3. McKnight, Cummings ve Chervany'ın Güven Modeli	35
1.3.2.4. Jones ve George'e Göre Güven ve Güvensizliğin Oluşumu Modeli.....	36
İKİNCİ BÖLÜM	
TEMEL DEĞİŞKENLER VE ALANYAZIN	
2.1. TEMEL DEĞİŞKENLERİN BOYUTLARI VE YAKLAŞIMLAR.....	41
2.1.1. Örgütsel Adalet Algısının Kuramsal Temelleri.....	41
2.1.1.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Kuramları	42
2.1.1.2. Proaktif (Önleyici) İçerik Kuramları	44
2.1.1.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Kuramları	46
2.1.1.4. Proaktif (Önleyici) Süreç Kuramları	48
2.1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	50
2.1.2.1. Dağıtım Adaleti	50
2.1.2.2. Prosedür (İşlemsel) Adaleti.....	51
2.1.2.3. Etkileşim Adaleti	53
2.1.3. Örgütsel Kimlik Modelleri	54
2.1.3.1. Hatch ve Schultz: Örgütsel Kimlik Dinamikleri Modeli	54
2.1.3.2. Algılanan Örgütsel Kimlik ve Özdeşleşme Modeli.....	56
2.1.4. Örgütsel Güvenin Boyutları.....	57
2.1.4.1. Yöneticiye Güven.....	57
2.1.4.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven.....	59
2.1.4.3. Örgüte Güven	61
2.2. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER.....	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
OTELLERDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ
ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL KİMLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	71
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	72
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	72
3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	74
3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	74
3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	75
3.7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	75
3.8. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM	76
3.9. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE TEKNİKLERİ	76
3.10. VERİLERİN ANALİZİ.....	77
3.11. BULGULAR VE YORUMLAR	77
3.11.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	77
3.11.2. Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Kimlik Ölçeklerine İlişkin Çarpıklık Basıklık Analizi.....	79
3.11.3. Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Kimlik Ölçeklerine İlişkin Faktör Analizi.....	80
3.11.4. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	81
3.11.5. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	82
3.11.6. Örgütsel Kimlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	84
3.11.7. Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Kimlik Ölçeklerine İlişkin Korelasyon Analizi	85
3.11.8. Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Kimlik Ölçeklerine İlişkin Regresyon Analizi	89
SONUÇ	95
ÖNERİLER	99
Araştırmacılara Öneriler	99
Oteller ve Yöneticilere Öneriler	99

KAYNAKÇA	101
EKLER	118
ÖZGEÇMİŞ	120



SİMGELER VE KISALTMALAR

VD: Ve Diğerleri

AKT: Aktaran

VB: Ve Benzeri



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Kimlik Tanımları.....	18
Tablo 2. Kuramsal Çerçeve ve Güven Tanımı	37
Tablo 3. Güven Düzeyinin Sonuçları	38
Tablo 4. Örgütlerde Güveni Etkileyen Faktörler	39
Tablo 5. Örgütlerde Güvenin Sonuçları	40
Tablo 6. Greenberg'in Adalet Teorilerini Sınıflandırması	41
Tablo 7. Adalet Teorisi Sınıflandırmasını Açıklayan Sorular	42
Tablo 8. Adalet Teorilerine Dayandırılarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşumuna Etkisi	49
Tablo 9. Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Kimlik Algılarına İlişkin Alan Yazın Taraması.....	69
Tablo 10. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	78
Tablo 11. Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Kimlik Ölçeklerine İlişkin Çarpıklık-Basıklık Analizi	79
Tablo 12. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 13. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 14. Örgütsel Kimlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	85
Tablo 15. Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Kimlik Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi	86
Tablo 16. Örgütsel Adalet - Boyutları, Örgütsel Güven - Boyutları ve Örgütsel Kimlik Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi	87
Tablo 17. Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Kimlik Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi.....	90
Tablo 18. Örgütsel Adalet- Boyutları, Örgütsel Güven- Boyutları ve Örgütsel Kimlik Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi.....	91
Tablo 19. Araştırma Hipotezlerin Sonuçları.....	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Mayer, Davis ve Schoorman’ın Güven Modeli	35
Şekil 2. Güvenin ilk Oluşumunda Üst Düzey Model.....	36



GİRİŞ

Günümüzde, çalışanların örgütlerine görevlerinin tanımı ötesinde tutum ve davranış sergilemeleri işletmelere önemli katkılar sağlamaktadır (Bolat vd., 2009: 230). İşletmelerin yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ve bu rekabet ortamını avantaja çevirebilmeleri için en önemli kaynağın insan kaynakları olduğu görülmektedir. Bu bağlamda otel işletmelerinin hizmet kalitesini yükseltmek ve çalışanlardan verimli performans elde etmek için mevcut insan kaynaklarını kurumun en verimli şekilde faydalanabilmesi için motive etmesi gerekmektedir. Bu durumun gerçekleşmesi ise; çalışanların örgütlerine karşı algıladıkları adalet, güven ve kimlik algıları ile paralellik göstermektedir.

İşletmelerde hizmete yönelik ihtiyaçların karşılanmasında ve ulaşılmak istenen hedeflerin başında, müşteriye zamanında, kaliteli ve doğru hizmeti verebilmektir “koşulsuz müşteri memnuniyeti” (Celep, 2011: 468). Bilgi, emek ve teknolojinin özveri ile yoğun olarak kullanıldığı otellerde, çalışanların kaliteli ve zamanında hizmet verebilmeleri, mesleki yeterlilikleri ile beraber yüksek motivasyon ile iş yapmalarını da gerektirmektedir. Bu kapsamda; çalışanların yüksek adalet, güven ve kimlik ortamında iş görmeleri, hizmetin kalitesini doğrudan etkileyecektir.

Günümüzde işletmelerin değeri ve başarısı maddi değerlerden çok sahip olduğu bilgi ve beceri ile doğrudan ilgili olması beşeri sermayenin ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, doğru insanları örgüte katmak ve bu insanların örgütte kalmalarını sağlamak örgütlerin başlıca hedefi olmalıdır (Hoxha, 2010: 1). Örgütlerin yetkin çalışanları bünyesinde barındırmasının yanında bu çalışanların örgütte memnun ve mutlu bir iş ortamı içerisinde olmalarını sağlamaları örgütün başarısı ile doğru orantılıdır. Çalışanların işletmeye karşı sergiledikleri olumlu tutum ve davranışlar, yöneticilerine güven, örgüte güven, örgütsel kimlik oluşumu, işe bağlılık, yüksek motivasyon gibi algılar adalet algısı ile doğrudan ilişkili olabilmektedir.

Çalışan; çalışma arkadaşının kazanımlarını (ücret, terfi, prim vb.) kendi kazanımları ile karşılaştırır ve adaletsiz bir durum ile karşılaştığında örgüte karşı olumsuz tutum ve davranış içerisine girmeye başlar. Kazanımların adil olduğu örgütlerde ise çalışanın olumlu tutum ve davranış geliştirdiği görülmektedir (Abbasoğlu, 2015: 10). Bu bağlamda, ücret ve terfilerin adil dağılımı çalışanların örgüte güvenini, bağlılığını artırmakta; çalışanların işten ayrılma, devamsızlık, işe geç kalma

gibi örgütler tarafından benimsenmeyen davranışların azalmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla işletmelerin çalışan bağlılığını, güven ve kimlik duygularını artırmada kazanımların adil dağılımını gerektirmektedir.

Örgütsel adaletin, çalışanların kişisel doyumu, örgütün amaçlarına ulaşmasında ve devamlılığını sağlamasında bir gereklilik olduğu, adaletsizliğin ise örgütsel bir sorun olarak görüldüğü uzun süredir sosyal bilimcilerce kabul edilmektedir. Dolayısıyla örgütsel adaletin örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi çerçevesinde ele alınmasının nedeni, adalet algısının örgütsel davranış üzerindeki etkisi ile ilgili olduğu açıklanabilir. Bu bağlamda, örgütsel adaletsizlik ve adil olmayan uygulamalar, çalışanların örgüte karşı güven ve kimlik duygularının zayıflamasına, bu duyguların gelişmemesi de çalışanların örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesine neden olacaktır (Cihangiroğlu vd, 2010: 199). Çalışanların örgütsel adaletle ilişkin olumsuz algıları, onların davranışlarına yansiyarak işe ve örgüte olan bağlılıklarını, örgüte güven, işe devam, işten ayrılma, kaliteli hizmet, performans ve kimlik algılarını olumsuz etkileyerek örgütün amaçlarına ulaşmasında ve rekabet ortamından olumsuz etkilenmesine neden olacaktır. Bu durum işletmelerin sürdürülebilirliğini de olumsuz yönde etkileyecektir. Adalet güç, birlik ve kalkınmanın simgesi olduğu gibi adaletsizlik, zayıflık ve kayboldur.

Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel güven ve örgütsel kimlik üzerindeki etkisinin araştırılması olmuştur. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel kimlik değişkenleri ile ilgili kavramsal çerçeveye, ikinci bölümde araştırma ile ilgili alanyazın taraması ve üçüncü bölümde araştırma kısmına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İş dünyasında insan kaynakları kavramının giderek önem kazanması örgütler için insan unsurunu önemli hale getirmiştir. Bu durum örgütlerde bazı yenilikleri beraberinde getirmiştir. Bu yenilikler içerisinde en fazla dikkat çeken konu işverenlerin çalışanlara karşı tutum ve davranışlarının olumlu yönde değişimi görünmektedir. Örgütlerde işverenler üretim kalitesini artırmak ve örgüt içerisindeki refahı yükseltmek için insan ögesine daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Örgütlerde insanların gelişimlerine, yüksek performans sergilemelerine, verimli iş gücü ile çalışmalarına, işe devamlılığı sağlamalarına yardımcı olan en önemli faktör işverenlerdir. Bu nedenle, çalışanlara çalışmaları için kendilerini rahat edebilecekleri ve güvende hissedebilecekleri bir ortam oluşturulmalıdır. Bu ortamın sağlanması için önemli unsurlardan biri çalışanların örgütteki adaleti nasıl algıladıklarıyla ilgilidir. Çalışanların; örgütteki adalet algısının, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede sergileyecekleri tutum ve davranışların farklılaşacağı düşünülmektedir. Ayrıca örgütlerde zamanla verimliliğin düşmesi ve çalışanların işten ayrılma davranışlarındaki artış, yine örgütlerde değişimi vazgeçilmez kılmıştır. Bu noktada, örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel kimlik algısı önemli kavramlar olarak ortaya çıkmıştır (Bülbül, 2010: 5, Akt; Akgüney, 2014: 9).

Bu bölümde; örgütsel adalet, örgütsel kimlik ve örgütsel güven ile ilgili kavramsal yaklaşımları bütünlük içerisinde aktarılmıştır.

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Adalet kavramı; Antik çağdan günümüze kadar özellikle filozofların ilgisini çekmiş kavramların başında gelmektedir. Aristoteles, adalete birden fazla anlam yükleyerek adaleti adaletsizlikle birlikte tanımlamanın daha doğru olacağını söylemiştir. Ona göre “yasalara uymamak, yasaları kendi çıkarları doğrultusunda kullanmak ve bu bağlamda eşitsizlik yaratmak adaletsizlik, yasalara uygun tutum ve davranışlar sergileyerek eşitliği sağlamak ise adalettir.” Platon, her iyi bireyin kendi içinde adil olması gerektiğini ve bu bağlamda adil bireylerden oluşan toplumun kendiliğinden adil olacağını söylemiştir. Stoacılar için ise adalet, akılla bulunabilen, örfün ve yürürlükteki kanunun üzerinde bir şeydir (Budak vd. 2018: 3-8).

19. ve 20. yüzyıllarda ideal toplumsal düzen arayışları yapıldığı esnada, özgürlük ve eşitliği ele alan teorilerin var olan ihtiyaçlara tam anlamıyla cevap vermemesi üzerine yeni bir ideal düzen arayışına gidilmiş ve temeli adalet kavramına dayanan bir devlet sistemi ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda adalet; bireylerin hakları, hukuki dayanaklarını, çıkar ve fikirlerini güvende tutmak, insanın sahip olduğu en önemli değeri olan onurunu korumak, özgürlüklerinin sağlanması için gereken faaliyetlerde bulunmak sureti ile kullanılmaya başlanmıştır. Politik kavram içerisinde bulunan sistemlerin sürdürülebilirliğini, toplumların güvenliğini ve refahını sağlama çerçevesinde adalet ve adaletle ilgili kavramlar ön plana geçmiştir (İyigün, 2012: 50). Yönetim literatürü incelendiğinde “adalet” kavramının Aristo, Plato, Sokrates, Nozick ve Rawls gibi filozofların üzerinde araştırmalar yaptıkları bir kavram olduğu görülmektedir (Greenberg ve Bies, 1992: 433). Örneğin; Rawls adalet kavramını, sosyal örgütlerin ilk erdemi olarak tanımlamıştır (Fırat, 2003:123). Sosyal adaletle ilgili yapılan ilk araştırmaların, genel itibari ile sosyal adalet ilkelerini açıklamaya ilgili olduğu ve yapılan bu çalışmaların örgütsel adalet kavramına özel olmadıkları söylenebilir (Özmen vd., 2005:161). Ancak son yıllarda yapılan çalışmalar ile birlikte geliştirilen örgütsel çalışmaların, kişilerarası iletişim, etkileşim ve bu etkileşim çerçevesinden ortaya çıkan sorunlar üzerinde yoğun çaba sarf edildiği gözlenmektedir. Bu perspektifte bakıldığı zaman, “sosyal adalet” kavramının da örgütlere uyum sağlayacağı şekilde uyarlandığı ve örgüt içerisindeki ilişkiler kapsamında elde edilen kazanımların adil dağıtımını öngören “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir (İşbaşı, 2001: 54).

Adalet kavramı; sosyal örgütlerin ilk niteliğidir. Bu bağlamda, sosyal bir yapı üzerine kurulu olan örgütlerde adaletin sağlanabilmesi, örgütün çıktılarını doğrudan etkilemektedir. Adalet, karşılıklı anlaşmaya dayalı bir faaliyettir ve anlaşmanın sağlanması durumunda örgütsel değerler sağlamlaştı (Budak vd., 2018: 24). Adalet kavramı aynı zamanda hak kavramı ile birlikte anılmakta ve güç kaynaklarının kontrolüne sahip olan tarafların, hak sahiplerinin hakkını göz ardı etmemeleri adalet kavramına ilgili ilk örnekler olarak göze çarpmaktadır (İyigün, 2012: 50) . Saunders ve Thornhill (2003: 360)’e göre adalet kavramı, iş görenlerin güvenilme ve güven duygularını açıklayıcı bir çerçevedir. Örgütsel adalet Jay Adams’ın bir elektrik şirketinde yıllarca yapmış olduğu araştırmalar neticesinde “eşitlik teorisi” ile başlamış olup bu kuramın bir uzantısı olarak algılanmıştır. Adams bu teorisinde çalışanların yüksek motivasyon ile çalışmalarını, örgüte bağlılıklarını, örgüte olan güven duygularının oluşması ve güçlenmesi çalışanlara verilen ödül ile doğru orantılı

olduğunu saptamıştır. Bu nedenle çalışanlar iş yerlerinde gösterdikleri başarılar sonucunda elde edecekleri ödüller iş yerindeki diğer çalışanların elde edecekleri ödüller ile kıyaslanır. Yapılan bu kıyaslamalar sonucunda çalışanların başarı/ödül oranının bir birilerine denk olması gerekmektedir. Ödüller kıyaslamasında oranın düşük olması durumunda kişi başkalarından daha yüksek oranda ödüllendirildiği için suçluluk hissine kapılacaktır. Yüksek oran olması durumunda ise kişi başkalarından daha düşük oranda ödüllendirildiğinden dolayı işletme içi görev ve sorumluluğunda güvensizlik ve motivasyon düşüklüğüne neden olacaktır. Adams'ın bu noktada vurgulamak istediği temel nokta eşitliğin olması ve yöneticilerin işletme içerisinde güven ve huzuru sağlayabilmeleri için adalet duyguları çerçevesinde davranmaları gerekliliğidir (Özkalp ve Kirel, 2016: 654). Bu bağlamda örgütsel adalet; işletmelerdeki yöneticiler veya patronların, iş görenlerin bilgi, beceri ve tecrübeleri sonucunda işletmeye sağladıkları yarar karşısında iş görenlere hak ettikleri ödül, ücret ve onurlandırmada hakkaniyet kuralları çerçevesinde izlemiş oldukları yol olarak ifade edilebilir. Örgütsel adalet kavramı işletmelerin verimliliği, sürdürülebilirliği ve ekonomik kalkınmadaki en önemli kavramların başında gelmektedir. Bir işletmede örgütsel adalet kavramı eksiksiz uygulanması durumunda işletme bünyesindeki iş görenlerin işletmeye olan güven, işletmeyi benimsemeleri ve iş yerlerindeki mutlulukları iş görenlerin motivasyon ve performanslarının artmasını sağlayacaktır. Bunun sonucunda işletmeler iş görenlerinden aldıkları yüksek performans ve verimli iş gücü sayesinde hem sosyal hem de ekonomik kalkınmaları hızlanacak olup aynı zamanda işletmenin sürdürülebilirliği daha sağlam temeller üzerinde olacaktır. Aksi durumda ise işletme içerisindeki iş görenlerde güvensizlik, işletmeye bağlılığın olmaması ve mutsuzluk ile birlikte motivasyon düşüklüğü ve verimliliğin düşmesi ile birlikte işletmenin hem sürdürülebilirliği hem de sosyo-ekonomik anlamada her geçen gün düşüş yaşamasına neden olacaktır. Bütün bu durumlar göz önünde bulundurulduğu zaman işletmeler için örgütsel adalet kavramının önemi daha da ön plana çıkmaktadır.

1.1.1. Örgütsel Adaletin Tanımı

Örgütsel adalet ile ilgili tanımlar pek çok yazar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Geniş bir ifade ile örgütsel adalet, örgüt içerisindeki örgütsel uygulamaların iş gören tarafından algılanan adalet algısıdır (Gürboyoğlu,2009, Akt; Serinkan, Erdiş, 2014:113). Greenberg (1990) örgütsel adaleti, bireylerin örgüt

içerisindeki adaleti nasıl algıladıklarına dair verdikleri isim olarak ifade etmiştir. Bu tanımın nedeni işletmelerde bulunan adalet algısının değerlendirilmesi esnasında işletmenin bireye karşı göstermiş olduğu adalet algısının nasıl olduğuna bakılmaktan ziyade, bireyin işletmenin sergilemiş olduğu eylemlerin ne kadar adil olduğuna dair elde ettiği düşüncedir. Bireyler iş yerlerinde sergilemiş oldukları fayda sonucunda beklentilerine gereken karşılığı bulmadıklarında veya kendilerine gerektiği gibi davranışlar sergilenmediği durumlarda kendilerini haksızlığa uğramış hissederler. Bu tür adaletsiz durumun oluşması esnasında, adaleti sağlama veya adil eylemlere karşılık verme yönünde gereken motivasyonu elde ederler (Akt: Titrek, 2009: 553).

Örgütsel adalet, karar alma esnasındaki süreci, var olan kaynakların etkin, verimli ve adil bir şekilde dağıtımı ve bireylerarası etkileşimi kapsar. Örgütün sahip olduğu ekonomik değerlerin örgüt içi dağılımında adil olmak ile birlikte uygulanan yönetsel strateji ve politikaların da adil ve tarafsız ilkeler çerçevesinde olması gerekmektedir. Örgütsel adalet, iş gören ve örgüt yöneticileri arasında düzenli, sürekli geliştirilen ve sürdürülebilir ilişkilerin kurulması için yöneticilerin çalışanlar arasında ayırım yapmaksızın gerçekleştirilmesidir. Bahsi geçen ilişkilerin gerçekleştirilebilmesi için çalışanların, karakterlerine, haklarına, sahip oldukları sorumluluklarına ve onurlarına karşı saygı çerçevesinde davranmayı gerektirmektedir (Cremer, 2005, Akt; Küçükaltan vd. 2015: 148).

Örgütsel adalet, çalışanın örgüte sağladığı faydalar sonucunda örgütten beklediği maddi ve manevi muameledir. Örgütsel adalet aynı zamanda örgütün çalışanlar arasında ayırım yapmaksızın herkese adil davranılmayı gerektirmektedir. Bu bağlamda, örgütün hangi çalışana ne şekilde ve hangi prosedür çerçevesinde hakkının teslimiyetini ön görmelidir.

Örgütsel adalet, örgüt içerisindeki kaynakların (ödülleri ve cezalar) dağıtımının, bu dağıtım sürecinde kararların alınmasında izlenilen prosedürün ve bu prosedürün yürütülmesi sırasında meydana gelen bireyler arası davranışların ne şekilde olmasına dair kurallar ve sosyal ilkeler bütünüdür (Çakmak, 2005: 20).

Örgütsel adalet, işgörenlerin işletme içerisinde adaletin varlığına inanmaları sonucunda, yapmış olduklarının işin örgüt içerisindeki diğer çıktılarına karşı etkisinin neler olabileceği, kendilerine adil davranılıp davranılmadığına dair algılarının neler olduğuna ve bunun örgüt içerisindeki diğer sonuçları etkileyip etkilemediğine odaklanırlar. Bir başka ifade ile, işgörenin iş arkadaşları yöneticileri ve örgüt ile içerisinde bulunduğu ilişkilerin algılamasında sosyal bir sistem bütünüdür. Diğer taraftan örgütsel adalet,

işgörenlerin örgüte dair elde ettikleri adalet algıları iş yeri içerisindeki rollerinin neler olduğunu dair tanım yapmak için kullanılır (Constand vd., 2001: 326).

Örgütsel adalet, işgörenlerin işe dair elde etmiş oldukları algıların olması gereken ile gerçekleşen arasında yapmış oldukları kıyas sonucunda örgüte dair sahip oldukları adalet algısıdır (Karaeminoğulları, 2006: 10-11).

Örgütsel adalet; çalışanlar arasındaki görev dağılımı, mesai saatlerine uyum, yetki verilmesi, ücret belirlenmesindeki prosedür, ödüllerin dağılımı gibi etmenlere dair, yapılan yönetsel kararların çalışan tarafından değerlendirilmesidir. Bu yönde ifade edildiğinde örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar alma, alınan kararların uygulanması esnasında izlemiş olduğu politikaların çalışan tarafından ne şekilde algılandığına dair bir kavram olarak ifade edilebilir (İnce, 2005, Akt: Serinkan ve Erdiş, 2014:114). Adaletli bir örgütte çalışanlar yöneticilerinin sergilemiş oldukları davranışlarına dair ölçülü, etik ve adil bir değerlendirmede bulunurlar (İşcan ve Naktiyok, 2004:187). Çalışanların örgüt için uygulama ve politikaların adilliği çalışanların örgüte ve yöneticilerine olan güven ve bağlılık duygusunu önemli ölçüde etkilemektedir (Eker, 2006: 5).

Mevcut tanımlar ve ilgili literatür göz önünde bulundurulduğunda örgütsel adalet, çalışanların örgüt içerisinde göstermiş oldukları verimli performans ve iş gücüne karşılık yöneticilerinden hak ettiklerini düşündükleri takdir, ödüllendirme ve ekonomik düzenlemelerin çalışan algısında ne derece adil olduğu, örgüt içi yönetsel politikaların ne derece tarafsız ve rasyonel olduğuna dair elde ettikleri adalet algısı olarak ifade edilebilir. Ayrıca çalışanın adalet algısındaki düşünce, örgüte olan güven ve bağlılık duygularındaki oluşumun temelini oluşturmaktadır.

1.1.2. Örgütsel Adaletin Önemi

Günümüzde örgütsel adaletin öneminin ortaya çıkışında üç etken vardır. Bunlardan birincisi toplumsal bir algı olan adaletin, sosyal, örgütsel ve gündelik hayatta meydana çıkabilecek bir algı olmasıdır. Bu nedenden dolayı insanlar iş hayatlarında sık sık karşılaştıkları adaletin değişik yönlerini tanımakta hem gündelik hem de iş hayatında olan ilişkilerin sık olması da adalet duyulan ihtiyacın önemini her geçen gün daha da artırmaktadır. İkinci neden, işletmelerin yönetim süreci esnasında izlemiş oldukları politika ve kararların tamamında adalet algısının çalışanlar üzerindeki etkisidir. Örneğin bir iş yerinde çalışanların örgüte bağlılığı, güveni, performansı ve işten ayrılma gibi

durumların olumlu veya olumsuz bir çerçevede gelişim göstermesi işletmenin çalışanlara karşı sergilemiş olduğu tutum ve davranışlardan etkilenmektedir (Şeşen, 2010, Akt: Şahin ve Kavas, 2016: 121). Üçüncü ve son neden ise, her geçen gün daha verimli olmaya başlanan eğitim çağına dönüşüm, beraberinde daha verimli ve nitelikli iş gücünün oluşmasını sağlamakta. Bunun sonucunda, eğitilmiş ve nitelikli iş gücünün artması ile birlikte çalışanlar içinde bulundukları örgütten saygı, samimiyet ve onurlandırıcı davranışlar için de beklenti içine girmektedirler (Taşkıran, 2011, Akt: Şahin ve Kavas, 2016: 121).

Örgütsel adalet, bir işletmede çalışanların, iş ortamında kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusunda elde ettikleri algıları ve bu algıların hem bireysel hem de örgütsel sonuçlara etki etmesinden dolayı önem kazanmış bir kavramdır. Özellikle mutlu ve yüksek performans gösteren işgörenlerin hem kişi hem de işletmeler için önemi düşünüldüğünde örgütsel adalet kavramının bugün olduğu gibi gelecek dönemlerde de önemli bir kavram olacağı düşünülmektedir (Irak, 2004: 40). Çalışanlar davranışlarını içinde bulundukları durum çerçevesinde değerlendirdikleri için çalışanların, içinde bulundukları örgütün adil olup olmadığına dair tutumları ve değerlendirmeleri örgütsel adalet konusunun önemini daha da artırmaktadır (İşcan, 2005: 150). Örgütsel adalet kavramı önemlidir çünkü çalışanın adalet algısının pozitif olması sonucunda olumlu tutum ve davranışlarda bulunmalarına olumlu etki eder, çalışanların kendilerini örgütün değerli bir parçası sayması, örgüte güven, çalışma arkadaşları ile yöneticileri arasında uyum sağlarken, negatif adalet algısı ise olumsuz tutum ve davranışlar ile birlikte hırsızlık, şiddet vb. davranışlara da neden olmaktadır (Greenberg, 1993a, Akt: Beugr, 2002: 1092).

Yıllardan beri araştırmacılar tarafından incelenen adalet kavramı çalışanlar için önemi sorulduğunda; adalet kavramı çalışanlar için iki nedenden dolayı önemlidir denilebilir. Birincisi; adalet, kişisel olarak elde edilen kazançları maksimum seviyeye çıkarma imkanı verir. Bu nedenle çalışanlar kısa vadede elde edecekleri kazançlar yerine uzun vadeli kazançlarını artırmayı öngöreceklidir. İkincisi: adalet, sembolik bir değere sahip olmasından dolayı önemlidir. Çalışanın onuruna karşılık saygıyı ifade eder ve örgüt içerisindeki kadın veya erkek statüsünü daha güçlü hale getirir. Böylelikle kadın veya erkeğin kişisel değer ve yargılarına katkıda bulunur (Çolak ve Erdost, 2004: 54).

Mevcut değerlendirmeler ve ilgili kuramsal çerçeve göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel adaletle ilgili algılar bireyin işletme içerisindeki tutum ve

davranışlarının şekillenmesinde en büyük etkidir denilebilir. Bir işletmenin örgüt içi adalete dair olumlu veya olumsuz faaliyetlerde bulunması demek, o işletmenin hem sosyo-kültürel hem de ekonomik değerlerini olumlu veya olumsuz etkilenmesi demektir. Örneğin; bir işletmede bireye karşı yönetsel kararların (ücret, ödöl, onurlandırma, saygı, kültürel değörlere saygı vb.) adil olmaması bireyin örgüte karşı güvensizlik, örgütü benimsememe, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz davranış (çatışma), işten ayrılma, şiddet, motivasyon düşüklüğü, işletmeden intikam alma, işletmeye maddi ve manevi zarar verme gibi eylemlerin ortaya çıkmasına neden olacaktır. İşletme bu tür olumsuz eylemlerden dolayı sürdürülebilirlik ve sektör içerisindeki itibarın zedelenmesi gibi büyük kayıplar yaşayacaktır. Örgüt çalışanlarına karşı adil davranması sonucunda ise, birey örgüte olan bağlılığı, güven duygusu, motivasyonun artması, yöneticilere saygı ve sadakat gibi olumlu davranışlar sergileyecektir. Çünkü birey örgüt içerisinde örgüte fayda sağlayacak bütün olumlu faaliyetlerine karşılık örgütten de bu başarısı karşılığında ödöl(ücret, onurlandırma vb.) beklentisi içerisinde olacaktır ve bu beklenti bireyin örgüt içerisindeki başarısı ve örgüte fayda sağladığı sürece devam edecektir. Örgüt bireyin bu beklentilerine karşılık adil davrandığı sürece, yani hak edene hakkının verilmesi gibi tutumlar sergilediğinde olumlu sonuç alacağı gibi adil davranmadığı zamanlar ise olumsuz sonuçlar ile karşı karşıya kalacaktır. Bu da örgütsel adalet kavramının örgüt içindeki faaliyetlerde ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

1.1.3. Örgütsel Adalete İlişkin Genel İlkeler

1.1.3.1. Eşitlik İlkesi

Eşitlik, benzer kavramlara aynı muamelenin yapılması anlamını taşımaktadır. Eşitlik ilkesine göre, çalışanlar örgüt içindeki çalışmaları sonucunda elde etmiş oldukları kazanımları diğer örgüt içerisinde çalışanlar ile kıyaslamada bulunup ve kıyaslama sonucunda örgüte karşı tutum ve davranışlarda bulunurlar (Güriz, 1994: 318). Bireyin örgüt içerisindeki bu kıyas ve davranışının gelişmesindeki etkili olan kavram örgütün adalet anlayışdır.

Bireyler örgüt içerisinde sahip oldukları konum, konumun durumunu ve diğer çalışma arkadaşlarının sahip oldukları konumu ve konumlarının durumunu kıyaslama yoluna da gitmektedirler. Birey örgüt içerisinde bu tür kıyaslamaları çok sık yapmakta ve bu birey için hem kendi örgütleri açısından hem de diğer örgütlerdeki adalet

kavramının değerlendirilmesinde önem arz etmektedir (Erdoğan, 1991: 128). Eşitlik ilkesine göre çalışanlar sürekli olarak elde ettikleri katkı ve kazanımlarını aynı statüdeki diğer çalışanlar ile kıyaslayarak işletme içerisindeki eşitliği veya eşitsizliği değerlendirirler (Yürür, 2005: 113). Bireyin yapmış olduğu kıyaslarda dikkat ettiği nokta aynı statüde bulunan diğer çalışanlar ile nasıl kazanım elde ettikleridir ve birey bu kazanımların dağıtımında örgütün adalet anlayışını değerlendirmektedir.

1.1.3.2. Algı İlkesi

Algı, elde edilen duyu verilerini örgütleyip ve bu verilerin değerlendirilmesi sonucunda çevredeki nesnelere ve olaylara anlam verme sürecidir (akademik, 2018). İnsanlar evren ile ilişkilerini duyu organları ile sağlamakta, evrenden aldıkları veriler ile bu verilerin alıcıya teslim edilmesi ile birlikte düşünmeye başlarlar. Çalışanlar işletmeden aldıkları veriler ile algı oluşturmaya başlarlar. Çalışanlar işletmelerde ortak gördükleri değerlere ulaşmak amacıyla yer alır ancak bazı durumlarda kendilerinin sahip olduğu farklı özellikler ve beklentilerden dolayı algılamalarında farklılıklar söz konusu olabilmektedir (Yüksel, 2015: 8).

Algı, örgüt içi çalışanların beklentilerine karşılık vererek, çalışanların daha çok çalışmasını, yüksek performans sergilemelerini, yüksek motivasyon ile çalışmalarını, verimli iş gücü ile çalışmalarını ve işe doyumunu sağlayarak bu süreci örgütün lehine çevirmektedir (Uğurlu, 2008: 148). Örgütlerin çalışanlarından yüksek verim alabilmeleri için algısı açık bir yönetim biçimi ve algısı yüksek yöneticilere sahip olması gerekmektedir. Çünkü çalışanlar örgüt içinde algıladıkları gibi tavır ve davranışlarda bulunurlar. Bu bağlamda örgütün olumlu adalet algısının çalışanlar üzerinde olumlu algı yaratmasını sağlayacaktır. Bu olumlu algı, çalışanın işletmeye olan güven, bağlılık, sadakat gibi duygularının gelişmesini sağlayacak olup aynı zamanda verimli çalışma, üstlerine itaat, çalışma arkadaşları ile iyi geçinme gibi duygularının gelişmesini sağlayacaktır.

1.1.3.3. Kişilerarası Adalet İlkesi

İnsanoğlu varoluşu gereği, sürekli kendisini bir başkası ile kıyaslama gereksiniminde bulunmaktadır. Bu kıyaslama sonucunda yeryüzünde bulunan insanların çoğu kendisinin haksızlık içerisinde olduğuna inanmaktadır. Söz konusu haksızlığın ise başkalarına kendisi tarafından yapılmadığına inanmaktadır. Çalışanlar açısından da

durum değişmemektedir. Çalışanlar işletmelerine vermiş oldukları katkı neticesinde elde etmiş oldukları kazanın arasında kıyaslamada bulunur, bu kıyaslamada çalışan eşitliği değil adalet derecesini değerlendirerek dağıtımın hakkaniyet çerçevesinde dağıtılıp dağıtılmadığına bakarak tutum ve davranışlar sergiler (Adams, 1965: 267-270).

Çalışanlar eşit ücretten, eşit çalışma saatleri, verilen imkânlarla kadar birçok konu hakkında kıyaslama yaparak bu konular hakkında adalet isterler. Bununla birlikte çalışanlar adaletin sağlanabilmesi için bireylerarası ilişkilerde, kibar ve saygı çerçevesinde olgun eylemlerin gerçekleşmesini istemekte ve kendilerinin değerli olduğunun somutlaştırılmasını isterler (olak ve Erdost, 2004: 60). Adaletin üzerinde durduğu temel nokta örgütün çalışanlara vermiş olduğu kazanımlar ve bu kazanımların karşılaştırması değildir. Örgüt içi temel kurallar ve bu kuralların uygulanma şekli ile bireylerarası iletişim de adalet kavramının üzerinde durduğu kavramlardanır (Barling ve Michelle, 1993: 649-656). Çalışanlar örgütlerde özellikle kendileri ile aynı pozisyon ve statüleri sahip kişiler arasında sürekli olarak kıyaslama yaparak diğerlerinin kendisinden fazla ücret alması, daha az çalışması, düşük performansta çalışması gibi durumlara bakarak örgüt içerisinde adaletin sağlanıp sağlanmadığını değerlendirerek örgüte karşı tutum ve davranışlarda bulunur.

1.1.3.4. Tutarlılık İlkesi

Tutarlılık, düşüncelerin ortak bir vizyon ilkesiyle; düşüncelerin belli bir düzen ile birbirleriyle mantık çerçevesinde bağlı olması durumudur (felsefe, 2018). Tutarlılık, biçimsel bir sistem için tanımlanan tüm kuralların her durumda geçerli olması ve kuralların birbirleri ile çelişkili durumlar üretmemesi durumudur. Ayrıca söz ile ifade edilen durum ile eyleme dönüştüren durum arasında farklılığın olmamasıdır tutarlılık. Bu bağlamda, örgüt ile çalışan arasında anlaşmalar, söylemler ve vaat edilenler arasında tutarlılık olmalıdır. Örgütün alışana karşı söylemleri ile eylemleri arasında doğru orantı olması gerekmektedir. Aksi durumda çalışanın örgüte karşı güveninde kırılma meydana gelir ve örgüt içinde negatif davranışlarda bulunur.

Tutarlılık, süreç (Prosedürel) adalet için önemli bir kural teşkil etmektedir. Özellikle gözlem ve deneysel araştırmalar tutarlılık kavramının süreç adaleti için önemli olduğunu ortaya koymuştur (Gilliland, 1993: 705). Örgüt içerisindeki otoritelerin tutarlı tutum ve davranışları örgüt çalışanları olumlu yönde etkileyeceği gibi tutarlı adımlar ve karar alma süreci işletmenin geleceğe dair büyüme ve gelişimini de sağlayacaktır.

1.1.3.5. Eşitlikçilik İlkesi

Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında “herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir” hükmü yer almaktadır (T.C. Anayasası, 1982: 4). Birden fazla kavrama değinen bu yasanın temelinde herkesin kanun önünde eşit hak ve hukuki haklara sahip olmasıdır. Aynı durum çalışan ve örgüt için de geçerlidir. Çalışanlar her konuda eşitlik istemektedir. Ücret, iş dağılımı, çalışma saatleri, ödül dağıtımı, gibi birçok alanda örgütün eşitlikçi ilke çerçevesinde hareket etmesini istemektedir. Burada önemli olan kavram çalışanların iş yüklerine göre adil bir şekilde dağıtımı olması gerekliliğidir. Bu çerçevede örgütsel adaleti, örgüt tarafından çalışanlara yapılan bütün tutum, davranış ve kararların doğruluğu ve eşitliği olarak değerlendirmek mümkündür (Campbell ve Finch, 2004: 179). Örgütün çalışanlar arasında eşitlikçilik ilkesi çerçevesinde karar ve prosedürlerini uygulanması çalışanın örgüt içinde olumlu davranışlar sergilemesini sağlayacaktır.

1.1.3.6. Düzeltme İlkesi

Örgüt yönetimi ve örgüt içerisindeki otoriteler örgütün işleyiş aşamasında sürekli olarak kararlar almaktadır. Alınan bu kararlar hem örgüt hem de çalışanların çalışma hayatlarına etki etmektedir. Bu durumda düzeltme ilkesi devreye girmektedir. Alınan kararlar her zaman doğru olmayabilir veya değişen durumlar karşısında doğruluğu değişebilir ve hem örgüt hem de çalışan için fayda sağlamayabilir. Bu tür durumlarda çalışanların görüş ve talepleri dikkate alınmalıdır (Yürür, 2015: 10).

Düzeltilme ilkesinde alınan kararların değişmez olarak belirlenmesi doğru olmaz. Çünkü sürekli olarak değişim yaşanan iş hayatında örgütün almış olduğu kararların zaman ve şartlara göre değişimi kaçınılmazdır. Bu bağlamda alınan kararların ileriki dönemlerde şartların değişimi ile birlikte çalışanları olumsuz etkilemesi çalışanların adalet algısını olumsuz yönde etkileyecektir. Yine bu kararların değişmemesi örgütün geleceği için de olumsuzluk ortaya koyacaktır. Örgüt almış olduğu tüm kararları zaman ve şartlar çerçevesinde sürekli olarak değerlendirmek zorunda ve eleştirilere açık olması gerekmektedir. Böyle bir yönetim anlayışı çerçevesinde örgüt çalışanları örgüt içerisinde olumlu davranışlar sergileyeceği gibi örgütün gelecek dönemlerde maddi ve manevi alanda gelişimi ilerleyecektir.

1.1.3.7. Doğruluk İlkesi

Doğruluk, düşünce ve fikrin gerçeğe örtüşmesi, yargı ve görüşlerin gerçeğe uyuşması, verilmiş bir olgu ile çıkan sonucun birbiri ile örtüşmesidir (TDK, 2018). Doğruluk, toplumsal yaşamda genel geçer kabul edilen en önemli kavramların başında gelmektedir. Bir arada yaşayan insanların birbirlerine olan güven, sadakat, sevgi ve saygı gibi kavramların temelinde kişilerarası iletişimde doğruluk ilkesinin uygulanması gelmektedir. Örgütler de insanlar tarafından oluşturulan kurum olması sebebiyle doğruluk ilkesinin önemi oldukça büyüktür. Çalışanlar otoriteleri tarafından alınan kararlar ve kararların aktarılmasında doğru olmasına önem vermektedirler. Hak, hukuk, eşitlik gibi kavramları içeren adalet kavramı; uyumluluk, düzgünlük ve düzenin doğruluğu anlamını da içeren oldukça geniş bir kavramdır (İzveren, 1980: 109-110) Adalet kavramının temel ilkelerinden biri olan doğruluk çalışanlar açısından alınan her kararın doğruluğu veya doğru olmaması durumu çalışanların adalet algısını etkilemektedir. Örgütler çalışanlara doğru ve eksiksiz bilgiler verdiği sürece çalışanların örgüte olan güven, sadakat, bağlılık gibi olguların güçlenmesini sağlayacaktır. Bu durum işletmenin gelecek çağlara daha başarılı adımlar ile ilerlemesini sağlayacaktır.

