



**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISİNİN İÇ GİRİŞİMCİ  
DAVRANIŞA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL  
ÖZDEŞLEŞMENİN ROLÜ: KONAKLAMA  
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

**Mehmet KAHYAOĞLU**

**Doktora Tezi**

**Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı**

**Dr. Öğr. Üyesi Ali Çağlar GÜLLÜCE**

**2019**

**Her hakkı Saklıdır**

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

Mehmet KAHYAOĞLU

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İÇ GİRİŞİMCİ DAVRANIŞA  
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ROLÜ:  
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

DOKTORA TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ  
Dr. Öğr. Üyesi Ali Çağlar GÜLLÜCE

ERZURUM – 2019



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TEZ BEYAN FORMU



09/07/2019

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

**BİLDİRİM**

*Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine* göre hazırlamış olduğum " Örgütsel Adalet Algısının İç girişimci Davranışa Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

*Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının* ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim \*.

Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

09/07/2019

Mehmet KAHYAOĞLU

\* **LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE**

.....  
**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**Çeşitli ve Son Hükümler**

**Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1)** Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

**(2)** Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

**Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1)** Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

**(2)** Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

F-83/00/22.12.2016



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dr. Öğr. Üyesi Ali Çağlar GÜLLÜCE danışmanlığında, Mehmet KAHYAOĞLU tarafından hazırlanan bu çalışma 09/07/2019 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan** : Dr. Öğr. Üyesi Nilgün BİLİCİ

**Jüri Üyesi** : Dr. Öğr. Üyesi Ali Çağlar GÜLLÜCE

**Jüri Üyesi** : Dr. Öğr. Üyesi Hakan EYGÜ

**Jüri Üyesi** : Doç. Dr. Cem KAHYA

**Jüri Üyesi** : Dr. Öğr. Üyesi M. İhsan ÇUBUKÇU

İmza: .....

İmza: .....

İmza: .....

İmza: .....

İmza: .....

Prof. Dr. Sait UYLAŞ

Enstitü Müdürü

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
ABSTRACT .....	V
KISALTMALAR DİZİNİ .....	V
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	VII
TABLolar DİZİNİ .....	VIII
ÖNSÖZ.....	XI
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. ADALET KAVRAMI .....	4
1.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI.....	6
1.3. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI VE KURAMSAL TEMELLER.....	10
1.3.1. Dağıtım Adaleti.....	11
1.3.2. Prosedür Adaleti.....	14
1.3.3. Etkileşim Adaleti.....	18
1.4. ÖRGÜTSEL ADALET SONUÇLARI VE İLİŞKİLİ OLDUĞU KONULAR .....	19
1.5. TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ADALET .....	20

### İKİNCİ BÖLÜM

#### İÇ GİRİŞİMCİLİK

2.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI .....	24
2.2. İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI.....	27
2.3. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN BOYUTLARI .....	31
2.3.1. Risk Alma .....	31
2.3.2. Pro-Aktiflik .....	33
2.3.3. Yenilikçilik.....	34
2.4. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN SONUÇLARI VE İLİŞKİLİ KONULAR.....	36
2.5. TURİZM İŞLETMELERİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİK .....	36

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

3.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI.....	40
---------------------------------------	----

<b>3.2. SOSYAL KİMLİK.....</b>	<b>41</b>
<b>3.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME SONUÇLARI VE İLİŞKİLİ OLDUĞU KONULAR .....</b>	<b>42</b>
<b>3.4. TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME .....</b>	<b>43</b>

#### **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

#### **ÖRGÜTSEL ADALET, İÇ GİRİŞİMCİLİK VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ**

<b>4.1. ÖRGÜTSEL ADALET VE İÇ GİRİŞİMCİLİK İLİŞKİSİ.....</b>	<b>46</b>
<b>4.2. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ.....</b>	<b>49</b>
<b>4.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İÇ GİRİŞİMCİLİK İLİŞKİSİ.....</b>	<b>51</b>

#### **BEŞİNCİ BÖLÜM**

#### **ÖRGÜTSEL ADALET, İÇ GİRİŞİMCİLİK VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ: ANTALYA'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

<b>5.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>53</b>
5.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	53
5.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	54
5.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	57
5.1.4. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler .....	61
5.1.5. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları.....	63
<b>5.2. BULGULAR .....</b>	<b>64</b>
5.2.1. Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	64
5.2.2. Ölçeklerin Normallik, Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizlerine İlişkin Bulgular.....	66
5.2.2.1. Ölçeklerin Normallik Testlerine İlişkin Bulgular .....	67
5.2.2.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular .....	68
5.2.2.3. Ölçeklerin Yapı Geçerliliğine İlişkin Bulgular .....	69
5.2.3. Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Bulgular .....	76
5.2.4. Örgütsel Özdeşleşme Düzeyine İlişkin Bulgular .....	93
5.2.5. İç Girişimcilik Davranışlarına İlişkin Bulgular .....	101
5.2.6. Araştırma Hipotezlerinin Testlerine ve Diğer Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular.....	117

<b>SONUÇ</b> .....	<b>124</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>133</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>152</b>
<b>EK 1 – ANKET FORMU</b> .....	<b>152</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>155</b>



**ÖZET****DOKTORA TEZİ****ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İÇ GİRİŞİMCİ DAVRANIŞA ETKİSİNDE  
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ROLÜ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE  
BİR UYGULAMA****Mehmet KAHYAOĞLU****Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ali Çağlar GÜLLÜCE****2019, 156 sayfa****Jüri:****Doç. Dr. Cem KAHYA****Dr. Öğr. Üyesi Muhammed İhsan ÇUBUKÇU****Dr. Öğr. Üyesi Nilgün BİLİCİ****Dr. Öğr. Üyesi Hakan EYGÜ**

Bu çalışmada otel işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algısı, iç girişimcilik davranışı ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 723 katılımcıdan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ölçeklerin yer aldığı anket aracılığıyla veriler elde edilmiştir. Araştırma kapsamında yüzde, frekans, t-testi, varyans analizi ile yapısal eşitlik modellemesinin bileşenleri olan doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Çalışma sonucunda; örgütsel adalet algısının örgütsel özdeşleşme ve iç girişimcilik davranışını pozitif yönde etkilediği ve örgütsel adalet algısının iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık etkisi olduğu bulgularına erişilmiştir. Boyutlar özelinde konu ele alındığında; örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım ve etkileşim adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkisi tespit edilirken; prosedür adaleti algısının örgütsel özdeşleşme üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutlarının iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde ise; dağıtım ve prosedür adaletinin iç girişimcilik davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı; etkileşim adaletinin ise pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, İç Girişimcilik, Örgütsel Özdeşleşme, Otel İşletmesi



**ABSTRACT****Ph. D. DISSERTATION****THE ROLE OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION ON INTRPRENEURSHIP BEHAVIOR: AN APPLICATION IN ACCOMMODATION COMPANIES****Mehmet KAHYAOGLU****Supervisor: Assist. Prof. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE****2019, 156 pages****Jury:****Assoc. Prof. Dr. Cem KAHYA****Assist. Prof. Dr. Muhammed İhsan ÇUBUKÇU****Assist. Prof. Dr. Nilgün BİLİCİ****Assist. Prof. Dr. Hakan EYGÜ**

In this study, it is aimed to investigate the relationship among organizational justice perception, intrapreneurship behaviour and organizational identification levels of hotel employees. In this context, the data were obtained from 723 participants working in five-star hotels which are in service in Antalya using a survey including scales of which validity and reliability analyses were conducted. Percentage, frequency, t-test, variance analysis and confirmatory factor analysis and path analysis methods which are the components of structural equation modelling were employed in the research.

The results of the study revealed that organizational justice perception has positive effect on organizational identification and intrapreneurship behaviour, and organizational identification has a partial mediating effect on the impact of organizational justice perception on intrapreneurship behaviour. When the subject is addressed in terms of dimensions, distribution and interaction justice which are the sub-dimensions of organizational justice have positive effects on organizational identification whereas the perception of procedural justice has no statistically significant effect on organizational identification. When the effect of sub-dimensions of organizational justice on intrapreneurship behaviour is examined, the results showed that distribution and procedural justice does not have a statistically significant effect on intrapreneurship behaviour, on the other hand, interaction justice has a positive effect.

**Key Words:** Organizational Justice, Intrapreneurship, Organizational Identification, Hotel Businesses

**KISALTMALAR DİZİNİ**

- AGFI** : Adjusted Goodness of Fit Index (Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi)
- CFI** : Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
- df** : Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi)
- DFA** : Doğrulayıcı Faktör Analizi
- Dü.** : Düzenleyen (Editör)
- F** : F değeri (ANOVA için kullanılan parametre değeri)
- f** : Frekans
- GFI** : Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)
- LISREL**: Linear Structural Relations (Doğrusal Yapısal İlişkiler)
- NFI** : Normed Fit Index (Normlandırılmış Uyum İndeksi)
- NNFI** : Non Normed Fit Index (Normlandırılmamış Uyum İndeksi)
- p** : Anlamlılık Değeri
- RMSEA**: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü)
- SPSS** : Statistical Package for The Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)
- t** : t değeri
- vb.** : ve benzeri
- X<sup>2</sup>** : Chi-Square (Ki Kare)
- YEM** : Yapısal Eşitlik Modeli

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

<b>Şekil 1.</b> Biliş, Duygu ve Davranış İlişkisi.....	55
<b>Şekil 2.</b> Araştırma Modeli.....	56
<b>Şekil 3.</b> Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	71
<b>Şekil 4.</b> Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	73
<b>Şekil 5.</b> İç Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	75
<b>Şekil 6.</b> Örgütsel Adalet Algısı - İç Girişimcilik Davranışı - Örgütsel Özdeşleşme İlişkisine Yönelik Yol Analizi .....	118
<b>Şekil 7.</b> Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları - Örgütsel Özdeşleşme İlişkisine Yönelik Yol Analizi.....	120
<b>Şekil 8.</b> Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları – İç Girişimcilik Davranışı İlişkisine Yönelik Yol Analizi.....	121
<b>Şekil 9.</b> Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları – İç Girişimcilik Davranışı İlişkisine Yönelik Yol Analizi.....	121

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1.</b> İç Girişimcilik Motivasyonları .....	30
<b>Tablo 2.</b> Türkiye'deki Konaklama İşletmelerinde Yatak ve Oda Başına Düşen Personel Sayısı .....	58
<b>Tablo 3.</b> Antalya'da Bulunan Beş Yıldızlı Otellerin Yatak ve Oda Kapasiteleri .....	59
<b>Tablo 4.</b> Örneklem Grubuna Dağıtılan Anketlere İlişkin Bilgiler.....	61
<b>Tablo 5.</b> Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	65
<b>Tablo 6.</b> Ölçek verilerinin Normallik Testine İlişkin Sonuçlar .....	67
<b>Tablo 7.</b> Ölçeklerin Güvenilirlik Testlerine İlişkin Sonuçlar .....	68
<b>Tablo 8.</b> Örgütsel Adalet Ölçeği DFA İlişkin Uyum İyiliği Sonuçları .....	72
<b>Tablo 9.</b> Örgütsel Özdeşleşme DFA İlişkin Uyum İyiliği Sonuçları .....	74
<b>Tablo 10.</b> İç Girişimcilik DFA İlişkin Uyum İyiliği Sonuçları .....	76
<b>Tablo 11.</b> Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	78
<b>Tablo 12.</b> Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması.....	80
<b>Tablo 13.</b> Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması	81
<b>Tablo 14.</b> Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	82
<b>Tablo 15.</b> Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Maaşlarına Göre Karşılaştırılması .....	83
<b>Tablo 16.</b> Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	85
<b>Tablo 17.</b> Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	86
<b>Tablo 18.</b> Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Otellerin Çalışma Şekline Göre Karşılaştırılması.....	87
<b>Tablo 19.</b> Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Otellerin Sahiplik Türüne Göre Karşılaştırılması.....	88
<b>Tablo 20.</b> Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Görevlerine Göre Karşılaştırılması .....	89
<b>Tablo 21.</b> Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Departmanlarına Göre Karşılaştırılması.....	90

<b>Tablo 22.</b> Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Sektörel Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması.....	91
<b>Tablo 23.</b> Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Oteldeki Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması.....	92
<b>Tablo 24.</b> Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşme Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	94
<b>Tablo 25.</b> Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmelerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması.....	95
<b>Tablo 26.</b> Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmelerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması .....	95
<b>Tablo 27.</b> Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmelerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	96
<b>Tablo 28.</b> Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmelerinin Maaşlarına Göre Karşılaştırılması .....	96
<b>Tablo 29.</b> Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmelerinin Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	97
<b>Tablo 30.</b> Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmelerinin Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılması .....	97
<b>Tablo 31.</b> Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmelerinin Otellerin Çalışma Şekline Göre Karşılaştırılması.....	98
<b>Tablo 32.</b> Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmelerinin Otellerin Sahiplik Türüne Göre Karşılaştırılması.....	98
<b>Tablo 33.</b> Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmelerinin Görevlerine Göre Karşılaştırılması .....	99
<b>Tablo 34.</b> Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmelerinin Departmanlarına Göre Karşılaştırılması.....	100
<b>Tablo 35.</b> Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmelerinin Sektörel Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması.....	100
<b>Tablo 36.</b> Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmelerinin Oteldeki Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması.....	101
<b>Tablo 37.</b> Katılımcıların İç Girişimcilik Davranışlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	102

<b>Tablo 38.</b> Katılımcıların İç Girişimcilik Davranışlarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması.....	104
<b>Tablo 39.</b> Katılımcıların İç Girişimcilik Davranışlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması.....	105
<b>Tablo 40.</b> Katılımcıların İç Girişimcilik Davranışlarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	106
<b>Tablo 41.</b> Katılımcıların İç Girişimcilik Davranışlarının Maaşlarına Göre Karşılaştırılması.....	107
<b>Tablo 42.</b> Katılımcıların İç Girişimcilik Davranışlarının Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	108
<b>Tablo 43.</b> Katılımcıların İç Girişimcilik Davranışlarının Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılması .....	109
<b>Tablo 44.</b> Katılımcıların İç Girişimcilik Davranışlarının Otellerin Çalışma Şekline Göre Karşılaştırılması.....	110
<b>Tablo 45.</b> Katılımcıların İç Girişimcilik Davranışlarının Otellerin Sahiplik Türüne Göre Karşılaştırılması.....	111
<b>Tablo 46.</b> Katılımcıların İç Girişimcilik Davranışlarının Görevlerine Göre Karşılaştırılması.....	112
<b>Tablo 47.</b> Katılımcıların İç Girişimcilik Davranışlarının Departmanlarına Göre Karşılaştırılması.....	113
<b>Tablo 48.</b> Katılımcıların İç Girişimcilik Davranışlarının Sektörel Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması.....	115
<b>Tablo 49.</b> Katılımcıların İç Girişimcilik Davranışlarının Oteldeki Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması.....	116

## ÖNSÖZ

Akademik hayatımın en önemli dönemeçlerinden olan bu süreçte yönlendirmeleriyle süreci kolaylaştıran değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Ali Çağlar GÜLLÜCE'ye minnet duygularımı iletirim. Yine süreç içerisinde önerileriyle çalışmama zenginlik kazandıran tez izleme komitesi üyelerim Dr. Öğr. Üyesi Nilgün SANALAN BİLİCİ ve Dr. Öğr. Üyesi Hakan EYGÜ'ye teşekkürlerimi sunarım. Bununla birlikte Savunma sürecinde önerileriyle daha nitelikli bir çalışma ortaya koyulmasını sağlayacak olan Doç. Dr. Cem KAHYA ve Dr. Öğr. Üyesi Muhammed İhsan ÇUBUKCU'ya da şükranlarımı sunarım.

Doktora öğrenimim sürecinde gerek entelektüel bilgi birikimi gerekse uzmanlık alanımla ilgili bilgi birikimimin artmasında destekleri olan Atatürk Üniversitesi Turizm Fakültesi akademisyenlerine desteklerinden ötürü teşekkür ederim.

Her daim bilgilerine başvurduğum ve süreçte yaşadığım sorunlarda çözüm önerileriyle destekte bulunan değerli meslektaşlarım; Doç. Dr. Hakan ÖZDEMİR, Dr. Öğr. Üyesi Vedat YILMAZ, Dr. Öğr. Üyesi Ersin ARIKAN'a "iyi ki varsınız" diyerek teşekkürlerimi iletmek isterim.

Bu sürecin görünmeyen kahramanları belki de her türlü stresimi benimle yaşayan canım eşim Ayşegül ve oğlum Yalım'dır. Zorlu sürecimi kolay kıldıkları için canım aileme sonsuz teşekkürlerimi sunar ve yaşanan zorlu günlerin gelecek güzel günlerin habercisi olduğunu hatırlatırım. Yaşamım boyunca büyük özverileriyle yanımda olan annem, babam ve kardeşime teşekkürlerimi sunarım.

*Oğluma...*

**Erzurum, 2019**

**Mehmet KAHYAOĞLU**

## GİRİŞ

Gün geçtikçe sertleşen rekabet ortamında özellikle otel işletmeleri gibi en önemli üretim faktörünün emek olduğu işletmelerde; çalışanların tutum ve davranışları işletmenin performansı üzerinde oldukça etkilidir. Bu nedenle örgütsel hedeflere ulaşma yolunda çalışanların doğru, iyi davranışlarını arttırılmaya, olumsuz davranışlarının ise giderilmeye çalışılması önemli adımlar olacaktır.

Çalışanların örgütlerindeki uygulamaların adilliğine ilişkin algıları olarak tanımlanabilen örgütsel adalet; örgüt kültürü, örgütsel değişim, liderlik davranışları gibi öncüllere sahipken; iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti, çalışan hırsızlığı gibi ardıllara da sahiptir (Beugre, 1998). İş ortamında adilliğin sağlanmasıyla meydana gelebilecek birçok olumlu sonuçla birlikte yine adil bir ortamın engelleyebileceği olumsuz çalışan davranışları sebebiyle; örgütsel adalet kavramı alan yazında sıklıkla karşılaşılan bir değişkendir ve yöneticiler tarafından özenle üzerinde durulması gereken bir konu olduğu düşünülmektedir. Gerek örgütsel adaletin algısının olumlu olması yönünde etkili olan faktörler gerekse örgütsel adalet algısı sonucunda ortaya çıkan örgütsel çıktılar araştırmalarda sıklıkla ele alınmıştır. Bu kapsamda çalışmanın izleyen kısımlarında örgütsel adalet kavramı kuramsal olarak ele alınmakla birlikte geçmiş çalışmaların çıkarımlarına örnekler de sunulmuştur.

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların kendilerinin örgütün bir üyesi olarak tanımlama dereceleri, örgütün değerleri yöntemleri gibi unsurlarıyla ne dercede birlik duygusu yaşadıklarını ifade eden bir kavram olmakla birlikte örgütsel davranış için anahtar bir kavramdır. Yapılan birçok çalışma örgütsel özdeşleşmenin önemini ortaya koymuştur. Örgütsel özdeşleşmesi yüksek olan çalışanların iş performansı, yapıcı öneriler geliştirme, iş arkadaşları ile yardımseverlik çerçevesinde kurulmuş bir ilişki gibi olumlu örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma olasılıklarının yüksek olduğu yine işlerinden daha memnun oldukları araştırmalarda irdelenmektedir (Ashforth ve Mael, 1989; Haslam, 2004; Riketta, 2005; Blader ve Tyler, 2009). Özetle çalışanların örgütlerine olan aidiyet derecesi olarak betimlenen örgütsel özdeşleşme kavramı, bu çalışmanın değişkenlerindedir. Örgütsel özdeşleşme konusunun kavramsal olarak tanımlanması ilişkili olduğu konular çalışma kapsamında ele alınmıştır.



Mevcut bir örgütteki girişimcilik faaliyetleri olarak tanımlanan iç girişimcilik (Pinchot, 1985) örgütlerin rekabet avantajı elde etme gibi örgütsel hedeflerine yardımcı olacak bir konudur. Bu kapsamda işletme bünyesinde risk alma, pro-aktiflik ve yenilikçilik gibi iç girişimcilik özelliklerine sahip olan çalışanların işletme verimliliğine önemli katkılarının olacağını söylemek mümkündür. Bu bağlamda bu çalışmada ele alınan bir diğer konu da iç girişimciliktir. Söz konusu değişken kavramsal olarak değerlendirildikten sonra araştırma modeli kapsamında diğer değişkenlerle olan ilişkileri tespit edilmiştir.

Sosyal bir varlık olarak tanımlanabilen örgütlerde başarı, iş görenlerin çalışma ortamındaki performansıyla doğru orantılıdır. Bu bağlamda çalışanların tutum ve davranışları örgütsel performansı artırmadaki etkisi sebebiyle üzerinde önemle durulması gereken konulardandır ve işletmeler ile yöneticilerin yansira örgütsel davranış alanında çalışmalar üreten akademisyenlerin oldukça ilgisini çeken konulardandır (Sökmen ve Bıyık, 2016). Risk alan, yenilikçi eğilimde ve pro-aktif olan çalışanların, parçası oldukları işletmenin birçok olumlu girdi sağlamasında etkili olacağı muhtemeldir. Bu nedenle söz konusu olumlu tutum ve davranışların artmasını sağlayabilecek yönetsel unsurların tespit edilmesi önem arz etmektedir. Bu doğrultuda örgüt üyelerinin örgütlerindeki uygulamaların adilliğine ilişkin algıları olarak tanımlanabilen örgütsel adalet ve örgüt üyelerinin örgütlerine olan aidiyet düzeyi olarak tanımlanabilen örgütsel özdeşleşme konularının risk alma, yenilikçilik ve pro-aktiflik unsurları ile var olan bir işletmedeki girişimcilik faaliyetlerinin ortaya çıkması olarak nitelendirilebilen iç girişimcilik davranışı arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi bu çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır. Özetle otel işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algısı, iç girişimcilik davranışı ve örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkilerin tespit edilmesini amaçlayan bu çalışmaya söz konusu değişkenlerin kuramsal olarak ele alınmasıyla başlanmıştır. Bu kapsamda örgütsel adalet, iç girişimcilik ve örgütsel özdeşleşme konularının tanımlanması, boyutları, dayandığı kuramsal temeller, ilişkili olduğu konular ve turizm işletmelerindeki uygulamalarına ilişkin başlıklar çalışmanın kavramsal çerçeve bölümünde elem alınmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında ise Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan iş görenlere uygulanan anket yardımı ile elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu kapsamda katılımcılara ve kullanılan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı bilgiler, katılımcıların bireysel veya işletmelerine

ilişkin özelliklerine göre örgütsel adalet algılarının, iç girişimcilik davranışlarının ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin ve söz konusu değişkenler arasındaki muhtemele ilişkilere yönelik oluşturulan hipotezlerin testlerine ilişkin analizlerin sonuçlarına bulgular kısmında yer verilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında yapılan değerlendirmeler ve geliştirilen öneriler ise sonuç bölümünde yer almıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET

Bu kısımda örgütsel adalet kavramına açıklık getirmek için adalet, örgütsel adalet kavramları Örgütsel adalet boyutları ve kuramsal temeller, örgütsel adalet sonuçları ve ilişkili olduğu konular ile turizm işletmelerinde örgütsel adalet başlıklarına yer verilmiştir.

#### 1.1. ADALET KAVRAMI

Adalet özlemi insanların en eski özelemlerinden; adaletin ne olduğu ise disiplinlerin en eski sorularından biridir. (Kuçuradi, 2001). Plato'nun ünlü eseri Devlet'te "her birine gerekeni, borçlu olanı vermek" şeklinde ifade ettiği adalet kavramı (Kuçuradi, 2001, s. 41), kökleri felsefeden başka, siyaset bilimi ve din gibi birçok disipline dayanan, birçok filozofun ve bilim insanının üzerinde önemle durduğu konulardan olmuştur. Zaman zaman hak, hakkaniyet, doğruluk ve adillik gibi kavramlarla da bir arada anılan adalet kavramı, farklı tarihsel dönemlerde ve farklı bilim dallarınca kendi düşünce yapılarına göre farklı anlamlar yüklenen bir kavram olmuştur (Cüce, Güney, & Tayfur, 2013, s. 4). Temel olarak bir güç kullanma tercihi olarak değerlendirilebilen adalet kavramı, bireylerin bir başkasının hakkını kontrol altında tutabilme erki olarak da tanımlanabilirken; bireylerin bireyler ve örgütlerle, örgütlerin de örgütlerle olan ilişkilerini düzenleyen ölçütleri bünyesinde barındıran toplumsal düzene yönelik bir yaşam değeridir (Halis & Akova, 2008). Adalet kavramının Türk Dil Kurumunda yer alan tanımlarına bakılırsa; "Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme, doğruluk, bu işi uygulayan, yerine getiren devlet kuruluşları "gibi tanımların yer bulduğu görülmektedir (Türk Dil Kurumu, 2006).

MÖ 1700'lü yıllardaki Hammurabi Kanunlarından, MÖ 5. Yüzyıl Grek aydınlanmasına hatta MS 18. Yüzyıl Avrupa aydınlanmasına kadar dünya tarihine damga vurmuş dönemlerde adalet kavramı, üzerinde durulan önemli konulardan olmuştur. Özgürlük ve eşitlik 19. ve 20. Yüzyıllarda ideal toplum düzeni arayışlarına

damgasını vurmuştur yalnız bu iki kavramın gereksinimlere yeteri kadar cevap vermediği düşüncesiyle yeni bir arayışa girilmiş ve bu ideal toplum düzenine erişme arayışları adalet kavramı etrafında yoğunlaşmıştır. Politik istikrar, toplumsal refah gibi elzem konularda adalet ve adalet ile ilgili unsurlar öne çıkmaktadır. Bu bağlamda birçok bilim insanı toplumsal örgütlenmede adaletin payının anlaşılması için çalışma yürütmüş, devamında siyaset, ekonomi, sosyoloji, teoloji, psikoloji gibi birçok disiplinden bilim insanı adalet kavramının gelişimine katkı sağlamıştır (Karaeminoğulları, 2006, s. 8). Bir başka tarihsel kaynak olan MÖ 1200-MÖ 200'lü yıllar arasında din adamları tarafından yazılan Eski Ahit'te yer alan "Tanrının İstenci Olarak Adalet" söylemi de adalet kavramının kökenine işaret eden bir diğer unsurdur. Bu bağlamda Eski Ahit'in tanrısının bir adalet tanrısı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu durum insanın adil bir yasa koyucu ve yargıç olan tanrıya boyun eğişine işaret eder (Kabadayı, 2013, s. 49 - 52). MS 533'te İstanbul'da dönemin imparatoru Justinianus "Institutiones" adında hazırladığı hukuk kuralları derlemesinde adalet kavramını "adalet herkese kendi hakkını vermek hususunda kati ve devamlı bir iradedir" şeklinde tanımlamaktadır (Akıllıoğlu, 2001, s. 49).

Kabadayı (2013), bir başka önemli disiplin olan felsefeden bazı düşünürlerin adalete ilişkin anlayışları ile ilgili şu çıkarımlarda bulunmuştur; Platon felsefesinde adalet, "hak idesinden pay alma" ile özdeşleşmekte ve "hak, herkese borçlu olunanı vermektir" diye vurgulanmaktadır. Aristoteles'le birlikte "eşitlik olarak adalet", Stoa ve Roma hukukunda "insan doğasının ilkelerinin yansıması olarak adalet", Augustinus'la birlikte "sevgi toplumunun huzur ve düzeni olarak adalet", Thomas Aquinas "ilahi dünya düzeninin parçası ve yansıması olarak adalet", Pufendorf, Grotius, Boden, Wolff ve Spinoza'da "salt aklın ifadesi olarak adalet", Locke ve Montesquieu ile birlikte "anayasanın temel ilkesi olarak adalet", Rousseau ve Kant'ta "genel iradenin ifadesi olarak adalet" anlayışları adaletin kavramsallaşmasına hakim olurken; Hobbes'a göre adalet, insanların yaptıkları anlaşma yasalarına uymaları; Aydınlanma çağı filozoflarına göre ise; hukuka ve hukuk kurallarına uygun olandır. Marx ve Engels ile birlikte "sınıf ideolojisi olarak adalet" anlayışları ile karşılaşılr.

İnsanlık tarihi boyunca, doğru ile yanlış arasındaki çizgilerden birisi olan adalet kavramı gerek toplumsal gerek bireysel güç kullanımına ilişkin yansımalarla anlam kazanmakta ve hak kavramı ile anılmaktadır. Bu bağlamda güç kaynaklarını kontrol

eden kimselerin adalete ilişkin ilk çağrışımları ister örgütlü olsun ister olmasın, hak sahiplerinin hakkını gözetmeleri olmuştur (Halis & Akova, 2008, s. 457). Bu doğrultuda adalet kavramına kuramsal olarak yaklaşan Rawls (1971), adaletin hakkaniyet olarak anlaşılması gerektiğini “A Theory of Justice” isimli ünlü eserinde vurgulamıştır. Bir etik anlayış olarak değerlendirilebilecek söz konusu hakkaniyet olarak adalet kuramı, adaletli bir toplum yaratan özelliklerin özünü kavrayan genel ilkeler ileri sürmektedir. Bu kurama göre hakkaniyete uygunluk, adil bir toplum yaratılması için gerekli olan ölçüttür. Toplumun tüm üyelerinin kişisel hak ve özgürlüklerini koruyan kurumların var olması ve kaynak dağılımının en uygun şekilde yapıldığı toplumlar adil toplumlar olarak tanımlanabilir (Hökelekli, 2011).

Sosyal bilimler üzerine yoğunlaşmış birçok disiplin adaletin, bir şeylerin yerli yerine konulması, hakkın hak edene verilmesi, karar ve davranışlarda eşitliğin göz önüne alınması, ön yargı menfaat gibi etkenlerden uzak doğru ve dürüst iş yapılması olarak tanımlanabileceği düşüncesi üzerine ortak bir paydada buluşmuştur (Aslan & Özkoç, 2015, s. 146). Bu kısımda; farklı disiplinler ve düşünceler perspektifinden adalet kavramına açıklık getirilmeye çalışılmıştır. İzleyen kısımda ise bu kavramın iş ortamına yansımaları olarak adlandırılabilen örgütsel adalet kavramı ele alınacaktır.

## 1.2. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

*Örgütsel adalet* örgütlerde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfi dağılımının nasıl yapılacağı, bu tür kararlara nasıl varıldığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl aktarıldığının, iş görenlerce, algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (İçerli, 2009, s. 43). İş görenler işletmedeki çeşitli aşama ve işleyişlerin, kendilerine karşı tutum ve davranışların adil olup olmadığı üzerine sürekli yargılama yapar ve içerisinde bulunduğu bu süreç sonucunda işletme yönetimine karşı bir tutuma sahip olur (Greenberg, 1990).

Örgütsel adalet, sosyal bilim teorisyenleri tarafından Adams’ın “Eşitlik Teorisi” ve Crosby’nin “Görelî Yoksulluk Teorisi” ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu teorilerin örgütsel adalet algısını açıklamada yetersiz kaldığı düşüncesinden hareketle yeni boyutlar ortaya çıkmıştır. Örgütsel adaletin sonuçların dağıtımını, dağıtım kararının verilmesi, dağıtım sırasında kullanılan yöntemler ve kişiler arası ilişkiler şeklinde ifade

edilen unsurlara dayandığı bu konu üzerine çalışan teorisyenler tarafından belirtilmektedir.

Toplumsal yaşamın devamlılığını sağlayan, sosyo-ekonomik bir yapı olarak örgütlerde adalet kavramının incelenmesi 1960'lı yıllara kadar uzanmaktadır. Örgütlerde adalet olgusunu ele alan çalışmalar büyük ölçüde II. Dünya Savaşı sonrası "Sosyal Adalet" başlığı altında yapılan bilimsel değerlendirmelerden özellikle de Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" adı altında yaptığı çalışmalardan büyük ölçüde etkilendiği görülmektedir (Aslan & Özkoç, 2015). Adams'ın (1965) ileri sürdüğü Eşitlik teorisi, sosyal mübadele kuramına dayanmakta ve örgütsel adalet kavramını genişletmektedir (Chen, vd., 2015). Scholl, Cooper, ve Mckenna (1987), Örgütsel adaleti, çalışanların iş yerlerindeki kendilerine yönelik adaletli davranışlarla ilgili farkındalık derecesi olarak tanımlamıştır. Greenberg (1990), örgütsel adaletin, çalışanların iş yerindeki davranışların adilliğine yönelik algılamaları olduğunu savunmaktadır. ve bu davranışın, çalışma ortamının çalışanlara adil olup olmadığını açıklamaya hizmet ettiği şeklinde belirtmektedir.

Adalet kavramının işletmeler nezdinde incelenmesi; iş görenlere güven altına alınmış bir gelecek sağlamak, iş görenlere ekonomik özgürlüğün olduğu bir ortam sağlamak, kazanımların işletme içinde eşit olarak dağıtımının sağlanması, öz güvenli, özgür düşünebilen ve yaratıcı çalışanlar ortaya çıkarmak amaçlarıyla gerçekleştirilmektedir. Sosyal adalet kavramını benimsemiş amirler, adil karar almaya yönelik uygulamalar gerçekleştiren ve iş yerindeki adil ortamın kurumsal bir değer kazanmasını sağlayan bireylerdir (Aslan & Özkoç, 2015).

