



**T.C.**  
**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİNDE**  
**ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİNİN ROLÜ: NEVŞEHİR**  
**İLİNDEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR**  
**ARAŞTIRMA**

**Doktora Tezi**

**Ebru Kemer**

**Danışman**  
**Prof.Dr. Zeynep ASLAN**

**NEVŞEHİR**  
**Nisan 2017**



**T.C.**  
**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİNDE**  
**ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİNİN ROLÜ: NEVŞEHİR**  
**İLİNDEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR**  
**ARAŞTIRMA**

**Doktora Tezi**

**Ebru Kemer**

**Danışman**  
**Prof.Dr. Zeynep ASLAN**

**NEVŞEHİR**  
**Nisan 2017**

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

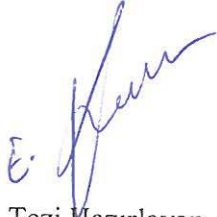
Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Ebru KEMER



“Örgütsel Adaletin Örgüt Sağlığına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Nevşehir İlindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı Doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.



Tezi Hazırlayan

Ebru KEMER



Danışman

Prof. Dr. Zeynep ASLAN

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Yrd. Doç. Dr. Duygu EREN



Prof. Dr. Zeynep ASLAN danışmanlığında Ebru KEMER tarafından hazırlanan “Örgütsel Adaletin Örgüt Sağlığına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Nevşehir İlindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

28 /04 / 2017

#### JÜRİ

Danışman : Prof. Dr. Zeynep ASLAN

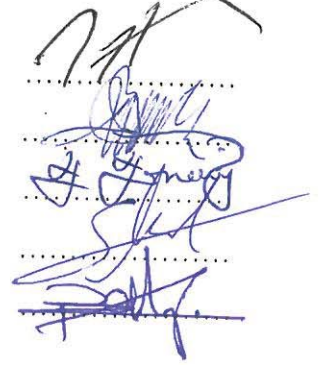
Üye : Doç. Dr. Lütfi Buyruk

Üye : Doç. Dr. Ersan Ersoy

Üye : Doç. Dr. Şafak Ünüvar

Üye : Doç Dr. Ramazan Pars Şahbaz

İMZA



ONAY: Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun .04. /05. / 2017 tarih ve 2017.20..323. sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

04 Mayıs 2017



Yrd. Doç. Dr. Vedat AKTEPE  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Müdürü

## TEŐEKKÖR

Arařtırmanın planlanması ve yűrűtűlmesinde bűyűk katkısı bulunan deęerli hocam Prof. Dr. Zeynep Aslan'a destek ve yardımlarından dolayı teőekkűr ederim. Arařtırmanın her aőamasında yardımlarını esirgemeyen Ziya Aksu'ya da űkranlarımı sunarım.

Ayrıca, bu gűnlere gelmemde en bűyűk emeęi olan ve bana her zaman gűvenen, beni her konuda destekleyen annem Hatice Kavut'a,

Tez çalıőmalarım sırasında sevgi ve ilgimden mahrum kalan buna rağmen anlayıő gűsteren her zaman yanımda olan sevgili eőim İhsani Kemer'e ve

Biricik kızım Asya'ya sabrı için teőekkűr ediyorum.

Ebru KEMER

**ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİNDE  
ÖZDEŞLEŞMENİN ROLÜ: NEVŞEHİR İLİNDEKİ KONAKLAMA  
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Ebru KEMER**

**Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Doktora Tezi**

**Nisan 2017**

**Danışman: Prof. Dr. Zeynep ASLAN**

**ÖZET**

Hizmet sektörünün ülke ekonomisine katkısının artması, sektörde yer alan örgütlerin rakiplerine karşı üstün olabilmelerinde, işgörenlerin önemini arttırmıştır. Bu nedenle işgörenlerin performanslarının artırılarak, örgütlerin verimliliğinin ve etkililiğinin artırılması hedeflenmektedir. İşgörenlerin performansının artırılmasını sağlamak ve verimli hale getirebilmek için sağlıklı örgüt yapılarının oluşturulması ve işgörelere adaletin sağlandığı bir ortam yaratılması gerektiği düşünülmektedir.

Bu kapsamda çalışmanın amacı, Nevşehir ilindeki üç, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının, örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolünü belirleyebilmektir. Araştırmada, örgütsel adalet bağımsız değişken, örgüt sağlığı bağımlı değişken ve örgütsel özdeşleşme aracı değişkendir. Araştırmanın literatür kısmında örgütsel adalet, örgüt sağlığı ve örgütsel özdeşleşme kavramları, özellikleri ve değişkenler arasındaki ilişki ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Araştırmanın kuramsal çerçevesi ele alındıktan sonra ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla Nevşehir ilindeki üç, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 488 işgörelere anket uygulanmıştır. Değişkenler arası ilişkilerin anlamlılığı için korelasyon analizi ve aracılık rolünü incelemek için Baron ve Kenny'nin dört aşamalı aracı değişken regresyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca, aracı etkinin anlamlılığını test etmek için Sobel testinden faydalanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre örgütsel adaletin örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi olduğu ancak bu etkinin kısmi bir etki olduğu

görülmüştür. Son olarak tez çalışması kapsamında yapılan literatür taraması ve uygulama sonucunda sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Örgüt Sağlığı, Örgütsel Özdeşleşme, Konaklama İşletmeleri





**THE ROLE OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION IN THE  
INFLUNCE OF THE PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON  
ORGANIZATIONAL HEALTH: A STUDY IN THREE, FOUR AND FIVE  
STAR HOSPITALITY ENTERPRISES IN NEVŞEHİR**

**Ebru KEMER**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences**

**Department of Tourism Management**

**M.A.**

**April 2014**

**Supervisor: Prof.Dr. Zeynep ASLAN**

**ABSTRACT**

Increasing contribution of the service sector to the country's economy has increased the importance of occupations in their ability to be superior to their competitors in the sector. Because of that reason, it is aimed to increase the performances of the workers and increase the efficiency and effectiveness of the organizations. It is thought that the establishment of healthy organizations and the creation of an environment where justice is given to the workshops should be created in order to increase and improve the performance of the workers.

The purpose of this research in this context is to determine the role of organizational identification in the influence of the perceptions of organizational justice on organizational health professionals working in three, four and five star hospitality enterprises in Nevşehir. In this research, organizational justice independent is variable, organizational health dependent is variable and organizational identification tool is variable. The relationship between organizational justice, organizational health, concepts of organizational identification, characteristics and variables are explained in a detailed way. In an attempt to test hypotheses put forward after the theoretical framework of the research was applied to 488 occupations in three, four and five star hospitality enterprises in Nevşehir. A correlation analysis was performed for the significance of the inter-variable correlations, and it was determined

that the organizational justice perception affects the organizational health positively according to the results obtained by applying the Sobel Test to the question of whether it is an intermediary relationship or not.

According to research findings, partial mediator effect has been determined thanks to organizational identification in this relation. Literature survey made within the scope of the thesis study and are included the conclusion and recommendations in consequence of the application.

**Keywords:** Organizational Justice, Organizational Health, Organizational Identification, Hospitality Enterprises



## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	ii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR.....	i
SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL ADALET

1.1	Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı ve Önemi .....	4
1.2	Örgütsel Adaletin Kuramsal Temelleri .....	7
1.2.1	Reaktif İçerik Teorileri.....	8
1.2.2	Proaktif İçerik Teorileri.....	11
1.2.3	Reaktif – Süreç Teorileri.....	12
1.2.4	Proaktif Süreç Teorileri.....	13
1.3	Örgütsel Adaletin Boyutları .....	14
1.3.1	Dağıtım Adaleti.....	14
1.3.2	Prosedür (İşlem) Adaleti .....	15
1.3.3	Etkileşim Adaleti.....	17
1.4	Örgütsel Adaletin Sonuçları .....	18
1.5	Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet Algısı .....	21

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜT SAĞLIĞI

2.1	Örgüt Sağlığı Kavramının Tanımı ve Önemi .....	26
2.2	Örgüt Sağlığı İle İlgili Kavramlar .....	28
2.2.1	Örgüt Sağlığı ve Örgüt Kültürü .....	28
2.2.2	Örgüt Sağlığı ve Örgüt İklimi .....	30
2.3	Örgüt Sağlığı Boyutları .....	31
2.3.1	Dünya Sağlık Örgütünün Örgüt Sağlığı Teorisi .....	32
2.3.2	Miles'in Örgüt Sağlığı Teorisi .....	32
2.3.3	Hoy ve Feldman'ın Örgüt Sağlığı Teorisi.....	34
2.3.4	Rosen'in Sağlıklı Örgüt Teorisi .....	35

2.3.5	Lyden ve Klingele'nin Örgüt Sağlığı Teorisi .....	36
2.4	Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütler.....	39
2.4.1	Sağlıklı Örgüt Özellikleri.....	40
2.4.2	Sağlıksız Örgüt Yapısı .....	41
2.5	Turizm İşletmelerinde Örgüt Sağlığı.....	41
2.6	Örgütsel Adalet ve Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki .....	47

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

3.1	Sosyal Kimlik Teorisi.....	50
3.2	Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Tanımı ve Önemi.....	54
3.3	Örgütsel Özdeşleşme Modelleri .....	57
3.3.1	Kreiner ve Ashfort' un Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli .....	57
3.3.2	Scott, Corman ve Cheney'nin Yapısal Özdeşleşme Modeli .....	59
3.4	Örgütsel Özdeşleşme Kavramı İle İlişkisi Olan Kavramlar .....	61
3.4.1	Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki .....	61
3.4.2	Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki .....	63
3.5	Örgütsel Özdeşleşmeyi Oluşturan Faktörler .....	64
3.6	Örgütsel Özdeşleşme Sonuçları.....	66
3.7	Turizm İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme .....	68
3.8	Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki.....	69
3.9	Örgütsel Adalet, Örgüt Sağlığı ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki .....	72

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ROLÜ

4.1	Tezin Amacı ve Önemi.....	75
4.2	Araştırmanın Değişkenleri .....	77
4.3	Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	78
4.4	Veri Toplama Yöntem ve Aracı .....	80
4.5	Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	82
4.6	Araştırma Modeli .....	82
4.7	Araştırma Verilerinin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi .....	84
4.7.1	Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği .....	85
4.7.2	Araştırmaya Katılanların Demografik ve Diğer Bireysel Özellikleri ..	86
4.7.3	Örgütsel Adalet Ölçeğindeki İfadelere İlişkin Bulgular .....	88

4.7.4	Örgütsel Adaletin Demografik ve Diğer Bireysel Özelliklere Göre Karşılaştırılması .....	92
4.7.5	Örgüt Sağlığı Ölçeğindeki İfadelere İlişkin Bulgular .....	100
4.7.6	Örgüt Sağlığının Demografik ve Diğer Bireysel Özelliklere Göre Karşılaştırılması.....	101
4.7.7	Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Bulgular.....	105
4.7.8	Örgütsel Özdeşleşmenin Demografik ve Diğer Bireysel Özelliklere Göre Karşılaştırılması.....	106
4.7.9	Örgütsel Adaletin Örgüt Sağlığına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bugular .....	110
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>		<b>113</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>		<b>127</b>
<b>EKLER.....</b>		
<b>ANKET FORMU .....</b>		
<b>ÖZ GEÇMİŞ.....</b>		

## SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ

<b>ANOVA</b>	: Varyans Analizi (F Testi)
<b><math>\beta</math></b>	: Regresyon Katsayısı
<b>f</b>	: Frekans, ankete katılan kişi sayısı, denek sayısı
<b>F</b>	: Varyans analizine ilişkin parametre
<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği testi
<b>N</b>	: Evren büyüklüğü (hacmi)
<b>n</b>	: Örneklem büyüklüğü (örnekleme dahil edilecek kişi sayısı)
<b>p</b>	: Önemlilik testlerine ilişkin olasılık değeri
<b>r</b>	: Korelasyon katsayısı
<b>R2</b>	: Belirlilik Katsayısı
<b>s.s.</b>	: Standart sapma değeri
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>T</b>	: t testine ilişkin parametre
<b>vd.</b>	: Ve diğerleri
<b>X2</b>	: Bartlett testine ilişkin parametre

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1.Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması .....	7
Tablo 1.2.Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular .....	8
Tablo 4.1.Türkiye'deki Konaklama İşletmelerinde Oda ve Yatak Başına Düşen Personel Sayısı .....	79
Tablo 4.2.Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi .....	86
Tablo 4.3.İşgörenlerin Demografik ve Diğer Bireysel Özelliklerine İlişkin Bilgiler	87
Tablo 4.4.Örgütsel Adalet Ölçeğindeki İfadelere İlişkin Betimsel İstatistikler .....	89
Tablo 4.5.Örgütsel Adalet Ölçeğindeki İfadelere İlişkin Betimsel İstatistikler .....	90
Tablo 4.6.Örgütsel Adalet Ölçeğindeki İfadelere İlişkin Betimsel İstatistikler .....	91
Tablo 4.7.İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması .....	92
Tablo 4.8.İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yaşa Göre Karşılaştırılması .....	93
Tablo 4.9.İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması .....	94
Tablo 4.10.İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılamalarının Çalıştığı İşletmenin Yıldız Sınıfına Göre Karşılaştırılması .....	95
Tablo 4.11.İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılamalarının Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Karşılaştırılması .....	97
Tablo 4.12. İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılamalarının İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması .....	98
Tablo 4.13.İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılamalarının Turizm Eğitimi almalarına Göre Karşılaştırılması .....	99
Tablo 4.14.Örgüt Sağlığı Ölçeğindeki İfadelere İlişkin Betimsel İstatistikler .....	100
Tablo 4.15.İşgörenlerin Örgüt Sağlığı Algılarını Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması .....	101
Tablo 4.16.İşgörenlerin Örgüt Sağlığı Algılarının Yaşa Göre Karşılaştırılması .....	102
Tablo 4.17.İşgörenlerin Örgüt Sağlığı Algılarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması .....	102
Tablo 4.18.İşgörenlerin Örgüt Sağlığı Algılarının Yıldız Sınıfına Göre Karşılaştırılması .....	103
Tablo 4.19.İşgörenlerin Örgüt Sağlığı Algılarının Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması .....	103
Tablo 4.20.İşgörenlerin Örgüt Sağlığı Algılarının İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması .....	104
Tablo 4.21.İşgörenlerin Örgüt Sağlığı Algılarının Turizm Eğitimi Almalarına Göre Karşılaştırılması .....	105
Tablo 4.22.Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğindeki İfadelere İlişkin Betimsel İstatistikler .....	105
Tablo 4.23.İşgörenlerin Örgütsel Özdeşleşme Algılarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması .....	106
Tablo 4.24.İşgörenlerin Örgütsel Özdeşleşme Algılarının Yaşa Göre Karşılaştırılması .....	107
Tablo 4.25. İşgörenlerin Örgütsel Özdeşleşme Algılarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması .....	107

Tablo 4.26.İşgörenlerin Örgütsel Özdeşleşme Algılarının Çalıştıkları İşletmenin Yıldız Sınıfına Göre Karşılaştırılması.....	108
Tablo 4.27.İşgörenlerin Örgütsel Özdeşleşme Algılarının Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	108
Tablo 4.28.İşgörenlerin Örgütsel Özdeşleşme Algılarının İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırması.....	109
Tablo 4.29.İşgörenlerin Örgütsel Özdeşleşme Algılarının Turizm Eğitim Almalarına Göre Karşılaştırması.....	109
Tablo 4.30.Örgütsel Adalet, Örgüt Sağlığı ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi.....	110
Tablo 4.31.Değişkenlere ait ortalama Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları ..	113
Tablo 4.32.Regresyon Analizi Sonuçları .....	114
Tablo 4.33.Hipotez Sonuçları .....	116





## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.Örgütsel adaletin yansımaları .....	19
Şekil 2.1.Örgüt Sağlığı Sisteminin Çalışması .....	30
Şekil 3.1.Kreiner ve Ashfoith Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli.....	58
Şekil 3.2.Özdeşleşmenin Yapısal Modeli: Kimlik Özdeşleşme İkiliği .....	60
Şekil 4.1.Örnekleme Büyüklüğü Hesaplama Formülü .....	80
Şekil 4.2.Araştırma Modeli .....	83
Şekil 4.3.Aracılık Etkisi Şeması .....	112



## GİRİŞ

Turizm sektörü içerisinde yer alan konaklama işletmeleri yoğun rekabetin yaşandığı, işgörenlerin; müşteriler ve iş arkadaşlarıyla arasındaki iletişimin etkili olması gereken, müşteri memnuniyetinin talebi şekillendirdiği bir sektördür. Teknoloji ve iletişim alanındaki gelişmelerin hızlı şekilde artması örgütlerin yapılanmasında olumlu yönde katkı sağlamakla beraber; işgörenlerin farkındalığının oluşmasını da sağlamıştır. Örgütlerin karlılığı arttırmak, işgörenlerin görev tanımlarını yapmak ve onları yönlendirmenin dışında başka sorumlulukları da vardır. İşgörenlerin yaptıkları işten memnun olabilmelerini, motivasyonlarının yüksek tutulmasını ve işine mutlu gelmesini sağlamak da örgütlerin sorumlulukları arasındadır. İşinden memnun olmayan, sürekli haksızlığa uğradığını düşünen bir işgörenin müşteriye güler yüzle davranması beklenemez. Hatta haksızlığa uğradığını düşünen işgörenlerin işten ayrılma olasılığının artması, örgütlerine yabancılaşmalarına sebep olabilir. Bu durumda işgörenlerin çalıştıkları örgütlerde yüksek performans sağlamaları, verimli ve etkin çalışmalarını için örgütlerde kazanımların adil dağıtılması konusu önem kazanmaktadır. Konaklama işletmeleri hizmet sektörünün emek yoğun özelliğinden dolayı en önemli yatırımı insana yapmak durumunda olan bir sektördür. İşgörenin memnuniyetinin direkt müşteriye yansıdığı, işgören devir hızının yüksek olduğu, fiziksel ve duygusal emeğin yoğun yaşandığı turizm sektöründe kazanımların adil dağıtılması diğer sektörlere göre daha önemli hale gelmektedir.

Dinamik yapıya sahip olan konaklama işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için yeniliğe açık, kaynakların adil dağıtıldığı, doğru iletişimin olduğu, işgören sadakat ve bağlılığının olduğu ve iş tatmininin yüksek olduğu sağlıklı örgüt yapılarına sahip olmaları gerektiği düşünülmektedir. Sağlıklı örgütler; gelişen teknolojiye ayak uydurabilir, uzun vadede yaşamını sürdürebilir ve rekabet üstünlüğü elde edebilir. Sağlıksız olan örgüt yapılarında; düşük iletişim, iş tatminsizliği, örgütün değerlerini

benimsememe ve örgüte karşı herhangi bir bağlılığın olmaması gibi sonuçlar gözlemlenebilmektedir. Bu da konaklama işletmelerinin eğitimli, yaratıcı, personeli elde tutamamasına, sektörle ilgili işgörenlerde kötü yargıların oluşmasına sebep olabilir. Sağlıklı örgüt yapılarında çalışan işgörenlerin, örgütlerine karşı tutumları olumludur ve örgütlerinin değerlerini kendi değerleri gibi benimserler. Bireyler kendilerini güçlü ve güvende hissetmek, aidiyet duygusunu arttırmak için çevresinde kendisine benzer olan şeylerle özdeşleşebilirler. Örgütler ise bireylerin, örgütle özdeşleşip daha fazla performans göstermelerini örgütü sahiplenmelerini ister. Konaklama işletmelerinin çevreye uyum sağlayarak varlığını sürdürebilmesi, hizmet kalitesini arttırarak müşteri menuniyetinin sağlanması hakların adil dağıtıldığı sağlıklı örgüt yapılarında örgütüyle özdeşleşmiş işgörenlerin varlığı ile sağlanabilecektir.

Bu açıklamalar doğrultusunda literatür incelendiğinde, örgütsel adalet algısı ve örgütsel özdeşleşme kavramları turizm işletmelerinde farklı değişkenlerle ele alınmıştır. Fakat örgüt sağlığı kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde eğitim sektöründe daha fazla çalışıldığı görülmüştür. Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel adalet algılarının, örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü ile ilgili Türkiye’de ve yurtdışında bir araştırmaya rastlanmamıştır. Böylece araştırmanın konaklama işletmelerinde yapılması konuyla ilgili Türkçe ve yabancı yazında boşluğu doldurması açısından önemlidir. Dolayısıyla, bu araştırmanın sorunsalı şudur: “Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının, örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü var mıdır?” Bu çerçevede belirlenen tezin amacı, konaklama işletmelerinde örgütsel adalet algılamalarının, örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolünü belirleyebilmektir.

Araştırma kapsamında konuyla ilgili literatür temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgütsel adalet kavramı açıklanmıştır. Bu kapsamda örgütsel adalet kavramı teorik olarak incelenmiş ve örgütsel adalet algılamalarının sonuçlarına değinilmiştir. Sonraki aşamada örgütsel adaletin boyutları hakkında bilgilere yer verilmiştir. Son olarak turizm işletmelerinde örgütsel adaletin konu olduğu araştırmaların karşılaştırılması yapılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise örgüt sağlığı detaylı olarak açıklanmış, örgüt sağlığı boyutlarına ve bu boyutlarla turizm işletmelerinde yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Bir sonraki aşamada örgütsel adalet ve örgüt sağlığı ilişkisi örgüt sağlığı boyutlarıyla yapılan çalışmalarla açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise örgütsel özdeşleşme kavramı açıklanmış, sosyal kimlik teorisine değinilmiş ve turizm işletmelerinde yapılan örgütsel özdeşleşme çalışmalarına yer verilmiştir. Daha sonra örgütsel adalet, örgüt sağlığı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde, örgütsel adalet algılamalarının örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolünü belirlemeye yönelik analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığından alınan bilgilerle Nevşehir ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgesine sahip konaklama işletmelerinde anket tekniği ile gerekli veriler toplandıktan sonra SPSS paket programı yardımı ile verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak yüzde analizi, aritmetik ortalama ve standart sapma hesaplamaları ile işgörenlerin demografik özellikleriyle ilgili tanımlayıcı bulgulara yer verilmiştir. Örgütsel adalet, örgüt sağlığı ve örgütsel özdeşleşme kavramlarıyla demografik unsurlara göre farklılıkları test etmek amacıyla farklılıkların analizine yönelik olan T-test ve One Way ANOVA (Varyans) testlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca örgütsel adalet algılamalarının örgüt sağlığı üzerindeki etkisini ve örgütsel özdeşleşmenin rolünü belirlemek amacıyla Korelasyon ve Aracı Değişken Regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu etkinin ne ölçüde anlamlı olduğunu test etmek için de Sobel testi uygulanmıştır. Araştırma verilerinin analizi sonucunda temel olarak işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü saptanmıştır. Araştırma sonunda ise araştırmanın bulguları doğrudusunda sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde örgütsel adalet kavramının tanımı ve önemi üzerinde durulduktan sonra sırasıyla; örgütsel adaletin kuramsal temelleri, örgütsel adaletin boyutları ve turizm işletmelerinde örgütsel adalet algılamaları ele alınacaktır.

### 1.1 Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı ve Önemi

Adalet kavramının kökünü oluşturan “adl” sözcüğü, İngilizce’deki “justice” sözcüğünün karşılığını oluşturmakta ve haklılığın doğruluğun ifadesi olarak kullanılmaktadır. Justice kelimesinin kökünü oluşturan “just” ise bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi ve gerekenin yapılması olarak tanımlanmaktadır. Günlük dilde adalet kavramı, bir davranışın veya duruşun adil olup olmadığı ve bireylerin dürüstlüğüne belirtmek için kullanılmaktadır (İçerli, 2010: 68). Türk Dil Kurumu (TDK)' na göre adalet, “yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması; hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme; herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk” anlamında tanımlanmaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), 2016). Bu kapsamda değerlendirildiğinde adalet; “hak ve hukuku gözetme, yerine getirme” anlamını taşımaktadır. İnsanların aynı çevrede huzur içinde yaşaması için adalet vazgeçilmez olarak görülmektedir (İyigün, 2012: 50).

İnsanlar sosyal yaşamda topluluk halinde yaşamakta ve belirli amaçları gerçekleştirebilmek için bir örgüt içerisinde bulunmak durumundadır. Bu örgüt içerisinde değişik konular hakkında karar vermek zorunda kalmaktadır. Bu kararların bir kısmı çalıştıkları kurumlardan aldıkları ücretler, bir kısmı üstlendikleri sorumluluklar ve içerisinde buldukları sosyal çevre ile ilgili olmaktadır. Aldıkları kararlarla birlikte sorgulamaya başlamakta ve “aldığım bu karar adil miydi?”

sorusunun cevabına ulaşmak istemektedirler (Colquitt vd., 2001: 386). Diğer bir deyişle; her bir karar aşamasında çoğunlukla, kıt kaynaklar ve bunları talep eden işgörenler bulunduğu için bireyler arası ilişkiler, kararların ne şekilde verildiği, kaynakların neye göre dağıtıldığı, örgüt fonksiyonlarını yerine getirirken uygulanan kurallar ve yöntemler adalet bakış açısıyla değerlendirilmektedir (İyigün, 2012: 509). Bu şekilde, işyerindeki adalet kavramı arayışının zamanla örgütsel adalet kavramını ortaya çıkardığı görülmektedir (Greenberg, 1990: 399).

Örgütsel adalet, “işgörenlerin işlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına nasıl karar verdikleriyle ve bu kararların işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğiyle” ilgili bir kavramdır (Moorman, 1991: 845). Beugre ve Baron (2001: 326), örgütsel adaleti “bireyin iş arkadaşları, üstleri ve örgütle olan ilişkileri algılamalarını içeren sosyal bir sistem” şeklinde tanımlamaktadır. Örgütsel adalet işgörenler ve örgüt açısından farklı anlamlara gelebilmektedir. İşgören açısından örgütsel adalet, işgörenin örgütün uyguladığı faaliyetlere karşı algıladığı duygu ve düşünceleridir (Greenberg, 1990: 411). İşgörenlerin örgütsel adalet algılamaları, işyerindeki uygulamalar ile ilgili adalet algılamalarıdır. İşgörenler çalıştıkları örgütlerde; ayrıcalık ve imtiyazın olmaması, kuralların herkese eşit uygulanması, eşit haklar, eşit iş, eşit ücret ödemesi, eşit sosyal haklara sahip olma ve örgütün tüm faaliyetlerinden eşit şekilde yararlanmayı istemektedirler (Kılıç, 2013: 9). Adalet algılaması bireyden bireye farklılık gösterebilir fakat önemli olan, örgütlerin eşit bir uygulamaya sahip olmasıdır. İnsanların yaşadıkları toplumda davranışlarını oluşturan bazı etik ve ahlaki değerler baz alınarak standartlar oluşturulabilir. İş yaşamında bu standartların kişiye özel değil örgüte yönelik olması önemli olmaktadır. İşgörenlerin ve yöneticilerin bu standartlara göre hareket etmeleri gerekmektedir (Demirel ve Dinçer, 2011: 30).

Örgüt açısından örgütsel adalet, örgüt çıktılarının eşit dağıtılması, dağıtım kararı uygulanırken eşitlik ve kişiler arası etkileşim ile geliştirilen kurallardır (Colquitt vd., 2001; Moorman, 1991). Folger ve Cropanzano (1998: 26) örgütsel adaleti, “örgütsel kaynakların (ödül ve cezalar) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü” olarak ifade etmektedir. İşgörenler kişisel amaçlarını ve örgütsel amaçları yerine

getirirken davranışlarını ve hareketlerini algılama biçimlerine göre şekillendirdikleri için; örgütün fonksiyonlarını gerçekleştirirken adil olup olmama durumuna ilişkin algıları, örgütsel adalet konusunun önemini arttırmaktadır (İşcan, 2005: 150).

Örgütlerde adaletin etkisinin nasıl ortaya çıktığını belirlemek için kullanılan örgütsel adalet; örgüt içinde işgörenlere ne derece adil davranıldığı ve bu algının örgütler açısından sonuçlarını örgüte bağlılık, iş tatmini, verimlilik gibi olumlu örgütsel davranışa nasıl etki ettiğini içeren bir kavramdır (Töremen ve Tan, 2010: 58-70). Dolayısıyla örgütsel adalet kavramı, işgörenlerin örgütleri hakkındaki fikirlerini ve bu fikirleri yoluyla örgütlerine karşı nasıl bir tutum ve davranış içine gireceklerini belirlemede önemli bir konudur (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278-279). Adil algılamalar işgörenlerin kendilerini örgütün saygın ve değerli üyeleri hissetmeleri gibi olumlu tutum ve davranışlara yol açarak, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizliğe ilişkin algılar; örgütün amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açabilmektedir (Beugre, 2002: 1092). İşgörenler eşitsizlik hissettiklerinde altı davranış şekli göstermektedirler. Bunlar; sarfedilen emek miktarını değiştirme, sarfedilen emeğin sonucunda üretilen mal ve hizmette değişiklik yapma, işgörenin kendi performansı konusunda farklı düşünmesi örneğin; işgörenin önceden kendisini sıradan bir çalışan olarak görürken sonra herkesten fazla emek harcadığını düşünebilir. Diğer bir davranış ise işgören karşılaştırma yaparken farklı bir referans tercih edebilir. Örneğin işgören önceden kendi başarısını kardeşiyle kıyaslarken daha sonra babasıyla karşılaştırabilir. Son olarak ise, işgörenin işi bırakma eğilimi göstermesi olabilmektedir (Robbins ve Judge, 2007: 204). Adil olmayan örgütlerde çalıştıklarını düşünen işgörenlerin zamanla örgüte bağlılıkları azalmakta ve işten ayrılmaktadırlar. Çünkü adalet işgörenleri örgüte ve işgörenlere yaklaştırmakta, adaletsizlik ise işgörenleri örgütten ve diğer işgörenlerden uzaklaştırmaktadır (Söyük, 2007: 6-7). İşgörenlerin olumlu adalet algısına sahip olması, örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önem taşımaktadır (Greenberg, 1990: 406). Beugre (1998: 11)'ye göre adalet sosyal bir olgu olduğu için her türlü ortamda çıkabilmektedir ve örgütlerin en önemli kaynağı olan işgörenler de örgütlerinden saygı ve samimiyet beklediği için örgütsel adalet önemlidir. Tüm bu nedenler dikkate alınarak adalet

kavramı örgütlerin faaliyetlerini sürdürürken verecekleri kararlarda belirleyici bir faktördür ve örgütte çalışanlar açısından da son derece önemlidir.

## 1.2 Örgütsel Adaletin Kuramsal Temelleri

Greenberg'e göre örgütsel adaletle ilgili teoriler, iki boyutta incelenmekte olup bu boyutlar kendi aralarında da dört gruba ayrılmaktadır. Reaktif teorilerden oluşan grup, adil olmayan uygulamalara karşı koyma ve kaçınma tutumlarını işlemektedir. Proaktif içerikteki ise, işgörenlerin adaleti sağlamak noktasında geliştirdikleri tutum ve davranışlara odaklanmaktadır. İçerik teorileri adil uygulamaların yapılmasına zemin hazırlayan davranışları incelerken süreç teorileri ise terfi, ücret gibi kazanımların nasıl dağıtıldığı üzerinde durmaktadır (Greenberg 1987: 9-10). Greenberg (1987: 9)'e göre; adalet kavramını şekillendiren çeşitli çalışmaların benzer özelliklere sahip olanlarının sınıflandırılması yoluyla bir şema oluşturulabilir. Bunun için reaktif - proaktif (reaktif: tepkisel, proaktif: potansiyel bir olayı önlemek için önceden önlem alan), süreç - içerik olmak üzere birbirinden bağımsız iki boyutun kullanıldığı görülmektedir. Tablo 1.1 de Greenberg'in örgütsel adalet teorileri sınıflandırması yer almaktadır.

**Tablo 1.1.** Greenberg'in Örgütsel Adalet Teorileri Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
<b>Reaktif</b>	<b>Reaktif-içerik Teoriler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Eşitlik Teorisi (Equity Theory) (Adams, 1965)</li><li>Görelî Yoksunluk Teorisi (Crosby, 1976)</li></ul>	<b>Reaktif-Süreç Teoriler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Prosedür Adaleti Teorisi (Procedural Justice Theory) (Thibaut ve Walker, 1975)</li></ul>
<b>Proaktif</b>	<b>Proaktif-içerik Teoriler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Theory) (Leventhal, 1976a, 1980)</li><li>Adalet Güdüsü Teorisi (Lerner, 1977)</li></ul>	<b>Proaktif-Süreç Teoriler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Dağıtım Tercihî Teorisi (Allocation Preference Theory) (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)</li></ul>

**Kaynak:** Greenberg, 1987: 10



Örgütsel adalet teorileri ele alındığında, örgütsel adalet boyutlarının, örgütsel adalet teorilerine dayandırılarak açıklanabileceği ifade edilebilir. Adams'ın Eşitlik Teorisi, Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi ve Crosby'nin Görelî Mahrumiyet Teorisi, işgörenlerin kazanımlarının adil dağıtımını üzerine odaklandıklarından dolayı, "dağıtım adaleti" kavramını açıklamaktadırlar. Thibaut ve Walker'ın Prosedür Adaleti Teorisi ve Leventhal ve diğerlerinin Dağıtım Tercihî Teorisi, süreç adaletinin kavramsallaştırılması amacıyla geliştirilen teorilerdir. Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi ise, etkileşim adaletini açıklamaktadır (Ertürk, 2014: 74).

Greenberg'in örgütsel adalet kategorisi teorilerini belirten ve bu teorilerin hareket noktasını açıklayıcı sorular ise, tablo 1.2'de gösterilmektedir (Greenberg, 1987: 16).

**Tablo 1.2.** Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular

Teorinin Tipi	Açıklayıcı Sorular
Reaktif İçerik	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?
Reaktif Süreç	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç	Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için neler yapabilirler?

**Kaynak:** Greenberg, 1987: 16

Örgütsel adalet teorilerinin zaman içerisindeki değişim sonucunda farklılaşması ve bu farklılaşmadan doğan adalet türlerinin açıklanması uygun olacaktır. Söz konusu teoriler ve teorilerin ortaya çıkış süreçleri, örgütsel adalet alanındaki önemli araştırmalarla birlikte aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

### 1.2.1 Reaktif İçerik Teorileri

Araştırmacılar insanların adil olmayan durumlarda olumsuz duygularla tepki gösterdikleri ve bu durumdan kaçınmaya çalıştıkları konusunda aynı fikirde uzlaşmışlardır. İşgörenlerin örgütteki kaynakların dağılımında eşitsizlik algılaması tepkilere neden olmaktadır (Eğilmezkol, 2011: 11-12). İşgörenlerin örgütte karşılaştıkları ücret veya ödüllerin paylaşımında adaletsizlik algılaması ve bu durum karşısında olumsuz tepkileri reaktif içerik teorilerinin ortak görüşüdür. Örgütlerde adalet ile ilgili kavramsallaştırmaların çoğu reaktif içerik teorileri kategorisine

girmektedir. Bunlar; Dağıtım Adaleti Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Görelî Yoksunluk Teorisi olarak sayılmaktadır. Bu teorilerde ortak nokta, adaletsizlik durumunda işgörenlerin olumsuz duygularla tepki göstereceği olarak belirtilmektedir (Greenberg, 1987: 11; Greenberg, 1990; İçerli, 2010).

Dağıtım Adaleti Teorisi; bu teori dağıtım eşitliğinin sağlanması ve bu eşitliğin kazanç, yatırım, karın hesaplanması ve karşılaştırması yoluyla açıklanabileceğini belirtmektedir (Çakır, 2006: 35). Örgütler, insanların bir araya gelerek çeşitli amaçları yerine getirmek için kurulan ve içinde çeşitli faaliyetlerin yürütüldüğü yapılardır. İşgörenlerin işlerinden memnun olması ve örgüt hedeflerine bağlanabilmesi, söz konusu örgüt faaliyetlerini adil olarak değerlendirmelerine bağlıdır (Tutar, 2007: 101). Homans, bireylerin örgüte sağlamış oldukları katkı ile kendilerine sağlanan katkıyı adil bulduğunda adil bir çalışma ortamı oluşacağını ve adalet algılamalarının olumlu yönde gelişeceğini belirtmektedir (Yavuzdemir, 2013: 8). Dağıtım Adaleti Teorisi ve Homans'ın görüşleri, bireylerin gerçekleştirdikleri işe karşılık ne bekledikleri ve bu beklenti gerçekleştiğinde bunun adil olup olmadığı algısının nasıl oluştuğunu açıklaması nedeniyle literatür açısından önem kazanmaktadır (Cihangiroğlu, 2009: 88).

Adams'ın Eşitlik Teorisi; Homans'ın Dağıtım Adaleti teorisine dayanmaktadır (Beugre, 1998: 2). Bu teori bireylerin kendilerini başkaları ile kıyasladıkları zaman eşitlik duygusunu yaşayıp yaşamadıklarıyla ilgilendir (Irak, 2004: 28)

Walster vd. (1973: 151-154)'ne göre Eşitlik Teorisi, dört temel varsayım üzerine kurulmuştur:

1. İşgörenler, elde ettikleri ödülü arttırmaya çalışacaklardır.
2. Gruplar, üyeleri arasında ödülleri ve ücretleri eşit bir şekilde paylaşmak için kabul edilmiş bir sistem geliştirerek, ortak ödülü maksimize edebilirler.
3. İşgörenler, kendilerinin eşitlikten uzak ilişkiler içine girdiklerini fark ettiklerinde strese kapılabilirler.
4. Kendilerini eşitlikten uzak bir ilişki içinde bulan işgörenler, eşitliği tekrar kurarak, stresten kurtulmaya çalışırlar.

Adams'a göre bu kuramda yatırımlar ve sonuçlar adında iki değişken bulunur. Yatırımlar, işgörenin örgüte yaptığı deneyim, performans gibi katkılarıdır; sonuçlar ise çalışanın yatırımlar karşılığında elde ettiği ücret, terfi, tanınma, sorumluluk ya da iş güvenliği gibi kazançlardır. Bireyler örgüte yaptıkları yatırıma bağlı olarak elde edecekleri sonuçlara ilişkin değişik beklentilere sahip olurlar. Adams yatırımlar ve sonuçlar arasındaki oranı "Eşitlik Denklemi" olarak ifade etmiştir (Irak, 2004: 28). Eşitlik Denkleminde; işgörenler kendi kazanımlarını, sarfettiği gayret ve gösterdiği emek karşılığında elde ettiği sonucu, bir başka işgörenin kazanımlarıyla sarfettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda eşitlik söz konusu ise işgören adalet duygusu yaşar. Fakat bu karşılaştırma sonucunda farklılığın ortaya çıkması işgören üzerinde adaletsizlik duygusuna yol açabilir (Beugre, 1998; Koçel, 2014).

Görelî Yoksunluk Teorisi; "bir tutum, memnuniyetsizlik duygusu veya bir adaletsizlik algılaması eşitlikten faydalanamayan bireyin yaşadığı durum" olarak tanımlanmaktadır (İçerli, 2010: 73). Teori 1949'lu yıllarda Stouffer'in askeri personel üzerinde yaptığı çalışmalara dayanmaktadır (Beugre, 1998: 34). Stouffer ve arkadaşları, hava kuvvetleri ve jandarma komutanlığında eşit seviyede görevli askerlerin terfi durumlarını incelemişlerdir. Hava kuvvetlerinde terfilerin hızlı ve sürekli olmasından dolayı, işgörenlerin daha fazla tatmin olmaları gerekirken, terfilerin daha yavaş olduğu jandarma komutanlığında işgörenlerin daha memnun olduğu saptanmıştır. Bu durum hava kuvvetlerindeki işgörenlerin hızlı terfileri görüp kendilerine haksız davranıldığını düşünmesi, jandarma komutanlığındaki işgörenlerin ise yavaş terfileri görüp kendilerine adil davranıldığı sonucuna varması ve dolayısıyla memnun olmaları ile açıklanmıştır. Stouffer ve arkadaşları bu çalışma sonucunda, her bireyin referans aldığı çevreye göre tatmin seviyesini farklılaşabileceği sonucuna varmışlardır (Colquitt vd., 2005: 12-13). İşgörenler elde ettiklerinden daha iyi sonuçları hak ettiklerini düşündükleri zaman küskünlük yaşarlar. Küskünlük, bir hata veya üzülmeye kabul edilen bir duruma karşı yöneltmiş şiddetli memnuniyetsizlik veya ısrarlı bir kötü yaklaşım duygusudur ve öfke içerir. Görelî Yoksunluk Teorisi, işgörenlerin gerçek sonuçlarla istenen sonuçlar arasında karmaşa yaşadıkları zaman algıladıkları yoksunluktur (Beugré, 1998: 16-17). Dağıtım Adaleti Teorisi, dağıtım denkliğinin, kazanç, kar, ve yatırım maliyetlerinin hesaplanarak oluşturulması

gerektiğini ifade eder. Bu haliyle Adams'ın eşitlik teorisi Humans'ın teorisinin daha kapsamlı bir versiyonudur denilebilir (Çakır, 2006: 35). Eşitlik Teorisinde, örgüt işgörenlerinin, aynı düzeydeki işgörenler arası karşılaştırma yapması söz konusudur. Göreli Yoksunluk Teorisinde ise işgörenlerin farklı sınıflar arası karşılaştırma yapması Göreli Yoksunluk Teorisinin; Eşitlik Teorisinden ve Dağıtım Adaleti Teorisinden ayrıldığı temel noktadır (İyigün, 2012: 56).

### 1.2.2 Proaktif İçerik Teorileri

Proaktif içerik teorileri, reaktif içerik teorilerinin tersine işgörenlerin elde ettikleri kazanımlarının adil dağıtımını nasıl sağladıkları konusunda harcadıkları çaba üzerine odaklanmaktadır (İçerli, 2010: 74). Proaktif – içerik kuramlarının en popülerleri, Leventhal (1976)'in “Adalet Yargı” teorisidir.

Adalet Yargı Teorisi işgörenlerin elde ettikleri kazanımlarının eşitlik kuralına göre adil dağıtılmasını ve farklı durumlarda işgörenlerin farklı dağıtım ilkelerini kabul edebileceklerini savunur. Bu teoride ilk kez dağıtıcının değil sistemin adil olması belirtilmiştir. Leventhal'e göre, örgütlerde sosyal uyumun sağlanması için eşit ödül dağıtımının yapılması ve eşit dağılım yapılırken kurulan sistemde çok önemli olduğu düşünülmektedir (Irak, 2004: 30). Adalet Yargı Teorisinde, işgörenlerin örgüt faaliyetlerini gerçekleştirirken karşılaştıkları durumlarda farklı dağıtım kararları alınmaya çalışılmaktadır. Örneğin, işgörenler arasında sosyal uyumun sağlanması ve sürdürülmesi için adil dağıtım uygulaması eşitlik kuralının uygulanmasını gerektirebilir. Bu durumda ödüller, hak edenler arasında yaptıkları katkılar göz önüne alınmaksızın eşit olarak dağıtılacaktır (Greenberg, 1987: 13).

Leventhal'a göre, örgüt içinde işgörenlerin adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek altı temel kural aşağıda sıralanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 79);

- a) Tutarlılık kuralı: Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.
- b) Önyargılı olmamak kuralı: Örgüt çıktılarının dağıtımında veya kullanılan prosedürlerde önyargılı olmamak.
- c) Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.

- d) Düzeltibilme kuralı: Alınan bazı kararlara işgörenlerin itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.
- e) Temsilcilik kuralları: İşgörenlerle ilgili kararların alınmasında işgörenler arasından temsilciler seçmek ve onlarında fikirlerini almak
- f) Etik kural: Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve prosedürle ilgili, işgörenlerin etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.

Bir diğer proaktif içerik teorisi de Lerner (1977) tarafından ortaya atılan Adalet Güdüsü Teorisi'dir. Adalet Güdüsü Teorisine göre örgüt işgörenlerinin temel kaygısı adalettir. Dağıtım uygulamalarını açıklamak için çeşitli adalet ilkeleri tespit edilmiştir. Bu ilkeler şunlardır (Lerner, 1977; İçerli, 2010):

1. Rekabetçi adalet ilkesi: Dağıtım, işgörenlerin performansına göre yapılmalıdır.
2. Eşit paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtımlar, sayısal açıdan eşit olmalıdır.
3. Eşit temelli paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtım, işgörenlerin katkılarına göre yapılmalıdır.
4. Gerçek adalet ilkesi: Dağıtımlar, işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak yapılmalıdır.

Teoriye göre, dağıtım ilkeleri uygulanırken kişilerarası ilişki düzeyine dikkat edilir. Örneğin, dağıtım yapılacak ortamda yakın arkadaşlıklar söz konusu ise ihtiyaca göre dağıtım yapılırken, daha ikincil ilişkilerin hakim olduğu durumlarda ise eşitlik ya da eşit temelli paylaşım ilkelerine göre hareket edilecektir (Greenberg, 1987: 11).

### **1.2.3 Reaktif – Süreç Teorileri**

Reaktif süreç teorileri karar almada kullanılan süreçlerin haklılığı üzerine odaklanan (süreç teorileri), ortaya çıkan kazanımların dağıtımında adil olma durumu ile ilgilenen teorilerden (içerik teorileri), farksız gibi gözükse de; süreç teorileri hukuktan türetildiği için farklılık göstermektedir (Greenberg, 1987: 13). Yasal prosedürler üzerinde yapılan araştırmalardan etkilenen araştırmacılar Tibout ve Walker, anlaşmazlıkların çözümüne dair prosedürleri incelemişler ve “İşlemsel Adalet Teorisini” öne sürmüşlerdir.

“İşlemsel Adalet Teorisi”nde, üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama tanımlanmıştır. Birbiriyle anlaşmakta zorluk çeken sanık, tanık ve bunlar arasındaki anlaşmazlığı gidermeye çalışan yargıç ile kullanılan deliller ve karar teoriiyi açıklamada kullanılabilir. Anlaşmazlığı çözmeye kullanılacak delillerin seçimi ve olayın gelişimini kontrol etme gücü, süreç kontrolü; çatışmanın çözümünü belirlemede kullanılan karar aşamasının kontrol gücü de karar kontrolü olarak belirtilmiştir (Greenberg, 1987: 14).

Howard ve Tyler (1986), sınırlı kaynakların dağıtılmasında süreç adaletinin rolünü araştırmışlardır. Sosyal ilişkiler ve durumlar çerçevesinde süreçlerin adillikini tanımlayan dört ilke belirlemişlerdir. Bunlar; tutarlı olmak, etik standartların sürdürülmesi, önyargı baskısı ile tam ve eksiksiz bilginin kullanılmasıdır. Bunların içinde tutarlı olmanın en güçlü adalet algılaması ilkesi olduğunu ifade etmişlerdir. Yürür (2005: 120)’e göre teori; süreç kontrolü sağlayan prosedürlerin bu kontrolü sağlamayan prosedürlere göre, tüm tarafları daha fazla memnun ettiğini, bu prosedürler ile alınan kararların daha adil olarak algılandığını ve elde edilen sonucun taraflarca daha fazla kabul edilebilir olduğunu savunmaktadır. Yasal karar verme sürecinde benzer bir süreç kullanılarak yapılan birçok araştırma bu iddiayı desteklemektedir. Hatta anlaşmazlığa düşen taraflara söz hakkı veren prosedürlerin, tarafların istenmeyen kararları bile kabullenme eğilimini arttırmakta olduğu belirtilmiştir.