1.1.3.8. Temsil İlkesi

Temsil ilkesi, çalışanları ilgilendiren kararların alınması sürecinde onlardan birilerinin temsilci olarak seçilip karar alma sürecine katılmaları durumudur. Başka bir ifadeyle çalışanları olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek kararların alınması sürecinde kendileri tarafından seçilen temsilcilerin sürece katılarak çalışanların görüş ve değerlendirmelerinin sürece dâhil edilmesidir (Altıntaş, 2007: 155). Bu ilke örgütsel adalet boyutlarından süreç adaleti kavramını kapsamaktadır. Karar alma süreçlerinde özellikle çalışanları etkileyecek süreçlerde çalışanların sürece dâhil edilerek alınan kararlar çalışanları örgüte karşı daha duyarlı olmalarını sağlayacaktır.

Temsil edilme sürecinde adaletsizlik olgusu, karar sürecinde çalışanlara kararlara dair söz hakkı verilmeme, görüşlerinin alınmaması, kararları kontrol edebilme imkânının verilmemesi veya dağıtım sürecinde örgütü temsil eden otoritelerin çalışanlara karşı tutum ve davranışlarının olumsuz olması durumunda ortaya çıkmaktadır (Tepper vd, 2006: 103). Bu durum çalışanların örgüt işleyişine dair güvensizlik ve örgüte itaatsizlik gibi davranışları sergilemelerine neden olacaktır. Karar

alma süreçlerinde örgütün çalışanları sürece dâhil etmesi, çalışanların örgüt nezdinde değerli olduklarını hissetmelerini sağlayacak ve çalışanların örgüte olan bağı gelişme gösterecektir.

Temsil ilkesi kuralı, dağıtım kararlarının alınması sürecinde kararlardan etkilenecek olan tarafların karar alma sürecine katılarak, görüş, değerlendirme ve şartlarının göz önünde bulundurularak sürecin yürütülmesidir (Altıntaş, 2007: 155). Bu kurala uygun karar alma sürecini uygulayan her örgüt, çalışanlar nezdinde demokratik ve adil bir örgütsel süreç işleyişini benimsetecektir.

1.1.3.9. Etik İlkesi

Etik ahlaksal davranış, eylem ve yargıları sorgulayan felsefe ve bilimin bir alanı olmuştur. Etik kelimesi yunanca kökenli “karakter” anlamına gelen “ethos” kelimesinden türemiştir. Ethos’tan türetilen “ethics” kavramı ahlaki kuralların ve ahlaksal değerlerin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkmıştır (Aydın, 2010: 4-5). Tarihsel süreç çerçevesinde etik ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Etik sözlük anlamı olarak; ahlak bilimi, töre bilimi, ahlak ile ilgili olarak tanımlanmaktadır. Etik ahlaksal değerlere sahip kavramların özünü ve hangi temellere dayandırıldığının özünü araştıran bilim, insan davranışlarına dair problemleri inceleyen ve sorgulayan felsefe dalıdır. Etik ahlak felsefesidir. İnsan davranışlarına dair temel problemlerin neler olduğunu araştırır (acıkdere.ankara, 2018). Etik temel olarak kabul edilmiş sonuçlara varmayı amaçlamaktadır; bu bağlamda ele aldığı konularda ahlakileştirme, ideoloji veya görüş ortaya koyma gibi bir amaca sahip değildir. Ahlaki davranışlar olan konusuna belirli yöntemler ile yaklaşmaktadır (Pieper, 1994: 17). Etik toplumca kabul edilen davranışların sorgulanması anlamına gelmektedir. Toplum tarafından ahlaki olan bir durum etik tarafından neden-niçin gibi sorular ile sorgulanmaktadır. Bunun sonucunda etik, toplum için neyin iyi-kötü veya fayda sağlayacağını sorgulanıp belirlenmesidir.

Etik göreceli bir algıdır. Kişi sergilemiş olduğu davranışın temelinde sadece kendisinden kaynaklı bir durum söz konusu değildir. Kişinin davranışında toplumun, içinde bulunduğu örgütün, içerisinde yaşadığı toplumun sahip olduğu kültürel değerler ile birlikte buna benzer birçok unsurun etkisi vardır. Bu bağlamda, etik değer ve ilkeler toplumdan topluma, örgütten örgüte ve hatta kişiden kişiye farklılık göstermektedir (Eltan, 2013: 4). Toplumların belli başlı ahlak kuralları olduğu gibi bütün örgütlerin de kendi içlerinde bazı ahlak kuralları ve buna bağlı olarak etik ilkeleri vardır. Örgütler,

örgüt için neyi iyi ve yararlı olacağını sorgulayıp uygun eylemler ararken aynı zamanda çalışanlar için de neyin iyi ve fayda sağlayacağını inceleyip buna bağlı olarak eylemler geliştirmeleri gerekmektedir. Örgütün çalışanlarına karşı tutum ve davranışlarındaki tutarsızlık veya etik olmayan davranışlar çalışanların örgüt içerisinde adalet algısını etkileyerek örgüt içi tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir. Bu nedenle, her örgütün kendi içerisinde belli başlı etik ilkelere sahip olması örgütün yararına olacaktır.

Günümüzde örgüt çevrelerinde meydana gelen değişimler, örgüt içerisindeki otorite ve yöneticilerin çevreleri ile daha sağlıklı ilişkiler içerisine girmelerini zorunlu kılmaktadır. Örgütlerin geleceği açısından önemli olan bu ilişkiler örgüt içi sosyal ve psikolojik faktörleri de etkilemektedir. Bu faktörlerin içerisinde etik kavramı da önemli bir yer tutmakta ve örgütün bir parçası olarak ortaya çıkmaktadır (Akbaş, 2010: 121). Bir işletmede etik ilkelerinin oluşması, etik algısının biçimsel olarak işletmenin bir parçası haline gelmesini sağlamakta ve buna bağlı olarak işletmenin tüm politikalarında, işletme ile çalışan arasındaki faaliyetlerde ve işletmenin günlük kararlarında etkisi olacaktır (Büte, 2011: 173). Böylelikle etik, çalışanların örgüte bağlılıkları, örgüte güven, örgüt içi adalet algısı, iş tatmini, işten ayrılma, yöneticiye sadakat gibi algılarla ilişkili hale gelerek tüm örgütü ilgilendiren etik anlayışın oluşmasına neden olmaktadır (Akbaş, 2010: 121). Örgütlerin, örgüt içi etik ilkeleri oluşturmada iyi, doğru ve faydalı olanı ararken aynı zamanda çalışanlar için de aynı kavramlar çerçevesinde bir arayış içerisinde bulunması örgüt ile çalışan arasında daha sıkı bir psikolojik bağ oluşmasını ve çalışanların örgüte bağlılıkları ile birlikte örgüt içi eylemlerinin pozitif yönde şekillenmesini sağlayacaktır. Bu durum her geçen gün artan rekabet ortamında örgütün diğer örgütlere karşı sosyal, ekonomik ve psikolojik olarak daha güçlü hale gelmesini sağlayacaktır.

1.2. ÖRGÜTSEL KİMLİK

Her bireyin kendisine ait özelliklerini yansıtan, kendisini dış çevreye tanıtan ve dış çevre tarafından tanınan bir kimliği vardır. Bireyler kendi kimlikleri çerçevesinde tutum ve davranışlar sergilerler. Diğer bireylerden bu özellikleri ile ayrılır ve insanlar onu kimliği ile değerlendirirler. İnsanlar için geçerli olan bu kimlik ölçütleri örgütler için de geçerlidir (Şanlı, 2014: 7). Örgütler, prestij, güç ve statü değişkenleri tarafından karakterize edilen gruplardır. İnsanlar kimliklerinin bir kısmını çalıştıkları örgütlerinden alırlar. Örgütsel kimlik, ırk, yaş ve cinsiyet gibi önemli kimlik özelliklerinden daha

önemli olabilmektedir (Hogg ve Terry, 2010: 121-140). Bu bağlamda, örgütsel kimlik, örgütün amaçlarına ulaşmada, yüksek performans, iş verimliliğin artması, aidiyet, örgüte sahip çıkma, işe devam, örgüt içi refah, olumlu tutum ve davranış sergileme gibi duyguların örgütsel kimlik kavramı sonucunda elde edilebilmesi örgütler için kimlik duygusunu önemli hale getirmiştir.

1.2.1. Kimlik ve Örgütsel Kimlik Kavramı

Kimlik kelimesi birçok disiplinde kullanılsa bile, genel olarak aynı anlamları ifade etmektedir. Kimlik kavramı, bireyin veya nesnenin sahip olduğu ve aynı zamanda farkında oldukları karakteristik özellikleri anlamına gelmektedir. En sade tanımıyla kimlik; kişilerin, grupların veya toplumların “kimsiniz, kimlersiniz?” sorularına karşılık verdikleri yanıtlardır (Tuna ve Tuna, 2007: 5). Kimlik, bireyin kendisini sahip olduğu değer yargılar çerçevesinde tanımlamasıdır.

Sosyoloji biliminde kimlik kavramı, bireyin nüfus kütüğünde sahip olduğu soy ilişkileriyle birlikte bireye özgü olan isim, evlilik, cins, sabıka ve askerlik bilgilerinin bir araya getirilmesi ile ifade edilmektedir (Güvenç, 2005: 4). Kimlik kavramı anlamını ne olduğundan ziyade ne olmadığından elde ettiği bir ötekileşme ve değişimin ifadesidir (İnanç, 2005: 16). Kendisinin öteki olmayan hiçbir kimlik yoktur (Derrida, 1992: 12). Bu bağlamda, kimlik; değişimin, ötekileşmenin ve farklılığın olduğu durumlarda ortaya çıkan bir olgudur (Tuna ve Tuna, 2007: 5). Kimlik, bireyi başka bir bireye benzemez yapan şeydir.

Kimlik, bir bireyi kendisi yapan değerler ve aynı zamanda bireyi diğer bireylerden ayıran özelliklerin toplamıdır. Kimlik kişinin kim ve hangi değer yargılarına sahip olması ile ilgilidir ve “ben kimim?” sorusuna vermiş olduğu yanıtların toplamıdır (Yayınoglu ve Susar, 2008: 27). Kişinin sahip olduğu bütün karakteristik özellikler ve değer yargıları bireyin kimlik oluşumunu sağlamaktadır. Birey aynı zamanda bu kavramlar çerçevesinde kimlik kazanımını elde ederek diğer kişilerden farklılığını ortaya koyar.

Son yıllarda, “örgütsel kimlik” ve “örgütsel kimlik algısı” gibi birçok kavramın önemi artmış durumda. Özellikle makro açıdan değerlendirildiğinde çevrenin anlaşılmasının oldukça güçlenmesi, dinamikliği ile birlikte örgütlerin yapılarında meydana gelen değişiklikler, örgütlerde daha doğal yapıların oluşması, hiyerarşideki değişimler, örgütsel prosedürlerin kurumsal hal alması örgütsel kimlik kavramının

gelişmesine katkıda bulunan etkenlerdir (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1013). Örgütsel kimlik, çalışanların örgütlerini algılamalarını, duygu ve düşüncelerini ifade ederek, örgütün diğer örgütlerden farklı özelliklerinin ortak paylaşımı olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 188). Başka bir ifadeyle örgütsel kimlik, bir kurumu diğer kurumlardan ayıran, farklılaştıran ve tanınmasında kullanılan kavramların bütünü olarak ifade edilmektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 21).

Örgütsel kimlik, bir örgütün hangi değer yargıları çerçevesinde tanındığına, örgütün insanlar tarafından nasıl tanımlanmasına, insanların örgütü tanımlarken hangi kavram ve karakteristik özelliklerden faydalanacağına örgüt tarafından verilen anlamlar bütünüdür. Literatürde bazı yazarlar örgütsel kimliğin “örgüt nedir?”, “neyle uğraşır?”, “bunu nasıl yapar?” ve “nereye gitmektedir?” gibi soruların yanıtlarının tanımlanması ve bu soruların yanıtlanmasında öncü olan kavramların tümü olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel kimlik bir işletmenin tanımlanmasında temel odak noktasıdır. Örgütler alt birim veya alt sistemlerden üst birim ve üst sitemlere kadar bir bütün halinde meydana gelen yapılardır. Bu bütün içerisinde oluşan hiçbir yapı bölünemez. “Nasıl davranır”, “ne söyler”, “insanlara nasıl davranır” ve “ne yapar ne satar” gibi algılar bütünü parçaları niteliğindedir. Bir örgütte bulunun bütün nesneler diğer nesneleri etkiler ve aynı zamanda bir birey diğer bireyleri etkiler. Bu durum örgütsel kimliğin örgüt içi ilişkilerin birbirine yakın olması ve örgütün fiziksel ve insani değerler çerçevesinde olması anlamını içermektedir (Hepkon, 2003: 178-179).

Örgütsel kimlik, örgütsel davranış kapsamında bireyin memnun oluşunu ve örgütün verimli olmasına dair önemli bir kavram olarak tartışılmıştır (Mael ve Ashforth, 1989: 108). Örgütsel kimlik çalışanın örgüt içerisinde kendisini ne şekil algıladığı ve kendisini örgütün üyesi olup olmadığı ile örgüt içerisinde oluşan grupta bu grubun ne şekilde sınıflandırıldığına dair anlam yüklemektedir (Ravasi ve Vanrekorn, 2003: 118). Örgütsel kimlik “örgüt olarak biz kimiz” sorusuna verilen cevapların ortak noktası olarak değerlendirilebilir. Örgütsel kimlik, çalışanların bağlı oldukları örgüt ile diğer örgüt arasındaki farkların fark edilmesini ve bu fark neticesinde örgüte karşı inanç ve algılarını, örgütün diğer örgütlere karşı geliştirdiği kurumsal imaj gibi kavramların temelini oluşturur (Corley, 2004: 1169).

Örgütsel kimlik, genel olarak örgüt çalışanlarının örgütlerine dair elde etmiş oldukları algıları, duygu ve düşüncelerini ifade eden kavram olarak tanımlanabilir. Bu kavram örgütün diğer örgütlerden ayırt edici özellikleri ve bu özelliklerin paylaşılan ortak bir algı olarak kabul edilebilir (Hatch ve Schultz, 1997: 357).

Örgütsel kimlik kavramının karmaşık bir yapıya sahip oluşu ve birçok disiplin içerisinde yer alması nedeniyle araştırmacılar tarafından birçok tanıma neden olmuştur (Hatch ve Schultz, 2002: 989). Örgütsel kimliğe dair bazı tanımlar aşağıda Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Kimlik Tanımları

Yazar	Tanım
Albert ve Whetten (1985)	Örgüt üyelerinin, örgütün özellikleri konusunda inandıklarıdır.
Elsbach ve Kramer (1996)	Örgüt üyelerinin, örgütün sahip olduğu konumu ile örgütün öz değerlerine ve diğer örgütler ile karşılaştırmaları neticesinde elde ettikleri değerlere ilişkin algıları.
Fio, Hatch ve Golden-Biddle (1998)	Örgüt kültürü ve örgütün özü olarak anlamlandırmanın bir yönü.
Hatch (1997)	Örgüt üyelerinin elde ettiği deneyim ve inançları. Örgütsel kimlik öz odaklı bir kavramdır. Üyelerin örgüt olarak kendilerinin nasıl tanımladıklarıdır.
Hatch ve Schultz (2000)	Örgütün, üyeleri üzerine kurmuş olduğu duygusal ve bilişsel bağ ile üyeleriyle anlamlı ilişkiler kurmalarını sağlamak amacıyla ait olma ve bağlılık algısı.
Reger, (Akt. Whetten ve Godfrey, 1998)	Örgütün kim olduğuna dair üyenin elde ettiği olgu. Bu tanım çerçevesinde kimliğe dair bir varsayım da bulunulmamıştır. Üyeler “biz kimiz” sorusuna farklı cevaplar verebilir ve bütün yanıtlar kimlik olabilir.
Scott ve Lane (2000)	Karmaşık, devimsel ve karşılıklı etkileşim sonucu ortaya çıkan kavram topluluğu.
Ashforth ve Mael (1989)	Örgütün başarısı ve başarısızlığı sonucunda elde edilen deneyimler ve örgüte ait olma algısı.
Dutton, Dukerich, Harquail (1994)	Bireyin kendisini tanımlaması ile örgütü tanımlaması arasındaki bağ. Üyenin kendisini tanımlaması ile örgütü tanımlaması arasındaki benzerlik durumu.
Dukerich, Golden, Shortell (2002)	Üyenin örgütüne bağlı olma derecesi ile üyenin kendi benlik kavramı ile örgüt kimliği arasında ne derece bağlı olduğunu gösterir.
Scott ve Lane (2000)	Örgütün üye tarafından benlik kavramının bir parçası olarak kabul edilebilme derecesidir. Bu durumda bireyin örgütüne bağlılığı söylenmektedir.

Kaynak: Çobanoğlu, 2008: 15

Araştırmacılar örgütsel kimliğin kavramsallaştırılmasına dair tanımlar ve tartışmalar içerisinde devam ederken Albert ve Whetten (1985) örgütsel kimlik kavramını aşağıdaki özellikler üzerine kurmuşlardır (Amon: 2004: 28):

- Örgüt üyeleri tarafından örgüte dair temel / merkezi olarak algıladıkları şey nedir?
- Örgüt üyeleri algısı çerçevesinde üye oldukları örgütü diğer örgütlerden ayıran olgu nedir?

- Örgüt üyeleri içerisinde hangi üyelerin örgütün geçmişi ve geleceği arasında bağ kuran, bu bağ kalıcı kılan ve devam ettiren algı nedir?

1.2.2. Örgütsel Kimlik Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Örgütsel kimlik algısını etkileyen ve örgütsel kimlik algısı sonucunda örgütsel kimlik oluşumunda etkili olan birçok faktör bulunmaktadır (Akatay, 2009: 302). Örgütsel kimliğin oluşumuna etki eden faktörler; kolektif bellek, liderlik, örgütün imajı, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışdır.

1.2.2.1. Kolektif Bellek

İnsanların sahip olduğu en önemli organlardan biri olan beynin en önemli işlevlerinden birisi, bireyin dış çevre ile olan bağı sonucunda öğrenme ve öğrendiği bilgi yeri zamanı geldiğinde kullanmasıdır. Çevreden gelen uyarılar doğrultusunda bireyin elde ettiği bilgileri değerlendirmesi sonucu birey bazı tutum ve davranışlarda bulunması öğrenme yolu ile gerçekleşmektedir. Öğrenilen bu bilgilerin saklanması ise bellek tarafından sağlanmaktadır (dicle, 2018). Bellek insanların geçmiş yaşantılarına dair elde ettikleri bilgileri saklama ve yeri ve zamanı geldiğinde saklanan bilgileri geri getiren mekanizmadır (Cangöz, 2005: 51). Bellek bireyin var oluş sırasındaki sürecidir, toplumsal bütün olarak “ben”i kapsar. Kimlik oluşumunun kurucu olguları arasındadır (Depeli, 2011: 8).

Kolektif bellek kavramı ilk kez 1902 yılında Hugo von Hofmannsthal tarafından kullanılırken, sosyal bilimler sözlüğüne ise Maurice Halbwachs tarafından eklenmiştir. Halbwachs’ın kolektif bellek tanımı her örgütün öncelikli olarak geçmişine dair kendi kimliğini oluşturmada ayna tutacak ve “sosyal olarak çerçevelenmiş” bir bellek geliştirdiğini vurgulamıştır. Kolektif bellek, bir örgütün üyeleri tarafından ortak değerler çerçevesinde elde edilen kazanımların paylaşılması ve örgüt kimliğini şekillendiren dinamik geçmişidir (Bilgin, 2013: 73). Kolektif bellekte örgüt üyelerinin ortak paylaşımları ile örgütün geçmişi hakkındaki değerler arasında ortak bir payda söz konusudur.

Kolektif bellek; geçmişten elde edilen, anılar, kültürel değerler, inançlar, töre, inanç gibi kavramlardan beslenen bilgilerden meydana gelir. Kolektif bellek bir toplumun geçmişinde var olan değerleri ve o değerlerin bugün sürdürülmesi ile birlikte toplumun neler yaptığına dair ifadeleri konusuna alır (Çiftçi, 2007: 104). Örgütsel

kimlik kavramının oluşması evresinde kolektif bellek çerçevesinde ortak değer yargıları, gelenek-görenek ve geçmişe dayalı ortak yaşamışlıkların var olması ve bu yaşamışlıkların sürekli canlı ve aktif olması gerekmektedir (Tekinalp, 2005: 77).

Bir kişi, grup, örgüt veya toplumun kendisini tanımlaması veya kendisini aynı ölçütte diğerleri arasında konumlandırması olarak ifade edilen kimlik kavramı kolektif bellek ile karşılıklı olarak bir ilişki içerisinde yer almaktadır. Hem kimlik hem de kolektif bellek kavramları karşılıklı bir müzakere çerçevesinde oluşmakta ve birbirlerini etkilemektedir. Kimlik oluşumunda kolektif bellek önemli ölçütlerden biridir. Çünkü kolektif bellek örgütsel kimlik oluşumunda bir taraftan örgütün kimlik oluşumuna derinlik sağlayıp kavramlar elde ederken; diğer taraftan örgüt kimliği tarafından şekillenerek örgütün ihtiyaç ve gereklilikleri doğrultusunda kavramsallaşmaktadır. Kolektif bellek, örgütlerin geçmiş ve şuan ki durum arasında bağlantı kurarak örgütsel kimliğin sürdürülebilirliği konusunda önemli bir etkidir. Örgütün sağlam temeller üzerinde elde ettiği anıları geçmiş, bugün ve yarın doğrusal süreci çerçevesinde gerekli ve sürekli dayanak yerleri sağlayarak bu sürdürülebilirliği sağlamaktadır. Bu doğrusal düzlem üzerindeki etki ve izlenim sonucunda örgütün kendisini koruduğu ve aynı yol üzerinde ilerlediği hissi verir (Bilgin, 2013: 74-75).

Licata, Klein ve Gely kolektif bellek kavramını, birey ve toplum için dört farklı terim üzerinde ele almışlardır. “Bu kavramlar; kimlik tanımlama, kimlik yüceltme, örgüt davranışlarını meşrulaştırma ve örgütün harekete geçirilmesidir.” Bu açıdan bakıldığında kimlik kavramı tanımlanırken, kolektif bellek, örgüt üyelerine kim oldukları, nereden gelip nereye gittiklerine dair söylemleri önlerine serer. Bu söylemler kapsamında örgüte ait olumlu tutum ve davranışlar abartılı bir şekilde ele alınırken olumsuz tutum ve davranışlar ise arka plana atılır. Bu şekilde örgütün özü ve saygınlığı korunmaya çalışılır (İnce, 2010: 13). Kolektif belleğin oluşumu sırasında belirli sınırların bu çerçevede belirlenmesi “öteki” ve “biz” kavramlarından meydana gelen aitlik veya ait olmama gibi durumlarının devamlı olarak oluşturulmasının nedeni, örgüt bütünlüğünün ve sürekliliğinde herhangi bir parçalanma durumunun meydana gelmesinin istenmemesinden kaynaklanmaktadır (Tekinalp, 2005: 77).

1.2.2.2. Liderlik

Lider, belirlenen bir amaç doğrultusunda o amacın gerçekleştirilebilmesi için bireyleri etkileyebilen, ikna edebilen, yönlendirebilen yeteneklere sahip ve insanları tek

çatı altında toplayarak bir amaca yönlendiren kişidir. Liderlik ise bu durumların gerçekleşme aşamasındaki süreçtir. Yani örgüt veya topluluk içerisindeki insanları etkileyebilme, yönlendirebilme ve yönetebilmektir. Bir başka ifadeyle insanları yönetebilmek için sahip olunan yönetsel zekâ veya yetenektir. Liderlik, toplumlarda veya örgütlerde yer alan insan topluluklarını belirlenen amaçlara yönlendirebilme ve bu süreç zarfında düşünceleri davranışa dönüştürebilme kabiliyetidir (Tutar, 2016: 72).

Liderlik, amaç belirleme ve başarı odaklı örgütün faaliyetlerini etkileme ile belirlenen amaç veya faaliyetlere örgüt üyelerinin gönüllü olarak iş birliğinin sağlama sürecidir (Sökmen, 2013: 123). Liderlikte esas olan durum örgüt içerisindeki bireylerin örgütün amaçlarına paralel ve bu amaçlara yönlendirme sırasında zorlama olmadan kişileri ikna edebilme yeteneğidir. Zorlama olan faaliyetlerde bireyde pozitif verim alınması olanaksız olmak ile birlikte bireyin örgüt kimliğini benimsemesi ve bağlı kalması mümkün olmayacaktır. Bu durum da lider olan kişinin örgüt çıkarlarını göz önünde bulundurduğu gibi örgüt üyelerinin de o çıkarları yapmalarına ikna etmede gereken yeteneğe sahip olması gerektiğini göstermektedir.

Liderlik, süreç açısından ve özellik açısından olmak üzere iki farklı tanım çerçevesinde değerlendirilmektedir. Süreç açısından liderlik, liderin örgütün amaç ve çıkarları doğrultusunda kişileri etkileme ve yönlendirme yeteneğidir. Özellik açısından liderlik ise, örgüt içerisindeki lider vasıflı kişinin örgütte çalışanları etkileme, yönlendirme, itaat gibi algıları sağlamada sahip olduğu karakteristik özellikler toplamıdır (Özkalp ve Kirel, 2010: 309).

Liderin temel görevi, örgütün sahip olduğu temel inanç ve değerleri örgüt çalışanlarının bu kapsamda yaşayıp sahip olabileceği kültür ve örgüt iklimini oluşturmaktır. Liderin bu kültürü oluşturması durumunda çalışanlar için bir yol haritası görevinde bulunacaktır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 133). Örgüt çalışanları ile liderleri arasındaki iletişim uyumu örgüt içerisinde oluşturulan kültür ve iklim veya mevcut kültür ve iklimin geliştirilmesinde büyük öneme sahiptir. Ayrıca örgütün sahip olduğu mevcut iklim de aynı zamanda lider ile çalışan arasındaki eylemlerde etkili olabilir. Bu nedenle lider, öncelikli olarak örgüt içerisindeki amaçları açık bir şekilde ifade edip ve bu amaçlara ulaşmada yapılması gereken iş veya eylemleri belirlemektedir. Böylelikle örgüt içerisinde lider tarafından başlatılan bilgilendirme ve bilinçlendirme süreci kapsamında örgütte yapılması gereken iş anlamlı hal alır ve var olan belirsiz durumlar ortadan kalkarak, işi yapacak olan çalışanın görev ve sorumlulukları belirlenerek bireyin örgüt içerisinde kimlik kazanımı sağlanmış olur (Ergeneli, 1995: 190).

Liderlik, örgüt içerisinde var olan veya örgütün ürettiği ve aynı zamanda evrende bulunan bütün imkânları ve nesneleri en verimli bir şekilde kullanabilme ve organize edebilme kabiliyetidir. Liderliğin örgüt içerisinde ve organizasyonlarda en belirgin ve önemli özelliği bütün imkânların kullanılması ve gerektiği zamanlarda farklı ve yeni imkânlar üretebilmesidir (Demir, 2010: 9). Örgütlerdeki liderler aslında örgütler için hem adalet hem de kimlik oluşumunda önemli bir rol oynar çünkü lider ile çalışan arasında oluşan bağ çalışanın örgüte olan bağlılığını da etkilemektedir. Çalışan için lider aynı zamanda örgütü temsil eden kişidir. Bu bağlamda lider vasfındaki kişiler örgütün çıkarları doğrultusunda gerçekleştirdiği eylemlerde çalışan ile kendisi arasında kuracağı bağ çalışanın örgüte karşı adalet, güven ve kimlik oluşumundaki algılara etki edecektir.

Yukl (2006), farklı yazarların kişisel görüşleri doğrultusunda liderlik kavramının değiştiğini ama liderlik tanımının en iyi şekilde sosyal bilimler tarafından yapılacağını vurgulamıştır. Yazara göre liderliğin, belirlenen ve paylaşılan hedeflere ulaşmak için bireysel veya belli bir topluluk halindeki insanların sergilemiş olduğu çabalarını kolaylaştırmaya yönelik süreci kapsadığını, aynı zamanda bu belirlenen hedeflere ulaşma isteminde, hedefe nasıl, ne şekilde, yapılması gerekenin ne olduğu gibi durumların belirlenip örgüt içerisindeki çalışanların onayını kazanarak onları etkileme süreci olarak ifade etmektedir. Howell ve Costley (2006) 'in liderlik tanımı, amaçlara ve hedeflere ulaşmadaki etkileme ve yönlendirme sürecinde bireylerin de önemini vurgulayarak örgüt üyelerinin etkilenmesi ile belirlenen örgüt hedeflerinin başarıya ulaşabilmesinde sergilenene bireysel etkileme süreci olarak tanımlamaktadırlar. Kouzes ve Posner (1995)'e göre liderlik, grup içerisinde veya örgütte belirlenen hedeflere ulaşma istencinde bulunmak isteyenleri bu doğrultuda harekete geçirme yetkinliğidir (Yılmaz, 2011: 7).

1.2.2.3. Örgütün İmajı

İmaj, bir birey veya örgütün başka bir birey veya örgütlere karşı etkileşim sonucunda elde ettikleri bilgi ve tecrübelerin zihinlerinde oluşan izlenimdir (Çakır, 2008: 19). İmaj karşılıklı etkileşim sonucunda ortaya çıkan fikirler topluluğudur. Bu bağlamda imajın oluşması için bireylerin veya örgütlerin karşılıklı etkileşim sonucunda birbirlerine karşı fikir ve bilgi elde etme, birbirlerine karşı yorum yapabilecek ve bunun sonucunda birbirlerine karşı bazı değerlendirmelere sahip olmaları gerekmektedir. İmaj, kişinin bir örgüte karşı algılama ve öğrenme sonucunda elde ettiği bilgi ve izlenimler

veya düşüncelerdir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2008: 215). Bireyin algılama sürecinde temel aldığı algılar ise, bireyin belli bir örgüt, kişi veya nesne hakkında zihin yolculuğu sonucunda elde ettiği yorum ve değerlendirmeler ile ulaşır. Bireyin algılama sürecinde “bilgilenme düzeyi, yargı, imkân ve hizmetler” olan kavram gerçek imajı oluşturur (İbicioğlu ve Avcı, 2003: 24-25).

Örgütsel imaj, örgüte dair görünen resim veya örgütün ismi duyulduğu esnada bireyin zihninde ilk meydana gelen şey veya o örgüte dair bireyde oluşan resimdir (Bektaş, 2010: 8). Örgütsel imaj, çalışanlara karşılaştırma imkânı verir. Çalışanlar hem kendi örgütleri hem de diğer örgütler arasında bir karşılaştırmada bulunur ve aynı zamanda örgüt içi kendi bölümü ile diğer bölümler arasında da bir kıyaslama girişiminde bulunur. Örgütsel imaj sadece personel değil tüketicilerin de zihninde örgüte karşı elde ettikleri zihinsel düşünce ve psikolojik özelliklerin toplamıdır (Taslak ve Akın, 2005: 265). Bu bağlamda örgütsel imaj kavramı hem personel hem de tüketicilerin nazarında örgüte dair elde ettikleri bilgiler ve değerlendirmeler toplamıdır. Örgütsel imaj oluşumunda örgüt üyelerinin örgüte karşı elde ettiği fikir ve düşünceler ne denli önem arz ederse tüketicilerin örgüte karşı tutum ve davranışlarının belirlenmesinde elde ettikleri düşünceler de o denli önem arz etmektedir.

Örgütsel imaj, örgüt kimliği oluşturma çalışmaları sonucunda oluşur ve örgüt kimliğinin ortaya çıkardığı etkilerin işgörenler, tüketiciler, örgüt ortakları ve toplum üzerindeki etkileri sonucudur. Örgütsel imaj dört temel noktayı ele almaktadır. Bunlar; örgüte dair elde edilen düşünceler, örgütün toplum veya sektör içerisindeki tanınırlığı, örgütün sahip olduğu itibar ve örgütün diğer örgütler ile kıyaslanmasıdır (Bal, 2012: 221). Örgütsel imajın oluşumu örgütsel kimlik oluşumu ile paralellik göstermektedir. Çünkü örgütsel kimlik oluşumu bireyin örgütün sahip olduğu karakteristik özellikler sonucunda örgüte dair elde ettiği düşüncelerdir ve bu düşünceler neticesinde örgüt kimliği meydana gelir. Bu durum aynı zamanda bireyin örgütsel imaj oluşumunu da şekillendirmektedir.

Örgüt imajı, örgütün sağladıkları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yani bir örgütün iyi bir imaja sahip olması demek örgütün içerisinde bulunduğu toplumun güvenini de kazanması anlamına gelmektedir. Örgüt elde ettiği bu güven kazanımı sayesinde belirlediği amaçlara ulaşma konusunda daha verimli bir yol kat eder. Bir örgütün iyi bir imaja sahip olması bunlar ile sınırlı kalmamaktadır. Yapılan bazı araştırmalar çerçevesinde bir örgütün sahip olduğu bazı değerler örgütün imajı açısından önemli bir rol üstlenmektedir. Örneğin; örgüt imajı ile örgütte çalışanların iş

tatmini arasında önemli bir bağ olduğu saptanmıştır. Aynı şekilde örgüt imajı ile örgüt içi bağlılık arasında da önemli bir ilişki olduğu vurgulanmıştır. Bununla birlikte örgüt imajı ile yüksek performans, verimli iş gücü, işten ayrılma durumunun düşmesi gibi birçok faktörün örgütsel imaj ile olumlu bir bağ içerisinde olduğu belirlenmiştir. Bütün bu sonuçlar iyi bir örgütsel imajın örgüte yararını göstermektedir (Taslak ve Akın, 2005: 270).

Örgüt imajı, bir işletmenin sağladığı ürünlerin kalitesi, örgütün bina yapısı, örgütün bulunduğu yer veya mekân görünümünden, işletme içi veya işletmeler arası resmi yazışmalarda kullandığı kâğıt ve yazı rengine kadar işletmenin bütün tutum ve davranışlarından etkilenmektedir (Moizer vd, 2004: 566). Bu nedenle örgütün görünümü, örgüt içi iletişim, örgüt içi eylemlerin tamamında yer alan örgütsel imaj kavramı hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışı faaliyet ve amaçlarını yerine getirmede örgütsel güveni yaratmak ve bu güveni kalıcı kılmakta büyük bir öneme sahiptir (Cerit, 2006: 344).

Bir bireyin örgüte karşı geliştirilen imajda hem doğrudan yapmış olduğu temaslar hem de örgütün sahip olduğu logo, örgütün yapmış olduğu reklamlar ve örgüt hakkında duyulan algıların etkisi bulunmaktadır. Örgütlere karşı imajın geliştirilmesinde bireyin, örgütlerin faaliyetlerini ve ulaştıkları başarıların diğer örgütlerle kıyaslanması sonucu elde ettiği algıları da örgüt imajının geliştirilmesinde rol oynamaktadır (Vigoda ve Ben, 2004: 202). Ayrıca bir örgütün imajı pozitif, negatif veya nötr olabilmektedir. İmaj pozitiften negatife doğru veya negatiften pozitive doğru farklı farklı derecelerde bulunabilmektedir (Kazoles vd, 2001: 206). Örneğin; bir örgütün ürünü ile ilgili yaşanan olumsuz durum, örgüte karşı olumsuz reklam, bir bireyin örgüt ile ilgili yaşamış olduğu olumsuz durum örgütün imajını olumsuz etkileyerek daha önceki pozitif imajın değişmesine neden olabilmektedir.

1.2.2.4. Örgüt Kültürü

On yedinci yüzyılda Voltaire'in kültürü ele almasından günümüze kadar kültür ile ilgili birbirinden farklı tanımlar yapılmıştır. Kültür insan olgusundan ortaya çıkan değerler ve bu değerlerin tabiata aktarılma biçimidir. Kültür ortak değerler, ortak sevinçler, ortak hüznler ve ortak inançların tamamıdır (Tutar, 2016: 164). İnsanların belli değer veya yaşamsal faaliyetler sonucunda ortaya çıkardıkları algı ve bu algılara duydukları inançtır kültür. İnsanlar kültür kavramını oluşturmada birçok kaynaktan

faaydalanmaktadırlar, yaşam biçimi, inanç, yiyecek, giyecek gibi kavramlardan yola çıkılarak kültür kavramını ortaya çıkarmaktadırlar.

Kültür tanımlanmaya bağılı olarak genel ve alt kültür olmak üzere iki farklı tanıma ayrılabilir. Genel kültür, Türk kültürü, Fransız kültürü, Alman kültürü gibi belli bir ülkeye ait olan kültürel değer ve özellikleri ifade etmektedir. Alt kültür ise, bir ulus içerisindeki belli gruplara özgü kültürel özelliklerdir. Alt kültürler her ne kadar genel kültürün etkisi altında kalırsa da kendilerine özgü farklı özelliklere sahiptir. Kültür hangi kavram veya değerler yaklaşımı ile yapılırsa yapılsın sonuç olarak bir kültürün ortaya çıkabilmesi için veya bir kültürden bahsedebilmek için bir ortaklaşmanın olması zorunluluğı söz konusudur. Bir başka ifadeyle, kişinin inançları, algıları, davranışları, değer ve yargıları vardır ancak sahip olduğı bir kültürü yoktur. Kültür, örgüt, topluluk, bölge, ulus gibi bir ortaklaşma özelliğine dayanan bir kavramdır (Sarıbay, 1992: 71).

Toplumların ve ulusların sahip olduğı kültür gibi, ortak amaçlar doğrultusunda tek çatı altında toplanan insan toplulukları olan örgütlerin de kültürleri vardır. Örgüt kültürü toplumsal kültürün bir alt kültürüdür. Örgütler faaliyette bulundukları sosyal çevrenin birer parçasıdır. Başta eğitim ve kültür kavramları olmak üzere, değer yargıları, gelenekler ve toplumsal inanç gibi kavramlar örgütün çalışma hayatını etkilemektedirler (Apulgan, 1996: 73). Bu bağlamda kendilerine has çalışma koşulları, amaçları, prosedürleri, faaliyetleri, iş hayatına dair bakış açıları, çalışma ilkeleri gibi kendilerine ait özellikleri bulunmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007: 8). Örgütün sahip olduğı bu özellikler örgüte ait kimlik oluşumunda da önemli bir rol oynamaktadır.

Örgütün sahip olduğı ideoloji, değer yargıları, inançlar, felsefe, tutum ve davranışlar gibi kavramlar örgütün kültürünü oluşturan temel değişkenlerdendir. Bu değişkenler örgütü tek çatı altında toplayarak bir arada tutar ve örgüt içerisindeki bireylerin tutum ve davranışlarında, inanç ve değerler doğrultusunda bir sistem oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir (İpek ve Saklı, 2012: 254). Örgüt kültürünün örgüt içerisindeki bireylere farklı bir kimlik kazandırarak örgüte bağlılıkların artmasını sağlaması, örgüt üyelerinin örgüt içi algıları sunması, örgütü bir makine veya canlı bir organizma olmaktan ziyade örgüte farklı bir boyut ve kimlik kazandırmıştır (Kocaman vd, 2012: 169).

Örgütsel kimlik, örgüt kültürünün benimsenmesi ve yaşanması ile ortaya çıkmaktadır. Birey örgütün sahip olduğı inanç, değerler, tutum ve davranışlar, prosedürler, amaç ve diğer özellikler çerçevesinde örgütü benimser ve buna bağılı olarak kimlik kazanımı elde eder. Bireyin elde ettiğı örgütsel kimlik kazanımı sonucunda

örgüte karşı tutum ve davranışlar sergileyerek hem örgüt içi hem de örgüt dışında örgütü benimseyerek örgüt kimliğinin yansıtır. Örgüt kültürü bu sayede bireyde sosyal tatmin duygusunu güçlendirerek bireyin motivasyonunu, örgüte olan güveni, örgüte bağlılığını, iş tatmini, yüksek performans gibi algıları artırır.