Çalışanlar işletmelerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırarak; kuralların herkese eşit uygulanması, eşit işe eşit ücret ödenmesi, izinlerde eşit haklara sahip olunması ve bazı sosyal imkanlardan diğerleri gibi eşit yararlanabilme beklentisi içerisindedir. Ancak örgütsel adaletin temel noktası, yalnızca çıktılar ve bu çıktıların dağıtımını değil, işletmedeki kurallar ve kuralların uygulanış biçimi ile birlikte kişilerarası etkileşimi de içermektedir (Halis & Akova, 2008).

İşletmeler özelinde ve toplumsal ortamlar genelinde adalet kavramı, büyük küçük tüm sosyal sistemlerin sürekliliğine, refahına ve bu sistemlerin parçası olan bireylerin gereksinimlerini karşılayabilme seviyesiyle ilgilidir. Adalet verilen önem,

üyeleri vasıtasıyla amaçlarını gerçekleştirmeye çalışarak, ayakta kalma mücadelesi yürüten örgütler için belirginleşmektedir. Karar basamaklarının her aşamasında sınırlı kaynaklar ve çok fazla sayıda talep edenin yanı sıra alınan kararların sonunda kazanan ve kaybedenler mevcuttur. Bu bağlamda iş görenler için; bilinçli veya bilinçsiz üyesi oldukları organizasyonlardaki insan ilişkileri, kararlar, kaynak dağılımı, örgütsel faaliyetlerin gerçekleşmesi esnasındaki kurallar ve metotlar adalet yaklaşımı ile ele alınmaktadır. Bununla birlikte bireylerin aile, okul, iş yeri, ülke gibi içerisinde buldukları tüm ortamlardaki adil iklim arayışı, adalet kavramının örgütsel davranış açısından incelenmeye değer olduğunu göstermekte ve alan yazında sıklıkla araştırmalara konu olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Karaeminoğulları, 2006).

Koys ve Cotiis iş görenlerin örgütlerindeki uygulamaların tarafsız ve sübjektif yargılardan uzak adil biçimde yerine gelmesine yönelik algılarının örgütsel adaletle açıklandığını belirtmektedir. Bu kapsamda örgütsel adaleti çalışanların kazanımların dağılımındaki adillik ile ilişkin algıları ile birlikte, iş arkadaşları ast ve üstleriyle birlikte sosyo- ekonomik anlamda adil bir iş ortamının oluşması etkileşimin üst düzeyde olduğuna dair algıları olarak tanımlamak mümkündür (Taşkiran, 2010).

Örgütsel adaletle ilişkin tanımlamaların algı kavramına vurgu yaptığını görmek mümkündür. Bireyin esasta kendisine ne derecede adil davranıldığından ziyade bu tavrı ne derecede adil algıladığının önemli olması bunun sebebidir (Gürbüz, 2007).

Sheppard ve çalışma arkadaşları (1992), dürüstlük ve dengeyi, örgütsel karar, prosedür ve faaliyetlerde adaletin sağlanabilmesi için önemli olan iki önemli unsur olarak belirtmektedir. İş yerinde alınan kararların önceki kararlarla içtihat edildiğinde bir uyum içerisinde olması denge unsurunu açıklarken, kararların ne derece adil olduğuna ilişkin algı ise dürüstlük unsurunu açıklamaktadır (Aslan & Özkoç, 2015).

İlk kez Greenberg tarafından adlandırılarak yazına kazandırılan örgütsel adalet kavramı, örgütsel davranış alanının önemli ve farklı yönlerden ele alınması gereken kolektif bir araştırma alanı olarak görülmektedir (Greenberg, 1990).

Moorman'ın (1991) örgütsel adaletin spesifik olarak iş görenlerin adil tutum ve davranışlara maruz kalıp kalmadıklarını ne şekilde algıladıkları ve bu saptamaların diğer değişkenleri nasıl etkilediği konusuna odaklandığını belirtmektedir. Bununla birlikte

Ployhart ve Ryan'a göre (1997), "Örgütsel adalet işle ilgili konularda insanların adaleti nasıl algıladıkları ve ne şekilde tepki verdiklerini ifade eder." (Karaeminoğulları, 2006, s. 10).

Örgütsel adalette esas olan algıdır; başka bir anlatımla adalet ve eşitli öznedir ve kişilerin algılamasına dayanır, herhangi biri birey için adaletsiz olarak değerlendirilebilen bir durum başka bir birey için gayet uygun olabilir. Genel olarak insanlardaki ben merkezci ön yargı, kendilerini kayıran ya da dağıtımları ya da süreçleri adaletli olarak algılar (Robbins & Judge, 2013).

Örgütsel adalet konusu üzerinde çalışma yapılması, üç nedenden ötürü önemli olarak değerlendirilebilir (Beugre, 1998);

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

Bu sonuçların her biri, çalışanların tutum ve davranışlarının örgütlerine kazanım sağlayacak biçimde oluşması açısından örgütsel adaletin önem arz ettiği görüşünü güçlendirmektedir. Örgüt içerisinde adaleti sağlayan politikalar, doğrudan ya da dolaylı yollarla, çatışmaların azaltılmasına yardım eder, çalışanlar arasındaki bağları güçlendirir. Rutin faaliyetlerin sürdüğü dönemlerden ziyade hassas dönemlerden geçerken; kriz, ekonomik kısıntı, toplu pazarlık, kadro değişiklikleri, personel çıkarma söz konusu olduğunda veya küçülme, yeniden organizasyon ve benzeri örgüt geliştirme çalışmaları esnasında örgütsel adaletin işlevi belirginleşir (Karaeminoğulları, 2006, s. 10). Din, aile, devlet, eğitim gibi belirli fonksiyonel ve yapısal özellikleri olan kurumlar, toplumların yüzyıllardır, sosyal ilişkilerini disiplinize etmesine aracılık etmektedir. Bu gibi kurumların devamlılığının sağlanabilmesi sadece yapısal bütünlüğünün korunmasıyla mümkün olmayacaktır. Etik, güven, adalet gibi toplumsal refah ve psikolojik iyileşmenin anahtarı olan değerler, bu kurumların varlığını devam ettirdiği



sürece, elzem değerler olarak kalacaktır. Söz konusu değerlerin göz önüne alınmaması, güç odaklı, çıkarıcı ve adaletten yoksun mekanizmalar için ünlü sosyolog Ivan ILLICH (2013) tarafından kullanılan “küresel yozlaşma” betimlemesinin söz konusu kurumlara sirayet etmesine neden olacaktır (Aslan & Özkoç, 2015). Çalışmanın bu kısmında örgütsel adalet kavramı tanımlanmaya çalışılmıştır. İzleyen kısımda konuya açıklık getirmek amacıyla alan yazında örgütsel adalet türleri veya boyutları gibi tanımlamalarla karşılık bulan dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti kavramları ve bu kavramların dayandığı kuramsal temellere yer verilmiştir.

### **1.3. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI VE KURAMSAL TEMELLER**

Örgütsel adalet, sosyal bilim teorisyenleri tarafından Adams’ın “Eşitlik Teorisi” ve Crosby’nin “Görelî Yoksunluk Teorisi” ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu teorilerin örgütsel adalet algısını açıklamada yetersiz kaldığı düşüncesinden hareketle yeni boyutlar ortaya çıkmıştır. Örgütsel adaletin; sonuçların dağıtımı, dağıtım kararının verilmesi, dağıtım sırasında kullanılan yöntemler ve kişiler arası ilişkiler şeklinde ifade edilen unsurlara dayandığı, bu konu üzerine çalışan teorisyenler tarafından belirtilmektedir. Bu üç bileşen örgütsel adaletin boyutlarını ortaya çıkararak (Çetinkaya & Çimenci, 2014) dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olarak literatürde yer bulmuştur.

Örgütsel adalet boyutları ile ilgili literatür incelendiğinde yukarıda belirtilen dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti şeklindeki üçlü sınıflandırma üzerine yoğunlaşan çalışmalar sıklıkla göze çarpmaktadır (Taşkıran, 2010). Her ne kadar söz konusu üçlü sınıflandırma daha yaygın kullanılmışsa da farklı sınıflandırmalar da mevcuttur. Colquitt, (2001) dağıtım, prosedür, kişilerarası (interpersonel) ve bilgisel (informational) olmak üzere dördü bir sınıflandırma yaparken; Beugre (1998), yine dördü bir sınıflandırma yaparak; dağıtım, prosedür, etkileşim ve sistemik (bütünsel) adalet olarak ele almıştır. Görüldüğü gibi daha önce yapılan çalışmalarda örgütsel adalet türlerine ilişkin fikir birliğine varılamamıştır. Bu çalışmada araştırmalarda yaygın olarak kullanılmış olan üçlü sınıflandırma ele alınacaktır. Ayrıca Colquitt, Greenberg, ve Zapata-Phelan (2005), örgütsel adalet kuramlarının gelişimini genel olarak dört dönemde ele almış olup her dönemi bir dalga olarak değerlendirmişlerdir. 1950’den 1970’lere kadar olan süreci kapsayan ve kaynakların dağıtımındaki adaletle odaklanan

çalışmaları, dağıtım adaleti dalgası, 1970'lerin ortası ile 1990'lara kadar uzanan dönemde, ödül dağıtımındaki süreçlere odaklanan çalışmalarını prosedür adaleti dalgası, 1990'lı yıllarda başlayıp 2000'li yıllarda devam eden, adaletin kişilerarası yönünü ele alan çalışmalar da etkileşim adaleti dalgası içinde değerlendirilmiştir. Aynı zamanda, örgütsel adaletin farklı boyutlarını içeren, diğer kuramsal çalışmalarını ve uygulamalı araştırmaları kapsayan 2000'li yılların başlarını, bütünleştirici dalga içinde değerlendirmişlerdir. Söz konusu örgütsel adalet türlerine, kuramsal temellere getirilen bu tarihsel sınıflandırma dikkate alınarak açıklık getirilecektir. Bu bağlamda izleyen kısımda dağıtım adaleti boyutu ve bu boyutun dayandığı kuramlar üzerinde durulacaktır.

### **1.3.1. Dağıtım Adaleti**

Belki de en eski dağıtım adaleti teorisi Aristo'ya atfedilebilir. Nikomakhos'a Etik eserinde, filozof, dağıtımın "Bir şeylerin orantılı olması" veya "oranlar eşitliği" içermesi gerektiğini ileri sürmektedir (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007). Lakin araştırmacılar, 1950'li yıllardan 1970'li yılların ortalarına kadar dağıtım adaleti kavramına yoğun ilgi göstermiştir. Bu dönemde yapılan çalışmalar, kaynakların dağıtımındaki adalete odaklanmış olup dağıtım adaletine temel oluşturmuştur.

Dağıtım adaleti, çalışanların dağıtım süreci sonunda sahip oldukları kazanımlar ile kendilerinin hak ettiklerine inandıkları kazanımlar arasında yaptıkları kıyaslamaya ilişkin algıdır (Keleş, 2014). Dağıtım adaleti çalışanların yaptıkları işe karşılık nasıl tazmin edildiklerine dair inanışları olarak ifade edilebilir. Başka bir deyişle çalışanların yönetimin kaynakların dağıtımdaki adillğine yönelik algılamalarıdır (Gabler & Hill, 2015, s. 249). Dağıtım adaleti, ödül, terfi ve başarılı bir proje sonrası pozitif geri bildirim gibi çıktılarının performans ve hakkaniyete dayalı olarak eşit bir şekilde dağıtılmasıyla oluşur (Adams, 1965, s. 269; Gabler ve Hill, 2015, s. 249). Özetle dağıtım adaleti; ücret, ödül ve terfi gibi kazanımların dağıtımına ilişkin çalışan algıları olarak tanımlanabilir (Çetin, Basım, & Karataş, 2011, s. 74).

Dağıtım adaletinde bireylerin kaynaklardan adil olarak faydalandığını düşünmelerini sağlamak esas noktadır (Halis & Akova, 2008). Deutsch (1985) dağıtım adaletini eşitlik, adalet ve ihtiyaç olarak üç kurala bağlamaktadır. Dağıtım yapan bireylerin ortaya koyduğu hedefler dağıtımın nasıl yapılacağına işaret eder ve dağıtım

yapan bireyin hedefi üretkenlikse uyulması gereken kural adalet olmalıdır. Uyum sağlamaya yönelik bir hedef de ise kural eşitlik olurken; örgütün daha az şansa sahip üyelerini memnun etmeye yönelik bir hedef de ise ihtiyaçlar kuralı dikkate alınmalıdır (Beugre, 2002). Eşitlik, adalet ve ihtiyaç kurallarından yola çıkarak Martin ve Harder (1988) performans, rütbe, kıdem, işle ilgili ihtiyaçlar, gurup içi eşit paylaşım, bireysel ihtiyaçlar ve bireysel eşit paylaşım kurallarının dağıtım için göz önünde alınması gerektiğini önermiştir (Chen, 1995; Halis ve Akova, 2008). Terfilere yönelik adillik, iş almalarda objektiflik, ödül ve ceza sistemlerinde şeffaflık, diğer örgütlerdeki meslektaşlarına kıyasla mesleki yükselmeye avantaj sahibi olma, ücretlendirme politikalarının somut ve ölçülebilir ölçütlerde olması gibi konularda çalışanlarda oluşacak pozitif inançlar dağıtım adaletinin oluşmasını sağlayacaktır (Halis & Akova, 2008).

Dağıtım adaletinin dayandığı temel teorilerden ilki göreceli yoksunluk teorisidir. Bireylerin yaptıkları kıyaslamalar sonucunda algıladıkları adaletsizlikleri açıklayan göreceli yoksunluk teorisinde Crosby ve Folger öne çıkan teorisyenlerdir (Serinkan & Erdiş, 2014). Astların, üstlerle kendilerini kıyaslamasıyla ilgili olan göreceli yoksunluk teorisine göre yapılan bu farklı sınıflar arası karşılaştırma bireyde yoksunluk hissine neden olmaktadır (Serinkan ve Erdiş, 2014; Yürür, 2005; Yürür, 2008). Göreceli yoksunluk eşitsizliğe uğrayan bir bireyin yaşadığı bir durumdur. Bireyin bu hisse kapılmasına, kendisine yönelik bir tutum, hoşnutsuzluk hissi veya algılanan bir adaletsizlik neden olur (Beugre, 1998, s. 15). Martin (1984) teori için; Çıktıların objektif dağıtımını, Karşılaştırmalı bir referans kaynağının seçimi ve Yoksunluk hissi olarak üç önemli unsurdan söz etmektedir (Beugre, 1998, s. 15).

Homans, bireylerin örgüt için sundukları ve bu girdileri sonucunda elde ettikleri çıktıları karşılaştırdıkları durumlarda girdi ve çıktılar arasında uygun bir orantı olmaması sonucunda kızgınlık ve yoksunluk hissine kapılacağını belirtmektedir (Karaeminoğulları, 2006, s. 13) Crosby (1976), ise bireylerin ancak daha iyi sonuçlara sahip olduğu takdirde yoksunluk ve kızgınlık hissinden kurtulacağını belirtmektedir (Beugre C. D., 1998, s. 16).

Dağıtım adaletinin açıklayan bir diğer önemli teori ise sosyal değişim kuramıdır. Bireyler ve örgütler arası etkileşimlerden doğan çeşitli sonuçlar için ortak bir açıklayıcı

hesap sağlayan Sosyal Değişim Teorisi, geniş bir teoridir (Lioukas & Reuer, 2015, s. 1826). Bireylerin saygı görme, onur, arkadaşlık ve dikkate alınma gibi ödöl beklentileri ile sosyal ilişkiler kurduğu varsayımına dayanan teori, sosyal ilişkilerin bir tür kaynak değişimi olarak ifade edildiği en eski teorilere kadar dayanmaktadır (Bedük & Ertürk, 2015, s. 5). Söz konusu teori, iş görenler ile örgütler arasında var olan ancak açık bir şekilde ifade edilemeyen, göz ardı edilmesi durumunda ise ciddi negatif ardılları doğan karşılıklı yükümlükler olarak tanımlanabilir. Sosyal değişim teorisine göre örgütler, iş görenlerin mutlu olması için bazı yatırımlarda buldukları ve bu yatırımların iş görenlerce doğru algılanmasını sağladıkları takdirde sosyal değişimin varlığında söz edilebilir (Turunç & Çelik, 2010, s. 185).

Çıktıların dağıtımı ile ilgilenen ve yine dağıtım adaletinin dayandığı temel teorilerden olarak düşünölen bir teori ise eşitlik teorisidir. En az iki kişiyi içeren değişim ilişkisindeki çıktıların dağıtımı ile ilgilenen eşitlik teorisi (Beugre C. D., 1998, s. 1), iş ortamı ve toplumsal alandaki adalet algısının önemine yönelik yararlı bir fikir sunmaktadır. (Ryan, 2016, s. 1588). Çıktıların iş görenlerin katkılarına göre dağıtılmasıyla ilgilenen dağıtım adaletini açıklayan eşitlik teorisi, örgütsel adaletin temelini oluşturan teorilerdendir. (Halis & Akova, 2008, s. 465). Teori 20. Yüzyılın en etkili teorilerinden olan ihtiyaçlar kuramı, beklenti kuramı, çift faktör kuramı ve yol-hedef kuramı gibi kuramlarla birlikte insan motivasyonunu anlamaya yönelik önemli katkılar sunmaktadır (Ryan, 2016, s. 1588). Bu teori bir bireyin girdi ve çıktılarını başka bir bireyle kıyaslarken ortaya koyduğu reaksiyon üzerine odaklanmıştır (Adams, 1965). Özetle gerek toplumsal alanda gerek çalışma ortamında bireylerin emek, özveri gibi ortaya koyduğu unsurlar ile bunların sonucu elde ettiği, başka bir ifade ile kendisine sunulanları bir başka kişinin ortaya koyduğu efor ve elde ettiği sonucu kıyaslamasından doğan etkiler üzerine odaklanmaktadır. Adams (1965), Homans, (1961)'ın dağıtım adaletine dayanan eşitlik teorisini aşağıdaki şekilde formüle dökmüştür.

$$\frac{I(\text{individual})}{\text{Out}(\text{individual})} > \frac{I(\text{other})}{\text{Out}(\text{other})} \text{ veya } \frac{O(a)}{I(a)} < \frac{O(b)}{I(b)}$$

I = Input (Girdi)

Out = Output (çıktı)

Individual = Birey

Other = Diğer birey

Formülde girdi efor, eğitim yetenek, yaş gibi bireyin ilişkiye taşıdıklarını temsil ederken; çıktı, ikili ilişki sonucu elde ettiklerini temsil etmektedir. Çalışma ortamında bu çıktılar ücret, terfi ve ödül gibi çıktılar olarak tanımlanabilir. Bireylerin ücret, terfi gibi kazanımların adilliğini değerlendirmesinde yukarıdaki cebirsel metodu kullanan Adams (1965), eşitsizliği değerlendirmede bireylerin kendi kazanım/katkı oranının benzer kişinin kazanım/katkı oranı ile kıyasladığını ve bu kıyaslama sonucu olumsuz eşitsizlik, olumlu eşitsizlik ve eşitlik olmak üzere üç farklı durumun ortaya çıktığını belirtmektedir (Serinkan & Erdiş, 2014, s. 129). Söz konusu eşitlik teorisi bireyin herhangi bir dengesizlik hissi yaşadığında, eşitliği sağlamak için çaba sarf edeceğini varsayar (Halis & Akova, 2008) böylelikle bireyin motivasyonu bu doğrultuda etkilenecektir.

Adams'ın ortaya attığı eşitlik kuramının popülerlik kazanmasıyla birlikte kurama ilişkin alan yazında çalışmalar artmıştır. Pritchard (1969) tarafından Adams'ın kuramı, kıyaslama yapılırken; hangi bireylerin seçileceği, ne kadar bireyin seçileceği ve bu seçimlerde ele alınacak kıstasların belirlenmesi gibi konularda yetersiz kaldığı düşüncesiyle eleştirilmiştir; Walster, Bercheid ve Walster (1973) ise farklı bir eşitlik kuramı öne sürerek; adaletsizliğin iki türü olduğunu belirtmiştir. Birisi bir bireyin veya diğerinin katkı ve kazanımlarında meydana gelen gerçek eşitliktir. Diğerisi ise adaletin yeniden tesis edilmesi için bozulan gerçekleri kapsayan psikolojik eşitliktir (Keleş, 2014, s. 18).

### 1.3.2. Prosedür Adaleti

Eşitlik teorisi ve dağıtım adaleti modelleri zaman içerisinde her ne kadar örgütsel adaleti belirlemek için kullanılan yöntemler olsa da bu kavramlar çalışanların çalışma ortamında algıladıkları adaletsizliğe yönelik nasıl tepki gösterdiklerini tümüyle tespit edememektedir. Bu doğrultuda ödül dağıtımını etkileyen yönetsel faktörlerle

ilgili çalışmalar kademeli olarak artış göstermiş ve prosedür adaleti kavramı doğmuştur. Böylelikle örgütsel adalet çalışmaları odak noktasını dağıtım adaletinden prosedür adaletine yöneltmiştir. Prosedür adaleti kavramı, orijini hukuk ve politika alanlarından gelen ve dağıtım adaleti kavramını genişleten bir kavramdır (Chen, ve diğerleri, 2015).

Bireyler için önemli olan da yalnız elde edilen kazanımlar yani taraf veya şahit oldukları dağıtımların sonuçları değildir. Kimin, neyi, ne ölçüde alacağı kadar bunlara nasıl karar verildiği de çalışanların adalet algılarını etkilemektedir. Yani bireyler sonuçların beraberinde, bu sonuçlara ulaşma sürecini de adalet perspektifinden irdelemektedirler. Nihai dağıtımdan ziyade, bu dağıtımın ne şekilde gerçekleştirileceği sorununu konu alan prosedür adaletinin de işletmeler açısından önemli sonuçları mevcuttur ve bu boyut, örgütsel adalet kapsamında dağıtım adaletinin yetersiz kaldığı noktaları açıklar niteliktedir (Karaeminoğulları, 2006).

Thibaut ve Walker (1975), özellikle anlaşmazlıkların çözümünde sistematik şekilde prosedürel adalet çalışmalarını yürüten ilk sosyologlardır (Chen, ve diğerleri, 2015, s. 2). Söz konusu araştırmacılar tarafından yürütülen çalışmada prosedürel adalet, mahkeme muzakere esnasında sürecin kontrolünde yer almak ve düşünceleri ifade etmek için bir fırsat olarak tanımlanmıştır. Mahkeme sürecinde taraflara kendini ifade etme ve süreçte yer alma hakkı verilmesinin sonucun olumlu veya olumsuz olmasından daha önemli olduğu vurgulanmıştır. Özetle adı geçen araştırmacılar tarafından ortaya atılan prosedürel adalet teorisine göre yasal bir süreç esnasında tarafların algıladığı adaletin, gerçek çıktılar kadar önemli olduğu söylenebilir. Bu yaklaşımın akabinde Folger ve Greenberg (1985), örgütsel adaleti ödüllerin dağıtımında algılanan adalet olarak tanımlanan dağıtım adaleti ve örgüt tarafından uygulanan karar alma sürecinde algılanan adalet olarak tanımlanan prosedürel adalet olmak üzere iki boyutta kategorize etmiştir.

Leventhal, (1980) Prosedür adaletinin iki önemli faktörünün süreç kontrol ve açıklamalar olduğunu belirtmekle birlikte bu faktörleri şu şekilde ifade etmektedir; *süreç kontrolü*, çalışanların, üstlerine beklenen faydalarla ilgili kendini ifade edebilme fırsatının verilmesi ile ilgili iken; açıklamalar yönetimin örgütsel çıktıların dağıtımını ile ilgili nedenleri açıklaması olarak ifade edilebilir. Yine Leventhal, (1980) çalışanlarda adalet algısını yüksek tutabilmenin yönetimini, çalışanların sonuçlar üzerinde kısmen de

olsa kontrollerinin olduğunu hissetmeleri ve yönetimin sonuçların nedenleri ile ilgili tatminkâr açıklamalarla çalışanı bilgilendirmesine bağlamakta ve yöneticilerin tutarlı olması, ön yargılı olmaması, doğru bilgilerle karar vermesi, görüşlere açık olması gerekliliğini vurgulamaktadır (Robbins & Judge, 2013).

İlgili alan yazın, örgüt içinde prosedür adaleti algulamalarını doğrudan etkileyecek aşağıda açıklanan altı temel kural bulunduğunu belirtmektedir. (Özdevecioğlu, 2003, s. 79; Aslan ve Özkoç, 2015, s. 148-149; Atalay, 2015, s. 44; Colquitt, 2001, s. 388):

1. *Tutarlılık kuralı*: dağıtım kararları ile ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.
2. *Ön yargılı olmamak kuralı*: dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına ön yargılı olmamak kuralıdır.
3. *Doğruluk kuralı*: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.
4. *Düzeltebilme kuralı*: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.
5. *Temsilcilik kuralı*: çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili kuraldır.
6. *Etik kural*: özellikle dağıtım ve işleme ilgili alınacak kararların çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.

Prosedür Kontrolü Kuramı, prosedür adaletinin dayandığı temellerdendir. Thibaut ve Walker (1978, s.566), hukuk süreci içinde anlaşmazlıkların çözülmesi için prosedür adaleti teorisini öne sürmüş olup; dağıtım kararlarının verilmesinde anlaşmazlık taraflarına ve üçüncü şahıslara kararların nasıl verildiğini gösteren süreç kontrolünün sağlanmasıyla birlikte, hukuk alanında anlaşmazlıkların çözülebileceği üzerinde durmuşlardır. Buna göre, süreç kontrolü olduğu sürece, hangi doğrultuda olursa olsun, alınan kararların adil algılanacağı öne sürülmektedir (Greenberg, 1987a, s.14). Thibaut ve Walker (1978)'in prosedür kontrolüne verdiği önem, örgütlerde dağıtım konusunda elde ettiklerinden ziyade, dağıtımın nasıl yapıldığını içeren prosedürlere odaklanması açısından örgütsel adalet konusunda farklı bir bakış açısı getirmiş ve prosedür adaleti boyutunu keşfedilmesini sağlamıştır.

Adams gibi ödüllerin dağıtımı üzerine odaklanan adalet yargı modeli, Adams'ın eşitlik teorisinin adalet kavramını tek boyutlu incelemesi, çıktılarının son dağıtımı ile ilgilenmesi ve sosyal ortamlarda adaletin önemine yeterince yer vermemesi gibi üç temel sorunu olduğunu vurgulamaktadır (Leventhal, 1976; Leventhal, 1980).

Temel konusu çalışanların kendi hedeflerine ulaşmak için gerekli olan prosedürleri tercih etme yöneliminde olmaları olan dağıtım tercihi kuramı prosedür adaletinin dayandığı diğer bir teorik temeldir. (Beugre C. D., 1998). Greenberg, (1987) dağıtım tercihi teorisini; çalışanlara dağıtım kararını veren kişileri seçme hakkının tanınması, tutarlı hareket etmek, prosedürleri doğru bilgilere dayandırmak, karar verme mekanizmasının hangi yapıda olduğunu tanımlamak, önyargılı olmamak, itirazların değerlendirmeye alınması, prosedürlerin değişimine yönelik fırsatların tanınması, etik kurallara bağlı olmak şeklindeki süreçlere dayandırmaktadır.

Bilişsel atıf teorisi, çalışanların “adil kazanım standartları” tanımlaması ve örgütsel adalete yönelik algılamalarının bu standartlara atıfta bulunarak geliştirdiği görüşüne dayanmaktadır (Kılıçaslan, 2010) ve bu çıkarımlarla birlikte prosedür adaletinin temel teorilerinden olduğu söylenebilir.

Örgütsel adalet algısının nasıl meydana geldiği üzerine odaklanan bir diğer teori de kestirme adaleti teorisidir. Teori, Lind (1992) tarafından geliştirilmiş ve bireylerin adalete ilişkin değerlendirmeleri ile ilgili bilginin yanı sıra bu değerlendirmelerin sonuçlara ilişkin değerlendirmelere göre neden daha önemli olduğunu açıklamaktadır.

İnsanların süreçler üzerinde kontrol sahibi olma isteği, kendileriyle ilgili olan sonuçlara önem vermeleri sebebine dayanmaktadır ve bu söylem alan yazında kişisel çıkar modeli olarak yer bulmuştur. Grup değeri modeli ise örgüt üyelerinin adalet algılarından yola çıkarak üyelerin birbirleri ve yöneticileri ile olan bağlarının kalitesine ilişkin algılarını anlatmakla birlikte bireylerin söz konusu grup içinde olmaktan gurur duymasını örgütüne yönelik adalet algılamalarının bir kıyaslaması olarak ortaya çıktığını savunmaktadır (Altıntaş, 2006). Çalışanların üyesi olduğu gruplarla uzun vadeli ilişkiler kurmaya önem vermesi ve bu vesileyle çalışanların grup dayanışmasına daha fazla önem vermesinin ortaya çıkması söz konusudur. Böylelikle grup değeri modeline göre çalışanların gruba üye olma, kimlik ve kendilik değeri hislerinin artacağı ön görülmektedir (Poyraz, Kara , & Çetin, 2009).



### 1.3.3. Etkileşim Adaleti

Bies ve Moag (1986), dağıtım adaleti ve prosedür adaletinin, prosedürler esnasında çalışanlar tarafından algılanan kişiler arası etkileşimi dikkate almadığı için; örgütsel adaleti yeteri kadar açıklamadığı savını ortaya atmış böylece etkileşim adaleti kavramını ortaya atmışlardır. Bu noktadan sonra etkileşim adaleti kavramı, çalışanların örgütlerdeki davranışlarda ve kişilerarası iletişimdeki adilliği, nasıl algıladıklarını inceleyen çalışmalarda kullanılmıştır (Chen, vd., 2015, s. 3).

Örgütsel adaletin bileşenlerini özetlemek gerekirse Cropanzano ve çalışma arkadaşlarının (2007, s. 36) söz konusu bileşenlere yönelik oluşturmuş olduğu aşağıdaki çizelge faydalı olacaktır

- Dağıtım Adaleti: Sonuçların uygunluğu.
  - Hak: Çalışanların katkılarına bağlı olarak ödüllendirilmesi.
  - Eşitlik: Her çalışana kabaca aynı hakların sağlanması.
  - İhtiyaç: Kişinin bireysel gereksinimlerine göre bir fayda sağlamak.
- Prosedür Adaleti: Paylaştırma süreçlerinin uygunluğu.
  - Tutarlılık: Tüm çalışanlara aynı muamelelerin uygulanması
  - Önyargıların olmaması: Hiçbir kişi veya grup için ayrımcılık yapılmaması
  - Doğruluk: Kararların doğru bilgilere dayanması.
  - Tüm ilgililerin temsili: İlgili paydaşlar birlikte karara varır.
  - Düzeltme: Hataları düzeltmek için itiraz süreci veya başka mekanizmaların varlığı
  - Etik: Mesleki davranış normları ihlal edilmemeli
- Etkileşimsel Adalet: Yetkili makamların davranışlarının uygunluğu
  - Kişilerarası Adalet: Bir çalışana haysiyet, nezaket ve saygı ile davranma
  - Bilgilendirme Adalet: Çalışanlarla ilgili bilgilerin paylaşılması
  - Etkileşim adaleti konusunda dört kural belirlenmiştir. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir
    - Saygı (kaba olmaktan ziyade kibar olma),
    - Kurallara uygunluk (uygun olmayan sorular sormaktan ve önyargılı yorumlarda bulunmaktan sakınma),
    - Dürüstlük (aldatmaktan ziyade dürüst olma),

- Doğruluk (kararlar hakkında açık ve uygun açıklamalarda bulunma).

#### 1.4. ÖRGÜTSEL ADALET SONUÇLARI VE İLİŞKİLİ OLDUĞU KONULAR

Çalışanların örgütsel adalet algıları ortaya çıkardığı birçok örgütsel ve bireysel ardıl sebebiyle örgütsel davranış alanında üzerinde önemle durulan bir konu olmuştur. Bu nedendir ki son zamanlarda örgütsel adaletle ilgili yapılan çalışmaların çoğunluğu konunun öncüllerinden ziyade ardılları üzerine olmuştur (Mayer, Nishii, Schneider, & Goldstein, 2007). Örgütsel adaletin, iş görenlerin kişisel doyumu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği uzun süredir sosyal bilimcilerce kabul edilmektedir (Aslan & Özkoç, 2015). Bireyler genellikle adaletle ilgili konuları, örgütsel çıktılarının adaletsiz bir şekilde idare edilmesi, iş görenlerin adaletsiz bir şekilde değerlendirilmeleri gibi yöneticileri ile çatışmalarına yol açan kaynaklar olarak tanımlar ve eşitsilik algısına sahip olmaları durumunda örgütsel verimliliğin düşmesine neden olabilecek davranışlarda bulunabilirler (Halis & Akova, 2008). İş görenlerin yönetimin adil olduğuna dair olan algıları iş doyumu, ekstra rol davranışı, özdeşleşme gibi birçok olumlu örgütsel çıktıyı sağlarken; güvensizlik, çatışma gibi olumsuz çıktılarının ortaya çıkmasını önleyecektir (Çetin, Basım, & Karataş, 2011).