#### **1.2.4 Proaktif Süreç Teorileri**

Proaktif Süreç Teorileri, hangi prosedürlerin adil uygulamalar için gerçekleştirilebilmesi sorusuna cevap aramaktadır. Leventhal, Karuza ve Fry’ın “Dağıtım Tercihi Teorisi” bu sınıflandırma içinde yer almaktadır (İçerli, 2010: 77). Dağıtımın nasıl yapılacağına ilişkin genel bir yapı oluşturmayı hedefleyen bu kuram, Leventhal’ın Adalet Yargı Kuramı’nın geliştirilmiş halidir (Söyük, 2007: 42).

Dağıtım Tercihi Teorisine göre, adaletin sağlanması için hedeflere ulaşmada yardımcı prosedürler tercih edilecektir. Adaletli bir dağıtım yapılabilmesi için dağıtıcıya uygun prosedürler önerilmektedir. Teori, bireylerin belirli prosedürleri diğerlerinden farklı olarak hedeflere ulaşmada aracı olarak kullanıldığını ve istenen hedeflere ulaşmada yardımcı olacağını belirtmektedir. Yine bu teoriye göre, adalet sağlamaya yardımcı olabilecek prosedürlerin sekiz özelliği bulunmaktadır. Bunlar; “bireylere karar

verenleri seçme olanağı sağlamak, tutarlı kurallara dayanmak, doğru bilgiye dayalı olmak, karar verme gücünün yapısını tanımlıyor olmak, bireyleri önyargıya karşı koruyor olmak, bireylerin bilgi almasını sağlamak, prosedürlerde değişiklik yapma olanağı tanımak ile yaygın olan ahlaki ve etik standartlara dayalı olmak” şeklinde sıralanmaktadır (Yıldırım, 2010: 72).

### **1.3 Örgütsel Adaletin Boyutları**

Örgütsel adalet kavramı; konuyla ilgili gerçekleştirilen pek çok çalışmada (Folger ve Konovsky, 1989; Moorman, 1991; Colquitt vd., 2001; Yıldırım, 2002; Demirel vd., 2011; İyigün, 2012; Baltacı vd., 2014; Pelit ve Bozdoğan 2014); dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti şeklinde sınıflandırılmış ve boyutlarla örgütsel davranışı içeren diğer konular (örgütsel bağlılık, iletişim, örgütsel özdeşleşme, liderlik vb.) ile ilişkilendirilmiştir. Söz konusu bu boyutların içerikleri aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

#### **1.3.1 Dağıtım Adaleti**

Dağıtım adaleti, bir işgörenin işe yaptığı katkılar sonucunda aldığı ödül, görev ve sorumluluklar ile elde ettiği katkıları karşılaştırması sonucunda algıladığı adalettir. Bu algı işgörenler tarafından alınan sonuçların adil dağılmış olması ile ilgilidir (Songür vd., 2008: 86). Folger ve Konovsky (1989: 115)’nin de belirttiği gibi, işgörenlerin örgütten elde ettikleri kazanımların miktarı ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Gruplar, örgütler ve toplumların tümü ödül, ceza ve kaynakların dağıtımını sorununu yakından takip etmişler ve konuya önem vermişlerdir (Yıldırım, 2002: 28). Dağıtım adaleti, işgörenlerin görev yaptıkları örgütün kendilerine sağladıkları faydaların dağıtımıyla ilgili olduğundan, işgörenin algıladığı adalet, dağıtım adaleti olarak kavramsallaşmıştır (İyigün, 2012: 58). İşgörenlerin elde ettikleri faydaların paylaşılması ile ilgili konuları inceleyen dağıtım adaleti, kaynağını Adams’ın Eşitlik Teorisinden ve Leventhal’ın Adalet Yargısı modelinden almıştır (Sığırı ve Basım, 2003: 135-136).

1975’ten önce adaletle ilgili yapılan çalışmalar dağıtım adaleti ile ilgilidir. Bu araştırmaların çoğu, 1965 yılında Adams tarafından yapılan çalışmaları örnek almıştır. Adams çalışmasında adil olmayı değerlendirmek için bir sosyal değişim teorisi ortaya

koymuştur. Adams' a göre kişilerin asıl endişelendikleri sonuçlar değil sonuçların adil olup olmamasıdır (Bakhshi, 2009: 146). Bireyler kazanımlarını diğer bireylerin kazanımlarıyla karşılaştırır, bunlar arasında adillik olup olmadığını inceler ve inceleme sonucunda bir eşitsizlik algılsa bunu gidermek için bazı davranışlara yönelir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4-5).

Levenhal'ın adalet yargısı modeline göre, kişiler hak ettiklerini; katkı kuralı, eşitlik kuralı, ihtiyaç kuralı gibi birkaç farklı adalet kuramı kullanarak sorgulamaktadır. Bu bağlamda adalet yargısı modeli, kişinin adalet hükmünün sadece katkı kuralına değil, aynı zamanda eşitlik ve ihtiyaç kuralına bağlı olduğunu varsaymış ve bireyin adaletlilik anlayışının farklı durumlara göre değişebileceğini belirtmiştir. Kişi sadece katkısıyla elde ettiği (eşitlik teorisi) adalet kavramına ulaşmayarak daha proaktif bir yaklaşım göstermektedir (Sığı ve Basım, 2003: 135-136). Söyük'e (2007: 10) göre dağıtım adaletinde kaynakların adil dağıtımının yanı sıra, ödül ve cezanın hak edene verilmesi konusu da önemli bir yer tutmaktadır. Başka bir deyişle dağıtım adaleti; "işgörenlerin dağıtım süreci sonunda sahip oldukları sonuçlar ile kendilerinin hak ettiklerine inandıkları sonuçlar arasındaki kıyaslamaya ilişkin algılarıdır" şeklinde de ifade edilebilmektedir. İnsanlar bu değerlendirmeyi yaparken ahlaki kurallara uygun olup olmadığına dikkat ederler. Bu değerlendirme nesnel olmadığı için doğruluk payı herkese göre değişmektedir ve karmaşıktır. Birey örgüt içerisindeki standartları değerlendirir, karşılaştırma yapar ve karara ulaşır (Yıldırım, 2007: 257).

### **1.3.2 Prosedür (İşlem) Adaleti**

Örgütlerde adaleti belirlemede dağıtım adaleti 1960 ve 1970'lerde benimsenmiştir. Ancak 1980'lerin başından itibaren sadece hak edilen faydaların adil olması ile ilgili değil bu faydaları belirlemede kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı ile de ilgilenmişlerdir. Bu nedenle dağıtım kararlarının belirlenmesinde kullanılan prosedürlerin adaletini inceleyen prosedür adaleti kavramı ortaya çıkmıştır (Çakmak; 2005: 30). Dağıtım ve süreç adaletini birbirinden ayırmak, örgütsel adalet araştırmalarındaki en belirgin gelişme olmuştur. Teorisyenler içerik ya da süreçler üzerine odaklanan örgütsel adaleti kavramlaştırma çalışmalarını birbirinden ayırmıştır (Greenberg, 1990: 404).



Dağıtım adaletinin, adaletin sadece maddi bir boyutunu açıklaması ve bir boşluğun oluşması nedeniyle; prosedür adaleti olarak yeni bir adalet boyutu ortaya çıkmıştır. Prosedür adaleti, dağıtım adaletinin uyguladığı ödül kararlarına varılmak için uygulanan süreçlerin adil olması anlamına gelir. Yani dağıtım kararlarında kullanılan yöntemlerin ne derece eşit algılanıp algılanmadığı ile ilgilidir (Yılmaz, 2004: 18). Moons ve Kamdar (2008: 86)' a göre dağıtım adaleti, kaynakların işgörenler arasında dağıtılmasına ilişkin adalete odaklanmasına karşın prosedür adaleti, bireylerin karar alma süreçlerine katılabilmelerine odaklanır.

Karaman'a (2009:19) göre prosedür adaleti, "kazanımları belirlemede kullanılan araçların algılanan adaleti" olarak belirtilmektedir. Yasal ve politik bağlamlardaki araştırma sonuçlarına göre; dağıtım adaleti, daha çok spesifik kazanımların değerlemesiyle ilişkiliyken, prosedür adaleti bir sistemin veya bir kurumun kültürüyle yakından ilişkilidir. Örgüt içinde alınan dağıtım kararlarının, bu kararları uygularken süreçlerin örgüt işgörenleri tarafından adil olarak algılanmasıdır. Dağıtım kararları örgüt işgörenleri tarafından adil olarak kabul ediliyorsa, işgörenlerin bu kararlara katılımı açısından önemlidir (İçerli, 2010: 81).

Örgüt faaliyetlerini gerçekleştirirken işgörenlerin adalet algılamaları sadece elde ettikleri ile değil aynı zamanda alınan kararların uygulanmasında kullanılan işlemlerin adil olup olmadığı ile ilişkilidir (Altınkurt ve Yılmaz, 2010: 282).

Prosedür adaleti konusunda en önemli adalet kurallarından birisi tutarlılıktır. Örgütte kimin neyi elde ettiğini belirleyen kaynak dağıtım işlemleri, hem süreç olarak hem de farklı bireylere aynı tutarlılıkla uygulanmalıdır. Tutarlılığı sağlamak için kazanımları elde etme olasılığı bulunan herkese aynı süreçler uygulanmalı ve hiç kimseye ayrıcalık yapılmamalıdır. Fırsat eşitliği ancak bu şekilde sağlanabilir. İşlemsel adaletin bu kadar önemli olmasının sebebi Grup Değer Modeline dayanmaktadır. Bu modelin amacı, insanların sosyal varlık olduğu ve bu üyeliğin farklı sosyal ödüller sağladığı şeklindedir. Bir grubun üyeleri grup tarafından kabul edilmek ve değer görmek isterler; bu durum üyelerin bireysel değerlerini artırır. Grup tarafından kabul edilmemek bireyin diğer grup üyelerinden daha az değerli olduğu anlamına gelir. Dolayısıyla örgütler, işgörenlerin saygı görmeyi beklediği sosyal grupların en önemlilerindedir (Parker and Kohlmeyer, 2005: 358).

Örgütsel adaletin kaynaklarından birincisi; biçimsel temeller, örgütün resmi kural ve prosedürleri ile ilgili, ikincisi; biçimsel olmayan temeller, işgörenlerin yetkililerle (yöneticiler, departman amirleri gibi) yaşadığı deneyimleri ile ilgilidir (Blader ve Tyler, 2003: 113-119). Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde (Colquitt vd., 2001; Greenberg, 1990; Niehoff ve Moorman, 1991), prosedür adaletini kapsayan biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkilerin, prosedür adaletinden ayrılarak, farklı bir boyut olduğu ifade edilmiştir. Bu boyut ise örgütsel adaletin etkileşim adaleti boyutudur.

### **1.3.3 Etkileşim Adaleti**

Robert J. Bies tarafından ortaya atılan etkileşim adaleti, işgörenler ile yöneticiler ya da işverenler arasında kurulan iletişimdeki adalet algısı ile ilgilidir. Bies, etkileşim adaletini, “örgüt faaliyetlerini yürütürken işgörenlerin karşılaştıkları tutum ve davranışların niteliği” olarak tanımlamaktadır (Atalay, 2005: 17). Örgütsel adalet, kaynakların adil dağılımı, karar alma süreçlerinde ve kişilerarası etkileşimde adil olmayı kapsamaktadır. Örgütün maddi ve ekonomik değerlerinin örgüt içi paylaşımında adil olunmasının yanında, uygulanan politikaların ve stratejilerin de tarafsız ve adil olmasıdır (Aslan ve Özkoç, 2015: 3). Yöneticiler ve işgörenler arasındaki adaletin sağlanmasında sadece maddi unsurlar yeterli olmadığından örgütsel adaletin sosyal boyutuna yoğunlaşmıştır. Örgütsel uygulamaların kişilerarası davranış ve yönetim ile işgörenler arasındaki iletişimle ilgili boyutu araştırma konusu olmaya başlamıştır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 86).

Etkileşim adaleti algısı, işgörenler ve örgüt politikalarını gerçekleştiren yöneticiler arasındaki iletişim sürecinden etkilenmektedir. Bu iletişim sürecinde önemli olan, işgörenlerle saygı çerçevesinde dürüst ve nezaketli olmaktır. Örgüt işgörenlerinin adalet algılamalarında bu konular önemli ölçüde etkilemekte ve bir işgörenin etkileşim adaleti düşük olarak algılaması kişide olumsuz duygular oluşmasına yol açmaktadır (Polat, 2007: 26). Etkileşim adaleti, işyerindeki karar alma süreçlerinin bireylere nasıl ve ne kadar açıklıkla söylendiğidir. Alınan kararlar için yeterli ve gerekli açıklamalar, uygun bir şekilde kibarca, saygılı bir tavır içinde işgörelere iletilmelidir (Shapiro vd., 1994: 346-368). Moorman (1991: 847)’a göre işgörenlerin etkileşim adaleti algılamaları, yöneticinin ne derece adil olduğuyula alakalıdır. Buna göre işgören,

yöneticisini adil bulduğunda prosedürlerle ilgilenmeyecek ve etkileşim adaleti algısı yüksek çıkacaktır.

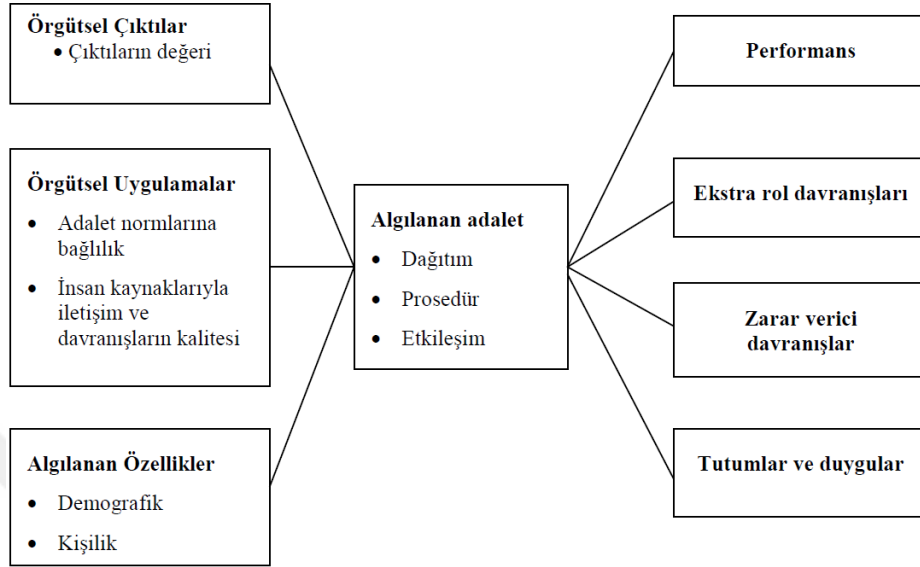
Greenberg (1990: 411), etkileşim adaletinde yöneticinin tutum ve davranışlarının önemli olduğunu belirterek, etkileşim adaletinin iki unsuru olduğundan söz etmektedir. Bunlardan birincisi, yöneticinin aldığı kararlardan etkilenen kişilere karşı tavırları; kendilerine gösterilen davranışları örgüt içi adaletin göstergesi olarak algılamalarıdır. Diğeri ise yöneticinin verdiği kararlar ile ilgili olan prosedürlere ilişkin açıklamalarıdır. Bu açıklamalar da alınan kararların adil olduğuna ilişkin algılamayı artırmaktadır. Etkileşim adaleti algısı, işgörenler ve örgütsel prosedürleri uygulamakla yükümlü yöneticiler arasındaki ilişki ve iletişim sürecinden etkilenmektedir. Bu iletişim sürecinde önemli olan; karşılıklı saygı, dürüstlük ve nezaket gibi unsurlardır. Bir işgörenin etkileşim adaleti düşük olarak algılaması; yönetime, yöneticisine ve iş ortamındaki diğer kişilere olumsuz tepki göstermesine yol açmaktadır. Bu sebeple bu unsurlar kişilerin adalet algılamalarını önemli ölçüde etkilemektedir (Polat, 2007: 26-27).

#### **1.4 Örgütsel Adaletin Sonuçları**

Örgütsel adalet algısının, işgörenlerin örgüte ilişkin tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkileyerek olumlu sonuçları arttıracığı düşüncesi, örgütsel adalet kavramının yoğun şekilde araştırılmasını sağlamıştır. İşgörenlerin karşılıklı sorumluluklarının ve iş tanımlarının açık bir şekilde belirtilmesi, bunları gönüllü olarak kabul etmesi örgütlerde adaletin olduğunun göstergesidir (Ersoy ve Erkekraktaroğlu, 2010: 2). Burada önemli olan işgörenlerin neleri adil olarak algıladıkları ve adaletsizlik algısının nasıl oluştuğunun belirlenmesidir.

Colquitt vd. (2001) tarafından 1976–2001 yılları arasında yayınlanmış 183 makalenin meta analitik çözümlemesinin yapıldığı araştırmada; örgütsel adalet boyutlarının; iş tatmini, örgütsel bağlılık, yöneticiyi değerlendirme, güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans, çekilme gibi olumlu ve olumsuz tepkiler ile ilişkili olduğu sonuçlarına varılmıştır (Colquitt vd., 2001: 437). Benzer şekilde Cohen-Charash ve Spector (2001: 283) yaptıkları meta analiz çalışmasında 190 araştırma incelemişler ve araştırma sonucunda örgütsel çıktılarının ve uygulamaların örgütsel adalet türleriyle ilişkili olduğu demografik değişkenlerin algılanan adaletle ilişkili olduğu sonuçlarına

ulaşmıştır. İş performansı ve verimlilik karşıtı davranışların, prosedür adaletinin sonuçları olduğu, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ise dağıtım ve prosedür adaletinden kaynaklandığını belirtmişlerdir.



**Şekil 1.1.** Örgütsel Adaletin Yansımaları

**Kaynak:** Cohen-Charash ve Spector, 2001: 283

Cohen-Charash ve Spector (2001: 283)'un örgütsel adaletin sonuçlarına ilişkin yaptıkları değerlendirmede, işgörenlerin örgütsel adalet algılarını oluşturan faktörleri örgütsel çıktılar, örgütsel uygulamalar ve algılanan özellikler olarak gruplandırmışlardır. Adalet algılarının sonucu olarak çalışanların performanslarını, ekstra rol davranışlarını, zarar verici davranışları ile tutum ile duygularını etkilediğini ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütsel adalet, işgörenlerin performanslarını, örgüt için fazladan gerçekleştirdikleri davranışlarını, örgüte karşı tutum ve duygularını olumlu yönde etkilemekte, algılanan örgütsel adaletsizlik ise örgüte karşı zarar verici davranışlara sebep olabilmektedir.

Örgüt içerisinde adalet algılamasının yüksek olması, bireylerin tükenme duyguları üzerinde ters yönde bir etkiye sahip olabilmektedir. Daha açık bir ifadeyle, bireyler örgüt içerisinde adaletli davranışların olduğunu algıladıklarında tükenme düzeyleri de düşük olabilmektedir (Meydan vd., 2011: 55). Örgütsel adalet, iş tatmininin yüksek olmasında da önemli paya sahiptir. Adalet algısı yüksek olan işgörenler yüksek performans gösterirler, örgütün faaliyetlerini etkili ve verimli bir biçimde

gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar (Kutaniş ve Mesci, 2010: 545). İlgili alanyazında örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlığı da artırdığı sonuçlarına ulaşan çok fazla araştırma bulunmaktadır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Greenberg, 1993; İşbaşı, 2000; Moorman, 1991; Olkonnen ve Lipponen, 2005; Organ, 1988; Organ ve Konovsky, 1989).

Örgütsel adalet algısı, hem süreçleri içine alan örgüt yapısı ile ilgili adalet algılamalarını, hem de bireylerin liderleri ile aralarındaki etkileşimi içeren adalet algılamalarını kapsamaktadır. Moorman (1991: 847) yöneticilere, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri için astlarıyla etkileşimlerinin adil olmasını sağlama yönünde öneri getirmiştir. Ayrıca örgüte duyulan güven işgörenlerde kendisine herhangi bir zarar gelmeyeceği beklentisi oluşturmaktadır. Bu zarar içerisine; hakların elde edilmemesi, adil davranılmaması ve yönetimin tutum ve davranışları da dahil olmaktadır. Çalıştığı örgüt içerisinde adaleti algılayan işgörenler olumlu davranışlar sergilemekte, kurum içerisinde güven ortamı sağlanmakta ve örgüt hedeflerine ulaşmada başarılı bir yol izlemektedir. Örgütte adaletsizlik söz konusu olduğunda işgörenler direkt olarak çabalarını azaltmayabilirler fakat örgütsel vatandaşlık davranışını azaltarak tepki gösterirler. Adalet algılamalarının yüksek olduğu örgütte ise işgörenler daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminde bulunabilmektedir (Sezgin, 2005: 327). Işık vd. (2012: 262), işgörenlerin iş ortamlarında kendilerine karşı adaletsiz davranıldığını hissettiklerinde kurumlarına karşı olumsuz tepkiler verebileceklerini belirtmişlerdir. Bireyler işyerlerinde örgütsel adalet ile ilgili olarak olumsuz düşüncelere sahip olduklarında, örgütsel vatandaşlık ve örgüte bağlılık gibi davranışlar azalmakta ve örgütten ayrılışlar başlamaktadır. Algılanan adaletsizlik duygusu örgütlerin sağlıklı şekilde faaliyetlerini sürdürmesine ve amaçlarına ulaşmasına engel olan; hırsızlık, saldırganlık, işten kaytarma, örgütte bulunan eşyalara zarar verme, hastalıklara yakalanma, ruhsal sıkıntılar yaşama ve psikolojik bozukluklar gibi olumsuz davranışlara sebep olabilmektedir (Şahin ve Taşkaya, 2010: 109).

İşgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının bireyler üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu yapılmış çalışmalardan (Özdevecioğlu, 2003; Meydan vd., 2011; Işık vd., 2012; Sezgin, 2005; Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Greenberg, 1993; İşbaşı, 2000; Moorman, 1991; Olkonnen ve Lipponen, 2005; Organ, 1988; Organ ve Konovsky,

1989) hareketle Őu Şekilde özetlenebilir.  Őg renler örgüt içerisinde adaletsizlik algıladıklarında tükenmişlik duygusu ortaya çıkabilir, güven duyguları azalabilir, örgüt içerisinde saldırgan davranışlar sergileyebilir ve aile yaŐantıları zarar görebilir. Tersine durumda işgörenlerin örgüt içerisinde mutlu, huzurlu olmaları, kendilerini güvende hissetmeleri olumlu adalet algılarında rol oynayabilir.

### **1.5 Turizm  Őletmelerinde  rg tsel Adalet Algısı**

Turizm işletmelerinde örgütsel adalet incelendiğinde hem müşteriler hem de işgörenler açısından farklı çalışmalara rastlanmaktadır. Örgüt içerisinde yöneticilerin işgörenlere gösterdikleri tutum ve davranışlarla örgütün müŐterilere uyguladığı politikalar farklılık gösterebilmektedir. Turizm işletmeleri çok fazla istihdamı gerektiren bir yapıya sahip olduğu için işgörenin adalet algılamaları, işletmenin kaliteli hizmet sunumunu da etkileyebilmektedir. Örgütsel adalette kurum işgörenlerinin beklentilerinin karşılanması temel gereksinimdir (Halis ve Akova, 2008: 465). Geçmiş yıllarda yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel adalet algısının turizm sektörü üzerindeki etkisini inceleyen birçok çalışma olduğu görülmüştür. Bu çalışmalardan son zamanlarda yapılanları aşağıda özetlenmektedir.

Lee (2000), yaptığı araştırmada konaklama işletmelerinde işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve lider- ye değişimi arasındaki ilişkide örgütsel adaletin aracı rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma Virjinya'da faaliyet gösteren büyük ve orta ölçekli konaklama işletmelerindeki 250 işgörene uygulanmıştır. Analiz sonucunda; dağıtım adaleti ve prosedür adaleti ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca dağıtım adaletinin işten ayrılma niyetiyle, prosedür adaletinin ise örgütsel bağlılıkla negatif ilişkisi olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak dağıtım adaletinin ve prosedür adaletinin işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkide önemli role sahip olduğu belirtilmiştir.

Tarkan ve Tepeci (2006), tarafından yapılan araştırmada konaklama işletmelerinde çalışan hırsızlığının düzeyini ve boyutlarını belirlemek ve örgütsel adaletin çalışan hırsızlığı üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırma Mersin Turizm  ŐletmeciliĐi ve Otelcilik Yüksek Okulunda turizm işletmeciliği eğitimi alan, daha önce konaklama sektöründe çalıŐmıŐ 160  Ğrenci üzerine yapılmıştır. Analiz sonucunda konaklama sektöründe çalışan hırsızlığının, örgütsel adalet boyutlarından

biri olan etkileşim adaleti üzerinde azaltıcı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca yönetimde merkezileşmenin artması, kararlara katılımın azalması çalışan hırsızlığında artışa sebep olurken merkezileşmenin azalması dürüstlük ve hırsızlığı bildirme eylemlerinde olumlu etki yaratmıştır. Araştırmada yöneticilerin çalışanlarına adaletli davranıp, onlarla gerekli bilgileri paylaşmaları ve çalışanların yetkilendirilip kararlara katılımlarının sağlanması ve böylelikle çalışan hırsızlığının önlenmesi önerilmiştir.

Alper (2007), Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde 513 işgörene uygulanan araştırmada; örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal, normatif ve devam bağlılığı ile örgütsel adaletin alt boyutları olan; dağıtım, prosedür ve etkileşim algılamalarının ortaya konulması ve bu kavramların ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucunda duygusal, normatif ve devam bağlılığı tutumları ile dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Örgütlerin verimliliği arttırmasında, rekabette avantaj sağlamasında ve çalışanların bağlılığının arttırılmasında örgütsel adaletin sağlanması gerektiği önerilmiştir.

Wu ve Wang (2008), de Çin'in Guangdong ilindeki konaklama işletmelerinde 682 işgörene uygulanan araştırmada, ücret dağılımının adaleti ve işgörenin aldığı ücrete karşı memnuniyeti arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, işgörenin örgütsel adalet algısının yüksek olduğunda; işgören ücret dağılımının adaletli olduğunu düşündüğü ve aldığı ücretten memnuniyetinin arttığı belirlenmiştir. Ayrıca işgörenlerin adalet algıları yüksek olduğunda örgüte bağlılıklarının ve performanslarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Hemdi ve Nasurdin (2008), Malezya'daki büyük otel işletmelerinin işgörenlerine uyguladıkları araştırmada otel işletmelerinin yönetsel uygulamalarında adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma bulgularına göre, işgörenlerin adalete büyük önem verdikleri ortaya çıkmıştır. İşgörenler, yöneticilerinden özellikle ödüllerin dağıtımında adaletli olmalarını beklemektedir. Diğer bir beklenti ise, gerçek adaletin uygulanması ve davranışların ödüllendirilmesidir.

Öğüt vd. (2009), Nevşehir İlindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde, 106 işgören üzerinde yapılan araştırmada örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amaçlanmıştır. Analiz sonucunda, dağıtım ve iletişim adaleti algılamaları ile örgütsel vatandaşlık boyutları arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel adalet algılamalarının, örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının, örgütsel vatandaşlık sergilemelerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir.

Mora vd. (2009), tarafından Malezyadaki 3 ve 4 yıldızlı konaklama işletmelerinde orta düzeyde yönetici olan 254 işgörene uygulanan araştırmada, örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Analiz sonucunda etkileşim adaletinin işten ayrılma niyetiyle ilişkisi bulunmazken dağıtım adaleti ve prosedür adaletinin işten ayrılma niyetiyle yüksek düzeyde negatif bir ilişki içerdiği saptanmıştır. Sonuç olarak örgütsel adaletsizlik algısının, ödüllerin dağıtımı ve ödüllerin dağıtımı yapılırken sürecin eşit olmaması, işgörenlerde işten ayrılma niyetini arttırdığı belirtilmiştir.

Yaylı ve Çöp (2009), tarafından yapılan araştırmada, Türkiye ve Polonya'daki konaklama işletmelerinde çalışan personelin, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığının ülkelere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırma için Polonya'nın Pomorskie Bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı oteller ile Ege Bölgesinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı oteller evren olarak alınmış ve 550 işgörene ulaşılmıştır. Sonuç olarak örgütsel adaletin örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili olduğu belirtilmiştir. Fakat örgütsel adaletin bağlılığa etkisinde değişik kültürlerin ve değişik örgüt yapılarından dolayı farklılık olabileceği belirtilmiştir.

Erdinç (2009), turizm işletmelerinin muhasebe departmanında çalışan işgörenlerin, örgütsel adalet algılamaları ve adalet türlerinin performans üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma Antalya merkezde yer alan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ve A grubu seyahat acentalarının muhasebe departmanında çalışan 288 işgörene uygulanmıştır. Analiz sonucunda yüksek bir adalet algılaması ile karşılaşmış ve işgörenlerin performans düzeylerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir.



Sonuç olarak örgütsel adalet algılamalarının performans üzerinde olumlu ve anlamlı bir ilişki sergilediği belirtilmiştir.

Shahriari (2011) ise İran'da 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin önbüro departmanında çalışan 174 işgörene uygulanan araştırmada iş ile iç içe olma ve örgütsel adalet boyutlarının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine yönelik model geliştirmiştir. Bulgular, iş ile iç içe olan işgörenlerin iş performansını artırdığını ve işten ayrılma niyetini düşürdüğünü ortaya koymuştur. Ancak, dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin iş performansı üzerindeki etkilerine yönelik, iş ile iç içe olma değişkeninin aracı göreve sahip olmadığı belirtilmiştir.

Hemdi vd. (2012) örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma, Malezyadaki büyük otel işletmelerinin operasyon bölümünde çalışan 380 işgörene uygulanmıştır. Çalışma sonucunda dağıtım adaleti algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışıyla yüksek oranda ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Konaklama işletmelerinin, örgüt çıktılarının dağıtım yapılrken eşit davranmasının işletmeye katkılarının olacağı belirtilmiştir.

Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz (2012), İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde 675 işgörenin örneklemini oluşturduğu araştırmada, etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda örgütsel adalet boyutları ile işgörenlerde örgütsel sapma davranışları arasında negatif yönlü ilişki olduğu ve etik liderlik ile örgütsel adalet algılamaları arasında bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Akgündüz ve Güzel (2014), tarafından yapılan araştırmada örgütsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisini ve bu etkide örgütsel güvenin aracılık rolünü belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma İstanbul'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 276 işgörene uygulanmıştır. Analiz sonucunda; dağıtım adaleti ve prosedür adaletinin örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir. Buna bağlı olarak yöneticilerin prosedür adaleti uygulamaları gerçekleştirerek, çalışanların hem örgütsel güvenlerini hem de örgütsel bağlılıklarını artırmalarının mümkün olabileceği belirtilmiştir.

Pelit ve Bozdoğan (2014), tarafından yapılan araştırmada işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik Kemer'deki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde 424 işgörene uygulama yapılmış ve tükenmişliği etkileyen en önemli örgütsel adalet boyutunun "etkileşim adaleti" olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işgörenlerin örgütsel adalet algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu desteklenmiş olup, işgörenlerin adalet algılamaları arttıka tükenmişlik düzeylerinin azalma eğiliminde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Baltacı, Güçlü ve Çeliker (2014), Alanya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde 620 işgörene uyguladıkları araştırmada, liderlik davranışının örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini araştırmışlardır. Analizler sonucunda örgütsel adalet algılamasına ilişkin elde edilen üç boyutun tamamı üzerinde en etkili olan liderlik türünün vizyoner liderlik olduğu, bunu etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliğin takip ettiği belirlenmiştir.

İnsan kaynağı günümüzde işletmelerin en değerli kaynağıdır ve bu kaynağın en büyük beklentilerinden biri olan örgütsel adaletin karşılanması, örgüt yönetimlerinin en önemli görevlerinden biridir. Literatürde yer alan bilgiler ışığında adaletin sağlandığı bir örgütte iş tatmininin, iş performansının, örgütsel kimlik algısının, örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasını beklemek doğru olacaktır. Buna karşın adaletsizlik algısı, bireylerin örgütlerine karşı olumsuz duygu ve düşünce içinde olmalarına veya örgütten kopmalarına yol açaabilmektedir (Mutlu, 2010: 2)

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT SAĞLIĞI

Bu bölümde öncelikle örgüt sağlığı kavramının tanımı ve önemi üzerinde durulduktan sonra sırasıyla; sağlıklı ve sağlıksız örgütler, örgüt sağlığının boyutları turizm işletmelerinde örgüt sağlığı ele alınacaktır.

#### 2.1 Örgüt Sağlığı Kavramının Tanımı ve Önemi

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) sağlığı, "sadece hastalıklardan ve mikroplardan korunma değil, bir bütün olarak fiziki, ruhi ve sosyal açıdan iyi olma hali" olarak açıklar ([www.who.int](http://www.who.int), 2016). Sağlık kavramıyla benzerlik gösteren örgüt sağlığı kavramı, "tıpkı bir canlının sağlık durumunda olduğu gibi, tüm organların görevlerini düzenli bir şekilde işlevini yerine getirmesini, büyüme ve gelişme gücüne sahip olmasını" ifade eder (Uras, 2000: 124). Otorite yapısı, değer sistemleri ve ödüllendirme sistemleriyle örgütün başarısına ve işgörenlerin huzuruna katkıda bulunan, aynı zamanda finansal olarak başarılı olan örgütler sağlıklı örgüt olarak nitelendirilmiştir (Tetrick vd., 2005; Bruhn, 2001, El Hage, 1980; Childer ve Fairman, 1986).

Bruhn (2001: 149), sağlık kavramını örgütlere uyarlamış ve sağlıklı örgüt tanımını insan ve örgüt arasındaki benzerliğe göre şöyle belirtmiştir:

Vücut; örgüt yapısını, örgüt içerisindeki düzeni, gücün kullanımını, iletişim sistemini ve işbölümünü ifade etmektedir.

Akıl; inançları, hedef ve politikaları ifade etmektedir. Çatışmanın nasıl yönetileceği, değişimin nasıl gerçekleştirilebileceği, işgörenlere nasıl davranılacağı ve örgütün nasıl öğreneceği akılla karar verilecek konulardır.

Ruh ise, örgütün var olma sebebi olan misyonu ifade etmektedir. Örgütü canlı tutan ve ona enerji veren ruhtur.

İnsan bedeninin sağlıklı olabilmesi için; vücut, akıl ve ruhun uyum içerisinde çalışması gerekiyorsa, bir örgütün sağlıklı olabilmesi içinde örgüt yapısı, hedef ve politikaların belirli bir düzen içerisinde olmasını gerektirir (Ergin, 2008: 19).

Örgüt sağlığı kavramı; ilk defa 1965 yılında Miles tarafından “sadece içinde bulunduğu çevre şartları içerisinde varlığını sürdüren değil, aynı zamanda uzun vadede temel yetenek ve yaşamını sürekli geliştiren örgüt” olarak tanımlanmıştır (Miles 1965: 17). Vural (2013: 38) sağlıklı örgütü, “bir örgütün, başarılı bir şekilde çevresine uyum sağlayabilmesi, işgörenleri arasında işbirliğinin sağlanması ve belirlenen hedeflere ulaşabilmek için sahip olduğu yetenekleri” şeklinde belirtmiştir. Akbaba (2001: 21) ise sağlıklı örgütü; “çıkan sorunları çözebilme yeteneğine sahip olan örgütlerdir” şeklinde tanımlamıştır. Sağlıklı örgütler, örgütün faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde devam ettirebilmesi için sorunları görme yeteneğine sahip olan, sorunlara akılcı çözümler üreten, yeniliklere ve değişikliklere açık, bölümler arasında uyumun, iletişimin yüksek olduğu örgüt yapıları olarak belirtilmiştir (Arıkan, 2011: 5). Polatçı ve Ardiç (2007) ise, örgüt sağlığını, işgören refahını ve örgüt etkinliğini bir arada ele alıp inceleyen bir kavram olarak tanımlamışlardır. Bir örgütün etkili şekilde çalışması için gereken yeteneğinin yanında örgütün büyüme ve gelişme yeteneklerini de içeren örgütlerin sağlıklı olduğu belirtilmiştir (Doğan ve Bozkurt, 2008: 62). Eğitimciler, örgütsel sağlık kavramını okulların etkinliği, yönetimi, kültürü ve iklimi çerçevesinde kullanarak öğretmen-öğrenci-yönetim arasındaki uyum ve bunun sonucunda ortaya çıkan verimlilik olarak kullanmışlardır (Gürkan, 2006; Bevans, Bradshaw, Miech ve Leaf, 2007; Buluç, 2008; Karakuş, 2008; Sabancı, 2009; Babelan ve Moenikia). Örgütsel davranış ile ilgilenenler ise; işçi-işveren arasındaki uyumun, işbirliğinin ve tarafların birbirlerine olan davranışlarının örgüt sağlığını vurguladığını belirtmektedirler (Doğan ve Bozkurt, 2008; Ardiç ve Polatçı, 2007; Aytaç, 2003). İşletmelerin sahip olduğu ve geliştirilmesi gereken önemli konulardan biri olan örgüt

sağlığı, örgütsel gelişimi kontrol etmede ve rekabet avantajı elde etmede önemlidir. İşgörenler için pazara veya temel yeteneklere ilişkin bazı stratejiler oluşturulmasında ve geliştirilmesinde örgüt sağlığı yön verici bir role sahiptir (Köseoğlu ve Karayormuk, 2009: 188).

İnsanların ihtiyaç ve istekleri sürekli değişmektedir ve değişikliğe ayak uydurmak zorunda olan işletmelerin, örgüt yapılarını sağlıklı bir şekilde iyileştirme ve yenileme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Çünkü örgüt sağlığının amacı, başarısızlığı önlemek ve uzun dönemde büyüyerek gelişim göstermektir. Örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi ile örgüt sağlığı düzeyi arasında olumlu bir ilişki söz konusudur (Ardıç ve Polatçı, 2007: 140). Yapılan tanımlar dikkate alındığında örgüt sağlığı, çevresiyle uyumlu, işgörenler arasında işbirliğinin olduğu, uzun dönemde büyüyerek gelişen örgüt yapılarıdır şeklinde ifade edilebilir. Örgüt sağlığı kavramıyla ilgili bazı kavramlar bulunmaktadır. İzleyen bölümde bu kavramlarla örgüt sağlığı arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

## **2.2 Örgüt Sağlığı İle İlgili Kavramlar**

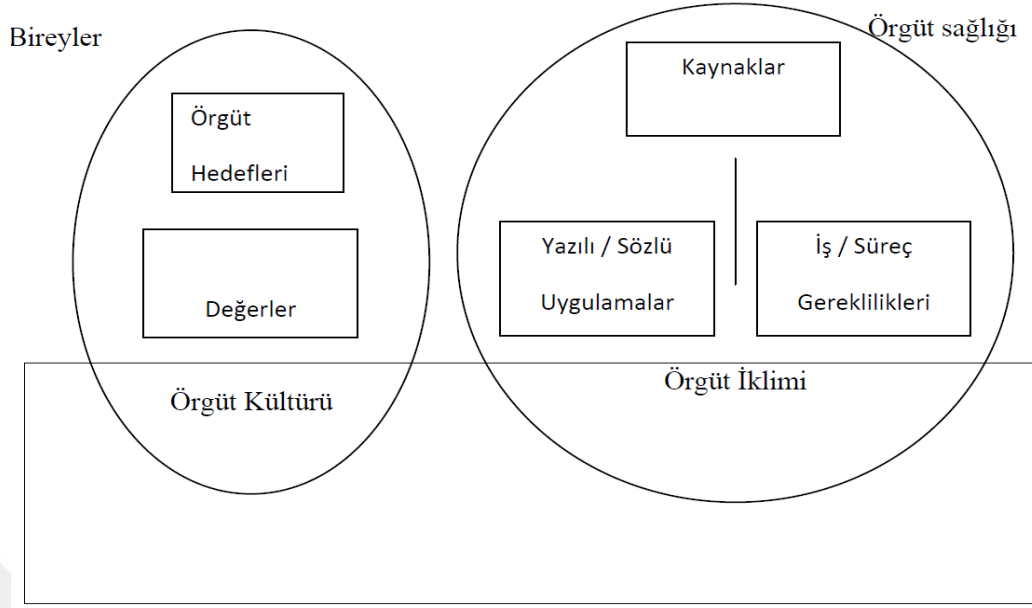
Örgüt sağlığı, örgüte sağladığı bütüncül bakış açısıyla, işletme literatüründe birçok kavramdan etkilenmektedir. Bu bölümde örgüt sağlığı kavramının en çok karıştırıldığı ve ilişkili olduğu örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları incelenecektir.

### **2.2.1 Örgüt Sağlığı ve Örgüt Kültürü**

Kültür bir toplum tarafından kabul edilen, maddi ve manevi değerlerin tümüdür. İnsanların yaşamdan almak istedikleri doyumdan ve duygulardan daha fazlasını almak için insanlar tarafından üretilmiştir. Kültür önceki kuşaklarca geliştirilir ve yeni kuşaklara aktarılır, yeni kuşaklar da kültürü geliştirerek sonraki kuşaklara devreder (Başaran, 1996: 294). Toplumların yapısında önemli öğelerden biri olarak görülen kültür kavramı, örgütler için de önemlidir. Nasıl ki toplumun üyeleri ait oldukları kültürü kabul edip onlara göre yaşarsa, bir örgütte çalışan kişilerde örgütün kültürünü anlayıp işlerini ve iş dışındaki ilişkilerini bu kültüre göre şekillendirir (Türk, 2007: 1). Karaman (2009: 72)' a göre örgütler kişiler tarafından kurulup toplum içerisinde faaliyette bulunurlar. Bu sebeple örgütler, kültürün bir ögesidir. Aynı zamanda kendi içinde ayrı bir kültür meydana getirirler. Bu konuda Koçel (2014: 26) her kuruluş

organizasyonunun bir küçük insan grubunu oluşturduğunu ve bu sebeple bu küçük toplumun da paylaşılan değerler setinin yani bir kültürünün olması gerektiğini belirtmiştir. Schein (2004: 17) örgüt kültürünü, “bir grubun kültürü grup tarafından dışarıya uyum ve içsel bütünleşme sorunlarını çözerken öğrenilmiş ve geçerli kabul edilecek kadar işe yarayan ve bu yüzden yeni grup üyelerine bu sorunlar ile ilgili doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilen paylaşılmış temel varsayımlar kalıbı” olarak tanımlamıştır. Eren (2005: 426) örgüt kültürünün, o örgütün çevresinde tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevresindeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtacağını belirtmiştir. Kültürün örgütle toplum arasında bir bağ kurduğunu ve kültürü örgütün toplum içerisindeki yerini, önemini ve başarısını etkileyebilecek en önemli araçlardan birisi olarak açıklamıştır.

Örgüt sağlığı ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiye bakıldığında, örgüt sağlığının ancak açık, güven odaklı ve teşvik edici bir örgüt kültürü ile oluşabileceği görülmektedir (Polatçı ve Ardıç, 2007: 137). Örgüt sağlığı “örgütte verimliliği yansıtmak ve süreç değişimi için yapılması gerekenlere yol haritası belirlemek” amacıyla geliştirilmiş bir ölçüttür. Stratejik planlama yönüyle de örgüt sağlığı, örgütün fırsatları tehditleri ile güçlü ve zayıf yönlerinin analizine imkân tanımaktadır. Bu analiz sonucunda örgütün güçlü yönlerine daha fazla kaynak sağlama zayıf yönlerini güçlendirme olanağı tanımaktadır (Köseoğlu ve Karayormuk, 2009: 178). Örgüt, işgörenler ve müşteriler arasında ilişki kurmayı amaçlayan örgüt sağlığı, örgütlerde kültürün var olmasıyla gerçekleşmektedir. Sağlıklı örgütlerde liderler problemleri çözerken işletme değer ve inançlarını dikkate alarak, işgörenler ve müşteriler yararına çözüm bulmaya çalışılmaktadır. Örgüt kültürünün tanımı, boyutları ve fonksiyonları incelendiğinde örgüt sağlığı kavramı ile ilişkisi görülebilmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü; normlar ve standartlar, güç ve otorite, işlev ve yapı, bağlılık ve moral, geri bildirim ve eleştiri, amaçlar ve hedefler boyutları çerçevesinde bütünleştirme, koordinasyon ve motivasyon fonksiyonlarını yerine getirerek, örgüt sağlığının oluşabilmesi için temel teşkil etmektedir (Polatçı ve Ardıç, 2007: 137). Örgüt sağlığı örgüt kültüründen daha kapsamlı ve kuşatıcı bir kavram olmakla beraber sağlıklı örgütlerin tanımlanmasında olumlu bir örgüt kültürünün bulunması gerekmektedir (Karagüzel, 2012: 6).



**Şekil 2.1.** Örgüt Sağlığı Sisteminin Çalışması

**Kaynak:** Polatçı ve Ardıç, 2007: 137

Yukarıdaki şekilde örgüt sağlığı sisteminin çalışması ele alınmıştır. Örgüt sağlığı, örgütün değerlerini, hedeflerini, iş politikalarını ve uygulamalarını belirlerken; süreçler, işin gerektirdiği psikolojik, fiziksel ve çevresel nitelikleri belirlemektedir. Örgüt kaynaklarının işgören refahı üzerinde etkisi vardır, kaynakların fazla olması örgütün başarılı şekilde hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. Bu faktörlerin etkin bir şekilde bir araya gelmesi de örgüt sağlığının ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Polatçı ve Ardıç, 2007; 137-154)

### 2.2.2 Örgüt Sağlığı ve Örgüt İklimi

Örgüt iklimi kavramı 1930’lu yılların sonlarında araştırılmaya başlanmış ve günümüzde birçok araştırmaya konu olmuştur. Örgüt iklimi konusundaki çalışmalar, davranışı insan ve çevrenin bir fonksiyonu olarak gören K. Lewin’in “Alan Teorisi” ne ve sosyal psikoloji bakış açısına dayandırılmakta ve çevre değişkenlerini açıklamaya odaklanmaktadır (Aydoğan, 2004: 9). Bu bağlamda örgüt iklimi; “örgütlerin, bireysel ve çevresel özellikleriyle örgütlerdeki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu ortam” olarak ifade edilmektedir. Bir amaç için bir araya

gelmiş olan bireylerin yaptıkları çalışmalarda, ortak davranışlarda bulunması ve uyumlu bir ortam oluşturmalarıdır (Güney, 2004: 185).