Örgütsel kültür, güç ve etki bakımından farklı alt kültürlerden meydana gelmektedir. Özellikle büyük örgütlerde egemen kültürün varlığı olduğu gibi bu kültürün içerisinde alt kültürler de bulunmaktadır. Egemen kültür örgütte çoğunluk tarafından kabul edilen inanç ve değerler ile oluşan bir sistemidir. Alt kültürler ise çalışanların ortak sorunları veya tecrübeleri olabilir. Alt kültürler ayrıca örgüt içi çalışma şartları, hiyerarşi, sosyal faaliyetler gibi algılardan da ortaya çıkabilmektedir. Alt kültür ve egemen kültürün çatışma yaşaması durumunda ise örgütün zayıflanmasına neden olabilir (Terzi, 2016: 28). Egemen kültür ile alt kültür arasında oluşabilecek anlaşmazlık çalışanların üstlerine karşı tutum ve davranışlarının negatif olması ile birlikte üste itaatsizlik, iş tatminsizliği, performans düşüklüğü gibi etkenlere neden olarak örgütün çalışma hayatında olumsuz kimlik edinme ve prestij kaybına neden olacaktır. Bu nedenle alt kültür ile egemen kültürün birbirinin tamamlayıcı bir niteliğe sahip olmaları gerekmektedir.

Örgüt kültürü, çalışanların iş işleyişi esnasında veya işlerin yapılması esnasında ortak düşünme ve hareket etmelerini sağlamaktadır. Kültür bir örgütün sosyal sermayesidir. Bu bağlamda kazanan örgüt ile kaybeden örgüt, örgüte adanmış çalışan ile kayıtsız çalışan arasındaki farkı belirleyen unsur kültürdür. Dolayısıyla örgüt kültürünün örgütün amaçlarına hizmet edip etmediğini belirlemek için işin sonuçlarına bakılır, eğer işler istenildiği gibi ilerleme göstermiyorsa o örgütte kültürün odaklanıp gereken önemin verilmesi başta gelen konulardan biridir (Vural ve Coşkun, 2007: 18).

1.2.2.5. Örgütsel Adalet

Adalet kavramı ortaya çıktığı ilk sıralarda daha çok psikolojik içerikli olan bir kavram olarak değerlendirilmiştir. Bu açıdan adalet, bireyin vicdani bakış açısı sonucunda elde ettiği algı veya kabulündeki tarafsızlığı temel almaktadır. Bu durum Adams'ın Eşitlik Teorisi ile farklı bir bakış açısı almıştır. Bu teoriye göre adalet kavramı hem sosyal hem de ekonomik açıdan ele alınması gereken kavram olarak vurgulanmıştır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 241). Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne göre örgütsel adalet, çalışanların kendi örgütlerinde elde ettikleri kazanımlar ile diğer

örgütlerdeki çalışanların elde ettiği kazanımların karşılaştırması sonucunda elde ettikleri algı olarak vurgulanmaktadır. Bu teoride çalışanların olumlu veya olumsuz tutum ve davranışların sergilenmesi örgütün çalışanlara eşit veya eşitsizlik durumu ile ilgilidir. Çalışanlar yapmış oldukları bu karşılaştırma sonucunda örgüte, yöneticilere ve iş ile ilgili tutum ve davranışlar sergilerler. Bu bağlamda örgütsel adalet, çalışanın örgütündeki uygulama ve yönetimi ile ilgili elde ettiği algıdır (Özler, 2012: 42). Çalışanın örgüt içerisinde elde ettiği adalet algısı aynı zamanda çalışanın örgütsel kimlik oluşumunu da etkilemektedir. Çünkü çalışan kendisine adil davrandığı bir örgütü benimserken adil davranılmayan bir örgütü ise benimsemez. Bu durum da örgütsel kimlik oluşumunun olumlu veya olumsuz şekillenmesini etkileyecektir.

Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel kimlik üzerinden nasıl algı oluşturduğunu dair çalışmalar yapılmıştır. Yapılan bu çalışmaların birinde çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel kimlik oluşumu üzerinden olumlu bir etkisi olduğu vurgulanmıştır (Yörgüç, 2016: 81-82). Bir başka çalışmada ise örgütsel kimlik “bireyin kendisini bir anlamada, örgüte ait hissetmesi” olarak tanımlanmış ve örgütlerde kimlik algısını etkileyen örgütsel adalet boyutlarının, dağıtım adalet ve prosedürel adalet olduğu vurgulanmıştır. Araştırmacılar aynı zamanda etkileşim adaleti ile örgütsel kimlik arasındaki ilişkiyi de ele almışlardır (Yavuz, 2010: 305).

Kültür, çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde belirleyici bir etken olması ile birlikte, örgütsel adalet dair uluslararası alanda geçerli durum ve uygulamalar çerçevesinde tanımlamak, var olan kültürel farklılıklar nedeniyle yanlış olacaktır. Kültürel farklılıklar, bireyin adaletsiz duruma karşı tepkileri veya adaleti sağlayacak kurallara ilişkin tercihlerini ve örgütsel adalet algısına ilişkin anlamı etkilemektedir (Keser vd, 2012: 223). Bu bağlamda bir örgütün sahip olduğu kültürel değerler veya kimlik oluşumuna etki eden kültürel değerler bireyin örgüt içerisindeki adalet algısını etkileyerek örgüte dair kimlik oluşumunu şekillendirerek bireyin örgütsel kimlik algısını oluşturmaktadır.

1.2.2.6. Örgütsel Özdeşleşme

Özdeşleşme kavramı literatürde ilk olarak politik bilimler alanında çalışmalar yürüten Harrold Lasswell tarafından sosyoloji, söz bilimi ve psikoloji ile ilgili bir kavram olarak tanımlanmıştır. Lasswell özdeşleşme kavramının tanımını “bir bireyin diğer insanlar ile arasında oluşan duygusal bağ ve bu bağın rehberlik ettiği, benzer olma

algısının oluşturduğu süreç olarak tanımlamış, böylesi bir başarının, ancak paylaşılan ilişkilerin ve sembollerin çokluğu ile oluşacağını belirtmiştir” (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63). Örgütsel özdeşleşme kavramı ise, Edward Tolman tarafından “bir bireyin, parçası olarak hissettiği herhangi bir gruba bağlı olması” şeklinde tanımladığı araştırması ile başlar (Yörgüç, 2016: 82). Örgütsel özdeşleşme, “bir örgüt ile birlik olma veya bir örgüte ait olma algısıdır” (Ashforth ve Mael, 1989: 34). Örgütsel özdeşleşmede bireyin bir örgüte kendisini ne derece ait hissettiği ve algı doğrultusunda örgüt ile birey arasındaki psikolojik bağ olarak tanımlanabilir.

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, sosyal kimlik teorisinin bu kavram ile ilişkili olduğu görülmektedir. Sosyal kimlik teorisi, bireyin neden ve nasıl soruları çerçevesinde ne tür bir iş kimliği yaratma çabasında bulunurken aynı zamanda, bireyin ait olduğu örgütlere bağlı olarak geliştiğini vurgulamaktadır (Çakınberk vd, 2011: 92-93). Sosyal kimlik kuramına göre özdeşleşme, bireyin örgüt ile uyumu, karşılıklı etkileşim, örgüt ile iş birliğini, paylaşımlar ve davranışlar gibi grup olgularının ortaya çıkışını açıklar. Bu bağlamda grup kimliği örgütün kimliğini ve örgütün tamamını yansıtır ve örgütteki bütün üyelerin ortak inançlarını temsil eder ve algılanan bireysel kimlik örgüt içerisindeki bir üyenin inançlarını ortaya koyar. Grup kimliği o örgüt içerisindeki üyelerin inançları çerçevesinde oluşurken birey kimliği ise bireyin “ben kimim?” sorusuna verdiği yanıttır (Kırkbeşoğlu ve Tüzün, 2009: 3). Bu bağlamda örgütsel özdeşleşmede birey örgüt ve örgüt üyelerinin sahip olduğu değerler ile kendisinin arasında paralellik fark etmesi neticesinde kendi değerleri ve örgütün değerleri arasında kurmuş olduğu psikolojik bağ sonucunda elde ettiği algı olarak ifade edilebilir. Birey bu algı neticesinde örgütsel kimlik oluşumunda belirleyici bir rol elde edecektir.

Çalışanlar örgütün özellikleri ile kendi bireysel özellikleri arasında benzerlik görmeleri sebebiyle örgüt ile çalışan arasında psikolojik bir bağ oluşur. Bu bağın meydana gelmesindeki en büyük belirti, çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesi ve örgüt ile birlikte tek vücut olmasıdır (Turunç ve Çelik, 2010: 187). Örgütsel özdeşleşmenin oluşumu, bazı belirtilerin meydana gelmesi ile oluşur. Bu belirtiler; bireyin sahip olduğu kimliğin örgüt kimliği ile benzer olması veya birey ile örgüt kimliğinin iç içe olması, bireyin kendi kimliğini örgüt kimliğinden farklı tutmaması gerektiğinin bilincinde veya mantığında olmasıdır. Bu durumdan ortaya çıkacak tespit, bireyin kendi kimliği ile örgüt kimliğinin birbirlerine yakın veya

benzerlik oranının fazla olması örgütsel özdeşleşmeyi güçlendirecektir (Kırkbeşoğlu ve Tüzün, 2009: 3).

Örgütsel özdeşleşme üç ögeden meydana gelmektedir. Ana ögesi, bireyin örgütün amaçlarını ve sahip olduğu değerlere mutlak inanması ve onları kabul etmesi. Bu taraflıyla özdeşleşme bireyin ve örgütün amaçlarının bütünleştiği süreci vurgulamaktadır. Özdeşleşmenin ikinci ögesi, bireyin örgüt içerisinde sahip olduğu rolü belirleyen eylemleri kendi isteği çerçevesinde yapıyor olmasıdır. Birey örgütün çıkarlarını ve amaçlarını kendi çıkar ve amaçları gibi görmesi bireyin iş doyumunu, iş tatmini ve kimlik kazanımını olumlu yönde etkileyecektir (Hall vd, 1970: 176-177). Özdeşleşmenin üçüncü ve son ögesi, bireyin örgüte olan üyeliğinin sürmeye istekli olmasıdır. Birey örgüt ile özdeşleştiği takdirde terfi, ücret ve saygınlık gibi kavramların daha elverişli olduğu diğer örgütlere gitme istemi olmayabilir. Örgütsel özdeşleşmenin bu ögesi bireyin örgüt ile arasında duygusal bir bağın olduğunun göstergesidir (Polat ve Meyden, 2010: 148).

Özdeşleşme, örgütün sahip olduğu kimlik özellikleri ile bireyin kendi kimlik özelliklerini bütünleştirilmesi ile de ilgilidir. Bu nedenle kimlik ve özdeşleşme kavramları birbirleri ile ilişkilidir. Bireyin örgüt ile özdeşleşmesindeki kaynak örgütsel kimliktir. Bundan dolayı kimlik ile özdeşleşme birlikte ele alınarak üzerinde düşünülmesi gerekmektedir. Örgütsel özdeşleşme, örgüt kimliği kapsamında oluşan değer ve davranışları olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel özdeşleşme, örgütlerin üyelerinin davranışlarını yönetmede ve uyum sağlamalarında önemli bir etkiye sahiptir (Dutton vd, 1994: 240).

Örgütsel kimlik kavramı örgütlere, örgütsel özdeşleşmede farkındalıklı ve duygusal temellere dayalı algılar sunar. Örgütsel kimlik bu yönüyle daha motive edici özellikli olduğunun bir göstergesi haline gelir. Çalışanların örgütün merkezi, sahip olduğu değerler, özellikler, prosedürler hakkındaki inançları, örgütün güç imajından etkilenmektedir ki, bu etkinin sonucunda çalışanların örgüt kimliği oluşumunda önemli bir role sahiptir. Buna bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel kimlik kavramı, örgütsel özdeşleşmenin de güçlenmesine öncülük eder. (Witting, 2006: 4-5).

1.2.2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

1983 yılında Dennis Organ ve arkadaşları tarafından ilk olarak kullanılan örgütsel vatandaşlık kavramı son yıllarda literatürde araştırmacılar tarafından sıklıkla

tartışılmaya başlanmıştır (Bolat vd, 2009: 217). Örgütsel vatandaşlık, örgütün bütün işlevlerini bir bütün halinde ve daha etkin bir biçimde yerine getirilmesinde katkıda bulunur. Ödül işlevlerini dikkate almaksızın bireyin gönüllü kendi davranışlarından meydana gelmektedir (Akbaş, 2011: 63). Bu tür davranışlar kişisel tercihle bağlı olarak meydana gelen davranışlardan oluşmaktadır. İş tanımlamalarında veya işin işleyişi ile ilgili durumlarda bireye zorunlu tutulmaz, bu tür davranışların örgüt içerisinde bireyin ihmal etmesi doğrultusunda cezai durum gerektirmez veya olumlu yönde gerçekleştirilmesi sonucunda birey ödüllendirilmez. Bir bütün olarak örgütün iş verimliliği, örgüt etkinliğinin sürdürülmesi ve örgüt amaçlarını gerçekleştirilmeye yönelik durumların artırılmasına yöneliktir (Bolat vd, 2009: 218). Örgütsel vatandaşlık davranışında, birey örgütten herhangi bir çıkar gözetmeksizin örgütün amaç ve çıkarlarına fayda sağlamak amacıyla geliştirdiği tutum ve davranışlardan oluşmaktadır. Aynı şekilde örgüt de bireyin bu davranışlarda bulunmaması durumunda bireyin olumsuz etkileneceği yaptırımlardan faydalanmaz. Hem örgüt hem de birey açısından tamamıyla bireysel bir algı olarak tercih edilmesine bırakılmıştır.

Bireysel bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebilmesi için iki özellik gerekmektedir. Bunlardan ilki, örgütün çıkarlarına, iş verimliliğinin artırılmasına ve örgütün amaçlarına fayda sağlaması, ikincisi ise bu davranışın örgütün hiçbir resmi belgesinde ödüllendirileceğine dair bir beyanın bulunmaması gerekmektedir (Smith vd, 1983: 653).

Dennis Organ örgütsel vatandaşlık davranışının; özgecilik, yüksek görev bilinci, nezaket, yurttaşlık erdemi ve centilmenlik olmak üzere beş boyutta olduğunu ileri sürmüştür (Organ, 1997: 94-95).

Özgecilik, örgüt içerisinde meydana gelen problemlere karşı çalışanların karşılıksız olarak birbirlerine yardım etmeyi ifade etmektedir (Yeşiltaş ve Keleş, 2009: 21). Örgütte işle ilgili meydana gelen problemlerde probleme ortadan kaldırmak veya problemin oluşmaması için çalışanların diğer çalışanlara gönüllü olarak yardım etmeyi öngörmektedir (Chiaburu vd, 2007: 2284). Özgecilik boyutunda, çalışanların örgütte meydana gelebilecek problemlerde bireysel çıkar gözetmeksizin meydana gelen problemin ortadan kaldırılmasına ilişkin ortaya konulan eylemdir.

Yüksek Görev Bilinci, örgütün bir üyesi olan çalışanın iş ve rol tanımları dışında örgüte karşı sergilemiş olduğu gönüllü davranışları kapsar. Örneğin; çalışanın çalışma saatleri dışında mesaiye kalması, iş yerinin değiştirilmemesi, düşük düzeyde

devamsızlık, örgütü aldatıcı faaliyetlerde bulunmamak (Podsakoff ve Mackenzie, 1994: 351).

Nezaket, örgütte iş ile ilgili meydana gelebilecek sorunların oluşmadan sorunları önlemeye yönelik gönüllü davranışlardır (Mackenzie vd, 1993: 71). Özgecilik ve nezaket boyutları birbirlerine benzerlik göstermektedir. İkisi arasındaki fark özgecilik problem ortaya çıktıktan sonraki davranışları, nezaket ise problemin ortaya çıkmadan önce problemin önlenmesine yönelik davranışları içeriyor olmasıdır. Nezaket, kişilere işlerini etkileyecek davranışlarda bulunmadan önce dikkatli ve kontrollü davranmalarına yardımcı olur (Titrek vd, 2009: 91).

Yurttaşlık Erdemi, “örgütün politik hayatına aktif ve sorumlu olarak katılma” olarak ifade edilmiştir. Bir bütün olarak örgütsel yaşama aktif katılımı, örgütsel bağlılığı, örgüte ilgiyi gibi tutum ve davranışların gönüllü olarak yapılmasını ifade eder (Tokgöz ve Seymen, 2013: 64). Yurttaşlık erdeminin temel unsurları, sorumluluk ve aktif bir şekilde katılımın gerçekleşmesidir. Bu unsurlar örgüt gündemindeki aktif konular hakkında görüş ve düşüncelerini açıkça ifade etmesini gerektirmektedir. Bununla birlikte, örgütte hangi politikaların belirlenip belirlenmeyeceğini veya hangi politikaların destekleneceğine dair bilgi sahibi olunması da önemlidir (Özler, 2012: 111).

Centilmenlik, örgütün ideal olmayan koşullara karşı bireyin şikâyet etmeden o koşulları tolere edebilme durumudur (Podsakoff ve Mackenzie, 1994: 351). Çalışanların hoşgörülü olmaları, şikâyetçi davranışlardan kaçınmaları, gerginlik oluşturabilecek her türlü tutum ve davranışlardan kaçınmaları olarak da ifade edilebilir. Oluşabilecek sorunların büyütülmesini önlemek, iş hayatında çalışma arkadaşlarına saygısızca davranışlarda bulunmamak, iş ile ilgili yakınmalarda bulunmamak gibi tutum ve davranışlar çentilmek davranışına örnek gösterilebilir (Karaman ve Aylan, 2012: 40).

Çalışanların olumlu vatandaşlık davranışı örgüt içerisinde pek çok faktörü (örgütün başarısı, işin işleyişi, iş doyumu) olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanların bu davranışları sergilemelerinde de birden fazla faktör bulunmakta olup, bu faktörlerden biri de örgütsel kimlik algısıdır. Örgütlerine karşı güçlü bir kimlik algısına sahip olan çalışanların bulunduğu örgütlerde örgüt içi çatışmalar azalır çalışanların üst yönetimlere karşı güven ve bağlılıkları artar. Ayrıca güçlü bir kimlik algısı çalışanların örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi görmelerini sağlar. Buna bağlı olarak çalışanların örgüte olan bağlılıkları artar. Yine güçlü kimlik algısının bulunduğu örgütlerde çalışanlar örgütlerine hem sosyal hem de psikolojik açıdan bir bütün haline getirerek örgüte

bağlılıklarını güçlendirirler. Bu durumlar çalışanların olumlu vatandaşlık davranışlarını sergilemelerini de sağlayacaktır (Akatay, 2009: 312).

1.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Brockner ve arkadaşları (1997) güven duygusunu örgüt içerisindeki davranışların temelindeki en önemli değişken olarak kabul etmektedirler. Dirks ve Ferrin (2001)'e göre; örgütlerde güven duygusunun yüksek olması, örgüte karşı olumlu tutum ve davranışların geliştiği anlamına gelmektedir. Son yıllarda işletmelerin amaçlarına ulaşmada ve verimliliğin artmasında insan gücünün ön planda olması ile birlikte insan kaynaklarına verilen önem artmaktadır. Bu bağlamda çalışanların örgüte ve yöneticilerine karşı elde ettikleri güven duygusu ile birlikte örgütlerde güven ortamının oluşması, örgütlerin amaçlarına ulaşması ve çalışanların yüksek motivasyon ile çalışmalarını sağlayacaktır. Bu durum güven duygusunun örgütler için önemini açıkça ifade etmektedir.

1.3.1. Güven ve Örgütsel Güven Kavramı

Son yıllarda kuramsal yönetimde yer almaya başlayan sosyal sermaye kavramı, kendisi ile çok yakın bir ilişki içerisinde bulunan güven kavramının gündeme gelmesine etkide bulunmuştur. Sosyal sermaye, bir toplumda veya toplum içerisinde yer alan bazı bölümlerinde güven duygusunun hâkim olmasından gelen bir yetidir. Güven ise, bireyler arası ilişkilerin sonucunda, kültürel ve ahlaki değer yargıları ile günlük hayat ve iş hayatına göre değişiklik gösteren dinamik bir olgu olarak tanımlanabilmektedir (Halis, 2018: 10).

Güven olgusunun insanları yönetme konusunda önemli bir kavram olması görüşüne ulaşılmamasına rağmen, güvenin tanımı ile ilgili kesin bir yargıya ulaşılamamıştır. Araştırmacılar güven hakkında farklı tanımlara ulaşmışlardır. Kimi araştırmacılar güven kavramını tek boyutta ele alıp tanımlarken, kimi araştırmacılar ise güven kavramına yeni boyutlar eklemişlerdir (Polat, 2009: 2). Tablo. 2'de literatürde bulunan bazı güven tanımlarına yer verilmiştir.

1.3.2. Örgütsel Güven Modelleri

Güven konusunun, örgütlerin çalışanlarından verimli ve eksiksiz faydalanmasını sağlaması, örgütsel bağlılık ve örgütsel kimlik gibi algıların sağlanmasında önemli bir

etken olması ile birlikte araştırmacıları güven ve örgütsel güven konusunda araştırma yapmalarına yönlendirmiştir. Bu konuda araştırma yapanlar güven ile ilgili farklı modeller oluşturmuş ve konuyu kendi buldukları modeller ile açıklamaya çalışmışlardır. Bu çalışmada literatürde kabul edilen bazı modellere yer verilmiştir. Bu modeller aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

1.3.2.1. Mishra'nın Güven Modeli

Örgütsel güven ile ilgili modeller arasında ilk model Mishra'nın olduğu görülmektedir. Mishra güven ile ilgili yaptığı çalışmalarında; güvenin karmaşık bir yapısı olduğunu, güçlü iletişime dayalı olduğunu, dinamik ve çok faktörlü olduğunu öne sürmüştür. Mishra bireysel güven ve örgütsel güven bakış açısı ile modelini açıklamıştır. Bireysel güven, bireyin kişisel tutum ve davranışları ile bireysel iletişim sonucunda beklentisini yansıtırken, örgütsel güven, bireyin örgütsel ilişkiler ve eylemler sonucunda beklentisini yansıtmaktadır. Mishra hem örgüt hem de bireyler için dört boyut geliştirerek bu boyutların güven algısını oluşturduğunu ifade etmiştir (Mishra, 1996: 268-269). Bu boyutlar;

Yeterlilik Boyutu: Yeterlilik boyutu örgütsel güven algısı ile bağdaştırıldığında, örgütün içinde bulunduğu pazar alanında sürdürülebilirliğini sağlayabilme yeteneği ile birlikte, etkin liderlik algısını da genelleştirebilmesidir. Bu boyut aynı zamanda çalışanların örgütlerinin liderlik konusunda örgütün yeterliliğinden emin olma durumunu da yansıtır (Tüzün, 2007: 110). Yani örgüt hem pazarda varlığını sürdürmesi hem de etkin bir liderlik anlayışına sahip ise çalışanların tarafından örgütün yeterliliği algısı ve düşüncesi ile birlikte güven duyguları da güçlenir.

Açıklık Boyutu: Bu boyut güveni diğer boyutlar ile ilişkilendirebilmek adına, açık ve dürüst olma çalışanlar ile örgüt arasındaki iş veya sosyal ilişkilerde güven algısının önemli bir rolü durumundadır. Burada paylaşımın sonucunun somut veriler elde etmek mi yoksa sadece şekli bir durum olarak mı değerlendirildiği samimiyetin ölçütü olarak belirlenir (Mishra,1996: 272). Açık boyutunda güvenin sağlanmasında temel alınan nokta, samimiyet ve dürüstlüktür. Çalışanlar ile örgüt veya yöneticiler arasındaki ilişkilerde örgüt ve yöneticilerin çalışanlara karşı açık, dürüst ve samimi olmaları çalışanların güven algısını belirleyerek güvenen olan inançlarını güçlendirmektedir.

İlgililik Boyutu: Mishra ilgiyi, örgüt içerisindeki menfaatlerin dengeli olması gerektiğini vurgulamıştır. İlginin kabul edilirliliği veya ispat edilmesi örgütün pazarda kriz dönemi yaşaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu kriz dönemlerinde hem örgütün hem de çalışanların kişisel çıkarlar çerçevesinde birbirlerinin savunmasız bırakmaları ilgiyi olumsuz etkileyecektir. Burada iletişim sırasındaki samimiyetin önemi çalışanların güven duygusunun şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Yardımseverlik ve şefkat duygularının olduğu bir örgütte sadece çalışanların değil aynı zamanda yöneticiler ve bununla birlikte örgütün tamamında güven duygusu gelişir (Özkan, 2012: 18-19).

İtimat Edilirlik Boyutu: Bu boyutta temel nokta, tutum ve davranışların tutarlı ve güvenilirliği ele alınmaktadır (Tüzün, 2007: 111). Bu boyut tutum ve davranışların tutumlu ve güvenilir beklentisi ile ilgilenmektedir. Konuşulan veya vaat edilenler ile davranışların tutumlu olup olmadığı güven duygusunu oluşturmaktadır. Tersi durum karşısında ise, yani tutarsızlık ve belirsizlik karşısında güven duygusu zedelenmektedir. Örgütün güvenilirliği ve tutarlılığı örgütün aynı zamanda iş ortakları ile olan ilişkilerini de etkilemektedir (Mishra, 1996: 170).

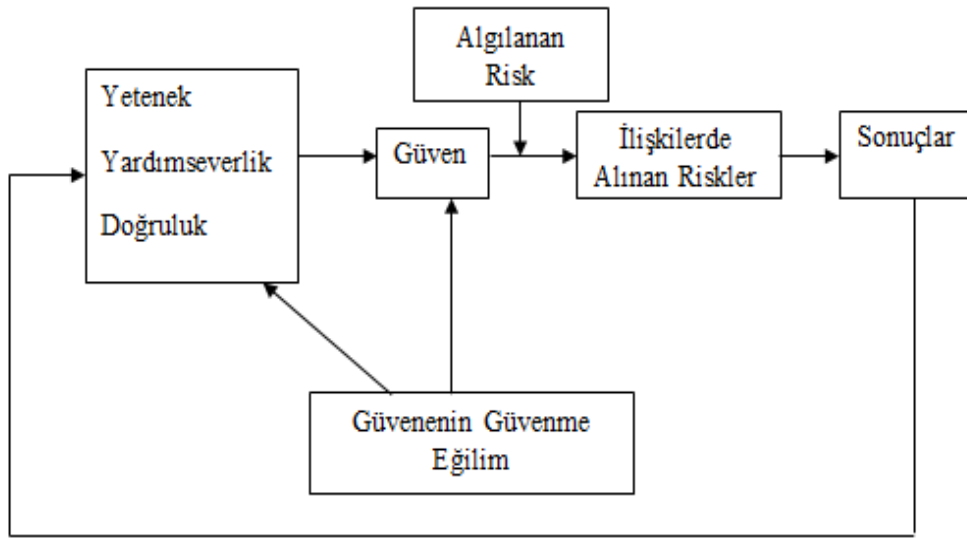
1.3.2.2. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

Bu modelde araştırmacılar güveni, güvenen ve güvenilen diye iki başlık altında açıklamıştır. Ayrıca hem güvenen hem de güvenilenin özelliklerinin güven üzerindeki etkisi vurgulanarak güven-risk ilişkisi de incelenerek açıklanmıştır (Topaloğlu, 2010: 52) .

Bu modeldeki ele alınan unsurların başında güvenen olan eğilimdir. Buradaki güven eğilimi kişilerin bilerek ve isteyerek güvenme istenci olarak değerlendirilebilir. Kişiler arasında farklı karakteristik özellikler, kültürel birikimler, deneyim ve tecrübeler nedeniyle güven eğilimlerinde farklılıklar söz konusudur. Bazı insanların güvenilir olmayan kişilere karşı güven duydukları söz konusu olabiliyor. Kişilerin güven eğilimleri güven oluşumunda etkili faktörlerdir. İkinci unsur güvenilen kişinin kişilik özellikleridir. Araştırmacılar bu özellikler üç başlık altında toplamışlar. Bunlar; yetenek, yardımseverlik ve bütün olarak sınıflandırmışlardır. Yeteneği; kişinin zekâsı, bilgisi, becerisi kabiliyeti ve etkililiği olarak ifade etmişlerdir. Burada güvenilir olan kişinin yetenekli olduğu alan kişiye özgü ve bu alan çerçevesinde yeteneğinin kullanarak bireylerin kendisine güvenini sağlayabilir. Ancak bireyin bir alana hâkim olması ve o

alanda uzman olarak kabul edilmesi o kişinin her alanda uzman olması anlamına gelmemektedir. Yardımseverlik; güvenilen kişinin başka kişilere karşı her hangi bir çıkar gözetmeksizin başkalarının iyiliği adına bulunduğu tutum ve davranışlar veya başkaları için iyi olanı istemesi olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar yardımseverlik algısının güvenin olumlu şekillenmesinde önemli bir kavram olduğu belirtmişlerdir. Bütünlük ise, örgütün kültürel, kimlik değerleri ve amaçlarının çalışanların değer ve inançları ile birlikte hareket edilmesi olarak tanımlamışlardır. Bu tutarlılık çerçevesinde tutum ve davranışların sergilenmesi güven duygusunun oluşmasına yardımcı olacaktır (Mayer vd, 1995: 715-720). Modeldeki son unsur ise risk unsurudur. Bu unsur kapsamında ilişkilerde güvenme duygusunun risk almak ile bağlı olduğu ifade edilmiştir. Araştırmacılar, güvenin bilerek ve isteyerek risk almak olduğu üzerinde durmuş ve buradaki güven seviyesi ile risk alma seviyesinin doğru orantılı olduğunu saptamışlardır. Kontrol mekanizmaları da risk ile ilişkilidir. İlişkilerdeki güven duygusu ve kontrol mekanizmaları risk ile ilgilidir (Shoorman vd, 2007: 346).

Şekil 1. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli



Kaynak: Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 715

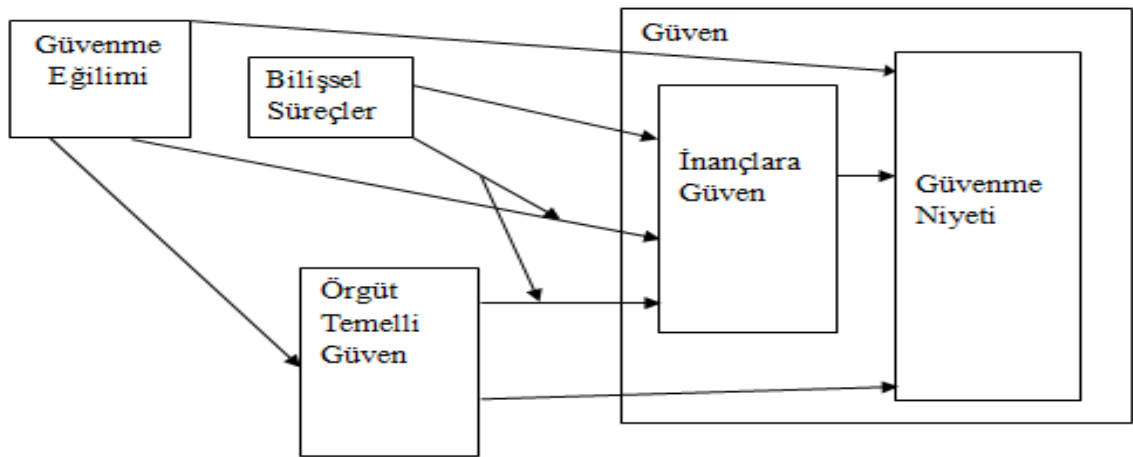
1.3.2.3. McKnight, Cummings ve Chervany'ın Güven Modeli

Bu modelde güven eğiliminin örgütsel güvenin oluşmasında ve güvene da motivasyon hissinin oluşmasında etkili olduğu ifade edilmiştir. Güven algısını oluşturan, yardımseverlik, dürüstlük, yeterlilik ve tahmin gibi algıların güven üzerinde etkili olduğu, buna bağlı olarak sistem ve örgüte yönelik güven algısının da kişinin

tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca bu modelde araştırmacılar güvenin her ne kadar kırılğan bir yapısı var ise aynı zamanda sağlam bir yapıya da sahip olduğunu vurgulamışlardır (McKnight vd, 1998: 487).

Araştırmacılar bu modelde güvenin ilk oluşumunda üst düzey model olarak ifade ettikleri bir sistem üzerine kurmuşlardır. Bu modelde araştırmacılar güvenin oluşmasında niyet ve inancın varlığına bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. İnanç ve güvenme niyeti kendi içlerinde bazı değişkenleri kapsamaktadır. Bu değişkenler; güven eğilimi, bilişsel süreçler ve örgüt temelli güven olarak ifade edilmiştir. Bu durum Şekil 2 'de özetlenmiştir.

Şekil 2. Güvenin ilk Oluşumunda Üst Düzey Model



Kaynak: McKnight, Cummings ve Chervany, 1998: 475

1.3.2.4. Jones ve George'e Göre Güven ve Güvensizliğin Oluşumu Modeli

Bu modelde güven kavramı ile birlikte güvensizlik kavramı üzerinde de durulmuş ve her iki kavramın zaman içerisinde geliştiği vurgulanmıştır. Bu her iki kavram çerçevesinde üç temel durumun ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır. Bu üç temel faktörler aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- ❖ Güvensizlik
- ❖ Koşullu güven
- ❖ Koşulsuz güven

Güvensizlik kavramı literatürde araştırmacılar tarafından birçok kez tanımlanmasına rağmen genel itibari ile bir bireyin sorumluluklarını yerine getireceğine dair inançsızlık olarak ifade edilmektedir. Koşullu güven, güven duygusunun oluşmasında belirli şartların oluşmasında güvenme arzusunun oluşması şeklinde tanımlanmaktadır.

Koşulsuz güven ise, kişiler arasında güven duygusunun oluşması için hiçbir gerekçenin veya şartın olmaması durumudur. Bu durumun oluşmasında genel olarak geçmişe dair tutum ve davranışlar göz önünde bulundurulmaktadır (Jones ve George, 1998: 531-546).

Tablo 2. Kuramsal Çerçeve Güven Tanımı

Deutsch (1958)	Bireyin, olayların akışı sırasında belirsizliklerin olması durumunda veya olayın sonucu diğer kişilerin tutum ve davranışlarına bağlı olarak sıkıntılı olması durumlarında bireyin iyimser bir beklenti içerisinde olma durumudur.
Griffin (1967)	Bireyin, riskli bir durumda istenilen amaca ulaşmak için bir nesnenin herhangi bir özelliğine, bir olayın ortaya çıkacağına veya bir kişinin beklenen şekilde davranışta bulunacağına dair olan inançtır.
Zand (1972)	Kişisel çıkarların söz konusu olduğu durumlarda, diğerlerinin birey üzerinde kontrol eksikliği olduğu durumlarda veya belirsiz bir olayın sonucuna dair bireyin vermiş olduğu iyimser beklenti kararıdır.
Meeker (1983)	İki tarafın karşılıklı olarak ortak bir tutum beklentisidir. Güvenen kişinin diğerinden yardım beklentisidir.
Coleman (1990)	İki birey arasında bazı durumlarda üçüncü kişinin müdahale etmesine bağlı olarak meydana gelen ilişkidir.
Fukuyama (2000)	Üyelerinin ortak paylaştığı normlara bağlı olarak, düzenli ve dürüst davranan bir toplumda ortaya çıkan beklentilerdir.
Erdem ve İşbaşı (2000)	Bir bireyin diğer bireyden zarar görmeyeceği veya diğer bireyin kendisine olumsuz durumu yaratmayacağına dair inancıdır. Karşı tarafın davranışlarının zarardan çok yararlı olacağına dair inancıdır.
Möllering (2001)	Bir bireyin, diğer insanların tutum ve davranışlarından istedikleri beklentidir.
Gefen (2002)	Bir bireyin diğer bireye karşı riski göze alma eylemine yönelik isteğidir.
Wech (2002)	Bir bireyin başka bir bireye yönelik olumlu bir beklenti içerisinde girmesi ve bu beklenti çerçevesinde psikolojik bir hassasiyet göstermesidir.

Kaynak: Polat, 2009: 3-6

Tablo 2 incelendiğinde literatürde güven ile ilgili birden fazla yazar birçok tanımda bulunmuştur. Bu durum güven algısının karmaşık ve kişiden kişiye değişebilir anlamını da ifade etmektedir. Güven kavramı, bir kimsenin başka bir kimseye veya tüzel kişilere karşı herhangi bir durum içerisinde o kimseye karşı elde ettiği olumlu duygu ve düşünce algısıdır. İnsanlar riskli durumlarda dahi o kişi ile ilgili sürekli olumlu düşünceler sergiler bu durum güvenin oluşumunda güçlendirici etkindir.

Mishra ve Morrissey (1990) örgütsel güven kavramını, örgütün bireye sağladığı desteğe dair elde ettikleri algı ve yöneticilerin dürüst olacağına ve verdikleri sözün yerine getirilmesine olan inancı olarak ifade etmektedirler. Bireyin örgüte olan güven algısının oluşabilmesi için örgütün bireye verdikleri vaatlerin ne derece yerine getirildiği ve bireye ne derece destek olduğu ile doğru orantılıdır.

Zaheer ve arkadaşları (1998) örgütsel güven, örgütte yer alan kişilerin birbirleri ile olan ilişkileri sonucunda elde ettikleri güven duygusunun örgüte genelleyip bütünleştirerek örgüte toplu yönelim olarak ifade etmektedirler. Yani bireylerin bağlı oldukları örgütte birbirlerine olan inançları neticesinde elde ettikleri güven algısını örgüte bağlayıp aynı duygunun örgüte karşı da elde edilmesine yönelik tutum ve davranış olarak yanılsamasıdır. Sashkin ve Williams (1990)'a göre örgütsel güven, çalışanların örgütteki yöneticilere olan güven algıları ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inanç derecesidir. Çalışanların örgüte olan güven duygularının oluşmasında örgütün veya örgütteki yönetimin çalışanlar için bulundukları söylemler ve bu söylemlerin ne derece yerine getirildiğine ilişkin elde ettikleri inançtır.

Örgütsel güven, çalışanların bağlı oldukları örgütlerinin yapmış olduğu uygulamalara veya örgütteki yöneticilerin söz ve davranışlarına bağlı olarak elde ettikleri inanç derecesidir. Yöneticilerin şimdiki zamanda vermiş olduğu söz ile gelecek zamanda bu sözün yerine getirilme derecesine bağlı olarak çalışanların zihninde meydana gelen inançtır. Güven kavramının temelini bilişsel ve duygusal olmak üzere iki emin olma inancı oluşturmaktadır. Bilişsel güven, örgüt tarafından çalışanlara söylenenlerin doğruluğu, duygusal güven ise yöneticilerin iyi niyet duygusundan emin olma durumudur (Tutar, 2016: 295).

Örgütsel güven, çalışanın örgüte olan duygusal bağlıdır. Bu bağın oluşmasında çalışanın örgüt ile iş birliği sırasında örgütün kendisine ne derece dürüst ve güvenilir davrandığı, şimdiki zaman ile gelecek zaman arasında tutum ve davranışlarının tutarlılığı gibi durumlar çalışanın örgüte olan güven duygusunun güçlenmesini etkilemektedir. Buna bağlı olarak da çalışan örgüte karşı tutum ve davranışlar sergileyecektir. Güven kavramının yüksek, düşük veya olmaması örgütlerdeki çalışanlar üzerinde farklı etkiler bırakmaktadır. Bu durum Tablo 3'te özetlenmiştir.

Tablo 3. Güven Düzeyinin Sonuçları

Düşük Güven	Güvensizlik	Yüksek Güven
Stres, karar verme sürecinin olumsuz etkilenmesi, yeniliğe kayıtsız kalınması veya kabul edilmemesi	Moralsızlık, işte verimsizlik, işe devamsızlık oranının artması, düşük iş gücü.	Yüksek motivasyon, verimli iş gücü, iş tatmini, örgüte bağlılık, işe bağlılık, yöneticiye itaat, çalışma arkadaşları ile iyi geçinme.

Kaynak: Genç ve Halis, 2006: 199

Tablo 3 incelendiğinde düşük güven ve güvensizlik durumlarında çalışanların negatif tutum ve davranışlar sergilerken, yüksek güven durumunda ise olumlu tutum ve davranış sergiledikleri görülmektedir.

Örgütsel güven dört faktöre bağlı olarak gelişim gösterir. Bunlardan *ilki*, örgüt içerisinde açık bir iletişimin var olması, *ikincisi*; çalışanların karar alma sürecine dâhil olması, *üçüncüsü*; bilgi paylaşımı, *dördüncüsü*; örgütsel duygu ve beklentilerin paylaşımı. Bununla birlikte örgütsel güveni besleyen dört faktör vardır; *dürüstlük* söylenen ile yapılan arasındaki uyum, *tutarlılık* aynı durumlara aynı tutum ve eylemlerde bulunmayı, *açıklık* doğru bilginin doğru zamanda iletilmesini, *sadakat* paylaşılan duygu ve düşüncelerin paylaşılan ile paylaşılan arasında kalmasını, *yeterlilik* güvenilen kişinin bilgi ve becerilerinin yeterliliğini ifade eder (Tutar, 2016: 297).