İşletmelerdeki durumların çalışanlar tarafından adil olarak algılanması durumunda olumlu tutum ve davranışların artacağı; adaletsizliğe ilişkin algıların artması durumunda ise çalışan hırsızlığı olarak da tanımlanan negatif davranışların meydana geleceği alan yazında yer bulmaktadır (İçerli, Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler, 2009). Örgütsel yönetimin bir parçası olarak çalışanlar prosedür adaleti algıladıkları ve örgütte işlerini devam ettirmek istedikleri sürece daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceklerdir (Organ & Moorman, 1993).

Kurumsal yapıların sürekliliği ve sosyal ilişkilerin sağlam zeminlere oturmasında rolü büyük olan Örgütsel adalet kavramı, son yıllarda örgütsel davranış disiplininde birçok kavram ile ilişkilendirilerek irdelenmeye devam etmektedir. İşletmeler sadece biçimsel ilişkilerin yürütüldüğü veya yalnızca üretim yapıp kazanç elde ederek süreklilik sağlayan mekanizmalar değil, insan ilişkilerinin de çeşitli norm ve değerler üzerinden yürütüldüğü sosyal mekanizmalardır. Örgütsel adalet algısı yüksek bireylerin, güvenlik, ait olma gibi temel ihtiyaçların karşılanma düzeyinin de oldukça

yüksek olacağı, bu kavram üzerine yapılan çalışmalar ile tespit edilmektedir. Örneğin toplumda, adalet olgusunu temel olarak oluşturulmuş bir hukuksal yapı, işletmelerde adaletin somut bir biçimde göz önüne alınmasını ve üstlerin adil kararlar almasında itici bir güç olmasını sağlar. Bu bağlamda her organizasyon, adalet kavramını, temel çalışma ilkelerini misyon ve değerlerini ortaya koyarken mutlaka göz önünde tutmalıdır. Aksi halde, kişisel çıkar ve güç ilişkilerinin egemen olduğu bir kurumsal iklimin ortaya çıkma riski ile karşı karşıya kalınır. Hiçbir iş gören çıkarlarını savunmadığı ve hakkını elde edemediği bir işletmede uzun süre kalmak istemeyecektir (Aslan & Özkoç, 2015).

Mueller ve Wynn, (2000), otuz yılı aşkın bir süredir, adalet ile ilgili yazında yer alan kuramsal ve görgül birçok çalışmanın odağının, bireyin algılanan adaletsizliğe verdiği bilişsel ve davranışsal yanıtlar olduğunu, bu çalışmaların pek çok yönden farklılaşmakla birlikte ortak noktalarını “insanların adaletle kayıtsız olmadıklarını” belirtmektedir. İlk olarak, kendilerinin veya gruplarının katkı ve kazanımları hakkındaki algılarını değiştirebilirler. İkinci aşamada, kendi fiili katkılarını (örneğin, işe yönelik çabalarını azaltırlar) ve kazanımlarını (örneğin, ücret artışı alırlar) değiştirebilirler. Son olarak ise, örgütlerinden ayrılarak adaletsizlikten kaçabilirler (Babaoğlu & Ertürk, 2013). Altıntaş (2006), çalışmasında, kendini aşma ve kendini geliştirme gibi bireysel değerlerin, örgütsel adalet ve sonuçları ile ilişkili olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanlar, kendini aşma ve geliştirme yönünde daha etkin ve etkili davranışlar sergileyecektir. Yukarıda da bahsedildiği üzere çalışanlarda oluşabilecek adaletsizlik algısı birçok negatif ardılı doğuracağı gibi işletmelerine yönelik sahip oldukları adillik algısı ise örgütün performansını artırıcı birçok faktörü beraberinde getireceğini söylemek mümkündür. Çalışmanın izleyen kısmında turizm işletmelerinde örgütsel adalet çalışmalarına ilişkin konu yer almaktadır.

## **1.5. TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ADALET**

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri ve faaliyet gösterdikleri pazardaki paylarını artırabilmeleri için üzerinde durması gereken önemli fonksiyonlardan birisi, insan kaynaklarıdır. Turunç (2011), örgütsel başarı ve verimliliğin en önemli dinamiklerinden olan insan kaynakları unsurunun beklenti ve ihtiyaçlarının değişen koşullara göre farklılaştığını ve nitelikli insan kaynağının örgütlerde tutulmasının insan kaynakları yöneticilerinin önemli problemlerinden birisi

olduğunu belirtmektedir. Adalet kavramının kapsamı gereği özellikle insan kaynağının temel bir girdi oluşturduğu turizm sektöründeki işletmeler gibi örgütler için ele alınması önem arz etmektedir. (Halis & Akova, 2008). Emek yoğun bir sektör olarak tabir edilen turizm sektöründe otel işletmeleri, diğer sektör işletmelerine oranla insan kaynaklarına daha fazla odaklanmalıdır nitekim bu tarz işletmelerde üretim yoğunlukla insan faktörüne dayanmaktadır.

Bireylerin sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması hizmet işletmelerinin önem verdiği bir konudur. Bu işletmelerde adaletli bir ortamın sağlanması iş görenlerin sosyo-psikolojik ihtiyaçlarını karşılayacak böylelikle hizmet üretiminde etkili olabilecek birçok olumlu ardıl yaratacaktır. Hizmet sektörü işletmelerinden turizm işletmelerinin uzun vadede ayakta kalabilmeleri için iş görenlerin örgütsel adalet algısını yükseltmeleri önem arz etmektedir (Pelit & Bozdoğan, 2014, s. 43). Turizm işletmeleri açısından oldukça önemli olan örgütsel adalet kavramını konu edinmiş birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Bu kapsamda çalışmanın bu kısmında alan yazında turizm işletmeleri üzerine örgütsel adalet konusunu ele almış çalışmaların çıkarımlarına yer verilmiştir.

Alper (2007), Antalya'daki beş yıldızlı otellerin iş görenlerinin örgütsel bağlılıklarının bir belirleyicisi olarak örgütsel adaleti ele aldığı çalışmasında, 513 iş gören üzerine uyguladığı anket sonucunda; örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında pozitif ilişkiler tespit etmiştir. Bununla birlikte çalışmada katılımcıların örgütsel adalet algılarının düşük olduğu; örgütlerine bağlılık seviyelerinin de bununla birlikte düştüğü vurgulanmaktadır.

Cin (2010), iş görenlere uygulanan 360 derece performans değerlendirme yönteminin, örgütsel adalet algısının oluşmasında ne derece etkin olduğunu ortaya koymayı amaçladığı çalışmasında, bir konaklama işletmesinin 102 çalışanına uyguladığı anket sonucu, prosedür ve dağıtım adaleti algılarının etkileşim adaleti algısına nazaran daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Çöp (2008), Türkiye ve Polonya otellerinde çalışan 455 kişiden elde ettiği verilere göre; örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkiler tespit etmiştir.

Pelit ve Bozdoğan (2014), Antalya Kemer'de gerçekleştirdikleri alan araştırmasında; örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif yönlü orta düzeyde bir

ilişki olduğunu belirtmektedir. Özetle örgütsel adalet algısı yüksek çalışanların tükenmişlik düzeyleri daha düşük olmaktadır.

Marmaris ve Bodrum'da yer alan otellerde görev yapan 339 alt ve orta kademe yöneticiden oluşan katılımcılara uyguladığı anket aracılığıyla örgütsel adaletin aracılık etkisiyle liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini güçlendirdiğini tespit edilmiş (Dalgın & Taslak, 2016).

Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisini incelemek üzere Malezya'da yapılan bir çalışmada 308 otel çalışanından verileri elde edilmiş ve dağıtım adaletinin işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğuyla birlikte prosedür adaletinin işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Hemdi & Nasurdin, 2007).

Chang ve Hsiao (2008) hizmet telafisi algılanan adalet ve risk ile müşteri değeri üzerine yaptığı çalışmada 424 otel müşterisinden verileri elde etmiş ve söz konusu değişkenler arasında ilişkiler tespit etmiştir.

Fulford (2008), örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla Las Vegas'daki büyük bir kumarhane oteli çalışanları üzerine yaptığı çalışmada: 52 katılımcıdan elde ettiği bulgulara göre, örgütsel adalet algısının iş tatminini ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Keleş (2014), örgütsel adaletin duygusal emek üzerine etkisini tespit etmek amacıyla Antalya'daki 5 yıldızlı otellerde çalışan 1280 katılımcıdan elde ettiği bulgulara göre; örgütsel adaletin alt boyutları dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin duygusal emeğin alt boyutları yüzeysel, derin ve doğal davranışların üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğunu tespit etmiştir.

Lee, Murrmann, Murrmann, ve Kim (2010), örgütsel adaletin lider üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık rolünü tespit etmeye yönelik 250 otel çalışanı üzerine gerçekleştirdiği çalışmada, prosedür ve dağıtım adaletinin lider üye etkileşiminin işten ayrılma niyetine etkisinde aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Akgündüz ve Güzel (2014) örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi ve bu etkide örgütsel güvenin aracılık rolünü tespit etmek amacıyla İstanbul'daki beş yıldızlı

otellerde çalışan 276 katılımcıdan bulgular elde etmiştir. Bu bulgular ışığında dağıtım ve prosedür adaletinin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ve prosedür adaletinin örgütsel bağlılığa etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü olduğunu belirtmektedir.

Güzel ve Ayazlar (2014), Didim'deki dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 218 katılımcıya uyguladığı anket aracılığıyla örgütsel adaletin sinizm ve işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini tespit etmişti. Özetle örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanın sinizm ve işten ayrılma niyetinin daha düşük olacağını vurgulamaktadır.

Güllüce, Bozkurt, ve Meriç (2017), Van'daki otellerde görev yapan 82 yönetici üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada; örgütsel adalet algısı ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve iç girişimciliği açıklayan en önemli örgütsel adalet boyutunun işlemsel adalet olduğunu belirtmiştir.

Güllüce ve Kahyaoğlu (2016) tarafından örgütsel adalet algısının örgütsel özdeşleşme ile ilişkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çalışmada, Van ve Bitlis'te faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan 246 kişiye uygulanan ankette elde edilen verilere değinilmiştir. Analizler sonucunda örgütsel adalet ve alt boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

Kemer ve Aslan (2017), otel işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgüt sağlığı üzerine etkisi ve bu etkideki örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü tespit etmek amacıyla Nevşehir'deki üç, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 488 katılımcıya anket uygulamıştır. Bu çalışmada örgütsel adaletin örgüt sağlığını ve örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediği ve örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adaletin örgüt sağlığına olan etkisinde kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıda turizm sektörü ve oteller üzerine örgütsel adalet konusunu ele almış birçok ulusal ve uluslararası çalışmanın çıkarımlarına değinilmiştir. Söz konusu çalışmalar incelendiğinde; örgütsel adalet kavramının örgütsel özdeşleşme ve iç girişimcilik kavramlarıyla ilişkilendirildiği çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu motivasyon bu çalışmanın doğmasına öncülük etmiş bir motivasyondur. Çalışmanın izleyen kısmında çalışmanın bir diğer değişkeni olan iç girişimcilik konusu kavramsal olarak ele alınmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İÇ GİRİŞİMCİLİK

En basit tanımıyla mevcut bir organizasyon içerisinde gerçekleşen girişimcilik faaliyetleri olarak tanımlanan iç girişimciliğin kavramsal değerlendirilmesi bu başlık altında ele alınacaktır. Konuya kavramsal olarak açıklık getirilebilmek için öncelikle girişimcilik kavramı genel olarak ele alınacak izleyen kısımda ise iç girişimcilik kavramı, boyutları, ilişkili olduğu konular ve turizm işletmelerinde iç girişimcilik uygulamalarına yer verilmiştir. Bu bağlamda ele alınacak ilk başlık girişimcilik kavramıdır.

#### 2.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

Hayatta kalma ve ihtiyaçların karşılanması mücadeleleri sebebiyle Girişimcilik tarihi, insanlığın varoluşuyla başlamasıyla birlikte; göçebe hayattan yerleşik hayata geçişten sonraki ortaya çıkan takas yöntemi ilk girişimcilik faaliyetlerine örnek olarak gösterilebilir. Lakin bilimsel anlamada girişimcilik kavramının ele alınması 17. Yüzyılda iktisatçılarca başlamıştır (Böyükaslan, 2017).

Girişimci ve girişimcilik konularıyla ilgili pek çok geniş tanım ve tipoloji mevcuttur (Sanjaghi, Farrahi, Nadali, & Doroodi, 2014). İş yaşamıyla birlikte anılmaya başlaması 1700'lü yıllara ve Fransa'ya dayanan "girişimci" kelimesinin kökeni Latince kavramak, yüzmek anlamına gelen "Entre" sözcüğünden gelmektedir. Önceleri tiyatrolarda destekleyicileri tanımlamak için kullanılan daha sonraki dönemlerde girişmek, başlamak anlamlarına gelen "entregrende" ve girişimci, üstlenici gibi anlamlara gelen "entrepreneur" sözcükleri ile ifade edilmeye başlanmıştır (Luchsinger ve Bagby, 1987; Çelik, 2018). Sözcüğün temelinin Fransız Ekonomist Cantillon tarafından kullanılan "entreprendre" terimi ile ilişkilendirildiği de bilinmekte (Uçar, 2011, s. 25) ve kavramın günümüze en yakın tanımlamasının yine Cantillon tarafından 1775'te kaleme alınan ticaretin doğası üzerine denemelerde yer aldığı araştırmacılarca vurgulanmaktadır (Çelik, 2018). 1800'lerde Jean Baptiste Say tarafından politik ekonomi çalışmalarında risk peşinde koşarak iş kuran kişi olarak tanımlanan girişimciler maceraperestlikle özdeşleştirilmiştir (Çelik, 2018).

Girişimciliğin kavramsallaştırılmasına önemli katkılar sunan Schumpeter (1934), girişimcileri, yeni veya geliştirilmiş bir ürünün piyasaya sürülmesi, yeni bir üretim yönteminin uygulanması, yeni bir pazarın açılması, yeni bir tedarik kaynağı ve işletme yönetim süreçlerinin yeniden yapılandırılması gibi değişim fırsatlarından yararlanan mucitler olarak tanımlamakta ve mevcut ekonomik düzenin değişiminde ve kapitalist toplumların gelişiminde girişimcilerin rolü olduğunu belirtmektedir.

Girişimcilik kavramıyla ilgili alan yazın incelendiğinde; girişimcilerin, belirsizlikle ilişkili riski üstelenen, finansal sermaye sunan, yenilikçi olan, kara verici, sınai lider olan, yönetici, ekonomik kaynakları organize ve koordine eden, işletme sahibi olan, üretim faktörlerinin iş vereni, sözleşme yapan yüklenici, satın alınabilecek şirketler konusunda uzmanlaşmış yatırımcı kişiler olarak tanımlandığı görülmektedir (Hebbert ve Link, 2009; Güney, 2015).

Daha önce var olmayan bir şeyin ortaya çıkarılması gibi yaratıcı bir eylem olarak tanımlanabilen (Johnson, 2001) girişimcilik kavramı etimolojik olarak incelendiğinde; ‘entre’ girmek, ‘prendre’ almak, üstlenme sözcüklerinden oluşmakta, özetle bir şey yapmak olarak tanımlanabilmektedir (Aracıoğlu, Demirhan, Tatarlar, & Zalluhoğlu, Tüm Boyutlarıyla Girişimcilik, 2016, s. 11). İlaveten girişimcilik, bir ürün ortaya çıkarmak için kazanma veya kaybetme riskini göze alarak, sahip olunan sermayeyi yatırıma dönüştürme ya da bir örgütü organize edip, yönetme ve riskleri göze alma faaliyetleri olarak da tanımlanabilir (Basım, Meydan, & şeşen, 2009). Bu faaliyetleri üstelenen kimse ise girişimci olarak tanımlanmaktadır. Girişimcilikle ilgili tanımlar; girişimciliğin, fırsatı görmek ve tanımlamak, fikir geliştirmek, gerekli kaynakları tespit ve temin edilmesi, fikrin uygulamaya konulması ve riski üzerine almak basamaklarından oluşan bir süreç olduğunu da öne çıkarmaktadır (Korkmaz, 2000; Güney, 2015).

Girişimcilerin dünyayı daha yaşanılası bir yer yapmak, yaşam kalitesini yükseltmek, önemli bir hatayı düzeltmek, iyi olan bir şeylerin yok olmasını önlemek gibi anlam yaratan hedeflere odaklanması girişimciliğin başlangıcında önemli yararlar saylayacaktır (Kawasaki, 2004). Girişimcilerin yeni mal ve hizmet üretmek veya bilinen mal ve hizmetlerin nitelik ve kalitelerini yükseltmek, yeni üretim yöntemleri geliştirme ve uygulayabilme yeteneği, endüstride yeni organizasyonlar kurmak, yeni pazarlara



ulaşmak hammaddelerin vb. maddelerin sağlanabileceği yeni kaynaklar bulmak gibi fonksiyonları yerine getirmesi çağdaş bir girişimciliğin gereği olarak belirtilmektedir (Titiz, 1994; Şimşek ve Çelik, 2016; Çelik, 2018).

Girişimcilerin kalkıştıkları işlerin üstesinden gelebilmesi için; anlam yaratmak, mantra belirlemek, işe girişmek, iş modelini tespit etmek, kilometre taşları, varsayımlar ve görevler belirlemek gibi faktörlerin önemle üzerinde durması gerekir (Kawasaki, 2004). Mantraları çalışanların işlerinde ne yaptıklarını gösterecek bir rehber olarak tanımlarken; sloganları müşteriler için ürün ya da hizmetleri nasıl kullanacaklarını gösteren bir rehber olarak betimleyen Kawasaki (2004), her bağımsız girişimcinin doğru mantralarla yola çıkmasının verimli çalışmalar doğuracağını vurgulamaktadır.

Girişimcilik, başarı ihtiyacı, kontrol odağı, yaratıcılık, risk alma, yenilik özerklik ve öz güven gibi psikolojik faktörler ile aile desteği, cinsiyet, eğitim, iş tecrübesi, yaş, rol model ve kişisel değerler gibi demografik faktörlerden de etkilenmektedir (Kaygın, 2017).

Girişimcileri başarı arzusu yüksek, rutin işlerden hoşlanmayan ve yeni fikirler ortaya koymayı tercih eden kişiler olarak tanımlamak mümkündür (Çelik, 2018). Bununla birlikte Mc Clelland, başarı arzusu yüksek kişilerin; yetenekleri zorlayan işlerde daha hızlı çalışmaları, daha hızlı öğrenmeleri, para, unvan gibi dışsal motivasyon faktörlerine itibar etmeme ve bir iş konusunda yakınlarından ziyade konunun uzmanlarıyla çalışma isteme özelliklerinden bahsetmektedir (Titiz, 1994; Çelik,2018).

Toffler (1992), girişimciliği tarihsel gelişimini üç dalga ile açıklamaya çalışmış bu bağlamda toprağın en önemli değer olduğu tarım toplumu dönemini birinci dalga; toprağa verilen önemin fabrikalara kaymaya başladığı sanayi toplumu diye tabir edilen dönemi ikinci dalga ve 1950'lerden bugüne teknolojik gelişim ve akabinde bilgisayar devrimi ile birlikte ön önemli kaynağın bilgi olduğu dönemi ise üçüncü dalga olarak tanımlamaktadır (Çelik, 2018).

Girişimcilerin özellikleri incelendiğinde; iş fırsatlarının fark edip değerlendirebilme, kaynakları fayda sağlayacak şekilde bir araya getirebilme ve başarı sağlayacak uygun hareketi sağlayabilme özellikleri öne çıkmaktadır. Bununla birlikte risk alan, iş kurmaya hevesli, güven duyulan, kararlı, yaratıcı, değişimi bir fırsat olarak değerlendirebilen, belirsizliğe dayanabilen, pro-aktif olmayla birlikte başarı ihtiyacında

olan ve detaylara önem veren mükemmeliyetçi kişiler olduğuna yönelik de alan yazın da görüş birliği vardır (Chell, Haworth, ve Brearley, 1991; Lambing ve Kuehl, 2000; Güney, 2015).

Tarihsel süreçte girişimcilerin özelliklerine ilişkin çalışmalar incelendiğinde öne çıkan özellikler (Kuratko ve Hodgetts, 1995; Kuvan, 2007; Güney, 2015); risk alma (Mill, 1848; Brockhaus, 1980), formal otoritenin başlangıcı olma (Weber, 1917; Hartman, 1959), Yenilik ve öncü olma (Schumpeter, 1934), .sorumluluğa duyulan istek (Sutton, 1954), başarı güdüsü (McClelland, 1961; Hornadey ve Aboud, 1971; Liles, 1974), Hırslı olma, bağımsızlık arzusu, sorumluluk, öz güven (Davids, 1973), insan ilişkileri, iletişim becerisi, teknik bilgi (Pickle, 1964), tanınma, babacanlık, liderlik (Litzinger, 1965), doğru algılama, güç motivasyonu, gerginliğin performansı azalttığı gerçeğini tespit etme (Schrage, 1965), risk ölçme (Palmer, 1971), güç ihtiyacı (Winter, 1973), içsel güç odağı (Borland, 1974), kişisel değerlere önem (Gasse, 1977), güdü/öz güven, amaca yönelme, orta düzeyde risk alma, kontrol odağı, yaratıcılık, yenilikçilik (Timmons, 1978; Welsh-White, 1981), enerjiklik, hırs, olumlu terslikler (Sexton, 1980), büyümeye yönelme, zanaatkarlığa yönelme, kontrol kaynağı, öz güven ve yenilikçilik şeklindedir.

Girişimciler, yazılı/sözlü iletişim, çevreyi izleme, teknoloji, organizasyon kabiliyeti gibi teknik becerilerle birlikte, planlama, muhaebe, yönetim, kontrol, karar verme, pazarlama gibi yönetim becerileri ve risk alma, sabır, öz kontrol, disiplin, yenilikçilik, vizyon sahibi olabilme değişime açıklık, değişimi yönetebilme yeteneği gibi kişisel becerilere de sahip olmalıdır (Güney, 2015; Hisrich, Peter, ve Shepherd, 2016).

## 2.2. İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

İşletmelerin rekabette avantaj elde etme, esneklik ve yenilik istekleri, en basit tanımıyla var olan bir işletmedeki girişimcilik faaliyetleri olarak değerlendirilen iç girişimcilik kavramının son yıllarda önem kazanmasına neden olmuştur (Güney, 2015). Girişimcilikle ilgili tanımların ortak özelliği incelendiğinde; girişimcilerin başkalarının fark edemediği fırsatları yenilikçi bir yaklaşımla risk alarak iş fikrine dönüştürebilme özelliği öne çıkmaktadır (Titiz, 1994; Akat, Budak, ve Budak, 1997; Çelik, 2018). Bu bağlamda iç girişimcilik davranışı yüksek olan çalışanları, var olan bir işletme

içerisinde diğer çalışanların fark edemediği fırsatları fark eden ve yenilikçi bakış açısıyla risk alarak işletme lehine bir sonuç doğuracak şekilde davranışlarda bulunan çalışanlar olduğunu söylemek mümkündür.

Mevcut organizasyonlar içinde gerçekleşen girişimci davranışlar olarak tanımlanabilen iç girişimcilik kavramına yönelik çalışmalar her ne kadar 1990'lardan beri ivme kazanmış gibi görünse de iç girişimcilik kavramı, 30 yıldan daha uzun bir süredir evrim geçirmektedir (Wakkee, Elfring, & Monaghan, 2010). İlk olarak Pinchot (1985) tarafından intrapreneurship [Intra (Corporate) + (Entre)preneurship] olarak kavramsallaştırılan iç girişimcilik kavramı (Güney, 2015), çoğu yazar tarafından ürün, süreç ve yönetsel yenilik şeklinde, yenilikçi fikir veya etkinlik üretmek, geliştirmek ve uygulamak amacıyla örgütsel yaptırımlar ve kaynak bağımlılığı kapsamında kavramlaştırılmıştır (Burgelman 1984; Kanter 1985, Damanpour 1991; Stopford and Baden-Fuller 1994). Bu açıklama, yine Schumpeter 'in (1934) "İç Girişimcilik, iş rutinin sıradan seyrinde genellikle yapılmayan şeylerin yapılmasından oluştuğu" açıklamalarıyla uyumludur (Wakkee, Elfring, & Monaghan, 2010). Mevcut örgütler üzerine gerçekleştirilen girişimcilik çalışmaları incelendiğinde kurumsal girişimcilik ve iç girişimcilik kavramları arasında bir kargaşanın olduğu görülmektedir. Bu nedenle kurumsal girişimciliği iç girişimcilik davranışın örgütsel düzeyde tasarlanıp hayata geçirilmesi olarak tanımlarken; iç girişimciliği, fırsatların algılanması, fikir üretilmesi, yeni ürün yaratılması ve yeni iş kollarının geliştirilmesine yönelik, çalışanların gönüllü davranışları olarak tanımlanmak daha doğru olacaktır (Valsania, Moriano, & Molero, 2016).

İş görenlerin işletmelerinde çalışmaya devam ederken girişimci faaliyetlerde bulunması örgüt içi girişimciliğin gerçekleşmesi anlamına gelir. İç girişimciler, var olan örgütler içinde yeni fikirleri hayata geçiren bireylerdir. Örgüt içindeki girişimcilik ve yenilik faaliyetlerin toplamıdır ve genel olarak örgüt içindeki üyelerin girişimci davranmaya yöneltilmesi iç girişimcilik olarak tanımlanabilir (Aracıoğlu vd, 2016).

Girişimsel bir güdüyle, yeni ve yaratıcı olguların yüksek olduğu bir ortam yaratma yükümlülüğü sürecinde aktif olan iç girişimcileri yalnızca yeni bir ürün veya hizmet ortaya çıkarmayla sınırlamak doğru olmayacaktır. İç girişimciler, değer yaratan birçok ürünün yaratılması için risk alan; ekip kurucusu ve oyuncusu olan, yaygın bilinenin

ötesinde normal zeka düzeyinde ama sıra dışı yönelimleri olan hırslı iş görenlerdir (Doğaner, 2006; Onay, 2015; Onay,2017).

İç girişimcilerin mevcut bir örgüt içinde yenilik çabalarını devam ettirmesi ve girişimcilerin kendileri için yenilik çabası içinde olması, girişimcilik ile iç girişimcilik arasındaki temel farkın faaliyetin gerçekleştiği yer ile ilgili olduğunu göstermektedir (Carrier, 1996; Güney, 2015). Gruth ve Ginsberg, (1990)'e göre, İç girişimcilik kavramı, hem var olan organizasyonlar içinde yeni girişimlerin oluşturulması hem de mevcut organizasyonların inovasyon ve stratejik yenilenme yoluyla dönüştürülmesi anlamına gelir, dahili veya harici olarak yönlendirilebilir.

Pinchot (1985), iç girişimciyi, işe yönelik bir fikrin uygulanmasına yönelik sorumluluğun var olan bir örgüt içinde üzerine alan kişi olarak tanımlanmakta (Güney, 2015), iç girişimcilik ise örgütün üyelerinin kapasitelerini geliştirerek oluşturulan yeni girişimlerle örgüt başarısını arttırma olarak da tanımlanmaktadır (Miller ve Friesen, 1982; Kuratko ve Montagno, 1989; Güney, 2015). Hedeflere ulaşmak için gerekenleri göze alan iç girişimciler işlerini mümkün olduğunca hızlı yapan ve harekete yönelik kişiler olmalarıyla birlikte öngörüü ve hareketi bir araya getirerek özetle hem düşünerek hem de işi yaparak çalışan kimselerdir (Kuratko & Hodgetts, 1995).

Birçok motivasyon iç girişimcilik davranışında etkilidir ve Carrier bu motivasyonları; kişilik, dışsal ve ödül temelli, geçmiş deneyimler ve gelecekteki kariyere dayalı ve örgütsel motivasyonlar olmak üzere dört kategoride toplamıştır (Carrier, 1996; Arıkan, 2004; Onay, 2015; Güney, 2015; Onay, 2017). Söz konusu katagoriler kapsamındaki motivasyonlara Tablo 1'de yer verilmiştir

**Tablo 1.** İç Girişimcilik Motivasyonları

<b>1. Kişiliğe İlişkin Motivasyon</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Mücadele ve başarıya istekli bir kişilik,</li> <li>b. Öğreticilik açısından zengin bir iş,</li> <li>c. Kişinin kendisi için çalışmayı istemesi,</li> <li>d. Kaderi kontrol etme ihtiyacı,</li> <li>e. İşleri “daha iyi” yapmanın yollarını keşfetmeye duyulan ilgi.</li> </ol>	<b>2. Dışsal ve Ödül – Temelli Motivasyon</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Terfi,</li> <li>b. Primler,</li> <li>c. Yüksek bir ücret,</li> <li>d. Gelir artış ihtimali.</li> </ol>
<b>3. Geçmiş Deneyim ve Gelecekteki Mesleki Kariyere İlişkin Motivasyon</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Kişinin kendisi için çalışmayı istemesi,</li> <li>b. Bir girişimci olarak geçmiş deneyim,</li> <li>c. Bir iç girişimci olarak geçmiş deneyim.</li> </ol>	<b>4. Örgütsel Motivasyon Araçları</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. İç girişimciliği iyi karşılayan bir yönetim tarzı,</li> <li>b. Aidiyet hissi,</li> <li>c. Girişimci ile paylaşılan vizyon,</li> <li>d. Karşılıklı güven.</li> </ol>

**Kaynak:** (Carrier, 1996; Arıkan, 2004; Onay, 2015; Güney, 2015; Onay, 2017).

. Tablo 1 incelendiğinde; dışsal ve ödül temelli motivasyonlarda terfi, ücret gibi örgütsel adalet algısının oluşmasında etkili unsurlarla birlikte; örgütsel motivasyonlarda örgütsel özdeşleşme olarak da ele alınan aidiyet hissini görmek mümkündür. Bu kapsamda bu çalışmaya konu olan örgütsel adalet ve özdeşleşme konularının iç girişimciliğin oluşmasındaki etkisi de anlaşılmaktadır.

Pinchot iç girişimcilik davranışı yüksek bir çalışanın sahip olduğu özellikleri aşağıdaki şekilde belirtmektedir (Başar, Tosunoğlu, ve Demirci, 2001; Onay, 2015; Onay, 2017)

- Örgüt kaynaklarının kullanımında serbestlik isteği, amaca yönelik bireysel motivasyon ve takdir görme isteği
- İş planlarını ön gördüğü zaman sınırlarına göre yapar
- Girişimcilik özelliğinin açığa çıkabilmesi için beklenen örgütsel destek
- Sisteme duyulan kuşkuyla birlikte sistemin zorluklarıyla baş edebilmeye yönelik öz güven
- Hem örgütün diğer üyelerini hem de müşterileri temel dayanak olarak görme

- Orta düzeyde risk alma eğilimi bunula birlikte işine son verilmesini düşük bir bireysel risk olarak görme
- Pazar araştırma ve değerlendirmesine yönelik öz değerlendirme
- Gücünü özgürlükten alan ve statü simgelerine olan mesafeli duruş
- Örgütsel düzene ilişkin duyarlılık
- Doğrularını diğer bireylere kanıtlama çabası
- Kontrol becerisi
- Problem çözme kabiliyeti
- Araştırma ve sorgulamam yapabilme
- Yeniliğe olan eğilim

### **2.3. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN BOYUTLARI**

Bir işletmenin iç girişimcilik seviyesini ortaya koyan temel belirleyici eğilimler, girişimciliğin boyutları ile açıklık kazanmaktadır. Literatürde; yenilik yapma, risk alma pro-aktiflik, özerklik, yeni iş girişimi başlatma, stratejik yenilenme ve rekabetçi girişkenlik boyutlarına rastlamak mümkündür (Ağca & Kurt, 2007). Miller (1983), kurumsal düzeyde gerçekleşen girişimciliği risk alma, yenilikçilik ve pro-aktiflik olarak üç faktörlü bir yapıyla irdelemiş (Miller, 1983) ve birçok çalışma bu boyutların bireysel olarak iç girişimcilik davranışında de ele alınabileceğini belirtmiştir (Stull, 2005; Wakkee, Elfring, ve Monaghan, 2010; De Jong, Parker, Wennekers, ve Wu, 2011). Bu çalışmada da çalışanların iç girişimcilik davranışını ölçmek için kullanılan ölçekle de (Stull, 2005) paralellik arz etmesi sebebiyle risk alma, pro-aktiflik ve yenilikçilik boyutları ele alınmıştır

#### **2.3.1. Risk Alma**

Bir girişimciyi kar veya zarar riski taşıyan kimse olarak tanımlayan Cantillon'dan (1755) bu yana risk almak girişimciliğin temel özelliklerinden birisi olarak kabul edilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2003; Wennekers, Thurik, Stel, ve Noorderhaven, 2007; De Jong, Parker, Wennekers, ve Wu, 2011). Kontrol edilemeyen etmenlerin olumsuz sonuç doğurması olarak tanımlanabilen risk, kabul edilebilir bir başarısızlık külfeti olan fırsatlara önemli düzeyde yönelme olarak da nitelendirilebilir (Kaygın, 2017).