Barutçugil (2004: 208-216) 'e göre örgüt iklimi, "işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin algılarının sonunda oluşan genel atmosfer" olarak tanımlanmaktadır. Örgüt işgörenlerinin hissettikleri iklim, onların motivasyonunu, moralini ve performanslarını önemli oranda etkilemektedir (Barutçugil, 2004: 208-216). Bir işletmenin en önemli kaynaklarından biri işgücüdür. İşgücünü verimli ve etkin kullanabilen örgütler sürekli başarıyı ve verimliliği sağlayacaklardır. Örgütteki işgücünün yüksek verimlilikle çalışması belirli bazı koşulların bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu koşullardan biri de örgüt içinde olumlu bir iklimin varlığıdır. Olumlu örgüt iklimi işgörenlerin moral, motivasyon ve bağlılık duygularına etki etmekte, örgüt içi ilişkileri sağlamakta ve işletmenin performansını arttırarak işletmeyi rekabet ortamında ayakta tutmaktadır (Halis ve Uğurlu, 2008: 102).

Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991: 130) örgüt ikliminin ve örgütsel sağlığın örgütlerin içsel işlevlerinin belirleyicileri olduğunu ve bu iki kavram arasındaki ilişkinin tek yönlü olmadığını karşılıklı ve bağlı ilişki olduğunu belirtmiştir. Çekmecelioğlu (2007: 80) sağlıklı örgütlerde işgörenlerin; kendilerini gerçekleştirebilecekleri, yaratıcı fikirlerini ifade edebilecekleri, hedeflere ulaşmada yol belirleyebilecekleri, ihtiyaç duydukları kaynakları elde edebilecekleri ve yaptıkları işi anlamlı bulabilecekleri bir örgüt ikliminde yüksek performans gösterebileceklerini belirtmiştir.

### **2.3 Örgüt Sağlığı Boyutları**

Örgüt sağlığı ile ilgili farklı teoriler geliştiren araştırmacılar, başta eğitim kurumlarına yönelik uygulamalar yapmışlardır (Cemaloğlu, 2006; Gürkan, 2006; Bevans, Bradshaw, Miech ve Leaf, 2007; Buluç, 2008; Karakuş, 2008; Sabancı, 2009; Zorel, 2009; Babelan ve Moenikia, 2010; Ayduğ, 2014; Yıldız, 2014). Günümüzde ise örgüt sağlığı kavramı örgütler için de uyarlanarak çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Yurtdışında; Lyden ve Klingele, Miles, Hoy ve Feldman, Dünya Sağlık Örgütü, yurtiçinde de; Sedagül Akbaba'nın sınıflandırılmaları kabul görmektedir (Yıldız, 2014: 39). Aşağıda bu boyutlar hakkında kısaca bilgi verilecektir.



### 2.3.1 Dünya Sağlık Örgütü'nün Örgüt Sağlığı Teorisi

Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) örgüt sağlığını ölçen boyutları aşağıda başlıklar halinde incelenmiştir (Yıldız, 2014: 43).

1. Çevresel Sağlık; işletmenin fiziksel ortamıyla ilgili sağlık boyutlarıdır. Bunlar; ses, sıcaklık, aydınlatma ve zararlı maddeler gibi çevre faktörlerinden oluşur.
2. Fiziksel Sağlık; işgörenlerin fiziksel sağlığı üzerindeki olumsuz etkisi bulunan faktörlerin ortadan kaldırılmasıdır (hastalık, iş kazası, yaralanma gibi...)
3. Psikolojik Sağlık; işgörenleri psikolojik olarak etkileyen stres, kaygı gibi unsurların giderilmesi, işgörenleri motive edecek unsurların geliştirilmesidir.
4. Sosyal Sağlık; işgörenler arasındaki arkadaşlık ilişkileri, örgüt desteği, iş yeri ve iş dışındaki sosyal ilişkilerdir.

Belirtilen bu faktörler arasında kesin bir ayırım olmamakla birlikte örgütlerin bu dört boyut içerisindeki sağlıklarının yönetimine bütüncül bir bakış açısı içerisinde olması önemli katkılar sağlayacaktır (Cooper, 1994: 8, akt. Akbaba, 2001: 44).

### 2.3.2 Miles'in Örgüt Sağlığı Teorisi

Miles örgüt sağlığını 3 temel boyutun altında on altı boyut şeklinde incelemiştir. Bu üç temel boyut; görev ihtiyaçları, yaşamını sürdürme ihtiyacı, büyüme ve gelişme ihtiyaçlarıdır. Bu ilk üç boyut görevle ilgilidir. Görevle ilgili olan bu boyutlar; amaç odağı, iletişim yeterliliği ve uygun erk eşitliğidir. Bu boyutlarda örgütün amaçları, mesajın iletilmesi ve kararların alınmasının yolları tartışılmaktadır. (Miles, 1965: 18).

- 1) Görev İhtiyaçları Boyutu: Bu boyut içerisindeki maddeler örgüt için görev merkezlidir.
  - a) Amaç Odağı (Goal Focused): Sağlıklı bir örgüt yapısında sistemin amacı tüm sistem üyelerince kabul edilen bir amaç olmasıdır. Ayrıca amaçlar üyeleri harekete geçirir ve ellerindeki kaynakları bu yönde kullanmaya motive eder.
  - b) İletişim Yeterliliği (Communication Adequacy): Örgüt içerisindeki iletişimin dikey ve yatay olarak her yöne olduğunu vurgular. Serbest ve her yöne açık ve net bir iletişim yapısının olması, örgüt içerisindeki olumsuzluklarda anında müdahale

edilmesi ve sistem içerisindeki sorunlar hakkında bilgi sahibi olunması, bu sorunlara çözüm getirilmesini sağlar.

c) Uygun Erk Eşitliği (Optimal Power Equalization): Sağlıklı bir örgüt yapısında astlar üstlerini etkileyebilirler. Astların üstlerini etkileyebilecekleri algılamaları örgüt ve grup içerisinde çatışmalara yol açacak, ancak örgüte zarar vermek yerine fayda sağlayacaktır. Böyle bir örgütte işgörenlerin işbirliği söz konusudur.

2) Yaşamını Sürdürme İhtiyacı: Bu boyut içerisindeki maddeler işletmenin kaynaklarını etkin kullanabilmesine yöneliktir.

a) Kaynakların Kullanımı (Resource Utilization): Sağlıklı bir örgütte gerginlik en az seviyededir. Örgüt içerisinde bireylerin birbiriyle yarışı söz konusu değildir. Kaynakların kullanımı personelin örgüt için etkili ve verimli şekilde çalışmasının yanında öğrenme ve gelişme duygularını da ortaya çıkarır. Bireyler örgüt içerisinde ne serbest haldedir ne de baskı altındadır.

b) Bağlılık (Cohesiveness): Sağlıklı örgüt yapılarında bireyler o örgütte olmaktan memnundurlar. Örgütün bir parçası olmak onlar için çekicidir. Örgütten etkilenir ve örgütte kalmayı sürdürmek isterler.

c) Moral (Morale): Sağlıklı örgütlerde işgören bireyler kendisini iyi hisseder orada çalışmaktan memnundur (Miles, 1965: 18- 21).

3) Büyüme ve Gelişme İhtiyaçları Boyutu: İşletmenin varlığını sürdürebilmesi ve gelişmelere uyum sağlamasıyla ilgili maddeleri içerir.

a) Yenileşme (Innovativeness): Sağlıklı sistemler, yeniliklere ve değişikliklere açık sistemlerdir. Zaman içerisinde sürekli değişir ve gelişir durağan değildir.

b) Özerklik (Autonomy): İşgörenlerin karar mekanizmasının bağımsız ve özgürce işletilebilmesi ve işgörenlerin yetkilerini serbestçe kullanabilmesidir.

c) Uyum (Adaptation): Sağlıklı örgütler çevresindeki değişimleri görür ve çevresine uyum sağlar. Çevresinde yaşanan değişikliklere gelişmelere kayıtsız kalmaz.

d) Problem Çözme Yeterliliği (Problem Solving Adequacy): Örgüt içerisindeki problemler hızlı bir şekilde çözülür. Sağlıklı örgütlerde bireyler ortaya çıkabilecek sorunlarla başa çıkabilecek yeterliliğe sahiptir (Miles, 1965: 18- 21).

Miles, “bu on boyuttan birisinin tam olarak yerine getirilmediği takdirde, bu durumun diğer boyutları da etkileyeceğini ve tüm sistemi ilgilendiren bir problemin ortaya çıkacağını” ifade etmektedir (Miles, 1965: 21-22)

### 2.3.3 Hoy ve Feldman'ın Örgüt Sağlığı Teorisi

Hoy ve Feldman (1987) Miles'in on boyut olarak incelediği örgüt sağlığı boyutlarını yedi boyutta ele alarak yeni bir kuramsal çerçeveye açıklamışlardır. Örgütsel düzey temel boyutu altında örgütsel bütünlük, yönetsel düzey temel boyutu altında yönetici etkisi, saygı, yetki yapısı ve kaynak desteği alt boyutları, teknik düzey temel boyutunda ise moral ve akademik önem alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyutların kapsamı ise şu şekildedir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991: 155 ):

1) Örgütsel Düzey: Örgütler için sosyal toplum tarafından kabul edilmek toplumun saygısını kazanmak önemlidir. Örgütlerin dış çevre unsurlarından tepki almamaları hatta işgörenlerin ve yöneticilerin faaliyetlerini yürütürken daha verimli çalışabilmeleri için destek görmeleri son derece önemlidir. Bunun için kurumsal düzey, örgütün dış çevreyle bağlantısını sağlamaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2007: 145-146).

a) Örgütsel Bütünlük: Örgütlerin çevresinden gelebilecek baskılara karşı koyabilmesi ve örgütün faaliyetlerinin bir bütünlük içerisinde olabilmesidir. (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991: 155 ).

2) Yönetsel Düzey: Örgütün faaliyetlerini organize ve koordine eden düzeydir. Örgüt yöneticilerinin faaliyetlerini yürütürken saygı çerçevesinde etkileyici ve işgörenlerin refahını arttıracak şekilde organize eder. Yönetsel düzeye dair yönetici etkisi saygı ve yetki yapısı alt boyutları şu şekildedir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991: 155 ):

a) Yönetici Etkisi: Yöneticilerin astları hakkında karar verme yetkisi olduğu kadar, astlarını etkileyebilme yeteneğine de sahip olması gerekir.

b) Saygı: Yöneticinin arkadaşça, destekleyici ve meslektaşları ile işbirliği içerisinde olma durumudur. Yönetici, işgörenlerin önerilerine açıktır ve onların refahını düşünür.

c) Yetki Yapısı: Yöneticinin performanslarına ilişkin beklentileri açık ve anlaşılır biçimdedir ve başarı odaklı davranışları kapsar.

d) Kaynak Desteği: Örgütlerin yeterli teçhizata ve malzemeye sahip olması ve bu malzemelere kolaca ulaşabilmesidir.

3) Teknik Düzey: Örgütsel düzey, üretimin yapıldığı temel süreçtir ve üretim faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan ürün veya hizmetin başarısını etkileyen sorunların

çözümü ise teknik düzeydir (Ardıç ve Polatçı, 2007: 145). Teknik düzeye ilişkin iki alt boyut şu şekildedir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991: 155 ):

- a) Moral: Morali yüksek olan işgörenler işlerini severler, birbirleri ile işbirliği içerisinde olurlar. Çalıştıkları işletme ile gurur duyarlar.
- b) İşin Önemi: Örgütlerin mükemmelliğe ne kadar önem verdiği göstergesidir. İşgörenlar için başarılabilir amaçlar oluşturulur.

Hoy ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olan bu boyutları temel alan çalışmalarda sözkonusu boyutların başarı ile uygulandığı görülmektedir (Cemaloğlu, 2007; Buluç, 2008).

### 2.3.4 Rosen'in Sağlıklı Örgüt Teorisi

Rosen (1991) örgütsel etkinliği ve işgören gelişimini teşvik eden örgütlerin faaliyetlerini sekiz boyutta ele almıştır. Bu boyutlar; herkese saygı, liderlik, değişim yönetimi, sürekli öğrenme, işgörelere değer verilmesi, yanlış işlerin uzun vadeli yatırımlara zarar vermesi, farklılıkların yönetimi ve iş/aile dengesidir. Bu temel değerlere dayanarak on üç boyuttan oluşan sağlıklı bir örgüt modeli geliştirmiştir (Murphy ve Cooper, 2000: 4):

- ✓ Açık iletişim
- ✓ İşgörelenin katılımı
- ✓ Öğrenme ve yenilenme
- ✓ Farklılığa değer verme
- ✓ Örgütsel adalet
- ✓ Eşit ve tarafsız ödüllendirme
- ✓ İş güvencesi
- ✓ İnsan odaklı teknoloji
- ✓ Örgüt sağlığını geliştiren bir çevre
- ✓ Anlam ifade eden iş
- ✓ Aile/iş/özel hayat dengesi kurma
- ✓ Sosyal sorumluluk
- ✓ Çevreyi koruma

Bir örgütün sağlıklı olarak kabul edilebilmesi için bu boyutların hem işgörenler hem de örgüt tarafından kabul edilmesi gerekir (Murphy ve Cooper, 2000: 4).

### **2.3.5 Lyden ve Klingele'nin Örgüt Sağlığı Teorisi**

Lyden ve Klingele sağlıklı bir örgütün, bütün alt sistemleri ile birlikte etkin olarak çalışması yanında, büyüme ve gelişmişlik düzeyiyle de ilgisinin var olduğunu belirtmişlerdir. Sağlıklı örgütler; örgütsel bağlılığı, iş tatmini, moral ve motivasyon düzeyi yüksek işgörelere sahiptirler. Sağlıklı örgütlerde işgörelere işe gelirken mutlu olurlar. Bu nedenle işgörelere gösterdikleri performans daha verimlidir. Ayrıca, Lyden ve Klingele örgüt sağlığı çalışmalarını eğitim kurumları yerine, işletmelerde uygulanabilecek şekilde ortaya koymaya ve sınırlandırmaya çalışmışlardır. Lyden ve Klingele örgüt sağlığını on bir boyut olarak incelemiştir. Örgüt sağlığı boyutları aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir (Lyden ve Klingele, 2000: 4).

**İletişim:** “Bir mesaj alışverişi” olarak tanımlanmaktadır. Bütün yönetim faaliyeti, iletişim sürecinin etkin kullanımına dayanmaktadır. Örgütte verilecek kararlar, ulaşılan sonuçlar, gelişmeler gibi örgüt için önem arzeden durumlar örgüt işgörelere tarafından paylaşılmadığı sürece anlamsızdır (Koçel, 2014: 530). Demirel vd. (2011: 36)' ya göre örgütlerde yürütülen yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi iyi bir iletişim sistemine bağlıdır. Dikey, yatay ve çapraz iletişim kanallarından yürütülen bilgi yoluyla örgütsel planlamanın yapılması, faaliyetlerin gerçekleşmesi ve birimler arasında koordinasyonun sağlanması mümkün hale gelmektedir. Sağlıklı örgütlerde hem yatay hem dikey iletişim söz konusudur. Aynı zamanda iletişim farklı örgütsel düzeylerde ve yazılı belgelerin yanı sıra yüzyüze görüşmelerde yapılabilmelidir (Lyden ve Klingele, 2000: 3-4).

**Katılım:** İşgörelere kararlar katılımları; işyerinde önemsenme, tanınma kendisine saygı gibi ihtiyaçlarını karşılar ve iş yaşamını daha kaliteli hale getirir (Demirel ve Türkan, 2008: 50). Böylece işgörelere üstleriyle iletişim halinde olabilmekte ve kararları etkileyebilmektedir (Özkalp ve Kirel, 1996: 154). Sağlıklı örgüt yapısında işgörelere kararlar katılımları söz konusudur. İşgörelere kararlar ve iş süreçlerine katılımı sağlandıkça, örgütü sahiplenme duygusu artar. Bu sebeple örgüt kararlarında açık olunmalı ve tarafsızlık duygusu işgörelere yansıtılmalıdır. Baskı ve stres altında çalışan bir örgüt yapısından kaçınılmalıdır (Lyden ve Klingele, 2000: 4).

Sadakat ve Bağlılık: Örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri, sahip olduğu kaynakları etkin bir şekilde kullanabilmelerine bağlıdır. Fakat işgörenlerin örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için gösterdikleri çaba yeterli değildir. Örgütlerin sürekli güçlenerek büyümesi ve işgörenlerin bunu hissederek bu amaçlara bağlanması gerekir. Bunun için işin gerektirdiği nitelikler kadar işe karşı olumlu duygulara da sahip olmak gerekir. İşgörenler örgüte karşı ne kadar olumlu duygulara sahip olursa, örgüt de o derecede güçlü olur. Bu sebeple örgütsel bağlılık örgütler için önemli bir konudur (Bolat ve Bolat, 2008: 76). Sağlıklı örgüt yapılarında işgörenin işletmeye bağlı olması beklenen durumdur. Çünkü sağlıklı örgüt yapılarında yüksek güven ortamı vardır. İşgörenler çalıştıkları ortamdaki memnundur ve orada olmaktan gurur duyarlar. İşe gelirken sabırsızlanırlar ve örgütlerinin çalışmak için iyi bir yer olduğunu düşünürler (Lyden ve Klingele, 2000: 4).

Moral: Organ'a göre, iş süreçleri veya becerileri örgütsel rol performansını belirlemede önemliyken moral faktörleri de fazladan rol davranışlarının belirleyicisidir. Bu konuda yapılan araştırmalarda, işgörenlerin belli bir zamandaki duygusal (affectivity) durumlarının, onların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini sağladığı görülmüştür (Atalay, 2005: 27). İşgörenlerin birbirlerini ve işlerini sevmeleri, örgüt içerisinde çalışmaktan mutlu olmaları örgüt içerisinde olumlu bir iklim oluşmasını sağlar. Bu durum hem bireyi içsel olarak memnun eden hem de örgüt için motive edici bir durumdur (Lyden ve Klingele, 2000: 4).

Kurumsal İtibar: Kurumsal itibar“toplum ile kurumlar arasındaki güvenin simgelerine dönüşmüş eylemler bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Kadıbeşegil, 2006: 30) Örgütler açık sistemlerdir ve çevreleriyle sürekli etkileşim halindedir. Belirli bir bölüm veya alan içerisinde yöneticiler ve işgörenler, dış topluluk ile ilişkilerini geliştirmeye çalışırlar. Sağlıklı bir örgüt, olumlu bir imaj algısı yaratır. Dolayısıyla işgörenler de örgütlerinin imajına ve itibarına önem verir (Lyden ve Klingele, 2000: 4).

Etik: Turizm sektörü uluslararası norm ve niteliklere sahip uluslararası, ulusal, bölgesel ve kurumsal etik değerler oluşturma çabalarını arttırmaktadır. Ayrıca turizm sektöründe karşılaşılan en önemli etik sorunların; çıkar çatışmaları, işgörenlerin kişiliği, maaş ve ödüllendirme gibi konular üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir

(Sarıışık vd., 2006: 26). Genellikle etik olmayan davranışlara sağlıklı bir örgütte pek rastlanmamaktadır ( Lyden ve Klingele, 2000: 4).

**Performansın Tanınması:** İşletmeler performans yönetimini kullanarak ulaşılacak hedefler koyar ve bu hedeflere ulaşabilmek için faaliyetlerini sürekli ölçmeye çalışır. İşletme sürekli olarak geliştirilmeli ve geleceğe yönelik stratejiler belirlenerek işletmenin elindeki kaynaklar etkin kullanılmalı, belirlenen hedeflere dair sonuçlar takip edilmeli ve işletmenin kapasitesi arttırılmaya çalışılmalıdır (Bilgin, 2004: 127). Sağlıklı bir örgüt yapısında işgörenlerin performanslarını tam gösterebilmesi için teşvik edilmelidir. Böylelikle işgörenler kendilerini değerli hisseder. Performansı fark edilmiş işgören takdir edildiği ortamda çalışmanın uygun olduğunu düşünür (Lyden ve Klingele, 2000: 4).

**Amaç Birliği:** Amaç birliğinin olduğu örgütlerde bireysel ve örgütsel amaçlar arasında uyum söz konusudur. İşgörenlar kurumsal amaçları bilirler ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba harcarlar. Ulaşılmak istenen amaçlara ulaşan örgütler başarı sağlar ve sağlıklı örgüt yapılarına sahip olurlar. Çünkü örgüt içerisinde kim ne yapacağını bilir ve o şekilde hareket eder (Lyden ve Klingele, 2000: 4).

**Liderlik:** Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda hareket etmeye yönelten, etkileyen kişidir (Koçel, 2014: 465). Lider “içinde bulunduğu kalabalıktaki bireylerarası iletişimi zenginleştirerek bireysel çabaları uyumlaştıran ve bu doğrultuda izlenen kişi olma özelliği bulunan kişidir” (Kuşluyan ve Usal, 2006: 306). Liderin, grup ve birey üzerinde gücünü etkin bir şekilde kullanabilmesi önemlidir. Liderlik zorlama veya güçle ortaya çıkmaz. Zorla etkileme gücüne sahip bir yönetici liderlik yapamaz. Çünkü işgörenlerin yöneticiyi lider olarak kabul etmesi gerekmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011: 309). Liderlik “insanları belli bir amaca ya da amaçlara inandırmak onları bu doğrultuda biraraya getirmek ve onları bu yolda güdülemek becerisi” şeklinde tanımlanmaktadır (Kuşluyan ve Usal, 2006: 306). Liderlik sağlıklı örgütlerde görülen önemli belirleyicilerdendir. Liderler; üst düzey yöneticilerle, kendi seviyelerindeki yöneticilerle ve astlarıyla iyi ilişkiler içinde ve anlaşılabilir olmalıdır (Lyden ve Klingele, 2000: 4).

Gelişim: Sağlıklı örgüt, eğitim ve gelişime desteğin fazla olduğu örgüttür. Ayrıca gelişmiş bir örgüt biçimsel planlamaya yardımcı olur. İşgörenler planlama içinde yer almalı eğitim ve gelişmeye olan destek ve bütçeden gelişim harcamaları için işgörelere pay ayrılmalıdır (Lyden ve Klingele, 2000: 4-5).

Kaynak Kullanımı: Sağlıklı bir örgütsel iklim için kaynakların uygun ve yerinde kullanımı son derece önemlidir. Bu nedenle işgörelere kendilerinden beklenen başarı doğrultusunda, kaynakların uygun ve adil paylaştırıldığını algılamalıdır (Lyden ve Klingele, 2000: 5).

Örgüt sağlığının, birçok araştırmacı tarafından farklı boyutlarla incelendiği görülmektedir (Lyden ve Klingele, 2000; Miles, 1965; WHO). Araştırmacıların belirlediği örgüt sağlığı boyutlarının birçoğu birbiriyle benzerlik göstermektedir. Özellikle liderlik, gelişim, moral, uyum, iletişim gibi boyutların birçok araştırmada ortak olduğu çıkarılabilecek önemli bir sonuçtur (Arıkan, 2011: 30). Çalışmanın izleyen bölümünde sağlıklı ve sağlıksız örgüt yapıları üzerinde durulacaktır.

#### **2.4 Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütler**

Örgüt sağlığını belirlemede amaç sadece örgütün ne derece sağlıklı olduğunu tespit etmek değil, aynı zamanda örgüt sağlığını geliştirici plan ve stratejileri belirlemesi açısından da önemlidir. Örgüt faaliyetlerinin sağlıksız olması değişim ve yenileşme ihtiyacını ortaya çıkarır (Polatçı, Ardiç ve Kaya, 2008: 149). Sağlıklı bir örgütte ne gibi özellikler olduğu bilinirse, bu özellikler doğrultusunda hareket edilir ve sağlıksız yapıya sahip olan örgütlerse bu sorunlar için çözüm yolları arar (Köseoğlu ve Karayormuk, 2009: 181).

Örgüt sağlığını, “örgütsel etkinliğin genişletilmiş düşüncesi” olarak belirten Jaffe, örgüt sağlığını bir çerçeve içine alarak, bir örgütün; gelişerek yeni koşullara uyum sağlayıp problemlerle başa çıkarak verimli olmasıyla kendi varlığı için; hisselerin değerinin artırılması ile hissedarlar için; gelişme ihtiyaçlarını karşılayıp, olası çatışmaları önleyip sağlıklı çalışma ortamı oluşturarak işgörenler için; kaliteli ürün ve hizmetler sunarak tedarikçiler ve müşteriler için; çevresi ile ilgili olarak toplum için sağlıklı olabileceklerini belirtmiştir (Doğan ve Bozkurt, 2008: 62).



Araştırmacıların ortaya koydukları teoriler incelendiğinde örgüt sağlığının boyutları görülmektedir ve bu boyutlar ışığında örgütlerin sağlıklı ve sağlıklı örgüt olduğu belirlenebilir. Bu bağlamda örgütün sağlıklı ve sağlıklı olarak nitelendirilmesi için belirli özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler Ardıç ve Polatçı (2007: 148-149) tarafından şu şekilde ifade edilmektedir.

#### 2.4.1 Sağlıklı Örgüt Özellikleri

Sağlıklı bir örgütün özellikleri şu şekilde ifade edilmektedir.

- Uzun vadede etkindir.
- Yenilik ve gelişime açıktır.
- İşgörenlerin kararlara katılımını sağlar.
- Örgütsel bağlılık düzeyi yüksektir.
- Çevreye ve işgörelere karşı sorumludur.
- Proaktiftir, önleyici tedbirler alır.
- İş stresi düşüktür.
- İş tatmini yüksektir.
- İşgören istek ve ihtiyaçları önemlidir.
- İşe gelme ve işten ayrılma oranı düşüktür.
- Bireylerarası ve üst yönetimle iletişim güçlüdür.
- İş güvenliğine önem verilir dolayısıyla iş kazalarına pek rastlanmaz.
- İşgörenler yüksek motivasyonla çalışır ve yüksek performans sergiler.
- Olumsuz iç ve dış çevre şartları örgüte zarar veremez.
- Takım ruhu gelişmiştir, işgörenler bir duygusuyla hareket ederler.
- İşgörenler örgütte kendilerini güvende hissederler.
- Bilgi akışı sağlam ve zamanındadır.
- Stratejiler uygulamaya başarı ile geçirilir.
- Açık, güven odaklı ve teşvik edici bir örgüt kültürü vardır.
- Sorunların kaynaklarına inilerek müdahale edilir.
- Örgüt verimli ve etkindir.

Sağlıklı bir örgüt, örgütün yapısal sağlığının yanında, örgüt çevresindeki yaşamın sağlığını da sürdürmekte ve uzun dönemde sorunlarla başa çıkmayı devam ettirmektedir.

## 2.4.2 Sağlıksız Örgüt Yapısı

Bir örgütün sağlıksız örgüt olmasına neden olabilecek faktörler şunlardır:

- Uzun vadede etkin değildir.
- Yenilik ve gelişime açık değildir.
- İşgörenler tepe yönetimin kararlarını uygularlar.
- Örgütsel bağlılık düzeyi düşüktür.
- Çevreye ve işgörelere karşı sorumlu değildir.
- Reaktiftir.
- İş stresi yüksek, iş tatmini düşüktür.
- İşgören istek ve ihtiyaçlarına önem verilmez.
- İşe gelmeme ve işten ayrılmalar yüksektir.
- Bireylerarası ve üst yönetimle iletişim zayıftır.
- İş güvenliğine önem verilmez dolayısıyla iş kazalarına çok rastlanır.
- İşgörenler düşük motivasyonla çalışıp düşük performans sergilerler.
- Olumsuz iç ve dış çevre şartları örgüte zarar verir.
- Takım ruhu gelişmemiştir. İşgörenler bireysel çıkarları doğrultusunda hareket ederler.
- İşgörenler kendilerini örgütte güvende hissetmezler.
- Sağlam ve zamanında bir bilgi akışı yoktur.
- Stratejileri uygulamaya geçirmede zorlanırlar.
- Kapalı, cezalandırıcı ve adil olmayan bir örgüt kültürü mevcuttur.
- Sorunların belirtileri ile ilgilenilir, sorunun asıl kaynağı araştırılmaz.
- Örgüt verimli ve etkin değildir.

Örgütlerin sağlıklı ve sağlıksız bir yapıda olması değişim ve yenileşme için bir belirtidir. Örgütsel sağlık düzeylerini belirlemedeki amaç, sadece mevcut durumun tespiti için değil, aynı zamanda elde edilen sonuçlar ışığında hangi konularda değişim yapılacağına yönelik iyileştirme planları hazırlamaktır (Polatçı, Ardiç ve Kaya, 2008: 149).

## 2.5 Turizm İşletmelerinde Örgüt Sağlığı

Gelişen teknoloji ve küreselleşme ile birlikte büyüyen ve gelişen pazar, işletmeleri en iyisine, en yenisine yönlendirmiş ve işletmeler arayış içerisine girmişlerdir. Bu arayış

içerisinde en kritik faktör insandır. Emek-yoğun bir özelliğe sahip olan turizm endüstrisinde hizmet sunumu ve hizmet kalitesinin işgörenlerin performansına bağlı olması, işgörelere daha fazla önem verilmesini gerektirmektedir (Kozak vd., 2010: 37-38). İnsan faktörü, işletmelerin faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yürütebilmeleri ve rekabet ortamı içerisinde rakiplerinden ileride olabilmeleri örgütsel etkinlik, verimlilik ve performans açısından büyük önem taşımaktadır. Altun, (2001); Akbaba, (1997); Hoy & Tarter, (1997), örgüt sağlığını, “bir örgütün başarılı bir şekilde çevresine uyum sağlayabilmesi, üyeleri arasında işbirliği yaratması ve hedeflerine ulaşabilmesi için sahip olduğu yetenekleri” şeklinde ifade etmişlerdir. Bu noktada turizm işletmeleri açısından örgüt sağlığı önem kazanmaktadır. Literatür incelendiğinde turizm işletmelerinde örgüt sağlığı konusunda az sayıda araştırma vardır. Turizm işletmelerinde örgüt sağlığının öneminin anlaşılması açısından bu araştırmalar aşağıda özetlenmektedir.

Doğan ve Bozkurt (2008), yaptıkları araştırmada İstanbul ilindeki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin yöneticilerinin ve işgörenlerinin algıları aracılığıyla, örgüt sağlığına ilişkin mevcut durumlarını ortaya koymayı amaçlamışlardır. 101 işgörenin katıldığı araştırma sonucunda; genel örgüt sağlığı ortalamasının iyi olduğu, hem örgütsel sağlık hem de boyutlarının her bir otele göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İşgörenlerin demografik özelliklerine göre örgütsel sağlık algısının farklılaştığı, sadece kıdeme göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı, bu duruma bir yıldan az kıdeme sahip işgörenlerin bulunmasının neden olabileceğini belirterek işteki kıdemi az olan işgörenlerin henüz sağlıklı örgüt yapısına ait boyutları yeterince kavrayamamış olabilecekleri şeklinde değerlendirilmiştir. İşgörelere sağlıklı örgüt yapısını açıklayıcı unsurların benimsetilmesi beraberinde, yöneticilere bir takım görev ve sorumlulukların getirilebileceği gibi görüşlere yer verilmiştir.

Arıkan (2011) araştırmasında, Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde 276 işgörelere yapılan bir uygulamayla, örgüt sağlığının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel sağlık uygulamalarına ilişkin görüşleri cinsiyet, turizm eğitimi alma durumu, eğitim durumu ve işletmedeki tecrübelerine göre farklılık göstermezken; medeni durum, işletmedeki görev, gelir, yaş, çalışılan bölüme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırmada örgüt sağlığı ile iş tatmini arasındaki

ilişkinin pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle, işgörenlerin etkin bir şekilde kararlara katılımlarını sağlayıcı tekniklerin oluşturulması ve işletmenin amaçlarını işgörenlerin amaçlarıyla birleştirici tekniklere önem verilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Vural, (2013) Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren termal konaklama işletmelerinde; dönüştürücü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkileri incelenmiş ve yapılan araştırma sonucunda dönüştürücü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre termal otel işletmesi yöneticilerinin işgörenlerden yüksek performans beklemekle birlikte bunu stratejik olarak örgüt sağlığı bağlamında değerlendirmede, yalnızca üstlerini memnun etme arayışı içerisinde olduğu belirtilmiştir.

Sandıkçı, Vural ve Zorlu (2015), Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren termal konaklama işletmelerinde dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla 364 işgörene uygulama yapılmıştır. Genel olarak dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasında ve iki değişkene ait tüm alt boyutlarda istatistikî olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca yöneticilerin örgüt sağlığı değerlendirmelerinde işgörenlerin moral ve motivasyonlarına önem vererek, liderlik fonksiyonları ile onları yönlendirebileceği algısına sahip olduğu, ancak bu noktada izleyicileri konumundaki işgörenleri ile olan iletişimlerine çok fazla dikkat etmedikleri, onlara nispeten az gelişim imkânları sunduklarını belirtmişlerdir.

Literatürde konuyla ilgili sınırlı kaynak olması sebebiyle, çeşitli araştırmacılar (Hoy ve Feldman, 1987; Miles, 1965, Lyden ve Klingele, 2000) tarafından ortaya koyulan ve söz konusu araştırmacıların birçoğunun üzerinde durduğu bağlılık, yenilik, moral, iletişim, etik, performansın tanınması ve liderlik gibi örgüt sağlığının alt boyutlarının turizm işletmeleri açısından önemi ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde konunun önemi daha iyi anlaşılacaktır.

İletişim: Turizm işletmeleri diğer işletmelere göre daha fazla çevreyle iç içe olan, çevreden girdi alıp onu işleyen ve çıktı veren sistemlerdir. Tüm yıl boyunca hizmet veren ve kültürler arası etkileşimi fazlasıyla yerine getiren bu işletmelerde iletişim

oldukça önemlidir (Özaslan, 2009: 35). Konuyla ilgili Erkuş ve Günlü'nün (2009) yapmış olduğu bir araştırmada, turizm sektöründe örgütsel iletişimin iş performansına katkı sağladığı ortaya koyulmuştur. Bu durumda örgüt içindeki yönetsel kararların üst ve ast arasında doğru ve tam aktarılması gerekmektedir. Çalışkan ve Dedeoğlu (2015) ise yaptıkları çalışmada, turizm işletmelerindeki iletişim kalitesini değerlendirmek amacıyla Adıyaman ilindeki konaklama ve yiyecek içecek işletmelerinin işgörenleri üzerine araştırma yapmışlardır. 201 işgörenin katıldığı araştırma sonucunda; katılımcıların iletişim kalitesine yaklaşımlarının demografik faktörlere göre değişkenlik göstermediği, işletme türünün ise söz konusu yaklaşımda etkili olduğu görülmüştür.

**Bağlılık:** Kaynaklarını daha etkin kullanmak durumunda olan turizm işletmelerine, sadece sorumluluklarını yerine getiren işgörene sahip olmak yeterli gelmemektedir. Örgütler insan kaynağının işletmeye bağlılığını sağlayarak, örgüt performansını arttırmak istemektedir. Bu durum ise örgütüne bağlı, örgütünü seven işgörenler ile gerçekleşebilmektedir. Bağlılığı yüksek olan işgörenler, çalıştıkları örgüt için yüksek performans sağlayarak nitelikli ürünlerin üretilmesine katkıda bulunacaklardır. İşletmenin amaçlarına ulaşmada örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin önemli katkıları vardır (Uygur, 2004: 6). Ögüt ve Kaplan (2012), Nevşehir ilinde yaptıkları çalışmada 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel destek algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre; algılanan örgütsel destek ile duygusal normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunurken, algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Ayrıca örgütsel destek algılamalarının duygusal, normatif ve devam bağlılığını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Lam, Lo ve Chan (2002) Hong Kong'taki konaklama işletmelerinde 249 işgörene uyguladıkları araştırmada; işe yeni başlayanların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine sosyal faktörlerin etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda sosyal faktörlerin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

**Etik:** : Etik kavramı “İnsan tutum ve davranışlarının iyi-kötü, doğru-yanlış açısından değerlendirilmesi” olarak belirtilmiştir (Aydın, 2014: 4). Toplam on maddeden oluşan “Küresel Turizm Etik İlkeler”i kısaca şu konulara değinmiştir (Global Code of Ethics for Tourism. [www.world-tourism.org/codeethics/eng.html](http://www.world-tourism.org/codeethics/eng.html), 2016). “Birinci maddede,

turizmin insanlar ve toplumlar arasındaki karşılıklı anlayışa olan katkısı; ikinci maddede turizmin bireysel ve kolektif bir tatmin aracı olmasının önemi; üçüncü maddede, turizmde sürdürülebilirliğin önemi; dördüncü maddede, turizmin kültürel mirası koruması gerektiği; beşinci maddede, turizmin yerel toplumlara ekonomik, sosyo-kültürel faydalar sağlaması gerektiği; altıncı maddede, yatırımcıların/işletmelerin turizm gelişmesi ile ilgili yükümlülükleri; yedinci maddede, herkesin turizm etkinliklerine katılma hakkı; sekizinci maddede, turistik hareket özgürlüğü; dokuzuncu maddede, turizm işgörenleri ve girişimcilerin hakları üzerinde durulmuştur. Onuncu maddede ise, bu belirtilen dokuz maddenin uygulanması gerektiği” belirtilmiştir. İşletmede sorumluluk sahibi, etik değerlere bağlı şekilde hareket eden işgörenler müşteri memnuniyetinin ve işletme performansının artmasına katkı sağlayacaktır (Pelit ve Aslantürk 2011: 168). Turizm işletmelerinde ise etik kuralların uygulanması işgörelere neyin doğru neyin yanlış olduğunun tam olarak benimsetilmesidir (Stevens ve Fleckenstein, 1999: 72). Pelit ve Arslantürk (2011) yaptıkları çalışmada, turizm sektöründeki işletmelerin iş etiğine ilişkin uygulamalarının üniversite düzeyinde eğitim alan öğrencilerin çalışacakları işletme tercihinde önem derecelerini belirlemek için, Türkiye’de lisans düzeyinde turizm eğitimi programlarına kayıtlı öğrenciye anket uygulamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin iş etiğine ilişkin uygulamalarının, öğrencilerin çalışmak için tercih edecekleri işletmeleri seçmede çok önemli olduğu ve bu önem düzeyinin, öğrencilerin, sektör tecrübelerinin olup olmama durumu ve devam etmekte oldukları sınıflara göre de farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir.

Performansın Tanınması: İşletmenin ulaşmak istediği hedefler ve gerçekleştirilmek istediği amaçlar işletmenin performansıdır. İşletmenin performansı işletmenin gelecekte nerede, hangi konumda, ne büyüklükte olmak istediğini belirler. İşletmenin kaynaklarını yönlendireceği alanlar bugünden belirlenir (Koçel, 2014: 84). Konaklama işletmelerinde en önemli sermaye personel olduğu için, işgücünden en verimli nasıl yararlanacağı konusu önem kazanmaktadır (Ağan, 2007: 89). İşgörenler başarıyla tamamladıkları bir performans gösterdiklerinde yöneticileri tarafından takdir edilirler ve bu durum işgörenlerin örgüte karşı olumlu tutumlarını artırır. Böylece işgörenler manevi tatminleri sağlayabilecek ve sonraki görevlerinde daha iyi çalışacaklardır (Başaran, 1996: 240).

Liderlik: Konaklama işletmelerinde işgörenlerin performansını ve verimliliğini arttırmak psikolojik faktörlere bağlıdır. İş ortamında yönetici ve işgören aynı alanı paylaştıkları için uygulanacak liderlik tarzı da önem kazanmaktadır. Uygulanacak liderlik tarzı; karşılıklı saygı, sevgi, anlayış, destek, fikirlere önem verme ile desteklenmediği zaman istenilen hizmet kalitesi elde edilemez (İnce, 2013: 4). Liderler sergiledikleri davranışlarla işletme içinde davranışın yayılmasında etkili olmaktadır. Aynı zamanda örgüt içinde farklı davranışların oluşmasında veya istenmeyen davranışların önlenmesinde belirleyici olmaktadır. Dolayısıyla istenmeyen davranışların işletmeye maliyetleri çok yüksek olmaktadır (Yeşiltaş vd., 2012: 33). Akbaba ve Erenler (2008) Türkiye'deki beş yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile bu liderlerin çalıştıkları işletmenin performansları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda konaklama işletmeleri yöneticilerinin önemli bir bölümünün; liderlik yönelimi olarak yüksek düzeyde göreve ve orta düzeyde insana yönelimli olduğu, konaklama işletmelerinin performanslarına bakıldığında ise genel olarak "iyi düzeyde" performans gösterdikleri anlaşılmıştır. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile konaklama işletmelerinin performans düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Masry vd. (2004) tarafından yapılan bir başka çalışmada, Mısır'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan Mısırlı ve yabancı uyruklu genel müdürlerin liderlik etkinliği düzeylerinin yanı sıra, aralarındaki benzerlikler ve farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuçlar, yabancı uyruklu genel müdürlerin "otokratik", Mısırlı genel müdürlerin ise "serbestlik" tanıyan bir yönelimi benimsediklerini göstermiştir.

Yenilik: İşletmelerin rekabet edebilmeleri ve diğer işletmelere karşı üstünlük sağlamaları ve çevreye ayak uydurabilmeleri için bazı rekabet unsurlarına sahip olması gerekir. İşletmelerin rakiplerinden farklı olması günümüz için gereklidir. Pazar eğilimlerine duyarlı olan yeni fikir ve ürünlerden yararlanabilen işletmeler iş dünyasının kazananları haline gelecektir (Durna, 2002: 16-27). (Tekin ve Durna, 2012) çalışmalarında işletmeler için önemli olan yenilik yönetiminin, konaklama işletmelerindeki uygulamalarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda Alanya' da faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yenilik yönetiminin uygulandığını ortaya koymuşlardır. Orfila Sintes vd. (2005) İspanya'daki konaklama işletmelerinde yaptıkları çalışmada, zincir konaklama işletmelerine göre diğer

konaklama işletmelerinin teknolojik olarak yeniliğini araştırmışlar ve araştırma sonucunda zincir konaklama işletmelerinin daha yenilikçi olduğu belirtmişlerdir.

Örgüt sağlığının boyutları ile ilgili yapılan çalışmalara baktığımızda, işletme ile işgören arasında pozitif ilişkinin oluşmasında sağlıklı örgüt yapısının ne derece önemli olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletin, iletişimin sağlanması uyumlu bir şekilde çalışmayı kolaylaştırırken, iş tatmini ve bağlılık düzeylerinde artışı sağlayacaktır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 13).

## **2.6 Örgütsel Adalet ve Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki**

Örgütsel adalet, örgütsel davranış alanında yaygın bir şekilde araştırılan başlıktır. Çalışmalar örgütsel adaletin hem örgütler hem de işgörenler için önemli sonuçları olduğunu göstermektedir (Parker and Kohlmeyer, 2005: 357). Örgütsel adalet, örgüt içerisindeki bireylere eşit davranılması, kaynakların eşit dağıtılması ve ayrımcılık yapılmamasıdır. İşletmelerde adaletin sağlanması aynı zamanda sağlıklı bir örgüt yapısının oluşmasını da sağlar. Sağlıklı örgüt; çevresiyle uyumlu, işgörenlerin örgütlerine bağlı olduğu, yüksek verimlilik gösterdikleri, açık iletişimin olduğu, hedeflerine ulaşma kabiliyetinin yüksek olduğu örgüt yapılarıdır. Sağlıklı bir örgütün oluşturulabilmesi için işyerinde; açık hedefler belirlemek, başarıları kutlamak, paylaşılan değerler oluşturmak, işgörelere gerekli ekipmanları sağlamak, örgüt iletişimini geliştirmek, açık ve dürüst ödüllendirme sistemi kurmak gibi bir takım örgütsel uygulamalar vardır (Gül, 2007: 324). Literatürde çok sınırlı kaynak olması sebebiyle örgüt sağlığı ile örgütsel adalet ilişkisini örgüt sağlığı boyutları kapsamında inceleyerek çıkarımlarda bulunulması faydalı olacaktır.

Bugünün örgütlerinde örgütsel adalet, işgörenlerin işe ilişkin olumlu tutumlarını etkileyen önemli bir değişken olarak görülmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998: 12). Örgütsel davranış açısından amaç birliği, işgörenlerin olumlu adalet algılamalarının sağlanması çerçevesinde yorumlanması gereken bir kavramdır. Bu algının oluşumunu sağlayan unsurlara dikkat edilmeli ve yanlış anlamalara fırsat verilmemelidir. Bu şekilde işgörenlerin motivasyonunu yüksek tutabilir ve yüksek performans göstermeleri sağlanabilir. Bu sebeple öncelikle işgörenlerde adalet algısının yöneticiler tarafından oluşturulması ve sürdürülmesinin sağlanması gerekir (Sökmen, Bilsel ve Erbil 2013: 18). Grover ve Coppins (2012: 494) yöneticiler, dönüşümcü



liderlik davranışı sergilediğinde; işgörenler arası işbirliğinde adalet algılamasını, iş tatminini ve adil bir ödül ceza sisteminin varlığına ilişkin algıları yükselttiğini belirtmektedir. Gümüšoğlu, Karakitapoğlu ve Hirst (2012: 2271) liderin işgörenlerle olan etkileşimi ile işgörenlerin olumlu adalet algılaması üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla liderlerinden memnun olan işgörenlerin; yöneticilerine olan bağlılığı artarken adalet algılamaları da artmakta aynı zamanda işletmeye olan bağlılıkları da artış göstermektedir.

Coppett ve Staples de taraflar arasındaki etkileşimin, adil standartları sağlamanın etik davranış temeline dayandığını belirtmişlerdir (Uğurlu, 2009: 112). Uğurlu ve Üstüner (2011: 442) Yöneticilerin işgörenlerine etik değerler çerçevesinde davranmasının işgörenlerin örgütsel bağlılığını sağlarken, aynı zamanda örgütsel adalet algılarının yükselmesine de katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir. Adalet işgörenler için yüksek motivasyon aracıdır ve adalet algısı düşük olduğu zaman işgörenler işyerinde mutsuz hale gelir, moral düşer ve işgörenlerin örgütten ayrılma olasılığı artar, hatta örgüt aleyhine hareket eder hale gelirler (Parker ve Kohlmeyer, 2005: 357).

Araştırmalar (Kutunis ve Mesci, 2010; Erdiñç, 2009) işgörenin; örgüt içerisindeki faaliyetlerden haberdar olmasının ve örgüt içi iletişimin olmasının işgören tatmini ve adalet algılaması üzerinde olumlu etkiler yaptığını göstermektedir. İşgörenler ile kurulan ilişki sadece örgüt içerisindeki iletişim kanallarını değil, aynı zamanda işgörenlerde çalışma isteği ve iş tatmini ile adalet hissinin oluşumuna katkı sağlamaktadır (Puttu ve Aryee, 1990: 44). İşletmede adalet kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde üstlerin astlarına karşı yeterli açıklama yapmamaları bireylerde isteksizlik doğurur. Böyle bir durumun tüm örgüte yayılmasının verimlilik ve üretkenliği düşüreceği ileri sürülmektedir. İşgörenler çalıştıkları işletmede karar verme aşamasında kullanılan prosedürlere göre davranış geliştirmektedirler (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 205). Ertürk (2003: 162), örgütsel iletişimin ve işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının; örgütsel kimlik algılarına pozitif yönde etki ettiğini belirtmiştir.