Örgütler açısından güven kavramı; örgüt içerisindeki kişiler arası (içsel) ve örgütler arası (dışsal) olmak üzere iki başlık altında açıklanabilir. Örneğin; bir işletmede yönetici, şef ve çalışan arasındaki güven içsel güveni oluştururken, iki işletme arasındaki güveni de dışsal güven algısını oluşturmaktadır. Güven kavramı buradan da anlaşılacağı gibi hem örgüt içi bireyler arası hem de örgütler arası düzeyde ortaya çıkmaktadır. Bu her iki boyut birleşerek örgütsel güven kavramını oluşturmaktadır (Polat, 2009: 11).

Tablo 4. Örgütlerde Güveni Etkileyen Faktörler

Güvenin Nedenleri	Araştırmacı
Geçmişe dair etkileşimler	Boyle ve Bonacich, 1970
Yetenek	Cook ve Wall, 1980; Good, 1988; Jones vd. 1975; Butler, 1991; Hovland vd. 1993
Yalınlık, geçmişte elde edilen sonuçlar	Gabarro, 1978
Paylaşılan değer yargıları, açıklık, bağımsız	Hart vd. 1986; Mccauley ve Kuhnert, 1992
İnanç	Johnson, George ve Swap, 1982
İyi niyet, dürüst olma, yardımseverlik, yetkinlik	Larzelere ve Houston, 1980; Lieberman, 1981; Mishra, 1996; Ring ve Van De Van, 1992
İletişim	Mccauley ve Kuhnert, 1992; Fairholm, 1994, Marlowe, 1992, Mishra ve Morrissey, 1990; Butler, 1991
Güçlendirme	Peters, 1994; Sonnenburg, 1994
Örgütsel küçülme	Mishra ve Mishra, 1994
Örgüt kültürü	Doney ve Cannon, 1998
Adalet algıları	Mayer vd. 1995; Konovsky ve Pugh, 1994; Greenberg, 1996; Pillai vd. 1999, Tyler ve Degoey, 1996; Ruderman, 1987; Korsgaard ve vd. 1995
Dönüşümcü liderlik	Pillai vd. 1999; Kauzers ve Posner, 1987

Kaynak: Demircan ve Ceylan, 2003: 144

Tablo 4 incelendiğinde örgütlerde güven duygusunun oluşmasının tek bir etkene bağlı olmadığı ve güvenin uzun soluklu bir yol ile oluşacağı anlaşılmaktadır. Çalışanlar örgütlerine karşı güven duygusunu kazanmalarında bu duyguların birkaçı veya tamamı ile örgütleri hakkında fikir, kimlik, adalet gibi algılar elde ederek bu algılar neticesinde güven duygusunu geliştirirler.

Yapılan araştırmalarda güven duygusunun olduğu örgütlerde birçok sonuç olduğu tespit edilmiştir. Tablo 5’te bu sonuçlar özetlenmiştir.

Tablo 5. Örgütlerde Güvenin Sonuçları

Sonuç	Araştırmacı
Örgüte bağlılık	Fairholm, 1994; Fink, 1993; O’Reilly, 1994, Pillai vd. 1999; Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994
Uzun süreli kararlılık	Cook ve Wall, 1980
Verimlilik	Sonnenburg, 1994
Moral	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
İş gücü devri, devamsızlık	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Mishra ve Morrissey, 1990; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stmand, 1995
Yenilik	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Değişime direnç	Kotler ve Schlessinger, 1979
Sorun çözme, karar alma	Barnes, 1991; Hurst, 1984, Boss, 1981; Zand, 1972
İş doyumu	Blake ve Mouton, 1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, 1994
Toplam kalite yönetim uygulamaları	Balk vd. 1991; Culbert ve Mcdonough, 1986; Higgins ve Jonhson, 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997
Stres	Sonnenburg, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Performans değerlendirme algıları	Fulk vd. 1995
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Pillai vd. 1999; Konosky ve Pugh, 1994; Marlowe ve Nyhan, 1992

Kaynak: Demircan ve Ceylan, 2003: 145-146

Tablo 5 incelendiğinde örgütler açısından güvenin ne kadar önem teşkil ettiği görülmektedir. Örgütler güven duygusunu güçlü tuttukları sürece belirledikleri amaçlara ulaşmak, örgütün devamlılığını sağlamak, örgütün hem sosyal hem de ekonomik kalkınmasında öncülük etmek, saygınlık, aidiyet, inanç ve olumlu dışsal izlenim gibi birçok etkenin olumlu sonuçlanmasına katkı sağlamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

TEMEL DEĞİŞKENLER VE ALANYAZIN

2.1. TEMEL DEĞİŞKENLERİN BOYUTLARI VE YAKLAŞIMLAR

Bu bölümde; örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel kimlik değişkenlerin boyutları ve yaklaşımlarına ilişkin bilgiler aktarılmıştır.

2.1.1. Örgütsel Adalet Algısının Kuramsal Temelleri

Örgütsel adalet ile ilgili alanyazın incelendiğinde örgütsel adaletle dair varsayımların, kazançların adilliği sorunsallığı temel alındığı; ‘sosyal adalet’ kavramının örgütlere uyarlandığı ve bu açıdan hareketle geliştirildiği görülmektedir (Gürboyoğlu, 2009: 50). Örgütsel adaletle dair ilgili alan yazın Homans’ın (1961) dağıtım adaleti ile başladığı ve Adams’ın (1965) eşitlik teorisi ile şekillendiği (Tan, 2009, Akt: Serinkan ve Erdiş, 2014: 144) daha sonra ise örgütsel adaletle dair birçok teorinin ortaya atıldığı görülmektedir (Çelik, 2011, Akt: Serinkan ve Erdiş, 2014:144). Bununla birlikte örgütsel adaletle dair teorilerin fazlalığı ve bu teorilerin aynı temelden ele alınmasından dolayı elde edilen sonuçların benzerlik göstermesi nedeniyle sınıflandırılmalarını güçlendirmiştir (Çetin, 2009: 14). Greenberg (1987), “A Taxonomy of Organizational Justice Theories” adlı çalışmasında, mevcut olan teorileri reaktif-proaktif ve süreç-içerik olmak üzere birbirinden bağımsız olarak iki başlık altında sınıflandırmaya çalışmıştır (Tan, 2009, Akt: Serinkan ve Erdiş, 2014: 144). Bu iki bağımsız boyutun birleşmesiyle birlikte Tablo 6’da elde edilen sınıflandırma ortaya çıkmaktadır. Ayrıca tabloda bu sınıflandırmaya dair ilk örnekler belirtilmiştir (İçerli, 2009: 47).

Tablo 6. Greenberg’in Adalet Teorilerini Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teorileri Eşitlik Teorisi (Adams 1965)	Reaktif-Süreç Teorileri Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teorileri Adalet Yargı Teorisi (Leventhal 1976, 1980)	Proaktif- Süreç Teorileri Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

Kaynak: Kaya, 2011: 31

Örgütsel adalete ilişkin teorilerin sınıflandırılması teorilerin birbirleri ile ilişkilendirilmesinde açıklayıcı ve birbirlerine yardım etmekle birlikte örgütler açısından önemi de ortaya koymaktadır. Bu kuramlar içerisinde birçoğu özellikle dağıtım adaleti üzerinde değerlendirilmiştir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 144). Greenberg’in Tablo 6’da yapmış olduğu adalet teorilerine dair açıklayıcı olacak nitelikteki sorular Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Adalet Teorisi Sınıflandırmasını Açıklayan Sorular

Teorinin Tipi	Açıklayıcı Sorular
Reaktif İçerik	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara karşı nasıl bir reaksiyon gösterirler?
Proaktif İçerik	Çalışanlar uygulamaların adil olabilmesi için neler yapabilirler?
Reaktif Süreç	Çalışanlar adil olmayan politika veya prosedürlere nasıl tepki verirler?
Proaktif Süreç	Çalışanlar politika ve prosedürlerin adil olabilmesi için neler yapabilirler?

Kaynak: Kaya, 2011: 31

Greenberg son dönemlerde tepkisel-içerik teorisine olan ilginin azaldığına karşın önleyici ve süreç yaklaşımlarına ilginin arttığını; tepkiselden önleyici teorilere ve içerikten süreç teorilerine doğru bir değişim olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca Greenberg literatürde bulunun mevcut sınıflandırma teorilerinin gelişme sürecinde oldukça yol gösterici olacağını belirtmiştir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 145-146). Yukarıda bahsedilen sınıflandırmaya dair teorilere aşağıda yer verilmiştir.

2.1.1.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Kuramları

Reaktif içerik kuramlarının temelinde bireyin kendisine karşı yapılan haksızlık karşısında gerçekleştirdiği davranış yatmaktadır. Bu kuramlar Homans’ın (1961) dağıtım adaleti kuramı ve Adams (1965) ile Walster’in (1973) eşitlik kuramları ile aynı doğrultudadır. Bu kuramlar içerisinde bulunan farklılıklara rağmen hepsinin ortak noktası, birey adaletsiz durumlar karşısında tepkisiz kalmayacak olup, bu adaletsizliğe karşı bir davranışta bulunup oluşan adaletsizliği gidermeye çalışacaktır. Bu kuramlarda bireylerin kaynak ve ödül dağıtımını esnasında oluşacak adaletsiz durumlar karşındaki tepkilerin nasıl olacağına dair temellendirildiği için reaktif içerik kuramları olarak adlandırılmıştır (Toplu, 2010: 3).

Adams’ın eşitlik kuramı fazla ücret alan kişi kendisini “suçlu” düşük ücret alan kişi ise kendisini “kızgın” hissettiği görüşü ile örgüt içi çalışmalarda birçok kişi için yol gösterici ve motive edici olmuştur. Adams elde ettiği bu negatif durumlar karşısında

alışan ve diğerklerinin gelir durumları içerisindeki değişikliklerin onlara karşı sergilenen tutum ve davranışlar ile ilişkili olduğunda motive edici bir beklenti oluşacağını ortaya koymuştur (Greenberg, 1987: 11). Eşitlik teorisi Homans'ın elde etmiş olduğu bilgi ve fikirlerinden faydalanmıştır. Homans bireyin elde etmiş olduğu gelir ve katkıların orantılı olması durumunda adil bir durumun olduğuna inandığını, Adams Homans'ın iddiasına yönelik bireylerin elde ettikleri (dl, saygı, onurlandırma) ile örgüt içi çabalarının (performans, bilgi, beceri, tecrübe, verimli iş gücü) oranları karşılaştırıp, bu karşılaştırmanın sosyal bir karşılaştırma olduğunu belirterek farklı bir bakış açısı ile ekleme yapmıştır. Kişi elde ettiği gelir ve harcamış olduğu çaba arasındaki orana bakarak bir ölçütte bulunur; oranın düşük olması durumunda kişi adaletsizliğin olduğu, oranın yüksek olması durumunda kendini ödüllendirilmiş hissettiği ancak elde ettiği oran bir başkası ile kıyaslandığında fazla yüksek olması durumunda kişi kendisini ödüllendirilmiş olarak değerlendirmmez (Scott ve Colquitt, 2007, Akt: Toplu, 2010: 3).

Eşitlik teorisine göre az ücret alan kişi adil ücret alan kişiye oranla verimsiz ve tatminsiz iken, yüksek ücret alan ile adil ücret alan kişiye göre daha verimli ancak daha az tatmin olma durumundadırlar (Greenberg, 1987: 11). Adams'ın bireyin sağlamış olduğu katkı ve bu katkısı sonucunda elde etmiş olduğu kazanımların dengesine dayanan “Eşitlik Teorisi”, tarafların birbirine sağlamış olduğu katkı ve kazanımların mübadele (değiş-tokuş) ilişkisi olarak ele almıştır. Adams yapmış olduğu çalışmasında “elde edilen kazanımların adaletsizliğinin çıkış sebebini ve ortaya çıkan bu adaletsizliğe karşı bireyin tutum ve davranışının nasıl olacağına” dair sorulara yanıt aramaya çalışmıştır (Eğilmezkol, 2011: 12-13).

Adams eşitlik teorisinde aynı zamanda erdemli kişinin nasıl olacağını da belirtmiştir. Çünkü bireyin sadece kendisine değil aynı zamanda birlikte çalıştığı diğerk iş arkadaşlarının da adil politikalar çerçevesinde ücret ve diğerk ödüllerin alınmasını istemesi erdemli kişinin tanımıdır aynı zamanda ve erdemli her birey sadece kendisi için iyiliği istemez herkes için iyi olanı ister. Bu durum örgütlerde sağlanacak adaletin temel dayanaklarında biri denilebilir. Adalet bir örgütte bulunun bir birey için değil örgütün tamamı için uygulandığı taktirde adalet olarak algılanır. Adams'ın da araştırmasında bu kanıya vardığı görülmektedir, birey kendisine uygulanan düşük ücrette nasıl rahatsız hissine kapılıyor ise diğerk bireylerden fazla ücret alma durumu da yine aynı şekilde bireye rahatsızlık hissi verir.

Reaktif içerik kuramının bir diğerk teorisi ise bireyin içinde bulunduğu örgütte eşitlikten yoksun kalması durumunda içinde bulunduğu durumu açıklayan Crosby'n

(1976) “Görelî Yoksunluk Teorisidir” (İçerli, 2010: 75). Görelî yoksunluk teorisine göre birey, elde ettiği ödöl veya ücretleri diğler bireylerin aldıkları ile kıyaslama yaparak oranın düşük olması durumunda birey üzerinde olumsuz etkiler yaratarak; bireyin, adaletsizlik algılamasına, örgüte küskünlük, memnuniyetsizlik, şiddet ve örgüte karşı isyan gibi birden fazla duygu patlamasına neden olacağı iddia edilmiştir (Greenberg, 1987: 12). Çalışanlar içinde bulunduğu örgüt içerisindeki olumlu faaliyetleri sonucunda (fayda, emek, yüksek performans, verimli iş gücü vb.) aynı şekilde örgütten de kendilerine yönelik olumlu geri dönüş (ödöl, ücret, onur, saygı vb.) beklerler ve bu geri dönüş çerçevesinde bireyler örgüte karşı olumlu veya olumsuz davranışlarda bulunur. Ancak birey sadece hak ettiklerini düşündükleri oranın altında ödöl veya ücret aldıklarında örgüt içerisinde küskünlük vb. olumsuz duygulara kapılırlar.

2.1.1.2. Proaktif (Önleyici) İçerik Kuramları

Proaktif içerik kuramları çalışanların kendilerine adil veya adil olmayan durumlara karşı nasıl tepki verdikleri ile ilgilenen reaktif içerik kuramlarının tersine, çalışanların adil dağıtım elde etmek için nasıl çaba harcanacağına dair konuyu hedef almaktadır. Bu teorideki düşüncenin temeli Leventhal’ın (1976,180) “Adalet Yargısı Teorisi” ile ortaya atılmıştır (Greenberg, 1987: 13).

Leventhal (1976), çalışanların elde edilen katkının eşit miktarda paylaşılabilmesi için mücadele verdiklerini iddia etmiştir. Yapılan çalışmalarda hak edilen ödöl, terfi, ücret gibi kazanımların çalışanlar arasında eşit bir şekilde dağıtıldığı görölmüştür. Ancak bazı çalışanlar, yöneticiler tarafından yapılan bu paylaşımların eşit ilkeler çerçevesinde yapılmadığını belirtmişlerdir. Örneğin; kazanımların dağıtılması esnasında bireyin hak etmiş olması veya hak etmemesi göz önünde bulundurulmadan herkese eşit dağıtılması veya yine bireyin hak edip etmemesi ölçütü baz alınmadan bireyin ihtiyacına yönelik dağıtımın yapıldığı saptanmıştır. Leventhal yapılan bu eşitsiz durum karşısında yapılanın adil olduğunu düşünerek kendisine ait “Adalet Yargı Modeli” teorisini geliştirmiştir (Greenberg, 1987: 12-13). Levanthal (1976) yöneticinin ödülleri eşit bir şekilde paylaşmasının nedeni kısa vadede değil uzun vadede bireyden verim almasına bağlamış olup yöneticinin bu davranışının temelinde adalet ilkelerinin olmadığını ifade etmiştir. Bu tarz bir yöneticinin ödöl için yapmış olduğu eşit dağıtımdaki temel nedeni bireyden daha yüksek performans ve verim alınması yönündedir (Beugre, 1998 Akt: İçerli, 2010: 75).

Leventhal vd. (1972), örgüt içindeki bireyler arasındaki çatışmayı engellemeye çalışmak isteyenlerin, dağıtım esnasında performansı en düşük bireylerin, performansı en yüksek bireylerin aleyhine dağıtımdaki payı yükselttikleri saptamışlardır. Çalışmaları sonucunda elde etmiş oldukları sonuçlar, dağıtım esnasında gizlilik ilkesinin etkili olduğunu, bu durumda yöneticilerin en düşük performanstaki bireyin payına abartılı bir oranın belirlemelerinin mümkün olmadığını saptamışlardır. Ödül dağıtım esnasında yöneticinin gizlilik ilkesini benimsemesi ve dağıtımda uygulamış olduğu kendi eşitlik değerlerini benimsemesi ile birlikte örgüt içi düşmanlık ve çatışmanın azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak ödül dağıtımının gizli olmaması durumunda yöneticinin örgüt içi çatışmaları ve performans düşüklüğünü engellemek veya en düşük seviyeye indirgeyecek şekilde bir dağıtım politikası belirleyecektir (Akt: İçerli, 2010: 75). Bu bağlamda örgüt içi dağıtımlarda dağıtım yapacak olan yöneticinin çalışanlar arası çatışmayı önlemek adına dağıtımın çalışanın performans değerini dikkate alıp, bu değer çerçevesinde gerekli olan dağıtım yapması tercih edilmelidir. Aksi durumda çalışanlar arası çatışma ortaya çıkacak olup, birey kendi hak ettiği adil payı almak için gerekli davranışlarda bulunacaktır.

Bir diğer proaktif içerik kuramı ise Lerner'in "Adalet Güdüsü" teorisidir. Lerner'e göre adalet kavramı bireyin en çok önemsendiği ve bu bağlamda uygulanma esnasında en çok kaygı hissettiği kavramdır. Lerner, Levanthal'in düşündüğü gibi adalet kavramının bireyin kar durumu neticesinde elde edilecek bir kavram olmadığını, bu düşüncenin tamamen bir yanılgıdan ibaret olduğunu ileri sürmüştür. Lerner bu teorisinde dört kavram üzerine yoğunlaşmış ve bu kavramları şu şekilde açıklamıştır (Aktuğ, 2016: 16):

- **Rekabet İlkesi;** dağıtımın yapılması esnasında dikkate edilecek durumun bireyin performansı olması.
- **Eşitlik İlkesi;** yapılan dağıtımın bireyler arası eşitliği ile ilgilidir.
- **Eşit Paylaşım İlkesi;** dağıtım esnasında izlenecek yolun görelî katkılar çerçevesinde olması durumudur.
- **Marksist Adalet İlkesi;** dağıtımın bireyin ihtiyaçlarına göre belirlenmesi durumudur.

Adalet Güdüsü Kuramına göre, örgüt içi dağıtım kararları yapılırken bireyin izleyeceği politika diğer kişiler arasındaki iletişim bağına bağlı olarak değişecektir. Örneğin, birey dağıtım esnasında yakın arkadaşı olması durumunda arkadaşının durumunu düşünerek Marksist adalet ilkesi kapsamında değerlendirmede bulunacaktır.

Tersi durum karşısında ise, yani yakın arkadaşlarının olmadığı dağıtım kazanımlarında birey eşitlik veya eşitlik kavramını temel alan ilkeler çerçevesinde kararların alınmasını isteyecektir (Greenberg, 1987: 13).

Proaktif içerik kuramları, yöneticinin katkı dağıtımı esnasında izlediği yol ve bireyler arası iletişimin sonucunda bireyin isteyeceği adalet arasında sıkı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Birey sergilemiş olduğu performansına yönelik yöneticisinden hak ettiği dağıtımı isterken, diğer taraftan yine dağıtım esnasında dağıtım yapılan diğer kişiler ile ilişkisi neticesinde adalet ilkelerinden birini isteyeceği görülmektedir. Yani aslında birey adil dağıtımı isterken zaman zaman örgüt içerisindeki kişiler ile arasındaki iletişim bağlarına paralellik gösterirken bazı durumlarda ise birey örgüt içi kendi performansı sonucunda adil dağılımı isteyeceği sonucu ortaya çıkmaktadır.

2.1.1.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Kuramları

Eşitlik teorisinin, eşitsizlik durumu söz konusu olduğu zamanda çalışanların tepkilerinin nasıl olacağının belirsizliği, ücret politikalarının hangi prosedürler çerçevesinde yönetileceği ve sorun çözmede izlenecek yolun nasıl olması gerekliliğine bağlı sorunların ortaya çıkması ile birlikte, 1980'lerin başında araştırmacıların 'süreç adalet' konusuna yönelmelerine neden olmuştur (Greenberg, 1990 Akt: Kılıçaslan, 2010: 28). Adalet kuramlarının üçüncüsü olan süreç kuramları, içerik kuramları alınan kararların adil olup olmadığını temel alırken, süreç kuramları ise karar alma esnasından sürecin adil olup olmadığı ile ilgilenmektedir. Aralarındaki belirgin fark süreç kuramlarının hukuktan kaynaklanmasıdır (Greenberg, 1987: 13). Hukuk üzerine yoğunlaşan araştırmacılar, hukuki kararların alınmasında kullanılan süreçlerin, alınan kararların toplum tarafından kabul görülmesi açısından çok büyük bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir (Yüksel, 2018: 19). Süreç kuramına göre, hem çatışma içerisinde bulunan hem de çatışma içerisinde bulunmayan bireye dağıtım süreci esnasında bu sürecin kontrolü olanağı verildiği durumlarda bireyin daha çok tatmin olduğu saptanmıştır. Böylelikle bu süreç aşamasında ortaya çıkacak kararlar bireylerce daha adil bir biçimde algılanmaktadır (Greenberg, 1987: 14). 1970'li yıllarda John Thiabut ve Laurens Walker, hukuki prosedürler kapsamındaki gelişme geleneğinden esinlenerek, bazı ihtilafli prosedür kararlarına verilen tepkileri karşılaştırmak adına bir dizi araştırmalarda bulunmuşlardır. Bu araştırmaları neticesinde "Prosedürel Adalet" kuramına dayanan süreç kuramını geliştirdiler (Söyük, 2007: 41). Bu model çalışanların

örgütsel adalet algısını etkileyen temel faktörün, yönetim tarafından alınan kararların dağıtımından daha çok bu kararların alınması esnasında hangi prosedür ve yöntemlerin esas alınarak gerçekleştirildiğinden etkilenmektedirler (Khan, Habib, 2012 Akt: Yıldırım, 2013: 20).

Thiabut ve Walker geliştirdikleri süreç kuramında üç farklı taraf olduğunu belirtmişlerdir: Anlaşmazlık yaşanan iki taraf (mahkemedeki davacı-davalı gibi) ve aracı konumundaki üçüncü taraf (hâkim gibi). Araştırmacılar ayrıca anlaşmazlık sürecine dair iki aşama elde etmişlerdir. Bunlar; kanıtların ortaya koyulduğu ‘süreç aşaması’ ve anlaşmazlık çözümü esnasında kanıtların kullanımı olan ‘karar aşamasıdır’. Son olarak ihtilaflı karar sürecine ilişkin anlaşmazlığı çözmek için elde edilen ve kullanılan kanıtın seçilmesi ve değerlendirilmesi aşamasındaki kontrol etme kapsamındaki ‘süreç kontrolü’; anlaşmazlığın çözümü belirlemesi için de ‘karar kontrolü’ olarak sınıflandırmışlardır. Kullanılan yöntemler, tarafların her bir aşama üzerindeki kontrol sırasındaki değerlendirmeleri neticesinde değişebilmektedir. Özellikle üçüncü kişilere tanınan kontrol yetkisine göre ifade edilen prosedürler beş grupta incelenebilir (Greenberg, 1987: 13-14):

- Hem kazanımlar hem de süreçler üzerinde kontrolü sağlayan **otokratik prosedürler**.
- Kararlar üzerinde kontrolü sağlayan ancak süreçler üzerinde kontrolü sağlayamayan **hakem kararı ile oluşturulan prosedürler**.
- Hem süreçler hem de kazanımlar üzerinde kontrolü sağlayamayan **pazarlık süreçleri**.
- Anlaşmazlık yaşayan kişilerin ve üçüncü kişilerin kazanımlar ve süreçler üzerinde paylaştıkları kontrol **müzakere süreçleri**.

Thibaut ve Walker, hukuk sistemleri arasında bulunan ayrımı en iyi, ‘otokratik süreçler’ ile ‘hakem kararı süreçleri’ nin ortaya çıkardığını düşündüklerinden en çok bu iki süreç türü üzerinde yoğunlaşmışlardır.

Thibaut ve Walker, çalışanların dağıtım esnasında oluşan olumsuz durum ve ortaya çıkan anlaşmazlık esnasında göstermiş oldukları tepkilerin nedeninde, karar verme aşamasındaki adil veya adil olmayan durumdan etkilendiklerini ileri sürmüşlerdir. Süreç adaletinin bu etkisinden dolayı, hukuk, endüstri ve siyaset alanlarında da etkisini göstererek, insanların dağıtım ve karar verme aşamalarına önem verdikleri tespit edilmiştir (Tyler, 1989 Akt: Budak, 2010: 29).

Süreç kuramları, çalışanların katkı dağıtımının sonucundan ziyade dağıtım esnasında yöneticinin hangi prosedür ve aşamalar çerçevesinde bu kararların alınması ile ilgilendikleri görülmektedir. Bu bağlamda bireye dağıtım esnasında kararların alınmasında hangi prosedür ve aşamaların izlendiğine dair kontrol ve değerlendirme olanağı verildiği zamanlarda birey alınan kararın daha adil ve tatmin edici olduğu kanısına varacaktır. Aksi durumlarda ise bireyin kararlar karşısında olumsuz düşüncelere gireceği ve beraberinde alınan kararların adil olmadığı algısına kapılıp örgüt içi çatışmaların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Süreç kuramlarındaki en belirgin fark olan ‘hukuk ilkeri’ne dayanıyor olması birey için ayrıca tatmin edici bir durumdur denilebilir. Çünkü insanlar hukuk ilkelerinin adil ve herkese yarar sağladığı görüşünde olup kararların her durumda tarafsız ve adil kurallar çerçevesinde alındığı kanısındadırlar.

2.1.1.4. Proaktif (Önleyici) Süreç Kuramları

Proaktif süreç kuramları, adil uygulamaların gerçekleşebilmesi için hangi yolun izleneceği ve hangi prosedürlerin kullanılacağına araştırmaktadır. Proaktif süreç kuramlarını en iyi yansıtan teori, Leventhal, Krazu ve Fry (1980) ‘ın ‘Dağıtım Tercihi Teorisi’dir. Bu teorinin temellerinin Leventhal’ın adalet yargısı teorisi oluşturmaktadır. Teori dağıtım esnasında dağıtımın hangi yollar ile yapıldığından ziyade dağıtım yapılırken hangi prosedürler çerçevesinde kararların alındığı ile ilgilidir. Bundan dolayı dağıtım tercihi teorisi süreç kuramları içerisinde yer almaktadır. Reaktif süreç kuramları taraflar arasında meydana gelen anlaşmazlıkları çözmeye yönelik iken proaktif süreç kuramlarında ise dağıtım esnasında izlenilen yol ve uygulanan prosedürler ön planda yer almaktadır. Proaktif süreç kuramları, adil bir dağıtımın yapılabilmesi için hangi prosedürlerin uygulanacağı ile ilgilenmektedir (Greenberg, 1987: 14-15).

Dağıtım tercihi teorisine göre, örgüt içi dağıtım esnasında adaletin sağlanması için hangi prosedürlerin izleneceği gerekliliği, dağıtım prosedürleri dağıtımı sağlayacak olan yöneticinin adil davranması neticesinde tercih edileceği vurgulanmaktadır. Teori, çalışanların bazı beklentilerine karşılık vereceğinin ve bazı prosedürlerin çalışanların beklentileri doğrultusunda çalışanları harekete geçireceği vurgulanmıştır. Bu bağlamda çalışan amacına yönelik prosedürlerin en fazla tercih edileceği belirtilmektedir. Dağıtım tercihi teorisine göre adil dağıtımın sağlanması için sekiz özellik belirlenmiştir (Greenberg, 1987: 14-15).

- Çalışanlara, karar verenleri seçme hakkı verme
- Tutarlı kararlar içerisinde olmak
- Doğru bilgiye yaslanmak
- Karar verme gücünü yetisine sahip olmak
- İşgörenleri ön yargılara karşı korumak
- Çalışanların bilgi almasını sağlamak
- Prosedürlerde değişiklik yapabilme olanağı sağlamak
- Yaygın olarak kabul edilen etik standartlara dayalı olmak

Tablo 8. Adalet Teorilerine Dayandırılarak Geliştirilen Modellerin Örgütsel Adalet Türlerinin Oluşumuna Etkisi

Adalet Kuramı Kategorisi	Adalet Kuramları	Kuramın Dayandığı Görüş	Kurama Dayanan Model	Modelin Dayandığı Görüş	Modelin Açıkladığı Örgütsel Adalet Türü
Tepkisel İçerik Kuramları	Eşit Kuramı (Adams 1965)	Bireyin sağlamış olduğu katkı ve elde etmiş olduğu kazanım dengeli biçimde gerçekleşir.	Kaynak temelli yatırım modeli	Kişiler kazançları karşılaştırır. Dağıtım sonuçlarını değerlendirir, tepkilerini sergilerler.	Dağıtım Adaleti
	Göreceli Yoksunluk Kuramı (Grosby, 1976)	Ödül dağıtım şekillerinin kıyaslanması kişilerde yoksunluk hissi yaratabilir.	Bilişsel atf model ve kaynak temelli yatırım modeli	Çalışanların adaletle dair algılamaları değerlendirilirken “adil kazanım standartları” ile karşılaştırılır.	Dağıtım Adaleti
Önleyici İçerik Kuramları	Adalet Yargı Kuramı (Leventhal, 1976)	Dağıtım ilişkisi kararları belirleyen kuralların adilliklerine ilişkin algılar bazı durumlara göre farklılık gösterebilir.	Kaynak temelli yatırım modeli	Çalışanlar belirledikleri hedefleri gerçekleştirirken, kararların sonuçları neticesinde tepki veririler.	Dağıtım Adaleti
	Adalet Güdüsü Kuramı (Lerner, 1980)	Dağıtım kararları alınma esnasında izlenen politika taraflar arasındaki ilişkiye göre değişebilir.	İlişki temelli grup değeri modeli	Çalışanlar içinde bulundukları grup ile sahip oldukları ilişki arasında dayanışma sağlayan prosedürlere önem verirler.	Etkileşim Adaleti
Tepkisel Süreç Kuramları	Prosedür Adalet Kuramı (Thibaut ve Walker, 1975)	Kararların çalışan için olumlu veya olumsuz olduğuna bakılmaksızın kullanılan prosedürler kararların süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanır.	Kaynak temelli kontrol modeli	Anlaşmazlıkları bulunan iki taraf ve çözüme karar verici üçüncü taraf arasındaki prosedürlerin adil olması, benimsenmesi ile ilgili algıyı etkileyen temel unsurdur.	Prosedür Adaleti
Önleyici Süreç Kuramları	Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)	Dağıtım kararını veren kişiye adil bir dağıtım fırsatı veren prosedürler daha fazla tercih edilmektedir.	İlişki temelli kişisel çıkar model	Karar prosedürlerine dair bireyin görüşlerini açıklamasına izin verilmesi prosedürlerin adilliklerine ilişkin algıyı artırır.	Prosedür Adaleti

Kaynak: İşbaşı, 2000: 58

2.1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Bazı araştırmacılar örgütsel adalet kavramını, ödüllere bağlı adalet ve uygulamalara ilişkin adalet olmak üzere iki boyutta değerlendirirken (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999:901); Greenberg (1987: 56), bu boyutları, kazanımların (Dağıtımsal adalet), süreçlerin (İşlemsel adalet) ve bireyler arası ilişkilerin (Etkileşimsel adalet) adilliğine dayalı üç boyutta incelemiştir. Literatür yazını incelendiğinde örgütsel adalet boyutları içerisinde en yaygın olarak kabul edilen; dağıtım adaleti, prosedür (işlemsel) adalet ve etkileşim adaletidir (Tutar, 2016: 272).

2.1.2.1. Dağıtım Adaleti

Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı, küçük gruplardan toplumun tamamını kapsayacak şekilde her türlü büyüklükteki sosyal sistemlerde var olan evrensel bir algıdır. Gruplar, örgütler ve toplumların tamamı dağıtılan ödül ve kaynakların adil olup olmadığı ile ilgilenirler. Bu nedenle pek çok disiplin ile ilgilenen sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, psikologlar, sosyologlar ve iktisatçılar dağıtımın adilliği ile ilgilenmişlerdir (Leventhal, 1980: 27).

Dağıtım adaleti Homans (1958), Blau (1964) ve Adams'ın (1965) düşüncelerine dayanmaktadır. Araştırmalarında değindikleri temel nokta çalışanların ödüllerin dağıtımını esnasında adaletsiz durum karşısında olumsuz tutum ve davranış sergiledikleri sonucuna varmışlardır (Greenberg, 1987: 11). Homans (1961) 'a göre insanlar; sosyal hayatlarındaki insanlar ile sürekli bir değişim içerisindeyler ve bu değişim süreci içerisinde paylaşımda bulundukları insanlara karşı daha avantajlı duruma sahip olmak isterler. Bu somut değil soyut yani algısal olarak da değerlendirebilirler. Homans buna karşın insanlar birbirleri ile adil bir değişim içerisinde olmadıkları zamanlar ilişkilerini bitirdiklerini ifade etmiştir. Blau (1964); insanların sosyal yaşamlarında sürekli olarak bir değiş-tokuş / takas içerisinde olduklarını ve bu değişim sonucunda karşılarındaki kişilere karşı borçlu kalmamayı beklediklerini belirtmiştir. Adams (1965) ise değişimi; ekonomik bazda değerlendirmiş ve bu değerlendirme neticesinde bireylerin sürekli bir değerlendirme içerisinde olduklarını vurgulamıştır. Bu değerlendirme sürecinde bireyler kendi kazanımları ile bu kazanımlarını elde etme esnasında göstermiş oldukları çabalarını kıyaslayarak oran elde ederler ve elde ettikleri oranı diğerlerinin kazanımları ve bu kazanımları elde etmedeki çabalarının oranı ile kıyaslamada bulunurlar (Budak vd, 2018: 33-34). Bireyler yapmış oldukları bu kıyaslama sonucunda eşitsizlik söz

konusu olması durumunda bu eşitsizliği giderecek tutum ve davranışlarda bulunurlar (Colquitt, 2012:1).

Dağıtım adaleti, çalışanların kazanımlarının sergilemiş oldukları performansa göre doğru ve tarafsız sergilenip sergilenmediğine dair elde ettikleri algılarıdır (Moorman, 1991:845).

Örgütlerde dağıtımsal adalet belirli sonuçlara bağlı olarak bireyin tutum ve davranışsal tepkilerini etkiler. Birey belirli bir durum karşısında adaletsizlik algılaması durumunda, bu durum bireyin, örgüte karşı güvensizlik, iş performansını ve işten ayrılma gibi kararlarını etkiler (Charash, Spektor, 2001: 280).

Dağıtım adaleti ücret, terfi, ödül gibi kazanımların adil bir şekilde dağıtımını ifade etmektedir. Ayrıca dağıtım adaleti örgüt içi ücret, terfi, ceza gibi kazanımların dağıtımında çalışanların algısını ifade etmektedir. Örneğin; kazanımların dağıtımı esnasında birey tarafından algılanan adil veya adaletsiz dağıtım, bireyin örgüt içi, performans, iş tatmini, örgütsel güven, örgüte bağlılık, örgütsel kimlik gibi duygularının örgüte karşı tutum ve davranışlarına yansımaktadır.

2.1.2.2. Prosedür (İşlemsel) Adaleti

Örgütsel kararların çoğu çalışanları ilgilendirmektedir. Bu kararların bazıları çalışanların aldığı ücret ile ilgili, bazıları örgütün projeleriyle ve kariyer durumları ile ilgilidir. Bu kararların, bireyin o örgütte neden çalıştığını belirleyen ekonomik ve sosyo-duygusal sonuçları vardır. Ayrıca bu sonuçların önemi bireyin sahip olduğu tecrübe neticesinde kararları eleştirel bakış açısı ile değerlendirmelerine neden olmaktadır. Kararların alınmasının ardından bireyin ilk olarak sorduğu sorulardan biri “bu adil mi?” sorusu olmaktadır. Dolayısıyla dağıtım adaletinin süreci çalışanlar tarafından adil bir şekilde kabul edilmesi, çalışanların alınan kararları benimsemesinde büyük önem taşımaktadır (Tutar, 2016: 272).

İşlemsel adalet, örgüt içi kararların alınmasında ve elde edilen kazanımların dağıtımını esnasındaki sürecin adaleti olarak tanımlanabilir (Gilliand, 2008: 275). İşlemsel adalet genel itibari ile dağıtımsal kararların nasıl alındığını ve alınan kararların süreci esnasındaki adillliğini ifade eder, örgüt içi kararların hangi politikalar ve kurallar çerçevesinde alınmasına dair yapısal faktörlere dayanır. Bununla birlikte öznel ve nesnel adaleti de içerir. Nesnel işlemsel adalet gerçek adaleti, öznel işlemsel adalet ise, nesnel uygulamalara dair algı ve tutumları ifade eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 73).

Örgütlere dair prosedürlerin çoğu karar almada yöntemlerini belirlemeye dayalıdır. Bu kararlar; ödül, ceza, iş yükü, yaptırımlar gibi kaynakların dağıtımı ile ilgili olabilir. Örgüt içi alınan kararlar tarafsız ve adil olması durumunda birey kendisini örgütün değer verilen üyesi olarak algılamasını sağlarken, kararların adaletsiz ve dengesiz alınması durumunda ise birey örgüt için kendisini önemsiz ve değersiz hisseder. İşlemsel adalet adil yürütüldüğü zaman çalışanlara örgütün iyi çalıştığı ve yüksek bir statüye sahip olduğu mesajı verilir (Blader ve Tyler, 2003: 113).

İşlemsel adalet karar alma sürecinde yer alanların tutum ve davranışlarını belirleyen ve yöneten bazı prosedürleri oluşturur ve bu durum kurumsal meşruiyeti korumak adına gereklidir. Ayrıca işlemsel adalet çalışanların örgüte olan inancını da etkilemektedir. Örgüt içerisinde alınan kararlar adil ve tarafsız olması durumunda, birey örgüte karşı daha fazla sadık olur, örgütün çıkarları doğrultusunda daha fazla çaba sarf eder ve bu durum aynı zamanda bireyin örgüte ve üstüne karşı olumsuz davranış ve ihanet olasılığını düşürür (Cropanzano vd, 2007: 38).

Örgüt içi işlemler, örgütün sahip olduğu kaynaklarını paylaşırma yöntemi ile ilişkili olduğundan işlemsel adalet örgüte karşı algısal, duygusal ve davranışsal tepkilerle ilişkilidir (Charash, Spector, 2001: 281). Bu bağlamda işlemsel adalet, örgütsel güven, kimlik, bağlılık, iş tatmini, yönetici ve çalışan arasındaki ilişki gibi davranışlar ile ilişkilidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 73). Ayrıca işlemsel adalet insan kaynaklarına dair uygulamaların işlevselliğini artırmada fayda sağlayabilir. Bu uygulamalardan biri işe alımda uygulanacak sürecin adil bir şekilde kullanılmasıdır (Cropanzano, Wright, 2003: 27).

İşlemsel adalet, örgüt içi kazanımların dağıtımı esnasında örgütün izlemiş olduğu politika ve prosedürlerin adillığının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Bu bağlamda örgütün karar alımında izleyeceği yol ve bu yoldaki adillığı çalışanların örgüt içi tutum ve davranışlarını belirleyecektir. Çalışanlar örgütte alınan kararların sorgulanmasında elde ettikleri sonucun olumlu ve adil sanılması durumunda örgüt içi yüksek performans, örgüte güven, örgüte bağlılık, örgüte ve yöneticilerine sadakat gibi algıların güçlenmesini ve bu durum örgütün hem ekonomik hem de sosyo-duygusal olarak güçlenmesini sağlayacaktır. Aksi durumda ise çalışanların örgüte olan güven, bağlılık duygularının düşmesi ile birlikte performans düşüklüğü, işten ayrılma gibi olumsuz tutum ve davranışlara neden olacaktır yine bu durum işletmenin hem ekonomik hem de sosyo-duygusal olarak kayıplara neden olacaktır.