Her hangi bir sürecin sonucunda kaybetme ihtimali olmasına rağmen adım atmaktan çekinmemek olarak tanımlananbilen risk almak; kazanılabilecek başarılar için tespit edilmiş kayıpları göze alabilmek olarak da nitelendirilebilir. Bu bağlamda risk alma kavramını girişimcilik ile ilişkilendirdiğimizde; bir işletmenin karlılık, rekabet avantajı gibi kazanımlar için risk almaktan uzak durmaması gereklidir. Bununla birlikte örgüt içinde risk alabilen çalışanların artması için yöneticilerin güven ve cesaret verme konusunda hevesli olması elzemdir (Bulut vd, 2008).

Bilindiği üzere klasik anlamda girişimci, daha çok kendi işini kuran, farklı üretim faktörlerini bir araya getirerek ve risk üstlenerek üretim sürecinde yer alan ve bu sürecin sonucunda da kâr elde etmeyi amaçlayan kişi olarak tanımlanmaktadır (Karadeniz, 2010). Yapılan bu tanımda yer alan risk boyutu, hiç kuşkusuz girişimci ile yönetici arasındaki en belirgin farklardan birini teşkil etmektedir. Kısaca zarara uğrama tehlikesi (TDK, 2011) olarak ifade edilebilen risk, bir belirsizliğin sonucudur. Belirsizlik de beraberinde birtakım bilinmezleri getirmektedir. Başarılı bir girişimci kendisi için adeta bir alınyazısı niteliğinde olan belirsizlikleri mümkün olduğu kadar öngörerek giderebilmelidir. Bunu yaparken de hesaplı ve rasyonel davranmalıdır (Müftüoğlu ve Durukan, 2004). Başka bir ifadeyle risk hem bir tehlike durumunu hem de sonuç itibarıyla kazanç durumunu ihtiva etmektedir. Nihai hedefi kâr elde etmek olan girişimcinin iş dünyasında katlandığı ya da göğüslemek durumunda olduğu yüksek risklerin getirisi de kuşkusuz yüksektir. Risk alma eğilimi yüksek olan, finansal bakımdan zarar tehlikesini ve sosyal açıdan başarısızlığı göze alabilen (Kayalar ve Ömürbek, 2007), bu süreçteki belirsizlikleri öngörerek doğru yerde doğru adımı atabilen girişimcilerin başarı olasılığı yüksektir.

Kısaca, iç girişimcilikte risk alma boyutu; risk alma ve olanakları etkili bir şekilde değerlendirme, doğru zamanda doğru kaynağa odaklanma ve cesur girişimlerde bulunabilmeyi ifade etmektedir. Ayrıca çevresel etmenlerin yeniden değerlendirilmesi ve enformasyona önem verilmesini gerektirmektedir (Papatya vd., 2016). Girişimcilik eğilimi yüksek olan firmaların davranışları gözlemlendiğinde; pazardaki olanaklardan yüksek düzeyde istifade etmek maksadıyla yüksek seviyelerde borçlandıkları ya da çok büyük kaynaklar aktararak riskli davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Bu yüzden örgütsel düzeyde risk alma; pazardaki olanakları değerlendirme hususunda hızlı hareket etme, kaynak seçimi ve tedarikinde hızlı davranma ve cesur girişimlerde bulunmayı

gerektirmektedir. Piyasadaki olanakların takibinde ve çok sık yeni mamul ya da hizmet denemelerinde gösterilen cesaret, iç girişimciliğin bir özelliği olarak ifade edilebilir. Bu özelliğe sahip olan girişimciler, sık aralıklarla farklı yeni mamul ve hizmet seçeneklerini geliştirerek, farklı pazarlara erişmeyi ve piyasadaki boşlukları doldurmayı hedefleyen pazar denemeleriyle riskleri daha iyi yönetebilmektedirler (Antoncic ve Hisrich, 2003; Morris ve Kuratko, 2002, Akt; Ağca ve Kurt, 2007).

### **2.3.2. Pro-Aktiflik**

Dinamik bir anlam taşıyan pro-aktiflik, bireyin tutum ve davranışları ile yeni bir olgunun meydana gelmesi, yönetilmesi ve bitirilmesi gibi konularda öncülük etmesi olarak tanımlanabilir (Bulut, Fiş, Aktan, & Yılmaz, 2008).

Bir işletmenin yeni mamul ya da hizmetleri sınamak, yeni pazarlara genişlemek, yeni idari teknik ve teknolojilere geçmek, taktik saptamak, örgütsel yapısını değiştirmek gibi hususlarda rakiplerini izlemek yerine ilk sırada olmayı yeğlemesi (Antoncic ve Hisrich 2001, Akt: Akoğlan Kozak ve Gül Yılmaz, 2010) olarak ifade edilebilen pro-aktiflik, girişimciliğin önemli boyutlarından birini teşkil etmektedir. Girişimcilikte pro-aktiflik; yeni mamul, hizmet ve teknolojilerin geliştirilmesinde ve pazara sunulmasında hızlı davranılmasını, çevredeki olanakları algılama ve değerlendirmede rakiplerden önde olmayı gerektirmektedir (Faiz ve Üner, 2015). Bu gereklere zamanında cevap veren girişimciler, sorunlar belirmeden önce gerekli tedbirleri almakta ve çalışmalarını bu minval üzere sürdürmektedir (Onay ve Çavuşoğlu, 2010).

Kısaca, iç girişimcilikte pro-aktiflik boyutu; işletmenin önderlik etme ve yenilikçiliğin yanında, pazara yeni girişleri izlemeyi de vurgulamaktadır. Bu süreçte pro-aktif olma, sektörde faaliyette bulunan işletmelere teknoloji ve idareyle ilgili teknik, yenilik, mamul ve hizmetleri takip etme yerine, onlara öncülük etmeyi öngörmektedir (Ağca ve Kurt, 2007). Böylece piyasadaki olanakları araştırma, rekabet düzenini biçimlendirme, bu süreçte belirecek talepleri karşılayabilmek maksadıyla uygun taktikleri geliştirebilme, değişen pazar koşullarına cevap verebilme, yeni mamul ve hizmetlerin pazara ilk arzını sağlama gibi birçok avantajı girişimciye sağlamaktadır (Bulut vd., 2008). Takdir edilmelidir ki, pazarda ilk hareket eden girişimci pazardaki olanakların değerlendirilmesi yoluyla oldukça yüksek kârlar elde etmekte ve kendi marka imajını oluşturmada da öncü konuma erişmektedir. Elbette ki, küresel rekabet



koşullarında yenilikler konusunda öncü olma, işletmelerin hayatta kalmaları ve yüksek başarılar elde etmeleri için oldukça önemli bir argüman olarak değerlendirilebilir (Knight, 1997; Akt. Ağca ve Kandemir, 2008).

### 2.3.3. Yenilikçilik

Girişimcinin yenilikçi olma özelliği ilk olarak “yaratıcı yıkım” teorisini geliştiren Schumpeter (1934) tarafından ortaya konmuştur (Böyükaslan, 2017). Sorunlara ve gereksinimlere yaratıcı, alışılmamış ve farklı çözümler bulunması yenilikçilik olarak değerlendirilebilir (Kaygın, 2017).

İç girişimciliğin temel açıklayıcılarından olan yenilik, yeni ürünler, hizmetler, süreçler teknolojiler ve yöntemler ortaya çıkarmak olarak tanımlanabilir (Ağca & Kurt, 2007). Girişimcilerin fırsatları pazarlanabilir çıktılara dönüştürebilmesi, yenilik olarak adlandırılmasıyla birlikte, düşünme, araştırma deneyim ve çalışmayla harmanlanan fikirlerin aniden ortaya çıkan fikirlerle arasında önemli farklar olduğu bu nedenle girişimcilerin iyi bir fikri çeşitli aşamalardan geçirmesi gerektiği söylenebilir (Güney, 2015). Yenilikçilik, girişimcilerin farklı bir iş veya hizmet ortaya çıkarmak için değişimden yaralandıkları özel bir araçtır. Bir disiplin olarak sunulabilen, öğrenilebilen ve uygulanılabilen yeniliğin, girişimcilerce kaynakları, fırsatları gösteren değişimleri ve bu değişikliklerin amaçlı bir şekilde aranmasını gerektiren bir olgudur. Nitekim başarılı bir yenilik için de ilkeler takip edilmeli ve uygulanmalıdır (Drucker, 1996).

Yenilik OECD Oslo Kılavuzunda; örgüt içi faaliyetlerde, işletme organizasyonunda ya da dış bağlantılarda yeni ya da büyük ölçüde iyi hale getirilmiş bir ürün, süreç, pazarlama yöntemi ya da yönetsel bir yöntemin geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Karadal & Saygın, 2014).

İş ortamında; buluş, geliştirme kopyalama ve sentez olmak üzere dört farklı yenilikten söz etmek mümkündür. Bu bağlamda buluş, yeni bir mal veya hizmet üretmek; geliştirme, var olan bir ürünün geliştirilmesi; kopyalama, girişimcinin kendi yaratıcı gücünü kullanarak mevcut bir ürünü kopyalayarak geliştirmesi; sentez ise mevcut olan kavram ve olayların bir araya getirilerek yeni bir form kazandırılması olarak tanımlanabilmektedir (Güney, 2015).

Beklenmedik bir başarı veya başarısızlık, varsayımlar ile gerçeklik arasındaki uyumsuzluk, ihtiyaçlar, sektör veya Pazar yapısındaki ani değişimler, demografik değişimler, algılardaki değişimler ve bilimsel veya bilimsel nitelikte olmayana yeni bilgiler yeniliğin kaynaklarıdır (Drucker, 1996). Örgüt içindeki kişiler, donanımlar ve teknoloji gibi kaynaklar; girdilerin yüksek oranda çıktıya dönüşmesini sağlayan yöntem ve faaliyetleri ifade eden süreçler; yöneticilerin karar alırken kullandıkları kriterler olarak düşünülen değerler yeniliğin geliştirebileceği örgütsel yeteneklerdir (Karadal & Saygın, 2014). Schumpeter (1934) yeniliği ekonomik sistemin önemli bir parçası olarak kabul etmekle birlikte, yeni bir ürün veya mevcut bir ürünün yeni kalitesini ortaya çıkarılmasını, yeni bir üretim yönteminin gelişimi, yeni bir pazar yaratılmasını, yeni hammadde veya yarı mamul kaynakların bulunmasını, yeni organizasyonlarının ortaya çıkarılmasını yeniliğin beş olayı olarak nitelendirmektedir (Güney, 2015). Özetle girişimci yenilik yapan kişidir ki girişimci diğer bireylerin göremediği fırsatları görebilme yeteneği ile yenilikçiliği gerçekleştiren kişidir (Karadal & Saygın, 2014).

Girişimcinin hedeflerine erişebilmesi ve rekabet üstünlüğü yaratabilecek ticari bir süreci planlayıp yönetebilmesinin yolu, öncelikle çevresel koşullarda meydana gelen değişimin kendisi için ne tür fırsatları doğurduğunu tahlil edebilmesinden geçmektedir. Bu şekilde bu fırsatları etkin bir şekilde değerlendirebilecek, yeni pazar koşullarına yeni alternatifler üretebilecek ve tüm bu tasarruflarını da önemli riskleri göğüsleyerek gerçekleştirebileceği bir anlayış ve kabiliyete haiz olması gerekmektedir. Bu yüzden girişimciliğin özünü, yenilikçiliğin teşkil ettiği sıkça yinelenen bir gerçektir (Uzkurt, 2012). Yenilikçilik ise, bir nihai ürünü ya da fertlerce yeni olduğu hususunda oydasmaya varılan bir fikri, uygulama ya da mamulü ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle artan örgütsel veya toplumsal bir fayda biçimine yol açan yeni fikirlerin başarılı bir şekilde kullanılması olarak tanımlanabilmektedir (Taşkın, 2011).

Kısaca, iç girişimcilikte yenilikçilik boyutu; yeni fikirlerle, denenmemiş yeni mamuller/hizmetlerle veya teknolojik ve sonuçlanabilecek yaratıcı süreçlerle iştiğal etmek şeklinde ifade edilebilir. Daha spesifik olarak bu süreçleri desteklemeye dönük kabiliyetlerini ve eğilimlerini aksettirmektedir (Ağca ve Kurt, 2007). Elbette ki küresel üretimin ve pazarlamanın yaygınlaştığı, bununla ilişkili olarak küresel rekabetin de hız kazandığı günümüzde yenilikçiliğin girişimcilik açısından önemi de artmaktadır. Temel işlevi risk alabilmek ve işletmenin varlığını sürdürebilmek olan girişimciler açısından

işletmelerinin varlığını koruyabilmenin, rekabet edebilmenin ve bazı durumlarda rekabet üstü olmanın yegâne yollarından biri, AR-GE faaliyetlerinde bulunmaktan ve yenilikçilikten geçmektedir (İrmiş ve Özdemir, 2011). Girişimcilik ve yenilikçiliğin birlikteliği, ekonomik büyüme ve kalkınma için elzem bir öneme haiz olup, sürdürülebilir bir büyüme ve toplumsal refah için de birer anahtar faktör rolündedir. Günümüzde ancak yenilikçi girişimciler, yeni işler yaratarak hâsılada artış sağlayarak, yeni yatırımların kapılarını aralamaktadırlar. Başka bir ifadeyle büyük oranda yenilikçi ürünleri ortaya koyan girişimciler, piyasayı dönüştürüp yeni işler yaratabilmektedir (Keskin, 2018).

#### **2.4. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN SONUÇLARI VE İLİŞKİLİ KONULAR**

Bireyin örgütünü ileriye götürebilmesi adına fikir ve önerilerinin var olması ve bu fikir ile önerilerin işletmelerin rekabet avantajı sağlaması adına hayata geçirilebilmesi için iç girişimcilik gereklidir. Diğer yanda çalışanın girişimci davranışlarına müsaade edilmesi kendi işini kurmak amacıyla işletmeden ayrılmasını ve rakip olma riskini azaltacaktır. Böylelikle rekabet de avantaj rakip işletmelere verilmeyerek potansiyeli yüksek iş görenlerin örgüt içinde kalması sağlanır. Bu durum aynı zamanda çalışanın motivasyon ve bağlılığını arttıracaktır. Özgür çalışma ortamının kurulması, çalışanın donanım ve yeteneklerinin artmasının sağlanması, çalışana gereken değerin verilmesi örgüt içi girişimciliğin desteklenmesi açısından önemlidir (Aracıoğlu vd, 2016).

#### **2.5. TURİZM İŞLETMELERİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİK**

En önemli kaynağı iş gücü olan turizm işletmelerinde, yenilikçi, risk alan ve proaktif olan çalışanların varlığı işletmenin hedeflerine ulaşmasında öncülük edecektir. Bu kısımda söz konusu özellikleri içeren iç girişimcilik kavramının turizm işletmeleri ve oteller özelinde ele almış ampirik çalışmaların çıkarımlarına yer verilmiştir.

Kozak ve Gül, (2010) tarafından Frigya Bölgesi'ndeki dört ve beş yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinin iç girişimcilik algılamalarını tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen araştırmada; veriler 127 yöneticiden anket yardımıyla elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda söz konusu yöneticilerin yenilik ve stratejik yenilenme konularına yeni iş girişimi başlatma ve sektöre öncülük etme konularına kıyasla daha fazla önem verdikleri sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte erkek yöneticilerin kadın

yöneticilere kıyasla kendilerini daha fazla özerk hissettikleri; orta yaş grubu yöneticilerin ise diğer yaş gruplarındaki yöneticilere kıyasla yenilik konusunda daha özgür hissettikleri sonuçları da elde edilen bulgulardandır.

Çanakkale'deki otel işletmesi yöneticilerinin girişimcilik yönelimleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere gerçekleştirilen çalışmada genel müdür veya yardımcısı konumundaki 41 yöneticiden veriler elde edilmiştir. Risk alma, pro-aktiflik, yenilikçilik ve saldırgan rekabetçilik olarak dört faktörlü modelle ele alınan girişimcilik eğiliminin örgütsel performans üzerine etkisinin incelenmesi çalışmanın ana konusunu oluşturmuştur. Söz konusu boyutların büyüme ve karlılık ölçütü gibi finansal nitelikteki örgütsel performans ile etkileşimde olduğu tespit edilirken; etkinlik, büyüklük ve likidite gibi ölçütlerle etkileşiminin olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte yenilikçilik ve pro-aktiflik boyutunda finansal olmayan örgütsel performans ölçütlerinden çalışan ve müşteri memnuniyeti ile etkileşimde olduğu tespit edilmiştir (Altuntaş & DÖnmez, 2010).

Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin kurumsal girişimcilik eğiliminin yine örgütsel performans üzerindeki etkisini tespit etmek üzere gerçekleştirilen başka bir çalışmada Türkiye genelinden 216 otel işletmesi yöneticisinden veriler elde edilmiştir. Bu bağlamda yenilikçilik, pro-aktiflik ve rekabetçi agresiflik olarak adlandırılan kurumsal girişimcilik boyutlarının örgütsel performans üzerinde pozitif yönde etkili olduğu belirtilirken; örgütsel yenilenme ve risk alma boyutlarının bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır (Özer, 2011).

Hancer, Ozturk, ve Ayyildiz (2009) tarafından Didim'deki otel işletmelerinde çalışan orta kademe yöneticilerin bireysel risk alma eğilimleri ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada 106 orta kademe yöneticiden veriler elde edilmiştir. Çalışmada risk almanın hiçbir boyutunun kurumsal girişimciliği etkilemediği anlaşılmıştır.

Jaafar, Maideen, ve Sukarno (2010), Malezya'daki küçük ve orta büyüklükteki otel işletmeleri sahipleri ve yöneticilerinin girişimcilik özelliklerini tespit etmek üzere 137 katılımcıdan bulgular elde etmiştir. Çalışmada katılımcıların demografik özelliklerinde ziyade özgüven ve bağımsız kişilik özelliklerinin işletmelerine yönelik ilgilerinde ve sektörde ayakta kalma çalışmalarında etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Uçar (2011), Marmaris'te faaliyet gösteren dört ve eş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerinin iç girişimcilik eğilimlerini tespit etmek amacıyla 186 katılımcıdan elde edilen verileri değerlendirmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin risk alma ve proaktiflik düzeylerinin oldukça düşük olması ile birlikte yenilikçilik düzeylerinin diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

İkiz, (2011) Ankara'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 302 çalışandan elde ettiği veriler sonucunda; iç girişimcilik faaliyetlerinin yeterli düzeyde olmadığını ve iç girişimciliğe verilen önemin bazı demografik özelliklere göre değiştiğini tespit etmiştir.

Güllüce, Bozkurt, ve Meriç (2017) Van'daki otellerde görev yapan 82 yönetici üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada; örgütsel adalet algısı ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve iç girişimciliği açıklayan en önemli örgütsel adalet boyutunun işlemsel adalet olduğunu belirtmiştir.

Kaplan (2013), Nevşehir'de dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde, üst ve orta kademedeki çalışan yöneticiler üzerine gerçekleştirdiği çalışmada; bireysel hizmet odaklılığın iç girişimciliğe etkisinde çevresel belirsizliğin aracılık rolünü test etmek amacıyla 223 katılımcıdan veriler elde etmiştir. Hizmet odaklılığın iç girişimciliği pozitif yönde etkilediği ve bu etkide çevresel belirsizliğin tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Luu (2017), Vietnam'da gerçekleştirdiği çalışmada kurumsal girişimciliğin kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisindeki moderatörlük rolünü tespit etmeye çalışmıştır. 553 otel çalışanı ve 161 otel yöneticisi üzerine gerçekleştirilen çalışmada; kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal girişimcilik etkisiyle örgütsel vatandaşlık davranışının arttırdığı tespit edilmiştir.

Li, Tse, ve Zhao (2009), 10 üst kademe otel yöneticisi üzerine gerçekleştirdiği çalışmada; kurumsal girişimcilik ile stratejik yönetim arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu kapsamda kurumsal girişimcilik ile stratejik yönetimin bileşenleri arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

(Jogaratnam & Tse, 2006) Asya kıtasında yer alan birden fazla ülkede gerçekleştirdiği çalışmada 187 otel genel müdürü üzerine gerçekleştirdiği çalışmada; örgütsel yapı, kurumsal girişimcilik ve performans ilişkisini incelemiştir. Bu bağlamda;

kurumsal girişimcilik eğiliminin performans çıktıları ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu çalışmada tespit edilen bulgulardandır.

Perlines (2016), İspanya’da üç, dört, beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerinden oluşan 102 katılımcıdan veriler elde etmiş ve otel işletmelerinin girişimcilik yönelimlerinin firma performansı üzerine etkisini incelemiştir. Çalışmada birçok demografik özelliğin girişimcilik yönelimi üzerinde etkisi tespit edilirken girişimcilik yöneliminin de firma performansını olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır.

Turizm işletmelerinde iç girişimcilik olgusunun önemini vurgulamak amacıyla birçok ampirik çalışmanın çıkarımlarının verildiği bu bölümde; geçmiş çalışmaların daha çok yöneticiler üzerinde odaklandığı ve bu çalışmaya konu olan örgütsel adalet konusu ile sınırlı çalışmada ele alındığı görülmüştür. Nitekim çalışmanın bir diğer değişkeni olan örgütsel özdeşleşme konusunun da iç girişimcilik ile olan ilişkisinin turizm işletmeleri nezdinde ele alındığı tespit edilememiştir. Söz konusu noksanlar bu çalışmada iç girişimcilik konusunun otel işletmeleri özelinde ele alınmasına gerekçe olmuştur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Çalışmanın bu kısmında örgütsel özdeşleşme kavramına açıklık getirmek amacıyla kavramın genel tanımı, sosyal kimlik teorisi, ilişkili olduğu konular ve turizmde örgütsel özdeşleşme başlıklarına yer verilmiştir.

#### 3.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI

Örgütsel özdeşleşme, bireyin milliyet, meslek, grup üyeliği gibi sosyal kategorilerle toplumdaki yerini tanımlaması ve toplumsal uyumuna yardımcı olan sosyal kimlik teorisine dayanmaktadır (Tajfel H. , 1981). Bireyin kendini bir grubun parçası olarak hissetmesi ve kim olduğuna dair sorunun yanıt bulması olarak tanımlanabilen sosyal kimlik kavramının örgütlere yansımalarıyla ortaya çıkan örgütsel özdeşleşme, bireylerin üyesi olduğu örgütle birlikteliği veya o örgüte aidiyeti olarak tanımlanabilirken bir diğer ifadeyle bireyin kendini tanımlamada kullandığı kavramlarla örgütünü tanımlarken kullandığı kavramların benzerliği olarak belirtilebilir (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton vd.,1994; Karabey ve İşcan, 2007).

Çalışanlar işletmeleri ile aidiyet hissini arttırmak ve belirsizlikleri gidermek için özdeşleşirler. İşletmeler ise çalışanların özdeşleşmesini güçlendirmek ister, böylelikle özdeşleşmenin çalışanların performansları üzerinde olumlu etki yaratması beklenir. Bu durum özdeşleşme değişkeninin örgütsel davranış çalışmaları açısından sıkça ele alınmasını sağlamıştır (Tüzün ve Çağlar, 2008).

Edward Tolman tarafından 1943 yılında örgütsel özdeşleşme üzerine yapılan çalışma Örgütsel davranış alanındaki özdeşleşme ile ilgili ilk çalışma olarak değerlendirilebilir. Bu çalışmada Tolman, örgütsel özdeşleşmeyi, bireyin örgütün geleceği, amacı ve başarısını sahiplenmesi olarak ele almaktadır (Köse, 2009). Genel olarak iş görenlerin üyesi oldukları örgütleri tanımak için kullandıkları kavramlarla kendilerini ne derecede tanımladıkları anlamına gelen örgütsel özdeşleşme (Polat ve Meydan, 2010), Ashfort ve Mael (1989) tarafından sosyal kimliğin özel bir hali ve bireyin örgütsel amaçlarla daha fazla bütünleşme uyum sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile Özdeşleşme, iş görenin örgütün ana örgütsel

kimlik özellikleri ile kendini bütünleştirme derecesi olarak da ifade edilebilir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014). Çalışanların başarıda veya başarısızlıkta örgüte ait olma ya da grupta birlik olma algısı (Ashforth ve Mael, 1989) olarak da ifade edilen özdeşleşme, gün geçtikçe üzerine çalışılan önemli konulardan olarak literatürde yer almaktadır (Turunç, 2011).

Sosyal kimlik teorisinin gelişimi, özdeşleşmenin bütünsel bir kavram olarak ele alınmasını sağlamıştır (Tüzün ve Çağlar, 2008). Sosyal kimlik “kişinin bilgisinden ya da sosyal bir gruba ya da gruplara üyeliğinden ve bu üyeliğe duygusal ve değersel olarak bağlılığından türeyen kişinin sosyal bağlamının bir parçası” olarak tanımlamıştır (Tajfel, 1978; Akt. Tüzün ve Çağlar, 2008).

Örgüt içi bir ikna aracı olarak da tanımlanabilen Örgütsel özdeşleşme gerçekleştiğinde örgütün hedefleri çalışanların hedefleri haline gelir ve örgütüyle güçlü bir aidiyeti olan çalışanlar bu hedefler için daha kolay motive edilebilir (Başar, 2011). Örgütsel özdeşleşmenin kavramsal içeriği incelendiğinde; örgütsel verimliliğin artırılmasında oldukça önemli olduğu ve birçok olumlu bireysel ve örgütsel çıktıyı da sağlayacağı söylenebilir.

Alan yazın incelendiğinde örgütsel özdeşleşmeyi açıklayan en temel kuramın sosyal kimlik olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle çalışmanın izleyen kısmında konuya açıklık getirmek adına sosyal kimlik teorisi kavramsal olarak ele alınacaktır.

### **3.2. SOSYAL KİMLİK**

Örgütsel özdeşleşmeye ilişkin araştırmalar uzun yıllardır sosyal kimlik teorisi etrafında gerçekleşmektedir. Sosyal kimlik teorisinin temeldeki varsayımına göre, örgütsel özdeşleşme sosyal özdeşleşmenin bir versiyonunu oluşturmakta, bu şekilde bir birey kendisini belirli bir sosyal varlığın parçasıymış gibi görmeye başlamaktadır. Kişi örgütü ile artan bir biçimde özdeşleştikçe benlik algısı da bu duruma göre değişiklik göstermektedir (Baroş, 2008). Sosyal kimlik teorisini örgütsel özdeşleşme çalışmasında, Ashforth ve Mael gündeme getirmiştir. Özdeşleme kavramını “kendini sınıflandırma biçimi” olarak ifade etmişlerdir (Ashforth ve Mael, 1989).

Bireylerin kendi aralarında oluşturdukları sınıflandırmalarda da her sınıf diğer sınıflardan kendi sınıfını daha üstün görmektedir. Üstün gördükleri bu sınıfla sıkı sıkıya



özdeşleşirler. İşte tam da bu noktada sosyal kimlik kavramı ortaya çıkmaktadır. Sosyal kimlik kavramının tanımı ve ilgili süreçlerinin açıklanmasıyla en kapsamlı ve en yeni girişimi de sosyal kimlik teorisi oluşturmaktadır (Demirtaş, 2003).

Sosyal kimlik teorisi ilk olarak 1979 yılında Henri Tajfel ile John Turner tarafından oluşturulmuş olup, diğer araştırmacılar tarafından da sürekli olarak geliştirilmiştir. Sosyal kimlik teorisini, bireylerin bir sınıfa ya da gruba üye olma sebepleri arasında ilgili grubun üyelerine sağlamış olduğu olumlu ya da olumsuz kimlik olarak tanımlamışlardır. Grubun üyelerine sağlamış olduğu olumlu ya da olumsuz sosyal kimlik, belirli bir değer yükü taşıyan grubun nitelikleri üzerinden, kendisini başka bir grup ile kıyaslamasıdır. Bu sosyal kıyaslama sonrasında algılanan durum grubun lehine olması halinde grubun kimliğini dolayısıyla da üyelerinin sosyal kimliğini ve benlik algısını etkilemektedir. Algılanan durum grubun aleyhine olması durumunda ise benzer şekilde olumsuz olarak grup kimliğini, üyelerinin sosyal kimliğini ve üyelerin benlik algısını etkilemektedir (Arkonaç, 2001).

Sosyal kimlik; kişinin benlik algısının bir sosyal gruba veya gruplara üyeliğine yönelik bilgisinden ve bu üyeliğe yüklemiş olduğu değerlerden ve duygusal anlamlılıklardan kaynaklanmış olan parçayı oluşturmaktadır (Tajfel, 1982).

### **3.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME SONUÇLARI VE İLİŞKİLİ OLDUĞU KONULAR**

Çalışanların birçok örgütsel davranışının açıklayıcısı olan örgütsel özdeşleşme işletmeler açısından oldukça önemli bir konudur. Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanların örgütlerine daha fazla güvendiği, etkileşim kurma eğilimlerinin daha yüksek olduğu, örgütsel süreçleri pozitif etkilediği ve örgütsel hedeflere ulaşmak için diğer üyelerle iş birliği kurma yönünde istekli oldukları araştırmalarca vurgulanmaktadır. Bununla birlikte; örgütsel özdeşleşmenin çalışanların iş tatminine, fiziksel ve psikolojik sağlığına etkisiyle stres, tükenmişlik ve devamsızlık gibi olumsuzlukların giderilmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda çalışanların örgütüyle özdeşleşmemesinin olumsuz sonuçlar doğuracağını söylemek yanlış olmayacaktır (Akbaba, 2018).

İş tatmini, performans, iş gören devir hızı, örgütsel güven, işletme içi rekabet, örgütsel sinizm, grubuyla gurur duyma ya da grubunu tehdit etme gibi kavramlarla ilişkilendirilen örgütsel özdeşleşme birçok araştırmacının ele aldığı önemli bir konudur

(Kemer, 2017). Örgütüyle özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanların örgütlerini destekleyen davranışlarda bulunması ve örgütsel hedefler konusunda daha tutarlı karar alma yönelimleri artmaktadır (İplik, İplik, & Efeoğlu, 2014). Yeşiltaş (2012) örgütsel prestij, iletişim ve iş tatminini örgütsel özdeşleşmeyi açıklayan örgütsel unsurlar olarak belirtirken; iş gören devir hızı, performans ve rol ötesi davranışları örgütsel özdeşleşmenin sonuçları olarak belirtmektedir. Bu kapsam örgütsel özdeşleşmenin gerçekleşmesi durumunda iş gören devir hızının düşeceği çalışanların performansların artacağı ve çalışanların daha fazla rol ötesi davranışlarda bulunacağını söylemek mümkündür. Örgütsel Adaletin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisine yönelik birçok çalışma pozitif bir etkiden söz etmektedir bununla birlikte iç girişimcilik davranışını da rol ötesi bir davranış olarak ele aldığımızda örgütüyle özdeşleşen çalışanların bu davranışlarının da artacağını söylemek mümkündür.

### **3.4. TURİZM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME**

Örgütsel amaçlara sadık çalışanların varlığı her zaman işletmeler açısından arzu edilen bir durumdur (Yeşiltaş, Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama, 2012). Emeğin oldukça önemli olduğu turizm sektöründe, işletmesiyle özdeşleşmiş çalışanların daha yüksek performans ve motivasyonla gönüllü çalışacağı bilinmekle birlikte; örgütsel özdeşleşmesi yüksek çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmasında faydalı olacağı ve işletme adına olumlu davranışlarda bulunacağını söylemek mümkündür (Kemer, 2017). Bu bağlamda çalışmanın bu kısmında turizm işletmelerinde örgütsel özdeşleşmeyi konu olarak ele almış çalışmaların çıkarımlarına yer verilmiştir.

Güllüce ve Kahyaoğlu (2016) tarafından örgütsel adalet algısının örgütsel özdeşleşme ile ilişkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çalışmada, Van ve Bitlis'te faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan 246 kişiye uygulanan anketten elde edilen verilere değinilmiştir. Analizler sonucunda örgütsel adalet ve alt boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir

Kemer ve Aslan (2017), otel işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgüt sağlığı üzerine etkisi ve bu etkideki örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü tespit etmek amacıyla Nevşehir'deki üç, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 488 katılımcıya anket uygulamıştır. Bu çalışmada örgütsel adaletin örgüt sağlığını ve örgütsel

özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediği ve örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adaletin örgüt sağlığına olan etkisinde kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Akbaba (2018), Gaziantep'teki turizm işletme belgeli otel işletmelerinde çalışan 285 katılımcı üzerine gerçekleştirdiği çalışmada; psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutlarının örgütsel özdeşleşmenin belirleyicileri olduğunu tespit etmiştir.

Akyüz ve Yılmaz (2015), Nevşehir'deki konaklama işletmeleri çalışanlarından oluşan 122 kişiden veriler elde etmiştir. Bu kapsamda örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetini negatif etkilediğini tespit etmiştir. Özetle örgütüyle özdeşleşen çalışanın daha düşük düzeyde işten ayrılma niyetinde olacağı vurgulanmıştır.