Örgüt içerisindeki performans değerlendirme kriterlerinde işgörelere eşit dağılım yapılmaması, performans değerlendirmede eşitsizliklerin olması, eşit ödüllendirme sisteminin olmaması, işgörenlerin adalet algılamalarının zarar görmesine sebep olur

(Gürgen vd., 2003; İcerli, 2010). Örgütsel bağlılığın artmasında, örgütsel adalet önemli bir etkiye sahiptir. Örgütün ihtiyaç duyduğu davranışlar adalet algısının artmasıyla artış gösterir. Örgütsel politikalarla ilişkili olan prosedür adaletinin karşılıklı iletişimde işgörenlerin örgüte bağlılıkları üzerinde önemli etkiye sahip olduğu saptanmıştır (serkankaraduman.blogspot.com, 2016). Yüksek düzeyde bağlılık gösteren işgörenlerin örgütsel verimliliğin sağlanması açısından katkılar sağlayacakları ve örgütlerin rekabet üstünlüğü kazanmasında önemli rol oynayacağı belirtilmiştir. Yapılan araştırmalar, örgütsel adalet algısının işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının önemli belirleyicisi olduğunu gösterir (Orpen, 1993; Yıldırım, 2002; Gürpınar, 2006). Lambert (2003: 155), örgütsel adalet, “yönetimin işgörenlerine saygı duyduklarını ve en sonunda işgörenlerin genel anlamda paylaşılan değerler, örgütte kalma arzusu ve örgüt adına çaba sarf etmeye isteklilik biçiminde karakterize edilen örgütsel bağlılıklarını güçlendiren bir güven köprüsü oluşturduklarını” gösterir. Ayrıca duygusal, bilişsel ve örgüte yönelik davranışsal tepkilerin göstergesi olan örgütsel katılım, prosedür adaletinin göstergesi olarak ifade edilebilir (Cohen ve Spector, 2001: 305).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Bu kısımda, örgütsel özdeşleşme kavramının tanımı ve önemi üzerinde durulduktan sonra sırasıyla; sosyal kimlik yaklaşımı, örgütsel özdeşleşme modelleri, örgütsel özdeşleşme sonuçları ve turizm işletmelerinde örgütsel özdeşleşme ele alınacaktır.

#### 3.1 Sosyal Kimlik Teorisi

Scott vd. (1998: 300)'e göre kimlik, bireyin sahip olduğu temel inanç, tutum, değerler, tercihler, karar verme tarzı ve alışkanlıkları gibi ayırt edici unsurlardan oluşmaktadır. Kimlik, bireyin benliğini oluşturan sabit özellikleridir. Bireyin kimliğinin; bireyin kim olduğu, ne yapmak istediği, nasıl yapmak istediği, amaçlarının ne olduğu gibi temel sorulara cevap verdiği düşünülmektedir. Bireysel kimlik bireyin kim olduğu sorusuna cevap ararken örgütsel kimlik ise örgütün kim olduğu sorularına cevap aramaktadır (He ve Brown, 2013: 6). Bir örgütün üyesi olan bireyler o örgütün belirleyici özelliklerine göre farklı algılara sahip olabilmektedirler. Örgüt kimliği, “bireylerin üyesi oldukları örgüte dair farklı algılarının ortaya çıkardığı örgütün genel davranışlarını tanımlayan bireysel değerlendirmelerin bir bütünü olarak” tanımlanabilmektedir (Dutton vd., 1994: 240). Scott ve Lane (2000: 46-47) ise kavramı, “bireyin örgütü bir parçası olarak algıladığı psikolojik durumu” olarak tanımlamaktadırlar. Tajfel (1982: 1-39) bireyin ait olduğu gruplara bağlı olarak sosyal kimliğin geliştiğini öngörmektedir.

Sosyal kimlik teorisi Henri Tajfel ve John Turner tarafından 1979 yılında ortaya atılmış ve daha sonra sürekli geliştirilmiştir. Tajfel sosyal kimliği “kişinin bilgisinden, sosyal bir gruba ya da gruplara üyeliğinden ve bu üyeliğe duygusal ve değersel olarak bağlılığından türeyen kişinin sosyal bağlamının bir parçası” olarak tanımlamıştır

(Tüzün, 2006: 77). Sosyal kimlik teorisi bireylerde prestij, farklılık veya özdeşleşmeyi özendirme yoluyla algılarında meydana gelen değişimi açıklamaya çalışmaktadır. Öz benlik, “bireyin fiziksel özellikleri, kabiliyetleri, psikolojik özellikleri ve ilgileri gibi kendine özgü özelliklerine yön veren kişisel kimliğinin bileşimi” olarak tanımlanmaktadır (Ashfort ve Mael, 1989: 20-21). Dolayısıyla bireyin sahip olduğu sosyal kimlik veya kimliklerin, grup içinde oluşan iletişim yoluyla sosyal özdeşleşmeye veya örgütsel özdeşleşmeye sebep olacağı düşünülmektedir (Jones ve Volpe, 2010: 415). Sosyal grupları çeşitli ölçütlere göre sınıflandırmayı ve bireylere ait oldukları gruplara göre algılama eğilimini ifade eden, insan davranışının sosyal boyutunu ortaya çıkarmayı amaçlayan sosyal kimlik teorisi; sosyal sınıflandırma, sosyal özdeşleşme ve sosyal karşılaştırma olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır (Popoola, 2005: 9-10).

Sosyal sınıflandırma: Sınıflandırma, nesnelere veya insanları belirli özelliklere göre gruplara ayırma sürecidir. Sosyal sınıflandırma ise, çevremizdeki bireyleri benzer şekilde algılayıp, benzer tepkiler vermek için kişilerin, ortak niteliklere göre sınıflandırılmasını ifade etmektedir. Sınıflandırma, bireyleri yüklerinden kurtarmakta ve çevrelerini etkili şekilde yönetmelerini sağlamaktadır. Ayrıca gruplar arası davranışlara da rehberlik etmesi sebebiyle sosyal kimlik teorisinin oluşumunda önem taşımaktadır (Demirtaş, 2003: 133-134). Bireyler kendilerini sosyal sınıf içinde sınıflandırmayı belirli düzeylerde yapabilirler. Kendilerini; en alt düzeyde kendine özgü özellikleri olan birey, orta düzeyde belirli grupların üyesi, en üst düzeyde de (human being) insan olarak algırlar. Birey düzeyinde sınıflandırma; bireylerin benlik kavramlarının (self concept) kişisel kimlik üzerine temellendirilirken, grup düzeyinde sınıflandırma sosyal kimlik olarak adlandırılan grup üyeliği üzerinde temellendirilmiş olur (Güleryüz, 2010: 4). En üst düzeyde ise, bireyin benliğinin bulunduğu sosyal kimlik içerisinde, öne çıkması durumlarında hangi belirli grubun davranışlarını etkilediğini inceler (Dick, 2001: 269-270).

Sosyal kimlik teorisi; insanların kendilerini diğer sosyal gruplar içinde buldukları sosyal çevreye; din, cinsiyet, yaş grubu, örgüt üyeliği gibi çeşitli sosyal sınıflara ayırma (social categorization) ve o sınıflandırmanın özelliklerini kendi özellikleri gibi görmesi (self stereotyping) olduklarını ileri sürer (Ashforth ve Mael, 1989: 34; Mael ve Ashforth, 1992: 104). Bu sınıflamalar ise belirli özellikler sebebiyle bireylerin

kendilerini tanımlamasını sağlamakta ve bireyin kendine ait fikirleri içinde bulunduğu sosyal sınıflardan etkilenmektedir (Sezici, 2012: 171).

Sosyal karşılaştırma: Sosyal çevredeki diğer gruplar bireye kendi grubunun durumunu belirlemesi için bir temel oluşturur. Üyesi olunan grubun konumu benzeri diğer gruplarla yapılan sosyal karşılaştırma sonucu belirlenir (Demirtaş, 2003: 129-130). Bireyler kendilerini üç düzeyde karşılaştırmaktadır (Dick vd., 2005: 191):

- Alt düzeyde veya bireysel düzeyde kendilerini diğer bireyler ile karşılaştırırlar.
- Orta düzeyde veya belirli grubun üyesi olarak diğer ilgili gruplar ile karşılaştırırlar.
- Üst düzeyde kendisini, insanoğlu olarak diğer türlerle karşılaştırma söz konusudur.

Bireyler ait oldukları grupların olumlu taraflarını abartma eğiliminde olmalarına rağmen kıyasladıkları grubu yerme eğilimi güderler. Kendi gruplarını kayırarak algılama ve diğer grubu da küçümseme yönünde bir yanlılık gösterirler (Demirtaş, 2003: 137-138).

Ashfort ve Mael (1989: 32) yanlı gruplar arası karşılaştırmanın dört etkisinin olduğunu belirtmektedir:

- İç grup, dış grup hakkında olumsuz bir örnek belirleyebilir ve dış grup üyelerini dışlayarak özgünlüklerini azaltabilir.
- İç grup kayırmacılığı: sosyal mesafe kurma ve dış grup üyelerini ikincil pozisyona atmak ve yanlı gruplar aradında iç grup kayırmacılığı yapılabilir. ‘Bireyin bulunduğu grup, başarıları hak eder, başarısızlıkları değil’ anlayışı hakimdir.
- Sembolik etkileşim ve pozitif grup farklılaşması için istek oluşabilir. İç grup örneklerinin belirlenmesi ve ortaya çıkan önyargıların dış gruba yönlendirilmesi olabilir. Kutuplaşma ve kamplaşmanın önünün açılması sağlanabilir.
- Doğan rekabet, iç grup kayırmacılığı sembolik etkileşim grup farklılaşması gibi eğilimleri kızıştırabilir. Tarafsızlığın yokluğunda düşmanlığın ortaya çıkması görülebilir.

Bu süreçte gruplar arası ayırım yapma, kendi grubunu diğer gruplardan üstün görme gibi davranışlar gelişmektedir. Karşılaştırma grup içi benzerliklerle gruplar arası farklılıkların belirgin şekilde ortaya çıkmasını ve bunların seçim için kriter oluşturmasını sağlar (Hogg ve Abrams, 2006: 39 akt: Fındık 2011: 80).

Sosyal özdeşleşme: Sosyal özdeşleşme ise “bir gruba ait olma algısı” olarak belirtilmiştir (Ashforth ve Mael, 1989: 21). Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin örgütlerde ele alınmasıyla ortaya atılmış bir kavramdır. Turner’a göre sınıflama özdeşleşmenin yeterli ve gerekli koşuludur. Bireyler grup üyelerinin hiçbirini tanımasa da veya bu grup üyelerini sevmeseler de özdeşleşebilirler. Örneğin; bir kişi solak ise hiç tanımadığı solak olan bireylerle özdeşleşebilir. Bireyin bir gruba özdeşleşebilmesi için bir ilişkinin olmasına gerek yoktur. Önemli olan grubun kendisini o grubun üyesi olarak hissetmesidir (Hortaçsu, 2007: 66). Sosyal kimlik kavramında birey, kendisini o toplumun parçası, bir üyesi olarak algılar (ırk ya da taraftarlık gibi) ve sosyal özdeşleşme sayesinde birey o toplumun başarısını ve başarısızlığını kendi başarı ve başarısızlığı olarak görür, grubu kendi kaderiyle grubun kaderini bir tutar (Mael ve Ashforth, 1992: 105). Sosyal özdeşleşme, grup ile birey arasındaki ilişkinin psikolojik boyutuyla ilgilidir. Bireylerin buldukları grubu diğer gruplardan üstün görme eğilimine sahip olduğu düşünülmektedir. Bireylerin kendi gruplarını üstün görmeleri sayesinde özdeşleşecekleri ileri sürülmektedir (Sezici, 2012: 168-170). Sosyal kimlik teorisine göre grup üyeliği bireylerin algılamasını, duygularını ve davranışlarını etkilemektedir. Olumlu sosyal kimlik edinme ihtiyacı; bireyleri bir gruba üye olmaya, gruptaki bireylerle işbirliği yapmaya, onlara karşı olumlu tutum ve davranışlar geliştirmeye motive etmektedir.

Sosyal kimlik yaklaşımında örgütsel özdeşleşmenin; bilişsel, duygusal ve değerlendirme olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır (Özdemir, 2007: 69).

- Bilişsel öge; bireyin belli bir gruba üye olması ve bu grubun üyesi olarak algılama derecesini ifade eder.
- Duygusal öge; işgörenin çalıştığı örgütle ilgili hissettiği gururu ifade eder ve işgörenin pozitif bir sosyal imaj geliştirmesinde önemlidir.
- Değerlendirici öge; grup üyeliği; bireyin bulunduğu grubun iyi veya kötü olduğunu düşünmesi veya diğer gruplarla karşılaştırmasıdır.

Sosyal kimliğin bu özellikleri, örgüt açısından örgütsel özdeşleşme olarak kendine yer bulmaktadır. Bireyin kimliğinde örgütün önemli bir yer tuttuğu literatürde kabul gören bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır (Olkkonen ve Lipponen, 2006: 203).

Dick, (2001: 269) sosyal kimlik teorisini aşağıdaki gibi özetlemiştir:

- Bireyler olumlu özsaygıyı geliştirir ve onu korurlar.
- Bireylerin öz saygıları grup üyeliğinden gelen sosyal kimliğe dayanır.
- Bireylerin pozitif sosyal kimliğe sahip olması; üyesi olunan grubun, diğer gruplara göre daha pozitif değerlendirilmesine sebep olmaktadır.

Bireyin üyesi olduğu gruba diğer gruplara göre daha pozitif olması, pozitif sosyal kimliğe sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Sosyal kimlik teorisi; grubu, bireyin dışında var olan bir şey olarak değil, bireyin benlik kavramının bir parçası olarak ele almaktadır. Gruplarla ilgili yeni kuramlara ışık tutacak olan teori, sosyal kimlikle bireysel kimliğin ayrılamayacağına belirtilmesiyle ilgili eleştiriler almaktadır. Kişisel kimliğin bireyin sosyal kimliğini etkileyeceği, sosyal kimliğinde kişisel kimliğin gelişimine yarar sağlayacağı, bu açıdan kuramın gerçek yaşama uygulanabilirliği ile ilgili yorumlar yapılmaktadır. Ancak teoriyi çarpıcı yapan ve yeni araştırmalara altyapı oluşturmasını sağlayan da teorinin temel varsayımlarının kesinliğidir (Demirtaş, 2003: 141-142).

### **3.2 Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Tanımı ve Önemi**

İşletmelerin işgörenleri ile gönül bağı kurmaları ve bu sayede verimliliklerini arttırmaları çalışmaları 19. yy. sonlarında yapılmaya başlanmıştır (Kreiner ve Ashforth, 2004: 11). Bu yapılan çalışmalarda bireylerin çevrelerinde olan biten olayları düzenlemek için yaşadıkları sosyal dünyayı, sınıflandırdıkları ve bu sosyal dünyayı tanımlama eğiliminde oldukları belirtilmiştir. Bu sınıflandırma sonucunda, bireylerin bağlılıktan doğan farklı davranış şekilleri geliştirdiği düşünülmüştür. Ayrıca bu şekilde olan özdeşleşmenin bireylerin davranışı üzerinde zorlayıcı veya sınırlayıcı etkileri olabileceği ileri sürülmüştür (Foote, 1951: 20).

Ashforth ve Mael (1989: 23) örgütsel özdeşleşmeyi, “başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren, ait olma ya da birlik olma algılayışı” olarak tanımlamaktadır.

Özdeşleşmenin, başarıda ve başarısızlıkta bireyin kendisini örgüte ait hissetmesi, örgütün bir parçası olması, örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının bir olması, bütünleşmesi ve uyumlaşması süreci olduğunu belirtmişlerdir. Örgütüyle güçlü bir şekilde özdeşleşen işgörenlerin, örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri haline getireceği ve bu işgörenlerin hedefleri gerçekleştirmeye yönelik daha kolay motive edilebileceği, dolayısıyla örgütsel özdeşleşmenin örgüt içi ikna mekanizması olarak görülebileceği belirtilmiştir (Edwards, 2005: 208). Bu bağlamda örgütsel özdeşleşme, işgörenin kendililik kavramıyla örgütün uyumudur. İşgören örgütüyle özdeşleştikçe örgütün değerlerini ve hedeflerini öz benliğiyle birleştirir (Knippenberg ve Sleebos, 2006: 572).

Foot (1951: 21) “bireylerin etkin bir şekilde gruptaki arkadaşları ile bağlandığı süreç” olarak özdeşleşme kavramını tanımlamış ve kendilerini organizasyonun parçası olarak gören bireylerin bu motivasyonla organizasyonun çıkarı için hareket eder hale geldiğini belirtmiştir. Scott ve Lane (2000: 43) ise örgütsel özdeşleşmeyi, "psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmek" olarak betimlemiştir. Bireyler güvenlik, bağlılık, benliğini arttırma, benlik gerçekleştirme gibi psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmekte ve bu ihtiyaçları tatmin olan bireyler örgütün amaçlarına ve çıkarlarına daha uyumlu davranış sergilemektedir (Tüzün, 2006: 76). Kişi bireylerle ve bulunduğu gruplarla öz tanımlayıcı ilişkiler içerisine girer ve bu etkiyi geliştirmek, ilerletmek ister. Burada önemli olan özdeşleşmenin işgören ve örgüt arasında bir ilişki içinde olması ve bireyin bu grup arasında kendililik algısını belirlemesidir. Özdeşleşme, belirli ilişkiler içerisinde doğan öz tanımlayıcı cevap niteliğindedir (Kelman, 1958: 53). Hall vd. (1970: 177) örgütün değerlerini, hedeflerini kabul eden ve benimseyen bireyler üzerine yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Özdeşleşmeyi farklı biçimde ele almışlardır. Örgütün değerleri ve hedefleri ile işgörenlerin değerleri ve hedefleri haline gelen örgütlerde, işgörenlerin örgütle duygusal anlamda bağ kurmasını sağladığını belirtmişlerdir.

Patchen 1970'deki çalışması ile örgütsel özdeşleşmeyi şu üç fenomen üzerinden tanımlamıştır (Uray 2014: 32):

1. Örgüt üyeleri ile paylaşılan hedef ve ilgiler üzerinden, bireylerin geliştirdiği paylaşılan özellikler algısı,



2. Bireylerin örgüte olan ait olma duygusu üzerinden geliştirdikleri birlik duygusu,
3. Bireyin örgütün hedef ve politikalarını desteklemesi.

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan tanımlara baktığımızda bireyin örgütteki üyeliğini ve örgütün değerlerini benimsemesi ya bilişsel olarak ya da bu üyelikten duygusal olarak memnun olması gibi iki şekilde söz edilmektedir. Bilişsel süreç, bireylerin sosyal anlamda kendilerini tanımladıkları düşünce ve inançları kapsamaktadır. Duygusal süreç ise, bireylerin örgüt üyeliği hakkındaki olumlu düşünceleriyle bağlantılı olan aidiyet duygusunu hissetmelerini kapsamaktadır (Özdemir, 2007: 39).

Örgütsel özdeşleşme günümüz çağdaş işletmeleri için pek çok yönden önem taşır. Çevrenin daha dinamik hale gelmesi karşısında işletmeler de değişime uyum sağlamak için daha fazla çabalamakta ve daha organik ve dinamik yapılara dönüşmektedirler. Hiyerarşik düzeyler azalmakta, takım çalışması ve güçlendirme artmakta, işletmenin temel yeteneği dışında kalan faaliyetler dış kaynak yoluyla karşılanmaktadır. Böylece katı hiyerarşik yapılar yerini güçlü iletişimin ve takım çalışmasının olduğu organizasyonlara bırakmaktadır. Bu sebeple örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için kullandıkları araçlarda değişmek zorunda kalmıştır. İşletmenin neden var olduğu ve ne yapmak istediği ile ilgili bilişsel bir yapının oluşturulması daha önemli hale gelmiştir. Bunun için işletmeler işgörenlerini duygusal açıdan etkilemek ve kalbinde yer edinmek zorundadır (Çırakoğlu, 2010: 12).

Örgütler, hedeflerini gerçekleştirebilmek için yüksek çaba gösteren, örgütün değerlerine önem veren işgörenlere sahip olmak isterler. Bu yüzden örgütlerin arayışları sadece örgütüne bağlı olan işgörenler değil, aynı zamanda kendini örgütüyle bir tutan işgörenlere sahip olmaktır. Böylece örgütün imajını benimseyen ve örgütün kimliğiyle kendi kimliğini bir tutan işgörenlere sahip olunabileceği belirtilmiştir (Miller vd., 2000: 626). Özdeşleşen işgörenler, yaptıkları işi daha manalı bulur ve daha fazla motive olurlar. Özdeşleşen işgörenlerin, örgütte kalma istekleri artmakta örgütüyle bütünleşmekte ve örgütün yararına gönüllü olarak çaba sarf etmeye yönelmektedirler (İşcan, 2006: 161). Ayrıca örgüt içi özdeşleşme işgörenlerin verimliliğini ve performansını artırır. İşgörenlerin yaptıkları işi daha anlamlı

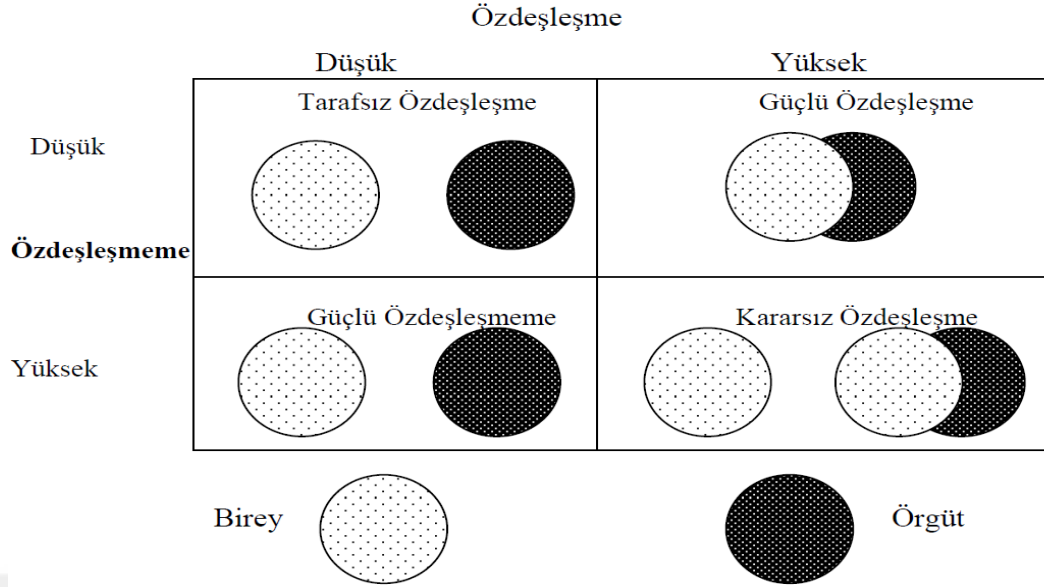
bulmalarını, örgütleriyle daha güçlü psikolojik bağ kurarak daha fazla motive olmalarını; bu sayede enerji ve zamanlarını örgüt yararına harcamalarını sağlar. Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan işgörenlerin düşük olan işgörelere göre, daha üretici, daha motive olmuş ve daha fazla kazanç elde ettikleri belirtilmiştir (Cüce, 2012: 81). Polat (2009: 17-18) örgütlerin uzun dönemli stratejilere ulaşmalarını ve örgütün hedefleriyle, bireysel hedeflerin uyum içerisinde olmasını, örgütsel özdeşleşmeyi sağlayabilmiş olan örgütlerde mümkün olabileceğini varsaymaktadır. Örgütsel özdeşleşme yoluyla iş görenlere örgüt hedeflerini benimsetme ideal bir yol olarak ortaya çıkmaktadır.

### **3.3 Örgütsel Özdeşleşme Modelleri**

Araştırmacıların örgütsel özdeşleşmeyi farklı boyutlar içinde ele aldıkları ve kavramın ölçümü konusunda farklı görüşler benimsedikleri görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme modelleri bireyin örgütle bağını açıklamaya ve özdeşleşmenin hangi durumlarda farklılaştığını anlatmaya çalışmaktadır (Çırakoğlu, 2010: 13). Literatürde yaygın olarak ele alınan örgütsel özdeşleşmenin tanımlanmasına ve ölçülmesine yönelik geliştirilen modeller, Kreiner ve Ashforth (2004) tarafından geliştirilen Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli ile Scott vd. (1998) tarafından geliştirilen Yapısal Özdeşleşme Modelidir.

#### **3.3.1 Kreiner ve Ashfort' un Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli**

Kreiner ve Ashforth bireyin özdeşleşmenin dışında benliklerini farklı biçimlerde de tanımlayabileceklerini ortaya koymuş ve bireylerin “kendilerini çoklu yollarla tanımlamasına dayalı özdeşleşme; özdeşleşmeme, kararsız özdeşleşme ve tarafsız özdeşleşme boyutlarına sahip geliştirilmiş özdeşleşme” modelini önermişlerdir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 6). Aşağıdaki şekilde bireyin özdeşleşme düzeyleri, yüksek özdeşleşme ve düşük özdeşleşme düzeylerine göre özetlenmektedir.



**Şekil 3.1.** Kreiner ve Ashforth Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli

**Kaynak:** Kreiner ve Ashforth, 2004: 6

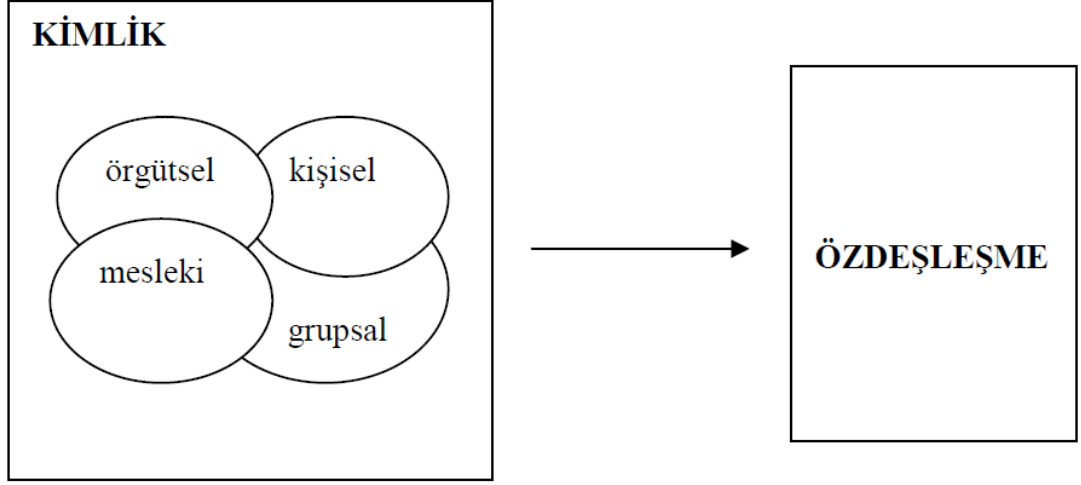
Özdeşleşmeme, bireyin örgütü tanımladığına inandığı tutum ve davranışlara sahip olmayacak şekilde kendini tanımlamasıdır. Özdeşleşmede olduğu gibi birey örgütün tamamı veya bir bölümü ile özdeşleşmeme yaşayabilir. Özdeşleşmeme rastlantısal veya yanlışlıkla değil aktif bir şekilde kimliğin örgütten ayrılmasıdır. Örgütün misyon, kültür ve onu temel alarak tanımlayan özelliklere bir tiksinti algısının oluşması ve bireyin kendisini bilinçli şekilde örgütün kimliğinden ayırmasıdır. Önemli noktalardan birisi özdeşleşmemenin, özdeşleşmenin tam olarak tersi olmamasıdır. Hem özdeşleşmede hem de özdeşleşmemede sosyal kimliğin oluşması için hedeflere ulaşmada kullanılan yollar ve deneyim farklılaşmaktadır. Özdeşleşmemenin ayrı bir değişken ve kendine özgü psikolojik bir durum olduğunu belirtmişlerdir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 2). Özdeşleşme örgüt (özellikle örgütün olumlu yönleri) ile bireyin benliğini birleştirirken özdeşleşmeme ise örgütün (özellikle örgütün olumsuz yönlerinin) bireyin benliğinden ayrılmasıdır. Bu durum birey ile örgüt arasında çatışma yaratacağından örgütler tarafından istenmemektedir. Örgüt içerisinde özdeşleşmemiş bireylerin varlığı örgüt için zararlı olabilir. Fakat tüm özdeşleşmeme durumlarının örgüt için zararlı olmadığı özdeşleşmemenin; yenilikçilik, sivil erdem gibi örgüte faydalı olabilecek davranışları da ortaya çıkarabileceği belirtilmektedir (Tümer, 2010: 67).

Kararsız Özdeşleşme, bireyin aynı zamanda özdeşleşme ve özdeşleşmeme durumunu yaşamasıdır. Bu durum, bireyin örgüt uygulamalarının bazılarını kabul etmesi bazılarını kabul etmemesi sonucu ortaya çıkar (Tüzün, 2006: 91). Kreiner ve Ashfort, (2004: 4) 'a göre bireyler, örgütün farklı özel yönlerine özdeşleşirken, diğer yönlerine özdeşleşmeyebilir. Örneğin, örgütün müşteri odaklı olmasına özdeşleşirken, maliyet düşürücü özelliklerine özdeşleşmeyebilir. Diğer yandan maliyet düşürücü odaklı bir örgütte, birey verimliliği elde etmek için bu duruma özdeşleşirken, kaliteyi ihmal etmesinden dolayı da özdeşleşmeyebilir. Bu durumun sebebi, örgütlerin çok yönlü ve birbirlerinden farklı yapılara sahip olmasıdır. Birey örgütün herhangi bir sürecine karşı olumlu bakış açısı geliştirirken, örgütün başka süreçlerine karşı kararsız kalabilmektedir. Dolayısıyla kararsız özdeşleşmenin ortadan kalkması için, örgütlerin tüm süreçlerinin iyi şekilde tanımlanması ve diğerleriyle uyumlu şekilde yapılandırılması gerekmektedir (Sezici, 2012: 188).

Tarafsız Özdeşleşme, Kreiner ve Ashfort (2004: 5)'a göre bireyler örgütü ile kimlik birleşmesi de yaşamaz kimlik ayrımı da yaşamaz. Ayrıca bireyler, örgütlerle bilinçli olarak ne pozitif ne de negatif yönde bir bağlılık oluşturmaktan uzak durmayı tercih edebilirler. Tarafsız özdeşleşme durumunda birey ve örgütün değerleri kesişmemektedir. Bireyin değerleri ile örgütün tutumu, politika ve prosedürleri uyum sağlamamaktadır. Bu durumda bireyin özdeşleşmeme ve özdeşleşme düzeylerinin her ikisinin de düşük olduğu görülmektedir. Örgütler, bireylerin tarafsız özdeşleşme durumundan yararlanarak ve örgütün değerlerinin benimsemesini sağlayarak bu durumu özdeşleşmeye çevirebilecektir. Buna rağmen örgütün bireyin tarafsız özdeşleşme durumuyla ilgilenmemesi durumunda ise bireylerin örgütle özdeşleşmemelerine neden olabilecektir (Kanten, 2012: 168).

### **3.3.2 Scott, Corman ve Cheney'nin Yapısal Özdeşleşme Modeli**

Özdeşleşme, adanmışlık süreci (attachment process) ve bu sürecin bir ürünü olarak ifade edilmiş ve yapısal özdeşleşme modeli, özdeşleşme sürecini üç kavram ile bütünleştirmiştir. Bunlar, “yapının ikililiği (duality of structure), yapının bölgeselliği (regionalizational of structures) ve durumsal eylem (situated activity)”dir (Scott vd., 1998: 299-301). Aşağıdaki şekilde yapısal özdeşleşme modeli çoğulluk ve ikilik perspektifi ile açıklanmaya çalışılmıştır.



**Şekil 3.2.** Özdeşleşmenin Yapısal Modeli: Kimlik Özdeşleşme İkiliği

**Kaynak:** Scott vd., 1998: 307

Yapının İkiliği, kimlik ve özdeşleşme arasında ikililik olduğunu belirtmekte ve yapı ile sistem arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Başka bir ifade ile kimlik ve özdeşleşme kavramları arasında ikililik olduğunu belirtmekte, kimliğin benimsenmesiyle özdeşleşmenin sağlanabileceğini ileri sürmektedir. Kimlik ve özdeşleşme ikililiği, kimlik kaynakları ve özdeşleşmenin gösterimi arasındaki bağ için cevap oluşturmaktadır (Scott vd., 1998: 306). Scott vd. (1998: 307-308) Kimlik ve özdeşleşme ikililiği, “özdeşleşme oluşumu (sistem düzeyinde) ile sonuçlanabilecek kurallar ve kaynaklar (yapı) serisini örgüt üyelerinin mevcut kimlikleriyle hareket etmesi” durumunu anlatmaktadır. Örneğin bireyin çalışma grubu, “bireyin çalışma grubu kimliğini çizmektedir” şeklinde belirtmişlerdir.

Yapının bölgeselliği, “sembolik terimler olarak gücü temsil eden kişi ve gruplar arasındaki bağı tutan ve değişiklik yapan olarak” ifade edilen özdeşleşme, kuramsal yapıda kimlik görünümlü bir süreçtir. Sosyal ilişkilerde ortaya çıkan yapısal duygu içindeki özdeşleşme, kimlik tarafından üretilen bir davranışı temsil eder. Böylece özdeşleşmeler diğer sosyal aktörlerin de bulunduğu etkileşimler (yansımalar ve yer almalar gibi) ile yapısal bir durum alır (Tokgöz, 2012: 51). Scott vd. (1998: 312-313) örgütsel yaşamla ilgili özellikle; kişisel kimlik yapısı (kişinin, kendi mutluluğunu etkileyen kişisel ilgilerini sosyal itibarına göre daha üstün bir şekilde yerleştirmesi),

çalışma grubu (takım ve departmanlarda grupla etkileşimin güçlü kabul edilmesi), örgütsel kimlik yapısı (birincil düzeyde örgütün ve işverenlerin ilgileri en çok göze çarpması) ve mesleki veya profesyonel kimlik yapısı (birinin faaliyetlerinin endüstriye, profesyonel ilişkilere, birliklere veya iş tiplerine olan etkisi dikkate alınması) olarak dört kimlik türü ortaya koymuşlardır. Her kimlik yapısı farklı düzeydedir ama hepsi önemlidir. Bu dört kimlik yapısını kavramak kimliklerin birbirleriyle ilişkisini anlamak için önemli olacaktır.

Durumsal eylem, Scott vd. (1998: 309- 310)' ne göre, özdeşleşme, durumdan duruma göre farklılık göstermektedir. Kimlik, yapısal sürecin sonucu olup; bireyin içinde bulunduğu sosyal yapıdaki sosyal etkileşimler tarafından şekillenmektedir. Fakat kimlik; sosyal yapıdaki içsel güdüler tarafından oluşur ve dışsal bir olgu değildir. Sosyal yapılar bireysel eylemleri oluşturur. Bireyin örgütteki rolü ve pozisyonu da örgüt yapısı ile oluşur. Bireylerin eylemleri ile örgüt yapısı arasında ilişki bulunduğu için algıladığı rol, örgüt içerisinde kendini özdeşleştirdiği grup tarafından etkilenir. Özdeşleşme süreci bireyin eylemleri sonucu şekillenir. Bu sebeple özdeşleşmenin yapısal modelinde adanmışlık, hem bireyin eylemlerini hem de örgüt yapısını içeren bir süreçtir (Fındık, 2011: 88).

### **3.4 Örgütsel Özdeşleşme Kavramı İle İlişkisi Olan Kavramlar**

Literatürde örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan çalışmaların çoğunda, örgütsel özdeşleşme ile ilişkili olan kavramlar ele alınmış ve örgütsel özdeşleşme ile bu kavramlar arasındaki ayırım ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Örgütsel özdeşleşme ile karıştırılan bu kavramlar örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık kavramlarıdır. Literatürde örgütsel özdeşleşme ile karıştırılan bu kavramlar aşağıda açıklanmaktadır.

#### **3.4.1 Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

İşgörenlerin işe karşı tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, Mowday ve arkadaşları tarafından; “çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği; ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu” şeklinde tanımlanmaktadır (Mowday vd., 1979: 311). Burada üç temel bileşenden söz edilmektedir; bireyin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, örgütün amaçları doğrultusunda bir çaba

harcama isteğinde bulunması ve örgütün üyesi olma yönünde isteğe sahip olmasıdır. Başka bir tanıma göre örgütsel bağlılık, “bireyin örgütün bir üyesi olarak çalışmaya devam etmesi, örgütün amaçlarını ve değerlerini içselleştirerek, örgütün üyesi olmaktan gurur duyması ve örgüte duygusal yönden bağlılığı” olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle meşgul olma ve örgütle özdeşleşme gücünü göstermektedir (Edwards ve Peccei, 2007: 27).

Örgütsel özdeşleşme kişinin kendisini tanımlaması ile bulunduğu örgütü tanımlaması arasındaki benzerlik ile ortaya çıkar. Örgütsel bağlılık ise daha çok kişinin örgütü ile girdiği etkileşimin sonucudur. Örgüt üyeleri örgütleriyle özdeşleştikleri zaman, kendi hedefleri ile örgüt hedeflerini birleştirirler; örgütlerine bağlılık gösterdiklerinde ise performans artışına yol açan davranışlar gösterirler (Dick vd., 2004: 176). Örgütsel bağlılık örgütsel özdeşleşmeden daha çok etkileşime yöneliktir. Örgütsel özdeşleşmede kendinden söz etme bulunurken, örgütsel bağlılık için bu söz konusu değildir. Örgütsel özdeşleşme örgütle olan bir olma duygusuna vurgu yaparken, örgütsel bağlılık, örgütle birey arasındaki farklı psikolojik yapılara dair ilişkileri gösterir. Örgütsel özdeşleşmede bireyin kendi ilgilerinin örgütün ilgilerinden etkilenecek kişisel ilgi haline gelmesi yoluyla örgütle bir hareket etme davranışında destekleyici nitelikte olduğu görülmektedir (Knippenberg ve Sleafos, 2006: 581). Ashforth ve Mael (1989) özdeşleşmenin, duygu ve davranışlarla ilişkili olma zorunluluğu olmayan bilişsel bir yapı olduğunu ve bu yüzden örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılığın birbirinden ayrı olduklarını, bağlılığın daha çok örgüte karşı tutumu ifade ettiğini özdeşleşmenin ise örgütle bir hissetme olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütsel bağlılık “örgütümle ne kadar mutluyum?” sorusuyla alakalı iken; örgütsel özdeşleşme “örgütümle olan ilişkimde kendimi nasıl algılıyorum?” sorusu ile ilgilidir (Ashforth vd., 2008: 331). Bireyin örgüt ile ortak bir kaderi paylaşması ve algıladığı benzerlikler özdeşleşmenin temelini oluştururken; birey ile örgüt arasındaki ilişki bireyin örgüte bağlılığını geliştirmektedir (Gautam vd., 2004: 305). Özdeşleşme, bireyin gruba üyeliğinin benliğine ne ölçüde dahil edildiğini gösterirken, bağlılık bireyin örgütüne karşı tutum ve davranışlarına odaklanmaktadır (İşcan, 2006: 163). Dolayısıyla örgütüne bağlılık hisseden çalışan; örgütün çalışmak için uygun olduğuna inanmakta, yeni işleri aramamakta, örgüte yönelik olumlu tavır içinde olmakta ve

ihtiyaçlarının karşılanması için daha iyi bir seçeneğin olmadığına inanmaktadır (Miller vd., 2000: 626).

Sonuç olarak bu iki kavramın birbirinden ayrı oldukları ve değişik nitelikleri yansıttıkları anlaşılmaktadır (Ashforth vd., 2008: 334). Örgütüyle özdeşleşen çalışan kendi benliğini örgütün inanç ve değerleriyle bütünleştirir. Örgütsel bağlılık örgütün değerlerini kabul etmektir. Özdeşleşme ise bu kabullenmenin ötesinde “örgütsel değerleri ve inançları paylaşma ve sahiplenme” anlamına gelmektedir (Epitropaki ve Martin 2005: 571).

### **3.4.2 Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki**

Organ, örgütsel vatandaşlık kavramı “biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ve açık şekilde tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün verimli ve etkin şekilde faaliyet göstermesini sağlayan bireysel davranışlar” olarak tanımlamıştır (Organ, 1988: 8). Örgütsel vatandaşlık davranışı, “işletmenin faaliyetlerini etkin bir şekilde yerine getirmesine katkı sağlayan, isteğe bağlı davranışlar” olarak tanımlanmaktadır. İsteğe bağlı kavramıyla anlatılmak istenen davranışın bireyin iş tanımında olmamasına rağmen davranış yerine getirildiğinde herhangi bir ödül ve cezalandırma ile karşı karşıya kalınmayacağı açıklanmaktadır. Birey bu davranışı işletmeye karşı kişisel bir tercih olarak sergilemektedir (Atalay, 2010: 28).

Örgütsel vatandaşlık kavramı, “çalışanların beklenmediği halde örgüte katkı sağlayan davranışlar sergilediği ve örgüt için üstünlük sağlayacak isteğe bağlı kişisel bir ekstra rol davranışı” olarak tanımlanmaktadır (Dick vd., 2006:284). Bir örgüt ile üyeleri arasındaki ilişki güçlü olursa üyelerin örgütü destekleyen davranışları sergileme istekliliği de o kadar fazla olmaktadır. Örgütsel özdeşleşme birey ve örgüt arasındaki ilişkiye işaret eden bir kavram olarak bireyin benlik duygusunun örgütle yakın şekilde bağlantılı olmasını ifade etmektedir. Bu yüzden çalışanlar örgütlerine ve buna bağlı olarak, kendilerine olumlu şekilde yansıtacak davranışlara yönelmek istemektedirler (Karabey, 2005: 15).

Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık ilişkisine baktığımızda; örgütsel özdeşleşme, bireyin örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi ile sonuçlanan örgütü ile bir olma durumudur. Dolayısıyla örgütsel özdeşleşmenin; iş tatmini, motivasyon,



performans, örgüte sadakat, işbirliği davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu varsayılmaktadır (Çimenci, 2014: 40). Yüksek seviyede oluşan örgütsel özdeşleşme; işgörenler için performansı ve ekstra rol davranışını arttıracak, devamsızlığı ve iş gücü devir oranını düşürecek, iş memnuniyetini arttıracak, motivasyonu sağlayacak ve sağlıklı olma gibi duygular şeklinde kendini gösterecek bir faktördür (Chughtai ve Buckley, 2009: 577). Çünkü örgütsel özdeşleşme derecesi güçlü olanların örgütlerine karşı kişisel duygularıda güçlüdür ve örgütün hayatta kalmasının kendisinin de hayatta kalması anlamına geldiğini düşünürler. Bu işgörenler sadece kendi faydasına katkı sağlayacak görevlere odaklanmak yerine tüm örgütün yararına olacak görevlere odaklanır. Dolayısıyla yüksek örgütsel özdeşleşmeye sahip işgörenler, örgütsel normlarla ve değerlerle, herhangi bir sözleşme gerektirmediği halde daha çok kaynaşmış olacaktırlar (Jianhua, Xuemei ve Yan, 2010: 169).

### **3.5 Örgütsel Özdeşleşmeyi Oluşturan Faktörler**

Literatürde örgütsel özdeşleşmenin oluşumunda etkili olan örgütsel faktörler; örgütsel imaj, örgütsel iletişim, örgütsel adalet, örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek ve işin özellikleri olarak bireysel faktörler ise; bireylerin olumlu duygulara sahip olması ve örgütteki çalışma süreleri olarak ele alınmıştır (Huff vd., 1989; Lipponen vd., 2005; Ertürk, 2003; Kreiner ve Ashforth, 2004: 7-9; Tüzün ve Çağlar, 2008 Karcıoğlu vd., 2009; Karabey ve İşcan 2007; Cheung ve Law, 2008; Polat ve Meydan, 2010; Sezici, 2012).

Örgütsel imaj, işgörenlerin ve örgüt dışındaki diğer bireylerin algılarından oluşması sebebiyle algılanan imaj veya dışsal imaj olarak belirtilmektedir. Algılanan dış imaj, örgütün dışındaki diğer kişilerin örgütü saygın ve iyi tanınan bir örgüt olarak değerlendirmesi ile dikkate değer hale gelmektedir. Algılanan imajın çekiciliği, örgüt işgörenlerinin saygın bir yerde çalıştıklarından dolayı gurur duymalarına ve kendilerini değerli hissetmelerini sağlayabilmektedir (Karabey ve İşcan, 2007: 233).

Örgütsel iletişim, örgüt işgörenlerini birbirine bağlayan örgütle çevrenin iletişimini ve örgütün devamlılığını sağlayan bir süreçtir. Bu süreç çalışanların birbirleriyle ve üstleriyle ilişki kurmalarını kolaylaştırmakta ve sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel iletişimin, örgütsel amaçlara ulaşmada çalışanlar arası uyumun ve ve olumlu ilişkilerin yapılandırılmasında ve işgörenlerin

rollerinin belirlenmesinde belirleyici olduğu söylenebilir (Karcioğlu vd., 2009: 60-65). İletişim işğörenlerde; örgütün normları, değerleri, kültürü gibi tanımlanan özellikleriyle ilgili bir fikir oluşturma ve paylaşma fırsatı yaratır. Böylece örgüt üyelerinin örgütün kimliğiyle ilgili düşüncelerinin ortaya çıkmasını ve işğören özdeşleşmesini güçlendirir (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1016). Örgütsel iletişim ağının kurulması ile örgütsel özdeşleşmenin güçlü hale gelmesi düşüncesi çeşitli araştırmalarca (Huff vd., 1989; Lipponen vd., 2005; Ertürk, 2003) ortaya konulmuştur.

Bireylerin örgütleriyle özdeşleşmeleri arttıkça, örgütsel bakış açısıyla davranma ve düşünme düzeyleri de artmaktadır (Tüzün, 2006: 81). Hall ve Schneider (1972: 340-350) yaptıkları çalışmalarda örgütsel özdeşleşme ile iş tatmininin pozitif anlamlı bir ilişkide olduğu sonucunu bulmuşlardır. Aynı şekilde yapılan diğer çalışmalarda (Mael ve Ashforth, 1992; Tak ve Çiftçioğlu, 2009) bu pozitif anlamlı ilişki saptanmıştır. İştatmini yüksek olan bireylerde örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de yüksek olduğu söylenebilir.