2.1.2.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti, Bies ve Moag'ın (1986) çalışmalarına dayanmaktadır. Etkileşim adaleti; bireyler arası etkileşime bağlı adalet algısını temel alırken, yöneticilerin örgüt içi prosedür ve kuralları uygulama sürecinde çalışanların kendilerine nasıl davrandıklarına dair adalet algılarını temel almaktadır (Dai, Xie, 2016:56). Bies ve Moag (1986) örgütsel adaletin sadece dağıtım ve süreç adaleti ile sınırlandırılmayacağına inanarak üçüncü olarak belirledikleri etkileşimsel adalet Greenberg (1993) tarafından kişilerarası ve bilgisel olmak üzere iki alt başlık altında ortaya konulmuştur (Bies,2015: 90-91). Kişiler arası adalet ile örgüt içerisindeki yöneticilerin ödülleri nasıl dağıtılacağına dair çalışanlara bilgi aktarırken, bilgisel adalet ise dağıtılan bu ödülleri süreçlerine dair çalışanları bilgi aktarılması ve açıklama yapılması ile ilgilidir (Çolak, Erdost, 2004: 60). Ödülleri dağıtımı ve dağıtım esnasındaki süreçlerde prosedürlere karar veren yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları ne kadar olumlu olursa çalışanların kişiler arası adalet algısı ve tutumu da o derece olumlu olacaktır. Ödülleri dağıtımı esnasındaki süreçlere dair alınan kararların neden ve niçin bu şekilde dağıtım yapıldığına dair bilgi çalışanlara veriliyorsa çalışanların bilgisel adalet tutumları gelişip güçlenecektir (Colquitt vd., 2001: 427).

Bies ve Moag (1986) etkileşim adaletin tanımını yaparken saygılı olmak, davranışların yerinde ve zamanında olması, doğru söylemek ve gerekçe göstermenin dört önemli kavram olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle kaba ve kırıcı tavırlar yerine kibar davranmak gerekliliğinin, ön yargılı tutum ve davranışlardan kaçınmanın, aldatıcı olmak yerine dürüst olmanın ve kararların alınması esnasında çalışanlara açık ve açıklayıcı olunması çalışanların etkileşimsel adalet algısının gelişeceğini belirtmişlerdir (Çolak ve Erdost, 2004: 60).

Levanthal (1980)'a göre çalışanların karar alma süreçleri ile ilgili adilliği değerlendirmeleri işlemsel süreçlerle ilgili aşağıdaki kuralları gerektirmektedir (Colquitt, 2001: 388).

- **Tutarlılık:** İşlemler zaman ve bireylerden bağımsız olarak değişmez ve sürekli olmalıdır.
- **Önyargıdan Arınmışlık:** İşlemler ön yargılardan ve birey çıkarlarından soyutlanmalıdır veya etkilenmemelidir.
- **Doğruluk:** İşlemler en az hata oranı ile kabul edilebilir ve yeterli bilgilere dayanmalıdır.

- **Kurallara Uygunluk:** İşlemlere dair kararların değiştirilebilir olmalı ve konuya dair gelen şikâyetler dikkate alınmalıdır.
- **Temsil Edilebilirlik:** İşlemlerden etkilenen çalışan veya alt gruptakilerin fikirleri ve sorunları göz önünde bulundurularak dikkate alınmalıdır.
- **Etik Oluş:** İşlemler genel geçer etik kurallar çerçevesinde olmalıdır.

Çalışanlara değer vermek, saygılı davranmak, çalışanları örgüt için önemli bir değer olarak görmek, bireyler arası iletişimde herhangi bir fark gözetmemek etkileşim adaletinin gereklilikleridir. Etkileşim adaleti çalışanlara karşı dürüst olmayı, saygılı ve kibar davranmayı, çalışanların haklarına saygı gösterilmesi ve zamanında bilgi verilmesi gibi davranışları kapsar (Tutar, 2016: 273). Bu bağlamda örgüt ve örgüt içerisindeki otoritelerin çalışanlar arasında ayırım yapmamak, çalışanların kendilerine ve sahip oldukları değer yargılarına karşı saygılı olmak, çalışanları incitmemek ve dağıtım süreci hakkında doğru bilgi aktarımı gibi tutum ve davranışların sergilenmesi çalışanların örgüte karşı güven, bağlılık, verimli performans ve örgüte karşı sadık gibi algıların güçlenmesini sağlayacaktır.

2.1.3. Örgütsel Kimlik Modelleri

İlgili alan yazın incelendiğinde örgütsel kimlik modellerine, özdeşleşme kavramının dâhil olduğu gözükmemektedir. Her iki kavramın çalışmalarını birbirinden ayırmak mümkün gözükme dahi, kesin ayrımlar yapılmaksızın örgütsel kimlik modelleri olarak aşağıdaki modeller kabul edilmiştir.

2.1.3.1. Hatch ve Schultz: Örgütsel Kimlik Dinamikleri Modeli

Hatch ve Schultz (2002) örgütsel kimlik kavramın örgüt içi ve örgüt dışı tanımlamalarının nasıl olduğunu anlamlandırmak ve tanımlamak için, örgütsel kimlik kavramının kültür ve imaj ile ilişkisinin kuramsallaştırılması gerekliliğinin vurgulamışlardır. Çalışmalarında kimlik kavramını, imaj ve kültür ile bağlantılı olarak dört süreç çerçevesinde model halini kazandırarak bu modele Örgütsel Kimlik Dinamikleri adını vermişlerdir. Bu modelde söz konusu süreçler aşağıdaki gibidir;

- İkizleme (mirroring), diğerlerinin imajında sahip oldukları kimlik kavramının ikizlenme süreci,
- Yansıtma (reflecting), kültürel anlayışa kimliğin dâhil edilme süreci,

- Açıklama (expressing), kültürün kimliğin belirttiği iddialar çerçevesinde kendisini bilinir yapma süreci,
- Etkileme (impressing), kimlik kavramının açıklanmasında elde edilen ifadelerin diğerlerini etkileme süreci,

Hatch ve Schultz (2002) yukarıda belirtilen bu dört sürecin örgütsel kimliğin yapısını oluşturduğunu, kimlik kavramının örgütsel kültür ve örgütsel imaj arasındaki ilişkiyi yansıttığını belirtmişlerdir.

Dutton ve Dukerich (1991) örgüt içerisindeki diğerlerinin düşünceleri ve davranışları kimlik kavramını ikizleme aracılığı ile etkilediğini, ikizleme ölçütünün örgüt üyelerinin, toplumun bağlı oldukları örgüt hakkındaki görüş ve düşüncelerini etkilemek ve yönlendirmek amacıyla konuya dâhil olmaları için motive edici olduğunu belirtmişlerdir. Yine Dutton ve Dukerich (1991) örgütteki çalışanların dışardakilerin gözündeki görünümüne dair inançları ile diğerlerinin kendilerinin nasıl gördüklerini nasıl gördüklerine dair düşünceleri arasında bir farkın olduğu inancına vardıkları zaman, kendi kimlik ve imajları konusunda değişime gitmede kendilerini motive ettiklerini ileri sürmüşlerdir. Hatch ve Schultz (2002) örgütteki çalışanların, kimliklerini oluşturma sırasında sadece başkalarını kendileri hakkında ne söylediklerine göre değil, diğerlerinin kendilerini kim olarak algılayıp tanımladıklarına göre de geliştirdiklerini vurgulamışlardır.

Dutton ve Dukerich (1991), New York Port Authority şirketi çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, çalışanların diğerlerinin kendilerine dair elde ettikleri imajı hemen kabul etmediklerini, kimlik kavramını açıklama ve etkileme süreçlerini kullanarak değiştirme yollarına girdiklerini belirtmişlerdir.

Hatch ve Schultz (2002) örgütsel imaj kavramının, örgütsel kimlik ile ikizlendiği zaman, kültürel anlayış ile birleştirilmiş olan mevcut örgütsel benlik tanımlama ilişkisi ile değerlendirileceğini belirtmişlerdir. Bu durumda, yansıma süreci tarafından etkin duruma getirilen kimlik ile kültürel değerler ve varsayımların birbirleri ile olan ilişkisi, kimlik kavramını değiştirir veya güçlendirir. Örgütsel kimliğe yansıma, örgütteki çalışanların elde ettikleri değerler ve teorileri etkileyerek kimliği örgüt kültürünün içine alır. Böylelikle kültür, kimlik, isim, kültür ifadesi, örgütün logosu gibi çeşitli dışsal görünümüleri ile yakından ilişkilendirilir. Diğer bir ifadeyle örgütsel kimlik dinamiklerinin yansıması, örgütteki çalışanların örgüt olarak, örgütsel kimliği ne denli anladıkları ve nasıl açıkladıkları süreç olarak ifade edilebilir. Örgüt üyeleri örgütün ne olduğu hakkında kesin teorilerde bulunduklarında, bu teorilerin örgüt üyelerinin

içerdikleri bazı kültürel anlamlardan oluşmaktadır. Örgüt kimliğini tanımlamada kullanılan nesne ve sembollerin anlamı örgüt kültürünün farkından kaynaklanan anlamlardan meydana gelmektedir.

2.1.3.2. Algılanan Örgütsel Kimlik ve Özdeşleşme Modeli

Dutton, Dukerich ve Harquail (1994) örgütsel kimlik kavramını, bireyin örgüt hakkında elde ettiği bilgiler ve örgütün kimliğine dair sahip olduğu kişisel görüşleri veya bireyin üyesi olduğu örgütün diğer örgütlere oranla sahip olduğu fark veya farklı karakteristik özellikler olarak tanımlamaktadırlar. Örgüt bünyesindeki çalışanların örgütün sahip olduğu, özellik, nitelik ve karakteristik özellikleri ile ilgili kişisel ve öznel bilgilere sahiptirler. Örgüt bünyesinde çalışanlar, örgüt kimliğine dair kesinlik, netlik ve farkı fark etmeleri neticesinde örgüte karşı tutarlı eylemlerde bulunacaklardır. Bu durum “bilişsel örgütsel kimlik yapılandırması” olarak da ifade edilmektedir.

Haslam, Postmes ve Ellemers (2003) örgütsel özdeşleşmenin bireyin benlik algısını belirginleşen örgütsel kimlik algısı ile birlikte tanımlamaya hazırlama, örgütsel özdeşleşme düzeyinin belirleyicisi olarak da örgütsel kimliği dair elde edilen algılar olarak ifade etmişlerdir.

Dukerich, Golden ve Shortell (2002) örgütsel kimlik-örgütsel özdeşleşme modelinde iki önemli örgütsel kavramın bireyin örgüt ile özdeşleşmesinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; örgütün sahip olduğu kimliğin çalışanlar tarafından algılanması ve diğerlerinin örgüte dair sahip oldukları inançların örgütü ne şekilde veya nasıl gördükleri ile ilgili olması olarak açıklamışlardır.

Dutton, Dukerich ve Harquail (1994) görüşüne göre örgütsel özdeşleşmenin etkisi ve bu etkinin yarattığı güç, bireyin örgütsel kimlikte algıladığı değişikliklere göre farklılık göstermektedir. Örgüt çalışanlarının algıladıkları kimlik ile özdeşleşme gücü arasında bir ilişki vardır. Yani bireyin örgütsel kimlik algısını elde etme aşamasında örgüt ile bütünleşme sırasında elde ettiği algılar birbirleri ile paralellik göstermektedir. Bu bağlamda algılanan örgütsel kimliğin birey üzerinde bıraktığı etki örgütsel özdeşleşmenin üzerinde etkisi mutlak olacaktır. Bu durum öznel bir durum olacak olup, bireyin örgütsel özdeşleşme algısını güçlendirecektir.

Scott ve Lane (2000) kişilerin öz saygılarının kişilerin örgüt ile yakın ilişkiler içerisine girdikleri zaman gelişim gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Öz saygı söz konusu olması durumunda bireylerin örgütsel kimlik kavramına daha fazla önem verdikleri

görülmektedir. Örgüt çalışanları örgütsel kimlik algısının öz saygılarını artırıp artırmadığına yönelik değerlendirmelerini; örgütün kimliğini oluşturan niteliklere olan inanç ve örgüt çalışanları tarafından örgütsel kimliğin niteliklerinin çalışanları ne şekilde etkilediğine göre belirlemektedirler.

Gioia ve Thomas (1996) örgütsel kimlik, örgüt üyelerinin örgütü hakkında nasıl bir tanıma vardıkları ve örgüt ile özdeşleşmelerine etkide bulunan örgüt niteliklerini ve özelliklerini ne derece etkiledikleri ve farklı olarak algıladıkları ile ilgili olduğunu savunmuşlardır. Çalışanlar elde ettikleri öznel örgütsel kimlik algısını özdeşleşme ile bütünleştirirler bu da bu iki kavramın birbirleri ile nasıl sıkı bir ilişkide olduklarını göstermektedir.

2.1.4. Örgütsel Güvenin Boyutları

Örgütsel güven ile ilgili çalışmalar incelendiğinde örgütsel güvenin boyutları üç ayrı sınıflandırmada incelendiği görülmektedir. Bunlar; yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven. Örgütsel güvenin söz konusu boyutlarını aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

2.1.4.1. Yöneticiye Güven

Yöneticiye güven bireylerarası güven olarak ele alınıp değerlendirilmektedir. Bazı bilim adamları yöneticiye güven algısını “yöneticinin kişiyi kontrol etme ve yönetme yeteneğini göz ardı etmesi sonucunda çalışanların savunmasız kalma isteği” olarak ifade etmektedirler (İslamoğlu vd. 2007: 30). Yöneticiye güven konusu çerçevesinde araştırmacılar daha çok astlara odaklanmış ve güvenin çalışanların yöneticilerin tutum ve davranışlarından etkilenecek elde ettikleri sonucuna varılmıştır. Yöneticinin sahip olduğu bireysel yetenek ve yönetsel yetkinlik çalışanların yöneticiye olan güven algısını önemli ölçüde etkilemektedir. Yani bir yöneticinin dürüst, adil, etik davranışları, tutarlı ve ilgili olması gibi özelliklere sahip olması yöneticinin çalışanların gözünde güvenirliliğini önemli ölçüde artırmaktadır. Bireyselci bir yaklaşım içerisinde olmayarak ortak aklı çalıştırmaya yönelik tutumu benimseyen yöneticiler çalışanların güvenini kazanabilirler (Perry ve Mankin, 2007: 166). Yöneticilerin çalışanların yaptıkları işleri anlama ve bu doğrultuda çalışanlara karşı anlayışlı olma, çalışanlara psikolojik özgürlüklerini vererek çalışanların daha rahat bir ortamda çalışma şansı verme, çalışanların kendi aralarında bilgi alışverişi yapmalarına yönelik uygun ortam

oluşturma gibi nitelikler de çalışanların yöneticiye olan güven algısını oluşturacaktır (Terekli, 2010: 40). Yöneticinin çalışanlara karşı yapmış olduğu bu tutum ve davranışlar çalışanların gözünde adil ve eşitlikçi yönetici imajı yaratarak çalışanların güven duygusunu önemli ölçüde etkilemektedir.

Örgütlerde bulunan ast ve üst hiyerarşisi ilişkilerin önemli bir biçimidir. Bu hiyerarşik ilişkilerin sonucunda çalışanlar ve yöneticiler arasında kırılma, üzülmeye ve bunlara bağlı olarak meydana gelen belirsizlikler var olduğundan güven kavramı önemli rol oynamaktadır. Örgüt çalışanlarının belirli bir amaç doğrultusunda davranmalarını ve koordine olmalarını sağlayan kişi olan yöneticiye duydukları güven çalışanlarca örgütün tamamına atfedilmektedir (Arslan, 2009: 14). Çalışanlar için yönetici örgütün temsilcisi veya örgütün kendisi olarak algılanır. Dolayısı ile yöneticinin çalışanlara karşı vermiş olduğu güven veya güvensizlik algısı çalışanlar tarafından örgütün tamamına mal edilir. Çalışanlar örgüt içerisinde veya dışında sık sık yöneticiler ile iletişim içerisinde bulunmaktadır. Bu iletişim neticesinde çalışan ile yönetici arasında oluşan tutum ve davranışlar çalışanın yöneticisine olan güven algısını etkileyecektir. Örneğin; çalışana karşı dürüst, tutarlı, adil davranma, verilen sözlerin tutulması gibi eylemler çalışanın yöneticisine ne derece güveneceği ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanlar kendilerine adil davranan, dürüst ve tutarlı ile kendisine verdiği sözü yerine getiren yöneticiye güvenir. Örgütü temsil eden kişi olarak da nitelendirilen yöneticinin çalışan üzerinde bıraktığı güven algısı, çalışanların aynı zamanda örgüte güvenmesini de etkileyecektir.

Çalışanların yöneticilerine olan güveni, örgütsel yapı çerçevesinde bireyler arası güven kapsamında incelenmektedir. Bu nedenle, bireyin yöneticisine olan güveni, yöneticinin bireye karşı sergilediği adil ve etik eylemleriyle şekillenmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 47). Yani yönetici ile çalışan arasındaki ikili ilişkiler sonucunda meydana gelebilecek sorunlara karşı yöneticinin adil tutum ve davranışları çalışanın yöneticiye olan güven algısını etkileyecektir. Örneğin; sorunun çalışandan kaynaklı olmamasına rağmen yöneticinin sorunu çalışana yüklemesi durumunda çalışan yöneticisini yalan söylemlerde bulunan bir kişi olarak algılayacaktır. Bu olumsuz imaj karşısında çalışanın yöneticisine olan güveni zedeleneyecektir. Ancak eğer yönetici sorunun temelini araştırıp sorunun asıl sorumlusunu ortaya çıkarıp ona göre tutum ve davranışlar sergiler ise çalışanın yöneticisine olan güven duygusu güçlenecektir.

Örgütlerdeki yöneticiler için güven algısını güçlendirmek, geliştirmek ve kontrol etmek oldukça önem kazanmaya başlanmıştır (McAllister, 1995). Çalışanlar yöneticilerine güven duyduklarında yüksek iş performansı göstererek, örgüt içi ilişkiler

ve ikili ilişkilerde olumlu tutum ve davranışlar sergilerler. Çalışanlar, her örgütte işe bağlılık, yüksek performans, verimli ilişkiler ve iş tatmini için sürekli olarak motive edilmelidirler. Yöneticinin olumlu tutum ve davranışları sonucunda çalışanlarına verdiği beklentilere karşılık olarak çalışanlar da yöneticilerine karşı sorumluluk yükümlülüğü hissine kapılarak örgüt içerisinde olumlu tutum ve davranışlarda bulunurlar. Ancak yöneticisine güvenmeyen çalışanlar sorumluluk yükümlülüğü hissine kapılmazlar ve iş yaşamlarında iş ile ilgili konularda sadece görev sorumlulukları içerisinde kalarak ekstra çaba göstermezler (Brower vd, 2009: 330). Bu bağlamda bir yöneticinin çalışandan yüksek performans, verimli iş gücü, tutarlı tutum, güçlü ve sağlam iletişim gibi davranışları elde edebilmek için çalışanın kendisine olan güven algısını güçlendirmelidir.

2.1.4.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışma arkadaşlarına güven, çalışanların birbirlerine karşı sergiledikleri tutum ve davranışlar, söylemlerindeki dürüstlük derecesi ve iyi niyetlerine yükledikleri inanç olarak ifade edilebilir. Bu inanç çerçevesinde bireyler birbirlerine karşı harekete geçme istencinde bulunurlar. Güven kavramı, basit ve sıradan bir kavram olmaktan ziyade, sosyal bilimler alanında bir olgu olarak, bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkilerin uzun dönemli olabilmesi konusunda oldukça önemli bir kavramdır. Örgütlerde çalışanlar arası güven algısı iki boyutta oluşabilir: birincisi çalışma arkadaşlarının güvenilir niyetli olduğuna dair inanç, ikincisi ise, çalışma arkadaşlarının mesleki bilgi, beceri ve deneyimine olan güven inancı (Cook ve Wall, 1980: 39).

Bireyler arası güven algısı, bir bireyin diğer bireyin tutum ve davranışlarına, konuşma tarzındaki samimi ve içtenlik derecesine ve aldığı kararlara bağlı olarak meydana gelen hareket veya harekete geçme istencidir. Bireyler güven algısı oluşumunda risk alırlar. Çünkü güvenin olduğu her yerde birinin diğerine üstünlük derecesinin olmayacağı inancı vardır. Güven kavramına sahip olan bireyler korkudan ziyade inançları ile birlikte umut ettiklerini elde edecekleri bir beklenti içerisine girerler. Bir bireyin diğer bireye olan güven duygusu, diğerlerinin hangi tutum ve davranışlarda bulunacaklarından ziyade alınan kararların bireyi etkileyip etkilemeyeceğini sorgular. Böylelikle güven, bu sorgu sonucunda elde edilen yanıt neticesinde bireylerin harekete geçmelerinde önemli rol oynar (McAllister, 1995: 25).

Çalışanlar arası güven kavramı üç farklı boyut olarak ortaya çıkmaktadır: güven ilk olarak, iyiliksever, dürüst ve samimi olduğuna kanaat getirilen bir başka gruptan algılanan beklenti veya inançtır. İkincisi, bu grubun beklentileri yerine getirmesinde başka bir grup veya başkaları tarafından kontrol edilemez olması gerekliliği ve güç kullanılmaması olmasıdır. Bu boyutta güven algısı, beklentilerin yerine getirilememesi olasılığına karşı risk algısı ile birleşmiş olur. Üçüncü ve son boyutta, güven, bir grubun bir diğer gruba karşı bağlılık durumunu ortaya koyan bir kavram halini alır. Bu şekilde bir tarafın olumlu veya olumsuz durumlar bir diğer tarafı da etkileyecektir. Kavramlar ve olgular birleştirildiğinde güven algısı, güvenen taraftan güvenilen tarafa doğru oluşan bir kavram olarak ortaya çıkar (Whitener vd, 1998: 513).

Örgüt üyeliğinin ve örgüt ilişkilerinin devam etmesinde en önemli kavramlardan birisi de güven kavramıdır. Birbirine güvenmeyen örgütlerde belirlenen amaçlara ulaşılması olanaksızdır. Örgüt içi ilişkilerde bir bireyin diğer bireyler tarafından güvensizlik yaratması bireyi örgütten soyutlayarak örgüte yabancılaştırmaktadır. Bu olumsuzluklar karşısında bireyin performans ve motivasyonunda bir düşüş olacağı gibi bireyin örgüte olan bağlılığı da zayıflayacaktır (Topaloğlu, 2010: 46). Dolayısıyla güven kavramı örgüt içerisinde sosyal ortamın şekillenmesinde önemli role sahiptir. Bu rol çalışma arkadaşlarına olan güven boyutunun örgütler açısından da büyük öneme sahip olduğunu göstermektedir. Çalışma arkadaşlarına güvenin yüksek olduğu örgütlerde; yüksek performans, verimli iş gücü, iş tatmini, işe devam gibi algıları güçlenir. Bu durum örgütün çalışanlardan en üst seviyede faydalanmasını sağlar.

Tüzün (2007) çalışma arkadaşlarına güveni, çalışanların birbirlerine karşı adil, etik ilkeler çerçevesinde tutum ve davranış sergilemesi, mesleki yeterliliğe sahip olması, birbirlerinin sözlerine itimat etmeleri gibi tutum ve davranışlara dayandığını ifade etmiştir. Çalışanlar arasında güven algısının güçlü olması, onların adil davranışlarda bulunmalarında etkin rol oynar. Yılmaz (2009) çalışma arkadaşlarına güveni, çalışanların birbirlerinden şüphe duymaması, birbirleri arasındaki söylemlerin gizli kalacağı inancında olmaları ve ilişkilerin şeffaf ve tutarlı olmasına bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu tanımlar çalışanlar arası güven kavramının zaman isteyen ve birden fazla olgunun bir araya gelerek oluşabileceğini göstermiştir. Çalışanlar iş ilişkilerinden sosyal ilişkilere kadar birbirlerinin tutum ve davranışlarında gözlemlerde bulunup birbirleri hakkında fikir elde ederek güven algısını şekillendirirler. Her çalışan bir diğer çalışan için bir gizemdir. Bu gizemin çalışanların zihninden kalkması için birbirleri olan

ilişkiler sonucunda elde edecekleri algılar etkili olacaktır. Bu algılar da güveni şekillendirecektir.

Çalışanlar daima birbirleri ile beklenti içerisinde olurlar. Bu beklentilerin oluşacağını dair bir kesinlik veya garanti olma durumu söz konusu değildir. Dolayısı ile örgütlerdeki çalışanlar arası güven, çalışanların birbirleri ile etkileşim sonucu elde edecekleri algı çerçevesinde oluşmaktadır (Dar, 2010: 195). Zaheer ve arkadaşları (1998) çalışma arkadaşlarına güveni, çalışanlar arasında belirlenen bir sınır olduğu ve bu sınır çerçevesinde çalışanların birbirlerine karşı tutum ve davranışlar sonucunda güven algısını geliştirdiklerini ifade etmişlerdir.

2.1.4.3. Örgüte Güven

Örgütlerin başarılı olmalarındaki etkenler sadece mesleki bilgi, beceri ve performans olarak üst seviyede olmaları ile ilgili değildir. Önemli olan çalışanların örgüte bağlılığını sürdürebilmektir (Sağlam Arı, 2003: 3). Çalışanların örgüte bağlılığındaki en büyük etkenlerden birisi de çalışanların örgüte karşı algıladıkları güven duygusudur. McKnight ve arkadaşları (1998) örgüte güveni; çalışanlar tarafından örgütün yapısal sisteminin belirlenen amaçlara ulaşmada başarılı bir sistemde oluşturulduğuna dair elde ettikleri inanç olarak ifade etmektedirler. Literatürde örgüte güven odak grubuna güven olarak da geçmektedir. Odak grubuna güven; örgütün yapısı, biçimi, örgütün yasal ve yazılı kuralları çalışanların algıladığı güven duygusu olarak ifade edilebilir (Yılmaz, 2006: 55). Bir örgütte güvene dayalı ilişkiler farklı şekillerde oluşur. Hedefinde başarı olan bir örgütte yatay, dikey ve dışsal güven grupları söz konusudur. Yatay grup aynı hiyerarşik statüdeki kişiler arasındadır. Dikey grupta, ast ve üst statüsündeki bireyler arasında oluşan güvendir. Dışsal grupta, örgütün müşterileri ve tedarikçileri arasındaki güven duygusunun ilişkilere yansımaları durumudur (Halis, 2018: 116).

Örgüte güven, çalışanların riskli veya belirsiz bir durum karşısında örgütün vaatleri veya davranışlarındaki tutarlılığa dair inançlarıdır. Çalışanın örgütün kendisine verdiği desteğe ilişkin güven algısıdır. Örgüt içi güven, örgütteki tüm çalışanların örgüt tarafından belirlenen roller, ilişkiler, deneyimler ve örgüte bağlılıklarına dayanan, olumlu beklentilerden oluşur. Çalışanların, örgüt kararlarının kendilerine fayda sağlayacağına veya kendi lehlerine olacağına dair inançlarıdır. Örgüte güven, bireylerin karşılıklı ilişki ve dayanışmalara bağlı olarak örgüt çalışanlarının tutum, davranış, niyet

gibi algılara dair beklentileri ifade ettiği için örgüt içi güven, takım çalışması, çalışanların memnuniyeti, işe katılma, liderlik, performans, iş tatmini, bireyler arası iletişim, verimli iş gücü ve işe devam gibi durumlar üzerinde olumlu etki yaratan bütün faktörlerdir (Tutar, 2016: 301).

Morrison ve Robinson (1997) göre, yapılan araştırmalar şunu göstermiştir ki, örgütlerde güven duygusunun olması ve bu duygunun devam etmesi örgütlerin devamlılığı açısından son derece önemli bir olgudur. Güven duygusunun güçlü olduğu bir örgütte çalışanların yüksek performans ve verimli iş gücü ile birlikte örgütün ekonomik ve sosyal gelişimini güçlendirerek örgütün devamlılığını sağlamaktadır. Yine yapılan araştırmalar göstermiştir ki, çalışanların örgüte, işverene ve işlerine olan güven duygusunun zayıf veya olmaması çalışanların iş ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmediği tespit edilmiştir.

Örgüte güven, örgütün iş hayatında izlediği prosedür, plan ve politika faaliyetlerinden doğan; adalet, ödüllendirme, terfi, çalışma koşulları gibi kavramların yönetimi ve bu yönetime bağlı olarak ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde çalışanların örgüt hakkında elde ettiği algı olarak ifade edilebilir. Örgüt bu kavramların oluşumunda çalışan menfaatleri çerçevesinde hareket ettiği sürece veya bu doğrultuda tutum ve davranış sergilemesi durumunda çalışanların örgüte olan güven duygusu güçlenir. Bir örgütte çalışanların örgüte olan güven duygusu güçlü ise örgütün başarısız olması olanaksızlaşır. Bu durum örgüt ve çalışan arasındaki güven kavramının önemini yansıtmaktadır. Örgüt çalışanların kendisine güvenmesini ister, çalışanlar da örgüte güvenmek ister ancak her iki tarafın güven hissiyatını elde edebilmeleri için karşılıklı fayda çerçevesinde tutum ve davranış sergilemek durumunda kalmaları neticesinde güven duygusu ortaya çıkar.

Örgütlerde güven oluşumunda etkili olan yollardan birisi de örgüt içi açık, tutumlu ve güçlü bir iletişimin olması söylenebilir. Çalışanlar güçlü bir iletişim içerisinde örgütün samimi, adil, eşit ve tutumlu bir yapı içerisinde olduğu düşüncesi ile birlikte güven algısının da güçlenmesinde etkili olur. Bilgi eksikliği her çalışanın olumsuz düşünmesine, iş ortamında dedikodu ve yanlış anlaşmalara neden olur. Bu durum çalışanların motivasyon, iş tatmini, etkin iş gücü, işe devam, tutarsız tutum ve davranışlar gibi durumların olumsuz etkilenmesine neden olur.

Örgütlerde güven oluşumunun oluşabilmesi için çalışan ve yöneticilere düşen bazı sorumluluklar, ayrıca güven oluşumuna katkı sağlayacak bazı faktörler aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Asunakutlu, 2002: 6).

- Çalışma ortamında belirlenen kurallar, prosedür ve düzenlemelerin etkin ve uyum sağlanabilir şekilde olması.
- Örgüt içi güçlü bir iletişim sisteminin oluşturulması.
- Örgüt içi kararlara katılımın sağlanması ve etkin bir yetki devrinin oluşturulması.
- Kişilerin gelişimini ve üstün yetenekler ile donanımını sağlayacak sürekli bir eğitim sisteminin oluşturulması ve etik değerlere önem verilmesi.

Güven kavramını geliştirmek ve yönetmek için en kolay kaynak bilgi ve iletişim olduğu söylenebilir. Günlük hayata dair güvensizlik ile ilgili çoğu duygular bilgi ve iletişim eksikliğinden meydana gelmektedir. Zucker (1986)'a göre güvenin oluşturmak, paylaşılabilecek değer yargıların oluşturulması ve karşı tarafın tutum ve davranışlarının fark edilebilirliğini artıran bilgiye dayanmaktadır. Hardey ve arkadaşları (1998) farklı bilgilerin güven algısını etkilemesinden dolayı güven algısını yaratabilmek için geniş bilgi alanına ihtiyaç duyulduğunu ifade etmişlerdir (Demircan ve Ceylan, 2003: 143). Tablo 4'te yapılan araştırmalar sonucunda güveni en çok etkileyen faktörler gösterilmiştir.

2.2. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

Bu bölümde literatürde örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel kimlik ile ilgili yapılan araştırmalara ve değişkenlerin aralarındaki ilişkilere dair bilgilere yer verilmiştir. Alanyazında örgütsel adalet ile örgütsel güven ve örgütsel kimlik arasında etkileşim olduğu görülmektedir.

Nam (2008) yaptığı çalışmada adalet algısı ile örgütsel güven arasında ilişki olduğunu ifade etmiştir. Çalışma bulgularına göre katılımcıların dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algısının olumlu olması katılımcıların güven düzeyinin yükselmesini sağlamıştır. Yazar bu üç tip adalet boyutlarının birbiri ile ilişkili olduğunu, bu bağlamda çalışanları ilgilendiren kararların alınması esnasında onları bilgilendirme, zamanında geri bildirimde bulunma, onlara prosedürler hakkında yeterli bilgi sunma, ödüllendirme sürecinde adil davranma ve bunları yaparken çalışanlara hem eşit hem de saygılı ve nazik olma örgütsel güven algısını artıran eylemler olduğu sonucunu elde etmiştir.

Araştırmanın örneklemini Sakarya ilinde bulunan bir firmanın 104 çalışanı olarak belirlenmiştir. Çalışanlara anket yolu ile sorular sorularak veriler elde edilip analizler yapılmıştır.

Gülşen (2010) yaptığı çalışmasında örgütsel kimliklenme ile dağıtımsal ve prosedürel adalet arasında aynı yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğunu elde etmiştir. Çalışanların dağıtımsal ve prosedürel adalet algıları arttığı zaman örgütsel kimliklenme algılarında da artış olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmada örgütsel adalet ve kimliklenme arasındaki ilişkinin örgütslerin değer ve amaçlarını içselleştiren ve örgütü ile bütünleşik çalışanların sayısının artacağı bulgusu elde edilmiştir. Araştırma gubunu kamu, özel ve katılım bankalarında çalışan 387 kişi üzerinden veriler toplanarak analizler sonucunda sonuçlar elde edilmiştir.

Cüce (2012) Ankara’da bir kamu kuruluşunda çalışan 161 kişiyi kapsayan çalışmasında yapısal eşitlik modellerinden biri olan regresyon modelleri oluşturarak analizler sonucunda veriler elde etmiştir. Elde edilen verilere göre; örgütsel adalet ve örgütsel adaletin boyutlarının örgütsel güven üzerinde dolaylı bir etkisi olduğu elde edilmiştir.

Yavuz (2013) çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacı ile yaptığı çalışmasında; örgütsel güven ile örgütsel adalet arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu sonucu elde etmiştir. Bu ilişkinin yüksek düzeyde gerçekleşmesi araştırmayı kapsayan katılımcıların örgütsel adalet algılarının, örgütsel güven algılarını açıklamada önemli bir veri olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, örgütsel adalet algıları yüksek çalışanların örgütsel güven algılarının da yüksek olması beklenmektedir.

Araştırmanın evreni Şubat 2012 tarihinde Isparta ilinde bulunan devlet ve araştırma uygulama hastanelerinde çalışan 798 hemşiredir. Anketler mesaide bulunan 647 hemşirenin tamamına dağıtılmış, anketi doldurmak istemeyenler ile verileri sağlıklı bulunmayanlar dışında 357 hemşirenin anket sonuçları değerlendirmeye alınmıştır.

Kalemci Tüzün (2006) yaptığı çalışmasında, örgütsel kimliğin özdeşleşme üzerindeki etkisinin örgütsel güven aracılığı ile ortaya çıkacağını varsaymıştır. Çalışmada; algılanan güven duygusunun özdeşleşmeye güven aracılığı ile etkisinin olduğu, algılanan örgütsel güvenin doğrudan özdeşleşmeye neden olduğu varsayımı elde edilmiştir. Bu modelde çalışanların algıladıkları kimlik bağımsız değişken olarak yer almaktadır. Çalışanların örgütsel güven düzeyi bağımlı aracı değişken, özdeşleşme gücü ise bağımlı değişken olarak ifade edilebilir. Çalışma, örgütsel kimlik veya özdeşleme duygusunun oluşmasında örgütsel güven algısı doğrudan etkilidir. Bu durum örgütsel güven ve kimlik değişkenlerinin ilişkisini güçlü kıldığını göstermektedir.

Çalışmanın evrenini Ankara'daki özel ve kamu sermayeli ticari bankalar oluşturmaktadır. Örneklem grubu için rastgele 6 banka seçilmiştir. Seçilen bankaların 3 tanesi kamu, 3 tanesinin özel sermayeli olmasına dikkat edilmiştir. Seçilen her bankanın farklı şubelerine 140 adet anket gönderilerek toplam 840 anket gönderilmiştir. Geri dönmeyen ve eksik veriler dışında toplam 545 anket çalışanlara uygulanarak veriler elde edilmiştir.

Yılmaz (2017) araştırmasında, Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren bir şirkette 27 personel ile görüşme tekniği uygulayarak veriler elde ederek sonrasında betimsel analiz ile analiz yapmıştır. Ayrıca bir yönetici ile işletmenin uygulamalarını öğrenmek amacıyla görüşme gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonucunda, katılımcıların büyük çoğunluğunun adalet algısına sahip olduğunu bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulundukları sonucu elde edilmiştir. Örgütsel adalet algısına sahip olan katılımcılar örgütsel vatandaşlık davranışını sergilediklerini, örgütsel adalet algısına sahip olamayan katılımcılar ise örgütü ve örgütün uygulamalarını adil bulmadıkları için örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmadıklarını belirtmişlerdir. Bu durum örgütsel adalet algısının örgüt içerisinde birden fazla davranışlar üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir.

Polat ve Ceep (2008) ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algı düzeylerini saptamak amacı ile yaptıkları araştırmalarında; öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, okullarına ilişkin örgütsel güven düzeylerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu sonuç neticesinde öğretmenlerin örgütsel güven algılarının artmasında yöneticilerin adil davranmaları gerekmektedir. Yöneticilerin ödül ve ceza dağılımında eşit davranması ve işlemsel adaletin gerekli kurallara uygun gerçekleşmesi örgütsel güveni artıracaktır. Bu durum adalet algısının güven algısının oluşmasındaki temel yapı taşlarının başında geldiğini göstermektedir.

Araştırmanın evreni 2006 – 2007 eğitim öğretim yılında Türkiye'deki 7399 ortaöğretim okulunda görev yapan 184582 öğretmen oluşturmaktadır. Türkiye'deki yedi coğrafi bölgenin her birinden tesadüfen ikişer il seçilerek; seçilen 14 ildeki 1683 ortaöğretim okullarındaki 42697 öğretmen çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. 14 ildeki İl Milli Eğitim müdürlüklerinin tesadüfen seçtikleri ikisi genel, ikisi mesleki, lise olmak üzere 1281 öğretmen araştırmanın örneklemine oluşturmaktadır. Kayıp veriler ve

geri dönüş sağlamayanlar çıkarıldığında toplamda 851 katılımcı ile veriler analiz edilmiştir.

Çobanoğlu (2008) ilköğretim öğretmenlerine yönelik yaptığı araştırmasında; etkililik düzeyleri farklı olan okullarda çalışan öğretmenler okullarına ilişkin örgütsel kimlik algısını farklı algılamaktadırlar. Buna göre etkili okulları diğer okullardan ayıran en belirgin kimlik özelliği okulun temiz ve bakımlı olmasıdır. Öğrenci merkezli bir eğitim anlayışının olması ve eğitim alanında iyi bir imaja sahip olunması da etkili okulları diğer okullardan ayıran kimlik özellikleri arasındadır. Öğretmenlere göre etkili okulu diğer okullardan ayıran bir diğer kimlik özelliği okullardaki öğrenci başarısının artırılmasının amaçlanmasıdır. Ayrıca etkili okulların temiz ve bakımlı olması, öğrencilerin gelişimi adına yapılan sosyal aktiviteler, okul yönetimine kolay ulaşılması ve uzman öğretmen kadrolara sahip olunması örgütsel kimlik algısını güçlendirmektedir. Bu araştırmada elde edilen veriler ışığında örgütsel kimlik algısının güçlü olması örgütün amaçlarına ulaşmada ve örgütün başarısının sürdürülebilirliğini sağladığı görülmektedir. Çünkü güçlü örgütsel kimlik algısı demek, örgütün benimsenmesi ve kuşkusuz kabul edilmesini sağlanması demektir. Bu durum da çalışanların örgüt ışığında belirlenen amaçlara ulaşmada isteklilik sağlayacaktır.

Araştırmanın evrenini Denizli merkez ilçede bulunan 44 devlet ilköğretim okulunda görev yapan 1821 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise bu bölgede seçilen 12 ilköğretim okulunda görev yapan 595 öğretmen oluşturmaktadır. Anketlerin doldurulması ve geri dönüşlere göre 495 anket analize dâhil edilmiştir.