Gürlek (2018), Antalya'daki dört ve beş yıldızlı otellerinde görev yapan 680 iş gören ve 325 yönetici üzerinde kurumsal sosyal sorumluluk, işe adanma, dışsal prestij ve örgütsel özdeşleşme ilişkileri üzerinde odaklanmıştır. Bu kapsamda örgütsel özdeşleşmenin kurumsal sosyal sorumluluk ve işe adanma arasındaki ilişkiye kısmi aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Yeşiltaş (2012), Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından oluşan 1003 katılımcıdan veriler elde etmiştir. Örgütsel özdeşleşme bu çalışma da etik liderlik ve etik iklimin bir ardılı olarak ele alınmıştır. Çalışma kapsamında etik liderlik ve özdeşleşme arasındaki ilişkide etik iklimin aracılık rolü tespit edilmiştir.

Buonocore (2010), İtalya'daki dört yıldızlı otel işletmesi çalışanlarından oluşan 362 katılımcıdan elde ettiği bugular ışığında algılanan dışsal prestijin iş durumu ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide rolü olduğunu tespit etmiştir. Bununla birlikte dışsal prestijin örgütsel özdeşleşmenin belirleyicilerinden olduğu vurgulanmıştır.

Lu ve çalışma arkadaşları (2016), Filipinler'de gerçekleştirdiği çalışmada otel işletmelerinde ön planda çalışan 199 katılımcıdan veriler elde etmiştir. Elde edilen veriler ışığında psikolojik sözleşme örgütsel özdeşleşmenin bir belirleyicisi olarak vurgulanırken psikolojik sözleşmenin ekstra rol davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde özdeşleşmenin rolü vurgulanmıştır.

Solnet (2006), Avusturalya'da gerçekleştirdiği çalışmada özdeşleşmeyi birçok çalışmadan farklı olarak ele almış. Özdeşleşmeyi açıklayan en bilinen teori olan sosyal kimlik teorisinin çalışan-müşteri etkileşimi ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi

incelenmiştir. Bu kapsamda özdeşleşmenin çalışan algıları açısından müşteri memnuiyeti üzerine etkisi ele alınmıştır. 314 katılımcı üzerine gerçekleştirilen çalışmada söz konusu değişkenleri arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

Çalışmanın bu kısmında gözlemlendiği gibi; örgütsel özdeşleşme otel işletmelri özelinde birçok çalışmada öncül, ardıl veya arcı değişken olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda örgütsel özdeşleşmeyi otel işletmesi çalışanlarının birçok algısının sonucu ve davranışlarının belirleyicisi olarak betimlemek yanlış olmayacaktır. Oteller üzerine gerçekleştirilen geçmiş çalışmalar incelendiğinde örgütsel özdeşleşmenin çalışmanın diğer değişkenleri ile olan ilişkilerine sınırlı çalışmalarda değinildiği gözlenmekle birlikte üç değişkenin aynı modelde ele alındığı tespit edilememiştir. Bu bulgular çalışmanın özelliğini destekler niteliktedir. Çalışmanın izleyen kısmında örgütsel adalet, iç girşimcili ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri arasındaki ilişkiler farklı sektörlerde de gerçekleştirilen çalışmalar dikkate alınarak değerlendirilecektir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET, İÇ GİRİŞİMCİLİK VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya konu olmuş örgütsel adalet algısı, iç girişimcilik ve örgütsel özdeşleşme konuları arasındaki ilişki söz konusu değişkenleri konu almış geçmiş çalışmalar ışığında değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda ortaya çıkması beklenen muhtemel ilişkiler çalışmanın yöntem kısmında belirtilen hipotezlerin oluşmasına öncülük etmiştir. Bu bağlamda ele alınacak ilk konu örgütsel adalet ve iç girişimcilik ilişkisidir.

#### 4.1. ÖRGÜTSEL ADALET VE İÇ GİRİŞİMCİLİK İLİŞKİSİ

Bireylerin adillığe ilişkin olumsuz algıları gönüllü yapacakları davranışların düşmesine sebep olacaktır (İşbaşı, 2001). Bu kapsamda bir çalışanın iç girişimci davranışlar gönüllü olmayı gerektiren bir davranıştır ve örgütsel adalet algısından etkilenmesi muhtemeldir (Basım, Meydan, & Şeşen, 2009). Bu durumu destekler nitelikte; bazı araştırmacılar, örgütte iç girişimciliğin yalnızca girişimci kişilik özelliklerine sahip bireylerle gelişemeyeceğini, bununla birlikte güvenle birlikte sağlanan adaletli bir örgütsel ortamın örgüt üyelerinin iç girişimcilik davranışlarını arttıracaklarını vurgulamaktadır (Güllüce, Bozkurt, & Meriç, 2017). Terfi, primler, yüksek bir ücret ve gelir artış ihtimali gibi konular örgüt içi girişimciliğin oluşmasındaki önemli dışsal ve ödül temelli motivasyonlardandır (Carrier, 1996). Bu kapsam değerlendirildiğinde; örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtım adaletinin iç girişimcilik davranışı üzerinde yaratacağı etkiyi anlamak mümkündür.

Araştırmacılar bürokratik yapının daha esnek olduğu örgüt ortamlarında fikirlerin daha rahat ifade edilebileceğini vurgulamaktadır. İç girişimcileri içsel ve teknik problemlerden uzak tutacak olumlu bir örgüt iklimi yaratmak, iç girişimciliğin önemli gerekliliklerdendir bununla birlikte araştırmacılar yönetim desteğinin iç girişimciliğin önemli bir motivasyonu olarak değerlendirmektedir (Güney, 2015). Bu durumda prosedür ve etkileşim adaletinin iç girişimcilik davranışı ile olabilecek pozitif ilişkisine işaret olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel adalet algısı yüksek olan iş görenlerin iç girişimcilik davranışlarının de yüksek olacağı araştırmacılarca belirtilmekle birlikte; aidiyet, bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık gibi örgütsel adaletin ardılları olan tutum ve davranışların yükselmesiyle iş görenlerin daha fazla özerk davranacağı ve böylelikle iç girişimcilik davranışlarının artacağı vurgulanmaktadır. Özetle yenilikçi, risk alan ve fırsatları takip eden çalışanların sayısının artacağı ön görülmektedir (Basım, Meydan, & Şeşen, 2009).

Çalışanların fikirlerinin örgütlerince kabul görmesi ve önemsenmesi, karar verme konusunda cesaretlendirilmesi, hatalarına hoşgörüle yaklaşılması gibi konular iç girişimcilik davranışını arttıran unsurlar olarak değerlendirilirken; ödül sistemlerinin, fikirlerin gelişmesi için gereken zamanın tanınması ve iş yüklerinin azaltılması yenilik ve yaratıcılık çabalarının artmasını sağlayacaktır (Güney, 2015).

Daha önce de tanımlandığı üzere çıktıların dağıtımı, kararların alınması, kararların iletilmesi gibi konuları kapsayan örgütsel adalet kavramının çalışanların iç girişimcilik davranışı ile ilişkisi bahsedildiği üzere anlaşılmaktadır. Ücret, terfi gibi somut çıktılar, çıktılarının dağıtımında alınan kararlar ve bu kararların çalışanlara aktarılması gibi süreçleri ilgilendiren örgütsel adaletin çalışanlarca olumlu yönde algılanması çalışanların iç girişimcilik davranışını olumlu bir yönergeye doğru itecektir. Konuya açıklık getirmek amacıyla bu kısımda örgütsel adalet ve iç girişimcilik kavramlarını konu almış çalışmaların çıkarımlarından bahsedilecektir.

Güllüce, Bozkurt, ve Meriç (2017), Van'daki otel işletmeleri yöneticilerinin örgütsel adalet algıları ile iç girişimci davranışları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada; 82 yöneticiden veriler elde etmiştir. Dağıtım, işlemsel, kişilerarası ve bilişsel olarak dört boyutlu bir modelle ele alınan örgütsel adalet algısının iç girişimcilik üzerine etkisinin incelediği çalışmada; alt boyutlardan dağıtım adaletinin yöneticilerin iç girişimci davranışları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı belirtilirken, diğer boyutların, yöneticilerin iç girişimcilik davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte yöneticilerin iç girişimcilik davranışı üzerinde en etkili olan örgütsel adalet boyutunun ise işlemsel adalet olduğu vurgulanmıştır.

Basım, Meydan, ve Şeşen (2009)., kamuda çalışan 116 yönetici üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel adalet algısının iç girişimcilik üzerindeki etkisini tespit etmeye çalışmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel adaletin iç girişimciliği

boyutları olan risk alma ve yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit ederken; fırsatlara odaklanma üzerinde düşük bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Meydan (2010b), örgütsel adalate alısı ile iç girişimcilik ilişkisinde kontrol odağının rolünü incelediği çalışmasında, bir kamu kurumunda çalışan 149 kişiye uyguladığı anket sonucunda veriler elde etmiştir. Çalışma sonucunda; örgütsel adalet algısının iç girişimci davranışı olumlu yönde etkilediği ve kontrol odağının ise bu etkide düzenleyici bir rol üstlendiğini belirtmiştir. Özetle örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanların kontrol odağının da etkisiyle iç girişimci davranışlarının daha olumlu yönde olacağı vurgulanmıştır.

Sanjaghi vd. (2014), ise iç girişimciliği farklı bir kapsamda değerlendirmiş yine literatürde karşılaşılan kurumsal girişimcilik olarak ele almış ve bir örgütün girişimsel yönelimlerinin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini incelemiştir. Burada çalışanların iç girişimcilik davranışlarından ziyade örgütün iç girişimi kapsayan risk alma, yenilikçilik ve pro-aktiflik düzeylerini tespit etmeyi ve bu yönetsel uygulamaların örgütsel adalet üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda yenilikçilik boyutunun örgütsel adalet algısı üzerinde etkisi tespit edilmiş diğer boyutlar ise modelin uyum iyiliği değerlerinin olumsuz olması sebebiyle model dışı bırakılmıştır. Kısaca yenilikçilik eğilimi yüksek olan bir örgütte çalışanların örgütsel adalet algısının da yüksek olacağı bu çalışma sonuçlarında belirtilmiştir.

İç girişimciliği bir bileşeni olarak ele alınan yenilikçilik ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelendiği bir diğer çalışmada Turek ve Turek (2013), polonya'da 201 çalışandan veriler elde etmiştir. Bu kapsamda iş ortamındaki yenilikçi eğilimlerin lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet ile olan ilişkileri incelenmiştir. Yine çalışmada örgütsel adalet algısının yenilikçi davranışlar üzerinde olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Lider üye etkileşiminin yenilikçilik üzerindeki etkisinde ise örgütsel adalet algısının aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Bu bölümde bahsedilen çalışmalar incelendiğinde iç girişimcilik ve örgütsel adalet konularını ele almış ve söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların sınırlı olduğu yine göze çarpmaktadır. Her ne kadar teorik olarak adil bir iş ortamı yaratılmasının birçok örgütsel davranışın açıklayıcı olacağı, adil ortamın yaratılmasıyla çalışanların kendilerine biçilen rollerden fazlasını yapmaya istekli olacağı

bilinse de bu ilişkilerin istatistiki olarak çok fazla çalışmada ele alınmamış olması yine bu çalışmanın hedeflerini ortaya koyarken güdüleyici olmuştur. ve bu kapsamda geliştirilen hipotezler çalışmanın ilerleyen kısımlarında belirtilmiş ve uygun analiz yöntemleri ile test edilmiştir.

#### **4.2. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ**

Adil bir örgüt ortamının çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesini olumlu yönde etkileyeceği birçok araştırmacı tarafından vurgulanmıştır. Bu kapsama alan yazında örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi inceleyen ampirik çalışmaların çıkarımlarına bu kısımda yer verilmiştir.

Çetinkaya ve Çimenci (2014) tarafından Afyonkarahisar'da bir alışveriş merkezinde çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemek amacıyla yapılan çalışmada; Örgütsel adalet algısı ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bazı araştırmacıların ise örgütsel adaleti örgütsel özdeşleşmenin önemli bir belirleyicisi olarak gördüğü belirtilmiştir.

Başar (2011) tarafından hazırlanan yüksek lisans çalışmasında Çankaya'da ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan öğretmenlere yönelik, örgütsel adalet algısı, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla yapılan çalışmada; çalışanların örgütsel adalet algısı, örgütsel özdeşleşme düzeyi ve iş tatmininden kaynaklanan davranışlarının ulaşılan sonuçların paralelinde açıklanabileceği ortaya koyulduğu belirtilmiştir.

Ollkonen ve Lipponen (2006) örgütsel ve birim özdeşleşmesinin öncülleri ve sonuçlarını incelemek adına bir araştırma merkezi çalışanlarına yaptığı çalışmada örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel ve birim özdeşleşmesi arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Cheung ve Law (2008) tarafından örgütsel destek algısının örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme arasındaki aracılık rolünü tespit etmek amacıyla Hong Kong'da gerçekleştirilen çalışmada 159 hizmet kuruluşu çalışanına ulaşılmış ve örgütsel adalet algısının tüm alt boyutları ile özdeşleşme arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.



Cüce ve arkadaşları tarafından 2013 yılında, örgütsel adalet algısı boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla bir kamu kuruluşu çalışanları üzerine yapılan çalışmada da yine örgütsel adalet boyutları ile özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiş, adaletin bütün boyutlarının özdeşleşmenin oluşmasında önemli bir rol oynadığı vurgulanmıştır.

He ve arkadaşları tarafından (2014), prosedür adaletinin özdeşleşme yoluyla nasıl çalışan bağlılığını arttırdığını incelenen çalışmada Birleşmiş Krallığın lider bir finans kuruluşunda araştırma gerçekleştirilmiştir. 222 çalışandan elde edilen bulgulara göre prosedür adaleti ile özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Turunç (2011), kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren iki farklı çalışan grubunda örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmasında, örgütsel adaletin tüm alt boyutları ile özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit etmiştir.

Güllüce ve Kahyaoğlu (2016) tarafından örgütsel adalet algısının örgütsel özdeşleşme ile ilişkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çalışmada, Van ve Bitlis'te faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan 246 kişiye uygulanan anketten elde edilen verilere değinilmiştir. Analizler sonucunda örgütsel adalet ve alt boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

Kemer ve Aslan (2017), otel işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgüt sağlığı üzerine etkisi ve bu etkideki örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü tespit etmek amacıyla Nevşehir'deki üç, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 488 katılımcıya anket uygulamıştır. Bu çalışmada örgütsel adaletin örgüt sağlığını ve örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilediği ve örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adaletin örgüt sağlığına olan etkisinde kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Bahsedilen çalışmalar doğrultusunda örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme ilişkisini konu alan ve otel işletmelerine yönelik uygulama gerçekleştirilen çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Örgütsel özdeşleşmenin gerçekleşmesi durumunda meydana gelecek olumlu süreçler göz önüne alındığında; adil bir iş ortamının yaratılması emek yoğun bir sektör olan turizm sektörü için önem arz

etmektedir. Bu nedenle söz konusu değişkenlerin ilişkisini otel işletmeleri nezdinde incelemek bu çalışmanın alt konularındandır.

### 4.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İÇ GİRİŞİMCİLİK İLİŞKİSİ

Carrier, (1996) 'e göre aidiyet hissi iç girişimciliğin örgütsel güdülerinden birisidir. Aidiyet hissini yüksek olduğu işletmelerde iç girişimcilik ikliminin oluşmasının daha kolay olacağı söylenebilir. Söz konusu değerlendirmeye birlikte; bu başlıkta iş görenin üyesi olduğu örgütle olan aidiyeti olarak tanımlanan örgütsel özdeşleşmenin iç girişimcilik ile olan muhtemel ilişkisi üzerine durulmuştur.

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütün değerlerini içselleştirme gibi bilişsel ve örgütün bir parçası olma gururu gibi duygusal aidiyeti olarak ifade edilmekle birlikte örgütü ile özdeşmiş çalışan kendi ilgi alanları ile örgütün hedeflerini bağdaştıracaktır (Moriano, Molero, Topa, & Mangin, 2011). Bazı ampirik çalışmalar örgütsel özdeşleşme ile işletme yararına olan çabalar arasındaki ilişkiye odaklanmıştır (Baron & Kenny, 1986). Sonuç olarak yüksek özdeşleşme düzeyine sahip çalışanlar daha fazla çalışmak gibi bireysel çıktılar ve yeni işlere atılım gibi örgütsel çıktılarını doğmasını sağlayacaktır. Söz konusu motivasyon, çalışana biçilen rolden daha fazlasını gerçekleştireceği tutum ve davranışlara sahip olmasını sağlayacaktır (Moriano, Molero, Topa, & Mangin, 2011). Yapılan çalışmalar örgütsel özdeşleşmenin çalışanların ekstra rol davranışını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Riketta, 2005). İç girişimcilik de çalışanların bir ekstra rol davranışı olarak ele alındığında; örgütüyle özdeşleşmiş çalışanların iç girişimcilik davranışlarının yüksek olacağını söylemek mümkündür.

Moriano, Molero, Topa, ve Mangin (2011), liderlik tarzlarının iç girişimcilik davranışına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü tespit etmek amacıyla İspanya da gerçekleştirdiği çalışmada; kamu ve özel sektörde çalışan 186 kişiden veriler toplayarak söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi yapısal eşitlik modeli ile test etmiştir. Bu bağlamda oluşturulan hipotezlerden birisi örgütsel özdeşleşmenin iç girişimcilik davranışın pozitif yönde etkilediğine yöneliktir. Analizler sonucunda örgütsel özdeşleşmenin iç girişimcilik davranışını açıklama oranının %40 olarak tespit etmiş özetle örgütsel özdeşleşmenin iç girişimcilik davranışını pozitif yönde etkilediğini

tespit etmiş ve örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanın iç girişimcilik davranışının da yüksek olacağını vurgulamıştır.

Örgütsel özdeşleşme ve iç girişimcilik davranışını konu alan bir diğer uygulamalı çalışmada yine İspanya'da (Morianoa, Topa, Valero, & Lévy, 2009) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada da destek, takdir, ödül, zaman kısıtlılığı ve görev belirsizliği konularının iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Yine İspanya'da kamu ve özel sektör çalışanlarından oluşan 618 kişi üzerinde gerçekleştirilen çalışmada örgütsel özdeşleşmenin iç girişimcilik davranışı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütü ile özdeşleşen çalışanın ise daha fazla risk alacağı ve örgüt lehine yenilikçi faaliyetlerde bulunacağı sonucunu vurgulanmıştır.

Örgütsel özdeşleşme ve iç girişimcilik kavramları incelendiğinde teorik olarak örgütsel özdeşleşmenin iç girişimcilik davranışını olumlu etkileyeceğini söylemek mümkündür. Lakin yukarıda da değinildiği gibi söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik sınırlı sayıda uygulamalı çalışma tespit etmiştir. Literatürde yer alan bu boşluk bu çalışmanın ortaya çıkmasındaki temel motivasyonlardan olmuştur.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET, İÇ GİRİŞİMCİLİK VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ: ANTALYA'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde otel işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algısı, örgütsel özdeşleşme ve iç girişimcilik davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Antalya'daki turizm işletme belgesine sahip beş yıldızlı otellerde çalışanlara yönelik gerçekleştirilen alan araştırmasına ilişkin detaylar verilmiştir. Bu bağlamda alan araştırmasının yöntemi ve araştırmadan elde edilen bulgular bu bölüm altında el alınmıştır.

#### 5.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu kısımda otel işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algısı, örgütsel özdeşleşme ve iç girişimcilik davranışları arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen alan araştırmasının yöntemine dair bilgiler verilecektir. Bu doğrultuda burada değinilecek başlıklar; araştırmanın amacı ve önemi, araştırma modeli ve hipotezler, araştırmanın evreni ve örneklem, veri toplama yöntemi ve son olarak araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları şeklindedir.

##### 5.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Hizmet sektörü içerisinde önemli bir konumda olan otel işletmeleri için en önemli yönetim fonksiyonu insan kaynaklarıdır. Bireyler adalete örgüt içinde önemle dikkat etmektedir. Yapılan bazı araştırmalar, örgütsel adalet algısının bireylerin örgüte bağlılığını, iş tatminini, ücret tatminini, geri çekilme davranışını, örgüt içi saldırgan davranışını, örgütsel özdeşleşmesini, iç girişimciliğini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüte duyulan güvenini etkilediğini ortaya koymaktadır. Küresel değişimlerin hızını artırması, örgütleri bu değişime yenilikçi yaklaşımlar sergileyerek ayak uydurmaya zorlamaktadır. Yenilikçi yaklaşımlar örgütleri girişimci davranmaya ve girişimciliği ön plana çıkaran bireyleri bünyelerine almaya yöneltmektedir. Bu kapsamda örgütler açısından son zamanlarda önemi artan kavramlardan birisinin de hem örgüt dışı hem de örgüt içinde girişimcilik olduğu; örgüt içi girişimcilik niteliğine haiz çalışanların,

örgütlerin değişme ve gelişmesinde kritik rol oynadığı görülmektedir. Bu bağlamda otel işletmelerinde örgütsel verimliliği artırma amacıyla söz konusu kavramlar üzerinde önemli durulması gereken konulardandır. Örgütsel adalet algısı yüksek olan bireylerin çalıştıkları kurumlarla özdeşleşeceği, kurumuyla özdeşleşen çalışanın daha fazla iç girişimci davranışa sahip olacağı öngörüsüyle; bu çalışmanın amacı, otel işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algısı, iç girişimcilik davranışı ve örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkileri tespit etmektir. Bu ana amaç doğrultusunda ek olarak aşağıda verilen ek amaçlara da ulaşılması hedeflenmiştir.

- Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algı düzeylerini tespit etmek
- Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algılarının bireysel veya işletmelerine ait özelliklerine göre farklı olup olmadığını incelemek
- Otel işletmesi çalışanlarının iç girişimcilik davranışı düzeylerini tespit etmek
- Otel işletmesi çalışanlarının iç girişimcilik davranışlarının bireysel veya işletmelerine ait özelliklerine göre farklı olup olmadığını incelemek
- Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeylerini tespit etmek
- Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeylerinin bireysel veya işletmelerine ait özelliklerine göre farklı olup olmadığını incelemek
- Örgütsel adalet algısı, iç girişimcilik davranışı ve örgütse özdeşleşme arasındaki ilişkilerin alt boyutlar bazında da incelemek

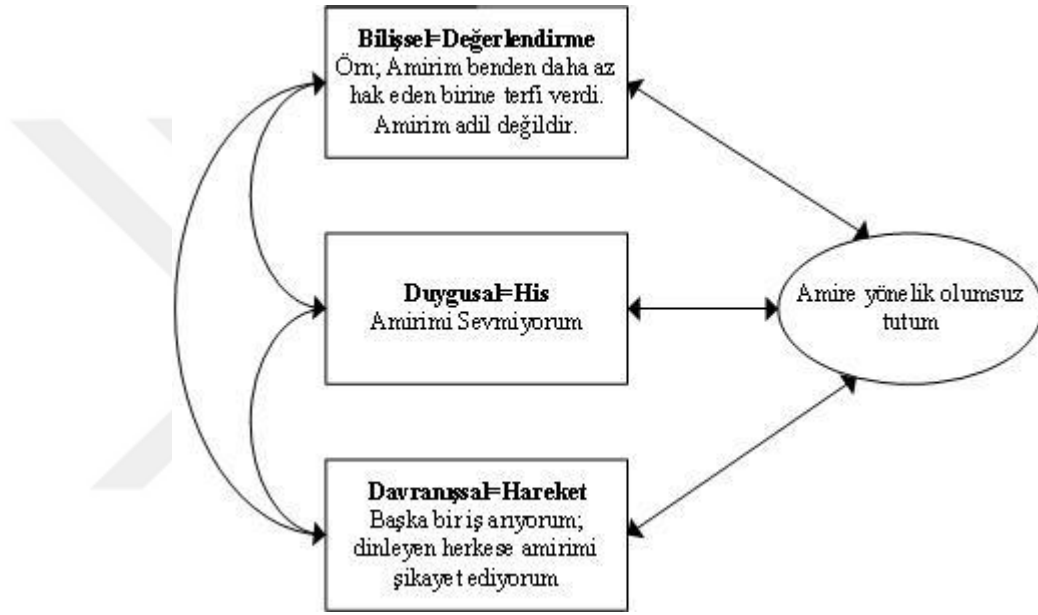
Araştırmanın ana ve alt amaçlarına bu kısımda değinilmiştir. İzleyen kısımda ise bu amaçlar doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli ve hipotezlere yer verilmiştir.

### **5.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Şartların oldukça zorlaştığı rekabetçi ortamlarda işletmeler, ayakta kalabilmek için sahip olduğu kaynakları verimli kullanmak zorundadır. Bu bağlamda hizmet sektörünün önemli bir bileşeni olan turizm sektörü için en önemli kaynak, emek yoğun bir sektör olması itibarıyla, işgücüdür. Bu nedenle örgütsel verimlilik elde edebilmek için; işgücü üzerinde etkili olan örgütsel dinamiklerin ele alınması, söz konusu işletmeler açısından oldukça önemlidir.

Araştırmacılar genellikle tutumların; bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç unsura sahip olduğunu belirtmektedir. *Bilişsel* unsur, bir şeylerin nasıl olduğuna dair

bir tarif ya da inancı açıklarken, tutumun bir diğer aşaması olan duygusal unsur için zemin hazırlar. Duygusal unsur, bir tutumun hislere yönelik bölümüdür ve davranışsal çıktılara neden olur. Birine ya da bir şeye yönelik belirli biçimde davranma niyeti, tutumun *davranışsal* unsuru olarak adlandırılabilir (Robbins & Judge, 2013, s. 72). Özetle; çalışanlar, örgütlerine yönelik zaman zaman değerlendirmelerde bulunur, bu değerlendirmeler, olumlu ya da olumsuz hisler oluşmasını sağlarken; oluşan hisler de çalışanların yaptığı işe karşı olumlu ve olumsuz birtakım davranışlar sergilemesine yol açar. Söz konusu açıklamalara şekil 1 ile görsellik kazandırılmıştır.

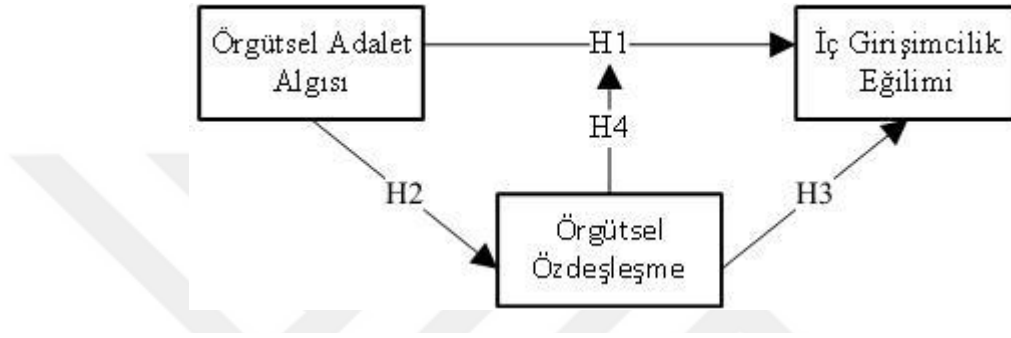


**Kaynak:** (Robbins & Judge, 2013, s. 73)

### Şekil 1. Biliş, Duygu ve Davranış İlişkisi

Çalışanların, iş yerindeki uygulamaların adilliğine yönelik algılamaları olarak tanımlanabilen örgütsel adalet (Greenberg, 1990), bilişsel unsurun belirleyicilerinden biri olarak ele alınabilir. Nitekim bilişsel unsur, çalışanların yönetime karşı değerlendirmeleri olarak da tanımlanabilir. Çalışanın kendisini organizasyonun bir parçası olarak hissetmesi ve bundan gurur duyması olarak ifade edilen örgütsel özdeşleşme (İplik, İplik, & Efeoğlu, 2014, s. 113), tanımı itibariyle tutumların duygusal unsurunu açıklamaktadır. Ayrıca, iç girişimcilik davranışı; faaliyet halindeki örgütlerdeki bireylerin, isteyerek ve örgütü daha iyiye taşımak amacıyla yaptığı girişimcilik davranışları şeklinde tanımlanır (Basım, Meydan, & Şeşen, 2009, s. 82). Bu bağlamda iç girişimcilik davranışı, tutumların bilişsel ve duygusal aşamalarının bir

sonucu olarak meydana gelen davranışsal bir unsur olarak açıklanabilir. Bu doğrultuda; birçok örgütsel çıktının öncülü olarak ele alınan örgütsel adalet algısının, çalışanlarda pozitif bir his olarak meydana gelen örgütsel özdeşleme ve pozitif bir davranış olarak ortaya çıkması istenen iç girişimcilik davranışı ile ilişkileri, bu çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır. İç girişimcilik davranışı ve örgütsel özdeşleşme, örgütsel adalet algısının ardılları olarak araştırma modelinde ele alınmıştır. Bu bağlamda araştırmada öngörülen model Şekil 2 ile belirtilmiştir.



**Şekil 2.** Araştırma Modeli

Çalışmanın geçmiş bölümlerinde araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki muhtemel ilişkiler gerek teorik olarak gerekse geçmiş uygulamalı çalışmaların bulgularınca tespit edilmiştir. Bahsedildiği gibi, daha önce ifade edilen bilgiler ışığında araştırma modeline bağlı kalarak hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel adalet algısı iç girişimcilik davranışını pozitif yönde etkiler.

**H<sub>2</sub>:** Örgütsel adalet algısı örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkiler.

**H<sub>3</sub>:** Örgütsel özdeşleşme iç girişimcilik davranışını pozitif yönde etkiler.

**H<sub>4</sub>:** Örgütsel adalet algısının iç girişimcilik davranışına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.

Araştırma hipotezlerinin yanı sıra çalışmada aşağıdaki sorulara da cevap aranacaktır:

1. Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algıları ne düzeydedir?
2. Otel işletmesi çalışanlarının bireysel ve işletmelerine ait özellikleri ile örgütsel adalet algıları arasında nasıl bir ilişki vardır?
3. Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel özdeşleşmeleri ne düzeydedir?

4. Otel işletmesi çalışanlarının bireysel ve işletmelerine ait özellikleri ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
5. Otel işletmesi çalışanlarının iç girişimcilik davranışları ne düzeydedir?
6. Otel işletmesi çalışanlarının bireysel ve işletmelerine ait özellikleri ile iç girişimcilik davranışları arasında nasıl bir ilişki vardır?
7. Örgütsel adalet algısının alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme düzeyi arasında nasıl bir ilişki vardır?
8. Örgütsel adalet algısının alt boyutları ile iç girişimcilik davranışının alt boyutları arasında nasıl bir ilişki vardır?

### 5.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın evreni; Antalya'daki turizm işletme belgesine sahip beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarından oluşmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nün 2015 yılsonu itibariyle yayınladığı "Turizm İşletme Belgeli Tesisler Listesi" ne göre, Türkiye genelinde 533 tane bulunan Turizm İşletme Belgesi'ne sahip beş yıldızlı otelin 263 tanesi Antalya'da bulunmaktadır. Bu durum Türkiye'deki beş yıldızlı otellerin büyük çoğunluğunun Antalya'da bulunduğunu göstermektedir ki çalışma evreninin bu il olarak seçilmesinde etkili olmuştur. Ayrıca diğer otel işletmelerine göre; örgütsel yapıları daha profesyonel olan beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları çalışmanın evreni olarak belirlenmiştir. Otel sayısı bakanlık aracılığıyla temin edilirken çalışan sayısını tespit etmek için herhangi bir kaynak bulunmamaktadır. Ayrıca otellerin sezonluk veya tüm yıl çalışma formlarına göre çalışan sayısı değişiklik gösterebilmektedir. Bu nedenle evrenin hesaplanabilmesi için otel işletmelerinin sahip olduğu yatak veya oda başına düşen çalışan sayısı ile ilgili alan yazında daha önceden yapılmış çalışmalardan yararlanılmıştır. Söz konusu sayının hesaplanabilmesi için en uygun çalışma Turizm Bakanlığı'nın; "*Otelcilik ve Turizm Sektöründe İşgücü Araştırması*" (1989) 'dır. Bu araştırma verilerine göre, Türkiye'de beş yıldızlı bir otel işletmesinde odabaşına düşen personel sayısı 1.18 ve yatak başına düşen personel sayısı ise 0,59'dur (Tablo 2). Bu doğrultuda Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin oda ve yatak kapasiteleri için Kültür ve Turizm Bakanlığı Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü ile iletişime geçilmiş ve 2015 yılsonu itibariyle kapasiteler elektronik posta aracılığıyla temin edilmiştir. Buna göre Antalya'da bulunan 263 tane



Turizm İşletme Belgesi'ne sahip beş yıldızlı otel işletmesi 226.332 yatak ve 104.714 oda kapasitesine sahiptir (Tablo 3). Söz konusu oda başına düşen çalışan sayısı ve oda sayıları ele alındığında;  $(104.714 * 1,18)$  "123.563" çalışan sayısının bulunduğunu göstermektedir ve söz konusu rakam çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Zaman ve maliyet unsurları göz önüne alındığında evrenin tamamına ulaşmak olanaksızdır. Bu nedenle çalışmada örneklem alınma yoluna gidilmiştir ve örnekleme ilişkin detaylar izleyen kısımda sunulmuştur.