Örgütsel adalet algısı işğörenlerin örgüte karşı duygularını şekillendirerek onların duygularını, tutum ve davranışlarını belirlemektedir. Böylece örgütsel adalet algısı yüksek olan bireylerin örgütsel koşulları olumlu olarak değerlendirmeleri ve örgütleriyle özdeşleşmeleri beklenmektedir (Cheung ve Law, 2008: 213-214). Örgütsel adalet algısı işğörenlerde, kendilerine önem verildiği ve değerli olma hissinin uyanmasına neden olmaktadır Örgütlerde kendilerine değer verildiğini düşünen işğörenlerin örgüt üyeliklerinden gurur duyarak örgütle özdeşleşmelerinin kolaylaşacağı belirtilmektedir (Olkonen ve Lipponen, 2006: 204-205). Ayrıca örgütsel süreçlerde adil bir şekilde davranıldığında ve bu süreçler işğörenlere doğru olarak iletildiğinde işğörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının artacağı belirtilmektedir. Örgütün işğörenlerin yararına yönelik uyguladıkları adil ve şeffaf tüm davranışlar ve uygulamalar, örgütü onların gözünde daha kıymetli hale getirerek, örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlayacağı ifade edilmiştir (Lipponen vd., 2004: 395).

Bireyin örgütte uzun süre kalması örgütsel hedefleri, değerleri, normaları daha iyi benimsemesini sağlamaktadır. Böylece birey ve örgüt arasındaki uyum düzeyinin, örgütsel özdeşleşmeyi kolaylaştıracağı belirtilmektedir (Polat, 2009: 35). İşğörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması, örgüte olan katkılarının önemsenmesi ve onların

çıkarlarının dikkate alınması örgüt yararına olan çıktıların elde edilmesine katkı sağlayabilecektir. Örgütsel destek, örgütün işgörenlerine verdiği değeri göstererek onların işe ve örgüte karşı olumlu tutum ve davranış göstermelerini sağlayabilecektir. Böylece işgörenlerin örgütlerine bağlılık göstermeleri, örgütte kalma isteği ve örgütleriyle bütünleşmelerinin beklendiği belirtilmektedir (Özdemir, 2010: 242).

### **3.6 Örgütsel Özdeşleşme Sonuçları**

Örgütsel özdeşleşmeye ilişkin araştırmalar incelendiğinde genel olarak örgütsel adalet algısı, iş tatmini, iş performansı, işgören devir hızı, örgütsel güven, örgüt içi rekabet, sinizm, gruptan gurur duyma, gruba yönelik tehdit gibi kavramlar üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Lipponen vd., 2005; Ertürk, 2003; Polat ve Meydan 2010; Mael ve Ashforth; Scott vd., 1999; Olkkonen ve Lipponen, 2006; Knippenberg vd., 2007). Örgütsel özdeşleşme, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kapsamında yer alan ait olma, tanınma gibi ihtiyaçların giderilmesini sağlayan kendilerine katkı sağlayacakları ve gelişim gösterebilecekleri koşulların yapılandırılmasına olanak veren özellik taşımaktadır (Ashforth vd., 2008: 335-336).

Olumlu şekilde gerçekleşen örgütsel özdeşleşme sonucu olarak bireylerin işinden memnun olması, sadakatin, işbirliğinin, örgüte katılımın artması, devamsızlığın azalması, işe yönelik olumlu tutum, düşünce ve davranışların gelişmesi, işten ayrılma niyetinin azalması, verimliliğin ve performansın beklenenden daha fazla bir şekilde artması gibi kazanımlar elde edildiği düşünülmektedir (Polat, 2009: 41 – 78). Olumlu örgütsel özdeşleşme “herhangi bir emre dayanmaksızın örgütsel işlevlerin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayan, isteğe bağlı, kendi rızasıyla yapılan birey davranışlar” olarak belirtilmiştir (Organ, 1988: 4-5). Dolayısıyla örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkili olduğu araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur (Ertürk, 2003; Lipponen vd., 2004; Karabey ve İşcan, 2007). Örgütsel özdeşleşme, işgörenin örgütle dayanışma içerisinde olmasını, örgüte davranışsal destekte bulunmasını içermektedir (İşcan, 2006: 162). Örgütsel özdeşleşme sonucunda işbirliğinin arttığı bireylerin birbirine yardım etmek için istekli olduğu, örgüt içi iletişimin arttığı savunulmuştur (Lipponen vd., 2005; Ertürk, 2003).

Örgütsel özdeşleşmenin işgörenler ve örgütler için sonuçları, işgörenlerin mutluluğunun sağlanması, işgörenlerin işyerinde tutulması ve sadık işgörenler

oluşturulması için önemlidir (Mustafayeva, 2007: 83). Bireyler kendilerini ait hissetikleri grupla veya örgütle özdeşleştiklerinde, grubun veya örgütün başarılı olması için fazladan enerji sarfetmesi ve bireylerin örgüte veya gruba karşı birlikte hareket etme davranışı göstermeleri beklenmektedir. Özdeşleşme seviyesi ne kadar yüksekse, bireyin kimlik algısı grupla veya örgütle o kadar bir olacağı için, bireyin o grup veya örgütün başarısı için daha fazla çaba harcayacağı belirtilebilir (Tyler ve Blader, 2001: 210). Turunç ve Çelik (2010) yaptıkları çalışmada örgütsel özdeşleşme düzeylerinin süreç kontrol ve karar kontrol algılarını, işten ayrılma niyetlerini ve iş performanslarını anlamlı bir şekilde etkilediğini belirtmişlerdir.

Polat ve Meydan (2010:154) özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu ve örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan işgörenlerin örgütlerini sanki kendilerininmiş gibi algıladıklarını belirtmişlerdir. Özdeşleşme düzeyi arttıkça, işgören devir hızı düşmekte, diğer bir deyişle işten ayrılma davranışları azalmakta, işten ayrılma niyeti negatif yönde seyretmektedir. Bu konuda yapılmış araştırmalar (Mael ve Ashforth, 1995; Scott vd., 1999; Olkkonen ve Lipponen, 2006; Knippenberg vd., 2007), özdeşleşmenin işten ayrılma niyetiyle negatif anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir. Çünkü örgütle özdeşleşen bireyler örgütü pozitif bakış açısıyla değerlendirerek, örgütün hedefleri ve değerleri çerçevesinde davranmakta ve örgütüne güçlü bir aidiyet duygusu ile bağlanmalarını, örgütsel amaçlar için daha fazla çaba harcamalarını, örgütsel sistem için yapabileceklerinin en iyisini ortaya koymalarını sağlamaktadır (Knippenberg vd., 2006: 687).

Örgütsel özdeşleşme örgütler için önemli bir kavram olup birçok davranışa altyapı oluşturmaktadır. Bu güçlü yapı birlik olma hissine ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır (Albert vd., 2000: 13-14). Dolayısıyla, örgütsel özdeşleşme bireye ve örgüte çeşitli olumlu sonuçlar getiren önemli bir unsur olarak görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme, bugünün değişken ve bilinmeyen şartlarında işgörenlerin ait olma, kabul edilme ve değer görme gibi ihtiyaçlarının karşılanmasıyla işgücü verimliliğinin sağlanmasında olumlu örgütsel çıktılar elde edilebilmesinde belirleyici öneme sahiptir (Kanten, 2012: 103).

### 3.7 Turizm İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme

İşgörenlerin ve çalıştıkları örgütlerin tutum ve davranışlarındaki benzerlik ve farklılıkları bilmek, bu iki yapı arasındaki ilişkinin ne olduğunu anlamak; işgörenlerin organizasyonel hedeflere yönelik tutum ve davranışlarını tahmin etmede bir yol olarak gözüktür. Bu nedenle organizasyonların uzun dönemli başarıları için işgörenlerin örgütsel amaçları benimsemelerini sağlamak önemlidir. Böylece işgörenlerin örgüte aidiyet duygusu geliştirilip, onların örgütleriyle özdeşleşmeleri sağlanarak daha uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmak mümkün olabilecektir (Polat, 2009: 16). İnsan faktörünün önem arz ettiği turizm sektöründe, örgütüyle bu derece özdeşleşen bireyler daha yüksek performansla ve motive olmuş şekilde gönüllü olarak çalışır. Böylece özdeşleşen işgörenler işletmenin amaçlarına daha kolay şekilde ulaşmalarını sağlamakta onları işletmeye bağlayarak işletme adına olumlu davranışlarına katkıda bulunmaktadır. Geçmiş yıllarda yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel özdeşleşmenin turizm sektörü üzerindeki etkisini inceleyen az sayıda araştırmaya rastlanmaktadır. Bu araştırmalar aşağıda kısaca özetlenmektedir.

Öktem (2013) çalışmasında Ankara ilinde bulunan konaklama işletmelerinde etik liderliğin, örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeyi hedeflemiştir. Etik liderlik ile örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme arasındaki etkileşimlere ayrı ayrı bakılmış ve araştırmaya katılan işgörenlerin görüşleri incelenmiştir. Araştırma sonucunda etik liderlik, örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme algılarının kadın ve erkek işgörenler arasında hiçbir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Yeşiltaş ve Tuna (2014) çalışmalarında; Ankara ve Antalya illerindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinin işgörenlerinin etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmışlardır. 384 işgörenin katıldığı çalışmada, değişkenler arasındaki etkileri ölçmek amacıyla, yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Çalışma sonucunda; etik iklim türleri olan kişisel ahlak ve kişisel çıkarın yabancılaşma üzerinde, kişisel çıkarın örgütsel özdeşleşme üzerinde, özdeşleşmenin ve yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, diğer etik iklim türlerinin özdeşleşme ve yabancılaşma üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda işgörenlerin

mesleklerine gösterdikleri saygının artırılması ve işlerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarına yönelik güçlendirici adımların atılmasının önemli olduğu belirtilmiştir.

Akyüz ve Yılmaz (2015) çalışmalarında, işgörenlerin işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler olarak, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel iletişimin konaklama işletmelerinde işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama tesislerindeki 122 işgörene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme ve dikey iletişimin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir.

Morçin ve Çarıkçı (2016) çalışmalarında Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin dönüştürücü/etkileşimci liderlik algılarının iş tatminine etkilerinde, örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olup olmadığının tespit edilmesini hedeflemişlerdir. Analizler sonucunda, Antalya'da bulunan turizm işletme belgesine sahip beş yıldızlı konaklama işletmelerinin 644 işgörenine uygulanan araştırmada dönüştürücü ve etkileşimci liderlik algılarının iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin "kısmi aracılık rolü" üstlendiği ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar işgörenlerin iş tatminini artırıcı uygulamalar yapmalarını önermişlerdir.

Turizm sektöründe yapılan araştırmalara baktığımızda özdeşleşmenin; iş tatmini, liderlik, işten ayrılma niyeti, etik liderlik ve örgütsel adalet gibi değişkenler ile incelendiği ve bu değişkenlerin örgütsel özdeşleşmenin sağlanmasında önemli katkılara sahip olduğu görülmektedir.

### **3.8 Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki**

Örgütsel adalet algısının işgörenler ile organizasyon arasındaki bağı güçlendirdiği düşünülmektedir. İşgörenlerin örgütleri ile aralarındaki bağı güçlendirmeye yönelik çalışmalarda öne çıkan kavramlardan bir tanesi de örgütsel özdeşleşmedir. Bu durumda örgütsel özdeşleşme, birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi açıklamaya yardım eder (Turunç, 2011: 148). "Group Engagement Model" e göre insanlar buldukları gruplarda olumlu bir kimlik oluşturma ve devamlılığı sağlama güdüsüyle ve grupların onlara bu yolda sağladığı geribildirimler nedeniyle gruplara üye olmaktadır. Prosedürler, bireylerin grupta ilgili sosyal kimliklerini şekillendirdiği için önemlidir

ve üye özdeşleşmesi, prosedür adaleti algıları ile biçimlenmektedir (Tümer, 2010: 88). Örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ve örgütsel adalet boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalar aşağıda kısaca özetlenmektedir.

Cremer (2005), dağıtım adaleti ve süreç adaletinin bir biriyle etkileşimli olarak örgütsel özdeşleşmenin aracılığı ile işgörenlerin iş birliği davranışını etkileyebileceğini düşünmüş ve buna yönelik olarak Almanya’da bulunan çok uluslu bir firmada çalışan 198 işgören üzerine araştırmasını gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonucunda dağıtım adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyli ve süreç adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasında yine orta düzeyli bir ilişki olduğu bulunmuştur (De Cramer, 2005: 8).

Olkkonen ve Lipponen (2006), örgütsel adalet algısının örgütle ve iş grubuyla özdeşleşmenin öncülü olup olmadığını araştırmış ve yaptıkları araştırma sonucunda; dağıtım ve prosedür adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğunu ve dağıtım ve prosedür adaletinin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif ve anlamlı olarak etkilediklerini belirtmişlerdir. Ancak bu araştırmada etkileşim adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ve etkileşim adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ifade edilmiştir.

Walumbwa vd. (2009) örgütsel özdeşleşme ve lider üye etkileşiminin iş performansını, gönüllü öğrenme davranışının aracılığı ile etkileyebileceğini düşünmüş ve buna yönelik kurdukları araştırma modelinde örgütsel özdeşleşmenin yordayıcıları olarak dağıtım adaleti ve süreç adaletini kullanmışlardır. Uygulamada örneklem olarak ABD’de bulunan bir otomobil dağıtım firmasında işgören 398 işgören ve onların amirleri seçilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel özdeşleşme ile örgütsel adalet boyutları arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca adalet değişkenlerinde, süreç adaleti ve dağıtım adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisine bakılmış ve dağıtım adaleti ile süreç adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Walumbwa vd., 2009: 114-116).

Turunç (2011) kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren iki farklı işgören grubunda örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini

araştırmıştır. Araştırmada kamu ve özel sektör işgörenlerinin; adalet, özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti algılamaları arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, işgörenlerin dağıtım adaleti algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilediği ve örgütsel özdeşleşmenin dağıtım adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Solmaz (2010) örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünü incelemek amacıyla özel ve kamuda görev yapan finans sektörü işgörenleri üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırmada, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel adaletin üç boyutu arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilirken, işten ayrılma niyeti ile negatif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar bu ilişkide dağıtım adaletinin aracılık rolü olduğu sonucunu göstermektedir.

Çetinkaya ve Çimenci (2014) yaptıkları çalışmada, örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü araştırmıştır. Afyonkarahisar'da alışveriş merkezinde 160 işgörene uygulanan araştırma sonucunda; örgütsel adalet algısının, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının; özgecilik, nezaket ve centilmenlik boyutları arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin tam aracılık rolüne sahip olduğu belirtilmiştir.

Örgütsel özdeşleşmeyi; rekabet düzeyi, örgütün itibarı, örgütün amaç ve değerleri ile işgörenlerin amaç ve değerlerinin benzerliği, çalışanın kıdemi ve ait olma ihtiyacı gibi pek çok bireysel ve örgütsel faktörler etkileyebilmektedir. Örgütün çalışanların gözünde itibarı onalara eşit davranıp davranmamasına göre şekillenebilmektedir. Örgütsel adalet işgörelere kendilerine değer verildiği ve saygı gösterildiği mesajını vermekte bu da işgörenlerin örgütle özdeşleşmesini arttırabilmektedir. Bu yüzden özdeşleşmeyi adil davranışların bir sonucu olarak görmek mümkün olabilmektedir (Tyler vd., 1999; Olkkonen, Lipponen, 2006). Yukarıda bahsedilen çalışmalardan hareketle örgütsel özdeşleşme örgütsel adalet algısına etki edebilmektedir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme, yapılan çalışmalarda örgütsel adaletin ardılı olarak görülebilmektedir (Turunç, 2011: 150).



### 3.9 Örgütsel Adalet, Örgüt Sağlığı ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki

Beugre ve Baron, örgütsel adaleti; “İşgörenlerin çalıştıkları kurumdaki çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle olan ilişkilerinde kendi algılarının nasıl şekillendiğini gösteren sosyal bir olgu” şeklinde tanımlamıştır (Beugre ve Baron, 2001: 326). İşgörenler örgütlerindeki bireyler arası ilişkileri, alınan kararları, kaynakların nasıl dağıtıldığını, örgütsel fonksiyonların yürütülmesinde uygulanan kural ve yöntemleri adalet bakış açısıyla değerlendirdiği için örgütlerin her bir karar aşamasına önem vermesi gerekmektedir. (Karaeminoğulları, 2006: 8-9). İşverenler, örgüt içerisindeki tüm işgörelere gerçekleştirmekle yükümlü oldukları tüm faaliyetlerde görev ve sorumlulukların herkese adil bir şekilde dağıtılmasından sorumludur (Bilsel, 2013: 8). Beugre’ye göre, örgütsel adalet konusu üzerinde çalışma yapılması, üç sebepten dolayı önemli olarak belirtilmektedir (Beugre, 1998: 13);

1. Adalet sosyal bir olgudur ve bu nedenle her türlü sosyal, örgütsel ve günlük hayatta ortaya çıkabilecek bir unsurdur.
2. Örgütlerin en önemli kaynağı işgörenlerdir. İşgörelere nasıl davranıldığı bağlılık, güven, performans, işten ayrılma ve saldırgan olma gibi tutum ve davranışlarını etkilemektedir.
3. Daha eğitimli bir işgücüne doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. İşgörenler daha vasıflı ve eğitimli bir hale geldikçe sadece iyi işler talep etmekle yetinmemekte, işyerinden saygı ve samimiyet de beklemektedir.

Örgütsel adalet algısının yüksek olması insiyatifi ele alma davranışı, iş tatmini, öğrenme motivasyonu örgütsel destek algısı, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, işte kalma niyeti, güdülenme, ücret memnuniyeti, işi yerine getirme, örgütsel moral algıları da yükseltmektedir. Ayrıca adalet algısının yüksekliği işe ve örgüte olumsuz tutumlar, işi bırakma, iş devri ve devamsızlık, işten ayrılma niyeti, örgütsel stres, çatışma, duygusal tükenmişlik, geri çekilme, hastalıklar, şiddet ve şikâyet gibi istenmedik özelliklerin düzeyini düşürmektedir (Polat, 2007: 24-28). İşletmelerde adaletli bir yapının oluşturulması ise var olan birçok sorunun da çözümüne yardımcı olacaktır. Çalışanlar arasında sağlıklı bir ortam yaratılması; uygun bir paylaşırma sağlanması, itiraz hakkı verilmesi, kişilerarası ayırım yapmaksızın eşit muamele edilmesi unsurlarına dayanmaktadır (Şanlımeşhur, 2015: iii).

İşgörenlerin örgütsel süreçlere ilişkin politika ve prosedürlerin adil olduğuna inanadıklarında ve bu prosedürler adil bir şekilde uygulandığında örgüte olan saygı ve bağlılık güçlenerek artacaktır. Örgütün işgörenlerin yararına yönelik sergilediği adil ve şeffaf tüm davranışlar ve uygulamalar, örgütü onların gözünde daha değerli hale getirerek, örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlayacaktır (Lipponen vd., 2004: 395). Örgütsel özdeşleşme genel olarak; “bireyin, çalıştığı örgüt veya kurumları tanımlamakta kullandıkları kavramlarla kendilerini ne derecede tanımladıklarının bir göstergesi” olarak tanımlanmaktadır (Dutton vd., 1994: 240). Örgütsel özdeşleşme bireyin kendisini psikolojik yönden örgütün bir parçası haline getirmesidir. İşgörenlerin örgütleriyle özdeşleşmesi durumunda, işgörenler örgüt dışındaki insanlarla etkileşimde kendilerini örgütün temsilcisi olarak görme eğilimindedirler. Bu da işgörenlerin stratejik kararlarda ve seçeneklerde örgütün çıkarlarını ön planda tutmalarını sağlamaktadır (Turunç ve Çelik, 2010: 213-214). Başka bir ifadeyle örgütleriyle özdeşleşen bireylerin, örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba harcamaları ve bu amaçlara uygun hareket etmeleri beklenmektedir. Çünkü örgütle özdeşleşme işgörenlerin örgüte karşı olumsuz duygu ve düşüncelerinin giderilmesini sağlamaktadır. Örgütleriyle özdeşleşerek psikolojik sağlıkları olumlu yönde etkilenen işgörenlerin bu olumlu ruh halini örgütün tüm süreçlerine aktarabileceği belirtilmektedir (Solnet, 2006: 581).

Örgütsel özdeşleşme, “bireyin kendini örgütüyle kurmak ve korumak istediği ilişkide tanımlama mutluluğunun etkisini kabul ettiği zaman” ortaya çıkmaktadır (Dutton vd., 1994: 263). Örgütsel adalet algısı, çalışanlarda örgütün kendilerine değer verdiği ve saygı duyduğu hissini uyanmasını sağlamaktadır. Örgütte kendilerine önem verildiğini düşünen işgörenlerin, örgüt üyeliklerinden gurur duyarak, örgütle özdeşleşmelerinin kolaylaşacağı ifade edilmektedir (Olkkonen ve Lipponen, 2006: 204-205). Örgüt üyeliğini, işgörenlerin benliklerinin parçası haline getirmenin ve onların kendilerini tanımlarken gurur duymalarını sağlamanın, uzun vadede başarılar kazanmada anahtar nitelikte role sahip olduğu belirtilmektedir (İşçan, 2006: 161). Çalışanların işe sevak geldiği ve örgütün bir parçası olmaktan gurur duyduğu örgütler sağlıklı örgütlerdir (Lyden, 2000: 1). Sağlıklı bir örgüt “problemlerin varlığını farketmek, olası çözümleri bulmak, çözümler üzerinde karar vermek, onları uygulamak ve etkililiğini değerlendirmek için iyi gelişmiş yapılara ve prosedürlere

sahip” bir örgüt olarak ifade edilmektedir (Çoban, 2007: 6). Benzer şekilde Başaran (1996: 163) da örgüt sağlığını, “sağlıklı insanda olduğu gibi, hiçbir organın birbiriyle çatışmaya, çelişkiye düşmeden düzenli olarak çalışması” şeklinde tanımlamaktadır. Shoaf vd. (2004: 83) “örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için yeterli, uyumlu tutarlı olan ve gelişebilen; çalışanlarına yüksek düzeyli gelişim ihtiyaçlarının karşılanması yanında sağlıklı bir iş çevresi sunabilen; müşterilerine nitelikli ürün ve hizmet yaratabilen; toplumda çevre için olduğu kadar kendi yaşamını devam ettirebilme durumu için de ilgi uyandırabilen örgütlerin” sağlıklı bir örgüt olduğunu belirtmektedir. Örgütsel adaletin önem taşıdığı dinamik ve değişken iş yaşamında, sağlıklı bir örgüt yapısı, işgörenlerin çalıştıkları örgütlerle özdeşleşmelerine destek olabilecektir. Örgütler tarafından sağlanacak olan bu koşulların, işgörenlerin örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlarken sağlıklı bir ortamın oluşmasına da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ROLÜ**

#### **4.1 Tezin Amacı ve Önemi**

Günümüzde, işletmeler hangi sektörde faaliyet gösterirse göstereceği sürekli değişim ve dönüşümün olduğu büyük bir rekabet ortamının içerisinde ve bu ortamda hayatta kalabilmek için, en iyi yaptıkları işlere odaklanıp farklı stratejiler geliştirmektedir. Bu durum turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için kolay olmamaktadır. Turizm sektörü talebin esnek olduğu, çevre şartlarından çabuk etkilenen, yüz yüze iletişimin yoğun olduğu, üretim ve tüketimin eşzamanlı olduğu ve teknolojik gelişmelerin, yeniliklerin diğer sektörlerdeki gibi yüksek rekabet avantajı yaratmadığı bir sektördür. Turistik faaliyetler, çekicilik, ulaşılabilirlik gibi turistik ürünü oluşturan unsurlar turizm ürününe talebi yaratabilir ama asıl talep bu ürünlerin sunulma biçiminden ve memnuniyetten oluşur. Turizm sektörünün emek yoğun özelliğinden dolayı işgörenler müşteriyle sürekli iletişim ve etkileşim içerisinde. İşgörenlerin müşteriyle olan ilişkilerinde örgütlerin belirlediği bazı kurallar ile standartlar vardır ve işgörenlerin bunlara adapte olması beklenir. İşgörenlerin örgütün belirlediği kıstaslara uymasında hem işgörenin kültürel yapısı hem de örgütün uyguladığı politikalar etkilidir. Örgüt farklı özelliklere sahip, ortak amaçlar için bir araya gelmiş insanlardan oluşur. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirirken işgörenlerin bu doğrultuda hareket etmelerini sağlamak için örgütlerinde yerine getirmesi gereken sorumlulukları vardır. İşgörenlerin emeği karşılığında hak ettiği parayı alabilmeleri, sosyal haklarına değer verilmesi, iyi bir iş ortamının sağlanması, bilgi verilmesi ve eşit davranılması örgütlerin sorumlulukları arasındadır. Bu durumda örgütsel adalet konusu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel adalet; örgüt içerisindeki bireylere eşit davranılması, hakları

eşit dağıtılması ve ayrımcılık yapılmamasıdır. İşletmelerde adaletin sağlanması sağlıklı bir örgüt yapısının oluşmasını da sağlayabilir. Sağlıklı örgüt yapılarında iş tatmini yüksek, verimlilik yüksek, iş stresi az, tükenmişlik az, bilgi akışı ve iletişim sağlamdır (Ardıç ve Polatçı, 2007: 148-149). İşgörenlerin adalet algılamaları düşük ise, o örgüt içerisinde sağlıksız örgüt yapılarında görülen yüksek stres, düşük verimlilik, çatışma ve tükenmişlik gibi işletmeler tarafından istenmeyen örgütsel davranışların oluşmasına sebep olabilir.

İşgörenlerin üye oldukları örgütü benliklerinin bir parçası haline getirmelerine katkı sağlayacak, adil bir örgüt yönetiminin sağlanması ve devam ettirilmesi sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanabilmesi için önemlidir. Örgüt yönetimleri, işgörenlerin motivasyon düzeylerini arttırarak performansın en yüksek seviyede olmasını beklerler. Bir örgütün yönetim, ücret dağıtımı, ödül sistemleri konularında nasıl davranması gerektiğinin belirlenmesi ve adil bir örgüt yönetiminin her şartta bağlı kalacak özdeşleşmiş işgörelere sahip olması önemlidir. Bu durumda örgütsel adalet algıları yüksek, örgütüyle özdeşleşmiş ve yaptıkları işten memnun olmuş işgörenlerin; sağlıklı örgüt yapılarına sahip olmakta belirleyici rol oynadıkları düşünülmektedir. Bu nedenle örgütsel adalet algılamalarının, örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolünü belirleyebilmek çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde turizm sektöründe örgütsel adalet konusuyla ilgili (Lee, 2000; Tarkan ve Tepeci, 2006; Alper, 2007; Wu ve Wang, 2008; Hemdi ve Nasurdin, 2008; Ögüt vd., 2009; Mora vd., 2009; Yaylı ve Çöp, 2009; Erdinç 2009; Shahriari, 2011; Hemdi vd., 2012; Yeşiltaş vd., 2012; Akgündüz ve Güzel, 2014; Pelit vd., 2014; Baltacı vd., 2014) özdeşleşme konusuyla ilgili (Öktem, 2013; Yeşiltaş ve Tuna, 2014; Akyüz ve Yılmaz, 2015; Morçin ve Çakıcı, 2016) araştırmaların yapıldığı dikkat çekmektedir. Fakat turizm sektöründe örgüt sağlığı ile ilgili yapılan çalışma sayısı kısıtlıdır (Doğan ve Bozkurt, 2008; Arıkan, 2011; Vural, 2013; Sandıkçı, Vural ve Zorlu, 2015). Konaklama işletmeleri işgörenlerinin, örgütsel adalet algılamalarının örgüt sağlığına etkisi ve özdeşleşmenin rolü herhangi bir araştırmaya konu olmamıştır. Bu araştırmada Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel adalet algılarının örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü incelenecektir. Bu çalışma, teorik ve ampirik olarak örgütsel adalet, örgüt sağlığı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin çalışıldığı ilk araştırmadır. Dolayısıyla araştırmanın konaklama

işletmelerinde örgütsel adalet algılamalarının örgüt sağlığına etkisinde, örgütsel özdeşleşmenin rolünün belirlenmesi açısından literatüre katkı sağlayacağı ve bu konularla ilgili araştırmalar yapacak diğer araştırmacılara yol göstereceği düşünülmektedir. Ayrıca konaklama işletmelerinin çalışma koşullarını iyileştirmesi, işgören verimliliğini ve performansını arttırması açısından da uygulayıcılara faydalı olacağı düşünülmektedir. Sonuçlar doğrultusunda söz konusu ilişkilerin katkılarına yönelik, konaklama işletmesi yöneticilerine çözüm önerileri getirebilmek açısından da önemlidir.

#### 4.2 Araştırmanın Değişkenleri

Değişkenler, kavramların görgül olarak ölçülebilir olduklarını ifade etmektedir ve hipotezlerin test edilmelerini sağlamaktadır. Araştırmada işgörenlerin örgütsel adalet algılamaları ve örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü incelenmiştir. Araştırmada; örgütsel adalet bağımsız değişken örgüt sağlığı bağımlı değişken ve örgütsel özdeşleşme aracı değişkendir.

**Örgütsel Adalet:** “İşgörenlerin, kendilerine adil davranıldığına dair inançlarının seviyesi” olarak belirtilmektedir (Greenberg, 1990: 411). Konu ile ilgili literatür taraması yapıldığında örgütsel adaletin üç boyut olarak incelendiği görülmektedir (Folger ve Konovsky, 1989; Moorman, 1991; Colquitt vd. 2001; Yıldırım, 2002; Demirel vd., 2011; İyigün, 2012; Baltacı vd., 2014; Pelit ve Bozdoğan 2014; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Olkkonen ve Lipponen, 2006).

*Dağıtım Adaleti;* gelir, prim, terfi ve sosyal haklar gibi örgütsel çıktıların örgüt genelindeki dağıtımına dair örgüt işgörenlerinin algılamış oldukları adil olma algısını ifade etmektedir (Folger ve Konovsky, 1989: 115).

*Prosedür Adaleti;* örgüt çıktısının dağıtılmasında kullanılan yöntemlerin ve süreçlerin adil olarak algılanmasını ifade etmektedir (Folger ve Cropanzano,1998: 134).

*Etkileşim Adaleti;* örgütün kişilerarası uygulamalarına ve yönetimin işgörenlerine yönelik davranışlarını dikkate alma durumunu ifade etmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 279).

**Örgüt Sağlığı:** “Bir örgütün etkili şekilde çalışması gereken yeteneğini içermekle kalmayan, aynı zamanda örgütün büyüme ve gelişme yeteneklerini içeren” bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Lyden ve Klingele, 2000: 3).

**Örgütsel Özdeşleşme:** “Bir örgüt mensubunun örgütü tanımladığını düşündüğü özellikleri kendini tanımlarken kullanma derecesi” olarak tanımlanmaktadır (Dutton vd., 1994: 239).

### 4.3 Araştırma Evreni ve Örnekleme

Araştırmada örneklem yöntemi olarak, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kazara ya da uygun örneklem olarak da bilinen kolayda örnekleme (convenience, accidental sampling) tekniğinde araştırmacı, çalışması için ihtiyaç duyduğu büyüklükteki örnekleme ulaşıncaya kadar en kolay ve ulaşılabilir deneklerden veri toplamaya çalışır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 130).

Araştırmanın evrenini Nevşehir ilinde bulunan turizm işletme belgeli 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Söz konusu konaklama işletmelerine örgüt ve profesyonel yönetim yapılarının güçlü olmasından dolayı karar verilmiştir. 11.02.2016 tarihli T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü ([www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr](http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr), 2016) verilerinden elde edilen bilgiler ışığında Nevşehir’de 27 turizm işletme belgesine sahip konaklama işletmesi bulunmaktadır. Araştırma verileri Şubat, Mart ve Nisan 2016 tarihleri arasında anket formu yardımıyla toplanmıştır. Ulaşılan bu işletmelerden 20’si gönüllü olarak araştırmaya katılmayı kabul etmiş ve araştırmada % 74 gibi yüksek bir katılım oranına ulaşılmıştır.

**Tablo 4.1.** Türkiye’deki Konaklama İşletmelerinde Oda ve Yatak Başına Düşen Personel Sayısı

<b>İşletme Türleri</b>	<b>Oda Başına Düşen Personel Sayısı</b>	<b>Yatak Başına Düşen Personel Sayısı</b>
<b>5 yıldızlı otel</b>	<b>1.18</b>	<b>0.59</b>
4 yıldızlı otel	0.76	0.38
3 yıldızlı otel	0.72	0.36
2 yıldızlı otel	0.56	0.28
1 yıldızlı otel	0.50	0.25
Özel belgeli otel	1.48	0.74
Tatil köyleri	0.74	0.37
1.sınıf motel	0.74	0.37
2.sınıf motel	0.94	0.47
Pansiyon ve oberj	0.40	0.20
Toplam ortalama	0.70	0.35

**Kaynak:** Kültür ve Turizm Bakanlığı, 1989: 61

Tablo 4. 1’de görüldüğü gibi çalışmanın evren büyüklüğünü hesaplamak için yatak başına düşen çalışan sayısı hesaplanmıştır. Türkiye’de beş yıldızlı işletmeler için yatak başına (0,59), dört yıldızlı işletmeler için (0, 38) ve üç yıldızlı işletmeler için ise (0, 36) olarak bilinmektedir (Turizm Bakanlığı, 1989: 61). Nevşehir’de beş yıldızlı konaklama işletmelerinin yatak kapasitesi (1743) ve yatak başına düşen işgören sayısı (0,59) dikkate alındığında 1028 ( $1743 \times 0,59$ ) işgören; dört yıldızlı konaklama işletmelerinin yatak kapasitesi (6245) ve yatak başına düşen işgören sayısı (0,38) dikkate alındığında 2373 ( $6245 \times 0,38$ ) işgören; üç yıldızlı konaklama işletmelerinin yatak kapasiteleri (581) ve yatak başına düşen işgören sayısı (0,36) dikkate alındığında 209 ( $581 \times 0,36$ ) işgören çalıştığı tahmin edilmektedir.

Araştırmada evrenin tamamına ulaşmak, zaman, maliyet kısıtlaması ile mesafe ve kontrol güçlükleri gibi nedenlerden dolayı bazen mümkün olamamaktadır. Bilimsel araştırmalarda çalışma evreninin tamamına ulaşılabilceği gibi, bu evren içerisinden belirli bir yöntem ile örneklem seçilebilir (Gürbüz ve Şahin, 2014:127). Bu araştırmada Nevşehir’deki üç, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde 3982 işgören çalıştığı varsayımına dayanarak, evrenin tamamına ulaşamayacağı için, evreni temsil etme kapasitesine sahip örneklem alma yoluna gidilmiştir. Bu nedenle araştırma örneklemine hesaplayabilmek için aşağıdaki formülden yararlanılmıştır.



$$n = \frac{n_0}{1 + n_0/N}$$

$$n_0 = \frac{t^2 s^2}{d^2}$$

**n: Örneklem büyüklüğü**  
**N: Evren büyüklüğü**  
**t= Güven düzeyine karşılık gelen**  
**tablo z değeri (0.05 için 1.96, 0.01 için 2.58 ve**  
**0.001 için 3.28)**  
**s= Evren için tahmin edilen standart**  
**sapma**  
**d= Kabul edilebilir sapma toleransı**

**Şekil 4.1.** Örneklem Büyüklüğü Hesaplama Formülü

**Kaynak:** Gürbüz ve Şahin, 2014: 127

Buna göre araştırma örnekleme dahil edilmesi gereken en az işgören sayısı;

$$n_0 = \frac{1,96^2 * 0,5^2}{0,05^2} = 384,16$$

$$n = \frac{384,16}{1 + 384,16/3982} = 350$$

Evreni temsil edebilecek örneklem hacmi 0,5 anlamlılık düzeyinde 0,05 örnekleme hatası göz önünde bulundurularak 350 işgören olarak hesaplanmıştır. Anket formu Nevşehir ilindeki üç, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri işgörenlerine uygulanmıştır. Konaklama işletmelerine 600 anket bırakılmış fakat eksiksiz olan 488 anket analize tabi tutulmuştur. Örneklem büyüklüğünün yeterli olması araştırmanın bu yönde güçlü olduğunu göstermektedir.

#### 4.4 Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırmada, araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleriyle ilgili ölçek maddelerinin yer aldığı ve araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleriyle ilgili soruları içeren anket formu kullanılmıştır. Soruların kolay anlaşılıp anlaşılmadığını anlamak için 60 kişiye pilot çalışma yapılmış ve örgütsel adalet ölçeğinde bazı maddelerin tam olarak anlaşılmaması üzerine maddelerin anlam bütünlüğünü bozmayacak şekilde ufak değişiklikler yapılmış ve açıklayıcı bilgiler eklenmiştir. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; konaklama işletmeleri işgörenlerinin örgütsel adalet algılamalarını ölçmeye yönelik ölçek yer almıştır. İkinci bölümde; katılımcıların örgüt sağlığına ilişkin algılarını belirlemeye yönelik ölçek, üçüncü bölümde; örgütsel özdeşleşme algılarını belirlemeye yönelik ölçek kullanılmıştır. Dördüncü bölümde ise, araştırmaya katılanların demografik ve diğer bireysel özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi,

kıdem, sektörde çalışma süresi, eğitim durumu) yer almıştır. Araştırmada, gerek örgütsel adalet, gerekse örgüt sağlığı ve örgütsel özdeşleşme ölçeklerini oluşturan her bir ifade beşli Likert tipi derecelendirmeye tabi tutulmuş örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşler; “Kesinlikle Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Kısmen Katılıyorum (3)”, “Katılıyorum (4)”, “Kesinlikle Katılıyorum (5)” şeklinde puanlandırılmıştır.

Katılımcıların örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla, temelini Moorman (1991)’ın çalışmasından alan ve Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinde Polat (2007) tarafından gerçekleştirilen güvenilirlik analizinin sonucunda, ölçeğin bütünü için güvenilirlik Cronbach’s Alpha katsayısı 0,96 çıkmıştır. Dağıtım adaleti 0,89, prosedür adaleti 0,95 ve etkileşim adaleti boyutunda 0,90 olarak hesaplanmıştır. Ölçek 20 ifadeden oluşmakta olup ilk 5 ifade dağıtım adaleti, 6-11’inci ifadeler arası prosedür adaleti ve 12-20’inci ifadeler arasında yer alanlar ise etkileşim adaleti boyutunu oluşturmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde ise, işgörenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarını belirlemeye yönelik olarak toplam 20 ifade bulunmaktadır. Lyden ve Klingele (2000), tarafından, örgüt sağlığını ölçen 11 boyut ve 20 ifade şeklinde geliştirilen, Doğan ve Bozkurt (2008) tarafından işgörelere yönelik uyarlanan örgüt sağlığı çalışmalarında Cronbach’s Alpha katsayısı 0,95 yüksek güvenilirliği nedeniyle bu ölçek tercih edilmiştir. Örgüt sağlığını belirlemeye yönelik anket 11 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; İletişim (1. ve 2.ifadeler), Katılım (3. ifade), Sadakat ve Bağlılık (4. ifade), Moral (5. ve 8. ifadeler), Kurumsal İtibar (9. ve 10. ifadeler), Etik (11. ve 13. ifadeler), Performans (14. ve 15. ifadeler), Amaç Birliği (16. ve 17. ifadeler), Liderlik (18. ve 19. ifadeler), Gelişim (20.), Kaynak Kullanımı (10. ifade) dir.

Üçüncü bölümde, örgütsel özdeşleşmenin belirlenmesinde, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen altı maddelik tek boyutlu örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Mael ve Ashforth (1992) araştırmasında ölçeğin güvenilirlik katsayısını 0,87 olarak bildirmiştir. Söz konusu ölçek, daha önce Polat (2009) tarafından Türkçe’ye çevrilmiş ve güvenilirliği test edilmiştir; bu yüzden ölçek maddeleri Polat’ın (2009) çalışmasında kullanıldığı şekilde araştırmaya dâhil edilmiştir. Son

bölümde ise araştırmaya katılacak olan işgörenlerin demografik özellikleri yer almıştır.

#### **4.5 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları**

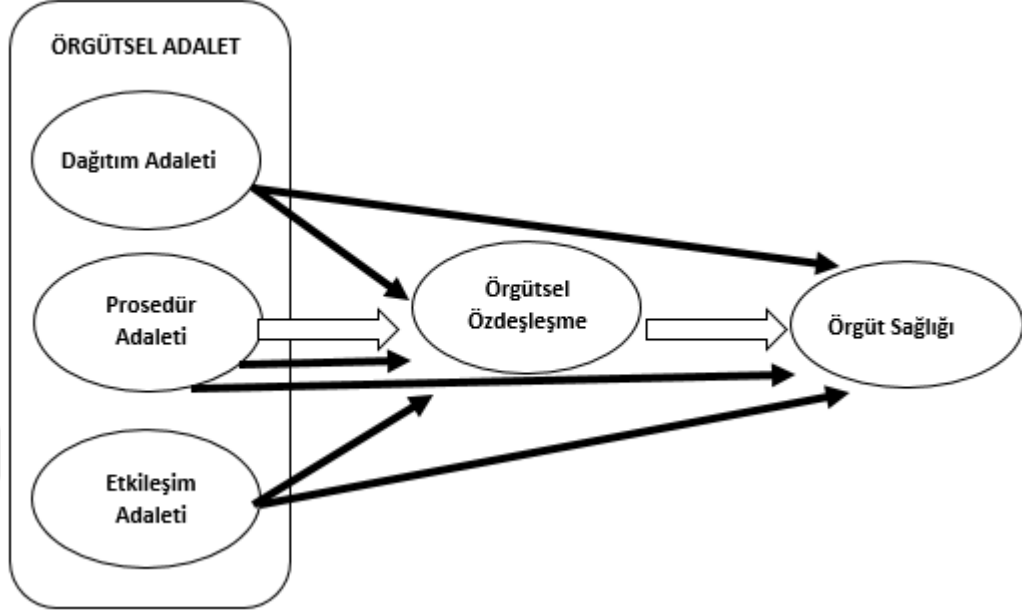
Bu araştırmanın zaman ve maliyet kısıtları göz önüne alınarak, ilgili sınırlılıklar ve varsayımlar şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket, yalnızca uygulamaya izin verilen konaklama işletmelerinde istekli olan işgörelere uygulanmıştır.
- Araştırma, Nevşehir ili içerisinde turizm işletme belgeli 3,4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri işgörellerinin görüşleriyle sınırlıdır.
- Araştırma, değişkenleri ölçmek için geliştirilen ölçeklerle toplanan bilgilerle sınırlandırılmıştır.
- Bu araştırmanın farklı sektörlerde farklı sonuçlar doğurması mümkündür. Her sektörde yer alan işletmelerde örgütsel adalet düzeyi farklı olabilir. Aynı zamanda hizmet ağırlıklı sektörler ile üretim ağırlıklı sektörler arasında araştırmaya konu olan değişkenler farklılık gösterebilir.
- Bu araştırmada ele alınacak değişkenler ve ilişkiler dışında kontrol altına alınmayan değişkenlerin etkisi söz konusudur. Ancak ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırılmak istenen alanı yansıttığı varsayılacaktır
- Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin ölçülmek istenen özellikleri doğru olarak ölçtüğü varsayılacaktır.

#### **4.6 Araştırma Modeli**

İşgörelilerin örgütsel adalet algılarının örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolünü inceleyen bu araştırma, uygulamalı bir araştırma olup, betimsel nitelik taşımaktadır. Karasar (2008: 27) uygulamalı araştırmayı, üretilen bilgilerin değerlendirilmesi ile problemlerin fiilen çözülmesi ve bilim olaylarını denetim altına alma işlevini gerçekleştirmeyi amaçlayan ve üretilmiş ya da üretilmekte olan bilginin denemeli uygulaması olarak tanımlamaktadır. Buna göre, öncelikle işgörelilerin örgütsel adalet, örgüt sağlığı ve örgütsel özdeşleşme davranışlarına ilişkin görüşleri tespit edilmiş ve mevcut durum ortaya konulmuş; daha sonra örgütsel

adaletin örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü incelenmiştir. Şekil 4.2’de, araştırma modeline yer verilmiştir:



Şekil 4.2. Araştırma Modeli

Şekil 4.2’de görüldüğü gibi, araştırmada örgütsel adalet boyutlarının, örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü ortaya konulmuştur. Bu doğrultuda araştırma sorularına yanıt aramak ve boyutlar arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla araştırma sekiz temel hipotez çerçevesinde oluşturulmuştur.

**H1:** İşgörenlerin dağıtım adaleti algıları ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** İşgörenlerin prosedür adaleti algıları ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H3:** İşgörenlerin etkileşim adaleti algıları ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H4:** İşgörenlerin dağıtım adaleti algıları ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H5:** İşgörenlerin prosedür adaleti algıları ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H6:** İşgörenlerin etkileşim adaleti algıları ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H7:** İşgörenlerin örgütsel özdeşleşme algıları ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H8:** İşgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının, örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıda belirtilen temel hipotezleri test edebilmek için;

- İşgörenlerin örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti) algıları nasıldır?

-İşgörenlerin örgüt sağlığı algıları nasıldır?

-İşgörenlerin örgütsel özdeşleşme davranışları nasıldır?

-İşgörenlerin örgütsel adalet (dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti) algıları, demografik ve diğer bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

-İşgörenlerin örgüt sağlığı algıları, demografik ve diğer bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

-İşgörenlerin örgütsel özdeşleşme davranışları, demografik ve diğer bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Yukarıdaki araştırma sorularına yanıt aranmış olup çalışanların örgütsel adalet algıları, örgüt sağlığı ve örgütsel özdeşleşme davranışlarına ilişkin mevcut durum ortaya konulmuştur.

#### **4.7 Araştırma Verilerinin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi**

Araştırmanın bu kısmında elde edilen veriler, bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Bunun için SPSS 20 paket programı kullanılmıştır. Örneklem grubunu oluşturan işgörenlerin demografik ve diğer bireysel özellikleri frekans ve yüzde dağılımlarının yanısıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile betimlenmiştir. Araştırmada, nicel değişkenlerin demografik ve diğer bireysel özelliklerine göre karşılaştırılmasında (iki grup için) bağımsız örneklem için t testi (independent samples t test) ve (ikiden fazla grup için) tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) kullanılmış olup; varyans analizi sonucunda farklılık bulunan grupların ikili olarak karşılaştırılmasında ise Tukey testi gibi parametrik testlerden yararlanılmıştır. Parametrik testlerden, verilerin nicel, olduğu, normal dağılıma sahip olduğu,

varyansların homojen olduğu, örnekleme oluşturan birimlerin birbirinden bağımsız olduğu ve evrenden yansız olarak seçildiği; ayrıca örneklem büyüklüğünün 10'dan fazla olduğu durumlarda yararlanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 214). Araştırmada, işgörenlerin örgütsel adalet algılarının örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolünü belirlemek amacı ile istatistiksel analiz yöntemlerinden (korelasyon, aracı değişken regresyon analizi ve aracılık etkisinin derecesini ölçmek için sobel testi) yararlanılmıştır.