Kaya (2017) yapmış olduğu çalışmada; örgütsel kimlik algısı çalışanı örgütü ile bütünleştirerek başarıya ulaşmasında katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda örgütsel kimlik algısı o örgüte özgüdür ve çalışanın örgütsel kimlik algısının güçlü olması, onu örgütüne daha bağlı kılacak ve örgütsel vatandaşlık davranışını beraberinde getireceğini sağlayacaktır ifadelerini elde etmiştir. Bu bağlamda örgütler ve yöneticileri, örgütün sürdürülebilir bir başarı elde etmesinde, rekabet ortamının her geçen gün arttığı günümüz koşullarında rekabet edebilmek ve varlığını sürdürebilmesi için çalışanların örgütsel kimlik algılarını güçlendirmeleri gerekmektedir.

Çalışma Kahramanmaraş ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 20 küçük ve büyük ölçekli firmalarda çalışanları kapsamaktadır. 500 adet anket dağıtılmış, dağıtılan anketlerde 60 adet geri dönmemiş, 24 adet anket ise geçersiz sayılarak çalışma 416 katılımcıya ait veriler ile gerçekleştirilmiştir. Anket firmalarda bulunan 5'i üst, orta ve alt yöneticilere, 10'u diğer personeller olmak üzere doğrudan uygulanmıştır.

Uğurlu ve Arslan (2015) çalışmalarında; çalışanların örgütsel kimlik düzeylerinin örgüte güven duymalarında önemli bir öncelik olduğunu elde etmişlerdir. Örgütün ne olduğu, nasıl tanımlandığı, nasıl hatırlandığı ile ilgili olan örgütsel kimlik algısının düşük veya yüksek oluşu örgüte olan güveni etkilemektedir. Ayrıca yapılan analiz sonucunda algılanan örgüt kimliği ölçeğinin örgüte güven algısında anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın çalışma grubu Sivas ili Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okullarından 81 ilköğretim okulundan 35'inde görev yapan öğretmenler ile görüşülerek gönüllü olarak ölçekleri doldurulmaları istenmiş ve toplam 400 ölçek dağıtılmıştır. Geri dönen ve işleme uygun 296 ölçekle toplanan veriler ile istatistiksel analiz yapılmıştır.

Ateş (2015) çalışmasında, örgütsel adalet algısının örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşmez üzerinde doğrudan olumlu etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Katılımcıların örgütsel adalet algılarına bakıldığında; dağıtımsal adalet algılarının düşük, işlemsem ve etkileşim adalet algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Dağıtımsal adalet algılarının düşük olmasının nedeni, insanların hak arama konusunda cesur olmadıkları ve kendilerine verilene razı olma gibi bir tutum içerisinde oldukları değerlendirilmektedir. İşlemsel ve etkileşim adalet algılarının yüksek olması ikili insan ilişkilerine verilen değer ve sevgi boyutu ile iyi iletişim kurulan yöneticilerin daha çok sevilmesi eğiliminin etkin olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmanın çalışma grubu, sektöründe önde gelen bir elektronik firmasının 252 çalışanına, şirket içi internet ağı üzerinden web tabanlı olarak 20 Aralık 2014 tarihinde gönderilmiş ve araştırmanın 20 Şubat 2015 tarihinde biteceği bilgisi verilmiştir. 20 Şubat 2015 tarihinde mesai bitiminde sistemden veriler alınmış ve 191 katılımcının katılımıyla veriler analiz edilmiştir.

Bozkurt (2015) yaptığı çalışmasında, örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu elde etmiştir. Bu bağlamda yazar, çalışanların çalıştıkları örgütü adil bulduklarında güven derecesinin yükseleceği, adaletsiz bulduklarında ise örgüte olan güven derecesinin düşeceği sonucunu elde etmiştir.

Araştırmanın evreni kalkınma ajanslarında çalışan 911 kişidir. Anketlerin çalışanlara verilmesi ve geri dönen anketler neticesinde çalışmanın evreni 306 kişi olarak belirlenmiştir.

Şahin (2014) çalışmasından elde ettiği veriler ve bu verilerin analizi sonucunda, örgütsel adalet ile örgütsel kimlik arasında yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin

olduğunu elde etmiştir. örgütsel kimlik ile en anlamlı ilişkiyi ise prosedür adaleti alt boyutu kurduğu tespit edilmiştir. Bu durum prosedür adaleti alt boyutu örgütsel kimlik algısını yüksek düzeyde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın evreni, Bursa ili merkez ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaöğretim okullarında 2012-2013 öğretim yılında görev yapmakta olan 5417 öğretmeni kapsamaktadır. Araştırmaya dâhil edilen öğretmen sayısı ve örneklem ise 623 öğretmen olarak belirlenmiştir.

Toplu (2010) çalışmasında, çalışanların örgütsel adalet algıları ile yöneticiye güvenleri arasındaki ilişkileri ve etkileşimlerini görmek için yaptığı regresyon ve kolerasyon analizi sonuçlarına göre; çalışanların örgütsel adalet ile yöneticiye güven arasında güçlü bir ilişki olduğunu elde etmiştir. Örgütsel adaletin boyutları ve yöneticiye güven arasındaki en güçlü ilişki prosedür (işlemsel) adalet algısı üzerinde olduğu görünmüştür. Diğer yandan örgütsel adaletin diğer boyutları (etkileşim ve dağıtım adaleti) ile yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir.

Çalışmanın kapsamını, Bursa ilinde faaliyet gösteren bir tekstil şirkentinde çalışan 66 kişi oluşturmaktadır. Anketlerin uygulandığı sırada 6 çalışanın iş yerinde olmaması nedeniyle anket 60 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Literatürde diğer çalışmalara dair bilgiler Tablo 9'da özetlenmiştir.

Tablo 9. Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Kimlik Algılarına İlişkin Alan Yazın Taraması

#	Yazar/Yıl	Araştırma Bilgisi	Sonuç/Bulgular
1	Greenberg ve Bies (1990)	Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries Into Business Ethics	Bu çalışmada performansa göre göre ödüllendirmenin adil yapılması büyük bir fayda sağlanacağı vurgulanmıştır.
2	McAllister (1995)	Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations	Bu çalışmada örgütlerdeki kişiler arası güvenin davranışları etkilediği vurgulanmıştır.
3	Hatch ve Schultz (1997)	Relations Between Organizational Culture, Identity and Image	Bu çalışmada örgütsel kimlik, kültür ve imaj kavramlarının farklı disiplinlere dayalı olmasına rağmen, örgütün hepsinin iç içe sembolik, değere dayalı olduğu ifade edilmiştir.
4	Haslam, Postmes ve Ellemers (2003)	More Than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible	Araştırmacılar bu çalışmada, örgütsel kimlik kavramının örgüte kim olduklarını tanımlayarak örgütsel yaşamı sağladığını vurgulamışlardır.
5	Dinç (2007)	Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü	Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular örgütsel güvenin oluşmasında yönetici, çalışan ve örgüt faktörlerinin etkili üç anahtar kavram olduğu saptanmıştır.
6	Yıldırım (2007)	İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi	Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda örgütsel adaletin iş doyumunun önemli bir yol gösterici olduğu tespit edilmiştir.
7	Schoorman, Mayer ve Davis (2007)	An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future	Araştırmacılar, güven algısının; kontrol ve risk yönetimi için alternatif ve uyumlu bir olgu olduğunu ifade etmişlerdir.
8	Gilliland (2008)	The Tail of Justice: A Critical Examination of The Dimensionality of Organizational Justice Constructs	Bu çalışmada adalet dağılımının bireyin davranışlarını şekillendirmede önemli bir etken olduğu vurgulanmıştır.
9	Yılmaz (2009)	Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki	Bu çalışmada çalışanların yöneticilerine güven duygusu; çalışanlarda, yardımsever, işbirlikçi ve paylaşımcı tutum ve davranışlar sergilediği tespit edilmiştir.
10	Topaloğlu (2010)	İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi	Bu çalışmada etik davranışlar ile birlikte adil tutumların işgörenlerin güven, örgüte bağlılık ve performanslarında artış gösterildiği saptanmıştır.
11	İçerli (2010)	Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım	Bu çalışmada Çalışanların motivasyonun artmasındaki en önemli etken beklentilerin karşılanmasıdır. Bu beklentinin örgütün çalışanlara hak ettikleri dağılımın adil yapılmasına bağlı olduğu vurgulanmıştır.
12	Yürür ve Demir (2011)	Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma	Bu araştırmanın sonucunda; çalışanların psikolojik güçlendirmelerinin dağıtım adaletini hem doğrudan hem de prosedür adaletinin aracı etkisiyle dolaylı olarak artırdığı ortaya konulmuştur.
13	Baş ve Şentürk (2011)	İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları	Bu çalışmada öğretmenlik mesleğinde; öğretmenlerin çalıştığı kurumdaki örgütsel adalet ve bu adalet ile birlikte çalıştıkları örgüte güven duymaları öğretmenlerin vatandaşlık algılarının olumlu yönde değişmesinde önemli bir etken olduğu vurgulanmıştır.
14	Sarı (2011)	Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Bir Araştırma	Yazar çalışmada; yöneticilerin çalışanları adil davranması sonucunda çalışanların çalışma arkadaşlarına karşı yardımsever ve saygılı davranıldığı sonucuna ulaşmıştır.
15	Akyel (2014)	Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi	Bu çalışmada çalışanların örgüte, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven duygularının oluşmasında işlemsel adalet uygulamalarının önemi vurgulanmıştır.
16	Eroğlu (2014)	Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri	Bu çalışmada; örgütlerin varlığını sürdürebilmelerinin güven duygusuna bağlı olduğu, güven duygusunun oluşumunda ise örgütlerin çalışanlarına karşı adil davranışları etkili olduğu ifade edilmiştir.
17	Kerwin, Jordan ve Turner (2015)	Organizational Justice and Conflict: Do Perceptions of Fairness Influence Disagreement?	Bu çalışmada yöneticilerin grup çatışmalarını azaltabilmek için adalet algılarının yönetilmesinin önem teşkil edildiği vurgulanmıştır.

Tablo 9 incelendiğinde literatürde örgütsel adalet, kimlik ve güven ile ilgili yapılan bütün çalışmalar şunu göstermiştir ki; bir örgütün kuruluşundan itibaren belirlediği amaçlara ulaşmasından devamlılığını sürdürmesine, sosyal ilişkilerin sağlık olmasından, çalışanlar arası ilişkilerin güçlü olmasına, çalışanların örgüte bağlılığından, çalışanların yüksek performans sergilemelerine, işe devamdan, işten ayrılmamaya ve

örgüte itaate kadarki algıların gerçekleşebilmesi için, örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel kimlik algılarına ilişkin olumlu durumun gerçekleşmesi en önemli kavramlar arasında oldukları anlaşılmaktadır. Ayrıca literatür incelendiğinde örgütlerin tutum ve davranışlarının çalışanlar üzerinde büyük bir etki yarattığı görülmektedir. Bu durum çalışanların güven ve kimlik algıları üzerinde büyük rol oynarken örgüt tarafından alınan kararlar ve bu karar aşamalarında izlenen politika ve prosedür ise çalışanların adalet algılarının şekillenmesinde büyük rol oynadığı öngörülmüştür. Bu ifadeler yine gösteriyor ki, örgütsel adalet, güven ve kimlik algıları örgüt çalışanları üzerinde büyük etki yaratmaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTELLERDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL KİMLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

İçinde bulunulan rekabetçi ortamda, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çalışanların çalışma hayatlarında verimli olmasının oldukça önemli bir konu olduğu araştırmacılar tarafından vurgulanmaktadır. Çalışanların yüksek düzeyde çalışmalarındaki gereklilikler ise; güven, kimlik, iş tatmini, motivasyon ve performanslarının yüksek olması gerekmektedir. Çalışanların, güven ve kimlik duygularının güçlenmesini, emeğini ve motivasyonlarını savunan önemli faktörlerden biri de kuşkusuz örgütün adalet anlayışına karşı inançlarıdır (Töremen, 2001, Akt; İbrahimzade, 2016: 26). İşgörenlerin işletmenin adil olmayan tutumlar sergilediklerini düşündüklerinde performansta düşüş, iş tatminsizliği ve motivasyonsuzluk içerisinde oldukları ilgili alanyazında yapılmış olan çalışmalarda görülmüştür (Mete, Aksoy, 2015, Akt; İbrahimzade, 2016: 26). Örgütsel adalet konusu, işletmelerin ve işletmelerde çalışanların tatminlerini elde etmekte büyük bir etken olması nedeniyle, çalışma hayatında her geçen gün önem kazanmaktadır (Işık, Uğurlu, Akbolat, 2012, Akt; İbrahimzade, 2016: 26).

Araştırmanın problemi, çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel güven ve örgütsel kimlik duygularını ne düzeyde etkilediğinin belirlenmesidir. Bu ana problem aşağıdaki alt problemleri beraberinde getirmektedir. Bunlar;

1. Çalışanların dağıtımsal adalet algısı örgütsel güveni ne düzeyde etkilemektedir?
2. Çalışanların dağıtımsal adalet algısı örgütsel kimliği ne düzeyde etkilemektedir?
3. Çalışanların prosedürel adalet algısı örgütsel güveni ne düzeyde etkilemektedir?
4. Çalışanların prosedürel adalet algısı örgütsel kimliği ne düzeyde etkilemektedir?
5. Çalışanların etkileşimsel adalet algısı örgütsel güveni ne düzeyde etkilemektedir?
6. Çalışanların etkileşimsel adalet algısı örgütsel kimliği ne düzeyde etkilemektedir?

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın ana amacı, çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel güven ve örgütsel kimlik üzerindeki etkisinin tespit edilmesidir. Bu ana amaç ile birlikte çalışmanın bazı alt amaçları da bulunmaktadır. Bu alt amaçlardan biri, örgütün kazanımları (ücret, terfi, prım vb.) dağıtım esnasındaki adalet anlayışının çalışanların örgütsel kimlik ve örgütsel güven üzerindeki etkisinin tespit edilmesi. Diğer alt amaç, örgütte kararların alınması sürecindeki adalet anlayışının çalışanların örgütsel güven ve örgütsel kimlik üzerindeki etkisinin tespit edilmesi. Bir diğer ve son alt amaç, yöneticilerin örgüt içerisinde alınan kararlar esnasında çalışanlara karşı tutum ve davranışlarına bağlı olarak çalışanların örgütsel güven ve örgütsel kimlik algılarının tespit edilmesidir.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Örgütsel davranış ile ilgili önemli kavramlardan biri de örgütsel adalet kavramıdır. Adaletin olmadığı bir yerde hiçbir şey yolunda değil demektir (Tutar, 2016: 269). İster toplumlararası ister kişilerarası isterse işletmelerde olsun bireyin içinde bulunduğu her yerde adalet algısı belirli kavramların birey tarafından bulunduğu yer hakkında olumlu veya olumsuz şekillenmesine yardımcı olan en önemli kavramlardan biridir. Özellikle işletmelerde çalışanların örgüte karşı davranışlarının temelinde örgütün çalışanlarına karşı sergilemiş olduğu adalet ile ilgili davranış veya işlemler yer almaktadır.

Genellikle çevremizde meydana gelen olayların ne kadar adil olduğunu ölçer ve karşılaştığımız adaletsiz durumlara karşı farklı tepkiler vermeye çalışırız. İnsanların gündelik hayatlarında adalet algılarını sorguladıkları ortamlardan biri, içinde bulundukları işyerleridir. İşgörenler iş yerlerinden aldıkları ücret ve ücret politikalarının ne kadar adil olduğu, üstlerinin kendilerine adil davranışlar sergileyip sergilemediğini ya da işyerinde verilen ödüllerin adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığını kendilerine sorup, bu konu hakkında elde ettikleri fikirler çerçevesinde içinde bulundukları çevrelerine karşı birtakım davranışlar geliştirirler (Serinkan ve Erdiş, 2014: 111). Bu bağlamda özellikle işyerlerinde sergilenen davranışlar incelendiğinde; çalışanların işe giriş zamanları ve daha sonraları değerlendirildiğinde bireyin ilk başlarda işe bağlılığı ve verimli başarısının görülmesi olağan olacaktır. Ancak bu süreci takiben bireyde meydana gelen performans düşüklüğü, verimsizlik, sorumsuzluk, bıkkınlık gibi

davranışlarının oluşumunda bireyin örgütten almış olduğu adaletsiz yaklaşımların sonucunda örgüte olan güven ve kimlik algılarının zedelenmesinin olduğu görülecektir.

İnsanlar, bir örgüte girdiklerinde sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübelerini de kendileri ile birlikte götürürler ve sahip oldukları yetkinliklerini örgüte fayda sağlayabilecek biçimde kullanıp hem kendi çıkarları hem de örgütün çıkarları çerçevesinde birer yatırıma dönüştürürler. İşletmeler fayda elde edecekleri çerçevede işlevlerini sürdüren örgütlerdir. İşverenin de işgörenin de sahip oldukları ortak payda birbirlerine karşılıklı fayda sağlamaktır. Çalışanların örgüte vermiş oldukları katkılarına orantısal olarak adil ücret, terfi, tanınma vb. beklemesi doğal karşılanması gereken bir durumdur. Bu şekilde örgüte verdiklerine karşılık olarak bireyin, örgütten sahip olduklarında hakkaniyeti araması ve kendi açısından bazı değerlendirmelerde bulunması bu kavram çerçevesinde normaldir. Birey sürekli kendi çabaları doğrultusunda elde ettiği kazanımlarıyla, diğer çalışanların elde ettikleri kazanımları kıyaslayarak, bu kazanımların hakkaniyete uygun olup olmadığını sorgular. Bu karşılaştırmayı yaptığı zaman adalet ölçütlerini kullanır. Yapılan bu karşılaştırma neticesinde, bireyin kendisine adil davranılıp davranılmadığını, örgüt ve örgüt yöneticilerinin adaletli olup olmadıkları konusunda bir neticeye varır (Budak vd., 2018: 25-26). Birey elde ettiği netice sonucunda örgütün kendisine sergilemiş olduğu adalet politikası karşısında örgüte olan güven ve örgüt kimliği algısı adaletin ölçütü kapsamında olumlu veya olumsuz şekilde ölçüt almaya başlayacaktır. İlgili alan yazın incelendiğinde örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel kimlik algısı değişkenlerinin birçok değişkenden etkilendiği ve birçok değişkeni de etkilediği görülmektedir.

Bireylerin sosyal ortamlarında kendilerine adil davranıldığında, adalet hissinin arttığı, yüksek düzeyde güven hissinin geliştiği, bu şekilde çalışma arzularının ve örgütsel kimliği benimseme eğilimlerinin arttığı görülmüştür (Moorman, 1991, Akt; Polat ve Çeep, 2008: 309). İşletmelerde birden fazla sürecin iş gören kaynağıyla gerçekleştiği göz önünde bulundurulduğunda, işgörenlerin çeşitli konulardaki algıları, bu algılar sonucunda tutum ve davranışlarının son derece önem arz ettiği görülecektir. Bilinçli olarak insan kaynağının örgütsel hedeflere yöneliminin sağlanabilmesi için gerekli olan uygun ortamın sağlanması gerekmektedir. İşgörenler birçok etmenin etkisi altında kalarak örgüt içerisindeki bazı uygulama, süreç ve davranışlar karşısında farklı davranışlar geliştirebilmektedirler. İşgörenlerin işletme içerisindeki çeşitli durumları farklı algılayıp, buna bağlı olarak farklı tepki göstermeleri, onların örgütsel amaçlara yönelik algı ve tutumlarını zorlaştırmaktadır. Bu amaç doğrultusunda örgüt içerisinde

gerekli olan uygun ortamın yaratılıp ve algılanabilecek adil bir yapının oluşturulması birçok probleme çözüm olacaktır (Poyraz vd. 2009: 72). Bu bağlamda işletmelerde çalışanların güven ve kimlik duygusunu elde etmede yararlanacakları en büyük olgu işletmedeki karar mercilerinin adil politikalar çerçevesinde hareket etmesi ile sağlanabileceği görülmektedir. Örgütler çalışma ortamının her evresinde iş görenlerine gösterecekleri adil davranışlar ve kararlar bireyin örgüte olan güven duygusunu ve kimlik olgusunu daha güçlü hale getirecektir. Bu durum örgüt ve iş görenlerin karşılıklı güven ortamının sağlanması ile birlikte iş gören örgüt kimliğini hem kendi içinde hem de dış etkenlere karşı daha da benimseme olgusu içerisine girecek olup işletme içerisinde oluşabilecek birçok probleme çözüm olanağı sağlayacaktır. Adalet kültürüne sahip olamayan işletmeler ise, iş görenlerinin güven ve kimlik duygusuna sahip olamayacaktır. Bu tip işletmelerdeki çalışanların; iş tatmini, performans, işe bağlılık, verimlilik vb. yoksun olması durumu kaçınılmaz olup ve bu durum işletmenin varlığını sürdürmesini zorlaştırıp oluşacak problemlerin çözümsüz kalması işletmeyi büyük bir tehlikeye sürükleyecektir. Rawls (2018) “eğer adalet kültürü örgütün refahını sağlamayacak ise, hiç kimse adalet üzerindeki değişimlere veya bozulmalara sahip çıkmamalıdır” ifadesinde örgütsel adalet kültürünün önemini vurgulamıştır. Bu çerçevede örgütsel adalet, örgütsel güven ve kimlik olgusu üzerinde etkisi önem arz edeceği görülmektedir. Konu tüm boyutları ile ele alınacağı için örgüt ve çalışanlara ciddi yararlar sağlayacaktır.

3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın amacına uygun olarak araştırmaya konu olan örneklem grubu seçilmiş olup seçilen örneklem grubunun örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel kimlik kavramlarını ölçen soruları okuyup anladığı, soruları tarafsız bir şekilde cevapladığı varsayılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın kuramsal çerçevesi, ulaşılabilen alan yazınla; görgül uygulaması ise İstanbul ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanlarla sınırlıdır. Toplanan verilerin güvenilirliği ve geçerliliği, uygulanan kişi ve örneklem kapsamında yer alan kişilerin ankete verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Bu açıdan, araştırma ile ilgili elde edilen bulguar, çalışanların araştırmanın yapıldığı zamanki algı ve görüşleriyle sınırlıdır.

3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada öncelikle örgütsel adalet, örgütsel kimlik ve örgütsel güven ili ilgili literatür taraması yapılmış ve daha sonra çalışma alan araştırması ile desteklenmiştir. Literatür araştırması sonrasında elde edilen bilgiler çerçevesinde, araştırmanın veri toplama aracı olarak anket oluşturulmuştur. Oluşturulan anket ile çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel kimlik ve örgütsel güven üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amacıyla uygulaması yapılmıştır. Elde edilen veriler ile değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla nicel yöntem uygulanmıştır. Nicel araştırma yöntemi, sonuçlardan çıkarımlarda bulunabilmek için sayılabilen mutlak değerler şeklinde verilerin toplanmasına aracılık eden bir araştırma modelidir (Kozak, 2015: 28).

Çalışmada toplanan anket formlarına ulaşmak için uygulama öncesi her bir anket formu ayrı ayrı kodlanmış ve tüm analizler geçerli olan anket formu üzerinden yapılmıştır.

3.7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir;

H₁: Örgütsel adaletin örgütsel güven üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{1a}: Etkileşim adaletinin örgüte güven üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{1b}: Dağıtım adaletinin örgüte güven üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{1c}: Prosedür adaletinin örgüte güven üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{1d}: Etkileşim adaletinin çalışma arkadaşlarına güven üzerinde olumlu etkisi vardır

H_{1e}: Dağıtım adaletinin çalışma arkadaşlarına güven üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{1f}: Prosedür adaletinin çalışma arkadaşlarına güven üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{1g}: Etkileşim adaletinin yöneticiye güven üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{1h}: Dağıtım adaletinin yöneticiye güven üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{1i}: Prosedür adaletinin yöneticiye güven üzerinde olumlu etkisi vardır.

H₂: Örgütsel adaletin örgütsel kimlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{2a}: Etkileşim adaletinin örgütsel kimlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{2b}: Dağıtım adaletinin örgütsel kimlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{2c}: Prosedür adaletinin örgütsel kimlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H₃: Örgütsel güvenin örgütsel kimlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{3a}: Örgüte güvenin örgütsel kimlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{3b}: Çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel kimlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{3c}: Yöneticiye güvenin örgütsel kimlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

H₄: Örgütsel kimliğin örgütsel güven üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{4a}: Örgütsel kimliğin örgüte güven üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{4b}: Örgütsel kimliğin çalışma arkadaşlarına güven üzerinde olumlu etkisi vardır.

H_{4c}: Örgütsel kimliğin yöneticiye güven üzerinde olumlu etkisi vardır.

3.8. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmadaki otellerin seçiminde mali ve zamanın kısıtlılığından dolayı örnekleme yoluna gidilmiş, örnekleme tekniği olarak kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu yöntemin seçilmesinin temel sebebi araştırmaya katılacak bireylere ulaşımın kolay olması ve araştırmaya katılmak isteyen gönüllü bireylere ulaşmaktır. Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel güven ve örgütsel kimlik üzerindeki etkinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırma 2019 yılı ocak ve şubat aylarında görev yapan çalışanlara uygulanmıştır.

3.9. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE TEKNİKLERİ

Araştırmada veri toplamak için iki bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde, çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından kullanılan Örgütsel Adalet Ölçeği, çalışanların örgütsel güven algılarını ölçmek amacıyla Omarov (2009) tarafından kullanılan Örgütsel Güven Ölçeği ve çalışanların örgütsel kimlik algılarını ölçmek amacıyla Jones ve Volpe (2010) tarafından kullanılan Örgütsel Kimlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin Türkçesi; örgütsel adalet ölçeği Keleş (2014), örgütsel güven ölçeği Demirdağ (2015) ve örgütsel kimlik ölçeği Arslantaş (2015) çalışmalarından alınmıştır.

Araştırmada çalışanların sorulara ne derece katılım sağladıklarını belirlemek amacıyla 5'li Likert Ölçeğinden faydalanılmıştır. Söz konusu ölçek; (1) Kesinlikle

Katılıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılmıyorum, (5) Kesinlikle Katılmıyorum, ifadelerinden oluşmaktadır. Bu bağlamda istatistik programında ters kodlama ile analizler elde edilmiştir.

3.10. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada kullanılan anket formlarından elde edilen veriler, bilgisayar ortamında istatistik paket programından yararlanılarak analiz edilmiştir. İstatistik paket programa girilen verilerde kodlama hatası yapıp yapılmadığı kontrol edilerek, hatalı girilen kodlamalar düzeltilmiştir. Anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerin analizinde, frekans dağılımları ve oranları, eksik veri analizinin yanı sıra, çarpıklık basıklık analizi, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Araştırma verileri beş başlık altında incelenmiştir. Birinci başlık altında demografik özelliklere ilişkin bulgular, ikinci başlık altında araştırma değişkenlerine ilişkin çarpıklık basıklık analizi, üçüncü başlık altında araştırma değişkenlerine ilişkin faktör analizi yer almaktadır. Dördüncü başlık altında araştırma değişkenlerine ilişkin korelasyon analizi ve izleyen beşinci başlık altında araştırma değişkenlerine ilişkin regresyon analizi yer almaktadır.

3.11. BULGULAR VE YORUMLAR

3.11.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 10’da çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımları gösterilmektedir. Çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bulguları; cinsiyet dağılımı, yaş grupları, eğitim durumu, medeni durum, işletmede çalışma süresi ve sektörde çalışma süresi oluşturmaktadır.

Tablo 10. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet			Medeni Durum		
Kadın	156	39,0	Evli	195	48,7
Erkek	244	61,0	Bekâr	205	51,3
Toplam	400	100,0	Toplam	400	100,0
İşletmede Çalışma Süresi			Eğitim Durumu		
1 Yıl	80	20,0	İlköğretim	51	12,8
2 Yıl	64	16,0	Lise	139	34,8
3 Yıl	93	23,2	Önlisans	86	21,4
4 Yıl	50	12,5	Lisans	108	27,0
5 Yıl	50	12,5	Lisansüstü	16	4,0
6 Yıl ve üzeri	63	15,8	-	-	-
Toplam	400	100,0	Toplam	400	100,0
Sektörde Çalışma Süresi			Yaş		
1 – 2 yıl arası	53	13,2	18- 23 yaş arası	76	19,0
3 – 4 yıl arası	53	13,2	24- 29 yaş arası	122	30,5
5 – 6 yıl arası	61	15,2	30- 36 yaş arası	127	31,7
7 – 8 yıl arası	81	20,3	37 – 43 yaş arası	45	11,3
9 – 10 yıl arası	42	10,5	44 yaş ve üzeri	30	7,5
11 – 12 yıl arası	35	8,8	-	-	-
13 yıl ve üzeri	75	18,8	-	-	-
Toplam	400	100,0	Toplam	400	100,0

Tablo 10’da çalışanların demografik verilerine bakıldığında; cinsiyet dağılımına göre katılımcıların % 39’unu (n=156) kadın, % 61’ini (n=244) ise erkek çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Medeni durum dağılımına bakıldığında katılımcıların % 48,7’sini (n=195) evli, % 51,3’ünü (n=205) bekâr çalışanlar oluşturmaktadır. Yaş grubuna göre katılımcıların % 19’unu (n=76) 18-23 yaş arası, % 30,5’ini (n=122) 24-29 yaş arası, % 31,7’sini (n=127) 30-36 yaş arası, % 11,3’ünü (n=45) 37-43 yaş arası, % 7,5’in (n=30) ise 44 yaş ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. Eğitim durumuna göre katılımcıların % 12,8’ini (n=51) ilköğretim, % 34,8’ini (n=139) lise, % 21,4’ünü (n=86) önlisans, % 27’sini (n=108) lisans ve % 4’ünü (n=16) lisansüstü mezunu çalışanlar oluşturmaktadır. İşletmede çalışma süresine göre katılımcıların % 20’si (n=80) 1 yıldır, % 16’sı (n=64) 2 yıldır, %23,2’si (n=93) 3 yıldır, %12,5’i (n=50) 4 yıldır, %12,5’i (n=50) 5 yıldır ve %15,8’si (n=63) 6 yıl ve üzeri çalışanlardan oluşmaktadır. Sektördeki çalışma süresi incelendiğinde ise katılımcıların %13,2’sini (n=53) 1-2 yıl arası çalışanlar, %13,2’sini (n=53) 3-4 yıl arası çalışanlar, %15,2’sini (n=61) 5-6 yıl arası çalışanlar, %20,3’ünü (n=81) 7-8 yıl arası çalışanlar, %10,5’ini (n=42) 9-10 yıl arası çalışanlar, %8,8’ini (n=35) 11-12 yıl arası çalışanlar ve %18,8’ini (n=75) 13 yıl ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır.

Özet olarak Tablo 10’da çalışanların demografik özelliklerine ilişkin değişkenlerin dağılımına bakıldığında; erkek, bekâr, lise mezunu çalışanların, 30-36 yaş

arası çalışanların katılımcıların çoğunluğunu oluşturduğu ifade edilebilir. Ayrıca işletmede çalışma süresine göre çoğunluğun 3 yıl çalıştığı ve sektörde çalışma süresine göre çoğunluğun 7- 8 yıl arası çalıştığı görülmektedir. Bu durum, katılımcıların sektörde oldukça tecrübeli olduklarını göstermektedir.

3.11.2. Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Kimlik Ölçeklerine İlişkin Çarpıklık Basıklık Analizi

Basıklık, dağılımın dikliği'nin veya düzlüğü'nün yani, verilerin tepe noktalarının durumu hakkında bilgi veren ölçüdür. Sıfıra yakın bir basıklık değeri normal dağılıma yakın şekil oluşturur. Basıklık için pozitif değer, normalin üzerinde dik bir dağılımı ifade etmektedir. Negatif basıklık değeri ise normalden daha düz bir dağılımı ifade etmektedir (Kalaycı, 2014: 58).

Çarpıklık dağılımı ortalama etrafında simetriden ne kadar dağıldığını yani, verilerin simetrisini belirleyen bir analiz ölçütüdür. Sıfır değeri simetrik yani ortada dengelenmiş bir dağılımı ifade etmektedir. Pozitif çarpıklık küçük değerlerin daha fazla olduğunu, negatif çarpıklık ise büyük değerlerin daha fazla olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2014: 58). Çarpıklık basık değerlerine ilişkin sonuç Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11. Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Kimlik Ölçeklerine İlişkin Çarpıklık-Basıklık Analizi

	Ortalama	Ortanca	Tepe Değer	Çarpıklık	Standardize Edilmemiş Çarpıklık	Basıklık	Standardize Edilmemiş Basıklık	Toplam
Genel Ortalama	2,1346	2,0208	2,00	,766	,122	,942	,243	853,85
Örgütsel Adalet	2,1909	2,0500	2,00	,853	,122	,654	,243	876,35
Örgütsel Güven	2,0951	2,0000	2,00	,642	,122	,455	,243	838,05
Örgütsel Kimlik	2,0921	2,0000	2,00	1,007	,122	,978	,243	836,83

Tablo 11 incelendiğinde genel ortalama (,942), örgütsel adalet (,654), örgütsel güven (,455) ve örgütsel kimlik (,978) basıklık değerlerinin sıfıra yakın olması normal bir dağılım olduğunu göstermektedir. Ayrıca basıklık değerlerin pozitif olması normalden daha dik bir dağılım olduğunu göstermektedir. Çarpıklık değerler incelendiğinde genel ortalama (,766), örgütsel adalet (,853), örgütsel güven (,642) ve örgütsel kimlik (1,007) değişkenlerine ait değerlerin pozitif olması bu değerlerin fazlalıkta olduğunu ifade etmektedir.

3.11.3. Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Kimlik Ölçeklerine İlişkin Faktör Analizi

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerden biridir (Kalaycı, 2014: 321). Faktör analizi yapılarak elde edilen her bir faktör, konuya ilişkin farklı boyutları temsil etmektedir. Faktör analizi belirli bir konuyu ölçmek amacıyla hazırlanan ölçeğin yapı geçerliliği hakkında bilgi vermektedir (Ural ve Kılıç, 2006: 281).

Faktör analizi denildiğinde iki tür faktör analizi akla gelmektedir. Bunlar, açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi olarak adlandırılmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi, gözlenen değişkenler yardımıyla verideki faktör yapısı belirlenmeye çalışılırken, doğrulayıcı faktör analizinde araştırmacı tarafından belirlenen kuramsal yapının veride var olup olmadığı test edilmektedir (Alpar, 2017: 247). Araştırmada açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

KMO, değişkenler arasındaki korelasyonları tümel olarak derecelendirmenin ve dolayısıyla faktör analizine uygunluğun saptanmasında kullanılan bir ölçüdür. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. İyi bir faktör analizi için KMO ölçüsünün 0,80 den fazla olması beklenmektedir. Bunun yanı sıra KMO değerinin 0,60 üzerinde olması çoğu zaman yeterli görülmektedir (Alpar, 2017: 267-268). Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) bize değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını göstermektedir. Bartlett Küresellik testinin p değerinin 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olduğu durumda değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki vardır (Sipahi vd. 2006: 79).

Yapılan faktör analizlerinde, ortak varyansın / eşkökenliliğin (communality) ,500'ün altında olmamasına ve binişik madde olması durumunda ise farkın en az ,100 olmasına dikkat edilmiştir (Bayram, 2009: 201-205). Faktör yük değerinin ,45 ya da daha yüksek olması iyi bir ölçüdür. Ancak uygulamada bu sınır değer ,30'a kadar indirilebilir (Büyüköztürk, 2018: 134). Araştırmada maddeler için faktör yükünün ,40'ın altında olmamasına dikkat edilmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde üç alt başlık altında örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel kimlik ölçeklerine ilişkin faktör analizleri yapılmıştır.

3.11.4. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel adalet ölçeğine ait faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca, faktör analizi sonucunda belirlenen örgütsel adalet boyutlarına ilişkin güvenirlik katsayıları (Cronbach's Alpha) hesaplanmıştır. Faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo 12. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

ÖRGÜTSEL ADALET	Eş Kökenlilik	Faktör Yüğü	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Ortalama	Alfa
1.FAKTÖR: ETKİLEŞİM ADALETİ (9 MADDE)			10,039	50,193	3,901	,927
14.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	,710	,824				
20.Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	,599	,818				
19.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	,641	,816				
12.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana ilgili davranırlar.	,638	,766				
18.Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	,671	,753				
15.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüstler.	,634	,714				
13.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar.	,605	,705				
17.Yöneticilerim işimle ilgili alınan/alınacak kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırar.	,614	,699				
16.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	,639	,669				
2.FAKTÖR: DAĞITIM ADALETİ (6 MADDE)			2,368	11,838	3,794	,895
3. İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.	,793	,874				
2. Üretimim adil olduğunu düşünüyorum.	,650	,840				
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	,775	,788				
1.Çalışma programım adildir.	,660	,749				
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	,662	,695				
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	,695	,541				
3.FAKTÖR: PROSEDÜR ADALETİ (5 MADDE)			1,273	6,366	3,663	,894
8. Yöneticiler iş ile ilgili kararları vermeden önce doğru/eksiksiz bilgi toplarlar.	,848	,929				
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar/istendiğinde ek bilgiler verirler.	,761	,856				
7. Yöneticiler, iş ile ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	,791	,801				
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	,765	,751				
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	,531	,435				
Direct Oblimin Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi – Açıklanan toplam varyans: %68,397 KMO Örneklem Yeterliliği: ,908 – Bartlett Küresellik Testi: 6636,865 s.d.: 190 p<0.001 Genel Ortalama: 3,809– Ölçeğin Tamamı için Alfa: ,944						
Yanıt kategorileri: (1) Kesinlikle Katılıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılmıyorum, (5) Kesinlikle Katılmıyorum						

Tablo 12’de katılımcıların örgütsel adalet algısına ilişkin 20 madden oluşan ölçek faktör analizi ile analiz edilerek toplam 3 faktör elde edilmiştir. Elde edilen faktörler; 1. Faktör Etkileşim Adaleti, 2. Faktör Dağıtım Adalet, 3. Faktör Prosedür Adaleti. Yapılan analizde; faktör analizine, ortalamalara ve güvenirlik analizlerine yer verilmiştir. Faktör analizine göre örgütsel adalet ölçeğinin etkileşim adaleti olarak adlandırılan 1. Faktörü 9 maddeden oluşmaktadır. Öz değeri 10,039 olup toplam varyansın %50,193’ünü açıklamaktadır. Ayrıca faktörün güvenirlik katsayısının ,927 olması faktör maddelerinin birbirleri ile tutarlı olduğunu göstermektedir. Ölçeğin dağıtım adaleti olarak adlandırılan 2. Faktörü 6 maddeden oluşmaktadır. Öz değeri 2,368 olup toplam varyansın %11,838’ini açıklamaktadır. Faktörün güvenirlik katsayısının ,895 olması faktör maddelerinin birbirleri ile tutarlılığını göstermektedir. Ölçeğin prosedür adaleti olarak adlandırılan son ve 3. Faktörü 5 maddeden oluşmaktadır. Öz değeri 1,273 olup toplam varyansın %6,366’sını açıklamaktadır. Faktörün güvenirlik katsayısının ,894 olması yine faktör maddelerinin birbirleri ile tutarlı olduğunu göstermektedir. Dağıtım adaleti faktörü içerisinde yer alan “6. *İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.*” önermesi teoride prosedür adaletine ilişkin faktör içerisinde yer almıştır. Bu araştırmada dağıtım adaleti faktöründe yer almasının nedeni, ankete katılanların kazanımların dağıtımında yöneticilerin de kararlarının etkili olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 12 özetlendiğinde en yüksek faktör ortalaması 3. Faktör Prosedür Adaletine ait iken (2,338) en düşük faktör ortalaması 1. Faktör Etkileşim Adaletine (2,099) ait olduğu görülmektedir. Güvenirlik analizi incelendiğinde en yüksek güvenirlik 1. Faktör Etkileşim Adaleti faktörüne ait iken (,927), en düşük güvenirlik 3. Faktör Prosedür Adaleti faktörüne ait (,894) olduğu görülmektedir.

3.11.5. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel güven ölçeğine ait faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca, faktör analizi sonucunda belirlenen örgütsel güven boyutlarına ilişkin güvenirlik katsayıları (Cronbach’s Alpha) hesaplanmıştır. Faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 13’te yer almaktadır.