**Tablo 2.** Türkiye'deki Konaklama İşletmelerinde Yatak ve Oda Başına Düşen Personel Sayısı

İşletme Türleri	Oda Başına Düşen Çalışan Sayısı	Yatak Başına Düşen Çalışan Sayısı
5 yıldızlı otel	1.18	0.59
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
<b>Toplam ortalama</b>	<b>0.70</b>	<b>0.35</b>

**Kaynak:** Turizm Bakanlığı, 1989. s.61; Agaoğlu, 1992, s. 114; Pelit, 2008, s. 130; Keleş, 2014, s. 82

Araştırmalarda örneklem hesaplaması yapılırken dikkat edilmesi gereken temel nokta, ele alınan örneğin, evrenin özelliklerini yansıtacak ve araştırmanın en düşük maliyetle yapılabilmesini sağlayacak nitelikte olmasıdır (Cannon, 1994, s.137 Akt. Pelit, 2008, s. 128). Ural ve Kılıç (2006), bilimsel araştırmalarda evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesi, araştırma sonuçlarının evrene genellenebilmesini sağlayan temel unsurlardan biri olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda örneklem seçimi bilimsel araştırma yöntemlerinin genel ilkeleri doğrultusunda yapılmıştır.

**Tablo 3.** Antalya'da Bulunan Beş Yıldızlı Otellerin Yatak ve Oda Kapasiteleri

	Turizm İşletmesi Belgeli			Turizm Yatırım Belgeli		
	Tesis Sayısı	Yatak	Oda Sayısı	Tesis Sayısı	Kapasite	Oda Sayısı
<b>Toplam</b>	263	226.332	104.714	68	56.778	25.610

**Kaynak:** Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2015

Örneklem büyüklüğü; kullanılacak örneklem yöntemi, evrenin büyüklüğü, araştırma değişkeni/değişkenleri açısından evrenin yapısının homojen ya da heterojen bir özellik göstermesi, değişkenlerin türünün nitel ya da nicel olması, değişken/değişkenlere ilişkin grup sayısı vb. gibi birçok faktör araştırmacının göz önüne alması gereken unsurlardır ve hesaplamalar bunlar dikkate alınarak yapılmalıdır (Ural ve Kılıç 2006, s.36). Özdamar (2001), içerdiği birim (denek) sayısı 10.000 den az olan evrenleri *sınırlı evren*, içerdiği birim sayısı 10.000 den fazla olan evrenleri ise *sınırsız evren* olarak nitelemiş ve araştırma konusu ile ilgili değişkenlerin türünü (nitel, nicel) de dikkate alarak, örneklem büyüklüğünün hesaplanmasına ilişkin bazı formüller vermiştir. Araştırmanın evreni dikkate alındığında aşağıda verilmiş olan, nicel çalışmalar için sınırsız evren ( $n > 10.000$ ) örneklem hesaplama formülünden yararlanılacaktır.

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{H^2}$$

n: Örneklem büyüklüğü (örnekleme dahil edilecek birey sayısı)

$\sigma$ : Standart sapma değeri

H: Standart hata değeri –örnekleme hatası-

Z: Belirli bir  $\alpha$  anlamlılık düzeyine (yanılma olasılık değerine) karşılık gelen teorik değer

Araştırmada, evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilir hata değeri (H) $\pm$ 0,10 olarak alınmış ve yapılan analizler, anlamlılık düzeyi ( $\alpha$ ) 0,05 alınarak değerlendirilmiştir. Formüldeki parametrelerden standart sapma “ $\sigma$ ” değeri ise; 60 denek üzerinde yapılan ön uygulama sonucu belirlenmiştir.

Buna göre, örneklem olarak ele alınması gereken minimum çalışan sayısı;

$\alpha = 0,05$  için  $Z_{0,05} = 1,96$  ve  $\sigma = 1$  H =  $\pm 0,10$  değerleri için;

$$n = \frac{1^2 \cdot 1,96^2}{0,1^2} = 384$$

Otellerin il içerisinde geniş bir coğrafyaya dağılması ve otellerin tümüne ulaşmanın zaman ve maliyet unsurları göz önüne alındığında mümkün olmayacağı öngörüsüyle araştırmada oranlı küme örnekleme yönteminden yararlanılarak örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Bu bağlamda yukarıda verilen formülden yola çıkarak ulaşılması gereken katılımcı sayısı 384 olarak hesaplanmıştır. Örneklem olarak kabul edilen söz konusu çalışan sayısına ulaşmak için oranlı küme örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Küme örnekleme yönteminde evreni oluşturan birimler değil bu birimlerin bağlı olduğu kümeler ele alınır, evreni oluşturan kümelerin homojen bir yapıda olması gerekir (Ural & Kılıç, 2006). Belli özelliklere göre kümelere ayrılan evrende ve her kümeden o kümeyi temsil edecek nitelikte ve sayıda örnek basit tesadüfi örnekleme yolu ile seçilerek evreni temsil edecek örneklem sayısına ulaşılır (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2014). Bu doğrultuda Antalya’da yer alan Turizm İşletme Belgesine sahip her bir beş yıldızlı otel küme olarak ele alınarak anketler, otellerin ilçelere göre dağılımındaki oranlara göre dağıtılmıştır. Az sayıda anketin geri dönebileceği, eksik veya hatalı kodlama gibi sebeplerle az sayıda anketin analize tabi tutulabileceği gibi problemler göz önüne alınarak toplam 20 otel işletmesine, her otele 50 anket formu bırakılarak toplamda 1000 çalışana ulaşılması planlanmıştır. Anketlerin uygulanma sürecinde Otellerin insan kaynakları yöneticileri ile görüşülmüş, yüz yüze uygulamanın mümkün olduğu durumlarda anketler araştırmacı tarafından katılımcılara yüz yüze uygulanmıştır. Bunun mümkün olmadığı durumlarda anket formları işletmeye bırakılarak geri dönüş alınması sağlanmıştır. verilen bilgilere ilişkin rakamlar ve oranlar Tablo 4’de belirtilmiştir.

**Tablo 4.** Örneklem Grubuna Dağıtılan Anketlere İlişkin Bilgiler

İlçeler	Otel Sayısı*	Yaklaşık Oranlar	Anket Dağıtılan Otel Sayısı	Dağıtılan Anket Sayısı	Geri Dönen Anket Sayısı	Analize Tabi Tutulan Anket Sayısı
<b>Manavgat</b>	98	%37,2624	7	350	284	261
<b>Alanya</b>	59	%22,4335	5	250	204	192
<b>Serik</b>	41	%15,5894	3	150	103	89
<b>Kemer</b>	34	%12,9278	3	150	105	91
<b>Merkez</b>	23	%0,87452	2	100	93	90
<b>Muratpaşa</b>	4	%0,15209	-	-	-	-
<b>Aksu</b>	3	%0,11407	-	-	-	-
<b>Finike</b>	1	%0,03802	-	-	-	-
<b>Toplam</b>	263	%100	20	1000	789	723

\*Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2015

Tablo incelendiğinde; Alanya’da 5 otele 250, Kemer’de 3 otele 150, Manavgat’ta 7 otele 350, Merkez’de 2 otele 100 ve Serik’te 3 otele 150 tane olmak üzere toplam 20 otele 1000 anket dağıtıldığı görülmektedir. Diğer ilçelerde bulunan beş yıldızlı otel sayısının toplam içerisindeki oranlarının düşük olması sebebiyle anket dağıtımı yapılmamıştır. Ayrıca turistik yoğunlukları açısından Side Turizm Bölgesini bünyesinde barındıran Manavgat, Belek Turizm Bölgesini bünyesinde barındıran Serik, Lara ve Kundu Turizm Bölgelerini bünyesinde barındıran Merkez’de anket dağıtımının yapılmış olması çalışmanın etkinliği açısından faydalı olmuştur. Söz konusu anketlerden Alanya’dan 204, Kemer’den 105, Manavgat’tan 284, Merkez’den 93 ve Serik’ten 103 tane anket temin edilmiş; yalnız hatalı, eksik veya mükerrer kodlama gibi problemler nedeniyle 66 tane anket değerlendirilmemiş ve 723 tane anket analize tabi tutulmuştur. Analize tabi tutulan anketlerin 192’si Alanya, 91’i Kemer, 261’i Manavgat, 93’ü Merkez ve 103’ü Serik ilçelerinden temin edilen anketlerdir.

#### 5.1.4. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Söz konusu anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, maaş, öğrenim durumu, turizm eğitimi alma durumu, otellerin çalışma şekli, sahiplik yapısı, otellerindeki görevleri, sektörel ve otellerindeki deneyimleri gibi bireysel ve çalıştıkları işletmeye ait özelliklerini tespit etmeye yönelik oluşturulan form

bulunmaktadır. İkinci bölümde örgütsel adalet algısı ölçeği; üçüncü bölümde örgütsel özdeşleşme ölçeği ve dördüncü bölümde iç girişimcilik davranışı ölçeği yer almaktadır. Söz konusu ölçekler likert tipi beşli; kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, orta düzeyde katılıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde katılım düzeyleri ile tanımlanan 1 ile 5 arasında puanlamaya tabi tutulmuştur. Araştırmada yararlanılan ölçeklere ilişkin detaylı bilgi şu şekildedir;

Araştırmada Moorman (1991), tarafından geliştirilen, Niehoff ve Moorman (1993), tarafından geçerlilik çalışmaları yapılmış birçok yerli ve yabancı çalışmada kullanılmış örgütsel adalet ölçeğinin İçerli, (2009) tarafından türkçeye çevrilmiş hali kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler otel işletmeleri çalışanlarına yönelik revize edilmiştir. Söz konusu ölçek üç boyut ve 20 sorudan oluşmaktadır. 1. – 5. ifadeler dağıtım, 6. – 11. ifadeler prosedür, 12. – 20. ifadeler ise etkileşim adaleti algısını ölçmeye yöneliktir. Robert MOORMAN ile e-posta yoluyla iletişime geçilmiş ve ölçeğin kullanım izni alınmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi katılımcılardan ölçekte yer alan ifadelere ilişkin kesinlikle katılmıyorumdan, kesinlikle katılıyorumla doğru değişen beş katılım düzeyinden birini seçmesi talep edilmiştir.

Araştırmada Mael ve Ashforth (1992), tarafından geliştirilen Tüzün (2006), tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmış yine birçok yerli ve yabancı çalışmada kullanılmış örgütsel özdeşleşme ölçeğinden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek tek boyut ve altı ifadeden oluşmaktadır. Ölçek için Blake ASHFORTH ile e-posta yoluyla iletişime geçilip kullanım izni alınmıştır. Ölçek orijinalinden farklı olarak çalışmada kullanılan diğer ölçeklerle bütünlük arz etmesi açısından yine beşli likert tipi skala ile puanlamaya tabi tutulmuştur. Yine ölçekte yer alan ifadeler otel işletmesi çalışanlarına uygun olarak revize edilmiştir.

Otel işletmesi çalışanlarının iç girişimcilik davranışlarını tespit etmek için; Stull (2005) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması yazın taramasında tespit edilememiş ve uyarlama araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin kullanımı için Michael STULL'dan e-posta yoluyla izin alınmıştır. Ölçeğin daha öne birçok yabancı çalışmada Morianoa, Topa, Valero, ve Lévy, 2009; Wakkee, Elfring, ve Monaghan, 2010; Moriano, Molero, Topa, ve Mangin, 2011; Valsania, Moriano, ve Molero, 2016 ) kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda

yine beşli likert tipi puanlamanın yer aldığı ölçeğin Türkçeye uyarlama sürecinde şu basamaklar izlenmiştir.

1. Bir İngilizce okutmanı yardımıyla ölçeğin Türkçeye çevrilmesi
2. Türkçeye çevirisi yapılan ölçeğin başka bir okutman tarafından İngilizceye çevrilmesinin sağlanması
3. İngilizceden Türkçeye ve Türkçeden İngilizceye çeviriler arasındaki çelişkilerin giderilmesi
4. Bir meslek yüksekokulunun çalışanları ve öğrencilerinden oluşan, farklı öğrenim düzeyine sahip 40 kişilik bir gruba ölçeğin uygulanması ve ifadelerin doğru anlaşılıp anlaşılmadığının tespiti
5. Akademisyenlerden oluşan bir grupla anlaşılması güç olan ifadelerin yeniden gözden geçirilmesiyle ölçeğe nihai halinin verilmesi

#### **5.1.5. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları**

Bu araştırma Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarına yönelik gerçekleştirilmiştir. Bu durum beraberinde bazı varsayım ve sınırlılıkları getirmektedir. Bunlar;

- Bu çalışma zaman ve maliyet kısıtları sebebiyle yalnızca Antalya’da faaliyet gösteren 20 farklı otel işletmesinde çalışan değişik kademlerdeki 723 katılımcıdan elde edilen verilerle sınırlıdır.
- Söz konusu otel işletmeleri tercih edilirken yalnızca Kültür ve Turizm Bakanlığında turizm işletme belgesine sahip olan oteller seçilmiştir.
- Ankette yer alan örgütsel adalet, iç girişimcilik ve örgütsel özdeşleşme ölçekleri toplam 41 ifadeden oluşmaktadır ve elde edilen veriler bu ifadelere verilen yanıtlarla sınırlıdır.

Bununla Birlikte;

- Ele alınan değişkenler ve ilişkileri dışında kontrol altına alınmayan değişkenlerin etkisi muhtemeldir. Bu kapsamda araştırma değişkenlerinin ilişkilerinin araştırılmak istenilen alanı yansıttığı varsayılmıştır.
- Değişkenler için kullanılan ölçeklerin ölçülmek istenilen özellikleri doğru olarak tespit ettiği varsayılmıştır.

- Araştırmaya katılan iş görenlerin ankette yer alan ifadelere samimi içtenlikle doğru yanıtları verdiği varsayılmıştır.
- Ölçeklerde yer alan ifadelerin tüm katılımcılarca aynı doğrultuda anlaşıldığı varsayılmıştır. Ölçeklerin farklı kültürlerde hazırlanmış olması sebebiyle gerek kültürel gerekse öğrenim düzeyi gibi faktörlerden etkilenebileceği söz konusudur. Bu nedenle ifadelerin tüm katılımcılarca doğru anlaşıldığı varsayılmıştır.
- verilerin analizinde hatalı herhangi bir adımın gerçekleştirilmediği varsayılmıştır.

## **5.2. BULGULAR**

Çalışmanın bu kısmında anket yardımı ile elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların özellikleri, örgütsel adalet algısı, örgütsel özdeşleşme ve iç girişimcilik davranışına ilişkin bulguların yanı sıra söz konusu değişkenlere ait ölçeklerin normallik, güvenilirlik ve geçerlilik testleri ve bunlarla birlikte araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin testlerine ilişkin bulgular, izleyen kısımdaki başlıklarda sunulmuştur.

### **5.2.1. Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Antalya'daki beş yıldızlı otellerde çalışan 723 katılımcının özelliklerine ilişkin bulgular bu başlık altında ele alınmıştır. Bu kapsamda katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum aylık gelir, öğrenim durumu, turizm eğitimi alma durumu, çalıştıkları departman, görevleri, sektörel deneyimleri ve otellerindeki deneyimleri gibi bireysel özelliklerinin yanı sıra otelin çalışma şekli, sahiplik türü gibi işletme özelliklerine yönelik tanımlayıcı bilgiler ele alınmıştır. Bu doğrultuda yüzde ve frekans analizlerinden elde edilen sonuçlar Tablo 5'de sunulmuştur.

**Tablo 5.** Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Değişkenler	f	%
Cinsiyet	Erkek	488	67,5
	Kadın	235	32,5
Yaş	18 yaş veya altı	37	5,1
	19 – 24 yaş arası	177	24,5
	25 – 30 yaş arası	203	28,1
	31 – 36 yaş arası	131	18,1
	37 – 42 yaş arası	87	12,0
	43 yaş veya yukarı	88	12,2
Medeni Durum	Evli	379	52,4
	Bekar	344	47,6
Aylık Gelir	1300 TL veya altı	221	30,6
	1301 – 2300 TL arası	390	53,9
	2301 – 3300 TL arası	84	11,6
	3301 – 4300 TL arası	11	1,5
	4301 TL veya yukarı	17	2,4
Öğrenim Durumu	İlköğretim veya altı	151	20,9
	Lise	365	50,5
	Ön lisans	95	13,1
	Lisans	91	12,6
	Lisansüstü	21	2,9
Turizm Eğitimi	Evet	375	51,9
	Hayır	348	48,1
Otelin Çalışma Şekli	Sezonluk	490	67,8
Otelin Sahiplik Yapısı	Tüm Yıl	233	32,2
	Ulusal Zincir	216	29,9
Oteldeki Görev	Uluslararası Zincir	188	26,0
	Bağımsız	319	44,1
Departman	Üst Kademe Yönetici	48	6,6
	Orta Kademe Yönetici	124	17,2
	Alt Kademe Yönetici	92	12,7
	Diğer Personel	459	63,5
	Yiyecek ve İçecek	358	49,5
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	Kat Hizmetleri	148	20,5
	Ön Büro	51	7,1
	Muhasebe	35	4,8
	İnsan Kaynakları	15	2,1
	Diğer	116	16,0
Otelde Çalışma Süresi	1 yıldan az	52	7,2
	1 – 3 yıl arası	151	20,9
	4 – 6 yıl arası	130	18,0
	7 – 9 yıl arası	86	11,9
	10 yıl veya yukarı	304	42,0
Otelde Çalışma Süresi	1 yıldan az	229	31,7
	1 – 3 yıl arası	272	37,6
	4 – 6 yıl arası	84	11,6
	7 – 9 yıl arası	42	5,8
	10 yıl veya yukarı	96	13,3



Katılımcıların özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; katılımcıların %67,5'inin erkek, %32,5'inin kadın; %5,1'inin 18 yaş veya altı, %24,5'inin 19 – 24 yaş arası, %28,1'inin 25 – 30 yaş arası, %18,1'inin 31 – 36 yaş arası, %12'sinin 37 – 42 yaş arası ve %12,2'sinin 43 yaş veya yukarı; %52,4'ünün evli, %47,6'sının bekar olduğu görülmektedir. Devam edildiğinde; katılımcıların %30,6'sının 1300TL veya daha altı, %53,9'unun 1301 – 2300 TL arası, %11,6'sının 2301 – 3300 TL arası, %1,5'inin 3301 – 4300 TL arası, %2,4'ünün 4301 TL veya daha yukarı aylık gelire sahip olduğu; %20,9'unun ilköğretim veya daha altı, %50,5'inin lise, %13,1'inin ön lisans, %12,6'sının lisans, %2,9'unun lisansüstü düzeyinde eğitim aldığı görülmektedir.

Katılımcıların %51,9'u turizm eğitimi alan, %48,1'i turizm eğitimi almayan; %67,8'i sezonluk, %32,2'si tüm yıl çalışanlardan; %29,9'u ulusal zincir, %26'sı uluslararası zincir, %44,1'i bağımsız otel çalışanlarından oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların %6,6'sı üst kademe yöneticilerden, %17,2'si orta kademe yöneticilerden, %12,7'si alt kademe yöneticilerden, %63,5'i diğer çalışanlardan; %49,5'i yiyecek ve içecek, %20,5'i kat hizmetleri, %7,1'i ön büro, %4,8'i muhasebe, %2,1'i insan kaynakları, %16'sı diğer departmanların çalışanlarından oluşmaktadır.

Sektörel deneyimler incelendiğinde; katılımcıların %7,2'si 1 yıldan az, %20,9'u 1 – 3 yıl arası, %18'i 4 – 6 yıl arası, %11,9'u 7 – 9 yıl arası, %42'si 10 yıldan fazla süredir turizm sektöründe çalışmaktadır. Ayrıca otellerdeki deneyimler incelendiğinde; katılımcıların %31,7'si 1 yıldan az, %37,6'sı 1 – 3 yıl arası, %11,6'sı 4 – 6 yıl arası, %5,8'i 7 – 9 yıl arası, %13,3'ü 10 yıldan fazla süredir aynı otelde çalışmaktadır.

### **5.2.2. Ölçeklerin Normallik, Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizlerine İlişkin Bulgular**

Çalışmanın bu kısmında araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin normallik, güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

### 5.2.2.1. Ölçeklerin Normallik Testlerine İlişkin Bulgular

Tablo 6 katılımcıların ölçeklerdeki ifadelerine verdiği yanıtlara ilişkin normallik testi sonuçlarını içermektedir. verilerin analizinde parametrik testlerden yararlanmak için veriler ya normal dağılım göstermeli ya da normale yakın bir dağılıma sahip olmalıdır (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2014, s. 246; Tekin, 2014, s. 20; Alpar, 2011, s. 101; Karasar, 2012, s. 216). Normal dağılım, parametrik testlerin bir varsayımdır ve sürekli değişkenlere ait dağılımların en önemlisidir (Ural & Kılıç, 2006, s. 291). verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını test etmek amacıyla Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) değerlerinin hesaplanması yaygın kullanılan yöntemlerdendir (Kalaycı, 2010, s. 6; Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2014, s. 246). Basıklık ve çarpıklık, pozitif veya negatif değerler alabilir. Fakat  $\pm 2$  arasında bir değer alması durumunda verilerin normal dağılıma sahip olduğu kabul edilir (Kalaycı, 2010; George & Mallery, 2010). verilen istatistiki kıstaslar dahilinde, araştırma verilerinin normallik testleri değerlendirilmiştir.

**Tablo 6.** Ölçek verilerinin Normallik Testine İlişkin Sonuçlar

Ölçekler	Skewness		Kurtosis	
	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Örgütsel Adalet	-0,120	0,091	0,368	0,182
Dağıtım Adaleti	-0,132	0,091	-0,280	0,182
Prosedür Adaleti	-0,229	0,091	0,108	0,182
Etkileşim Adaleti	-0,120	0,091	0,015	0,182
Örgütsel Özdeşleşme	-0,157	0,091	-0,222	0,182
İç Girişimcilik	-0,247	0,091	0,836	0,182
Risk Alma	-0,132	0,091	-0,581	0,182
Pro-Aktiflik	-0,504	0,091	0,276	0,182
Yenilikçilik	-0,399	0,091	-0,091	0,182

Ölçeklerin Skewness (çarpıklık) değerleri incelendiğinde; örgütsel adalet -0,120, dağıtım adaleti -0,132, prosedür adaleti -0,229, etkileşim adaleti -0,120 değerlerine sahiptir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme -0,157, iç girişimcilik -0,247, risk alma -0,132, pro-aktiflik -0,504, yenilikçiliğin ise -0,339 değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Kurtosis (basıklık değerleri incelendiğinde; örgütsel adaletin 0,368, dağıtım adaletinin,-0,280, prosedür adaletinin 0,108, etkileşim adaletinin 0,015; örgütsel özdeşleşmenin -0,222; iç girişimciliğin 0,836, risk almanın -0,581, pro-aktifliğin 0,276,

yenilikçiliğin -0,091 değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde tüm değerlerin kabul edilebilir aralıklarda olduğu; bununla birlikte araştırma verilerinin normal dağılıma sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

### 5.2.2.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

Tablo 7, ölçeklerin güvenilirlik analizleri sonuçlarını içermektedir. Güvenilirlik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacıyla geliştirilen ölçme aracındaki önerme, yargı gibi ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılır. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların ölçeklere verdiği yanıtlardan hareketle katılımcılara yöneltilen ifadelerin tümünün aynı konuyu ölçüp ölçmediği test edilir (Ural & Kılıç, 2006, s. 286). Bu çalışmada kullanılan her bir ölçek daha önceki çalışmalarda kullanılan güvenilirlik testleri yapılmış ölçeklerdir. Ancak (Karasar, 2012, s. 148), güvenilirliğin teknik bir sorun ve bilimsel çalışmaların ilk koşullarından olduğunu; araştırmalarda aynı süreçlerin izlenerek aynı sonuçların alınmasının istendiğini belirtmektedir. Başka bir ifade ile araştırmalarda alınan bir sonuç başka araştırmalar tarafından da test edilmelidir ancak bu gibi doğrulamalarla bilim güvenilirlik ve saygınlık kazanacaktır. Bu çalışmada da bu düşünceden hareketle ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz yöntemi olarak Alpha (Cronbach) yöntemi seçilmiştir. Bu yöntemle katsayı, 0 – 1 arasında değişen bir değer alır. Ölçeklerin güvenilirliğinin değerlendirilmesinde; 0,00 – 0,40 arası ölçek güvenilir değil, 0,40 – 0,60 arası düşük güvenilirlik, 0,60 – 0,80 oldukça güvenilir, 0,80 – 1,00 yüksek derecede güvenilir (Kalaycı, 2010, s. 405) şeklindeki ölçütlerden yararlanılmıştır.

**Tablo 7.** Ölçeklerin Güvenilirlik Testlerine İlişkin Sonuçlar

Ölçekler	Cronbach Alpha	İfade Sayısı
<b>Örgütsel Adalet</b>	0,940	20
Dağıtım Adaleti	0,803	5
Prosedür Adaleti	0,855	6
Etkileşim Adaleti	0,909	9
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	0,803	6
<b>İç Girişimcilik</b>	0,859	15
Risk Alma	0,845	5
Pro-Aktiflik	0,805	5
Yenilikçilik	0,872	5

Alpha katsayıları yer alan tablo incelendiğinde; örgütsel adalet ölçeğinin 0,940, dağıtım adaleti boyutunun 0,803, prosedür adaleti boyutunun 0,855, etkileşim adaleti boyutunun 0,909; örgütsel özdeşleşme ölçeğinin 0,803; iç girişimcilik ölçeğinin 0,859, risk alma boyutunun 0,845, pro-aktiflik boyutunun 0,805, yenilikçilik boyutunun ise 0,872 katsayılarına sahip olduğu görülmektedir. Alpha katsayılarına ilişkin ölçütler dikkate alındığında; tüm ölçeklerin ve alt boyutlarının katsayılarının 0,80 – 1,00 arasında olduğu görülmektedir ki; bu durum tüm ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır.

### 5.2.2.3. Ölçeklerin Yapı Geçerliliğine İlişkin Bulgular

Yapı geçerliliği, ölçme aracının ölçmeye çalıştığı teorik yapıyı ölçebilme derecesi, olarak veya ölçekte yer alan her maddenin birbiri ile olan ilişki düzeyi olarak da tanımlanabilir ve istatistiksel olarak yapı geçerliliğini incelemenin en iyi yolunun faktör analizi olduğu bilinmektedir (Seçer, 2017). Çalışmanın bu kısmında araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliklerini test etmek amacıyla; yapısal eşitlik modellemesinin bir bileşeni olan doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılarak elde edilen bulgulara verilmiştir.

Yapısal eşitlik modellemesinde şu basamaklar takip edilmelidir (Dursun & Kocagöz, 2010):

1. Yapısal modelin oluşturulması ve modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti, ölçme modelinin testi,
2. Yol diyagramının oluşturulması ve yol kat sayılarının tespiti
3. Modele ait uyum iyiliği istatistiklerinin incelenmesi
4. Yapısal modelin nihai durumunun incelenmesi ve bulguların yorumlanması

Doğrulayıcı faktör analizi, daha önce kullanılmış olan bir ölçeğin, yeni bir araştırmada kullanılması durumunda; orijinal faktör yapısına uyup uymadığını ve uygunluğu durumunda düzeyini kontrol etmek için kullanılan bir analizdir (Yaşlıoğlu, 2017). Bir diğer ifade ile doğrulayıcı faktör analizi, daha önceden belirlenen faktörler arasındaki ilişkilerin düzeyi, herhangi bir ifadenin hangi faktörle ilişkili olduğu, faktörlerin ne derecede bağımsız olduğu ve faktörlerin modelin açıklanmasında yeterli

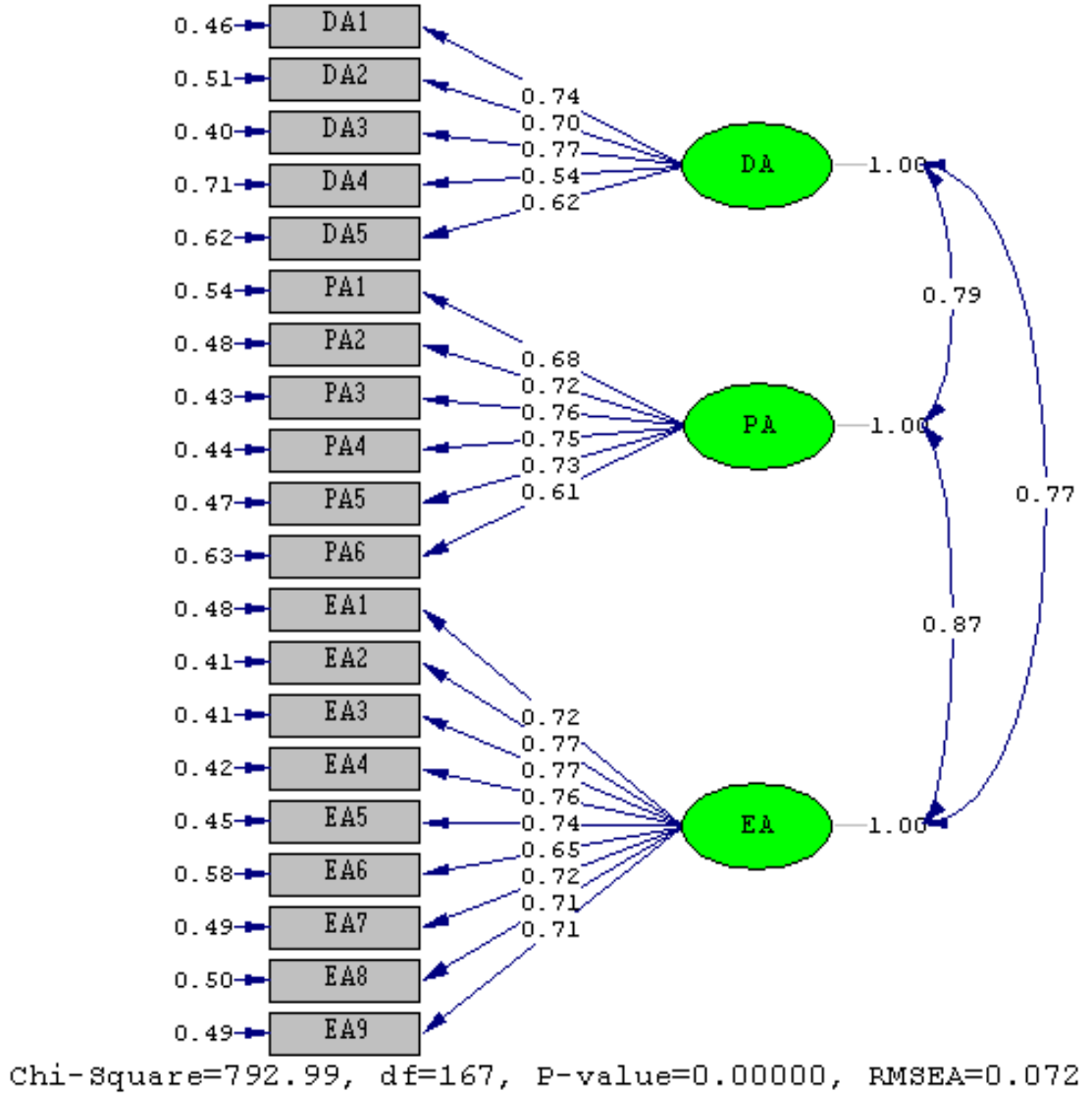
olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılır (Erkorkmaz, Etikan, Demir, Özdamar, & Sanisoğlu, 2013).

Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan ifadeler katılıma katılım düzeyi 5 seçenekli likert tipi skala ile tespit edilmeye çalışılmıştır; Wang ve Wang (2012) bu gibi verileri sürekli olarak tanımlamaktadır (Çapık, 2014). verilerin sürekli ve normal dağıldığı durumlarda en yaygın kullanılan kestirim yöntemlerinden olan Maximum Likelihood yöntemidir ki Türkçeye “en çok olabilirlik” olarak geçmiştir (Çelik ve Yılmaz, 2016; Şimşek, 2007). Araştırma verilerinin sürekli veri olması, daha önceki bölümlerde yapılmış olan normallik analizlerine göre verilerin normal dağıldığı varsayımın kabulü sonucunda kestirim yöntemi olarak maximum likelihood seçilmiştir.