#### **4.7.1 Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği**

Geçerlilik “ölçülmek istenen özelliğin ne derece doğru ölçüldüğüyle ilgili bir kavram” olarak tanımlanmaktadır ve dış geçerlilik, yapısal geçerlilik, yüzey geçerliliği ve içerik geçerliliği olarak sınıflandırılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 162). İçerik geçerliliği “(bazı kaynaklarda kapsam geçerliliği olarak ifade edilir) ölçülmesi amaçlanan kavramı ölçüm aracında yer alan maddelerin ne ölçüde temsil ettiğinin bir göstergesi” olarak belirtilmiştir. Başka bir deyişle, ölçüm aracının ölçmeyi amaçladığı yapıyı ve bu yapıya ait özellikleri amaca uygun biçimde ölçebilmesidir. Bu araştırmada anketin geçerliliğinin doğrulanmasında içerik geçerliliği kullanılmıştır. İçerik geçerliliği için kullanılan yöntemlerden biride uzman kişilerin görüşlerinin alınmasıdır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 162). Konu ile ilgili başta danışman öğretim üyesi olmak üzere tez izleme komitesindeki öğretim üyeleri ve alanında uzman diğer akademisyenlerin görüşleri dikkate alınmıştır.

Bir ölçeğin geçerli sayılabilmesi için güvenilir olması gerekmektedir. Güvenilirlik, “bir ölçme aracının ne derece tutarlı ölçüm yaptığını” ifade etmektedir. Ölçeğin tutarlı olması; ölçme kuralları, veri kayıt ve kodlamasına uygun olması anlamını taşımaktadır. Ölçeğin dengeli olması, diğer değişkenlerin aynı kalması koşuluyla zaman içerisinde değişmemesini ifade etmektedir. Ölçeğin tekrarlanabilir olması ise, ölçeğin tek bir zamandaki tek bir testle sınırlı kalmaması, tekrar uygulanabilmesi ve zaman içerisinde güvenilir olmasını belirtmektedir (Erdoğan, 1998: 118). Kullanılan ölçüm aracının çeşidine bağlı olarak farklı güvenilirlik analizi yöntemleri vardır. Bu yöntemlerden bir tanesi de iç tutarlılık güvenilirlik analizidir. İç tutarlılık güvenilirliği, bir ölçüm aracının tek seferde yapılan ölçümle söz konusu kavramsal yapıyı tutarlı bir şekilde ölçüp ölçmediğini göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 162). Bu

araştırmada iç tutarlılık güvenirlik analizi Cronbach's Alpha güvenirlik yöntemi kullanılmıştır.

**Tablo 4.2.** rgtsel Adalet leğine İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
<b>rgtsel Adalet</b>		0,922
Dağıtım Adaleti	5	0,904
Prosedir Adaleti	6	0,758
Etkileşim Adaleti	9	0,783
<b>rgt Sağlığı</b>	20	0,885
<b>rgtsel özdeşleşme</b>	6	0,767

Güvenirlik (Cronbach's Alpha) katsayısının bulunabileceği aralıklar ve ölçeğin güvenirlik durumu; “ $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ” ise ölçek oldukça güvenilir, “ $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ” ise ölçek yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilmektedir (Kalaycı, 2006: 405). Bu durumda araştırmada kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik ve geçerlilikleri ile ilgili yapılan analiz sonuçlarına göre, ölçekler güvenilir ve geçerlidir.

#### **4.7.2 Araştırmaya Katılanların Demografik ve Diğer Bireysel zellikleri**

Örgütsel adaletin örgüt sağlığına etkisinde örgütsel zdeşleşmenin rolünü incelemeye yönelik yapılan bu araştırmada, veriler Nevşehir ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri işgörenlerinin görüşlerinden elde edilmiştir. Araştırma kapsamında 488 işgören anketi değerlendirmeye alınmış olup, anketi cevaplayan işgörenlerin demografik (cinsiyet, yaş ve eğitim durumu) ve diğer bireysel özelliklerine (işletme türü, işletmede çalışma süresi, sektörde çalışma süresi ve turizm eğitimi alma) ilişkin bilgilere Tablo 4.3' te yer verilmiştir.

**Tablo 4.3.** İşgörenlerin Demografik ve Diğer Bireysel Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Değişken		Frekans (N)	Yüzdelerik(%)
Cinsiyet	Erkek	270	55,3
	Kadın	218	44,7
Yaş	20'den küçük	73	15,0
	21-30	274	56,1
	31-40	103	21,1
	41-50	38	7,8
Yıldız Sayısı	3 yıldızlı	129	26,4
	4 yıldızlı	188	38,5
	5 yıldızlı	171	35,0
İşletme süresi	1 yıldan az	106	21,7
	1-5 yıl	248	50,8
	6-10 yıl	56	11,5
	11-15 yıl	38	7,8
	16-20 yıl	19	3,9
	21 yıl ve üzeri	21	4,3
Eğitim	İlköğretim	5	1,0
	Ortaöğretim	86	17,6
	Önlisans	278	57,0
	Lisans	106	21,7
	Lisansüstü	13	2,7
Sektör süre	1 yıldan az	101	20,7
	1-5 yıl	220	45,1
	6-10 yıl	95	19,5
	11-15 yıl	25	5,1
	16-20 yıl	25	5,1
	21 yıl ve üzeri	22	4,5
Turizmi eğitimi alma	Evet	269	55,1
	Hayır	219	44,9

Tablo 4.3'e göre katılımcıların % 55,3'ü (f=270) erkek, % 44,7'si (f=218) kadındır. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde % 15'i (f=73) 20 yaşından küçük, % 56,1'i (f=274) 21-30 yaş aralığında, % 21,1'i (f=103) 31-40 yaş aralığında, % 7,8'i (f=38) 41-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılmayı kabul eden işletmelerde çalışanların % 26,4'ü (f=129) 3 yıldızlı, % 38,5'i (f=188) 4 yıldızlı, % 35'i (f=171) 5 yıldızlı konaklama işletmesinde çalışmaktadır. Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde % 1,0'i (f=5) ilköğretim mezunu, % 17,6'sı (f=86) ortaöğretim mezunu, % 57,0'si (f=278) önlisans mezunu, % 21,7'i (f=106) lisans mezunu, % 2,7'si (f=13) lisansüstü mezunudur. Araştırmaya katılan işgörenlerin % 55,1'i (f=269) turizm eğitimi almışken, % 44,9'u (f=219) turizm eğitimi almamıştır.



Katılımcıların sektörde çalışma süreleri incelendiğinde yoğunluğun 1-5 yıl süredir çalışanlarda % 45,1 (f=220) olduğu görülmektedir. Katılımcıların işletmede çalışma süreleri incelendiğinde; yine yoğunluğun 1-5 yıl süredir çalışanların % 50,08 (f=248) oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların % 21,7'si (f=106) 1 yıldan az süredir çalışmakta, % 11,5'i (f=56) 6-10 yıldır çalışmakta, % 7,8'i (f=38) 11-15 yıldır çalışmakta, % 4,3'ü (f=21) 21 yıl ve üzeri, % 3,9'u (f=19) ise 16-20 yıldır çalışmaktadır.

### **4.7.3 Örgütsel Adalet Ölçeğindeki İfadelere İlişkin Bulgular**

Örgütsel adalet ölçeğindeki her bir ifadeye ilişkin bulgulara yer verilen bu bölümde, boyutlara göre gruplandırılarak verilen ifadelerin yüzde, frekans analizleri, ortalama ve standart sapma değerleri açıklanmıştır.

#### **4.7.3.1 Dağıtım Adaleti Boyutuna İlişkin Bulgular**

Örgütsel adalet ölçeğinin, dağıtım adaleti boyutundaki her bir ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ait bulgular Tablo 4.4'te verilmiştir.

**Tablo 4.4.** Örgütsel Adalet Ölçeğindeki İfadelere İlişkin Betimsel İstatistikler

	Kesinlikle Katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kısmen Katılıyorum (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle Katılıyorum (5)		Ort. *	Standart Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Dağıtım Adaleti											3.33	1.11
1 (Çalışma prog. adildir)	35	7.2	104	21.3	123	25.2	150	35.7	76	15.6	3.26	1.16
2 (Ücret adildir)	54	11.1	62	12.7	166	34	138	28.3	68	13.9	3.21	1.16
3 (İş yükü adildir)	61	12.5	76	15.6	158	32.4	157	32.2	36	7.4	3.6	1.12
4 (Kazammlan adildir)	29	5.9	82	16.8	141	28.9	180	36.9	56	11.5	3.31	1.06
5 (Sorumluluklar adildir)	31	6.4	82	16.8	141	28.9	180	36.9	56	11.5	3.31	1.06

Tablo 4.4'deki bulgular, dağıtım adaleti boyutuna ilişkin görüşlerin orta düzeyde yoğunlaştığını gösterse de en olumlu görüşler, “iş yükü adildir” ( $X=3,60$ ), “iş yerinden elde edilen kazanımların adil olması” ( $X=3,31$ ) ve “sorumlulukların adil olması” ( $X=3,31$ ) konularında gerçekleşmiştir. “ücretimin adil olduğunu düşünüyorum” ifadesine katılımcıların verdiği cevap ( $X=3.21$ ) orta değere sahiptir.

Dağıtım adaleti konusunda işgören görüşlerinin yüksek düzeyde olması işgörenlerin örgütsel kazanımlar (ücret, terfi, ödül gibi) konusunda problem yaşamadığını fakat ücret dağılımında işgörenlerin örgütlerini orta düzeyde adil bulduklarını göstermektedir.

#### 4.7.3.2 Prosedür Adaleti Boyutuna Yönelik Bulgular

Örgütsel adalet ölçeğinin prosedür adaleti boyutundaki her bir ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ait bulgular Tablo 4.5'de verilmiştir.

**Tablo 4.5.** Örgütsel Adalet Ölçeğindeki İfadelere İlişkin Betimsel İstatistikler

	Kesinlikle Katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kısmen Katılıyorum (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle Katılıyorum (5)		Ort. *	Standart Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Prosedür (İşlem) Adaleti											3.19	1.09
6 (Kararlar tarafsız alınmaktadır)	43	8.8	82	16.8	147	30.1	174	35.7	42	8.6	3.18	1.09
7 (Çalışanların görüşleri alınır)	66	13.5	99	20.3	171	35	109	22.3	43	8.6	3.18	1.09
8 (Karar vermeden önce doğru bilgi toplanır)	64	13.1	37	7.6	186	38.1	151	30.9	50	10.2	3.18	1.13
9 (Kararlar çalışanlara açıklanır)	49	10	57	11.7	174	35.7	150	30.7	58	11.9	3.23	1.1
10 (Kararlar uygulanırken ayırım gözetilmez)	27	5.5	73	15	160	32.8	184	37.7	44	9	3.30	1.01
11 (Kararlara karşı çıkılabilir)	46	9.4	61	12.5	141	28.9	152	31.1	88	18	3.36	1.18

Prosedür adaleti boyutunu incelediğinde görüşlerin orta düzeyde yoğunlaştığını gösterse de en olumlu görüşler “Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler” ( $X=3.36$ ) konusunda gerçekleşmiştir. Prosedür adaleti konusunda en düşük ortalamaya sahip ifade ( $X=3.18$ ), “Kararların tarafsız alındığı, “Yöneticilerin işle ilgili kararlar almadan önce bütün çalışanların görüşünü alma konusu” ve “Karar vermeden önce doğru bilgi toplanır” ifadeleridir.

Prosedür adaleti boyutundaki ifadelerle ilişkin işgören görüşlerinin yüksek olmaması, örgüt yöneticilerinin işgören fikirlerini dikkate almadıklarını göstermektedir.

#### 4.7.3.3 Etkileşim Adalet Boyutuna Yönelik Bulgular

Örgütsel adalet ölçeğinin etkileşim adaleti boyutundaki ankette belirtilen her bir ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ait bulgular Tablo 4.6’da verilmiştir.

**Tablo 4.6. Örgütsel Adalet Ölçeğindeki İfadelere İlişkin Betimsel İstatistikler**

	Kesinlikle Katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kısmen Katılıyorum (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle Katılıyorum (5)		Ort. *	Standart Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Etkileşim Adalet											3.31	1.13
12(Yöneticiler naziktir)	28	5.7	69	14.1	175	35.9	153	31.4	63	12.9	3.32	1.05
13 (Yöneticiler saygılıdır)	27	5.5	74	15.2	152	31.1	164	33.6	71	14.5	3.36	1.07
14(Yöneticiler duvarlıdır)	35	7.2	61	12.5	55	31.8	161	33	76	15.6	3.37	1.10
15 (Yöneticiler dürüst ve samimdir)	36	7.4	58	11.9	179	36.7	145	29.7	70	14.3	3.32	1.08
16(Yöneticiler hakları gözetirler)	46	9.4	40	8.2	186	38.1	156	32	60	12.3	3.30	1.08
17(Yöneticiler kararların sonuçlarını tartışır)	58	11.9	74	15.2	144	29.5	162	33.2	50	10.2	3.15	1.62
18(Kararlar için uygun gerekçeler)	28	5.7	60	12.3	186	38.1	166	34	48	9.8	3.30	0.9
19(Akla uygun açıklar.)	39	8	50	10.2	146	29.9	176	36.7	74	15.2	3.41	1.11
20(Kararlar net açıklanır)	38	7.8	35	17.4	134	27.5	158	32.4	73	15	3.29	1.15

Etkileşim adaleti boyutuna ilişkin en olumlu görüşlerin, “Yöneticilerin işle ilgili kararlar alırken, işgörenlerin kişisel ihtiyaçlarına duyarlı olması” ( $X=3,37$ ), “İşle ilgili kararlar alınırken yöneticilerin akla uygun açıklamalar yapması” ( $X=3,41$ ), konularında gerçekleştiği görülmektedir. Etkileşim adaleti boyutuna ilişkin işgörenlerin algıları her ne kadar orta değerlerde olsa da, en düşük ortalamaya sahip görüşler; “Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar” ( $X=3,29$ ), “Yöneticilerin kararların sonuçlarını tartışması” ( $X=3,15$ ) konularıdır.

Örgütsel adalet ölçeğindeki her bir ifadeye ilişkin ortalama değerlerin, orta düzeyde katılmayı ifade eden “3” civarında ve standart sapma değerlerinin ise 1’e yakın olduğu görülmektedir. Hesaplanan ortalamalar işgörenlerin örgütsel adaletle ilişkin algılarının ne düşük ne de yüksek olduğu şeklinde yorumlanırken; standart sapma değerleri ise işgörenlerin, örgütsel adaleti ölçen ifadelerle ilişkin görüşlerinin çok farklı dağılım göstermediğini işaret etmektedir. Bu durum örgütsel adaletin örgütlerde gerektiği gibi sağlanmadığını ve işgörenlerin örgütsel kazanımlarının istenilen şekilde dağıtılmadığını göstermektedir.

#### 4.7.4 Örgütsel Adaletin Demografik ve Diğer Bireysel Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Araştırma kapsamında yer alan işgörenlerin örgütsel adalet algılarının, demografik ve diğer bireysel özelliklerine göre karşılaştırılması amacıyla, iki değişkenli gruplarda (cinsiyet, turizm eğitimi alma) bağımsız örneklem için t testi (independent samples t test); ikiden fazla değişken olan gruplarda ise tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte, ikiden fazla değişken olan gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla çoklu karşılaştırma (Tukey HSD) analizi yapılmıştır. İşgörenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyetlere göre farklılıklarını belirleyebilmek amacıyla yapılan bağımsız örneklem için T testi sonuçlarına Tablo 4.7’de yer verilmiştir.

**Tablo 4.7.** İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	T	P
Dağıtım Adaleti	Erkek	270	3,17	0,91	-2,063	,040*
	Kadın	218	3,33	0,75		
Prosedür Adalet	Erkek	270	3,07	0,74	-3,3814	,000***
	Kadın	218	3,34	0,81		
Etkileşim Adaleti	Erkek	270	3,27	0,76	-1,186	,236
	Kadın	218	3,36	0,84		
Örgütsel Adalet- Toplam	Erkek	270	3,17	0,71	-2,614	,009**
	Kadın	218	3,34	0,73		

\*\*\*p<0,001 \*\*p<0,01 \*p<0,05

Tablo 4.7’de yer verilen bağımsız örneklem için T testi sonuçlarına göre, “Dağıtım Adaleti, Prosedür Adaleti “boyutlarında cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (p<0,05). Buna göre, kadınların ve erkeklerin dağıtım ve prosedür adalet algılarının katılım ortalamaları istatistiksel olarak farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar incelendiğinde;

- Kadın işgörenlerin (ort.3,33) erkek işgörelere (ort.3,17) göre dağıtım adaleti algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.
- Kadın işgörenlerin (ort.3,34) erkek işgörelere (ort.3,07) göre daha yüksek düzeyde prosedür adalet algıları olduğu söylenebilir.

Ayrıca kadınların ve erkeklerin etkileşim adaleti algılarının birbirine yakın olduğu; bu hususta cinsiyetin belirleyici olmadığı şeklinde değerlendirme yapılabilir.

İşgörenlerin örgütsel adalet algılarının yaşlara göre karşılaştırılmasına yönelik gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.8' de yer almaktadır.

**Tablo 4.8.** İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X} \pm ss$	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	SD	Kareler Ort.	F	P
Dağıtım Adaleti	20'den küçük	73	2,81±,92a	Gruplararası	33,352	3	11,117	17,094	,000***
	21-30	274	3,16±,85b	Gruplarıçi	314,779	484	,650		
	31-40	103	3,59±,70	Toplam	348,131	487			
	41-50	38	3,63±,35						
Prosedür Adalet	20'den küçük	73	3,04±,91a	Gruplararası	18,634	3	6,211	10,655	,000***
	21-30	274	3,08±,75b	Gruplarıçi	282,162	484	,583		
	31-40	103	3,46±,76	Toplam	300,797	487			
	41-50	38	3,48±,39						
Etkileşim Adaleti	20'den küçük	73	3,07±,95a	Gruplararası	13,573	3	4,524	7,451	,000***
	21-30	274	3,25±,77b	Gruplarıçi	293,874	484	,607		
	31-40	103	3,53±,76	Toplam	307,447	487			
	41-50	38	3,61±,28						
Örgütsel Adalet-Toplam	20'den küçük	73	2,97±,82a	Gruplararası	20,475	3	6,825	14,220	,000***
	21-30	274	3,16±,68b	Gruplarıçi	232,301	484	,480		
	31-40	103	3,62±,70	Toplam	252,776	487			
	41-50	38	3,61±,25						

\*\*\*p<0,001 \*\*p<0,01 \*p<0,05

Tabloya göre, dağıtım adaleti, prosedür adalet ve etkileşim adaleti boyutlarında, işgörenlerin yaşlarına göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (p<0,001). Tablo 4.8' deki dağıtım adaletine ilişkin ortalamalar incelendiğinde; 41-50 (X=3,63), 31-40 (X=3,59) ve 21-30 (X=3,16), yaş aralıklarındaki işgörenlerin 20'den küçük (X=2,81) işgörelere göre daha yüksek düzeyde dağıtım adaleti algılarının oldukları belirtilebilir. Prosedür adaletine ilişkin ortalamalar incelendiğinde; 41-50 (X=3,48) ve 31-40 (X=3,46) yaş aralıklarındaki işgörenlerin 21-30 (X=3,08) ve 20'den küçük (X=3,04) işgörelere göre daha yüksek düzeyde prosedür adalet algılarının oldukları söylenebilir. Etkileşim adaletine ilişkin ortalamalar incelendiğinde ise diğer boyutlara benzer bir şekilde; 41-50 (X=3,61), 31-40 (X=3,62) ve 21-30 (X=3,16), yaş aralıklarındaki işgörenlerin 20'den küçük (X=2,97) işgörelere göre daha yüksek düzeyde etkileşim adaleti algılarının oldukları belirtilebilir. Örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin gruplar arası farklılıklara bakıldığında farklılığın 20'den küçük ve 21-30 yaş arası işgörelere kaynakladığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar işgörelere yaşlarının azalmasıyla birlikte, örgütsel adalet algılarının da azaldığını göstermektedir.

İşgörenlerin örgütsel adalet algılarının eğitim durumuna göre karşılaştırılmasına yönelik gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.9’ da yer almaktadır.

**Tablo 4.9.** İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}\pm ss$	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	SD	Kareler Ort.	F	P
Dağıtım Adaleti	İlköğretim	5	2,36±,32a	Gruplararası	37,684	4	9,421	14,657	,000***
	Ortaöğretim	86	3,69±,70	Gruplarıçi	310,447	483	,643		
	Önlisans	278	3,10±,87	Toplam	348,131	487			
	Lisans	106	3,36±,73b						
	Lisansüstü	13	2,36±,34						
Prosedür Adalet	İlköğretim	5	2,37±1,09a	Gruplararası	25,906	4	6,477	11,380	,000***
	Ortaöğretim	86	3,48±,57	Gruplarıçi	274,890	483	,569		
	Önlisans	278	3,06±,83	Toplam	300,797	487			
	Lisans	106	3,40±,66b						
	Lisansüstü	13	2,51±,44						
Etkileşim Adaleti	İlköğretim	5	1,97±,47a	Gruplararası	28,205	4	7,051	15,941	,000***
	Ortaöğretim	86	3,57±,61	Gruplarıçi	279,242	483	,578		
	Önlisans	278	3,20±,86	Toplam	307,447	487			
	Lisans	106	3,61±,61b						
	Lisansüstü	13	2,63±,05						
Örgütsel Adalet-Toplam	İlköğretim	5	2,23±,63a	Gruplararası	29,478	4	7,370	15,941	,000***
	Ortaöğretim	86	3,48±,56	Gruplarıçi	223,297	483	,462		
	Önlisans	278	3,12±,75	Toplam	252,776	487			
	Lisans	106	3,42±,59b						
	Lisansüstü	13	2,50±,25						

\*\*\*p<0,001 \*\*p<0,01 \*p<0,05

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi, işgörenlerin eğitim düzeyleri ile örgütsel adaletin bütün boyutları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (p<0,001). Dağıtım adaleti boyutunda ortaöğretim mezunlarının (X=3,69); lisans (X=3,36) önlisans (X=3,10), ilköğretim (X=2,36) ve lisansüstü (2,36) mezunlarına göre daha olumlu görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Bu durumda ortaöğretim, lisans ve ön lisans mezunlarının dağıtım adaleti algılarının; ilköğretim ve lisansüstü mezunlarına göre olduğu belirtilebilir.

Prosedür adaleti boyutuna ilişkin ortalamalar incelendiğinde; ilköğretim ortaöğretim ve önlisans mezunlarının dağıtım adaleti algılarının önemli bir farklılık göstermediği, ancak ilköğretim mezunlarının prosedür adaleti algılarının diğer eğitim düzeyindeki işgörenlerden farklı olduğu görülmektedir. Prosedür adaleti boyutunda; ilköğretim (X=2,37) lisansüstü (X=2,51), önlisans (X=3,06) ve lisans (X=3,40) ortaöğretim (X=3,48) mezunlarına göre daha olumsuz görüşlere sahip oldukları görülmektedir.

Etkileşim adaleti boyutuna ilişkin ortalamalar incelendiğinde, ortaöğretim, önlisans ve lisans mezunlarının etkileşim adaleti algılarının önemli bir farklılık göstermediği ancak ilköğretim ve lisansüstü mezunlarının etkileşim adaleti algılarının diğer eğitim düzeyindeki işgörenlerden farklı olduğu görülmektedir. Etkileşim adaleti boyutunda; lisans (X=3,61), önlisans (X=3,57) ve ortaöğretim (X=3,20) mezunlarının ilköğretim (X=1,97) ve lisansüstü (X=2,63) mezunlarına göre daha olumlu görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Tukey testi sonuçlarını incelediğimizde, farklılığın ilköğretim ve lisansüstü mezunlarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin bilgiler değerlendirildiğinde eğitim düzeyi en düşük ve en yüksek olan katılımcıların örgütsel adalet algılamalarının olumsuz olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum eğitim düzeyi arttıkça ve azaldıkça örgütsel adalet algılamalarının azaldığını göstermektedir. Eğitim düzeyi; düşük olan işgörenlerin haklarını iyi bilmemelerinden, yüksek olanların ise haklarını sorgulaması ve daha iyi ilişkiler kurmayı beklemeleri ile açıklanabilir.

Tablo 4.10’da, işgörenlerin örgütsel adalet algılarının çalıştıkları işletmenin yıldız sayılarına göre farklılıklarını belirleyebilmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.10.** İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılamalarının Çalıştığı İşletmenin Yıldız Sınıfına Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Y. Sınıfı	N	$\bar{X} \pm ss$	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	SD	Kareler Ort.	F	P
Dağıtım Adaleti	3 yıldızlı	129	3,50±,67	Gruplararası	45,418	2	22,709	36,384	,000***
	4 yıldızlı	188	3,43±,73	Gruplariçi	302,713	485	,624		
	5 yıldızlı	171	2,2±,91a	Toplam	348,131	487			
Prosedür Adalet	3 yıldızlı	129	3,34±,71	Gruplararası	10,676	2	5,338	8,924	,000***
	4 yıldızlı	188	3,26±,74	Gruplariçi	290,120	485	,598		
	5 yıldızlı	171	2,99±,84a	Toplam	300,797	487			
Etkileşim Adaleti	3 yıldızlı	129	3,43±,73	Gruplararası	9,363	2	4,681	7,617	,001***
	4 yıldızlı	188	3,40±,71	Gruplariçi	298,085	485	,615		
	5 yıldızlı	171	3,12±,88a	Toplam	307,447	487			
Örgütsel Adalet Toplam	3 yıldızlı	129	3,42±,64	Gruplararası	18,918	2	9,459	19,617	,000***
	4 yıldızlı	188	3,36±,64	Gruplariçi	233,858	485	,482		
	5 yıldızlı	171	2,98±,77a	Toplam	252,776	487			

\*\*\*p<0,001 \*\*p<0,01 \*p<0,05



Tablo 4.10’da görüldüğü gibi, işgörenlerin çalıştığı işletmenin yıldız sınıflarına göre örgütsel adaletin bütün boyutları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Dağıtım adaleti boyutunda 3 yıldızlı ( $X=3,50$ ) ve 4 yıldızlı ( $X=3,43$ ) konaklama işletmelerinin 5 yıldızlı ( $X=2,2$ ) konaklama işletmelerine göre daha olumlu görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Prosedür adaleti boyutunda 3 yıldızlı ( $X=3,34$ ) ve 4 yıldızlı ( $X=3,26$ ) konaklama işletmelerinin 5 yıldızlı ( $X=2,99$ ) konaklama işletmelerine göre daha olumlu görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Etkileşim adaleti boyutunda da 3 yıldızlı ( $X=3,43$ ) ve 4 yıldızlı ( $X=3,40$ ) konaklama işletmelerinin 5 yıldızlı ( $X=3,12$ ) konaklama işletmelerine göre daha olumlu görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Konaklama işletmelerinin gruplar arası farklılıklarını incelediğimizde farklılığın 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu durumda konaklama işletmelerinin örgütsel adalet algılamalarının yıldız sınıfı azaldıkça artmaktadır. Bu durumu konaklama işletmelerinin yıldız sınıfı azaldıkça ilişkilerin artması ve işgörenin işin sahibi haline gelmesi olarak açıklanabilir.

Tablo 4.11’de, işgörenlerin örgütsel adalet algılarının sektörde çalışma sürelerine göre farklılıklarını belirleyebilmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.11.** İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılamalarının Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Karşılaştırılması

Boyutlar	Sektör Süre	N	$\bar{X} \pm ss$	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	SD	Kareler Ort.	F	P
Dağıtım Adaleti	1 yıldan az	101	3,28±,74a	Gruplararası	18,383	5	3,677	5,374	,000***
	1-5 yıl	220	3,08±,85b	Gruplarıçi	329,748	482	,684		
	6-10 yıl	95	3,27±,95	Toplam	348,131	487			
	11-15 yıl	25	3,70±,34						
	16-20 yıl	25	3,78±,44						
	21 yıl ve üzeri	22	3,22±,99c						
Prosedür Adalet	1 yıldan az	101	3,09±,83a	Gruplararası	18,730	5	3,746	6,401	,000***
	1-5 yıl	220	3,10±,74b	Gruplarıçi	282,066	482	,585		
	6-10 yıl	95	3,18±,85	Toplam	300,797	487			
	11-15 yıl	25	3,80±,32						
	16-20 yıl	25	3,69±,43						
	21 yıl ve üzeri	22	3,35±,86c						
Etkileşim Adaleti	1 yıldan az	101	3,38±,72a	Gruplararası	13,346	5	2,669	4,375	,001**
	1-5 yıl	220	3,25±,80b	Gruplarıçi	294,101	482	,610		
	6-10 yıl	95	3,18±,88	Toplam	307,447	487			
	11-15 yıl	25	3,72±,52						
	16-20 yıl	25	3,78±,42						
	21 yıl ve üzeri	22	3,11±,79c						
Örgütsel Adalet- Toplam	1 yıldan az	101	3,25±,68a	Gruplararası	14,770	5	2,954	5,982	,000***
	1-5 yıl	220	3,14±,69b	Gruplarıçi	238,005	482	,494		
	6-10 yıl	95	3,21±,83	Toplam	252,776	487			
	11-15 yıl	25	3,74±,33						
	16-20 yıl	25	3,75±,38						
	21 yıl ve üzeri	22	3,23±,83c						

\*\*\*p<0,001 \*\*p<0,01 \*p<0,05

Tablo 4.11’de görüldüğü gibi, sektörde çalışma süresine göre işgörenlerin örgütsel adalet boyutlarına ilişkin algılarında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir (p<0,05). Tablo 4.11 incelendiğinde, dağıtım adaleti boyutunda, sektörde çalışma süresi 11-15 yıl arası (X=3,70), 16-20 yıl arası (X=3,78) olan işgörenlerin 1 yıldan az (X=3,28) 1-5 yıl arası (X=3,08) 6-10 yıl (X=3,27) ve 21 yıl üzeri (X=3,22) çalışan işgörelere göre daha olumlu örgütsel adalet algılamalarının olduğu görülmektedir. Prosedür adaleti boyutunda, sektörde çalışma süresi 11-15 yıl arası (X=3,80), 16-20 yıl arası (X=3,69) olan işgörenlerin 1 yıldan az (X=3,09) 1-5 yıl arası (X=3,10) 6-10 yıl (X=3,18) ve 21 yıl üzeri (X=3,35) çalışan işgörelere göre daha olumlu örgütsel adalet algılamalarının olduğu görülmektedir. Etkileşim adaleti boyutunda da sektörde çalışma süresi; 11-15 yıl arası (X=3,72) 16-20 yıl arası (X=3,78) olan işgörenlerin 1 yıldan az (X=3,38) 1-5

yıl arası (X=3,25) 6-10 yıl (X=3,18) ve 21 yıl üzeri (X=3,11) çalışan işgörenlere göre daha olumlu örgütsel adalet algılamalarının olduğu görülmektedir. Tukey testi sonuçları incelendiğinde sektörde çalışma süreleri, 1 yıldan az, 1-5 yıl arası ve 21 yıl üzeri çalışan işgörenler arası farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, tecrübe ile adalet algılamalarının iyileştiğini fakat sektörde uzun süreler kalmanın işgörenlerin örgütsel adalet algılarını azalttığı söylenebilir.

Tablo 4.12’de, işgörenlerin örgütsel adalet algılarının işletmede çalışma sürelerine göre farklılıklarını belirleyebilmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.12.** İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılamalarının İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	İşletme Süre	N	$\bar{X}\pm ss$	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	SD	Kareler Ort.	F	P
Dağıtım Adaleti	1 yıldan az	106	3,18±,71	Gruplararası	3,087	5	,617	,862	,506
	1-5 yıl	248	3,26±,85	Gruplarıçi	345,044	482	,716		
	6-10 yıl	56	3,17±1,10	Toplam	348,131	487			
	11-15 yıl	38	3,24±,69						
	16-20 yıl	19	3,53±,73						
	21 yıl ve üzeri	21	3,05±,87						
Prosedür Adalet	1 yıldan az	106	3,00±,82a	Gruplararası	10,669	5	2,134	3,545	,004**
	1-5 yıl	248	3,17±,71b	Gruplarıçi	290,128	482	,602		
	6-10 yıl	56	3,41±1,01	Toplam	300,797	487			
	11-15 yıl	38	3,30±,82						
	16-20 yıl	19	3,62±,37						
	21 yıl ve üzeri	21	3,13±,67c						
Etkileşim Adaleti	1 yıldan az	106	3,34±,74	Gruplararası	4,185	5	,837	1,330	,250
	1-5 yıl	248	3,34±,73	Gruplarıçi	303,262	482	,629		
	6-10 yıl	56	3,25±1,12	Toplam	307,447	487			
	11-15 yıl	38	3,16±,80						
	16-20 yıl	19	3,52±,64						
	21 yıl ve üzeri	21	3,00±,74						
Örgütsel Adalet Toplam	1 yıldan az	106	3,17±,67	Gruplararası	3,179	5	,636	1,228	,295
	1-5 yıl	248	3,26±,65	Gruplarıçi	249,597	482	,518		
	6-10 yıl	56	3,28±1,03	Toplam	252,776	487			
	11-15 yıl	38	3,24±,73						
	16-20 yıl	19	3,55±,54						
	21 yıl ve üzeri	21	3,06±,73						

\*\*\*p<0,001 \*\*p<0,01 \*p<0,05

İşgörenlerin örgütsel adalet algılarının işletmede çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarının yer aldığı Tablo 4.12'ye göre, dağıtım adaleti ( $p=0,506$ ;  $p>0,05$ ) ve etkileşim adaleti ( $p=0,250$ ;  $p>0,05$ ) boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir. İşgörenlerin yalnızca prosedür adaleti algıları, işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

Prosedür adaleti boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde, işletmedeki kıdemi 11-15 yıl arası ( $X=3,30$ ), 6–10 yıl arası ( $X=3,41$ ), 16-20 yıl arası ( $X=3,62$ ) olan işgörenlerin kıdemi 1 yıldan az ( $X=3,00$ ), 1-5 yıl arası ( $X=3,17$ ) ve 21 yıl ve üzeri olan işgörelere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Prosedür adaletine yönelik gruplar arası farklılıklara baktığımızda 1 yıldan az, 1-5 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri işgörelenler arası farklılıklar tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında işletmedeki kıdemi fazla olan işgörelenlerin, prosedürlere alışmış oldukları işletmede, çalışma süresi az olan işgörelenlerin ise işletmede yeni oldukları için işleyişe alışmaya çalıştıkları söylenebilir.

Tablo 4.13'de işgörelenlerin örgütsel adalet algılarının turizm eğitimi almalarına göre farklılıklarını belirleyebilmek amacıyla yapılan bağımsız örneklemeler için t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.13.** İşgörelenlerin Örgütsel Adalet Ağılamalarının Turizm Eğitimi almalarına Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	T. Eğitim	N	$\bar{X}$	Ss	T	P
Dağıtım Adaleti	Evet	269	3,22	0,87	-,457	,648
	Hayır	219	3,26	0,82		
Prosedür Adalet	Evet	269	3,21	0,78	,584	,560
	Hayır	219	3,17	0,79		
Etkileşim Adaleti	Evet	269	3,32	0,80	,152	,879
	Hayır	219	3,31	0,79		
Örgütsel Adalet- Toplam	Evet	269	3,25	0,72	,093	,926
	Hayır	219	3,25	0,72		

\*\*\* $p<0,001$  \*\* $p<0,01$  \* $p<0,05$

Tablo 4.13'de yer verilen bağımsız örneklemeler için t testi sonuçlarına göre, “Dağıtım Adaleti, Prosedür Adaleti ve Etkileşim Adaleti” boyutlarında turizm eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0,05$ ).

#### 4.7.5 Örgüt Sağlığı Ölçeğindeki İfadelere İlişkin Bulgular

Örgüt sağlığı ölçeğindeki her bir ifadeye ilişkin bulgular; yüzde, frekans analizleri, ortalama ve standart sapma değerleri ile betimlenmiştir.

**Tablo 4.14.** Örgüt Sağlığı Ölçeğindeki İfadelere İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					X	s.s.	
		Kesinlikle Katılmıyor (1)	Katılmıyor (2)	Kısmen Katılıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)			
<b>ÖRGÜT SAĞLIĞI</b>								3,07	1,10
<b>İLETİŞİM</b>									
1	Yöneticiler/şefler ve çalışanlar arasında sık iletişim kurulması teşvik edilir	F	45	68	167	174	34	3,17	1,05
		%	5.2	13.9	34.2	35.7	7		
2	Departman/Bölmeler arasındaki iletişim açık ve kolaydır	F	44	78	141	161	64	3,25	1,14
		%	9	16	28.9	33	13.1		
<b>KATILIM</b>									
3	Çalışanlar, organizasyondaki karar alma sürecinde uygun bir şekilde yer alırlar	F	62	63	187	146	30	3,04	1,08
		%	12.7	12.9	38.3	29.9	6.1		
<b>SADAKAT VE BAĞLILIK</b>									
4	Çalışanlar, nerede çalıştıklarını dışarıdaki insanlara söylemekten gurur duyarlar	F	36	85	150	161	56	3,24	1,09
		%	7.4	17.4	30.7	33	11.5		
<b>MORAL</b>									
5	Çalışanların moral düzeyi yüksektir	F	35	111	135	128	79	3,22	1,17
		%	7.2	22.7	27.7	26.2	16.2		
6	Çalışanların motivasyonu yüksektir	F	52	118	148	133	37	2,97	1,11
		%	10.7	24.2	30.3	27.3	7.6		
7	Çalışanlar arasında arkadaşça bir ortam vardır	F	43	83	59	143	60	3,19	1,12
		%	8.8	17	32.6	29.3	12.3		
8	Çalışanlar arasında güvene dayalı bir ortam mevcuttur	F	32	100	101	151	74	3,28	1,14
		%	6.6	20.05	26.8	30.9	15.2		
<b>KURUMSAL İTİBAR</b>									
9	Kayda değer (önemli.) bir imaj ve üne ulaşılmıştır	F	54	98	140	149	47	3,08	1,15
		%	11.1	20.1	28.7	30.5	9.6		
10	Çalışanlar, örgütün itibarını artırıcı faaliyetlerde bulunurlar	F	47	101	140	142	58	3,13	1,16
		%	9.6	20.7	28.7	29.1	11.9		
<b>ETİK</b>									
11	Çalışanlar, kurallara uygun (etik) bir şekilde davranırlar	F	50	96	156	135	51	3,08	1,13
		%	10.2	19.7	32	27.7	10.5		
12	Yazılı etik kurallar/kodlar mevcuttur	F	39	92	169	154	34	3,11	1,04
		%	8	18.89	34.6	31.6	7		
<b>PERFORMANS</b>									
13	Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve takdir edildiklerini hissederler	F	45	98	167	140	38	3,06	1,08
		%	9.2	30.1	34.2	28.7	7.8		
14	Başarı, üstler (yöneticiler/şefler) tarafından uygun bir şekilde takdir edilir	F	30	101	172	137	48	3,15	1,05
		%	6.1	20.7	35.2	28.1	9.8		
<b>AMAÇ BİRLİĞİ</b>									
15	Organizasyonel hedeflere genellikle ulaşıln	F	28	76	185	133	66	3,27	1,06
		%	5.7	15.6	37.9	27.3	13.5		
16	Çalışanlar, organizasyonel hedefleri tanımlayabilirler	F	30	12	176	106	64	1,23	1,09
		%	6.1	23	36.1	21.7	13.1		
<b>LİDERLİK</b>									
17	Yöneticiler/şefler, örgütün yararına olacak şekilde hareket ederler	F	42	99	150	147	50	3,13	1,10
		%	8.6	20.3	30.7	30.1	10.2		
18	Yöneticiler/şefler, arkadaş canlısı ve ulaşılabilirler	F	37	93	151	126	81	3,25	1,16
		%	7.6	19.1	30.9	25.8	16.6		

GELİŞİM									
19	Çalışanların eğitim ve gelişimi için bir bütçe mevcuttur	F	50	91	158	134	55	3,11	1,14
		%	10.2	18.6	32.4	27.5	11.3		
KAYNAK KULLANIMI									
20	Kaynaklar adil bir şekilde paylaşılmaktadır	F	34	103	141	144	66	3,22	1,13
		%	7	21.1	28.9	29.5	13.5		

Tablo 4.14’de araştırmaya katılan konaklama işletmeleri işgörenlerinin, örgüt sağlığına ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. İşgörenler, çalıştıkları örgütleri orta düzeyde ( $X= 3,07$ ) sağlıklı örgüt olarak belirtmişlerdir. Fakat konaklama işletmeleri işgörenlerinin örgüt sağlığı boyutlarında diğer boyutlara oranla sadakat ve bağlılık ( $X= 3,24$ ), kaynak kullanımı ( $X= 3,22$ ) ve sonrasında iletişim ( $X= 3,21$ ) boyutlarına daha fazla katıldıkları görülmektedir. Buradan örgüt içerisinde iletişimin olduğu, kaynakların uygun ve adil dağıtımının yapıldığı, işgörenlerin çalıştıkları örgütlerden memnun oldukları sonucuna ulaşılabilir. Örgüt sağlığı kapsamında diğerlerine oranla en az katılım gösterilen boyutun ise amaç birliği ( $X= 2,25$ ) olduğu görülmektedir. Katılımcıların, çalıştıkları işletmenin hedeflerini tam olarak bilmedikleri sonucuna ulaşılabilir.

#### 4.7.6 Örgüt Sağlığının Demografik ve Diğer Bireysel Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Araştırma kapsamında yer alan işgörenlerin örgütsel sağlığı algılarının, demografik ve diğer bireysel özelliklerine göre karşılaştırılması amacıyla, iki değişkenli gruplarda (cinsiyet, turizm eğitimi alma) bağımsız örneklem için t testi (independent samples t test); ikiden fazla değişken olan gruplarda ise tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte, ikiden fazla değişken olan gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla çoklu karşılaştırma (Tukey HSD) analizi yapılmıştır. İşgörenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyetlere göre farklılıklarını belirleyebilmek amacıyla yapılan bağımsız örneklem için t testi sonuçlarına Tablo 4.15’de yer verilmiştir.

**Tablo 4.15.** İşgörenlerin Örgüt Sağlığı Algılarını Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	T	P
Örgüt Sağlığı- Toplam	Erkek	270	3,21	0,61	2,229	,026*
	Kadın	218	3,08	0,64		

\*\*\*p<0,001 \*\*p<0,01 \*p<0,05

Tablo 4.15’de yer verilen bağımsız örneklem için T testi sonuçlarına göre, işgörenlerin örgüt sağlığı algıları cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Buna göre erkek işgörenlerin (ort.3,21) kadın işgörelere (ort.3,08) göre daha olumlu düşünelere sahip olduğu söylenebilir.

İşgörenlerin örgüt sağlığı algılarının yaşlara göre farklılıklarını belirleyebilmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına Tablo 4.16’da yer verilmiştir.

**Tablo 4.16.** İşgörenlerin Örgüt Sağlığı Algılarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

	Yaş	N	$\bar{X}\pm ss$	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	SD	Kareler Ort.	F	P
Örgüt Sağlığı-Toplam	20’den küçük	73	2,98±,64a	Gruplararası	17,465	3	5,822	16,346	,000***
	21-30	274	3,04±,62	Gruplarıçi	172,376	484	,356		
	31-40	103	3,44±,52	Toplam	189,841	487			
	41-50	38	3,45±,44						

\*\*\* $p<0,001$  \*\* $p<0,01$  \* $p<0,05$

Tabloya göre, işgörenlerin örgüt sağlığı algılarında, yaşlarına göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p<0,001$ ). İşgörenlerin yaşlarına göre ortalamalarını incelediğimizde 21-30 yaş ve daha küçük işgörenler, 31-40 yaş ve yaşları daha fazla olan işgörelere göre daha düşük ortalamaya sahiptir. Tukey testi sonucunda ise yaşları 20’den küçük olan işgörenlerin diğer gruplara göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar işgörenlerin yaşlarının azalmasıyla birlikte, örgütün sağlıklı olduğuna dair algılarının da azaldığını göstermektedir.

İşgörenlerin örgüt sağlığı algılarının eğitim durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.17’ de yer almaktadır.

**Tablo 4.17.** İşgörenlerin Örgüt Sağlığı Algılarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}\pm ss$	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	SD	Kareler Ort.	F	P
Örgüt Sağlığı-Toplam	İlköğretim	5	3,31±,21	Gruplararası	18,324	4	4,581	12,900	,000***
	Ortaöğretim	86	3,56±,54	Gruplarıçi	171,517	483	,355		
	Önlisans	278	3,04±,61	Toplam	189,841	487			
	Lisans	106	3,11±59a						
	Lisansüstü	13	3,08±,60b						

\*\*\* $p<0,001$  \*\* $p<0,01$  \* $p<0,05$

Tabloya göre, örgüt sağlığının tüm boyutlarında, işgörenlerin eğitimlerine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p<0,001$ ). Tablo 4.17’deki örgüt sağlığına ilişkin ortalamalar incelendiğinde; ilköğretim ( $X=3,31$ ) ve ortaöğretim ( $X=3,56$ ) eğitim

seviyesindeki işgörenlerin önlisans ( $X=3,08$ ) ve lisans ( $X=3,11$ ) lisansüstü ( $X=3,04$ ) işgörelere göre daha yüksek örgüt sağlığı algılarının olduğu söylenebilir. Tukey testi sonucunda farklılığın lisans ve lisansüstü eğitimi alan işgörel arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, işgörelerin eğitim düzeylerinin azalmasıyla birlikte, örgütün sağlıklı olduğuna dair algılarının arttığını göstermektedir.

İşgörelerin örgüt sağlığı algılarının konaklama işletmelerinin yıldız sınıfına göre karşılaştırılmasına yönelik gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.18' de yer almaktadır.

**Tablo 4.18.** İşgörelerin Örgüt Sağlığı Algılarının Yıldız Sınıfına Göre Karşılaştırılması

	Y. Sınıfı	N	$\bar{X}\pm ss$	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	SD	Kareler Ort.	F	P
Örgüt Sağlığı Toplam	3 yıldızlı	129	3,26±,61	Gruplararası	19,879	2	9,939	28,362	,000***
	4 yıldızlı	188	3,32±,55	Gruplarıçi	169,962	485	,350		
	5 yıldızlı	171	2,88±,61a	Toplam	189,841	487			

\*\*\*p<0,001 \*\*p<0,01 \*p<0,05

İşgörelerin çalıştıkları işletmelerin yıldız sınıfına göre örgüt sağlığı incelendiğinde genel olarak 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin 3 ve 4 yıldızlı konaklama işletmelerine göre daha olumsuz görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Bu durumda konaklama işletmelerinin örgüt sağlığı algılamalarının yıldız sınıfı azaldıkça arttığı söylenebilir.

İşgörelerin örgüt sağlığı algılarının konaklama işletmeleri işgörellerinin sektörde çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.19' da yer almaktadır.