Tablo 13. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

ÖRGÜTSEL GÜVEN	Eş Kökenlilik	Faktör Yüklü	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Ortalama	Alfa
1. FAKTÖR: ÖRGÜTE GÜVEN (10 MADDE)			10,362	47,099	3,809	,934
38. Çalıştığım şirket, ihtiyacım olduğunda bana her zaman destek oluyor.	,736	,889				
39. Çalışanlara karşı dürüst olduğunda, çalıştığım şirkete güveniyorum.	,777	,862				
41. Çalıştığım şirket, sorunlarımla ilgileniyor.	,771	,853				
40. İşimi iyi yaptığım taktirde, şirket beni ödüllendiriyor ve bana destek oluyor.	,745	,845				
37. Çalıştığım şirket, verdiği vaatleri her zaman yerine getiriyor.	,639	,817				
42. Çalıştığım şirketin çalışanlarla ilgili politikalarına güveniyorum.	,755	,794				
36. Çalıştığım şirket bana her zaman adil davranıyor.	,767	,721				
30. Yöneticim, işle ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.	,447	,634				
28. İşimle ilgili konuları yöneticime rahatlıkla söyleyebiliyorum.	,355	,509				
29. Yöneticimin işleri, sorunsuzca ve kolayca yapabileceğine güveniyorum.	,471	,427				
2. FAKTÖR: ÇALIŞMA ARKADAŞLARINA GÜVEN (5 MADDE)			2,493	11,331	3,933	,892
34. Dikkat isteyen işlerde, işimi zorlaştırmayacakları konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum.	,791	,888				
35. İşinde uzman olma konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum.	,765	,850				
32. İşlerini en iyi şekilde yaptıkları/yapacakları konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum.	,732	,837				
33. Çalışma arkadaşlarım, yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.	,680	,819				
31. İşle ilgili herhangi bir sorunla karşılaştığımda, diğer çalışma arkadaşlarıma bana yardım edeceğine inanıyorum.	,518	,634				
3. FAKTÖR: YÖNETİCİYE GÜVEN (7 MADDE)			1,993	9,057	4,023	,924
22. İşle ilgili doğru kararlar alacağı konusunda yöneticime güveniyorum.	,660	,902				
23. İşiyile ilgili görevlerini tam olarak yerine getirme konusunda yöneticime güveniyorum.	,671	,827				
27. Herhangi bir konuda yöneticimin bana söylediklerinin doğru olduğuna güveniyorum.	,771	,804				
21. İşle ilgili yeterli seviyede bilgi ve beceri sahibi olduğunda yöneticime güveniyorum.	,660	,804				
26. Çalışanlar tarafından yardıma ihtiyaç duyulduğunda, yöneticim destekleyici ve yardımseverdir.	,733	,765				
24. Verdiği sözleri yerine getirme konusunda yöneticime güveniyorum.	,661	,736				
25. Yöneticimin söyledikleri ile yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.	,669	,700				
Direct Oblimin Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi – Açıklanan toplam varyans: %67,448 KMO Örneklem Yeterliliği: ,905 – Bartlett Küresellik Testi: 7584,707 s.d.: 231 p<0.001 Genel Ortalama: 3,905– Ölçeğin Tamamı için Alfa:,946 Yanıt kategorileri: (1) Kesinlikle Katılıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılmıyorum, (5) Kesinlikle Katılmıyorum						

Tablo 13'te katılımcıların örgütsel güven algısına ilişkin 22 madden oluşan ölçek faktör analizi ile analiz edilip toplam 3 faktör elde edilmiştir. Elde edilen faktörler; 1. Faktör Örgüte Güven, 2. Faktör Çalışma Arkadaşlarına Güven, 3. Faktör Yöneticiye Güven. Yapılan analizde; faktör analizine, ortalamalara ve güvenirlik analizlerine yer verilmiştir. Faktör analizine göre örgütsel güven ölçeğinin örgüte güven olarak adlandırılan 1. Faktörü 10 maddeden oluşmaktadır. Öz değeri 10,362 olup toplam varyansın %47,099'unu açıklamaktadır. Ayrıca faktörün güvenirlik katsayısının ,934 olması faktör maddelerinin birbirleri ile tutarlı olduğunu göstermektedir. Ölçeğin çalışma arkadaşlarına güven olarak adlandırılan 2. Faktörü 5 maddeden oluşmaktadır. Öz değeri 2,493 olup toplam varyansın %11,331'ini açıklamaktadır. Faktörün güvenirlik katsayısının ,892 olması faktör maddelerinin birbirleri ile tutarlılığını göstermektedir. Ölçeğin yöneticiye güven olarak adlandırılan son ve 3. Faktörü 7 maddeden oluşmaktadır. Öz değeri 1,993 olup toplam varyansın %9,057'sini açıklamaktadır. Faktörün güvenirlik katsayısının ,924 olması yine faktör maddelerinin birbirleri ile tutarlı olduğunu göstermektedir. Örgüte güven faktöründe yer alan “30. *Yöneticim, işle ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.*”, “28. *İşimle ilgili konuları yöneticime rahatlıkla söyleyebiliyorum.*”, “29. *Yöneticimin işleri, sorunsuzca ve kolayca yapabileceğine güveniyorum.*” önermeleri teoride yöneticiye güven faktörü içerisinde yer almaktadır. Bu çalışmada bu önermelerin örgüte güven faktöründe yer almasında, ankete katılanların, örgüte olan güven inançlarında yöneticilerine duydukları güven inancının etkili olmasından kaynaklandığı ifade edilebilir.

Tablo 13 özetlendiğinde en yüksek faktör ortalaması 1. Faktör Örgüte Güven'e ait iken (2,192) en düşük faktör ortalaması 3. Faktör Yöneticiye Güven'e (1,978) ait olduğu görülmektedir. Güvenirlik analizi incelendiğinde en yüksek güvenirlik 1. Faktör Örgüte Güven faktörüne ait iken (,934), en düşük güvenirlik 2. Faktör Çalışma Arkadaşlarına Güven faktörüne ait (,892) olduğu görülmektedir.

3.11.6. Örgütsel Kimlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Araştırma bu bölümünde örgütsel kimlik ölçeğine ait faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca, faktör analizi sonucunda belirlenen örgütsel kimliğin boyutuna ilişkin güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) hesaplanmıştır. Faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 14. Örgütsel Kimlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

ÖRGÜTSEL KİMLİK	Eş Kökenlilik	Faktör Yüğü	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Ortalama	Alfa
1.FAKTÖR: ÖRGÜTSEL KİMLİK (6 MADDE)			4,269	71,150	3,908	,915
46. Bu şirketin başarıları benim başarılarımdır.	,787	,887				
47. Birileri bu şirketi övdüğü zaman bunu kendime yapılmış bir övgü olarak hissederim.	,747	,864				
45. Bu şirket hakkında konuşurken “onlar” diye konuşmaktan ziyade “biz” diye konuşurum.	,744	,863				
44. Başkalarının şirketim hakkında ne düşündükleri ile çok ilgilenirim.	,698	,836				
43. Birisi şirketimi eleştirdiğinde, kişisel bir aşağılama hissederim.	,684	,827				
48. Medyada bu şirketi eleştiren hikâye olursa utanırım.	,608	,780				
Direct Oblimin Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi – Açıklanan toplam varyans: %71,150 KMO Örneklem Yeterliliği: ,850 – Bartlett Küresellik Testi: 1864,683 s.d.: 15 p<0.001 Genel Ortalama: 3,908– Ölçeğin Tamamı için Alfa:,915 Yanıt kategorileri: (1) Kesinlikle Katılıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılmıyorum, (5) Kesinlikle Katılmıyorum						

Tablo 14’te katılımcıların örgütsel kimlik algısına ilişkin 6 madden oluşan ölçek faktör analizi ile analiz edilip tek faktör elde edilmiştir. Yapılan analizde; faktör analizine, ortalamaya ve güvenilirlik analizine yer verilmiştir. Faktör analizine göre örgütsel kimlik olarak adlandırılan 1. Faktörü 6 maddeden oluşmaktadır. Öz değeri 4,269 olup toplam varyansın %71,150’sini açıklamaktadır. Ayrıca faktörün güvenilirlik katsayısının ,915 olması faktör maddelerinin birbirleri ile tutarlı olduğunu göstermektedir. Faktör analizinde en yüksek faktör yükünün “46. Bu Şirketin Başarıları Benim Başarılarımdır.” (,887) ifadesine ait iken en düşük faktör yükü “48. Medyada Bu Şirketi Eleştiren Hikâye Olursa Utanırım.” (,780) ifadesine ait olduğu görülmektedir.

3.11.7. Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Kimlik Ölçeklerine İlişkin Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için en çok kullanılan istatistik yöntemi, korelasyon analizidir. Doğrusal ilişkileri ortaya çıkaran bu analiz, doğrusal olmayan bir ilişkide anlamlı çıkmayabilir. Korelasyon katsayısı, bir değişkendeki değişimin diğer bir değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını göstermektedir. Karşılıklı ilişkiyi gösteren korelasyon, sebep sonuç ilişkisini göstermediği için bir bağımlı ve bir bağımsız değişken arasında aranabildiği gibi, iki bağımlı ya da iki bağımsız değişken arasında da aranabilir. Korelasyon sayısı bir oran

olup -1 ile +1 arasında değerdir. Katsayının pozitif olması, değişkenlerin biri artarken diğeri de artması; negatif olması ise değişkenlerin biri artarken diğeri azalması anlamına gelir (Nakip, 2005: 244-245).

İki değişken arasında korelasyon katsayısının yorumu aşağıdaki gibi yapılmaktadır (Çakır Yıldız ve Güneş, 2017: 55):

- $r < 0.2$ ise çok zayıf ilişki var ya da korelasyon yoktur; 0.2-0.4 arasında ise zayıf korelasyon vardır; 0.4-0.6 arasında ise orta şiddette korelasyon vardır; 0.6-0.8 arasında ise yüksek korelasyon vardır; 0.8'den büyük ise çok yüksek korelasyon vardır.

Korelasyon analizi sonuçları Tablo 15 ve Tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 15. Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Kimlik Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi

		Örgütsel Adalet	Örgütsel Güven	Örgütsel Kimlik
Örgütsel Adalet	Pearson Correlation	1	,794**	,494**
	Sig.(2-tailed)		,000	,000
	N	400	400	400
Örgütsel Güven	Pearson Correlation	,794**	1	,633**
	Sig.(2-tailed)	,000		,000
	N	400	400	400
Örgütsel Kimlik	Pearson Correlation	,494**	,633**	1
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	
	N	400	400	400
** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)				
* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2 tailed)				

Tablo 15 incelendiğinde örgütsel adalet ile örgütsel kimlik ($r = ,494^{**}$, $p = ,000 < 0,001$) arasında orta düzey pozitif doğrusal ilişki, örgütsel adalet ile örgütsel güven ($r = ,794^{**}$, $p = ,000 < 0,001$) ve örgütsel güven ile örgütsel kimlik ($r = ,633^{**}$, $p = ,000 < 0,001$) arasında yüksek düzey pozitif doğrusal ilişki olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuca göre örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel kimlik değişkenlerinin birbirleri üzerinde ilişkili olduğu görülmektedir.

Tablo 16. Örgütsel Adalet - Boyutları, Örgütsel Güven - Boyutları ve Örgütsel Kimlik Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi

		Etkileşim Adaleti	Dağıtım Adaleti	Prosedür Adaleti	Örgüte Güven	Çalışma Arkadaşlarına Güven	Yöneticiye Güven	Örgütsel Kimlik
Etkileşim Adaleti	Pearson Correlation	1	,524**	,688**	,735**	,455**	,728**	,573**
	Sig.(2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	400	400	400	400	400	400	400
Dağıtım Adaleti	Pearson Correlation	,524**	1	,607**	,548**	,350**	,461**	,235**
	Sig.(2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	400	400	400	400	400	400	400
Prosedür Adaleti	Pearson Correlation	,688**	,607**	1	,602**	,487**	,497**	,418**
	Sig.(2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	400	400	400	400	400	400	400
Örgüte Güven	Pearson Correlation	,735**	,548**	,602**	1	,535**	,615**	,610**
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	400	400	400	400	400	400	400
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Pearson Correlation	,455**	,350**	,487**	,535**	1	,412**	,359**
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	400	400	400	400	400	400	400
Yöneticiye Güven	Pearson Correlation	,728**	,461**	,497**	,615**	,412**	1	,544**
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	400	400	400	400	400	400	400
Örgütsel Kimlik	Pearson Correlation	,573**	,235**	,418**	,610**	,359**	,544**	1
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	400	400	400	400	400	400	400
** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)								
* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)								

Tablo 16 incelendiğinde örgütsel adalet boyutlarından etkileşim adaleti ile diğer değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde; etkileşim adaleti ile çalışma arkadaşlarına güven ($r = ,455^{**}$, $p = ,000 < 0,001$), etkileşim adaleti ile dağıtım adaleti ($r = ,524^{**}$, $p = ,000 < 0,001$), etkileşim adaleti ile örgütsel kimlik ($r = ,573^{**}$, $p = ,000 < 0,001$) boyutları arasında orta düzey pozitif pozitif doğrusal ilişki görülürken, etkileşim adaleti ile prosedür adaleti ($r = ,688^{**}$, $p = ,000 < 0,001$), etkileşim adaleti ile yöneticiye güven

($r=,728^{**}$, $p=,000<0,001$) ve etkileşim adaleti ile örgüte güven ($r= ,735^{**}$, $p=,000<0,001$) arasında yüksek düzey pozitif doğrusal ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletin bir diğer boyutu olan dağıtım adaleti ile diğer değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde; dağıtım adaleti ile örgütsel kimlik ($r= ,235^{**}$, $p= ,000<0,001$), dağıtım adaleti ile çalışma arkadaşlarına güven ($r= ,350^{**}$, $p= ,000<0,001$) arasında düşük düzey pozitif doğrusal ilişki olduğu görülürken, dağıtım adaleti ile yöneticiye güven ($r= ,461^{**}$, $p= ,000<0,001$), dağıtım adaleti ile örgüte güven ($r= ,548^{**}$, $p= ,000<0,001$) arasında orta düzey pozitif doğrusal ilişki, dağıtım adaleti ile prosedür adaleti ($r= ,607^{**}$, $p= ,000<0,001$) arasında yüksek düzey pozitif doğrusal ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletin son boyutu olan prosedür adaleti ile diğer değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde; prosedür adaleti ile örgütsel kimlik ($r= ,418^{**}$, $p= ,000<0,001$), prosedür adaleti ile çalışma arkadaşlarına güven ($r= ,487^{**}$, $p= ,000<0,001$), prosedür adaleti ile yöneticiye güven ($r= ,497^{**}$, $p= ,000<0,001$) arasında düşük düzey pozitif doğrusal ilişki görülürken, prosedür adaleti ile örgüte güven ($r= ,602^{**}$, $p= ,000<0,001$) arasında yüksek düzey pozitif doğrusal ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 16 incelendiğinde örgüte güven ile çalışma arkadaşlarına güven ($r= ,535^{**}$, $p= ,000<0,001$) arasında orta düzey pozitif doğrusal ilişki olduğu, örgüte güven ile örgütsel kimlik ($r= ,610^{**}$, $p= ,000<0,001$) ve örgüte güven ile yöneticiye güven ($r= ,615$, $p= ,000<0,001$) arasında yüksek düzey pozitif doğrusal ilişki olduğu görülmektedir. Çalışma arkadaşlarına güven ile örgütsel kimlik ($r= ,359^{**}$, $p= ,000<0,001$) arasında düşük düzey pozitif doğrusal ilişki olduğu, çalışma arkadaşlarına güven ile yöneticiye güven ($r= ,412^{**}$, $p= ,000<0,001$) ve yöneticiye güven ile örgütsel kimlik ($r= ,544^{**}$, $p= ,000<0,001$) arasında orta düzey pozitif doğrusal ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 16 incelendiğinde en yüksek pozitif doğrusal ilişkinin etkileşim adaleti ile örgüte güven ($r= ,735$, $p= ,000<0,001$) arasında olduğu, en düşük pozitif doğrusal ilişkinin ise dağıtım adaleti ile örgütsel kimlik ($r= ,235^{**}$, $p= ,000<0,001$) arasında olduğu görülmektedir. Bu durum etkileşim adaletinin örgüte güven üzerinde yüksek düzeyde ilişkili olduğu, dağıtım adaletinin ise örgütsel kimlik üzerinde yüksek düzeyde ilişkili olmadığını göstermektedir.

3.11.8. Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Kimlik Ölçeklerine İlişkin Regresyon Analizi

Regresyon analizi, metrik bir bağımlı değişken ile bir ya da daha fazla sayıdaki bağımsız değişken arasındaki bağımlılık ilişkisini incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Regresyon analizinde “R” değeri bağımlı değişkenle bağımsız değişkenin arasındaki korelasyonu simgelemektedir. Düzeltilmiş R^2 değeri ise regresyon modelinin gerçek açıklama gücünü göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 , R^2 değerinden biraz daha küçük olma eğilimindedir (Yıldırım vd. 2000: 183). Belirlilik kat sayısını ifade eden R^2 bağımlı değişkenin yüzde kaçının modele dâhil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Çoklu regresyon modelinde dikkat edilmesi gereken nokta modele dahil edilen değişken sayısı arttıkça belirlilik katsayısı artmaktadır. Böyle durumlarda, düzeltilmiş belirlilik katsayısına (Adjusted R^2) bakılmalıdır (Kalaycı, 2014: 259).

Regresyon modeline ilişkin ANOVA, oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını yani mevcut veriye ne derece iyi uyduğunu değerlendirmektedir. Dolayısıyla hesaplanan F değeri ne kadar büyük ise modelin o derece anlamlı bir katkı yaptığı ifade edilebilir. Sig. (anlamlılık) değeri ise, hesaplanan F değerinin gerçekte sıfır iken, tesadüfen ya da hata ile bu şekilde hesaplanmış olma ihtimalini göstermektedir (İslamoğlu ve Alınacak, 2014: 362).

Regresyonda oluşan artan değerler arasındaki otokorelasyonu tespit etmek için Durbin-Watson katsayısı belirlenmiştir. Durbin-Watson katsayısı 0 ile 4 arasında değerler almaktadır. 2’ye yakın olan değerler otokorelasyon olmadığı anlamına gelmekte, sıfıra yakın olan değerler pozitif otokorelasyonu, 4’e yakın olan değerler ise negatif otokorelasyonu ifade etmektedir. Eğer Durbin-Watson katsayısı 2’den çok küçükse, pozitif otokorelasyon olduğunu göstermektedir (Serper, 1996: 232-235).

Bu bölümde sırasıyla örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel kimlik değişkenlerine ve bu değişkenlerin boyutlarına ilişkin regresyon analizine yer verilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 17 ile Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 17. Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Kimlik Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Model (Sabit) ve Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
		Beta	Std. Hata	Beta		
1. Örgütsel Güven	(Sabit)	,498	,065		7,657	,000
	Örgütsel Adalet	,729	,028	,794	26,027	,000
2. Örgütsel Kimlik	(Sabit)	,787	,122		6,447	,000
	Örgütsel Adalet	,596	,053	,494	11,331	,000
3. Örgütsel Güven	(Sabit)	1,087	,068		16,093	,000
	Örgütsel Kimlik	,482	,030	,633	16,304	,000
4. Örgütsel Kimlik	(Sabit)	,351	,113		3,115	,002
	Örgütsel Güven	,831	,051	,633	16,304	,000

1. R: ,794; R²: ,630; Düzeltilmiş R²: ,629; Model için F: 677,409; p= ,000; D-W: 1,784
2. R: ,494; R²: ,244; Düzeltilmiş R²: ,242; Model için F: 128,382; p= ,000; D-W: 1,722
3. R: ,633; R²: ,400; Düzeltilmiş R²: ,399; Model için F: 265,815; p= ,000; D-W: 1,818
4. R: ,633; R²: ,400; Düzeltilmiş R²: ,399; Model için F: 265,815; p= ,000; D-W: 1,749

Tablo 17’de bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne kadar etkilediğini ifade etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu bağlamda analiz sonuçlarına göre örgütsel adaletin örgütsel güven üzerindeki etkisi (F= 677,409, p= ,000) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. R değerinin ,794 olması, değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek derecede bir ilişki olduğunu göstermektedir. R² değeri ,630 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda, çalışanların örgütsel güven algılarında değişkenliğin %63’nün bağımsız değişken olan örgütsel adalet ile açıklandığı ifade edilebilir. Durbin-Watson katsayısının (1,784) 2’ye yakın olması ise bu değişkenler arasında otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Örgütsel adaletin örgütsel kimlik üzerindeki etkisi (F= 128,382, p= ,000) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. R değerinin ,494 olması değişkenler arasında pozitif yönlü orta derecede bir ilişki olduğunu göstermektedir. R² değeri ,244 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda, çalışanların örgütsel kimlik algılarında değişkenliğin %24’ünü bağımsız değişken olan örgütsel adalet ile açıklandığı ifade edilebilir. Durbin-Watson katsayısının (1,722) 2’ye yakın olması bu değişkenler arasında otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 17 incelendiğinde örgütsel kimliğin örgütsel güven üzerindeki etkisi (F= 265,815, p= ,000) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. R değerinin ,633 olması değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek derecede bir ilişki olduğunu göstermektedir. R² değeri ,400 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda, çalışanların örgütsel güven algılarında değişkenliğin %40’nı bağımsız değişken olan örgütsel kimlik ile açıklandığı ifade edilebilir. Durbin-Watson katsayısının (1,818) 2’ye yakın olması bu değişkenler

arasında otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Örgütsel güvenin örgütsel kimlik üzerindeki etkisi ($F= 265,815$, $p= ,000$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. R değerinin ,633 olması değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek derecede bir ilişki olduğunu göstermektedir. R^2 değerinin ,400 olarak hesaplanması, çalışanların örgütsel kimlik algılarında değişkenliğin %40'nı bağımsız değişken olan örgütsel güven ile açıklandığı ifade edilebilir. Durbin-Watson katsayısının (1,749) 2'ye yakın olması ise bu değişkenler arasında otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 18. Örgütsel Adalet- Boyutları, Örgütsel Güven- Boyutları ve Örgütsel Kimlik Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Model (Sabit) ve Bağımsız Değişken & Aracı Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
		Beta	Std. Hata	Beta		
1. Örgüte Güven	Sabit	,377	,084		4,507	,000
	Etkileşim Adaleti	,589	,047	,569	12,486	,000
	Dağıtım Adaleti	,176	,038	,194	4,659	,000
	Prosedür Adaleti	,081	,043	,092	1,892	,059
2. Çalışma Arkadaşlarına Güven	Sabit	,884	,109		8,128	,000
	Etkileşim Adaleti	,221	,061	,217	3,604	,000
	Dağıtım Adaleti	,044	,049	,049	,894	,372
	Prosedür Adaleti	,267	,056	,308	4,767	,000
3. Yöneticiye Güven	Sabit	,379	,085		4,480	,000
	Etkileşim Adaleti	,706	,048	,707	14,833	,000
	Dağıtım Adaleti	,116	,038	,133	3,055	,002
	Prosedür Adaleti	-,060	,043	-,070	-1,376	,170
4. Örgütsel Kimlik	Sabit	,790	,115		6,900	,000
	Etkileşim Adaleti	,638	,065	,566	9,887	,000
	Dağıtım Adaleti	-,122	,052	-,124	-2,373	,018
	Prosedür Adaleti	,100	,059	,104	1,692	,091
5. Örgütsel Kimlik	Sabit	,415	,113		3,683	,000
	Örgüte Güven	,476	,058	,437	8,270	,000
	Çalışma Arkadaşlarına Güven	,015	,051	,014	,305	,761
	Yöneticiye Güven	,304	,055	,270	5,506	,000
6. Örgüte Güven	Sabit	1,019	,083		12,230	,000
	Örgütsel Kimlik	,560	,036	,610	15,373	,000
7. Çalışma Arkadaşlarına Güven	Sabit	1,390	,096		14,415	,000
	Örgütsel Kimlik	,324	,042	,359	7,668	,000
8. Yöneticiye Güven	Sabit	,968	,085		11,359	,000
	Örgütsel Kimlik	,483	,037	,544	12,949	,000
1. R: ,762; R ² : ,580; Düzeltilmiş R ² : ,577; Model için F: 182,623; p= ,000; D-W: 2,038 2. R: ,516; R ² : ,266; Düzeltilmiş R ² : ,261; Model için F: 47,922; p= ,000; D-W: 1,879 3. R: ,736; R ² : ,541; Düzeltilmiş R ² : ,538; Model için F: 155,891; p= ,000; D-W: 2,309 4. R: ,582; R ² : ,338; Düzeltilmiş R ² : ,333; Model için F: 67,525; p= ,000; D-W: 1,943 5. R: ,647; R ² : ,419; Düzeltilmiş R ² : ,414; Model için F: 95,020; p= ,000; D-W: 1,744 6. R: ,610; R ² : ,373; Düzeltilmiş R ² : ,371; Model için F: 236,332; p= ,000; D-W: 1,829 7. R: ,359; R ² : ,129; Düzeltilmiş R ² : ,127; Model için F: 58,795; p= ,000; D-W: 1,958 8. R: ,544; R ² : ,296; Düzeltilmiş R ² : ,295; Model için F: 167,673; p= ,000; D-W: 2,031						

Tablo 18’de bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne kadar etkilediğini ifade etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu kapsamda örgütsel adaletin boyutları olan; etkileşim adaleti ($p = ,000$) ve dağıtım adaleti ($p = ,000$) ile örgüte güven arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu bulunurken, prosedür adaleti ($p = ,059$) ile örgüte güven arasında anlamsız bir ilişki olduğu bulunmuştur. R değerinin ,762 olması değişkenler arasında yüksek derecede bir ilişki olduğunu göstermektedir. R^2 ,580 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda çalışanların örgüte güvene ilişkin algılarında değişkenliğin %58’inin bağımsız değişken olan etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti ile açıklandığı ifade edilebilir. Durbin- Watson katsayısının (2,038) 4’de yakın olması negatif otokolerasyon olduğunu göstermektedir. Yine örgütsel adaletin boyutları olan; etkileşim adaleti ($P = ,000$) ve prosedür adaleti ($p = ,000$) ile çalışma arkadaşlarına güven arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunurken, dağıtım adaleti ($p = ,372$) ile çalışma arkadaşlarına güven arasında anlamsız bir ilişki olduğu bulunmuştur. R değerinin ,516 olması değişkenler arasında orta derecede bir ilişki olduğunu göstermektedir. R^2 değeri .266 olarak hesaplanmıştır. Bu durum çalışanların çalışma arkadaşlarına güvenine ilişkin algılarında değişkenliğin %26,6’sının bağımsız değişken olan etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti ile açıklandığı ifade edilebilir. Durbin-Watson katsayısının (1,879) 2’ye yakın olması ise bu değişkenler arasında bir otokolerasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 18 incelendiğinde örgütsel adaletin boyutları olan; etkileşim adaleti ($p = ,000$) ve dağıtım adaleti ($p = ,002$) ile yöneticiye güven arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunurken prosedür adaleti ($p = ,170$) ile yöneticiye güven arasında anlamsız bir ilişki olduğu hesaplanmıştır. R değerinin ,736 olması değişkenler arasında yüksek derecede bir ilişki olduğunu göstermektedir. R^2 değeri ,541 olarak hesaplanması çalışanların yöneticiye güvene ilişkin algılarında değişkenliğin %54,1’nin bağımsız değişken olan etkileşim adaleti dağıtım adalet ve prosedür adaleti ile açıklandığı ifade edilebilir. Durbin-Watson katsayısının (2,309) 4’e yakın olması değişkenler arasında negatif otokolerasyon olduğunu göstermektedir. Aynı analizde örgütsel adaletin boyutları; etkileşim adaleti ($p = ,000$) ve dağıtım adaleti ($p = ,018$) ile örgütsel kimlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki hesaplanırken, örgütsel kimlik ile prosedür adaleti ($p = ,091$) arasında anlamsız bir ilişki olduğu bulunmuştur. R değerinin ,582 olması değişkenler arasında orta derecede bir ilişki olduğunu göstermektedir. R^2 değerinin ,338 olarak hesaplanması çalışanların örgütsel kimliğe ilişkin algılarında değişkenliğin %33,8’inin bağımsız değişken olan etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve

prosedür adaleti ile açıklandığı ifade edilebilir. Durbin-Watson katsayısının (1,943) 2'ye yakın olması değişkenler arasında bir otokolerasyon olmadığını göstermektedir.

Yine Tablo 18 incelendiğinde örgütsel güvenin boyutları olan; örgüte güven ($p=,000$) ve yöneticiye güven ($p=,000$) ile örgütsel kimlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunurken çalışma arkadaşlarına güven ($p=,761$) ile örgütsel kimlik arasında anlamsız bir ilişki bulunmuştur. R değerinin ,647 olması değişkenler arasında orta derecede bir ilişki olduğunu göstermektedir. R^2 değeri ,419 olarak hesaplanmıştır. Bu durum çalışanların örgütsel kimliğe ilişkin algılarında değişkenliğin %41,9'unun bağımsız değişken olan örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven ile açıklandığı ifade edilebilir. Durbin-Watson katsayısının (1,744) 2'ye yakın olması değişkenler arasında bir otokolerasyon olmadığını göstermektedir. Aynı analiz incelendiğinde örgütsel kimlik ile örgüte güven arasında ($p=,000$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. R değerinin ,610 olması değişkenler arasında yüksek derecede bir ilişki olduğunu göstermektedir. R^2 değeri ,373 olarak hesaplanmıştır. Bu durum çalışanların örgüte güvene ilişkin algılarında değişkenliğin %37,3'nün bağımsız değişken olan örgütsel kimlik ile açıklandığı ifade edilebilir. Durbin-Watson katsayısının (1,829) 2'ye yakın olması değişkenler arasında bir otokolerasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 18 incelendiğinde örgütsel kimlik ile çalışma arkadaşlarına güven ($p=,000$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki hesaplanmıştır. R değerinin ,359 olması değişkenler arasında orta derecede bir ilişki olduğunu göstermektedir. R^2 değeri ,129 olarak hesaplanmıştır. Bu durum çalışanların çalışma arkadaşlarına güvene ilişkin algılarında değişkenliğin %12,9'unun bağımsız değişken olan örgütsel kimlik ile açıklandığı ifade edilebilir. Durbin-Watson katsayısının (1,958) 2'ye yakın olması değişkenler arasında bir otokolerasyon olmadığını göstermektedir. Aynı analiz incelendiğinde örgütsel kimlik ile yöneticiye güven ($p=,000$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki hesaplanmıştır. R değerinin ,544 olması değişkenler arasında orta derecede bir ilişki olduğunu göstermektedir. R^2 değeri ,296 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda çalışanların yöneticiye güvene ilişkin algılarında değişkenliğin %29,6'sının bağımsız değişken olan örgütsel kimlik ile açıklandığı ifade edilebilir. Durbin-Watson katsayısının (2,031) 4'e yakın olması değişkenler arasında negatif otokolerasyon olduğunu göstermektedir.

Tablo 19'da yapılan regresyon analizleri ile test edilen hipotezlerin sonuçları özetlenmiştir.

Tablo 19. Araştırma Hipotezlerin Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H ₁ : Örgütsel adaletin örgütsel güven üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H _{1a} : Etkileşim adaletinin örgüte güven üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H _{1b} : Dağıtım adaletinin örgüte güven üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H _{1c} : Prosedür adaletinin örgüte güven üzerinde pozitif etkisi vardır.	Red
H _{1d} : Etkileşim adaletinin çalışma arkadaşlarına güven üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H _{1e} : Dağıtım adaletinin çalışma arkadaşlarına güven üzerinde pozitif etkisi vardır.	Red
H _{1f} : Prosedür adaletinin çalışma arkadaşlarına güven üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H _{1g} : Etkileşim adaletinin yöneticiye güven üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H _{1h} : Dağıtım adaletinin yöneticiye güven üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H _{1i} : Prosedür adaletinin yöneticiye güven üzerinde pozitif etkisi vardır.	Red
H ₂ : Örgütsel adaletin örgütsel kimlik üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H _{2a} : Etkileşim adaletinin örgütsel kimlik üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H _{2b} : Dağıtım adaletinin örgütsel kimlik üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H _{2c} : Prosedür adaletinin örgütsel kimlik üzerinde pozitif etkisi vardır.	Red
H ₃ : Örgütsel güvenin örgütsel kimlik üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H _{3a} : Örgüte güvenin örgütsel kimlik üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H _{3b} : Çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel kimlik üzerinde pozitif etkisi vardır.	Red
H _{3c} : Yöneticiye güvenin örgütsel kimlik üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H ₄ : Örgütsel kimliğin örgütsel güven üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H _{4a} : Örgütsel kimliğin örgüte güven üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H _{4b} : Örgütsel kimliğin çalışma arkadaşlarına güven üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H _{4c} : Örgütsel kimliğin yöneticiye güven üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul

SONUÇ

İstanbul ili otellerinde çalışanların örgütsel adalet algısının, örgütsel güven ve örgütsel kimlik üzerindeki etkisinin ortaya konulması ve değişkenlerin birbirleri üzerindeki ilişkisini belirlenmesi amacı ile yapılan bu araştırmaya ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Araştırmanın sonucunda; örgütsel adalet ile örgütsel kimlik değişkenlerinin birbirleri ile ilişkili olduğu, örgütsel adalet ile örgütsel güven ve örgütsel güven ile örgütsel kimlik değişkenlerinin birbirleri ile ilişkili olduğu görülmüştür. İlgili literatür incelendiğinde; örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişki, Nam (2008), Cüce (2012), Yavuz (2013), Polat ve Ceep (2008), Ateş (2015) ve Bozkurt (2015) çalışmaları ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Örgütsel adalet ile örgütsel kimlik arasındaki ilişki; Gülşen (2010) ve Şahin (2014) çalışmaları ile benzerlik gösterdiği, örgütsel güven ile örgütsel kimlik arasındaki ilişki; Kalemci Tüzün (2006) ve Uğurlu ve Arslan (2015) çalışmaları ile benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Örgütsel adalet boyutlarından etkileşim adaleti ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldığında; etkileşim adaleti ile çalışma arkadaşlarına güven, etkileşim adaleti ile dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ile örgütsel kimlik boyutları arasında orta düzey pozitif doğrusal ilişki görülürken, etkileşim adaleti ile prosedür adaleti, etkileşim adaleti ile yöneticiye güven ve etkileşim adaleti ile örgüte güven arasında yüksek düzey pozitif doğrusal ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre, işletmelerdeki yöneticilerin karar alma sürecindeki tutum ve davranışlarının çalışanlar üzerinde güven ve kimlik duyguları ile ilişkili olmakla beraber, çalışanların kazanımların dağıtılmasında ve kararların alınması sürecindeki adalet duygularının da güçlendiği söylenebilir. Yavuz (2013) çalışmasında benzer sonuç elde ederek etkileşim adaleti ile örgüte güven kavramlarının birbirleri ile ilişkili olduğunu saptamıştır.

Örgütsel adaletin boyutlarından dağıtım adaleti ile diğer değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde; dağıtım adaleti ile örgütsel kimlik, dağıtım adaleti ile çalışma arkadaşlarına güven arasında ilişki olduğu, dağıtım adaleti ile yöneticiye güven, dağıtım adaleti ile örgüte güven ve dağıtım adaleti ile prosedür adaleti arasında ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda örgütlerin kazanımları (ödül, ceza, ücret, terfi vb.) adil dağıtılması sonucunda çalışanların örgüte güven, yöneticilerine güven ve kimlik duygularının gelişmesinde etkili olacağı görülmektedir.

Örgütsel adaletin boyutlarından prosedür adaleti ile diğer değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde; prosedür adaleti ile örgütsel kimlik, prosedür adaleti ile çalışma arkadaşlarına güven, prosedür adaleti ile yöneticiye güven ve prosedür adaleti ile örgüte güven arasında ilişki olduğu görülmektedir. Örgütlerde alınan kararların çoğu çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır (kazanımların dağıtımı, alınan kararların çalışan üzerindeki etki, çalışanlar ile ilgili plan ve prosedürler vb.). Bu durumda, örgütlerin karar alma sürecindeki adalet anlayışı çalışanlar üzerinde olumlu güven ve kimlik duyguları şekillendirdiği görülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde; örgütsel adaletin boyutları ve örgütsel güven arasında ilişki olduğu Aktuğ (2016), İbrahimzade (2016), İşbaşı (2000) ve Kaya (2011), örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel kimlik arasında ilişki olduğu ise Şahin (2014) çalışmalarıyla benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Örgüte güven ile çalışma arkadaşlarına güven arasında ilişki olduğu, örgüte güven ile örgütsel kimlik ve örgüte güven ile yöneticiye güven arasında ilişki olduğu görülmektedir. Yine çalışma arkadaşlarına güven ile örgütsel kimlik arasında ilişki olduğu, çalışma arkadaşlarına güven ile yöneticiye güven ve yöneticiye güven ile örgütsel kimlik arasında ilişki olduğu görülmektedir. Bu durum, çalışanların örgüte olan güven inançlarının yöneticilerine ve örgütsel kimlik duyguları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Çelik (2015)'de çalışmasında, çalışanların yöneticilerine güven algısını anlamlı tespit etmiştir.

Örgütlerdeki adalet anlayışı (kazanımların adil dağıtımı, karar alma sürecindeki adil tutum ve davranışlar ve yöneticilerin karar alma sürecinde çalışanlara karşı adil davranışlar) çalışanların örgütteki güven ve kimlik duyguları üzerinde oldukça etkili olduğu görülmektedir. Bu durum, örgütlerin adil davranışları karşısında çalışanların güven ve kimlik duygularını güçlendirdiğini, adaletsiz durum karşısında ise güven ve kimlik duygularını zayıflattığını göstermektedir. Eroğlu (2014) çalışmasında bu sonuca paralel şekilde, güven duygusunun oluşumunda örgütlerin çalışanlarına karşı adil davranışlarının etkili olduğunu vurgulamıştır. Gülşen (2010) çalışmasında, çalışanların adalet algılarının artması ile beraber örgütsel kimliklenme duygularının da arttığını vurgulayarak bu sonuca benzer tespit elde etmiştir.

Çalışanların örgütsel güven inançlarının kazanılmasında örgütsel kimlik duygusunun etkili olduğu görülmektedir. Çalışanların güven duygusunu elde etmelerinde örgütün karakteristik özelliklerini, prosedürlerini ve yönetim biçimi gibi işletmenin kendisine has kimlik özelliklerini benimsemesi ile gerçekleştiği

görülmektedir. Kalemci Tüzün (2007) de örgütsel kimlik algısının örgütsel güven üzerinde belirleyici bir değişken olduğunu vurgulamıştır.

Örgütlerde kimlik duygusunun oluşmasında güven inancının etkili olduğu görülmektedir. Çalışanların örgütün kendisine has değer ve karakteristik özelliklerini benimsemesinde, örgütün çalışanlar üzerinde bıraktığı güven duygusu ile paralellik gösterdiği görülmektedir.

Örgütsel adaletin boyutları olan; etkileşim adaleti ve dağıtım adaletinin örgüte güven üzerinde etkili iken, prosedür adaletinin örgüte güven üzerindeki etkili olmadığı görülmektedir. Örgütlerde ücret, terfi, prim gibi kazanımların ve örgütte alınan kararların adil oluşu güven algısını önemli ölçüde etkilediği gibi örgüt içerisindeki çatışmayı da azami düzeye indirecektir. Prosedür adaletinin örgüte güven üzerinde etkili olmaması; çalışanların kararların aşamasındaki adaletten ziyade alınan kararların yani sonucun adil olup olmaması çalışanlar için önemli olduğu ifade edilebilir. Kerwin ve arkadaşları (2015) çalışmalarında, grup çatışmalarının azalmasında adalet algısının yönetilmesinin büyük katkı sağladığını vurgulamışlardır. Akyel (2014) çalışmasında güven algısının oluşmasında prosedür adalet uygulamalarının önemli ölçüde katkı sağladığını vurgulamıştır.

Örgütsel adaletin boyutları olan; etkileşim adaleti ve prosedür adaletinin çalışma arkadaşlarına güven üzerindeki etkili olduğu görülürken, dağıtım adaletinin çalışma arkadaşlarına güven üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiş. Örgütlerde, karar alma sürecindeki adil yaklaşımlar ile yine karar alma sürecinde yöneticilerin adil tutum ve davranışları çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratıp birbirlerine olan güven derecesini arttırdığı görülmektedir. Dağıtım adaletinin çalışma arkadaşlarına güven üzerinde etkili olmaması; çalışanların birbirlerine olan güven inancının, örgütün kazanımları dağıtma esnasındaki adalet anlayışından ziyade kendi aralarındaki tutum ve davranışlarla şekillendirdikleri ifade edilebilir.