Bu araştırmada gerek doğrulayıcı faktör analizine ilişkin oluşturulan modellerde gerekse hipotez testleri için kullanılan yol analizi yönteminde uyum istatistiklerini değerlendirmek üzere birçok uyum iyiliği değerinden yararlanılmıştır. Bu bağlamda; Tarihsel olarak ilk kullanılan uyum iyiliği değeri ki-karedir ( $\chi^2$ ).  $\chi^2$  değerinin anlamsız çıkması bir modelin kabul edilmesi için istenen bir koşuldur (Tabachnick ve Fidel, 2001). Örneklem hacmine göre duyarlı olan bu değer 200’ü geçen örneklem hacminin olduğu durumlarda anlamsız çıkması zordur (Kline, 2011). Nitekim bu çalışmada 723 katılımının yer alması ki-kare değerinin oldukça yüksek çıkmasına neden olmuştur.  $\chi^2$  değerinin anlamsız çıkmasının beklenmesi ve bu durumun uygulamalarda sıklıkla gerçekleşmemesi sebebiyle  $\chi^2/df$  yani ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle hesaplanan değer, daha yaygın kullanılmaktadır (Şimşek, 2007).  $\chi^2/df$  değerinin 2 veya altında olması modelin iyi, 5’in altında olduğu durumlarda kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğu belirtilmektedir (Çapık, 2014; Hooper, Coughlan, ve Mullen, 2008; Şimşek, 2007; Munro, 2005).

Modelin veriye uyumunu değerlendirmek amacıyla alanyazında en sık kullanılan ve bu çalışmada da başvurulan diğer uyum iyiliği değerleri şu şekildedir; RMSEA değerinin 0 ile 0,05 arasında olması kabul edilebilir, 0,05 ile 0,08 arası olması iyi uyum; NFI değerinin 0,95 ile 1 arasında olması kabul edilebilir 0,90 ile 0,95 arası olması iyi uyum; NNFI ve CFI değerinin 0,97 ile 1 arası olması kabul edilebilir, 0,95 ile 0,97 arası olması iyi uyum; GFI değerinin 0,95 ile 1 olması kabul edilebilir, 0,90 ile 0,95 arası iyi uyum; AGFI değerinin 0,90 ile 1 olması kabul edilebilir, 0,85 ile 0,90 arası

olması iyi uyum olarak model uyumunun değerlendirilmesinde kullanılacaktır (Şimşek, 2007; Çapık, 2014; Çelik ve Yılmaz, 2016; Schumacker ve Lomax, 2010; Erkorkmaz, Etikan, Demir, Özdamar, ve Sanisoğlu, 2013; Hooper, Coughlan, ve Mullen, 2008; Munro, 2005). Bu bağlamda Şekil 3, örgütsel adalet algısı ölçeğinin yapı geçerliliğini ölçmek amacıyla ölçeğin orijinal yapısına uygun olarak oluşturulan doğrulayıcı faktör analizine yönelik modeli göstermektedir. Tablo 8 ise örgütsel adalet algısı ölçeğine yönelik oluşturulan doğrulayıcı faktör analizine yönelik model uyum istatistiklerini içermektedir.



**Şekil 3.** Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 3 incelendiğinde örgütsel adalet algısı ölçeğinde yer alan her bir boyutu temsil eden ifadelerin tek yönlü oklarla ilgili boyuta bağlandığı görülmektedir. Oklar üzerinde yer alan değerler ise faktör yükleridir ve her bir ifadenin altında yer aldığı

boyutu ne derecede temsil ettiğini göstermektedir. İlgili literatür faktör yükün asgari değerinin 0,30 olmasını önermektedir (Seçer, 2017; Çelik ve Yılmaz, 2016; Köşker, 2016; Çokluk, Şekercioğlu, ve Büyüköztürk, 2012). Modelde yer alan yollarda dikkat edilecek diğer bir nokta ise teorik bir değer olan t değeridir. bu değer %95 güven düzeyinde 1,96'dan %99 güven düzeyinde ise 2,56'den yüksek olması beklenir (Çapık, 2014; Schumacker ve Lomax, 2010; Şimşek, 2007). Çalışmanın izleyen kısmında oluşturulan tüm modellerde söz konusu bilgiler dikkate alınarak değerlendirme yapılacaktır.

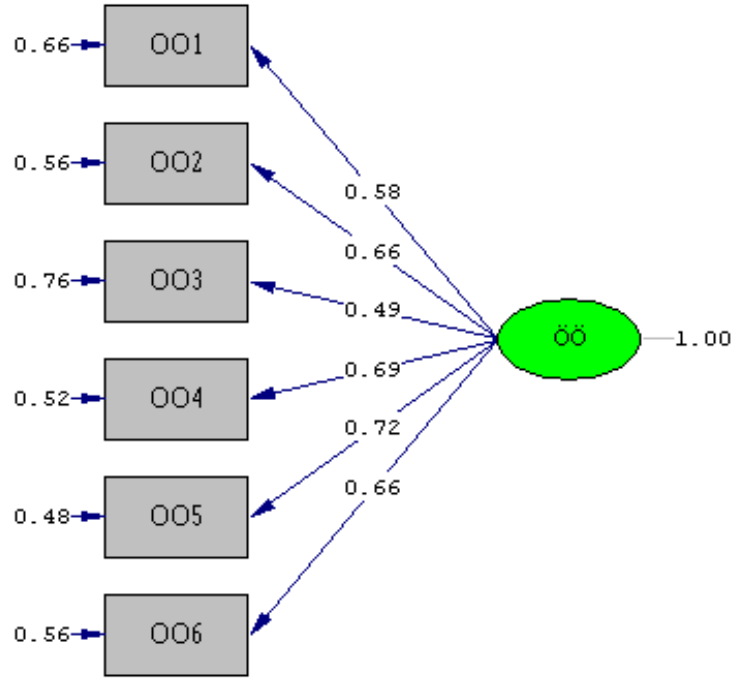
**Tablo 8.** Örgütsel Adalet Ölçeği DFA İlişkin Uyum İyiliği Sonuçları

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model	Sonuç
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,072	Kabul Edilebilir
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,97	İyi Uyum
NNFI	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$	0,98	İyi Uyum
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,98	İyi Uyum
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,90	Kabul Edilebilir
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,88	Kabul Edilebilir
$X^2/DF$	<3	<5	4,75	Kabul Edilebilir

Tablo 8'de yer alan örgütsel adalet algısı ölçeğine yönelik oluşturulan doğrulayıcı faktör analizi modeline ilişkin uyum iyiliği değerlerinin tümünün kabul edilebilir ve iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda oluşturulan modelin veriyle uyum sağladığı söylenebilir. Ölçekte yer alan ifadelerin faktör yükleri incelendiğinde tüm yüklerin 0,30 değerinden yüksek olduğu ve tüm ifadelerin ilgili boyutu temsil düzeyinin olumlu olduğu söylenebilir.

Şekil 3'de DA olarak kısaltılması verilmiş olan dağıtım adaleti boyutu incelendiğinde faktör yüklerinin 0,54-0,77 arasında değerler aldığı; en yüksek faktör yükünün DA3 "*İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.*" ifadesinde; en düşük faktör yükünün ise DA4 "*Otelimden aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.*" ifadesinde olduğu anlaşılmaktadır. Modelde PA olarak kısaltması verilmiş olan prosedür adaleti boyutunda faktör yüklerinin 0,61 – 0,76 arasında değerler aldığı; en yüksek faktör yükünün PA6 "*Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların yöneticiler tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilirler.*" ifadesinde; en düşük faktör yükünün ise PA3 "*Yöneticim işle ilgili*

*kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.*” ifadesinde olduğu anlaşılmıştır. EA olarak kısaltılmış olan etkileşim adaleti boyutunda faktör yüklerinin 0,65 – 0,77 arasında değerler aldığı en yüksek faktör yüküne sahip ifadelerin EA2 “*İşimle ilgili kararlar alınırken; yöneticim bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir.*” ile EA3 “*İşimle ilgili kararlar alınırken; yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.*” olduğu; EA6 “*İşim hakkında alınan kararlara ilişkin, yöneticim bu kararların olası sonuçlarını benimle tartışır.*” ifadesinin ise en düşük faktör yüküne sahip olduğu görülmüştür. Gerek uyum iyiliği sonuçları gerekse ifadelerle ilişkin faktör yükleri incelendiğinde araştırmada kullanılan örgütsel adalet algısı ölçeğini yapı geçerliliğinin olumlu sonuçlandığını söylemek mümkündür. Şekil 4, araştırmada kullanılan örgütsel özdeşleşme ölçeğine yönelik oluşturulan doğrulayıcı faktör analizini içermektedir.



**Şekil 4.** Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 4 incelendiğinde; örgütsel özdeşleşme ölçeği orijinal yapısına uygun şekilde tek faktör altında 6 ifadeyle temsil ettiği görülmektedir. Tablo 9 ise örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizine ait uyum iyiliği değerlerini içermektedir.

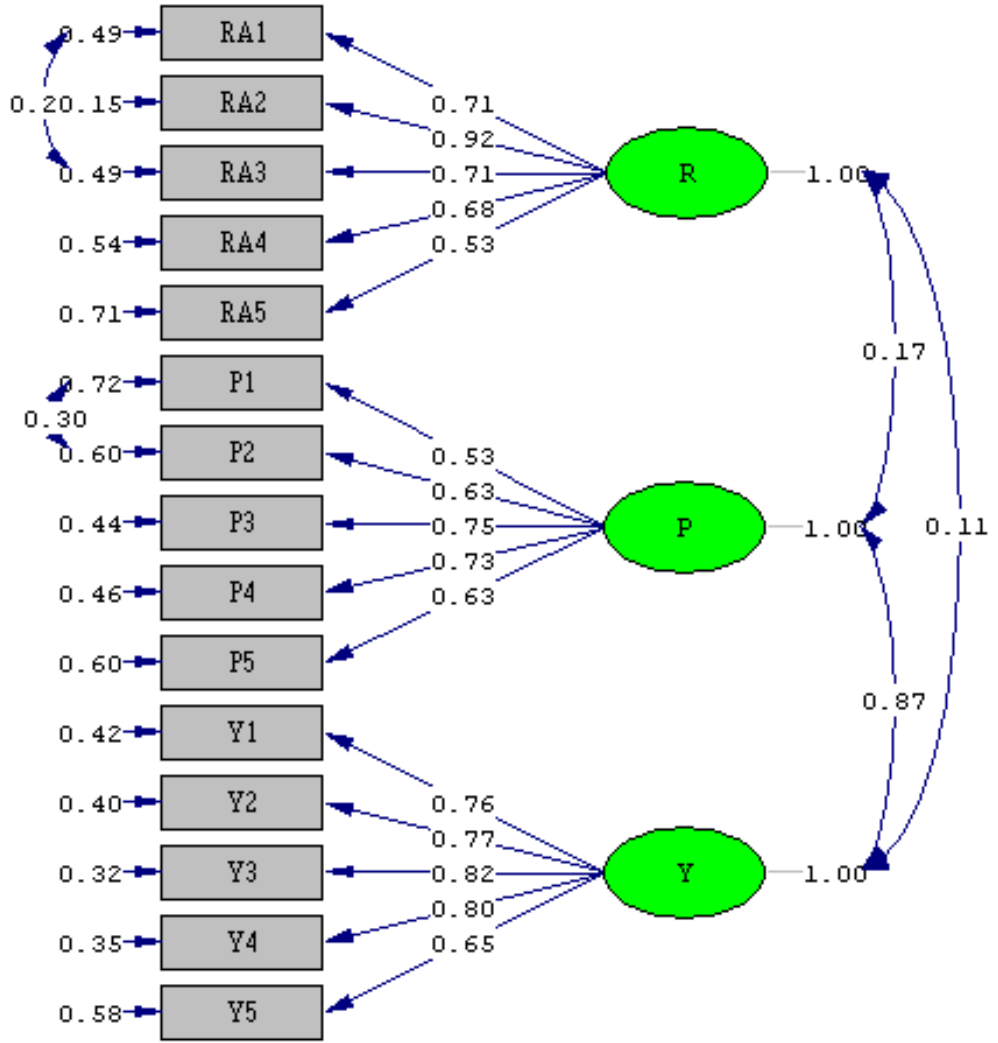


**Tablo 9.** Örgütsel Özdeşleşme DFA İlişkin Uyum İyiliği Sonuçları

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model	Sonuç
<b>RMSEA</b>	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,071	Kabul Edilebilir
<b>NFI</b>	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,98	İyi Uyum
<b>NNFI</b>	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$	0,97	İyi Uyum
<b>CFI</b>	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,98	İyi Uyum
<b>GFI</b>	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,98	İyi Uyum
<b>AGFI</b>	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,96	İyi Uyum
<b>X<sup>2</sup>/DF</b>	<3	<5	4,64	Kabul Edilebilir

Tablo 9 incelendiğinde örgütsel özdeşleşme ölçeği doğrulayıcı faktör analizine yönelik oluşturulan modelin uyum istatistikleri incelendiğinde tüm değerlerin iyi ve kabul edilebilir uyum değerleri aralığında ve modelin veri ile uyumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Şekil 4 incelendiğinde; örgütsel özdeşleşme ölçeğinde yer alan ifadelerin faktör yüklerinin 0,49 – 0,72 arasında değiştiği; en yüksek faktör yüküne sahip ifadenin, OO5 “Başka biri çalıştığım oteli övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.”; en düşük faktör yüküne sahip ifadenin ise OO3 “Çalıştığım otel hakkında konuştuğumda; “onlar “yerine “biz” kelimesini kullanırım.” olduğu görülmüştür. Gerek uyum iyiliği sonuçları gerekse faktör yüklerince modelin yapısal geçerliliğinin olduğu ve ölçekte yer alan ifadelerin örgütsel özdeşleşmeyi ölçmede yeterli olduğunu söylemek mümkündür. Şekil 5, iç girişimcilik davranışı ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizini içermektedir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri ise Tablo 10’da sunulmuştur.



Chi-Square=410.79, df=85, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

**Şekil 5.** İç Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 5 incelendiğinde; iç girişimcilik davranışı ölçeğinin orijinal yapısına uygun şekilde üç faktör ve on beş ifadeden oluştuğu görülmektedir. Oluşturulan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği istatistikleri ise Tablo 10'da sunulmuştur.

**Tablo 10.** İç Girişimcilik DFA İlişkin Uyum İyiliği Sonuçları

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model	Sonuç
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,073	Kabul Edilebilir
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,96	İyi Uyum
NNFI	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$	0,96	İyi Uyum
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,97	İyi Uyum
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,93	Kabul Edilebilir
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,90	İyi Uyum
$X^2/DF$	$< 3$	$< 5$	4,83	Kabul Edilebilir

Tablo 10 incelendiğinde iç girişimcilik davranışı ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi modeline ilişkin uyum iyiliği değerlerinin tamamının iyi veya kabul edilebilir aralıklarda olduğu görülmekte ve modelin veriyle uyum sağladığı anlaşılmaktadır. Modelin detaylarını içeren Şekil 5 incelendiğinde tüm faktör yüklerinin 0,30'da büyük olduğu görülmektedir.

Kısaltması R olarak verilmiş risk alma boyutunda faktör yüklerinin 0,53 – 0,92 arasında değiştiği, en yüksek faktör yükünün RA2 “Başarısızlıkla sonuçlanma ihtimali olan işleri yaparım.” ifadesine; en düşük faktör yükünün RA5 “Başarısızlık ihtimaline rağmen hesaplanmış riskleri alırım.” ifadesine ait olduğu görülmektedir. P olarak kısaltılmış olan pro-aktiflik boyutunda faktör yükleri 0,53 – 0,73 arasında değiştiği; en düşük faktör yükünün P1 “Değişikliklere karşı durmaktansa onlara öncülük ederim.”; en yüksek faktör yükünü ise P3 “Gelecekteki problemlerin, ihtiyaçların veya değişikliklerin öngörüsüyle hareket ederim.” ifadesinde olduğu görülmektedir. Y olarak kısaltılmış yenilikçilik boyutunda faktör yüklerinin 0,65 – 0,82 arasında değiştiği; en yüksek faktör yükünün Y3 “İşimle ilgili görevlere yenilikçi yollarla yaklaşıyorum.”; en düşük faktör yükünü Y5 “Bir şeyleri sıkça, benzersiz (kendime has) yollarla yaparım.” ifadesinde olduğu anlaşılmıştır. Bu bulgular ışığında iç girişimcilik davranışı ölçeğinin katılımcıların bu yöndeki eğilimlerini ölçmede yeterli olduğunu söylemek mümkündür. Çalışmanın izleyen kısmında katılımcıların örgütsel adalet algısına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

### 5.2.3. Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında katılımcıların örgütsel adalet algılarına ilişkin istatistikî bilgilere yer verilmiştir. Bu kapsamda örgütsel adalet algısı ölçeğinde yer alan ifadelere

verilen yanıtların yüzde ve frekans değerleri saptanmıştır. Ayrıca katılımcıların örgütsel adalet algılarının bireysel veya işletmelerine ait özelliklerine göre karşılaştırılmasına ilişkin yapılan Bağımsız örneklem için t-testi ve Tek Yönlü varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 11, katılımcıların örgütsel adalet algısı ölçeğinde yer alan ifadelerle verdiği yanıtlara ait yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir.

Katılımcıların örgütsel adalet algılarına yönelik tanımlayıcı istatistiklerin verildiği Tablo 11 incelendiğinde; örgütsel adalet algısı ölçeğinde yer alan boyutlar (dağıtım, prosedür ve etkileşim) ve her bir boyutu oluşturan ifadeler bazında yüzde ve frekans değerlerinin yer aldığı görülmektedir. Bu bağlamda dağıtım adaleti, 3,13; prosedür adaleti 3,28; etkileşim adaleti 3,28 ortalamaya sahipken ölçeğin genel ortalamasının 3,24 olduğu görülmektedir. Katılımcıların örgütsel adalet algıları incelendiğinde en düşük ortalamaya sahip boyutun işletmelerdeki çıktıların dağılımıyla ilgili olan dağıtım adaleti boyutunun olduğu anlaşılmaktadır. Boyut, ifadeler bazında ele alındığında; *“Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.”* ifadesi en düşük ortalamaya (2,98) sahiptir. İfadeye verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların %66,4’ünü oluşturan 480 çalışanın 3 ve altında bir katılma düzeyini belirttiği anlaşılmaktadır. Bu durum katılımcıların büyük çoğunluğunun yaptıkları işe karşılık verilen ücretlerin adil olmadığı kanısında olduğunu göstermektedir. Aynı boyutta en yüksek ortalamaya (3,34) sahip olan *“İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.”* ifadesi incelendiğinde; katılımcıların %75,8’ini oluşturan 547 çalışanın 3 ve üzerinde bir katılım düzeyi belirttiği görülmektedir. Bu durum bu araştırmaya katılan çalışanların üstlenmek zorunda oldukları sorumlulukların adil bir şekilde dağıtıldığına dair düşüncelerinin oldukça olumlu olduğunu göstermektedir.

**Tablo 11.** Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	İfadeler	Katılım Düzeyi					Ort.	S.S.	
		1	2	3	4	5			
Dağıtım Adaleti	1. Çalışma programım adildir.	f	98	102	254	168	101	3,10	1,21
		%	13,6	14,1	35,1	23,2	14,0		
	2. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	f	89	165	226	159	84	2,98	1,19
		%	12,3	22,8	31,3	22,0	11,6		
	3. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	f	91	101	283	173	75	3,06	1,13
	%	12,6	14,0	39,1	23,9	10,4			
4. Otelimden aldığım ödüllerin oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	f	80	100	246	198	99	3,19	1,17	
	%	11,1	13,8	34,0	27,4	13,7			
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	f	59	117	192	231	124	3,34	1,18	
	%	8,2	16,2	26,6	32,0	17,2			
<b>Dağıtım Adaleti (Genel)</b>						<b>3,13</b>	<b>0,88</b>		
Prosedür Adaleti	6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır.	f	53	111	236	199	124	3,32	1,14
		%	7,3	15,4	32,6	27,5	17,2		
	7. Yöneticim, işe yönelik kararlar almadan önce bütün çalışanların düşüncelerini dinler.	f	71	121	222	175	134	3,25	1,22
		%	9,8	16,7	30,7	24,2	18,5		
	8. Yöneticim işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	f	69	96	252	184	122	3,27	1,17
		%	9,5	13,3	34,9	25,4	16,9		
	9. Yöneticim alınan kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar istedikleri zaman, yöneticim iş kararlarıyla ilgili daha fazla bilgi verir.	f	55	115	239	191	123	3,29	1,15
		%	7,6	15,9	33,1	26,4	17,0		
	10. İşle ilgili tüm kararlar, ilgili çalışanların hepsine aynı şekilde uygulanır.	f	49	117	247	191	119	3,30	1,13
		%	6,8	16,2	34,2	26,4	16,5		
	11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların yöneticiler tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	f	74	105	216	231	97	3,24	1,16
	%	10,2	14,5	29,9	32,0	13,4			
<b>Prosedür Adaleti (Genel)</b>						<b>3,28</b>	<b>0,89</b>		
Etkileşim Adaleti	12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana kibar ve ilgili davranır.	f	57	117	210	202	137	3,34	1,18
		%	7,9	16,2	29,0	27,9	18,9		
	13. İşimle ilgili kararlar alınırken; yöneticim bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir.	f	90	84	265	175	109	3,18	1,20
		%	12,4	11,6	36,7	24,2	15,1		
	14. İşimle ilgili kararlar alınırken; yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	f	61	111	244	205	102	3,24	1,13
		%	8,4	15,4	33,7	28,4	14,1		
	15. İşimle ilgili kararlar alınırken; yöneticim bana karşı dürüst davranır.	f	48	96	243	209	127	3,37	1,12
		%	6,6	13,3	33,6	28,9	17,6		
	16. İşimle ilgili kararlar alınırken; yöneticim çalışan olarak haklarımı göz önünde bulundurur.	f	63	113	269	172	106	3,20	1,14
		%	8,7	15,6	37,2	23,8	14,7		
	17. İşim hakkında alınan kararlara ilişkin, yöneticim bu kararların olası sonuçlarını benimle tartışır.	f	67	129	214	206	107	3,22	1,18
		%	9,3	17,8	29,6	28,5	14,8		
	18. İşim hakkında alınan kararlar için yöneticim uygun gerekçeler sunar.	f	40	115	233	215	120	3,36	1,10
	%	5,5	15,9	32,2	29,7	16,6			
19. Yöneticim işimle ilgili kararlar alınırken; bu kararlara ilişkin, bana mantıklı gelebilecek açıklamalar yapar.	f	76	87	236	204	120	3,28	1,19	
	%	10,5	12,0	32,6	28,2	16,6			
20. Yöneticim işim hakkında alınan her bir kararı detaylı bir şekilde açıklar.	f	50	117	234	197	125	3,31	1,14	
	%	6,9	16,2	32,4	27,2	17,3			
<b>Etkileşim Adaleti Genel</b>						<b>3,28</b>	<b>0,88</b>		
<b>Örgütsel Adalet Algısı (Genel)</b>						<b>3,24</b>	<b>0,80</b>		

Prosedür adaleti boyutuna verilen yanıtlar incelendiğinde; “*Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların yöneticiler tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilirler.*” ifadesi en düşük ortalamaya (3,24) sahiptir. İfadenin ortalaması her ne kadar orta değer üzerinde olsa da düşük düzeyde katılım gösteren çalışanların oranlarını incelemek faydalı olacaktır. Bu doğrultuda; 395 iş gören 3 ve altında bir katılım göstermiştir ki bu rakam katılımcıların %54,6’sını oluşturmaktadır. Bu durumda araştırmaya katılan iş görenlerin yarısının çalıştıkları otel işletmelerinde kararların yönetim tarafından tek taraflı alındığı ve çalışanların kararlara itiraz etme şansının bulunmadığı düşüncesinde olduğu söylenebilir. Yine aynı boyutta en yüksek ortalamaya (3,32) sahip olan “*İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır*” ifadesidir. İfadeye katılımcıların %77,3’ünü oluşturan 559 iş gören 3 ve üzerinde bir puanla katılım düzeyi belirtmiştir. Bu veriler araştırmaya katılan iş görenlerin büyük çoğunluğunun yöneticilerinin çalışanlarla ilgili kararlar alınırken tarafsız davrandığı ve herhangi bir çalışanın diğer çalışanlara göre ayrıcalıklı olmadığı düşüncesine hakim olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel adalet algısının son boyutu etkileşim adaletine ilişkin yanıtlar incelendiğinde; en düşük ortalamaya sahip ifadenin 3,18 ortalama ile “*İşimle ilgili kararlar alınırken; yöneticim bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir*” olduğu görülmektedir. İfade, boyut içerisinde her ne kadar düşük bir ortalamaya sahipse de 3’ün üzerinde olmasıyla katılımcıların çoğunluğunun olumlu görüş bildirdiği anlaşılmaktadır. Ancak katılımcıların %24’ünü oluşturan 174 iş görenin 2 ve altında bir puanlamayla olumsuz görüş bildirdiği bilinmektedir. Buradan hareketle katılımcıların yaklaşık dörtte birinin yöneticilerin katılımcı bir yönetim uygulamadığını düşündüğü söylenebilir. Boyutun en yüksek ortalamaya sahip ifadesi ise 3,37 ile “*İşimle ilgili kararlar alınırken; yöneticim bana karşı dürüst davranır.*” ifadesidir. Detaylı olarak incelendiğinde; katılımcıların %80’nini oluşturan 579 iş görenin 3 ve üzerinde bir katılım düzeyini işaretlediği anlaşılmaktadır. Bu veriler, araştırmaya dahil olan otel işletmelerinde yöneticilerin kararları çalışanlara aktarırken dürüst davrandığı ve bu durumun da çalışanlarda olumlu bir karşılık bulduğuna işaret etmektedir.

Çalışmanın bu kısmında katılımcıların örgütsel adalet algıları, bireysel ve işletmelerine ait özelliklerine göre karşılaştırılacaktır. Bu doğrultuda Bağımsız Örneklemeler için t-testi (t-testi) ve Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Faktörlü varyans

Analizinden (One-way ANOVA) yararlanılmıştır. Parametrik test koşullarının sağlandığı durumlarda belirli bir güven düzeyinde (%95, %99)), tek bir bağımsız değişkene ait iki grubun ortalamalarının bağımlı bir değişkene göre karşılaştırılmasında t-testi, yine bağımsız bir değişkene ait ikiden fazla grubun ortalamalarının bağımlı bir değişkene göre karşılaştırılmasında ANOVA tercih edilmelidir (Ural ve Kılıç, 2006; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014; Seçer, 2017). Farklılıkların istatistiki olarak anlamlı olduğunu söyleyebilmek için anlamlılık değeri (p) nin 0,05 veya 0,01'den küçük olması beklenir. İzleyen kısımlarda bu analizler sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 12 katılımcıların örgütsel adalet algılarının cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 12.** Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	$\bar{X}$	t	p
Dağıtım Adaleti	Erkek	3,12	-0,673	0,501
	Kadın	3,16		
Prosedür Adaleti	Erkek	3,28	0,011	0,991
	Kadın	3,28		
Etkileşim Adaleti	Erkek	3,26	-0,795	0,427
	Kadın	3,31		
Örgütsel Adalet (Genel)	Erkek	3,23	-0,585	0,559
	Kadın	3,27		

Tablo 12 incelendiğinde katılımcıların örgütsel adalet algılarının cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasında grupların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde; Erkek katılımcıların dağıtım adaleti boyutunda ortalaması 3,12 iken kadın katılımcıların ortalaması 3,16'dır; prosedür adaletine ilişkin yanıtlarda erkek katılımcıların ortalaması ile kadın katılımcıların ortalaması eşittir (3,28).; etkileşim adaleti boyutunda erkekler 3,26, kadınlar 3,31 ortalamaya sahiptir; ölçek geneli incelendiğinde ise erkekler 3,23, kadınlar ise 3,24 ortalamaya sahiptir. Anlamlılık değerleri incelendiğinde ise tüm değerler 0,05'den büyüktür.

Tablo 13'te katılımcıların örgütsel adalet algılarının yaşlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Anlamlı farklılığın

tespit edildiği durumlarda ise farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını tespit etmek için ise Tukey testinden yararlanılmıştır. Tukey testi gruplar arasında çoklu karşılaştırma ile grupları ikişer ikişer karşılaştırarak farklılığın kaynağını tespit etmek için kullanılır (Bayram, 2015; Kalaycı, 2010; Ural ve Kılıç, 2006).

**Tablo 13.** Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Yaş	$\bar{X}$	F	p
Dağıtım Adaleti	18 yaş veya altı	2,65 a	5,785	0,000*
	19 – 24 yaş arası	3,27 a b		
	25 – 30 yaş arası	3,01 b		
	31 – 36 yaş arası	3,04 c		
	37 – 42 yaş arası	3,35 a b		
	43 yaş veya yukarısı	3,25 a		
Prosedür Adaleti	18 yaş veya altı	3,27	1,730	0,125
	19 – 24 yaş arası	3,33		
	25 – 30 yaş arası	3,19		
	31 – 36 yaş arası	3,16		
	37 – 42 yaş arası	3,42		
	43 yaş veya yukarısı	3,39		
Etkileşim Adaleti	18 yaş veya altı	3,12 a	3,686	0,003*
	19 – 24 yaş arası	3,35 b		
	25 – 30 yaş arası	3,13 c		
	31 – 36 yaş arası	3,22 d		
	37 – 42 yaş arası	3,56 c		
	43 yaş veya yukarısı	3,35 e		
Örgütsel Adalet (Genel)	18 yaş veya altı	3,05 a	3,786	0,002*
	19 – 24 yaş arası	3,32 b		
	25 – 30 yaş arası	3,12 c		
	31 – 36 yaş arası	3,16 d		
	37 – 42 yaş arası	3,47 c		
	43 yaş veya yukarısı	3,34 e		

\*p<0.05 \*\*a, b, c, d, e: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. (p<0,05)

Tablo incelendiğinde katılımcıların dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve genel örgütsel adalet algılarının yaşlarına göre karşılaştırıldığında; ortalamalar arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu; prosedür adaleti algılarının ise yaşlarına göre anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Dağıtım adaleti boyut incelendiğinde; 18 yaş ve altında olan çalışanların ortalamalarının, 19 – 24 yaş arası, 37 – 42 yaş arası ile 43 yaş ve yukarisinde olan



çalışanların ortalamalarıyla; 19 – 24 yaş arası çalışanların 18 ve altı ve 25 – 30 yaş arası çalışanların ortalamalarıyla; 25 – 30 yaş arası çalışanların 19 – 24 yaş arası ve 37 – 42 yaş arası çalışanların ortalamalarıyla; 37 – 42 yaş arası çalışanların 18 ve altı ve 25 – 30 yaş arası çalışanları ortalamalarıyla anlamlı farklılıklara sahip olduğu, 31 – 36 yaş arası çalışanların ortalamalarının ise diğer grupların ortalamaları ile anlamlı farklılığa sahip olmadığı görülmektedir.

Etkileşim adaleti incelendiğinde; 25 – 30 yaş arası çalışanların ortalamaları ile 37 – 42 yaş arası çalışanların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu diğer gruplar arasında ortalama farklılıklarının istatistiki olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Ölçeğin geneli incelendiğinde; anlamlı farklılığın 25 – 30 yaş arası çalışanlar ile 37 – 42 yaş arası çalışanlardan kaynaklandığı görülmektedir. Özetle analiz sonucunu yorumlamak gerekirse genç çalışanların örgütsel adalet algısının diğer çalışanlara oranla daha düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 14 katılımcıların örgütsel adalet algılarının medeni durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 14.** Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Medeni Durum	$\bar{X}$	t	p
Dağıtım Adaleti	Evli	3,11	0,211	0,833
	Bekar	3,12		
Prosedür Adaleti	Evli	3,24	-0,380	0,704
	Bekar	3,29		
Etkileşim Adaleti	Evli	3,26	-0,537	0,591
	Bekar	3,30		
Örgütsel Adalet (Genel)	Evli	3,23	-0,335	0,738
	Bekar	3,25		

Tablo incelendiğinde; katılımcıların örgütsel adalet algılarının medeni durumlarına göre istatistiki olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı görülmektedir. Grupların ortalamalarından bahsetmek gerekirse; dağıtım adaleti boyutunda evlilerin ortalaması 3,11, bekarların ortalaması 3,12; prosedür adaleti boyutunda evlilerin ortalaması 3,24, bekarların ortalaması 3,29; etkileşim adaleti boyutunda evlilerin

ortalaması 3,26, bekarların ortalaması 3,30; ölçek genelinde ise evlilerin ortalaması 3,23' iken bekarların ortalaması 3,25'tir.

**Tablo 15.** Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Maaşlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Maaş	$\bar{X}$	F	p
Dağıtım Adaleti	1300 TL veya altı	2,97 a	4,864	0,001*
	1301 – 2300 TL arası	3,15 b		
	2301 – 3300 TL arası	3,27 c		
	3301 – 4300 TL arası	3,53 d		
	4301 TL veya yukarısı	3,71 a		
Prosedür Adaleti	1300 TL veya altı	3,21 a	3,028	0,017*
	1301 – 2300 TL arası	3,26 b		
	2301 – 3300 TL arası	3,38 c		
	3301 – 4300 TL arası	3,70 d		
	4301 TL veya yukarısı	3,84 a		
Etkileşim Adaleti	1300 TL veya altı	3,20 a	3,912	0,004*
	1301 – 2300 TL arası	3,25 b		
	2301 – 3300 TL arası	3,42 c		
	3301 – 4300 TL arası	3,80 d		
	4301 TL veya yukarısı	3,86 a b		
Örgütsel Adalet (Genel)	1300 TL veya altı	3,15 a	4,562	0,001*
	1301 – 2300 TL arası	3,23 b		
	2301 – 3300 TL arası	3,37 c		
	3301 – 4300 TL arası	3,70 d		
	4301 TL veya yukarısı	3,82 a b		

\*p<0.05 \*\*a, b, c, d: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. (p<0,05)

**Tablo 15** incelendiğinde; katılımcıların örgütsel adalet algılarının aylık gelirlerine göre tüm boyutlar ve ölçek genelinde anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, dağıtım adaleti boyutu incelendiğinde; anlamlı farklılığın geliri 1300 TL veya altında olan çalışanlar ile 4301 TL veya üzerinde olan çalışanlardan kaynaklandığı ve geliri düşük olan çalışanların bu boyuta verdiği yanıtların daha olumsuz olduğu anlaşılmaktadır.