**Tablo 4.19.** İşgörelerin Örgüt Sağlığı Algılarının Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

	Sektör Süre	N	$\bar{X}\pm ss$	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	SD	Kareler Ort.	F	P
Örgüt Sağlığı Toplam	1 yıldan az	101	2,93±,63a	Gruplararası	18,692	5	3,738	10,528	,000***
	1-5 yıl	220	3,07±,60b	Gruplarıçi	171,149	482	,355		
	6-10 yıl	95	3,31±,59	Toplam	189,841	487			
	11-15 yıl	25	3,50±,65						
	16-20 yıl	25	3,67±,35						
	21 yıl ve üzeri	22	3,26±,46						

\*\*\*p<0,001 \*\*p<0,01 \*p<0,05



Tablo 4.19’da görüldüğü gibi, işgörenlerin örgüt sağlığı algılarına ilişkin sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,001$ ). Tablo 4.19 incelendiğinde, sektörde kıdemi 6-10 yıldan fazla olan işgörenlerin kıdemi daha az 1-5 ve 1 yıldan az olan işgörelere göre daha olumlu görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Gruplar arası farklılıkları incelediğimizde farklılığın 1 yıldan az ve 1-5 yıl arası işgörelerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre, işgörelerin sektörde olma sürelerinin artmasıyla birlikte; sektöre alıştıkları, sadakat ve bağlılıklarının arttığı, sektöre uyumdan dolayı katılımın arttığı, iletişim düzeylerinin yüksek olduğu, performanslarının yüksek olduğu söylenebilir.

İşgörelerin örgüt sağlığı algılarının sektörde çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.20’ de yer almaktadır.

**Tablo 4.20.** İşgörelerin Örgüt Sağlığı Algılarının İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

	İşletme Süre	N	X $\pm$ ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	SD	Kareler Ort.	F	P
Örgüt Sağlığı Toplam	1 yıldan az	106	2,93 $\pm$ ,63a	Gruplararası	10,963	5	2,193	5,908	,000***
	1-5 yıl	248	3,20 $\pm$ 58	Gruplarıçi	178,878	482	,371		
	6-10 yıl	56	3,16 $\pm$ ,65	Toplam	189,841	487			
	11-15 yıl	38	3,28 $\pm$ ,68						
	16-20 yıl	19	3,66 $\pm$ ,67						
	21 yıl ve üzeri	21	3,24 $\pm$ ,39						

\*\*\* $p<0,001$  \*\* $p<0,01$  \* $p<0,05$

Tablo 4.20’de görüldüğü gibi, işgörelerin örgüt sağlığı boyutlarına ilişkin işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,001$ ). Tablo 4.20 incelendiğinde, işletmedeki kıdemi 6-10 yıldan fazla olan işgörelerin kıdemi 1-5 ve 1 yıldan az olan işgörelere göre daha olumlu görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Tukey testi sonucunda gruplar arası farklılığın 1 yıldan az olan işgörelerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu bulgular, işletmedeki kıdemi daha fazla olan işgörelerin, iletişim düzeylerinin yüksek olduğu, performanslarının yüksek olduğu, amaç birliğine katkı sağladığı ve yöneticileri ile daha uzun süredir ilişkiler kurduğu dolayısıyla daha olumlu algılara sahip olduğu olarak açıklanabilir.

İşgörenlerin örgüt sağlığı algılarının turizm eğitimi alan durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik gerçekleştirilen T testi analizi sonuçları Tablo 4.21’ de yer almaktadır.

**Tablo 4.21.** İşgörenlerin Örgüt Sağlığı Algılarının Turizm Eğitimi Almalarına Göre Karşılaştırılması

	T. Eğitim	N	$\bar{X}$	Ss	T	P
Örgüt Sağlığı- Toplam	Evet	269	3,28	0,60	5,307	,000***
	Hayır	219	2,99	0,62		

\*\*\*p<0,001 \*\*p<0,01 \*p<0,05

Tablo 4.21’de görüldüğü gibi, işgörenlerin örgüt sağlığı algılarının turizm eğitimi almaları durumuna göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,001). Tablo 4.21 incelendiğinde, turizm eğitimi alan işgörenlerin ortalamaları turizm eğitimi almayan işgörenlere göre daha yüksektir. Buna göre turizm eğitimi alan işgörenlerin çalıştıkları örgütleri daha sağlıklı olarak gördükleri söylenebilir.

#### 4.7.7 Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Bulgular

Örgütsel özdeşleşme ölçeğindeki her bir ifadeye ilişkin bulgulara yer verilen bu bölümde, ifadeler yüzde, frekans analizleri, ortalama ve standart sapma değerleri ile incelenmiştir.

**Tablo 4.22.** Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğindeki İfadelere İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum (1)		Katılmıyorum (2)		Kısmen Katılıyorum (3)		Katılıyorum (4)		Kesinlikle Katılıyorum (5)		Ort. *	Standart Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Çalıştığım işletmeyi eleştirirlerse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.	38	7,8	102	20,9	141	28,9	114	29,5	72	14,8	3,19	1.14
İnsanların çalıştığım işletme hak. düşünceleri beni çok ilgilendirir.	48	9,8	71	14,5	153	31,4	144	29,5	72	14,8	3,25	1.16
İşletme hakkında; ”onlar” yerine “biz” kelimesini kullanırım.	46	9,4	106	21,7	132	27	147	30,1	57	11,7	3,13	1.16
Çalıştığım işletmenin başarısı benim başarımdır.	42	8,6	110	22,5	141	28,9	149	30,5	46	9,4	3,10	1.1
Biri çalıştığım işletmeyi övdüğünde, kişisel iltifat olarak düşünürüm.	36	7,4	106	21,7	162	33,2	128	24,2	56	11,5	3,13	1.10
Medyada çalıştığım işletmeyle ilgili olumsuzluklar olursa, rahatsızlık hissederim.	69	14,1	95	19,5	131	26,8	135	27,7	58	11,9	3,04	1.23
Örgütsel Özdeşleşme Toplam											3,14	1,14

Tablo 4.22’te görüldüğü üzere örgütsel özdeşleşme ortalama (mean) değeri “3 Kısmen Katılıyorum” aralığında yoğunlaşmaktadır. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin ortalama (mean) değeri ise  $X= 3,14$ ’tür. Çalışanların örgütsel özdeşleşme ile ilgili değerlendirmelerinde en düşük puan verdikleri soru “Medyada çalıştığım işletmeyle ilgili olumsuzluklar olursa, rahatsızlık hissederim.” ( $X= 3,04$ ) sorusudur. Çalışanların örgütsel özdeşleşme ile ilgili değerlendirmelerinde en yüksek puan verdikleri soru ise “Diğer insanların çalıştığım işletme hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.” ( $X=3,25$ ) sorusudur. Bu durum, işgörenlerin örgütünü sahiplenerek diğer insanların kendi örgütleriyle ilgili düşüncelerini önemsemekte olduğunu ve örgütleriyle bağlı oldukları şeklinde açıklanabilir. Ayrıca işgörenlerin örgütüyle ilgili medyada çıkan olumsuzluklara önem vermemeleri kendilerini örgütten koparmadan, örgütlerinin her zaman yanında oldukları şeklinde ifade edilebilir.

#### 4.7.8 Örgütsel Özdeşleşmenin Demografik ve Diğer Bireysel Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Araştırma kapsamında yer alan işgörenlerin örgütsel özdeşleşme algılarının, demografik ve diğer bireysel özelliklerine göre karşılaştırılması amacıyla, iki değişkenli gruplarda (cinsiyet, turizm eğitimi alma) bağımsız örneklem için T testi (independent samples t test); ikiden fazla değişken olan gruplarda ise tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte, ikiden fazla değişken olan gruplardan farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla çoklu karşılaştırma (Tukey HSD) analizi yapılmıştır. İşgörenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyetlere göre farklılıklarını belirleyebilmek amacıyla yapılan bağımsız örneklem için t testi sonuçlarına Tablo 4.23’te yer verilmiştir.

**Tablo 4.23.** İşgörenlerin Örgütsel Özdeşleşme Algılarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	T	P
Örgütsel Özdeşleşme	Erkek	270	3,13	0,78	-,093	,926
	Kadın	218	3,14	0,79		

\*\*\*p<0,001 \*\*p<0,01 \*p<0,05

Tablo 4.23’ de yer verilen bağımsız örneklem için T testi sonuçlarına göre, örgütsel özdeşleşme algılarının kadın ve erkek katılımcılara göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

İşgörenlerin örgütsel özdeşleşme algılarının yaşa göre karşılaştırılmasına yönelik gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.24' de yer almaktadır.

**Tablo 4.24.** İşgörenlerin Örgütsel Özdeşleşme Algılarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

	Yaş	N	$\bar{X}\pm ss$	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	SD	Kareler Ort.	F	P
Örgütsel Özdeşleşme	20'den küçük	73	2,91±,87a	Gruplararası	21,215	3	7,072	12,290	,000***
	21-30	274	3,03±,78	Gruplarıçi	278,502	484	,575		
	31-40	103	3,40±,70	Toplam	299,718	487			
	41-50	38	3,57±,36						

\*\*\*p<0,001 \*\*p<0,01 \*p<0,05

Tabloya göre, örgütsel özdeşleşmenin işgörenlerin yaşlarına göre anlamlı farklılıkları tespit edilmiştir (p<0,001). Tablo 4.24' deki örgütsel özdeşleşmeye ilişkin ortalamalar incelendiğinde; 41-50 (X=3,57), 31-40 (X=3,40) ve 21-30 (X=3,03), 20'den küçük (X=2,91) işgörelere göre daha yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşmelerinin olduğu söylenebilir. Tukey testi sonucu, gruplar arası farklılıkların 20'den küçük işgörenlerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar işgörenlerin yaşlarının azalmasıyla birlikte, örgütle özdeşleşmelerinin de azaldığını göstermektedir.

İşgörenlerin örgütsel özdeşleşme algılarının eğitim durumuna karşılaştırılmasına yönelik gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.25' de yer almaktadır.

**Tablo 4.25.** İşgörenlerin Örgütsel Özdeşleşme Algılarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}\pm ss$	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	SD	Kareler Ort.	F	P
Örgütsel Özdeşleşme	İlköğretim	5	1,96±,64a	Gruplararası	31,965	4	7,991	14,416	,000***
	Ortaöğretim	86	3,59±,65	Gruplarıçi	267,752	483	,554		
	Önlisans	278	2,98±,80	Toplam	299,718	487			
	Lisans	106	3,22±,66						
	Lisansüstü	13	3,04±,61						

\*\*\*p<0,001 \*\*p<0,01 \*p<0,05

Tablo 4.25' de görüldüğü gibi, işgörenlerin eğitim düzeyleri ile örgütsel özdeşleşmeleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (p<0,05). Ortaöğretim (X=3,59) lisans (X=3,22), lisansüstü (3,04) ve önlisans (X=2,98) mezunlarının ilköğretim (X=1,96) mezunlarına göre daha olumlu görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Gruplar arası farklılıklar incelediğimizde farklılığın ilköğretim eğitimi alan işgörenlerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu durumda eğitim seviyesi azaldıkça örgüt işgörenlerinin özdeşleşme düzeylerinde azalmakta olduğu söylenebilir.

İşgörenlerin örgütsel özdeşleşme algılarının çalıştıkları konaklama işletmesinin yıldız sınıfına göre karşılaştırılmasına yönelik gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.26' da yer almaktadır.

**Tablo 4.26.** İşgörenlerin Örgütsel Özdeşleşme Algılarının Çalıştıkları İşletmenin Yıldız Sınıfına Göre Karşılaştırılması

	Y. Sınıfı	N	$\bar{X}_{\pm ss}$	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	SD	Kareler Ort.	F	P
Örgütsel Özdeşleşme	3 yıldızlı	129	3,33±,68	Gruplararası	15,840	2	7,920	13,531	,000***
	4 yıldızlı	188	3,21±,78	Gruplarıçi	283,878	485	,585		
	5 yıldızlı	171	2,90±,79a	Toplam	299,718	487			

\*\*\*p<0,001 \*\*p<0,01 \*p<0,05

Tablo 4.26'da görüldüğü gibi, işgörenlerin çalıştığı işletmenin yıldız sınıfına göre örgütsel özdeşleşmeleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (p<0,001). 3 yıldızlı (X=3,33) ve 4 yıldızlı (X=3,21) işletmede çalışan işgörenlerin 5 yıldızlı (X=2,90) işletmede çalışan işgörelere göre daha olumlu görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Tukey testi sonucunda farklılığın 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu durumda işletmelerin yıldız sınıfı azaldıkça; hiyerarşinin azalması, işgörenler arasında daha sıcak ilişkilerin kurulması, işletmenin başarısını kabullenmenin de artması ile açıklanabilir.

İşgörenlerin örgütsel özdeşleşme algılarının sektörde çalışma süresine göre karşılaştırılmasına yönelik gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.27' de yer almaktadır.

**Tablo 4.27.** İşgörenlerin Örgütsel Özdeşleşme Algılarının Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

	Sektör Süre	N	$\bar{X}_{\pm ss}$	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	SD	Kareler Ort.	F	P
Örgütsel Özdeşleşme	1 yıldan az	101	3,05±,61a	Gruplararası	29,141	5	5,828	10,382	,000***
	1-5 yıl	220	2,95±,83b	Gruplarıçi	270,577	482	,561		
	6-10 yıl	95	3,31±,78	Toplam	299,718	487			
	11-15 yıl	25	3,72±,48						
	16-20 yıl	25	3,74±,48						
	21 yıl ve üzeri	22	3,22±,76						

\*\*\*p<0,001 \*\*p<0,01 \*p<0,05

Tablo 4.27’de görüldüğü gibi, işgörenlerin sektörde çalışma sürelerine göre örgütsel özdeşleşmeleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p<0,001$ ). 16-20 yıl ( $X=3,74$ ), 11—15 yıl ( $X=3,72$ ), 6-10 yıl ( $X=3,31$ ), 21 yıl ve üzeri ( $X=3,22$ ), işletmede çalışan işgörenlerin 1-5 yıl ve 1 yıldan az süredir sektörde çalışan işgörelere göre daha olumlu görüşlere sahip oldukları görülmektedir. İşgörenlerin sektörde çalışma süreleri arttıkça örgütsel özdeşleşmelerinin de artmakta olduğu söylenebilir.

İşgörenlerin örgütsel özdeşleşme algılarının işletmede çalışma süresine göre karşılaştırılmasına yönelik gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.28’ de yer almaktadır.

**Tablo 4.28.** İşgörenlerin Örgütsel Özdeşleşme Algılarının İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırması

	İşletme Süre	N	$\bar{X} \pm ss$	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	SD	Kareler Ort.	F	P
Örgütsel Özdeşleşme	1 yıldan az	106	3,05±,61	Gruplararası	5,496	5	1,099	1,801	,111
	1-5 yıl	248	3,07±,81	Gruplarıçi	294,222	482	,610		
	6-10 yıl	56	3,34±,84	Toplam	299,718	487			
	11-15 yıl	38	3,19±,93						
	16-20 yıl	19	3,39±,65						
	21 yıl ve üzeri	21	3,28±,77						

\*\*\* $p<0,001$  \*\* $p<0,01$  \* $p<0,05$

Tablo 4.28’ de yer verilen ANOVA testi sonuçlarına göre, örgütsel özdeşleşme düzeylerinin işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermediği tespit edilmiştir.

İşgörenlerin örgütsel özdeşleşme algılarının turizm eğitimi almalarına göre karşılaştırılmasına yönelik gerçekleştirilen T testi analizi sonuçları Tablo 4.29’ da yer almaktadır.

**Tablo 4.29.** İşgörenlerin Örgütsel Özdeşleşme Algılarının Turizm Eğitim Almalarına Göre Karşılaştırması

	T. Eğitim	N	$\bar{X}$	Ss	T	P
Örgütsel Özdeşleşme	Evet	269	3,23	0,81	2,952	,004**
	Hayır	219	3,02	,74		

\*\*\* $p<0,001$  \*\* $p<0,01$  \* $p<0,05$

Tablo 4.29’da görüldüğü gibi, işgörenlerin turizm eğitimi alma durumuna göre örgütsel özdeşleşmeleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p<0,01$ ). Turizm eğitimi alan işgörenlerin ( $X=3,23$ ), turizm eğitimi almayan işgörelere göre ( $X=3,02$ ), daha olumlu görüşlere sahip oldukları görülmektedir. İşgörenlerin turizm eğitimi alma durumu arttıkça örgütsel özdeşleşmelerinin de artmakta olduğu söylenebilir. Bu durum turizm eğitimi alan işgörenlerin sektörü tanımlarında dolaylı sektörün eksik yönlerini bildikleri için daha olumlu algılarının oldukları şeklinde ifade edilebilir.

#### 4.7.9 Örgütsel Adaletin Örgüt Sağlığına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bulgular

Araştırmada, işgörenlerin örgütsel adalet algılarının örgüt sağlığı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile değişkenler arası ilişkilere yönelik Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Pearson korelasyon katsayısının değeri +1.00 ile -1.00 arasında değişmekte olup, katsayının +1 olması mükemmel derecede pozitif, -1 olması mükemmel derecede negatif ilişkiyi göstermekle birlikte; katsayının 0.00 olması ilişki olmadığını göstermektedir. Bu bağlamda değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi işaretine bakılmaksızın Pearson korelasyon katsayısının 0,30’un altında olması durumunda “düşük”, 0,30-0,69 arasında orta ve 0,70 ve daha büyük değerler için “yüksek” şeklinde nitelendirilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 256). İşgörenlerin örgütsel adalet algıları, örgüt sağlığı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacı ile değişkenler arası ilişkilere yönelik gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.30’da sunulmuştur.

**Tablo 4.30.** Örgütsel Adalet, Örgüt Sağlığı ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi

	X	Ss	1	2	3	4	5
1.Dağıtım Adaleti	3,23	0,84	-				
2.Prosedür Adaleti	3,19	0,78	0,645**	-			
3.Etkileşim Adaleti	3,31	0,79	0,612**	0,825**	-		
4.Örgüt Sağlığı	3,13	0,78	0,332 **	0,281**	0,239**	-	
5.Örgütsel Özdeşleşme	3,15	0,62	0,382**	,283**	0,191**	0,696**	-

\*\* $p<0,001$  \* $p<0,05$

Tablo 4.30'a göre, örgütsel adaletin boyutları ile örgüt sağlığı ve örgütsel özdeşleşme arasında 0,001 anlamlılık düzeyinde korelasyon katsayısı; pozitif yönlü zayıf kuvvette ( $0 < r < 0,29$ ) pozitif yönlü orta kuvvete ( $0,30 < r < 0,69$ ) ve ( $0,70 < r < 1$ ) pozitif yönlü yüksek kuvvette önemli ilişkiler tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 256). Tablo 4.30 incelendiğinde örgütsel adalet boyutlarının kendi aralarındaki ilişkilerin tamamında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler görülmektedir. Dağıtım adaleti ile prosedür adaleti ( $r=0,645$ ) ve etkileşim adaleti ( $r=0,612$ ) arasındaki ilişkiler orta kuvvette iken, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti arasındaki ilişki ( $r=0,825$ ) yüksek kuvvettedir. Ortaya çıkan bu sonuçlar, örgütsel adaletin herhangi bir boyutundaki artışın, örgütsel adaletin tüm boyutlarında yüksek kuvvette artış hissettirdiği şeklinde değerlendirilebilir.

Örgüt sağlığı ve dağıtım adaleti ( $r=0,332$ ) boyutu arasında pozitif yönde orta kuvvette ilişki varken prosedür adaleti ( $r=0,282$ ) ve etkileşim adaleti arasında ( $r=0,239$ ) pozitif yönde düşük kuvvette bir ilişki vardır. Örgütsel adaletin herhangi bir boyutundaki artışın, örgüt sağlığına düşük kuvvette artış hissettirdiği şeklinde değerlendirilebilir. Bu durumda “İşgörenlerin dağıtım adaleti algıları ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” H4 hipotezi, “İşgörenlerin prosedür adaleti algıları ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” H5 hipotezi “İşgörenlerin etkileşim adaleti algıları ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” H6 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel adaletin boyutlarını arasındaki ilişkiyi incelediğimizde; örgütsel özdeşleşme ve dağıtım adaleti ( $r=0,382$ ) boyutu arasında pozitif yönde orta kuvvette ilişki varken prosedür adaleti ( $r=0,238$ ) ve etkileşim adaleti arasında ( $r=0,191$ ) pozitif yönde düşük kuvvette bir ilişki vardır. Bu durumda “İşgörenlerin dağıtım adaleti algıları ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.” H1 hipotezi, “İşgörenlerin prosedür adaleti algıları ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.” H2 hipotezi “İşgörenlerin etkileşim adaleti algıları ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.” H3 hipotezi kabul edilmiştir.

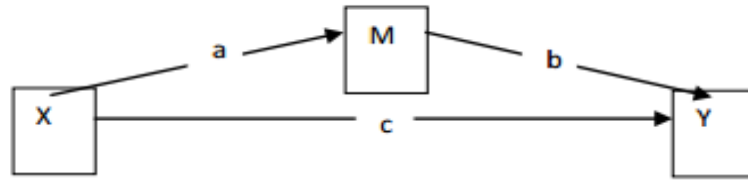
Örgütsel özdeşleşme ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi incelediğimizde ( $r=0,696$ ) pozitif yönlü yüksek kuvvette bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda; “İşgörenlerin örgütsel özdeşleşme algıları ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır” H7 hipotezi desteklenmiştir. Dolayısıyla bu araştırmada örgütsel



özdeşleşmedeki artışın, örgüt sağlığına yüksek kuvvette artış hissettirdiği şeklinde değerlendirme yapılabilir.

#### 4.7.9.1 Örgütsel Adaletin Örgüt Sağlığına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisi

İşgörenlerin örgütsel adalet algılarının, örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünü belirleyebilmek amacı ile belirlenen hipotez Baron ve Kenny' nin dört aşamalı aracı değişken regresyon analizi ile test edilmiştir. Aracılık ilişkisi aşağıdaki şekilde gösterilen bir modelle test edilir. Bu şekilde X bağımsız değişkeni, Y bağımlı değişkeni ve M aracı değişkeni temsil eder. Ayrıca, c yolu bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi, a yolu bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki etkiyi, b ise aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi gösterir (Baron ve Kenny, 1986: 116).



Şekil 4.3. Aracılık Etkisi Şeması

X= Örgütsel Adalet

Y=Örgüt Sağlığı

M=Örgütsel Özdeşleşme

Aracılık etkisinden söz edebilmek için bazı koşulların sağlanması gerektiği belirtilmektedir. Baron ve Kenny'nin adımları olarak isimlendirilen bu koşullar şöyle sıralanmıştır (Baron ve Kenny, 1986: 116).

1. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.
2. Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.

3. Bağımsız değişken ile birlikte model içerisinde kullanıldığında, aracı değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.

4. Bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisi (full mediation), bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık (partial mediation) etkisi meydana gelir (Gürbüz ve Şahin, 2014; Polat ve Meydan, 2013).

Bu araştırmada Baron ve Kenny'in dört adımlı yöntemi ve dolaylı etkinin anlamlılığını ölçmek için Sobel Testi kullanılmıştır. Baron ve Kenny'in yöntemini test etmek için aracı değişken regresyon analizi, Sobel testi için ise Jason Backstead'ın geliştirmiş olduğu SOBEL adlı makrodan yararlanılmıştır.

Bu doğrultuda; sunulan sonuçlara göre, yapılan Sobel Testi öncesi aracı değişken regresyon analizleri, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koyarak öngörülen aracılık ilişkisinin test edilmesine olanak tanımaktadır. Aracılık testleri ile anlaşılmaya çalışılan iki değişken arasındaki doğrudan ilişkinin bir başka değişkenin varlığını tamamen veya en azından bir dereceye kadar şart koşmasıdır (Sobel, 1982 akt.; Gürbüz ve Şahin, 2014: 278).

İşgörenlerin algıladıkları örgütsel adalet ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü belirlemek için Baron ve Kenny'in önerdiği dört aşamalı yaklaşımı çerçevesinde çeşitli regresyon analizleri uygulanmıştır. Değişkenlere ait ortalama standart sapma ve korelasyon katsayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 4.31.** Değişkenlere ait ortalama Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3
1.Örgütsel Adalet	9,74	2,16	-		
2.Örgüt Sağlığı	3,15	0,61	0,32**	-	
4.Örgütsel Özdeşleşme	3,13	0,78	0,32**	0,66**	-

\*\*p<0,01 \*p<0,05

Modeldeki aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için dört regresyon eşitliği kullanılmıştır. Bu eşitliklerin birincisinde, örgüt sağlığı (bağımlı

değişken) üzerinde örgütsel adalet (bağımsız değişken) etkisi araştırılmaktadır. İkinci eşitlikte örgütsel özdeşleşme (aracı değişken) üzerinde örgütsel adalet etkisi analiz edilmiştir. Üçüncü eşitlikte, örgüt sağlığı üzerinde örgütsel özdeşleşmenin etkisi analiz edilmiştir. Dördüncü eşitlikte ise, örgütsel adalet ile birlikte aracı değişken örgütsel özdeşleşmenin örgüt sağlığı üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Bu analizler için basit ve çoklu regresyon analizleri aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4.32.** Regresyon Analizi Sonuçları

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H.	Beta	
1. Adım BsızD:Ö. Adalet BlıD: Ö. Sağlığı	0,93	0,12	0,32	R=0,10 F(1,486)=56,405 p<0,001
2. Adım BsızD:Ö. Adalet BlıD: Ö. Özdeşleşme	0,19	0,07	0,32	R=0,10 F(1,486)=55,458 p<0,001
3. Adım BsızD:Ö. Özdeşleşme BlıD: Ö. Sağlığı	0,53	0,06	0,66	R=0,44 F(1,486)=393,060 p<0,001
4. Adım BsızD:Ö. Adalet BsızD:Ö. Özdeşleşme BlıD: Ö. Sağlığı	0,50 0,03	0,02 0,01	0,23 0,12	R=0,45 F(2,485)=206,778 p<0,001

Not: BsızD=Bağımsız Değişken; BlıD=Bağımlı Değişken

Yukarıda yapılan analizler ışığında oluşturulan Tablo 4.32'ye göre, birinci adımda: basit regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı ( $\beta=0,32$ ;  $p<,000$ ) olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle bağımsız değişkende bir değişme, bağımlı değişkendeki değişmeye neden olmaktadır. Dolayısıyla birinci adım bulgularla sağlanmıştır.

İkinci adımda bağımsız değişkenin (örgütsel adalet) aracı değişken (örgütsel özdeşleşme) üzerindeki etkisi basit regresyon analiziyle araştırılmış ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $\beta=0,32$ ;  $p<,000$ ) tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, bağımsız değişkende bir değişme, aracı değişkendeki değişmeye neden olmaktadır. Dolayısıyla ikinci adım bulgularla sağlanmıştır.

Üçüncü adım aracı değişkenin (örgütsel özdeşleşme) bağımlı değişken (örgüt sağlığı) üzerindeki etkisi basit regresyon analiziyle araştırılmış ve istatistiksel olarak anlamlı ( $\beta=0,66$ ;  $p<,000$ ) olduğu tespit edilmiştir. Aracı değişkende bir değişme, bağımlı değişkendeki değişmeye neden olmaktadır. Üçüncü adımda bulgularla sağlanmıştır.

Dördüncü adımda bağımsız değişken (örgütsel adalet) ile aracı değişken (örgütsel özdeşleşme) bağımlı değişken (örgüt sağlığı) üzerindeki etkileri çoklu regresyon analiziyle araştırılmıştır. Bulgular değerlendirildiğinde; çoklu regresyon modelinde örgütsel adalet ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin ( $\beta=0,23$ ;  $p<,001$ ) ve örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme ( $\beta=0,12$ ;  $p<001$ ) arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Hem örgüt sağlığı hem de örgütsel özdeşleşme analize dahil edildiğinde, örgütsel adaletin örgüt sağlığına etkisi tamamen ortadan kalkmadığı ancak etkinin azaldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgütsel özdeşleşmenin tam aracılık etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Aracı etkiden söz edebilmek için karşılanması gereken şartların yanı sıra, bağımsız değişkenin (aracı değişken vasıtasıyla) bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin (a.b yolunun) anlamlı olup olmadığını saptamak gerekir. Bunu gerçekleştirmek için çeşitli testler geliştirilmiştir. Bunlardan bir tanesi de Sobel testidir. Bu test, ilgili değişkenlere ait düzeltilmemiş regresyon katsayıları (B) ve bunlara ait standart hata değerleri kullanılarak hesaplanır. Sobel testi için aşağıdaki formül kullanılmıştır.

$$z = \frac{a*b}{(b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2)^{1/2}}$$

Burada; a, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisine ilişkin regresyon denkleminde elde edilen standardize edilmemiş  $\beta$  katsayısı; b, bağımsız değişkenin ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine ilişkin regresyon denkleminde elde edilen standardize edilmemiş  $\beta$  katsayısı;  $s_a$ : a değerinin standart hatası;  $s_b$ : b değerinin standart hatasıdır (Sobel, 1982 akt: Gürbüz ve Şahin, 2014: 278).

$$z = \frac{0,32 * 0,66}{(0,53^2 * 0,07^2 + 0,19^2 * 0,06^2)^{1/2}}$$

Aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığına ilişkin yapılan Sobel testinde z değeri hesaplanmış ve z değerinin 1.96'dan büyük olduğu tespit edilmiştir (z=2,595, p=0,009). Örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel adalet ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki üzerinde kısmi aracılık etkisi vardır. Bu durumda, H8 “İşgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının, örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi elde edilen veri tarafından desteklenmektedir.

Yukarıdaki elde edilen bulgular sonucunda kabul ve ret edilen hipotezler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

**Tablo 4.33.** Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER		
H1	İşgörenlerin dağıtım adaleti algıları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H2	İşgörenlerin prosedür adaleti algıları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H3	İşgörenlerin etkileşim adaleti algıları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H4	İşgörenlerin dağıtım adaleti algıları ile örgüt sağlığı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H5	İşgörenlerin prosedür adaleti algıları ile örgüt sağlığı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H6	İşgörenlerin etkileşim adaleti algıları ile örgüt sağlığı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H7	İşgörenlerin örgütsel özdeşleşme algıları ile örgüt sağlığı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H8	İşgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının, örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Nevşehir ilindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri işgörenlerinin örgütsel adalet algılarının örgüt sağlığına etkisinde özdeşleşmenin rolünün belirlenmesini amaçlayan bu araştırmanın örneklem grubunu farklı bireysel özelliklere sahip 488 işgören oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların çoğunluğunu; cinsiyeti erkek, 21-30 yaş aralığında olan, önlisans eğitimi almış bireyler oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılanların çoğunluğu turizm eğitimi almış, işletmede çalışma süresi 5 yıldan az, 4 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan, 1-5 yıl arası sektörde olan işgörenlerdir.

Örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin işgörenlerin görüşleri incelendiğinde, etkileşim adaletinin, dağıtım ve prosedür adaletine göre farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde, Türkiye’de turizm sektöründe yapılan örgütsel adalet araştırmalarında benzer sonuçlarla karşılaşmak mümkündür. Örneğin; Pelit ve Bozdoğan (2014), Yaylı ve Çöp (2009) ile Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009)’nun yaptıkları araştırmalarda, bu araştırmada olduğu gibi, konaklama işletmesi işgörenlerinin örgütsel adalet algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilirken; Bozdoğan (2013)’nin araştırmasında ise örgütsel adalet boyutlarından etkileşim adaletine yönelik daha olumlu görüşler ortaya çıkmıştır.

İşgörenlerin dağıtım adaletine ilişkin görüşleri incelendiğinde, ifadelerin çoğu orta düzeyde yoğunlaşma gösterirken iş yükünün adil olması konusunda işgörenler orta değerlerin biraz üzerinde katılım göstermişlerdir. Buna karşın ücretin adil olması ifadesinde işgörenler daha az memnun olduklarını belirtmişlerdir. Prosedür adaleti konusuna da işgörenler orta derecede katılım sağlamış olup en olumlu görüşü işgörenler yöneticilerin kararlarına karşı çıkabilir ifadesi olmuştur. Etkileşim adaleti boyutuna ilişkin görüşler incelendiğinde ise işgörenlerin etkileşim adaleti algılarının

daha yüksek olduğu görülmektedir. En olumlu görüşün yöneticiler kararlar alırken akla uygun açıklamalar yapması ifadesi olurken; yöneticilerin kararların sonuçlarını tartışması konusu ise katılımın en düşük olduğu konudur. Ayrıca ilgili alanyazındaki farklı tespitler, örneklem gruplarının farklı kültürlerden ve farklı mesleklerden olmasından kaynaklanabilmektedir.

Bu sonuca göre, araştırmaya katılan işgörenlerin kararların alınması ve açıklanması süreçlerinde kendilerine saygılı, nazik, akla uygun, kibar davranıldığını düşündüklerini ve verilen kararları olumlu karşıladıkları ancak; ücret, iş yükü, çalışma programı ve sorumlulukların adil olmadığını ve kararların alınması, kararlar alınırken doğru bilgi verilmesi, kararlara karşı çıkabilme konusunda süreçleri adil yeteri kadar adil algılamadıkları söylenebilir. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasında araştırmaya konu olan konaklama işletmelerinin mevsimsel özellik taşıyan, iş yükünün fazla olduğu ve ücretin az olduğu bir sektör olmasının etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Örgüt sağlığına ilişkin işgörenlerin görüşleri incelendiğinde, örgüt sağlığı algılarının orta düzeyde yoğunlaşmakta olduğu görülmektedir. Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde, Türkiye’de turizm sektöründe yapılan örgüt sağlığı araştırmalarında benzer sonuçlarla karşılaşmak mümkündür. Örneğin; Vural (2013), Sandıkçı, Vural ve Zorlu (2015) yaptıkları araştırmalarda, bu araştırmada olduğu gibi, konaklama işletmesi işgörenlerinin örgüt sağlığı algılarının orta düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir. Buradan hareketle araştırmanın gerçekleştirildiği konaklama işletmesi işgörenlerinin örgütü kısmen sağlıklı olarak algıladıkları sonucuna ulaşmak mümkündür.

Örgütsel özdeşleşmeye ilişkin işgörenlerin görüşleri incelendiğinde, örgütsel özdeşleşmelerinin orta düzeyde yoğunlaşmakta olduğu görülmektedir. Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde, Türkiye’de turizm sektöründe yapılan örgütsel özdeşleşme araştırmalarında benzer sonuçlarla karşılaşmak mümkündür. Örneğin; (Turunç ve Çelik, 2010; Yeşiltaş ve Tuna, 2015; Öktem vd., 2016; Morçin ve Çarıkçı, 2016) yaptıkları araştırmalarda, bu araştırmada olduğu gibi, konaklama işletmesi işgörenlerinin örgütsel özdeşleşme algılarının orta düzeyin üzerinde olduğunu tespit etmişlerdir.

Konaklama işletmeleri işgörenlerinin örgütsel adalet boyutlarına, örgüt sağlığına ve örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşlerinin orta seviyede olması bu konularda konaklama işletmelerinin istenilen düzeyde olmadığını göstermektedir. Konaklama sektöründe işin yapılabilmesi için sadece fiziksel şartların sağlanmış olması yeterli olmamaktadır. İşgörenlerin çalıştıkları örgütleri sevmeleri ve benimsemeleri için adil bir ortam oluşturulmalı ve işgörenlerin örgüte yönelik olumlu duygularının gelişimine katkı sağlanmalıdır. Konaklama işletmelerinde adil ortamların oluşturulması sağlıklı örgütlerin oluşmasını sağlayabilir ve işgörenlerin örgütle özdeşleşmeleri üzerinde olumlu etkiler oluşturabilir. Bu da konaklama işletmeleri için üstünlük sağlayacak olan müşterilerin beklentilerini yerine getirilmesine katkı sağlayıp memnuniyeti arttırabilecektir. Sonuç olarak hem örgüt hem müşteri hem de örgüt beklentileri karşılanmış olacaktır. Dolayısıyla sağlıklı örgüt yapılarını isteyen konaklama işletmeleri yöneticilerinin, işgörenlerin özdeşleşmelerinin yüksek düzeyde olması için bu noktada daha hassas davranmaları ve adaleti sağlamaları beklenmektedir.

Araştırmada işgörenlerin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem T testi ve ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre;

Bu araştırmada, işgörenlerin dağıtım adaleti ve prosedür adaletine ilişkin görüşleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı farklılıklar gözlemlenirken etkileşim adaletine ilişkin cinsiyetin anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde, bu bulguya paralel olan bazı çalışmalara rastlanmaktadır (Taşkıran, 2010; Tuna 2013). Örgütsel adalet algısının cinsiyetle ilişkili olmadığına yönelik çalışmalar olduğu da görülmektedir (Keleş, 2014; Bozdoğan, 2013; Cin, 2010). Bu araştırma sonuçlarına göre örgütsel adalet algısının prosedür ve dağıtım adaleti boyutlarında kadınların erkeklere oranla daha olumlu algılarının olduğu söylenebilir. Bu durumda Nevşehir ilindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bayan işgörelere daha adaletli davranıldığı düşünülebilir.

İşgörenlerin örgüt sağlığı algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda konaklama işletmelerinde görevli erkek işgörenlerin, kadın işgörelere göre çalıştıkları örgütleri daha sağlıklı bulduğu söylenebilir. Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde, bu bulguya paralel olan bazı



çalışmalar bulunmaktadır (Taşkıran, 2010; Tuna, 2013). Örgüt sağlığının cinsiyetle ilişkili olmadığına yönelik sonuçlara da ulaşıldığı görülmektedir (Polatçı, Ardıç ve Kaya, 2008; Köseoğlu, 2009; Ertaş ve Töre, 2016).

İşgörenlerin örgütsel özdeşleşmelerinin cinsiyete göre anlamlı farklılıklar göstermediği saptanmıştır. Bu durum, oluşturulan demografik grupların büyüklüklerinin birbirinden çok farklı oluşuyla açıklanabilir. Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde, bu bulguya paralel olan bazı çalışmalara rastlanmaktadır (Fındık, 2011; Yarmacı, 2012). Örgütsel özdeşleşmenin cinsiyetle ilişkili olduğuna yönelik sonuçlara da ulaşıldığı görülmektedir (Başar 2011; Karadal, 2014).

Araştırmada işgörenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri yaşlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. İşgörenlerin yaşlarının azalmasıyla birlikte örgütsel adalet algılarında azaldığı tespit edilmiştir. Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde, bu bulgulara benzer sonuçlarla karşılaşılmaktadır (Cropanzano vd., 2001; Göl ve Yavuz, 2014). Bu araştırmada elde edilen bulgulardan, işgörenlerin yaşları azaldıkça örgütsel adalet konusundaki görüşlerinin de azaldığı sonucunu söylemek mümkündür.

Araştırmada işgörenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşleri; yaşlarına, göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin, yaşları arttıkça çalıştıkları örgütü daha sağlıklı olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda işgörenlerin yaşları arttıkça işe daha çok odaklandıkları, işletmeye olan bağlılıklarının artmasını sağladığı söylenebilir.

İşgörenlerin örgütsel özdeşleşmeye ilişkin görüşleri yaşlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin yaşları arttıkça örgütle özdeşleşmeleri de artmaktadır. Bu bulguya paralel olarak Polat (2009) yaptığı araştırmada örgütsel özdeşleşmenin yaşa göre farklılaştığını ve ilerleyen yaşın örgütsel özdeşleşmeye pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örneklem grubunun farklı olması, farklı kültür ve farklı mesleklerden dolayı ilgili alanyazında farklı yönde ilişkilerde tespit edilmiştir (Demrici, 2010; Başar, 2011; Karadal, 2014).

İşgörenlerin örgütsel adalet, örgüt sağlığı ve örgütsel özdeşleşme konusunda 30 yaş altı işgörenlerin diğer gruplara göre daha olumsuz görüş bildirmeleri örgütlerin dikkate alması gereken bir konudur. Turizm sektöründe genç işgörenler konaklama

işletmelerinin en önemli kaynaklarından. Bu doğrultuda mesleğe yeni başlayan işgörelere daha adil uygulamalar gerçekleştirilerek örgütle özdeşleşmelerini sağlamak ve daha sağlıklı örgüt yapılarına ulaşmaya çalışmaya özen gösterilmelidir. Ayrıca ilgili alanyazındaki farklı tespitler, örneklem gruplarının farklı kültürlerden ve farklı mesleklerden olmasından kaynaklanabilmektedir.

Bu araştırmada, işgörelerin dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti algıları ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre, katılımcıların eğitim düzeyleri azaldıkça ve arttıkça, örgütsel adalet algılarında düşüşler ortaya çıkmıştır. Bu durum eğitim seviyesi düşük olan işgörelerin iş bulamama korkusuyla sorgulamamaları; yüksek eğitim alanların ise, işletmedeki prosedürlerin doğru olup olmadığını kontrol etmeleri ve adalet beklentilerinin yüksek olması şeklinde yorumlanabilir. İşgörelerin örgüt sağlığına ilişkin algıları katılımcıların eğitim seviyesine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Eğitim seviyesi ortaöğretim ve daha düşük olan işgörelerin diğer gruplara oranla daha olumlu algılara sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, eğitim seviyesi düşük olan işgörelerin başka bir iş bulamama kaygısı dolayısıyla işgörelerin örgütlerine sahip çıkması olarak belirtilebilir. Buna karşın, ilgili alanyazında bu araştırmadaki bulguların tersine, farklı yönde ilişkiler tespit edilmiştir (Arıkan, 2011; Vural, 2013; Ertaş ve Töre, 2016). İşgörelerin örgütsel özdeşleşmeye ilişkin algıları da katılımcıların eğitimine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Araştırmaya katılan işgörelerin eğitim seviyeleri arttıkça örgütle özdeşleşmeleri de artmaktadır. Çakınberk vd. (2011) yaptıkları çalışmada benzer sonuca ulaşmışlardır. Buna karşın alanyazında eğitimle örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşan çalışmalarda bulunmaktadır (Başar, 2011; Akyüz, 2014; Aliyev, 2015).

İlgili alanyazındaki farklı tespitler, örneklem gruplarının farklı kültürlerden ve farklı mesleklerden olmasından kaynaklanabilmektedir. Araştırmaya katılan işgörelerin eğitim seviyesi azaldıkça çalıştıkları örgütü daha sağlıklı buldukları ve örgütle özdeşleşmelerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum eğitim seviyesi yüksek olan işgörelerin beklentilerinin yüksek olması dolayısıyla çalıştıkları örgütleri daha sağlıklı buldukları ve örgütsel özdeşleşmelerinin düşük olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Örgütsel adaletin bütün boyutlarında ise eğitim seviyesi arttıkça ve azaldıkça daha olumsuz görüş bildirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu

durumda eğitim düzeyi yüksek ve düşük olan işgörenlerin beklentilerinin karşılanması ve yöneticilerin işgörenlerle ilişkilerinde daha açık ve net yapıda olmasını sağlamak gerekmektedir.

Bu araştırmada turizm eğitimi alan işgörenlerin turizm eğitimi almayan işgörelere göre örgütlerini daha sağlıklı buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt sağlığının işgörenlerin turizm eğitimi almalarına göre farklılıklarına ilişkin genel bir değerlendirme yapıldığında, eğitim alan işgörenlerin sektörü bilmelerinden kaynaklı daha çabuk uyum sağlamaları bu yüzden de örgüt sağlığı algılarının yüksek olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Bu araştırmada turizm eğitimi alan işgörenlerin turizm eğitimi almayan işgörelere göre örgütleriyle daha fazla özdeşleştikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda, sektörle ilgili eğitim alan işgörenlerin bu sektörü tanımlarından kaynaklı bu doğrultuda beklentilerinin olduğu ve turizm eğitimi almayan işgörelere oranla daha olumlu düşüncelere sahip oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin sınıflarına bakıldığında yıldız sayısı azaldıkça işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının arttığı, çalıştıkları örgütleri daha sağlıklı buldukları ve örgütle özdeşleşmelerinin de arttığı görülmektedir. Bu durum, konaklama işletmelerinin yıldız sayısı azaldıkça hiyerarşinin azalması ve işgörenin işin sahibi haline gelmesi, daha az kurumsallaşma, ilişkilerin ve iletişimin daha kolay olması olarak açıklanabilir.

İşgörenlerin kıdemleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki farklılıklar değerlendirildiğinde, sektörde çalışma süreleri 10 yıldan fazla olan işgörenlerin adalet algılamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulguya paralel olarak Tuna (2013) çalışmasında işletmede çalışma süresi yüksek olanların dağıtım adaleti algılamalarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Aynı zamanda sektördeki ve işletmedeki kıdemi 21 yıldan fazla olan işgörenlerin adalet algılamalarının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla sektörde ve işletmede kıdemi az olan işgörenlerin yüksek beklentilerinin olmasından adalet algılamalarının azaldığı düşünülebilir. Turizm sektörü emek yoğun sektör olduğundan dolayı sektörde uzun süreler kalmanın ise işgörenlerde olumsuz adalet algılamalarının oluştuğu ve bu doğrultuda farklı beklentilerinin (terfi, ücret) olduğu düşünülebilir

İşgörenlerin kıdemleri ile örgüt sağlığı algıları arasındaki farklılıklar değerlendirildiğinde, sektörde ve işletmede çalışma süreleri 10 yıldan fazla olan işgörenlerin örgüt sağlığı algılamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde, bu bulgulara benzer sonuçlarla karşılaşılmaktadır (Vural, 2013; Arıkan, 2011). Bu durumda turizm sektöründe çalışmaya yeni başlayan işgörenlerin sektörde yeni oldukları için sektörün işleyişini tam olarak bilmedikleri ve örgüt sağlığına daha az önem verdikleri şeklinde belirtilebilir. Uzun süredir sektörde ve işletmede çalışan işgörenlerin ise sektöre ve işletmeye alışmış olduklarından örgütlerini daha sağlıklı buldukları düşünülebilir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin kıdemleri ile örgütsel özdeşleşme algıları arasındaki farklılıklar değerlendirildiğinde ise sektörde çalışma süreleri 10 yıldan fazla olan işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Tüzün (2006: 141–142) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların toplam iş tecrübelerinin örgütsel özdeşleşme ile doğrudan ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda işgörenlerin sektörde çalışma süresi arttıkça örgütle özdeşleşmelerinin de arttığı söylenebilir. Buna karşın araştırmaya katılan işgörenlerin işletmedeki kıdemleri ile örgütsel özdeşleşme algıları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Örgütsel adaletin örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolünü inceleyen bu araştırmada korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına göre; örgüt sağlığı ve örgütsel özdeşleşme üzerinde örgütsel adaletin anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir.

İşgörenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel özdeşleşmeleri arasında pozitif yönde ilişki gözlemlenirken örgütsel özdeşleşmenin daha yüksek oranda örgüt sağlığı ile ilişkili olduğu görülmektedir. Yani işgörenlerin örgütsel özdeşleşme algıları ile örgüt sağlığı algıları paralel yönde bir artış ya da azalış göstermektedir. Ulaşılan sonuçlardan yola çıkarak araştırmada H1, H2, H3, H4, H5, H6 ve H7 kabul edilmiştir. Bu sonuçlar itibarıyla işgörenlerin, olumlu adalet algılamaları sağlıklı örgüt yapılarının oluşmasına ve işgörenlerin çalıştıkları örgütle özdeşleşmelerine orantılıdır diyebiliriz.