Örgütsel adaletin boyutları olan; etkileşim adaleti ve dağıtım adaletinin yöneticiye güven üzerindeki etkili olduğu görülür iken, prosedür adaletinin yöneticiye güven üzerinde etkili olmadığı görülmektedir. Bu durumda kazanımların (ücret, terfi, primvb.) adil dağıtım ve karar alma sürecinde yöneticilerin adil tutum ve davranışlarının yöneticiye güven üzerinde oldukça etkili olduğu söylenebilir. Topaloğlu (2010) çalışmasında güven algısının oluşumunu, etik davranış ve adil tutumlar sonucunda ortaya çıktığını vurgulamıştır. Bu durum etkileşim adaleti ile güven arasındaki etki ile paralellik göstermektedir. Prosedür adaletinin yöneticiye güven

üzerindeki etkisinin olmaması, çalışanların son karar mekanizmasının yöneticilerin değil örgütün olması düşüncesinden geldiği ifade edilebilir.

Örgütsel adaletin boyutları; etkileşim adaleti ve dağıtım adaletinin örgütsel kimlik üzerinde etkili olduğu görülürken, prosedür adaletinin örgütsel kimlik üzerindeki etkili olmadığı görülmektedir. Buna göre, yöneticilerin karar alma sürecinde çalışanlara gösterdiği tutum ve davranışların adil olması ile kazanımların adil dağıtımı çalışanların örgütsel kimlik duygularını güçlendirdiği ifade edilebilir. Prosedür adaletinin örgütsel kimlik üzerindeki olumsuz etkisi çalışanların kimlik duygularının kararların alınma sürecindeki tutum ve davranışların adilliklerinden ziyade kararların sonucunun adil olmasını beklmelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Örgütsel güvenini boyutları olan; örgüte güven ve yöneticiye güvenin örgütsel kimlik üzerindeki etkili olduğu görülürken, çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel kimlik üzerinde etkili olmadığı görülmektedir. Çalışanların örgüte ve yönetilere olan güvenleri, örgütün plan, prosedür ve karakteristik özelliklerini benimsemeye önemli olduğu söylenebilir. Çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel kimlik üzerinde etkili olmayışı, çalışanların birbirlerine olan inançlarını örgütün tutum ve davranışlarıyla değil kendi aralarındaki tutum ve davranışlarla kıyaslayarak elde ettikleri ifade edilebilir.

Örgütsel kimliğin örgüte güven üzerinde etkili olduğu bulunmuş. Bu durum çalışanların örgüte güvene ilişkin algılarında örgütsel kimlik duygusunun etkili olduğunu ifade etmektedir. Uğurlu ve Arslan (2015) yaptıkları çalışmalarında bu sonuca benzer şekilde sonuç elde ederek; örgüt kimliğinin güven algısını açıkladığı gibi farklı öncellerinde örgütsel güveni açıkladığını saptamışlardır. Ayrıca örgütsel kimlik duygusunun çalışma arkadaşlarına güven üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Bu durum, çalışanların çalışma arkadaşlarına güvene ilişkin algılarında örgütsel kimliğin etkili olduğunu göstermektedir. Yine örgütsel kimlik algısının yöneticiye güven üzerinde etkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu bağlamda çalışanların yöneticiye güvene ilişkin algılarında örgütsel kimlik duygusunun etkili olduğunu ifade etmektedir.

Elde edilen sonuçlar ve ilgili literatür ışığında; adaletin kimlik ve güven algısı üzerinde etkili olduğu görünmektedir. Kazanımların adil dağıtılması, kararların adil alınması ve karar alma süreçlerinde adil davranışların sergilenmesi çalışanların örgütsel güven ve örgütsel kimlik algılarının gelişmesini sağladığı görülmektedir.

ÖNERİLER

Yapılan araştırma ve bu araştırma neticesinde elde edilen sonuç kapsamında araştırmacılara, otellere ve yöneticilere öneriler aşağıda geliştirilmiştir.

Araştırmacılara Öneriler

- Yapılan araştırmada literatürde otel işletmeleri bağlamında örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel kimlik değişkenlerinin bir arada yapıldığı çalışma olmadığı görülmüştür. Konaklama işletmeleri bağlamında araştırmanın benzerinin yapılması araştırma bulgularının genellemesini destekleyecektir.
- Örgütlerde insan kaynaklarının ön planda olması benzer çalışmaların daima ihtiyaç olmasını öngörecektir. Bu bağlamda örgütsel davranış bağlamında araştırmacıların çalışmalara devam etmesi önerilebilir.
- Örgütlerde adalet algısının diğer değişkenlerin oluşmasında temel yapı taşı olması, araştırmacıların adalet üzerinde çalışmalarının devamlılığını öngörecektir.
- Araştırma İstanbul ilinde bulunan çalışanlara uygulanmıştır. Farklı bölgelerde yapılması araştırmanın genellemesini sağlayacaktır.
- Adalet algısının sadece güven ve kimlik üzerinde değil birçok kavram üzerinde etkili olması nedeniyle araştırmacıların adalet kavramını diğer kavramlar üzerinden ele alması önerilebilir.

Oteller ve Yöneticilere Öneriler

Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda oteller ve yöneticiler için öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Örgütsel adaletin örgütsel güven ve örgütsel kimlik üzerinde etkili olduğu göz önünde bulundurulduğunda örgütlerin adil yaklaşımlarının çalışanlar üzerinde güven ve kimlik oluşumunu güçlendirdiği görülmektedir. Bu durum örgütlerin çalışanlar üzerinde adil davranışlar sergilemeleri gerekliliğini göstermektedir.
- Örgütlerde ödül ve ceza dağılımlarının adil yapılması çalışanların güven ve kimlik duyguları üzerinde olumlu etki yarattığı öngörülmüştür. Bu bağlamda örgütlerde dağıtımın adil yapılması örgütler için önerilebilir.
- Karar alma sürecinde yöneticilerin adil tutum ve davranışları çalışanların örgütsel kimlik ve yöneticiye güven duygularını güçlendirecektir.

- İşle ilgili kararların alınması sürecinde yöneticilerin çalışanlara karşı dürüst, saygılı ve ilgili davranması çalışanların örgüt ve yöneticilere karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemesini sağlayarak, örgüte ve yöneticiye karşı güven ve kimlik duygularını güçlendirecektir.
- Örgütlerde çalışanların örgüt ve yöneticilerine karşı duydukları güven derecesi örgütü benimseme ve kimlik duygularının güçlenmesinde etkili olacaktır.
- Çalışanların örgütsel güven inançlarındaki olumlu tutum, örgütsel kimlik duygularının gelişmesini sağlamaktadır. Bu durumda örgütün çalışanlar üzerinde güven duygusunu güçlü tutmaları önerilebilir.

Özetlenecek olursa hem örgüt hem de yöneticilerin çalışanlar üzerindeki olumlu veya olumsuz tutum ve davranışları veya adil veya adaletsiz tutum ve davranışları çalışanların da hem örgüte hem de yöneticilere karşı olumlu veya olumsuz tutum ve davranışlar sergilemelerine neden olacaktır. Bu bağlamda bir örgütte ve örgüt içerisindeki yöneticilerde adalet ve olumlu tutum ve davranış var ise çalışanların da örgüte ve yöneticilere karşı olumlu tutum ve davranış içerisinde olacağı kaçınılmazdır. Aksi durumlarda çalışanların örgüt ve yöneticilere karşı olumsuz tutum ve davranış sergileyeceği de kaçınılmaz olup örgütün amaçlarına ulaşmada ve fayda elde etmede oldukça zarar göreceği görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abbasoğlu, Ş. (2015) “İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi Örneği” (Yüksek Lisans Tezi) Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara
- Adams, J.S. (1965) “Inequity in Social Change” Behavioral Research Service General Electric Company Crotonville, New York s.267-299
- Akatay, A. (2009) “Çalışanların Örgütsel Kimlik Algılarının Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi” Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi S:16 s.299-315
- Akbaş, T.T. (2010) “Örgütsel Etik İkliminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma” KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12(19) s.121-137
- Akbaş, T.T. (2011) “Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma” Yönetim Bilimleri Dergisi 9: 1 s.57-81
- Akgüney, E. (2014) “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul
- Aktuğ, M. (2016) “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi” (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul
- Akyel, Y. (2014) “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi” (Doktora Tezi) Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara
- Alpar, R. (2017) Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler, 5. Baskı Detay Yayıncılık: Ankara
- Altıntaş, F. Ç. (2007) “Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (2) s.151-168

- Amon, F.S. (2004) "Organizational Change Communication, Identity, Image and Culture: The Case of Care International" (Yüksek Lisans Tezi) University of Florida
- Apulgan, O. (1996) İşletme Bilimine Giriş, Derya Kitapevi, Trabzon
- Arslan, Y. (2009) "Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi" (Yüksek Lisans Tezi) Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze
- Arslantaş, M. (2015) "İlkokullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ve Örgütsel Kimlik Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi" (Yüksek Lisans Tezi) Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı, Gaziantep
- Ashforth, B.E. Mael, F. (1989) "Social Identity Theory and The Organization" The Academy of Management Review S:14 C:1 s.20-39
- Asunakutlu, T. (2002) "Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme" Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi S:9 s.1-13
- Atei, M.F. (2015) "Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü" İşletme Araştırmaları Dergisi 7/3 ss.75-95
- Aydın, İ. (2010) Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik, 4. Baskı, Pegem Akademi: Ankara
- Bal, M. (2012) "Çalışan Personelin Kurumsal İmaj Oluşumuna Etkisi" Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S:1 C: 2 s.219-241
- Barling, J. Michelle, P. (1993) "Interactional, Formal and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study" The Journal of Psychology, 127(6) s.649-656
- Baş, G. Şentürk, C. (2011) "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları" Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi C:17 S: 1 ss.29-62
- Bayram, N. (2009) Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi, Ezgi Kitabevi: İstanbul
- Bektaş, F. (2010) "Örgütsel İmaj ve Örgüt Kültürü: Öğretmen Adayı Örneğinde Nedensel Bir araştırma" Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi C:1 s.5-18
- Beugr, C. D. (2002) "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective" The International Journal of Human Resource Management, 13 (7)
- Bies, R.J. (2015) "Interactional Justice: Looking Backward and Looking Forward" Oxford Handbook of Justice in Work Organizations s.89-107

- Bilgin, N. (2013) Tarih ve Kolektif Bellek, Bağlam Yayıncılık, Ankara
- Blader, S.L. Tyler, T.R. “What Constitues Fairness in Work Settings? A Four-Component Model of Prpcedural Justice” Human Resource Managament Review S:13, s.107-126
- Bolat, O.İ Bolat, T. Seymen, O. (2009) “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi” Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi C:12 S: 21 s.215-239
- Bozkurt, E. (2015) “Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinisizm Arasındaki İlişki” (Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir
- Brockner, J. Siegel, P.A. Daly, J.P. Tyler, T. Martin, C. (1997) “When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability” Administrative Science Quarterly S:42 N:3 s.558-583
- Brower, H. H. Lester, S.W. Korsgaard, M.A. Dineen B.R. (2009) “A Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Undertanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes” Journal of Managament V:35 N:2 s.327-347
- Budak, G. Tolay, E. Sezgin, O.B. Arpacı, Ç. Aksu, G. (2018) Örgütsel Adalet, Nobel Yayıncılık: Ankara
- Bülbül, A. (2010) “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma” (Yüksek Lisans Tezi) Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne
- Büte, M. (2011) “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C:25, S:1 s.171-192
- Büyüköztürk, Ş. (2018) Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, 24. Baskı Pegem Akademi: Ankara
- Campbell, L. Finch, E. (2004) “Customer Satisfaction and Organizational Justice” Facilities, 22(7/8) s.178-189
- Cangöz, B. (2005) “Geçmişten Günümüze Belleği Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlara Kısa Bir Bakış” Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi S:1 C:22 s.51-62
- Celep, E. (2011) “İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Tüketicilerin Satın Alma Davranışlarına Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir

- Uygulama” Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi
S: 22 C: 11 s. 467-486
- Cerit, Y. (2006) “Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Üniversitenin Örgütsel İmaj Düzeyine İlişkin Algıları” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi S:47 s.343-365
- Charas-Cohen, Y. Spector, P.E. (2001) “The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis” Organizational Behavior and Human Decision Processes, C: 86, S: 2 ss.278-321
- Chiaburu, D.S. Marinova, S.V. Lim, A.S. (2007) “Helping and Proactive Extra-Role Behaviors: The Influence of Motives, Goal Orientation and Social Context” Personality and Individual Differences (43) s.2282-2293
- Cihangiroğlu, N. Yılmaz, A. (2010) “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel İçin Önemi” Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13(19) s.195-213
- Colquitt, J. A. (2012) “Organizational Justice” The Oxford Handbook of Organizational Psychology C:1 s. 526-547, New York: Oxford University Press
- Colquitt, J.A. (2001) “On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure” Journal of Applied Psychology S:3 C: 86 s.386-400
- Colquitt, J.A. Conlon, D.E. Wesson, M.J. Porter, C.O. Ng, K.Y. (2001) “Justice at The Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research” Journal of Applied Psychology 86(3) s.425-445
- Constand D. B. Robert A. B. (2001) “Perceptions of Systemic Justice: The Effect of Distributive, Procedural and Interactional Justice” Journal of Applied Social Psychology, Cilt:31, s.2-324
- Cook, J. Wall, T. (1980) “New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment” Journal of Accupational Psychology 53 s.39-52
- Corley, K.G. (2004) “Defined By Our Strategy or Our Culture: Hierarchical Differences in Perception Of Organizational Identity and Change” Human Relations, 57/9 s.1145-1177
- Cropanzano, R. Bowen, D.E. Gilliland, S.W. (2007) “The Managment of Organizational Justice” Academy of Management Perspective, S:21, C:4 s.34-49
- Cropanzano, R. Wright, T.A. (2003) “Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms” Human Resource Managment Review, S:13, s.7-39

- Cüce, H. (2012) “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Yöneticilere Duyulan Güvenin Aracı Etkisi” (Yüksek Lisans Tezi) Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim Dalı, Ankara
- Çakınberk, A. Derin, N. Demirel, E.T. (2011) “Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği” İşletme Araştırmaları Dergisi 3/1 s.89-121
- Çakır Yıldız, N. Güneş, M.Ş. (2017) “Örgütsel Stresin, Örgütsel Stres ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Eczane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, 1 (1) s.45-66
- Çakır, Ö. (2002) Profesyonel Yaşamda Kişisel İmaj ve Sosyal Yaşam Etiketi, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul
- Çakmak, Ö. (2005) “Performans Değerlendirme Seminerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması” (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Çelik, F. (2015) “Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Resmi-Özel Öğretim Kurumlarında Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul
- Çetin, S.A. (2009) “Otel İşletmelerindeki İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Afyonkarahisar’daki 4 ve 5 Yıldızlı Termal Otellerde Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi) Dumlupınar Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Kütahya
- Çetinkaya, M. Çimenci, S. (2014) “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması” Yönetim Bilimleri Dergisi C:12 S:23 s.237-278
- Çiftçi, K. (2007) “Tarih, Kimlik ve Türkiye’nin Belleğinin Dış Politikası” Akademik İncelemeler, S:1, C: 2 s.97-131
- Çobanoğlu, F. (2008) “İlköğretim Okullarında Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Etkililik (Denizli İli Örneği)” (Doktora Tezi) Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara
- Çolak, M. Erdost, H. E. (2004) “Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research” Hacattepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 22, Sayı: 2, s.51-84
- Dar, O.L. (2010) “Trust In Co-Workers and Employee Behaviours Work” International Review of Business Research Papers N:1 C:6 s.194-204

- Demir, H. (2010) Liderliğin Felsefesi, Çıra Yayıncılık, İstanbul
- Demircan, N. Ceylan, A. (2003) “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”
Yönetim ve Ekonomi Dergisi C:10 S:2 s.139-150
- Demirdağ, Ş.A. (2015) “Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara
- Depeli, G. (2011) “Kültürel Bellek: Hatırlayış ve Unutuş” Hacettepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Hafıza Çalıştayı
- Derrida, J. (1992) “The Other Heading: Reflections on Today’s Europe” Bloomington: Indiana University Press
- Dia, L. Xie, H. (2016) “Review and Prospect on Interactional Justice” Open Journal of Social Sciences, 4 (01) s.55-61
- Dinç, S. (2007) “Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü” (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara
- Dirks, K.T. Ferrin, D.L. (2001) “The Role of Trust in Organizational Settings” Organizational Science 12(4) s.450-467
- Dukerich, J.M. Golden, B.R. Shortell, S.M. (2002) “Beauty Is in The Eye of The Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians” Administrative Science Quarterly 47 s.507-533
- Dutton J.E. Dukerich J.M. Harquail, C.V. (1994) “Organizational Images and Membership Commitment” Administrative Science Quarterly, 34 s.239-263
- Dutton, J.E. Dukerich, J.M. (1991) “Keeping An Eye On The Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation” Academy of Management C:34 S:3 s.517-554
- Eğilmez, G. (2011) “Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma” (Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara
- Eker, G. (2006) “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri” (Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İzmir

- Eltan, C. (2013) “Etik, İş Etiği ve Sağlık Hizmetlerinde Etik (Çivril Devlet Hastanesinde Sağlık Personelinde İş Etiği Algısı)” (Yüksek Lisans Tezi) Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul
- Erdoğan, İ. (1991) İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul
- Ergeneli, A. (1995) “Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim ile İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama” Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi S:1, C: 50 s.187-199
- Eroğlu, Ş.G. (2014) “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri” Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi C:1 S:1 ss.53-66
- Fırat, S. (2003) “Çevre Etiği Kavramı Üzerine Yeniden Düşünmek” Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt:58, Sayı: 3, s.105-144
- Genç, N. Halis, M. (2006) Kalite Liderliği, Timaş Yayınları, İstanbul
- Gilliand, S. (2008) “The Tails of Justice: A Critical Examination of the Dimensionality of Organizational Justice Constructs” Human Resource Management Review, S:18, s.271-281
- Gilliland, S.W. (1993) “The Perceived Fairness of Slection System: An Organizational justice Perspective” Academy of Managament Review, 18(4) s.694-734
- Gioia, D.A. Thomas, J.B. (1996) “Identity, Image and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia” Administrative Science Quarterly S:3 C: 41 s.370-403
- Greenberg, J. (1987) “A Taxonomy of Organizational Justice Theories” Journal of Managment, Cilt:12, Sayı:1 s.9-22
- Greenberg, J. Bies, R. (1990) “Establishing The Role of Empirical Studies of Organizational Justice In Philosophical Inquiries Into Business Ethisch” Journal of Business Ethich, C:11, S: 5-6, s. 433-444
- Gülşen, M.U. (2010) “Örgütsel Adalet ve Kimliklenme” (Yüksek Lisans Tezi) Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze
- Gümüş, M. Öksüz, B. (2009) Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi, Nobel Yayın, Ankara
- Gürboyoğlu, J. (2009) “Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri (Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir

- Güriz, A. (1994) “Adalet Kavramının Belirsizliği” Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara
- Güvenç, B. (2005) Türk Kimliği Kültür Tarihinin Kaynakları, Remzi Kitapevi, İstanbul
- Halis, M. (2019) Güven Yönetimi, Umuttepe Yayınları, Kocaeli
- Hall, D.T. Schneider, B. Nygren, H.T. (1970) “Personal Factors in Organizational Identification” Administrative Science Quarterly, 15, s.176-190
- Haslam, S.A. Postmes, T. Ellemers, N. (2003) “More Than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible” British Journal of Management S:14 s.357-369
- Hatch, M. J. Schultz, M. (1997) “Relations Between Organizational Culture, Identity And Image” European Journal of Marketing, 31, 5/6 s.356-365
- Hatch, M. Schultz, M (2002) “The Dynamics of Organizational Identity” Human Relations 55(8) s.989-1018
- Hepkon, Z. (2003) “Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması” İstanbul Ticaret Odası Dergisi, S:4 s.175-211
- Hogg, M.A. Terry, D.J. (2000) “Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts” The Academy of Management Review, S:25 N:1 s.121-140
- Hoxha, S. (2010) “Algılanan Örgütsel Adaletin Performansa Etkisi: Ruhsal Sağlığın Rolü; Sağlık Çalışanları ile Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi) Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kayseri
- Irak, D. U. (2004) “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu” Türk Psikoloji Yazıları Cilt:7 Sayı:13, s.25-43
- İbicioğlu, H. Avcı, U. (2003) “Turizm İşletmelerinde Kurumsal İmajı Oluşturan Faktörlere ve Kurumsal İletişimin Rolüne Yönelik İnceleme” S:2 C: 8 s.23-41
- İbrahimzade, Y.Y. (2016) “Algılanan Örgütsel Adaletin, Güven İle Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulaması” (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- İçerli, L. (2010) “Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler” (Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir
- İnanç, H. (2005) AB’ye Entegrasyon Sürecinde Türkiye’nin Kimlik Problemleri, Adres Yayınları, Ankara
- İnce, G.B (2010) “Medya ve Toplumsal Hafıza” Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Kültür ve İletişim Dergisi 13(1) s.9-30

- İpek, C. Saklı, A.R. (2012) “Çay Sektöründeki Kamu Çalışanlarının Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algıları” Ege Akademik Bakış Dergisi, S: 2 C: 12 s.251-266
- İslamoğlu, G. Birsell, M. Börü, D. (2007) Kurum İçinde Güven, İnkılap Kitapevi, İstanbul
- İslamoğlu, H. Alınayık, Ü. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 4. Baskı Beta: İstanbul
- İşbaşı, J. (2000) “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Sektöründe Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi) Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Antalya
- İşbaşı, J.Ö. (2001) “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü” Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, S.51-73
- İşcan, Ö. F. (2005) “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi” Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi Cilt:60/1 s.149-171
- İşcan, Ö. F. Naktiyok A. (2004) “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları” Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, Cil:59(1), s.181-201
- İyigün, Ö. (2012) “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım” İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı: 21, s.49-64
- İzveren, A. (1980) “Toplumsal Törebilim (Sosyal Ahlak)” Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Ankara
- Jones, G.R. George, J.M. (1998) “The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork” The Academy of Management S:3 C: 23 s.531-546
- Kalaycı, Ş. (2014) SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 6. Baskı Asil Yayın: Ankara
- Kalemci Tüzün, İ. (2006) “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma” (Doktora Tezi) Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara
- Karaeminoğulları A. (2006) “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir

- Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Karaman, A. Aylan, S. (2012) “Örgütsel Vatandaşlık” Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi C: 2 S: 1 s.35-48
- Kaya, E. (2011) “Hemşirelerin Yöneticilere Duydukları Güven ve Örgütsel Adaletin Motivasyon Düzeylerine Etkisi (Yüksek Lisans Tezi) Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Kaya, İ. (2017) “Örgütsel Prestij, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Vatandaşlık Kavramları Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması” (Yüksek Lisans Tezi) Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş
- Kazoles, D. Kim, Y. Moffitt, M.A. (2001) “Institutional Image: A Case Study” International Journal, S: 6 C: 4 s.205-216
- Keleş, Y. (2014) “Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” (Doktora Tezi) Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Kerwin, S. Jordan, J.S. Turner, B.A. (2015) “Organizational Justice and Conflict: Do Perceptions of Fairness Influence Disagreement” Sport Management Review 18 ss.384-395
- Keser, A. Yılmaz, G. Yürür, S. (2012) Çalışma Yaşamında Davranış, 2. Baskı Umuttepe Yayın, Kocaeli
- Kılıçaslan, S. (2010) “Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım” (Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir
- Kırkbeşoğlu, E. Tüzün İ.K. (2009) “Bireycilik-Toplulukçuluk İkileminde Mesleki Özdeşleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Ayrımı” Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi C:1 S:1 s.1-8
- Kocaman, S. Kocaman, S. Çakır, N. (2012) “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Çatışma Üzerine Etkileri” Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi S: 28 s.167-183
- Koç, H. Yazıcıoğlu, İ. (2011) “Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması” Doğu Üniversitesi Dergisi 12(1) s.46-57

- Kozak, M. (2015) Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri, 2. Baskı
Detay Yayıncılık: Ankara
- Küçükaltan, D. Tükeltürk, Ş. Gürkan, G. (2015) Örgütsel Davranışta Güncel Konular,
Detay Yayıncılık: Ankara
- Leventhal, G. S. (1980) “What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches
to The Study of Fairness in Social Relationship” Social Exchange: Advances in
Theory and Research, s.27-55
- Mackenzie, S.B. Podsakoff P.M. Fetter, R. (1993) “The Impact of Organizational
Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance” Journal of
Marketing, C: 57 S: 1 s.70-80
- Mael, F. Ashforth, B. (1992) “Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The
Reformulated Model Of Organizational Identification” Journal Of
Organizational Behavior S:13 s.103-123
- Mayer, R.C. Davis, H.H. Schoorman, F.D. (1995) “An Integrative Model of
Organizational Trust” The Academy of Management Review S:3 C:20 s.709-
734
- Mcallister D.J. (1995) “Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for
Interpersonal Cooperation in Organizations” The Academy of Management
Journal V:38 N:1 s.24-59
- McKnight D.H. Cummings, L.L. Chervany, N.L. (1998) “Initial Trust in New
Organizational Relationships” The Academy of Managment Review N:3 C:23
s.473-490
- Mishra, A.K. (1996) “Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust”
Roderick Kramer ve Tom Tyler (Edit), Trust in Organizations, Thousand Oaks,
California
- Mishra, J. Morrissey, M.A. (1990) “Trust in Employee/Employer Relationships: A
Survey of West Michigan Managers” Public Personnel Management C:19 S:4
s.443-485
- Moizer, P. Benau, M.A.G. Humphrey, C. Martinez, A.V (2004) “The Corporate Image
of Auditors in a Developing Audit Market Within The EU: The Case od Spain”
European Accounting Review 13 (3) s.561-582
- Moorman, R. H. (1991) “Relationship Betwen Organizational Justice and
Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence
Emloyee Citizenship” Journal of Applied Psychology, C:76 s.845-855

- Morrison, E.W. Robinson, S.L. (1997) "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops" *The Academy of Management Review* S:1 C:22 s.226-256
- Nakip, M. (2005) *Pazarlama Araştırmalarına Giriş (SPSS Destekli)*, Seçkin Yayıncılık: Ankara
- Nam, D. (2008) "Güven ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışına Etkisi: Arma Filtre San. Ve Tic. A.Ş. Örneği" (Yüksek Lisans Tezi) Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Organ, D.W. (1997) "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time" *Human Performance* 10(2) s.85-97
- Özkalp, E. Kirel, Ç. (2010) *Örgütsel Davranış*, 4. Baskı, Ekin Yayıncılık, Bursa
- Özkalp, Ö. Kirel, Ç. (2016) *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayınevi: Bursa
- Özkan, O.S (2012) "Örgütsel Güven ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kocaeli Emniyet Müdürlüğü Örneği" (Yüksek Lisans Tezi) Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yalova
- Özler, D. (2012) *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, 2. Baskı, Ekin Basım, Bursa
- Özmen, Ö. Timurcanday, Ö. Arbak, Y. Özer, P.S. (2005) "Değerler ve Adalet" 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul, s.161-166
- Perry, R.W. Mankin, L.D. (2007) "Organizational Trust, Trust In The Chief Executive and Work Satisfaction" *Public Personal Management* C:36 S: 2 s.165-179
- Pieper, A. (1994) *Etiğe Giriş*, 3. Basımdan Çev. (Veysel Atayman, Gönül Sezer), Ayrıntı Yayınları: İstanbul
- Pillai, R. Schriesheim, C.B. Williams E.S. (1999) "Fairness Perceptions and Trust as Mediators For Transformational and Transactional Leadership, A Two-Sample Study" *Journal of Management* C:25 s. 897-933
- Polat, M. Meydan, C.H. (2010) "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" *Savunma Bilimleri Dergisi* C:9 S: 1 s.145-172
- Polat, S. (2009) *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven*, Pegem Akademi, Ankara
- Polat, S. Ceep, C. (2008) "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları" *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Bahar, Sayı: 54, s. 307-331

- Posdakoff, P.M. Mackenzie S.B. (1994) "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness" *Journal of Marketing Research* S: 31 s.351-363
- Poyraz, K. Kara, H. Çetin, S. A. (2009) "Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma" *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 9, s. 71-91
- Ravasi, D. Van Rekom, J. (2003) "Key Issues In Organizational Identity And Identification Theory" *Corporate Reputation Review*, 6,2 s.118-132
- Rawls, J. (2018) *Bir Adalet Teorisi*, 2. Basımdan Çev. Vedat Ahsen Coşar, Phoenix Yayın Evi, Ankara
- Sabuncuoğlu, Z. Gümüş, M. (2016) *Örgütsel İletişim*, Aktüel Yayınları, Bursa
- Sabuncuoğlu, Z. Tüz Vergiliel, M. (2016) *Örgütsel Davranış*, 6. Baskı, Alfa Aktüel Yayınları: Bursa
- Sağlam Arı, G. (2003) "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?" *Gazi Üniversitesi TTEF Dergisi*, 2 s.1-25
- Sarı, Ç. (2011) "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı, İstanbul
- Sarıbay, A. Y. (1992) *Siyasal Sosyoloji*, Gündoğan Yayınları, Ankara
- Sashkin, M. Williams, R.L. (1990) "Does Fairness Make a Difference?" *Organizational Dynamics*, 19(2) s.56-71
- Saunders, M. Ve Thornhill, A. (2003) "Organizational Justice, Trust and the Management of Change" *Personal Review*, Vol:32(3), s.360-375
- Schoorman, F.D. Mayer, R.C. Davis, J.H. (2007) "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future" *The Academy of Management Review* S:2 C:32 s.344-354
- Scott, S.G. Lane, V.R. (2000) "A Stakeholder Approach to Organizational Identity" *The Academy of Management Review* S:1 C:25 s.43-62
- Serinkan, C. Erdiş, Y. (2014) *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, Nobel Yayıncılık: Ankara
- Serper, Ö. (1996) *Uygulamalı İstatistik*, Seçkin Yayıncılık: Ankara
- Sipahi, B. Yurtkoru, S. Çinko, M. (2006) *Sosyal Bilimlerde SPSS Veri Analizi*, Beta Yayın: İstanbul
- Smith, C. Organ, D.W. Near, J.P. (1983) "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents" *Journal of Applied Psychology*, 68(4) s.653-663

- Sökmen, A. (2013) Örgütsel Davranış, Detay Yayıncılık, Ankara
- Söyük, S. (2007) “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma” (Doktora Tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul
- Ş, Ö. (2014) “Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Kimlik, Örgütsel İmaj Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi” (Doktora Tezi) Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Elazığ
- Şahin, E. (2014) “Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Kimlik, Örgütsel İmaj, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Adalet (Bursa Örneği)” (Doktora Tezi) Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir
- Şahin, R. Kavas, E. (2016) “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği” Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi Cilt:7 Sayı:14 s.119-140
- Taslak, S. Akın, M. (2005) “Örgüt İmajı Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma: Yozgat İli Emniyet Müdürlüğü Örneği” Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi S:19 s.263-294
- Tekinalp, Ş. (2005) “Küreselleşen Dünyanın Bunalımı: Çokkültürlülük” Journal of İstanbul Kültür University, 1 s.75-87
- Tengilimoğlu, D. Öztürk, Y. (2008) İşletmelerde Halka İlişkiler, 2. Baskı Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Tepper, B.J. Duffy, M.K. Henle, C.A. Lambert, L.S. (2006) “Procedural Injustice, Victim Precipitation and Abusive Supervision” Personnel Psychology, 59(1) s.1001-123
- Terekli, G. (2010) “Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi) Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Terzi, A.R. (2016) Örgüt Kültürünü Değiştirmek, Detay Yayıncılık, Ankara
- Titrek, O. (2009) “Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi” Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Sayı: 2, Cilt: 6, s. 551-573
- Titrek, O. Bayrakçı, M. Zafer, D. (2009) “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri” Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi S: 17 s.87-107

- Tokgöz, E. Seymen, O. (2013) “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma” Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi C: 10 S: 39(19) s.61-76
- Topaloğlu, I.G. (2010) “İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi” (Yüksek Lisans Tezi) Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara
- Toplu, D. (2010) “Örgütsel Adaletin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul
- Tuna, M. Tuna, A. (2007) Kurumsal Kimlik Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara
- Turunç, Ö. Çelik, M. (2010) “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi” Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi C: 17 S: 2 s.183-206
- Tutar, H. (2016) Örgütsel Davranış, Detay Yayıncılık: Ankara
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (1982)
- Tüzün Kalemci, İ (2007) “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri” Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi, 13 s.93-118
- Tüzün, İ.K Çağlar, İ. (2008) “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi” E Journal of Yaşar ÜniversitesiS:2, C:9 s.1011-1027
- Uğurlu, C.T. Erslan, C. (2015) “Öğretmenlerin Örgütsel Kimlik ve Okula Güven Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” İlköğretim Online 14(1) ss.72-85
- Uğurlu, Ö. (2008) “Halkla İlişkilere Algı Çerçevesinden Bakış” İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 32, s.145-165
- Uğurluoğlu, Ö. Çelik, Y. (2009) “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri” Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, S:2 C: 12 s.121-156
- Ural, A. Kılıç, İ. (2006) Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi, 2. Baskı Detay Yayıncılık: Ankara
- Vigoda, E. Ben, E. (2004) “Bright Shining Stars: The Mediating Effect of Organizational Image on The Relationship Between Work Varianles and Army Officers’ Intentions to Leave The Service For A Job in High-Tech Indutry” Public Personnel Management S:33 C:2 s.201-223
- Vural, B.A. Coşkun, G. (2007) Örgüt Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

- 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* V:23 N:3 s.513-530
- Witting, M. (2006) “Relations Between Organizational Identity, Identification and Organizational Objectives: An Empirical Study in Municipalities”
- Yavuz, E. (2010) “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması” *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 11(2) s.302-312
- Yavuz, H. (2013) “Çalışanların Örgütsel Adalet Boyutlarına İlişkin Algıları ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki: Isparta İlinde Görevli Hemşireler Üzerine Bir Araştırma” (Doktora Tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta
- Yayınoğlu, P.E. Susar, A.F. (2008) *Kent, Görsel Kimlik ve İletişim*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli
- Yeşiltaş, M. Keleş, Y. (2009) “İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi* 11(2) s.17-40
- Yıldırım, E. Bayraktaroğlu, S. Coşkun, R. Altunışık, R. (2000) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Üniversitesi Yayın: Adapazarı
- Yıldırım, F. (2007) “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi” *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 62-1 ss. 253-278
- Yıldırım, G. (2013) “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Bireysel ve Kurumsal Performansa Etkisi: Sigorta Şirketlerine Yönelik Bir Uygulama” (Doktora Tezi) Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul
- Yılmaz, A.C. (2017) “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Aile İşletmesinde Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi) Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim Dalı, Edirne
- Yılmaz, H. (2011) *Güçlendirici Liderlik*, Beta Yayıncılık, İstanbul
- Yılmaz, K. (2009) “Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C:15 S: 59 s.471-490

- Yörgüç, P. (2016) “Örgütsel Kimlik-Kolektif Bellek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” (Yüksek Lisans Tezi) Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Ana Bilim Dalı
- Yüksel, İ.G (2018) “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri Örneklemine İncelenmesi” (Yüksek Lisans Tezi) Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Yüksel, M. (2015) “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi) Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Samsun
- Yürür, S. Demir, K. (2011) “Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C:16 S:3 ss.311-335
- Yürür, Ş. (2005) “Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama” (Doktora Tezi) Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Uludağ
- Zaheer, A. Mcevily, B. Perrone, V. (1998) “Does Trust Matter? Exploring The Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance” Organizational Science C:9 S:2 s.141-159

İnternet Kaynakları

www.akademik.edu.edu.tr/bolum/fef/psikoloji/webfolders/topics/6ALGILAMA1.pdf

(09.10.2018)

www.felsefe.gen.tr/felsefeye_giris/felsefede_tutarlılugin_onemi_nedir.asp

(11.10.2018)

www.tdk.gov.tr (11.10.2018)

https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/21984/mod_resource/content/1/Meslek%20Etiği%201.%20Hafta.pdf (12.10.2018)

www.dicle.edu.tr/Contents/25f48146-a4d4-4178-81ff-b247699889ed.pdf (16.10.2018)

EKLER

EK-1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu “Otel İşletmelerinde Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi” adlı yüksek lisans tez çalışmasının verileri için düzenlenmiştir. İfadelere ilişkin görüşlerinizi belirterek ilgili seçeneği işaretlemeniz istenmektedir. Araştırmada elde edilen veriler topluca değerlendirilecek olup isim ve kurun belirtmeniz gerekmemektedir. Sorulara içtenlikle cevap vermenizi rica eder, katkılarınız için teşekkür ederiz.

Ali BOZBEY

İletişim: 0544 451 35 45

e-mail: ali_bozbey@hotmail.com

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek

Yaşınız.....

İşletmede Çalışma Süreniz(Yıl).....

Sektörde Çalışma Süreniz (Yıl).....

Medeni Durumunuz () Bekâr () Evli

Eğitim Durumunuz: () İlköğretim () Lise () Önlisans

() Lisans () Lisansüstü

Aşağıdaki ifadelerle ilişkin görüşlerinizi yandaki kutucuklara katılma derecenize göre işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Çalışma programım adildir.					
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3	İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.					
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7	Yöneticiler, iş ile ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
8	Yöneticiler iş ile ilgili kararları vermeden önce doğru/eksiksiz bilgi toplarlar.					
9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar/istendiğinde ek bilgiler verirler.					
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana ilgili davranırlar.					

13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar.					
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüstler.					
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
17	Yöneticilerim işimle ilgili alınan/alınacak kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.					
18	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.					
21	İşle ilgili yeterli seviyede bilgi ve beceri sahibi olduğu konusunda yöneticime güveniyorum.					
22	İşle ilgili doğru kararlar alacağı konusunda yöneticime güveniyorum.					
23	İşle ilgili görevlerini tam olarak yerine getirme konusunda yöneticime güveniyorum.					
24	Verdiği sözleri yerine getirme konusunda yöneticime güveniyorum.					
25	Yöneticimin söyledikleri ile yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.					
26	Çalışanlar tarafından yardıma ihtiyaç duyulduğunda, yöneticim destekleyici ve yardımseverdir.					
27	Herhangi bir konuda yöneticimin bana söylediklerinin doğru olduğuna güveniyorum.					
28	İşimle ilgili konuları yöneticime rahatlıkla söyleyebiliyorum.					
29	Yöneticimin işleri, sorunsuzca ve kolayca yapabileceğine güveniyorum.					
30	Yöneticim, işle ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.					
31	İşle ilgili herhangi bir sorunla karşılaştığımda, diğer çalışma arkadaşlarıma bana yardım edeceğine inanıyorum.					
32	İşlerini en iyi şekilde yaptıkları/yapacakları konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum.					
33	Çalışma arkadaşlarım, yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.					
34	Dikkat isteyen işlerde, işimi zorlaştırmayacakları konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum.					
35	İşinde uzman olma konusunda çalışma arkadaşlarıma güveniyorum.					
36	Çalıştığım şirket bana her zaman adil davranıyor.					
37	Çalıştığım şirket, verdiği vaatleri her zaman yerine getiriyor.					
38	Çalıştığım şirket, ihtiyacım olduğunda bana her zaman destek oluyor.					
39	Çalışanlara karşı dürüst olduğu konusunda, çalıştığım şirkete güveniyorum.					
40	İşimi iyi yaptığım takdirde, şirket beni ödüllendiriyor ve bana destek oluyor.					
41	Çalıştığım şirket, sorunlarımla ilgileniyor.					
42	Çalıştığım şirketin çalışanlarla ilgili politikalarına güveniyorum.					
43	Birisi şirketimi eleştirdiğinde, kişisel bir aşağılama hissedirim.					
44	Başkalarının şirketim hakkında ne düşündükleri ile çok ilgilenirim.					
45	Bu şirket hakkında konuşurken “onlar” diye konuşmaktan ziyade “biz” diye konuşurum.					
46	Bu şirketin başarıları benim başarılarımdır.					
47	Birileri bu şirketi övdüğü zaman bunu kendime yapılmış bir övgü olarak hissedirim.					
48	Medyada bu şirketi eleştiren hikaye olursa utanırım.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Ali BOZBEY
Uyruğu : T.C
Doğum Yeri ve Tarihi : Mardin / 1987
Telefon : +90(544) 451 35 45
e-mail : ali_bozbey@hotmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

2017 – 2019: Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği
Anabilim Dalı

(Tezli Yüksek Lisans)

2005 – 2010: Tokat Gazi Osman Paşa Üniversitesi Zile Dinçerler Tur. İşl. Ve
Otelcilik

(Lisans)

2001 – 2004: Mardin Lisesi

(Lise)