Adalet algısı ve örgütsel özdeşleşme üzerine yapılan birçok bilimsel araştırmada, adalet boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Cremer, 2005; Olkkonen ve Lipponen, 2006; Walumbwa vd.,

2009; Solmaz, 2010; Turunç, 2011; Çetinkaya ve Çimen, 2013). Fakat; alanyazında, örgütsel adaletin örgüt sağlığı üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmaya rastlanmamakla birlikte; söz konusu etkiye yönelik dolaylı çıkarımlar yapılabilecek araştırmalarda sınırlıdır (Doğan ve Bozkurt, 2008; Arıkan, 2011; Vural, 2013; Sandıkçı, Vural ve Zorlu, 2015).

Araştırmanın temel sorusuna paralel olarak; örgütsel adalet bağımsız değişken, örgüt sağlığı bağımlı değişken ve örgütsel özdeşleşme aracı değişkendir. Buna göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi oldukça anlamlıdır, örgütsel adalet örgüt sağlığı etkilemektedir ve etki yönü pozitifdir. Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerine olan etkisi araştırıldığında; örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır. Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerine olan etkisine bakıldığı zaman ise, işgörenlerin örgütsel özdeşleşmelerinin, örgüt sağlığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu araştırmada aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için Sobel testinden yararlanılmıştır. Sobel testi sonucunda elde edilen değerler işgörenlerin örgütsel adalet algılarının örgüt sağlığı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolünü desteklemektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda örgütsel adaletin örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolünün incelendiği araştırmanın olmaması bu araştırmanın yapılmasında belirleyici olmuştur. Bu doğrultuda yapılacak yeni araştırmalar ile bu araştırmaya konu olan örgütsel adalet, örgüt sağlığı ve örgütsel özdeşleşme daha kapsamlı bir şekilde incelenerek geliştirilebilir. Bu araştırmada örgütsel adalet ve örgüt sağlığı ilişkisinde başka değişkenler de ara değişkenler olarak ele alınabilir. Ayrıca bu araştırma Nevşehir ilinde bulunan turizm işletme belgeli 3,4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri işgörenleri ile sınırlı tutulmuştur. Dolayısıyla farklı destinasyonlarda farklı sonuçlara ulaşılabilir. Gelecekte farklı örnekleme yapılabilecek çalışma mevcut çalışmanın bulguları ile karşılaştırılabilir. Buna ek olarak örgütsel adaletin örgüt sağlığına etkisi olduğu gibi farklı bazı değişkenlerde etkisi olabilir.

Konaklama işletmelerinin kurulmasındaki temel amaç kar elde etmek ve müşteri memnuniyetidir. Konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanması

sadece kullanılan teçhizatın kaliteli olması ile sağlanamamaktadır. Aynı zamanda iç müşterisinde memnun olması gerekmektedir. İşgörenlere gösterilen tutum ve davranışlar işgörenlerde adalet algısının oluşmasında etkili olabilmektedir. Adil olmayan uygulamalar işgörenlerin memnun olmadığı unsurlardan bir tanesidir. Örgütler, adaletli uygulamalarda bulunduğu, hem amaçlarını gerçekleştirebilecek hem de sosyal görevlerini yerine getirebileceklerdir. Ayrıca örgüt içerisindeki açık iletişim, belirsizliğin olmaması işgörenlerin yaptıkları işle ilgili bilinmezliğin yaşanmasını engellemekte ve işgörenlerin örgütlerini daha sağlıklı bulmalarına katkı sağlamaktadır. Bu sebeple uygulayıcıların örgüt içerisindeki belirsizlikleri ortadan kaldırması için ücret, terfi ve ödül gibi örgütsel kazanımların hangi prosedürlere göre olduğunu açık bir şekilde ifade etmeleri gerekmektedir.

Ayrıca araştırma sonucunda ulaşılan bilgiler ışığında konaklama işletmelerinin yöneticileri işgörenlere örgüt işleyişini, örgüt yapısını belirgin ve net şekilde belirtmelidir. İşgörenler çalıştıkları işletmelerde adaletsizlik olarak düşündüğü herhangi bir durumu yöneticileriyle rahatça paylaşabilmeli ve yöneticiler bu durumu ortadan kaldıracak gerekli önlemleri almalıdırlar. Konaklama işletmeleri işgörenin fiziksel ve duygusal olarak çok emek harcadığı, uzun çalışma saatleri olan ve müşteriler eğlenirken çalışmanın devam ettiği işletmelerdir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde adil hazırlanmayan çalışma programları, taraflı davranışlar ve karar almada açık ve şeffaf davranılmaması daha çok dikkat çekmektedir. Bu sebeple daha adaletli bir ortamın sağlanması sağlıklı örgüt yapılarının oluşmasını ve işgörenlerin örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Ağan N (2007) Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin performans değerlendirme sistemlerine dair bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Akbaba S (1997) Ortaöğretim okullarının örgüt sağlığı (Bolu ili örneği). Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı, Ankara.
- Akbaba AS (2001) *Örgüt Sağlığı* (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).
- Akgündüz Y, Güzel T (2014) Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 14(3): 1-18.
- Akyüz E (2014) Psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki; Ankara PTT Başmüdürlüğü örneği. Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Aksaray.
- Akyüz M, Dalkılıç YF (2015) Konaklama işletmelerinde örgütsel özdeşleşme ve örgütsel iletişimin işgörenlerin işten ayrılma niyetine etkisi. *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty* 8: 137-143.
- Albert S, Ashforth BE, Dutton JE (2000) Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *Academy of Management Journal* 25: 13-17.
- Ardıç K, Polatçı S (2007) İşgören refahı ve örgütsel etkinlik kavramlarına bütüncül bir bakış: Örgüt sağlığı. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi* 21(1): 137-154.
- Arıkan E (2011) Örgüt sağlığının iş tatmini üzerine etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Arslantaş CC, Pekdemir I (2007) Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1): 261-286.

- Aslan Z, Özkoç AG (2015) *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* Edt: Küçükaltan D, Gürkan ÇG, Tükeltürk ŞA (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Ashforth BE, Harrison SH, Corley KG (2008) Identification in organizations: an examination of four fundamental questions. *Journal of Management* 34: 325-330.
- Ashforth BE, Mael F (1989) Social identity theory and the organizations. *Academy of Management Review* 14: 20-39.
- Atalay GC (2010) *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Atalay İ (2005) Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı, Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Ayduğ D (2014) İlkokulların örgüt sağlığı ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Eskişehir.
- Ayoğan ZF (2004) Örgüt kültürü ve iklimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 2: 203-215.
- Aytaç S (2003) Çalışma psikolojisi alanında yeni bir yaklaşım: örgütsel sağlık Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/isguc/issue/25513/269047> (30.06.2016).
- Babelan AZ, Moenikia M (2010) A study of simple and multiple relations between organizational health and faculty trust in female high schools. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2(2): 1532-1536.
- Bakhshi A (2009) Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management* 4(9): 146-149.
- Baltacı F, Güçlü C, Çeliker N (2014) Liderlik davranışının örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: konaklama işletmelerinde bir uygulama,



*Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 19: 353-370.

Barger PB (2009) Service without a smile? Exploring the roles of customer injustice, anger and individual differences in emotional deviance. Doctoral dissertation, The Graduate College of Bowling Green State University, Bowling Green.

Baron RM, Kenny DA (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51: 1173-1182.

Barutçugil İ (2004) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (Kariyer Yayıncılık, Yönetim Dizisi: 15, İstanbul).

Başar U (2011) Örgütsel adalet algısı örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik görgül bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Başaran E (1996) *Örgütsel Davranış* (Gül Yayınevi, Ankara).

Beugre CD (1998) *Managing Fairness in Organizations* (Greenwood Publishing Group, Westport, CT, USA).

Beugre CD (2002) Understanding organizational justice and its impact on managing employess: an African perspective, *International Journal of Human Resource Management* 13(7): 1091-1104.

Beugre CD, Baron RA (2001) Perceptions of systemic justice: the effects of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology* 31(2): 324-339.

Bevans K, Bradshaw C, Miech R, Leaf P (2007) Staff- and school- level predictors of school organizational health: a multilevel analysis. *The Journal of School Health* 77(6): 294-302.

Bilgin KU (2004) Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması. *Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi* 37(2): 123-147.

Bilsel MA (2013) Örgütsel adalet algısının banka çalışanlarının performans ve motivasyonlarına etkisi: bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Ankara.

Blader SL, Tyler TR (2003) What constitutes fairness in work settings? A fourcomponent model of procedural justice. *Human Resource Management Review* 13: 107–126.

Bolat Oİ, Bolat T (2008) Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 11(19): 75-94.

Bozdoğan İ (2013) Örgütsel adaletin mesleki tükenmişlik üzerine etkisi: Kemer'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Afyon.

Bruhn JG (2001) *Trust and the Health of Organizations* (Kluwer Academic /Plenum Publishers, New York).

Buluç B (2008) İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim* 34(152): 71-86.

Cemaloğlu N (2006) Analysis of the primary school teachers perception of organizational health in terms of different variables. *Hacettepe University Journal of Education* Sayı 30: 63-72.

Cheung MFY, Law MCC (2008) Relationships of organizational justice and organizational identification: the mediating effects of perceived organizational support in Hong Kong, *Asia Pasific Review* 14(2), 213-231.

Childer JH, Fairman M (1986) The school counselor as facilitator of organizational health, *The School Counselor* 33(5): 332-337.

Chu KHL, Murrmann SK (2006) Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management* 27(6): 1181–1191.

Chughtai AA, Buckley F (2009) Linking trust in the principal to school outcomes the mediating role of organizational identification and work engagement. *International Journal of Educational Management* 23(7): 574-589.

- Cihangiroğlu N, Yılmaz A (2010) İşgörenlerin örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 19: 195-213.
- Cin İG (2010) 360 derece performans değerlendirme yöntemi ile iş görenlerin örgütsel adalet algısı alanındaki analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, Balıkesir.
- Colquitt JA, Greenberg J, Zapata-Phelan CP (2005) *What is Organizational Justice? A Historical Overview*. Edt: Greenberg J, Colquitt JA (Handbook of Organizational Justice, Mahwah, NJ) <http://psycnet.apa.org> 28.06.2016.
- Cohen-Charash Y, Spector PE (2001) The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86(2): 278-321.
- Colquitt AJ, Conlon DE, Wesson MJ, Porter OLH, Yee NK (2001) Justice at the millennium. A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology* 86(3): 425-445.
- Cremer D (2005) Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology* 20(1): 4-13.
- Cropanzano R, Zinta SB, Ramona DB, Deborah ER (2001) Morale virtues, fairness heuristic, social entities and other denizens of organizational justice. *Journal Of Vocational Behavior* 58: 164-209.
- Cüce H, Güney S, Tayfur Ö (2013) Örgütsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *H.Ü.İİBF Dergisi* 31(1): 1-30.
- Cüce H (2012) Örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde yöneticilere duyulan güvenin aracı etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Çakınberk A, Derin N, Demirel ET (2011) Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıkla biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli özel eğitim kurumları örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 3(1): 89-121.

- Çakır Ö (2006) Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara. <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/ucretadaletinin.pdf> (20.06.2016).
- Çakmak ÖK (2005) Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olaya çalışması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Çalışkan C, Dedeoğlu BB (2015) Otel ve yiyecek içecek işletmelerinde iletişim kalitesi: Adıyaman'a yönelik bir uygulama. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 8(19): 441-467.
- Çekmecelioğlu HG (2007) Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 9(1), 79-97.
- 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* 12(23), 237- 278.
- Çırakoğlu H (2010) Örgütsel özdeşleşme ve iş doyumunu ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İzmir.
- Çimenci S (2013) Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Çoban N (2007) İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin algıları: Antalya ili örneği. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çöp S (2008) Türkiye ve Polonya'da turizm sektörü işgörenlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

- Demirbilek S, Türkan ÖU (2008) Çalışma yaşamı kalitesinin artırılmasında personel güçlendirmenin rolü. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources* 10(1): 47-67.
- Demirel Y, Seçkin Z, Özçınar MF (2011) Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 20(2): 33-48.
- Demirel Y, Dinçer E (2011) *Örgütsel Adalet* Edt: Bedük A, Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar - Güncel Konular (1.Basım, Atlas Akademi, Konya).
- Demirtaş HA (2003) Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim Araştırmaları* 1(1): 123-144.
- Dick VR (2001) Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews* III, 4: 265 – 283.
- Dick VR, Wagner U, Stellmacher U, Christ O (2005) Category salience and organizational identification. *Journal of Occupational Psychology* 78: 273 – 285.
- Dick VR, Michael W, Wieseke J, Oliver C (2006) Identity and the extra mile: relationships between organizational identification and organizational citizenship behavior. *British Journal of Management* 17: 283-301.
- Doğan A, Bozkurt S (2008) İstanbul ilindeki beş yıldızlı otellerin örgütsel sağlık durumlarının işgörenlerin algıları ile ölçümüne yönelik bir araştırma. *Yönetim Dergisi* 19(60): 61-73.
- Durna U (2002) *Yenilik Yönetimi* (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).
- Dutton JE, Dukerich JM, Harquail CV (1994) Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly* 39: 239-263.
- Edwards MR (2005) Organizational identification: a conceptual and operational review. *International Journal of Management Review* 4: 207 – 230.

- Edwards MR, Peccei R (2007) Organizational identification: development and testing of a conceptually grounded measure. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16(1): 25-57.
- Eğilmezkol G (2011) Çalışma yaşamında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık: bir kamu bankasındaki işgörenlerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılamalarının analizine yönelik bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- El-Hage FT (1980) The Relationships of selected profile of organization variables, a measure of organization health and an indicator of organization. Effectiveness *Dissertation Abstracts International* 41(1): 38-A.
- Epitropaki O, Martin R (2005) The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly* 16: 569-589.
- Erdinç SB (2009) Turizm işletmelerinde işgören muhasebe personelinin örgütsel adalet algılamaları ve adalet türlerinin performans üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* 21-23: 165-170.
- Erenler E, Akbaba A (2008) Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi* 19: 21-36.
- Erkanlı H (2009) Örgütsel adalet ve kültür ilişkisi: Türkiye’de faaliyet gösteren bazı işletmelerde karşılaştırmalı bir araştırma. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Ankara.
- Erkuş A, Günlü E (2009) İletişim tarzının ve sözsüz iletişim düzeyinin işgörenlerin iş performansına etkisi: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 20(1): 7-24.
- Eroğlu ŞG (2009) Örgütsel adalet algılaması ve iş tatmini hakkında bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli.

- Ersoy S, Erkekkrataroğlu S (2010) *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Davranışta Güncel Konular Kitabı* Ed: Derya Ergun Özler (Ekin Basım Yayın, Bursa).
- Ertaş G, Töre E (2016) Örgüt içi iletişim beceri düzeylerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 14(3): 85-100.
- Ertürk A (2003) Örgütsel iletişim ve adalet algılarının örgütsel kimlik algısı üzerindeki etkileri. *Başkent Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim Araştırmaları Dergisi* 3(2): 147-170.
- Ertürk E (2014) Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Fındık M (2011) Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi araştırması: Konya aile hekimleri örneği. Yüksek Lisans Tezi, Konya. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Filiz A (2007) İşgörenların örgütsel bağlılıklarının belirleyicisi olarak örgütsel adalet algılamaları: Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya.
- Folger R, Konovsky MA (1989) Effect of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal* 32(1): 115-130.
- Folger R, Cropanzano R (1998) *Organizational Justice and Human Resource* (Management SAGE Publications, London, California).
- Foote N (1951) Identification As The Basis For A Theory Of Motivation. *American Sociological Review* 16(1): 14-21.
- Gautam T, Van Dick R, Wagner U (2004) Organizational identification and organizational commitment: distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology* 7(3): 301-315.
- Greenberg J (1987) A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review* 12: 9-22.

- Greenberg J (1990) Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management* 16(2): 399-432.
- Greenberg J (1993) Stealing in the name of justice: informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 54: 81–103.
- Grover SL, Coppins A (2012) The intersection of justice and leadership: testing a moderation model of contingent reward and interpersonal fairness. *European Management Journal* 30: 490-498.
- Gül H (2007) İş stresi, örgütsel sağlık ve performans arasındaki ilişkiler bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi* 9(13): 318-332.
- Güleryüz E (2010) Öncülleri ve sonuçları bağlamında örgütsel özdeşimin örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutuyla ilişkisi. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Psikoloji Anabilim Dalı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Bilim Dalı, Ankara.
- Gümüšoğlu L, Karakitapoğlu Z, Hirst G (2012) Transformational leadership and R&D workers' multiple commitments: do justice and span of control matter? *Journal of Business Research* 66(11): 2269-2278.
- Güney S (2004) *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü* (Siyasal Kitapevi, Ankara).
- Gürbüz S, Şahin F (2014) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Gürgen H, Kırel Ç, Uztuğ F, Orhon N (2003) *Halkla İlişkiler ve İletişim* (T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 792, 1. Baskı, Eskişehir).
- Gürkan FB (2006) İlköğretim okullarının örgütsel sağlık düzeyi (Polatlı ilçesi örneği). Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Gürpınar G (2006) An Empirical study of relationships among organizational justice, organizational commitment, Leader-Member Exchange and Turnover



Intention. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Hall DT, Scheinder B, Nygreen HT (1970) Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly* XV 2: 176-190.

Hall DT, Schneider B (1972) Correlates of Organizational Identification as A Function of Career Pattern and Organizational Type. *Administrative Science Quarterly* 17(3): 340-350.

Halis M, Akova O (2008) Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri Edt: Okumuş F ve Avcı A, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet (1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara).

Halis M, Uğurlu Ö (2008) Güncel çalışmalar ışığında örgüt iklimi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 10(2):1303-2860

Hassard J (1993) *Sociology and Organization Theory: Positivism, Paradigms and Postmodernity* (Cambridge University Press, Melbourne, AU).

He H, Brown AD (2013) Organizational identity and organizational identification: a review of the literature and suggestions for future research. *Group Organization Management* 38(1): 3-35.

Hemdi MA, Nasurdin AM (2008) Investigating the influence of organizational justice on hotel employees' organizational behavior intentions and turnover intentions. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism* 7(1): 1-23.

Hemdi MA, Razali MA, Rashid NNA, Nordin R. (2012) Organizational citizenship behavior of hotel employees: Investigating the impact of organizational justice. *Current Issues in Hospitality and Tourism Research and Innovations - Proceedings of the International Hospitality and Tourism Conference*. Kuala Lumpur, Malaysia, 159-164.

Hon AHY, Lu L (2010) The mediating role of trust between expatriate procedural justice and employee outcomes in Chinese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management* 29: 669-676.

- Hortaçsu N (2007) *Ben Biz Siz Hepimiz: Toplumsal Kimlik ve Gruplararası İlişkiler* (İmge Kitabevi, Ankara).
- Hoy WK, Tarter CJ (1997) *The road to open and healthy schools: The handbook for change*. (Corwin Press, CA).
- Hoy WK, Feldman JA (1987) Organizational health: the Concept and Its Measure. *Journal of Research and Development in Education* 20(4): 30-37.
- Hoy WK, Tarter CJ, Kottkamp RB (1991) *Open Schools, Healthy Schools: Measuring Organizational Climate* (Corwin Press/ Sage Publications, Newbury Park, CA).
- Howard BE, Tyler RT (1986) Procedural justice as a criterion in allocation decisions. *Journal of Personality and Social Psychology* 50(2): 296–304.
- Huff A, Sproull L, Kiesler S (1989) Computer communication and organizational commitment: Tracing the relationship in a city government. *Journal of Applied Social Psychology* 19(16): 1371-1391.
- Irak DU (2004) Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları* 7(13): 25-43.
- Işık O, Uğurluoğlu Ö, Akbolat M (2012) Sağlık kuruluşlarında örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 13(2): 254 – 265.
- İçerli L (2010) Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Journal of Entrepreneurship and Development* 5(1): 68-88.
- İnce C (2013) Demokratik liderlik ile ihtiyaçlar hiyerarşisi arasındaki ilişkiye yönelik 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi* 35: 1-15.
- İşbaşı JÖ (2000) Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşcan ÖF (2005) Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* 60 (1): 149-171.

- İşcan ÖF (2006) Dönüştürücü/Etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 11: 160-177.
- İyigün NÖ (2012) Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11(21): 49-64.
- Jianhua G, Xuemei S, Yan Z (2010) Organizational socialization, organizational identification and organizational citizenship behavior an empirical research of Chinese high-tech manufacturing enterprises. *Nankai Business Review International* 1(2): 166-179.
- Jones C, Volpe EH (2010). Organizational identification: extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior* 32(3): 413-434.
- Kadıbeşegil S (2006) İtibar Yönetimi (Media Cat Yayınları, 2. Baskı, İstanbul).
- Kalaycı Ş (2006) SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (Asil Yayın Dağıtım, Ankara).
- Kanten P (2012) İşgörenlerde işe adanmanın ve proaktif davranışların oluşumunda örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin rolü. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Karabey CN (2005) Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Karabey CN, İşcan ÖF (2007) Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 21(2): 231-241.
- Karadal H (2014) Psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Aksaray.

- Karaeminoğulları A (2006) Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Davranış Bilimleri Bilim Dalı, İstanbul.
- Karagüzel ES (2012) Örgüt sağlığının örgütsel bağlılıkla etkisinin incelenmesi (Bir Devlet Üniversitesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Sakarya.
- Karakuş H (2008) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Elazığ.
- Karaman P (2009) Örgütsel adalet algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik öğretmenler üzerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Karasar N (2008) Bilimsel araştırma yöntemi (kavramlar – ilkeler – teknikler) (On sekizinci Baskı, Nobel, Ankara).
- Karcioğlu F, Timuroğlu MK, Çınar O (2009) Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi-bir uygulama. *Yönetim Dergisi* 20(63): 59-76.
- Keleş Y (2014) Örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisi: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Kelman HC (1958) Compliance, identification and internalization: three processes of attitude change. *Conflict Resolution* 2(1) 51 – 60.
- Kılıç ED (2013) Yatılı bölge ilköğretim okullarında örgütsel adalet: Sinop örneği. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks* 5(2): 19-32.

- Knippenberg VD, Martin L, Tyler T (2006) Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: the role of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior* 27: 685–704.
- Knippenberg VD, Sleebos E (2006) Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior* 27: 571 – 584.
- Knippenberg VD, Dick RV, Tavares S (2007) Social identity and social exchange: identification, support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology* 37(3): 457–477.
- Koçel T (2014) *İşletme Yöneticiliği* (9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul).
- Kozak N, Kozak MA, Kozak M (2010) *Genel turizm ilkeler kavramlar* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Köseoğlu MA, Karayormuk K (2009) Örgüt sağlığı nedir? Yöneticiler arasında görüş farklılığı var mıdır? *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 23(2): 175-193.
- Kreiner GE, Ashforth BE (2004) Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior* 25(1): 127-138.
- Kuzucu E (2013) Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolü özel bir hastanede işgören hemşireler üzerinde araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Kuşlivan Z, Kuşlivan S (2005) Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki görece etkisi: *Nevşehir Örneği, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 16(2): 183-203.
- Kutaniş RÖ, Mesci M (2010) Örgütsel adaletin işgörenlerin iş tatmine etkisi: turizm alanında eğitim veren bir yükseköğretim kurumuna yönelik bir örnek olay

çalışması. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 13(9): 527 - 552.

Lam T, Lo A, Chan J (2002) Customer Relationship Management for Hotels in Hong Kong. [jht.sagepub.com](http://jht.sagepub.com) (30.05.2016)

Lambert E (2003) The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice* 31: 155-168.

Lee HR (2000) An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions in the lodging industry. Dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.

Lerner MJ (1977) The justice motive: some hypotheses as to its origins and forms, *Journal of Personality* 45(1): 1-52.

Lipponen J, Helkama K, Olkkonen ME, Juslin M (2005) Predicting the different profiles of organizational identification: a case of shipyard subcontractors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78: 97-112.

Lipponen J, Olkkonen ME, Moilanen M (2004) Perceived procedural justice and employee responses to an organizational merger. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 13: 391-413.

Lyden JA, Klingele WE (2000) Supervising organizational health. *Supervision*, 61 (12): 3-6.

Mael F, Ashforth BE (1992) Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour* 13: 103-123.

Mael FA, Ashforth BE (1995) Loyal from day one: biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personel Psychology* 48: 309-333.

Masry ES, Katara H, Demerdash EJ (2004) A comparative study on leadership styles adopted by general managers: a case study in egypt. *Anotalia: An International Journal of Tourism And Hospitality Research* 15(2):109-124.

- Meydan HC, Basım HN, Çetin F (2011) Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Türk kamu sektöründe bir araştırma. *Bilig* 57: 175–200.
- Meydan HC, Polat M (2013) Bir örgüt formu olarak okul ile özdeşleşmede akademik başarı ve özdisiplinin rolü. *Eğitim ve Bilim* 38: 27-40.
- Miller VD, Allen M, Casey MK, Johnson JR (2000) Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, XIII 4: 626 – 658.
- Miles MB (1965) *Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground* der: Carlson, RO, Gallaher, A, Miles, MB, Pellegrin RJ, Rogers EM, Change Processes in the Public Schools, The Center of the Advanced Study of Educational Administration, (University of Oregon Press, Oregon).  
<https://eric.ed.gov/?id=ED014123>
- Moorman RH (1991) Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology* 76(6): 845-855.
- Moons H, Kamdar D (2008) Meor we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. *Journal of Applied Psychology* 93(1): 84-94.
- Moorman R (1991) Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology* 76(6): 845–855.
- Mora P, Zain RA, Abdullah D, Radzi S M (2009) An empirical investigation into the influences of psychological empowerment and overall job satisfaction on employee loyalty: the case of Malaysian front office receptionists. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, <http://www.myjurnal.my/public/article-view.php?id> (25.07.2016).
- Morçin SE, Çarıkçı İH (2016) Dönüştürücü/Etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Antalya'daki beş yıldızlı otel

işletmeleri örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 21(1): 97-112.

Mowday RT, Steers RM, Porter LW (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14(2): 224-247.

Murphy LR, Cooper CL (2000) *Healthy and Productive Work: An International Perspective* (1th Edition, Taylor & Francis Inc, London.

Mustafayeva L (2007) Sosyal sorumluluk ile örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Mutlu S (2010) *İnsan Kaynakları Gerçekleri*.  
<http://ikgercekleri.blogspot.com.tr/2010/02/orgutsel-adalet.html> (27.05.2016).

Niehoff BP, Moorman RH (1993) Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* 36(3): 527–556.

Olkkonen M, Lipponen J (2006) Relations between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Process* 100: 202 – 215.

Organ DW (1988) *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. (Lexington Books, Lexington Ma).

Organ DW, Konovsky M (1989) Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology* 74(1): 157-164.

Orfila-Sintes, F, Crespi-Cladera R, Martinez-Ros E (2005) Innovation activity in the hotel industry: evidence from Balearic Islands. *Tourism Management* 26(6): 851-865

Orpen C (1993) The effect of organizational commitment on the relationship between procedurel and distributive justice. *The Journal of Social Psychology* 134(1): 135-136.



- Ögüt A, Kaplan M, Biçkes DM (2009) Algılanan örgütsel adaleti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin otel işletmeleri örneğinde bir analizi. *7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, Türkiye, 158-164.
- Ögüt A, Kaplan M (2012) Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: otel işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 17(1): 387-401.
- Öktem Ş (2013) The effect of the ethical leadership on perceived organizational justice and organizational identification of the employees: the case of tourism businesses. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies* 1(3): 10-21.
- Özaslan S (2009) Sözsüz iletişimin örgütsel iletişim tatminine etkileri: Çanakkale'deki konaklama işletmelerine yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Özdemir ÖH (2007) İşgörenlerin kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi: Opet işgörenlerine yönelik bir uygulama. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özdemir A (2010) Örgütsel özdeşleşmenin algılanan örgütsel destek, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre incelenmesi. *TSA Dergisi* 14(1): 238-250.
- Özdevecioğlu M (2003) Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *E.Ü. İİBF Dergisi* 21: 77-96.
- Özkalp E, Kirel Ç (2011) *Örgütsel Davranış* (Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa).
- Özmen NT, Arbak Y, Özer PS (2007) Adalete verilen değer in adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış* 7(1): 17-33.
- Parker RJ, Kohlmeyer JM (2005) Organizational justice and turnover in public accounting firms. A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 30(4): 357-369.

- Pelit E, Arslantürk Y (2011) Turizm işletmelerinin iş etiğine yönelik uygulamalarının çalışma yeri tercihindeki önemi: turizm öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 16(1): 163-184.
- Pelit E, Bozdoğan İ (2014) İşgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisi: Kemer'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 6(2): 37-66.
- Polat M (2009) Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine bir saha çalışması. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Polat S (2007) Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Popoola JK (2005) Organizational identification and commitment as correlates of job satisfaction. Doctoral Dissertation, Howard University, Washington, DC.
- Polat M, Meydan CH (2010) Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 9(1): 145-172.
- Polatçı S, Ardıç K (2007) İşgören refahı ve örgütsel etkinlik kavramlarına bütüncül bir bakış: örgüt sağlığı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi* 21(1): 137-154.
- Polatçı S, Ardıç K, Kaya A (2008) Akademik kurumlarda örgüt sağlığı ve örgüt sağlığını etkileyen değişkenlerin analizi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 15(2): 145-161.
- Puttu JM, Aryee S (1990) Communication in organizations, *Group & Organization Management*, 15(1): 44-56.
- Robbins SP, Judge TA (2007) *Organizational Behavior* (Prentice Hall:New Jersey).

- Rosen RH (1991) *The Healthy Company: Eight Strategies to Develop People, Productivity and Profits* (Diane Pub Co Los Angeles: J. P. Tarcher).
- Sabancı A (2009) The effect of primary school teachers burnout on organizational health. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 1(1): 195-205.
- Sandıkçı M, Vural T, Zorlu T (2015) Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine etkileri Afyonkarahisar ilinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 13(25): 161-200.
- Sarıışık M, Akova O, Çontu M (2006) Otel yöneticilerinin etik politika ve yöntemlere yaklaşımları, üzerine ampirik bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 17(1): 22-34.
- Scott RC, Corman RS, Cheney G (1998) Development of structurational model of identification in the organization. *Communication Theory* 8(3): 298- 336.
- Scott SG, Lane VR (2000) A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review* 25(1): 43-62.
- Sezgin F (2005) Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* 25(1): 317-339.
- Sezici E (2012) *Örgütsel Özdeşleşme* Edt: Özler DE, Örgütsel Davranışta Güncel Konular (Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa).
- Sığrı Ü, Basım N (2003) İşgörenlerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 6(12): 131-154.
- Shahriari S (2011) Organizational justice, job embeddedness, and job outcomes: a study of hotel employees in Iran Yüksek Lisans Tezi, Gazimagusa, Turkish Republic of Northern Cyprus: School of Tourism and Hospitality Management, Eastern Mediterranean University.
- Shapiro DL, Buttner EH, Barry B (1994) Explanations: what factors enhanced their perceived adequacy? *Organisational Behavior and Human Decision Processes* 58: 346-368

- Shoaf C, Genaidy A, Karwowski W, Huang SW (2004) Improving performance and quality of working life: a model for organizational health assessment in emerging enterprises. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14(1): 81-95.
- Smidts, A., Pruyn, H. and Riel, C.B.M. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal* 49(5): 1051-1062.
- Snepenger DJ, Johnson JD (1991) Political self identification and perceptions on tourism. *Annals of Tourism Research* 18(3): 511-515.
- Solmaz H (2010) Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü. Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Solnet D (2006) Introducing employee social identification to customer satisfaction research a hotel industry study. *Managing Service Quality* 16(6): 575-594.
- Songür N, Basım NH, Şeşen H (2008) Örgütsel vatandaşlık davranışında adalet algısının öncüllük rolü. *Amme İdaresi Dergisi* 41(4): 79-100.
- Sökmen A, Bilsel MA, Erbil C (2013) Örgütsel adaletin işgören motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15(1): 43-62.
- Söyük S (2007) Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde işgören hemşirelere yönelik bir çalışma. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Stevens B, Fleckenstein A (1999) Comparative ethics: how students and human resources directors react to real-life situations. *Cornell Hotel and Restaurant Administrations Quarterly* 40(2): 69-75.
- Şahin B, Taşkaya S (2010) Sağlık işgörenlerinin örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* 13(2): 85-114.

- Şanlımeşhur Ö (2015) Organizasyonlarda algılanan örgütsel adalet ile çatışma ilişkisi ve bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Tajfel H (1982) Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology* 33: 1-39
- Tarkan G, Tepeci M (2006) Örgütsel adalet ve yönetimde merkezileşmenin çalışan hırsızlığına etkileri: mersin üniversitesi turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulu öğrenci algılamaları üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 17(2): 137-152.
- Tak B, Çiftçiöğlü A (2009) Algılanan Örgütsel Prestij İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi* 18: 100-116.
- Taşkıran E (2010) Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tekin Y, Durna U (2012) Otel işletmelerinde yenilik yönetimi uygulamaları Alanya’da beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi International Journal of Alanya Faculty of Business* 4(3): 93-110.
- Tetrick LE, Quick JC, Quick JD (2005) *Prevention Perspectives in Occupational Health Psychology* Edt: Antoniou ASG, Cooper CL, Research Companion to Organizational Health Psychology (Edward Elgar Publishing, Washington, DC).
- Tokgöz E (2012) Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. Yüksek Lisans, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Töremen F, Tan Ç (2010) Eğitim örgütlerinde adalet: kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* 14: 58-70.

- Tsui KT, Cheng YC (1999) School organizational health and teacher commitment: a contingency study with multi- level analysis. *Educational Research and Evaluation* 5(3): 249-268.
- Tuna M, Yeşiltaş M (2014) Etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: otel işletmelerine yönelik bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 25(1): 122-140.
- Tuna M (2013) Örgütsel adalet: kamu ve özel sektör kuruluşlarında bir araştırma, *The Journal of Academic Social Science Studies* 6(8): 997-1023.
- Turunç Ö (2011) Örgütsel adaletin işgörenlerin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi XIII* 1: 143–166.
- Turunç Ö, Çelik M (2010) Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: savunma sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14(1): 209-232.
- Tutar H (2007) Erzurum’da devlet ve özel hastanelerde işgören sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 12(3): 97-120.
- Tümer E (2010) İşletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme: Esenboğa havalimanı’nda bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tüzün Kİ (2006) Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi, uygulamalı bir çalışma. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Tüzün K, Çağlar İ (2008) Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *Journal Of Yasar University* 3(9): 1011-1027.
- Tyler TR, Blader SL (2001) Identity and cooperative behavior in groups. *Group Processes & Intergroup Relations* 4(3): 207–226.

- Tyler TR, DeGoey P, Smith H (1996) Understanding why the justice of group procedures matters: a test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology* 70(5): 913-930.
- Uğurlu CT (2009) İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi: Hatay ili örneği. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya.
- Uğurlu CT, Üstüner M (2011) Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 41: 434-448.
- Uras M (2000) Ortaöğretim öğretmenlerinin örgüt sağlığının moral, yenilikçilik, zerklik, uyum ve problem çözme yeterliği boyutlarına ilişkin algıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 7: 124-131.
- Uray M (2014) Müşteri odaklılık ve örgütsel güven ilişkisinde örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü ve bir araştırma. Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Usal A, Kuşlvan, Z (2006) *Davranış Bilimleri "Sosyal Psikoloji"* (Barış Yayınları, İzmir).
- Uygur A (2004) Örgütsel bağlılık ve işgören performansı. Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir ili şubelerine yönelik alan araştırması. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ünler E, Kılıç B, Çıray J (2014) İletişim ikliminin iş doyumu ve işten ayrılma niyeti ilişkisine etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi* 11(41): 237-250.
- Vural T (2013) Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerindeki etkisi: Afyonkarahisar ilinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Yarmacı N (2012) Psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi,

Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Afyon.

Yaylı A, Çöp S (2009) Türkiye ve Polonya'da turizm sektörü işgörenlerinin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının karşılaştırılması. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. Eskişehir Türkiye, 21-23 Mayıs 181-189.

Yavuz E, Göl H (2014) İşgörenlerin örgütsel adalet algısı. *Journal of Recreation and Tourism Research* 1 (3): 29-35.

Yavuzdemir T (2013) Kamu mevzuatındaki yeni düzenlemelerin sağlık işgörenlerinin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak.

Yazıcıoğlu İ, Topaloğlu IG (2009) Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 1(1): 3-16.

Yeniçeri Ö, Demirel Y, Seçkin Z (2009) Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalât sanayi işgörenleri üzerine bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 11(16): 83-99.

Yeşiltaş M, Çeken H, Sormaz Ü, (2012) Etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 28: 18-38.

Yıldırım F (2002) Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Sosyal Psikoloji Bilim Dalı, Ankara.

Yıldırım F (2007) İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* 62(1): 253-278.

Yıldırım A (2010) Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.



Yıldız Ç (2014) Okul yöneticilerinin kriz yönetim tutumları ile algılanan örgüt sağlığı arasındaki ilişki, Üsküdar ilçesi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz G (2004) İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin örgütsel adalet algısının işgörenlerin tutum ve davranışları üzerindeki etkisi. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul.

Yılmaz Ö, Akgül V (2014) Turizm işgörenlerinin örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Gönen örneği. *Balıkesir Üniversitesi, Akademik Turizm ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 1(2): 20-31.

Yürür Ş (2005) Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa.

Zorel Fİ (2009) Örgüt sağlığını tehdit eden bir olgu olarak psikolojik şiddetin (Mobbing) engellenmesinde örgüt içi iletişimin rolü. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Walster E, Berscheid E, Walster GW (1973) New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology* 25(2): 151-176.

Walumbwa FO, Cropanzano R, Hartnell CA (2009) Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: a test of the mediating effects of identification and leader-member Exchange. *Journal of Organizational Behavior* 30: 1103–1126.

Wu X, Wang C (2008) The impact of organizational justice on employees pay satisfaction, work attitudes and performance in Chinese hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 7(2): 181-195.

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) (30.06.2016).

[serkankaraduman.blogspot.com/2012/01/orgutsel-adalet.html](http://serkankaraduman.blogspot.com/2012/01/orgutsel-adalet.html) (20.05.2016).

<http://www.world-tourism.org> (16.09.2016).

[www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr](http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr) (18.10.2016).

## EKLER

### ANKET FORMU

#### Örgütsel Adaletin Örgüt Sağlığına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü:

#### Nevşehir İlindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma

Sayın katılımcı, bu anket konaklama işletmelerinde örgütsel adaletin örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolünü incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Anket toplam 53 maddeden oluşmaktadır. Dolduracağınız bu anket doktora tezi olarak hazırlanacak olup, çalışmada bilimsel etik kurallara önem verilecektir. Çalışmamıza ayırdığınız değerli zamandan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz. Saygılarımızla;

Prof. Dr. Zeynep Aslan / Ebru KEMER  
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi  
Tlf: 0532 637 15 86 E-Posta: [z.aslan@nevsehir.edu.tr](mailto:z.aslan@nevsehir.edu.tr)

1.Bölüm Örgütsel Adalet					
Lütfen aşağıda belirtilen ifadelerin yanındaki cevap kutucuklarından size uygun olan seçeneği belirleyerek ( X ) işareti koyunuz.					
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
1	2	3	4	5	
1. Çalışma saatlerim adildir					1 2 3 4 5
2. Ücretimin âdil olduğunu düşünüyorum.					1 2 3 4 5
3. İş yükümün adil olduğu düşünüyorum.					1 2 3 4 5
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					1 2 3 4 5
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					1 2 3 4 5
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					1 2 3 4 5
7. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					1 2 3 4 5
8. Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru/eksiksiz bilgi toplarlar.					1 2 3 4 5
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar/istendiğinde ek bilgiler verirler.					1 2 3 4 5
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					1 2 3 4 5
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					1 2 3 4 5
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik/ilgili davranırlar.					1 2 3 4 5
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar/önem verirler.					1 2 3 4 5
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					1 2 3 4 5
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst/samimidirler.					1 2 3 4 5
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					1 2 3 4 5
17. Yöneticilerim işimle ilgili alınan/alınacak kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					1 2 3 4 5
18. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					1 2 3 4 5
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					1 2 3 4 5
20. Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.					1 2 3 4 5
2. Örgüt Sağlığı					
1. Yöneticiler/Şefler ve çalışanlar arasında sık iletişim kurulması teşvik edilir.					1 2 3 4 5
2. Departman/bölümler arasındaki iletişim açık ve kolaydır.					1 2 3 4 5
3. Çalışanlar, organizasyondaki karar alma sürecinde uygun bir şekilde yer alırlar.					1 2 3 4 5
4. Çalışanlar, nerede çalıştıklarını dışarıdaki insanlara söylemekten gurur duyarlar.					1 2 3 4 5
5. Organizasyonda çalışanlar arasında güvene dayalı bir ortam mevcuttur.					1 2 3 4 5
6. Organizasyon çalışanlarının moral düzeyi yüksektir.					1 2 3 4 5
7. Organizasyon çalışanlarının motivasyonu yüksektir.					1 2 3 4 5

8. Organizasyon çalışanları arasında arkadaşça bir ortam vardır.	1	2	3	4	5
9. Organizasyon kayda değer bir üne sahiptir.	1	2	3	4	5
10. Çalışanlar, organizasyonun itibarını artırıcı faaliyetlerde bulunurlar.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlara, kurallara uygun (etik) bir şekilde davranırlar.	1	2	3	4	5
12. Organizasyonda kaynaklar adil bir şekilde paylaşılmaktadır.	1	2	3	4	5
13. Organizasyonda yazılı kurallar mevcuttur.	1	2	3	4	5
14. Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve takdir edildiklerini hissederler.	1	2	3	4	5
15. Başarı, yöneticiler/şefler tarafından uygun bir şekilde takdir edilir.	1	2	3	4	5
16. Organizasyonel hedeflere genellikle ulaşılır.	1	2	3	4	5
17. Çalışanlar, organizasyonel hedefleri tanımlayabilirler.	1	2	3	4	5
18. Yöneticiler/şefler, organizasyonun yararına olacak şekilde hareket ederler.	1	2	3	4	5
19. Yöneticiler/şefler, arkadaş canlısı ve ulaşılabilirlerdir.	1	2	3	4	5
20. Çalışanların eğitim ve gelişimi için bir bütçe mevcuttur.	1	2	3	4	5
<b>3. Örgütsel Özdeşleşme</b>					
1. Başka biri çalıştığım işletmeyi eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.	1	2	3	4	5
2. Diğer insanların çalıştığım işletme hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım işletme hakkında konuştuğumda; "onlar" yerine "biz" kelimesini kullanırım.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım işletmenin başarıları benim başarılarımdır.	1	2	3	4	5
5. Başka biri çalıştığım işletmeyi övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.	1	2	3	4	5
6. Kitle iletişim araçlarında (basın, TV, v.b.) çalıştığım işletmeyle ilgili olumsuzluklardan bahsedildiğinde rahatsızlık hissederim.	1	2	3	4	5
<b>4. Bölüm Kişisel Bilgiler</b>					
1. Cinsiyet:	a) Bay	b) Bayan			
2. Yaş:	a) 20 ve altı	b) 21-30	c) 31-40	d) 41-50	e) 51 ve üzeri
3. Eğitim Durumunuz:	a) İlköğretim	b) Lise	c) Önlisans	d) Lisans	e) Lisansüstü
4. Çalıştığımız İşletmenin Yıldızı:	a) 3 Yıldız	b) 4 Yıldız	c) 5 Yıldız		
5. Sektörde Çalışma Süreniz:	a) 1 yıldan az	b) 1-5 yıl	c) 6-10 yıl	d) 11-15 yıl	e) 16-20 yıl f) 21 yıl üzeri
6. İşletmede Çalışma Süreniz:	a) 1 yıldan az	b) 1-5 yıl	c) 6-10 yıl	d) 11-15 yıl	e) 16-20 yıl f) 21 yıl üzeri
7. Turizm Eğitimi Aldınız mı?:	a) Evet	b) Hayır			

## ÖZ GEÇMİŞ

**Ebru KEMER**

**Doğum Yeri ve Tarihi** : Ceyhan - 16.09.1987  
**Adres** : Cumhuriyet Mahallesi 561. Sokak No:3  
Kat:2 Avanos/ Nevşehir  
**Cep Telefonu Numarası** : 0 535 403 69 19  
**E- Posta Adresi** : [kemer\\_ebr@hotmail.com](mailto:kemer_ebr@hotmail.com)



## ÖĞRENİM DURUMU

Eğitim Kurumu Bilgileri	Bulunduğu Şehir	Eğitim Düzeyi	Mezuniyet Tarihi
Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı	Nevşehir	Doktora	
Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama	Niğde	Yüksek Lisans	12.07.2013
Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu	Antalya	Lisans Konaklama İşletmeciliği Bölümü	28.06.2010
Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi	Ceyhan	Servis/Bar/ Bölümü	
Mercimek Kasabası ilköğretim Okulu	Ceyhan		
Zafer İlköğretim Okulu	Aksaray		

## BİLİMSEL FAALİYETLER

### Ulusal ve Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler

**BÜYÜKKEKLİK, A., ÖZOĞLU, B., KEMER, E. (2012)**, “Konaklama İşletmelerinde Alıcı Tedarikçi İlişkilerinin Belirlenmesi: Kapadokya Bölgesinde Bir Araştırma”, 13. Ulusal Turizm Kongresi, Antalya, 06- 09 Aralık 2012: 503- 518.

**BÜYÜKKEKLİK, A., ÖZOĞLU, B., KEMER, E. (2013)**, “Buyer Supplier Relationship in Tourism Supply Chains: A Research in Cappadocia Region in Turkey”, Global Conference on Business, Economics Management and Tourism, 26-28 October 2013, University of Barcelona , Barcelona- Spain.

## Uluslararası Dergilerde Yayınlanan Makaleler

**BÜYÜKKEKLİK, A., ÖZOĞLU, B., KEMER, E. (2014)**, “*Buyer Supplier Relationship in Tourism Supply Chains: A Research in Cappadocia Region in Turkey*”, Journal of Applied Sciences, 2014 ISSN 1812-5654/DOI:10.3923

## AKADEMİK BAŞARI PUANLARI

Sınav Türü	Sınav Tarihi	Başarı Notu
YDS	04.09.2016	75.00
Lisans Mezuniyet Derecesi	84	

## İŞ DENEYİMİ

İşyerinin Adı	Görev	Departman	Çalışma Süresi
DoubleTree by Hilton	Guest Relations	Önbüro	01.09.2014 25.02.2015
International Camp Conselor Program	Kitchen and Sanitation Asistant	Yiyecek İçecek Mutfak	03.06.2008 - 30.08.2008
International Camp Conselor Program	Kitchen and Sanitation Asistant	Yiyecek İçecek Mutfak	01.06.2007 - 20.08.2007
Hataylı Otel	Resepsiyonist	Önbüro	3 ay
Pegasos World Hotel	Barmaid	Yiyecek İçecek	5 ay
Pegasos World Hotel	Stajyer	Yiyecek İçecek	5 ay
Taxim International Side Place	Stajyer	Yiyecek İçecek	5 ay