Prosedür adaleti boyutunda yine anlamlı farklılığın geliri 1300 TL veya altında olan çalışanlar ile 4301 TL ve üzerinde olan çalışanlardan kaynaklandığı ve yine geliri düşük olan çalışanların prosedür adaleti algılarının geliri yüksek olan çalışanlara kıyasla daha olumsuz olduğu görülmektedir.

Etkileşim adaleti boyutu incelendiğinde anlamlı farklılıkların, geliri 1300 TL ve altında olan çalışanların ortalamaları ile geliri 4301 TL ve üzerinde olan çalışanların ortalamaları ve geliri 1301 – 2300 TL arasında olan çalışanlar ile geliri 4300 TL ve üzerinde olan çalışanların ortalamalarından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu durum yine geliri düşük olan çalışanların bu boyuta verdiği yanıtların da geliri yüksek olan çalışanlara kıyasla olumsuz olduğunu göstermektedir.

Ölçek geneli incelendiğinde mevcut durumun değişmediği ve geliri 4300 TL üzerinde olan çalışanların ortalamaları ile geliri 1300 TL ve altında olanlar ve 1301 – 2300 TL arasında olanlar arasında istatistiki olarak anlamlı farklılığın olduğunu söylemek mümkündür. Katılımcıların örgütsel adalet algılarının aylık gelirlerine göre farklılığı incelendiğinde tüm bulgular geliri düşük olan çalışanların daha olumsuz örgütsel adalet algısına sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle somut çıktılarının dağıtımını ile ilgili olan dağıtım adaleti boyutu incelendiğinde; araştırmanın yapıldığı dönemde asgari ücret 1300 TL bandındadır ve bu ücretle çalışanlar ile stajyer gibi kadrolarda daha düşük ücretlerle çalışanların örgütsel adalet algılarının ortalamasının altında (2,97) olduğu görülmektedir.

Tablo 16, katılımcıların örgütsel adalet algılarının öğrenim durumuna göre karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçlarını içermektedir.

Tablo 16 incelendiğinde katılımcıların örgütsel adalet algılarının öğrenim durumlarına göre tüm boyutlar ve ölçek genelinde anlamlı farklılık içerdiği görülmektedir. Dağıtım adaleti boyutunda anlamlı farklılığın ilköğretim veya daha altında öğrenim görmüş olan çalışanlar ile lisansüstü öğrenim görmüş olanlardan ve lise mezunu olanlar ile lisansüstü mezunu olanlardan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu analizden elde edilen bulgulara göre; İlköğretim veya altında öğrenim görmüş olanlar ile lise öğrenimi görmüş olanlar lisansüstü öğrenimi görmüş olanlara kıyasla daha olumsuz dağıtım adaleti algılarına sahiptir.

**Tablo 16.** Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Öğrenim Durumu	$\bar{X}$	F	p
Dağıtım Adaleti	İlköğretim veya altı	3,08 a	2,711	0,029*
	Lise	3,09 b		
	Ön Lisans	3,14 c		
	Lisans	3,25 d		
	Lisans Üstü	3,67 a, b		
Prosedür Adaleti	İlköğretim veya altı	3,13 a	3,109	0,015*
	Lise	3,34 b		
	Ön Lisans	3,16 c		
	Lisans	3,31 d		
	Lisans Üstü	3,71 a		
Etkileşim Adaleti	İlköğretim veya altı	3,15 a d	4,736	0,001*
	Lise	3,28 b		
	Ön Lisans	3,16 c e		
	Lisans	3,53 a c		
	Lisans Üstü	3,75 d e		
Örgütsel Adalet (Genel)	İlköğretim veya altı	3,12 a	3,847	0,004*
	Lise	3,25 b		
	Ön Lisans	3,15 c		
	Lisans	3,39 d		
	Lisans Üstü	3,72 a c		

\*p<0.05 \*\*a, b, c, d: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. (p<0,05)

Prosedür adaleti boyutu incelendiğinde; anlamlı farklılığın ilköğretim veya altında öğrenim görmüş olan çalışanlar ile lisansüstü öğrenim görmüş olanlar arasından kaynaklandığı görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre öğrenim düzeyi düşük olanların yüksek olanlara kıyasla daha olumsuz prosedür adaleti algısına sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Etkileşim adaleti boyutunda anlamlı farklılığın ilköğretim veya altında öğrenim görmüş çalışanlar ile lisans ve lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş olanlar arasından; ön lisans ile lisans ve lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş olan çalışanların algılarından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde; öğrenim seviyesi düşük olan çalışanların diğer çalışanlara kıyasla daha olumsuz etkileşim adaleti algısına sahip olduğu görülmüştür.

Ölçek geneli incelendiğinde; anlamlı farklılığın ilköğretim veya altında öğrenim görmüş olan çalışanlar ile lisansüstü öğrenim görmüş ve ön lisans düzeyi ile lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş çalışanlarda kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu bulgular

ışığında yine öğrenim seviyesi düşük olan grupların yüksek olanlara kıyasla daha olumsuz örgütsel adalet algısına sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 17 katılımcıların örgütsel adalet algılarının turizm eğitimi almış olma durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 17. Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılması**

Değişken	Turizm Eğitimi	$\bar{X}$	t	p
Dağıtım Adaleti	Evet	3,15	0,526	0,599
	Hayır	3,11		
Prosedür Adaleti	Evet	3,33	1,592	0,112
	Hayır	3,22		
Etkileşim Adaleti	Evet	3,34	2,021	0,044*
	Hayır	3,21		
Örgütsel Adalet (Genel)	Evet	3,29	1,681	0,093
	Hayır	3,19		

\*p<0.05

Tablo 17 incelendiğinde; katılımcıların örgütsel adalet algılarının turizm eğitimi alıp almamalarına göre farklılığının yalnızca etkileşim adaleti boyutunda istatistiki olarak anlamlı olduğu diğer boyutlar ve ölçek genelinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Etkileşim adaleti boyutunda turizm eğitimi alan çalışanların ortalamaları (3,34) turizm eğitimi almamış olanların ortalamalarına (3,21) kıyasla daha yüksektir. Diğer boyutlarda her ne kadar istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmese de ortalamalar; dağıtım adaleti boyutunda turizm eğitimi alanların 3,15, almayanların 3,11; prosedür adaleti boyutunda turizm eğitimi alanların 3,33, almayanların 3,22, ölçek genelinde ise turizm eğitimi alanların 3,29, almayanların 3,19 olarak tespit edilmiştir. Bu analizde gruplar arasındaki farklılık genel olarak incelendiğinde turizm eğitim alanların örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 18 katılımcıların örgütsel adalet algılarının sezonluk veya tüm yıl çalışma şekillerine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 18.** Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Otellerin Çalışma Şekline Göre Karşılaştırılması

Değişken	Çalışma Şekli	$\bar{X}$	t	p
Dağıtım Adaleti	Sezonluk	3,04	-4,108	0,000*
	Tüm Yıl	3,32		
Prosedür Adaleti	Sezonluk	3,20	-3,266	0,001*
	Tüm Yıl	3,43		
Etkileşim Adaleti	Sezonluk	3,15	-5,703	0,000*
	Tüm Yıl	3,54		
Örgütsel Adalet (Genel)	Sezonluk	3,14	-5,065	0,000*
	Tüm Yıl	3,46		

\*p&lt;0,05

Katılımcıların örgütsel adalet algılarının çalıştıkları otellerde sezonluk veya tüm yıl çalışma şekillerine göre tüm boyutlar ve ölçek genelinde farklılıklarının istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Tablo 18). Tüm boyutlar ve ölçek genelinde sezonluk olarak çalışanların tüm yıl çalışanlara kıyasla daha olumsuz örgütsel adalet algısına sahip oldukları görülmektedir. Dağıtım adaleti boyutunda sezonluk olarak çalışanların 3,04, tüm yıl çalışanların 3,32; prosedür adaleti boyutunda sezonluk çalışanların 3,20, tüm yıl çalışanların 3,43; etkileşim adaleti boyutunda sezonluk çalışanların 3,15, tüm yıl çalışanların 3,54 ve ölçek genelinde sezonluk çalışanların 3,14, tüm yıl çalışanların 3,46 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 19 katılımcıların örgütsel adalet algılarının çalıştıkları otellerin sahiplik türüne göre karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçlarını içermektedir. Katılımcıların örgütsel adalet algılarının otellerin sahiplik türüne göre karşılaştırılması sonucu ölçek genelinde ve tüm boyutlarda grupların ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu bağlamda dağıtım adaleti boyutunda ulusal zincir ile bağımsız oteller ve uluslararası zincir ile bağımsız otellerde çalışanların ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu bulgulara bağlı olarak bağımsız otellerde çalışan iş görenlerin dağıtım adaleti algısı diğer gruplara göre daha olumlu olduğu söylenebilir.

**Tablo 19.** Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Otellerin Sahiplik Türüne Göre Karşılaştırılması

Değişken	Sahiplik Türü	$\bar{X}$	F	p
Dağıtım Adaleti	Ulusal Zincir	3,02 a	12,231	0,000*
	Uluslararası Zincir	2,96 b		
	Bağımsız	3,31 a b		
Prosedür Adaleti	Ulusal Zincir	3,10 a	7,370	0,001*
	Uluslararası Zincir	3,27 b		
	Bağımsız	3,40 a		
Etkileşim Adaleti	Ulusal Zincir	3,07 a	13,566	0,000*
	Uluslararası Zincir	3,21 b		
	Bağımsız	3,46 a b		
Örgütsel Adalet (Genel)	Ulusal Zincir	3,07 a	12,976	0,000*
	Uluslararası Zincir	3,17 b		
	Bağımsız	3,40 a b		

\*p<0.05 \*\*a, b: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. (p<0,05)

Prosedür adaleti incelendiğinde; ulusal zincir ile bağımsız otellerde çalışan grupların ortalamaları arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir ve bağımsız otellerde çalışanların prosedür adaleti algısının diğer gruplara göre daha olumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Etkileşim adaleti incelendiğinde; ulusal zincir ile bağımsız oteller ve yine uluslararası zincir ile bağımsız otellerde çalışanların ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. Yine bağımsız otellerde çalışanların diğer gruplardaki çalışanlara kıyasla etkileşim adaleti algılarının daha olumlu olduğu anlaşılmaktadır.

Ölçek geneli incelendiğinde; anlamlı farklılığın ulusal zincir ile bağımsız oteller ve uluslararası zincir ile bağımsız otellerin ortalamalarından kaynaklandığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında bağımsız otellerde çalışanların örgütsel adalet algılarının diğer gruplara kıyasla daha olumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 20 katılımcıların örgütsel adalet algılarının işletmelerindeki görevlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 20.** Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Görevlerine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Görev	$\bar{X}$	F	p
Dağıtım Adaleti	Üst Kademe Yönetici	3,26 a c	7,576	0,000*
	Orta Kademe Yönetici	3,44 a c		
	Alt Kademe Yönetici	3,12 b		
	Diğer Personel	3,04 c		
Prosedür Adaleti	Üst Kademe Yönetici	3,44 a c	2,744	0,042*
	Orta Kademe Yönetici	3,45 b		
	Alt Kademe Yönetici	3,20 a		
	Diğer Personel	3,23 c		
Etkileşim Adaleti	Üst Kademe Yönetici	3,53 a c	5,619	0,001*
	Orta Kademe Yönetici	3,50 a c		
	Alt Kademe Yönetici	3,31 b		
	Diğer Personel	3,19 c		
Örgütsel Adalet (Genel)	Üst Kademe Yönetici	3,44 b	5,961	0,001*
	Orta Kademe Yönetici	3,47 a		
	Alt Kademe Yönetici	3,23 c		
	Diğer Personel	3,16 a		

\*p<0.05 \*\*a, b, c: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. (p<0,05)

Katılımcıların örgütsel adalet algıları işletmelerindeki görevlerine göre karşılaştırıldığında ölçek genelinde ve tüm boyutlar bazında grupların ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Dağıtım adaleti incelediğinde; orta kademe yöneticilerin üst kademe yöneticilere kıyasla daha olumlu; diğer personellerin ise yöneticilere kıyasla daha olumsuz algılara sahip olduğu görülmektedir.

Prosedür adaleti incelendiğinde; alt kademe yöneticilerin üst kademe yöneticilere kıyasla daha olumsuz; diğer personellerin yöneticilere kıyasla daha olumsuz algıya sahip olduğu görülmektedir. Etkileşim adaleti boyutunda; orta kademe yöneticilerin üst kademe yöneticilere göre daha olumsuz; diğer personelin de yöneticilere kıyasla daha olumsuz algılara sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Ölçek geneli incelendiğinde; anlamlı farklılığın diğer personel ile orta kademe yöneticiler arasından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Lakin diğer gruplar da incelenirse diğer personelin örgütsel adalet algısının yöneticilere kıyasla daha olumsuz olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 21, katılımcıların örgütsel adalet algılarının çalıştıkları departmana göre karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçlarını içermektedir.



**Tablo 21.** Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Departmanlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Departman	$\bar{X}$	F	p
Dağıtım Adaleti	Yiyecek ve İçecek	3,08	0,762	0,383
	Kat Hizmetleri	3,04		
	Ön Büro	3,33		
	Muhasebe	3,58		
	İnsan Kaynakları	3,13		
	Diğer	3,18		
Prosedür Adaleti	Yiyecek ve İçecek	3,24	3,001	0,084
	Kat Hizmetleri	3,22		
	Ön Büro	3,39		
	Muhasebe	3,76		
	İnsan Kaynakları	3,40		
	Diğer	3,24		
Etkileşim Adaleti	Yiyecek ve İçecek	3,20	0,513	0,474
	Kat Hizmetleri	3,30		
	Ön Büro	3,46		
	Muhasebe	3,90		
	İnsan Kaynakları	3,67		
	Diğer	3,18		
Örgütsel Adalet (Genel)	Yiyecek ve İçecek	3,18	2,336	0,127
	Kat Hizmetleri	3,21		
	Ön Büro	3,40		
	Muhasebe	3,78		
	İnsan Kaynakları	3,46		
	Diğer	3,20		

Tablo incelendiğinde katılımcıların örgütsel adalet algılarının çalıştıkları departmana göre karşılaştırıldığında; ölçek genelinde ve boyutlar bazında ortalamalar arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. veriler gözden geçirildiğinde; dağıtım adaleti boyutunda kat hizmetleri çalışanları en düşük (3,04), muhasebe çalışanları en yüksek (3,58) ortalamaya sahiptir. Prosedür adaleti boyutunda; yine kat hizmetleri en düşük ortalamaya (3,22) sahipken, muhasebe departmanı en yüksek ortalamaya (3,76) sahiptir. Etkileşim adaleti boyutunda ise en düşük ortalamaya sahip grup yiyecek içecek departmanı (3,20) iken en yüksek ortalamaya sahip grup muhasebe departmanıdır (3,90). Ölçek genelinde de en düşük ortalamaya sahip grubu yiyecek içecek departmanı çalışanları (3,18), en yüksek ortalamaya sahip grubu ise muhasebe departmanı çalışanları oluşturmaktadır (3,78). Tablo 22 katılımcıların

örgütsel adalet algılarının sektörel deneyimlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 22.** Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Sektörel Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Sektörel Deneyim	$\bar{X}$	F	P
Dağıtım Adaleti	1 yıldan az	2,89	1,482	0,206
	1 – 3 yıl arası	3,10		
	4 – 6 yıl arası	3,10		
	7 – 9 yıl arası	3,18		
	10 yıl veya yukarı	3,19		
Prosedür Adaleti	1 yıldan az	3,45	0,987	0,414
	1 – 3 yıl arası	3,27		
	4 – 6 yıl arası	3,20		
	7 – 9 yıl arası	3,20		
	10 yıl veya yukarı	3,31		
Etkileşim Adaleti	1 yıldan az	3,31	1,050	0,380
	1 – 3 yıl arası	3,19		
	4 – 6 yıl arası	3,24		
	7 – 9 yıl arası	3,22		
	10 yıl veya yukarı	3,35		
Örgütsel Adalet (Genel)	1 yıldan az	3,25	0,685	0,602
	1 – 3 yıl arası	3,19		
	4 – 6 yıl arası	3,19		
	7 – 9 yıl arası	3,20		
	10 yıl veya yukarı	3,30		

Katılımcıların örgütsel adalet algılarının sektörel deneyimlerine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık içermediği tespit edilmiştir. Dağıtım adaleti boyutunda en düşük ortalamaya (2,89) sahip grup bir yıldan az süredir turizm sektöründe çalışanlar, en yüksek ortalamaya (3,19) sahip grup ise 10 yıl veya daha uzun süredir turizm sektöründe çalışanlardır. Prosedür adaleti boyutunda 4 – 6 yıl arası ve 7 – 9 yıl arası turizm sektöründe çalışmış olanlar eşit ortalamalara (3,20) sahip ve gruplar arasındaki en düşük olanlardır. Bu boyutta en yüksek ortalamaya (3,45) sahip grup ise bir yıldan az süredir turizm sektöründe çalışanlardır. Etkileşim adaleti boyutunda; 1 – 3 yıl arası çalışanlar en düşük ortalamaya (3,19) sahipken yine 10 yıl ve üzeri çalışanlar en yüksek ortalamaya (3,35) sahiptir. Ölçek geneli incelendiğinde 1- 3 yıl ve 4 – 6 yıl arası çalışanların ortalamaları (3,19) yine eşit ve gruplar arası en düşük olanlardır, en yüksek ortalama (3,30) ise 10 yıl ve üzeri çalışanlarıdır. Özetle bu değişkene göre çalışanların

örgütsel adalet algılarını yorumlamak gerekirse uzun süredir turizm sektöründe çalışanların daha olumlu algıları olduğu söylenebilir. Özellikle bir yıldan az süredir turizm sektöründe çalışanların dağıtım adaleti algılarının orta düzeyin altında bir ortalamaya (2,89) sahip olduğu göze çarpmaktadır. Tablo 23, katılımcıların örgütsel adalet algılarının çalışmakta oteldeki deneyimlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 23.** Katılımcıların Örgütsel Adalet Algılarının Oteldeki Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Oteldeki Deneyim	$\bar{X}$	F	p
Dağıtım Adaleti	1 yıldan az	3,24 a	4,743	0,001*
	1 – 3 yıl arası	3,00 a b		
	4 – 6 yıl arası	3,13 c		
	7 – 9 yıl arası	2,89 d		
	10 yıl veya yukarı	3,35 b d		
Prosedür Adaleti	1 yıldan az	3,45 a	4,837	0,001*
	1 – 3 yıl arası	3,14 a		
	4 – 6 yıl arası	3,19 b		
	7 – 9 yıl arası	3,13 c		
	10 yıl veya yukarı	3,40 d		
Etkileşim Adaleti	1 yıldan az	3,47 a b	6,340	0,000*
	1 – 3 yıl arası	3,13 a d		
	4 – 6 yıl arası	3,13 b		
	7 – 9 yıl arası	3,15 c		
	10 yıl veya yukarı	3,43 d		
Örgütsel Adalet (Genel)	1 yıldan az	3,41 a	6,429	0,000*
	1 – 3 yıl arası	3,10 a b		
	4 – 6 yıl arası	3,15 c		
	7 – 9 yıl arası	3,08 d		
	10 yıl veya yukarı	3,40 b		

\*p<0.05 \*\*a, b, c, d: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. (p<0,05)

Katılımcıların örgütsel adalet algıları otellerindeki deneyimlerine göre karşılaştırıldığında ölçek geneli ve tüm boyutlarda istatistiki olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Dağıtım adaleti boyutunda; mevcut otelinde 1 yıldan az süredir çalışanların, 1 – 3 yıl arası çalışanlara kıyasla daha olumlu; 10 yıl ve üzeri süredir mevcut otelinde çalışanların, 1 – 3 yıl arası ve 7 – 9 yıl arası çalışanlara kıyasla daha olumlu; 7 – 9 yıl arası çalışanların ise 10 yıl veya daha uzun süredir çalışanlara kıyasla daha olumsuz algılara sahip olduğu tespit edilmiştir.

Prosedür adaleti incelendiğinde; anlamlı farklılığın çalıştıkları oteldeki deneyimi 1 yıldan az olan iş görenler ile 1 – 3 yıl arası olan iş görenler arasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda deneyimi 1 yıldan daha az olan çalışanların 1 – 3 yıl arası olan çalışanlara kıyasla ortalamaları daha düşüktür.

Etkileşim adaleti incelendiğinde; çalıştıkları oteldeki deneyimleri 1 yıldan az olan çalışanların 1 – 3 yıl arası ve 4 – 6 yıl arası olan çalışanlara kıyasla daha olumlu bir algıya sahip olduğu; 1 – 3 yıl arası çalışanların 10 yıl veya daha uzun süredir çalışanlara kıyasla daha olumsuz algıya sahip olduğu görülmektedir.

Ölçek geneli incelendiğinde; çalıştıkları işletmedeki deneyimleri 1 yıldan az olan çalışanların 1 – 3 yıl arası olan çalışanlara kıyasla daha olumlu; 1 – 3 yıl arası olan çalışanların 10 yıl veya daha uzun süredir çalışanlara kıyasla daha olumsuz bir örgütsel adalet algısına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Çalışmanın izleyen kısmında araştırmaya katılan otel çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

#### **5.2.4. Örgütsel Özdeşleşme Düzeyine İlişkin Bulgular**

Bu kısımda katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyine ilişkin elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu doğrultuda ölçeğe ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin bireysel ve işletmelerine ait özelliklerine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi ve varyans analizi sonuçları ilerleyen başlıklarda sunulmuştur. Tablo 24, katılımcıların örgütsel özdeşleşme ölçeğine verdiği yanıtlar doğrultusunda elde edilen yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerini içermektedir.

**Tablo 24.** Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşme Düzeyine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Katılım Düzeyi					Ort.	S.S.	
	1	2	3	4	5			
1. Başka biri çalıştığım oteli eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak algılarım.	f	75	91	232	169	156	3,33	1,24
	%	10,4	12,6	32,1	23,4	21,6		
2. Diğer insanların, çalıştığım otel hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	f	67	127	187	193	149	3,32	1,24
	%	9,3	17,6	25,9	26,7	20,6		
3. Çalıştığım otel hakkında konuştuğumda; “onlar “ yerine “biz” kelimesini kullanırım.	f	35	85	176	207	220	3,68	1,16
	%	4,8	11,8	24,3	28,6	30,4		
4. Çalıştığım otelin başarısı benim başarımdır.	f	65	72	190	193	203	3,55	1,24
	%	9,0	10,0	26,3	26,7	28,1		
5. Başka biri çalıştığım oteli övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.	f	91	98	172	191	171	3,35	1,31
	%	12,6	13,6	23,8	26,4	23,7		
6. Medyada çalıştığım otel ile ilgili eleştiriler yer alırsa, bu eleştirilerden rahatsızlık hissederim.	f	65	78	215	183	182	3,47	1,23
	%	9,0	10,8	29,7	25,3	25,2		
<b>Örgütsel Özdeşleşme (Genel)</b>						<b>3,45</b>	<b>0,88</b>	

Katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyleri incelendiğinde ölçek genelinin 3,45 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu durum araştırmaya katılan çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Söz konusu örgütsel özdeşleşme ölçeği tek boyut ve 6 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerle ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; “*Çalıştığım otel hakkında konuştuğumda; “onlar “ yerine “biz” kelimesini kullanırım.*” ifadesinin ölçek içerisinde en yüksek ortalamaya (3,68) sahip olduğu; ifadeye katılımcıların %83,3’ünü oluşturan 603 çalışanın orta düzey ve üzerinde bir katılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Ölçek içerisindeki en düşük ortalamaya sahip ifadenin ise “*Diğer insanların, çalıştığım otel hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.*” (3,32) olduğu görülmektedir. İfadeye verilen yanıtların ortalaması her ne kadar orta düzey üzerinde de olsa katılımcıların %26,9’unu oluşturan 194 çalışan 2 veya daha altında bir düzeyde katılım göstermiştir.

Ölçekte yer alan diğer ifadelerin ortalamaları ise; “Başka biri çalıştığım oteli eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak algıladım.” (3,33), “Çalıştığım otelin başarısı benim başarımdır.” (3,55), “Başka biri çalıştığım oteli övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.” (3,35), “Medyada çalıştığım otel ile ilgili eleştiriler yer alırsa, bu eleştirilerden rahatsızlık hissederim.” (3,47) şeklindedir. Çalışmanın izleyen kısmında katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin işletmelerine ve kendilerine ait özelliklerine göre farklılığa sahip olup olmadığına ilişkin t-testi ve varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 25, katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 25.** Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmelerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	$\bar{X}$	t	p
Örgütsel Özdeşleşme	Erkek	3,44	-,541	0,589
	Kadın	3,47		

Katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyleri cinsiyetlerine göre karşılaştırıldığında p değerinin 0,589 olduğu ve ortalamalar arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır (Tablo 25). Katılımcıların ölçeğe verdiği yanıtlar cinsiyetlerine göre incelendiğinde; erkek katılımcıların 3,44, kadın katılımcıların ise 3,47 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Tablo 26 katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin yaşlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 26.** Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmelerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Yaş	$\bar{X}$	F	p
Örgütsel Özdeşleşme	18 yaş veya altı	3,11 a	3,680	0,003*
	19 – 24 yaş arası	3,39 b		
	25 – 30 yaş arası	3,39 c		
	31 – 36 yaş arası	3,44 d		
	37 – 42 yaş arası	3,71 a		
	43 yaş veya yukarısı	3,62 a		

\*p<0.05 \*\*a, b, c, d: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. (p<0,05)

Tabloda yer alan varyans analizi sonuçları incelendiğinde p değerinin 0,003 olduğu ve katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı bir

farklılığa sahip olduğu anlaşılmaktadır. Tukey analizi sonuçlarına göre anlamlı farklılığın 18 yaş ve altı çalışanlar ile 37 – 42 yaş arası ve 43 yaş yukarısı çalışanlar arasından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara göre araştırmaya katılan genç çalışanların diğer iki gruba göre daha düşük örgütsel özdeşleşme düzeyine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yaş aralıklarındaki çalışanların ortalamaları arasındaki farklılıklar incelendiğinde istatistiki olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Tablo 27 katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 27.** Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmelerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Medeni Durum	$\bar{X}$	t	p
Örgütsel Özdeşleşme	Evli	3,50	-0,335	0,107
	Bekar	3,39		

**Tablo 27'**de yer alan t-testi sonuçları incelendiğinde; p değerinin 0,107 olduğu ve katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Evli katılımcıların ölçeğe verdiği yanıtların ortalamasının 3,50, bekar katılımcıların ortalamasının ise 3,39 olduğu tespit edilmiştir. **Tablo 28** katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin aylık gelirlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 28.** Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmelerinin Maaşlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Maaş	$\bar{X}$	F	p
Örgütsel Özdeşleşme	1300 TL veya altı	3,34 a	4,474	0,001*
	1301 – 2300 TL arası	3,47 b		
	2301 – 3300 TL arası	3,51 c		
	3301 – 4300 TL arası	3,50 d		
	4301 TL veya yukarısı	4,23 a b c		

\*p<0.05 \*\*a, b, c, d: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. (p<0,05)

Tabloda yer alan varyans analizi sonuçları incelendiğinde; p değerinin 0,001 olduğu ve katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin aylık gelirlerine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılığa sahip olduğu görülmektedir. Tukey analizi sonuçlarına göre anlamlı farklılığın 1300 TL veya altında bir gelire sahip olan çalışanların ortalamaları (3,34) ile 4301 TL veya yukarısında bir gelire sahip olan

çalışanların ortalamalarından; 1301 – 2300 TL arası gelir sahip çalışanların ortalamaları (3,47) ile 4301 TL veya yukarısında bir gelire sahip olan çalışanların ortalamalarından ve 2301 – 3300 TL arası gelire sahip çalışanların ortalamaları (3,51) ile 4301 TL veya yukarısında bir gelire sahip olan çalışanların ortalamalarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında çalışanların gelirleri arttıkça örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de arttığını söylemek mümkündür. Tablo 29 katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin öğrenim durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 29.** Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmelerinin Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Öğrenim Durumu	$\bar{X}$	F	p
Örgütsel Özdeşleşme	İlköğretim veya altı	3,49	1,393	0,235
	Lise	3,44		
	Ön Lisans	3,29		
	Lisans	3,55		
	Lisans Üstü	3,64		

Tablo 29’da yer alan varyans analizi sonuçları incelendiğinde; p değerinin 0,235 olduğu ve katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Grupların ortalaması incelendiğinde; ilköğretim veya altında bir öğrenim düzeyine sahip çalışanların 3,49, lise düzeyinde öğrenim görmüş çalışanların 3,44, ön lisans düzeyinde öğrenim görmüş çalışanların 3,29, lisans düzeyinde öğrenim görmüş çalışanların 3,55 ve lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş olanların ise 3,64 ortalamaya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Her ne kadar lisansüstü öğrenim görmüş olanların ortalaması öğrenim durumu grupları arasında en yüksek ortalamaya sahip olsa da istatistiki olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Tablo 30 katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin turizm eğitimi alma durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 30.** Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmelerinin Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Turizm Eğitimi	$\bar{X}$	t	p
Örgütsel Özdeşleşme	Evet	3,46	1,681	0,767
	Hayır	3,44		



Tablo 30 incelendiğinde katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin turizm eğitimi alma durumlarına göre istatistiki olarak anlamı bir farklılığa sahip olmadığı görülmektedir. Nitekim turizm eğitimi almış olan çalışanların ortalaması 3,46 iken, turizm eğitimi almamış olanların örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin ortalamanın 3,44 olduğu görülmektedir. Turizm eğitimi alanların örgütsel özdeşleşme düzeyi turizm eğitimi almayanlara kıyasla daha yüksek olduğu görülse de bu fark istatistiki olarak anlamlı değildir. Tablo 31’de katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin çalıştıkları otellerde sezonluk veya tüm yıl çalışma şekillerine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 31.** Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmelerinin Otellerin Çalışma Şekline Göre Karşılaştırılması

Değişken	Otel Çalışma Şekli	$\bar{X}$	t	p
Örgütsel Özdeşleşme	Sezonluk	3,30	-6,617	0,000*
	Tüm Yıl	3,75		

\*p<0,05

**Tablo 31** incelendiğinde p değerinin 0,000 olduğu ve katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin sezonluk veya tüm yıl çalışma şekillerine göre; gruplar arasındaki ortalama farklılığının istatistiki olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Sezonluk çalışanların ortalaması 3,30 iken tüm yıl çalışanların ortalamasının 3,75 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarından sezonluk çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin tüm yıl çalışanlara kıyasla daha olumsuz olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 32 katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin otellerin sahiplik türüne göre karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 32.** Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmelerinin Otellerin Sahiplik Türüne Göre Karşılaştırılması

Değişken	Sahiplik Türü	$\bar{X}$	F	p
Örgütsel Özdeşleşme	Ulusal Zincir	3,07 a	15,272	0,000*
	Uluslararası Zincir	3,17 b		
	Bağımsız	3,40 a b		

\*p<0.05 \*\*a, b: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. (p<0,05)

Tablo 32 incelendiğinde p değerinin 0,000 olduğu ve katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin çalıştıkları otellerin sahiplik türüne göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılığa sahip olduğu anlaşılmaktadır. Tukey analizi sonrası anlamlı farklılığın bağımsız otel işletmeleri ile ulusal ve uluslararası zincir otel işletmeleri ortalamalarından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Ulusal zincir otel işletmeleri ile uluslararası zincir otel işletmelerinin ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır. Bağımsız otel işletmelerinde çalışan katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyine ilişkin ortalama 3,40; uluslararası zincir otellerde çalışanların ortalaması 3,17 ve ulusal zincir otellerde çalışanların ortalaması ise 3,07'dir. Bu sonuçlara göre bağımsız otel işletmelerinde çalışan katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin diğer iki gruba kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Tablo 33 katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin otellerindeki görevlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 33.** Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmelerinin Görevlerine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Görev	$\bar{X}$	F	p
Örgütsel Özdeşleşme	Üst Kademe Yönetici	3,18 a	8,537	0,000*
	Orta Kademe Yönetici	3,75 a b		
	Alt Kademe Yönetici	3,58 a		
	Diğer Personel	3,37 b		

\*p<0.05 \*\*a, b: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. (p<0,05)

**Tablo 33** incelendiğinde p değerinin 0,000 olduğu ve katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin otellerindeki görevlerine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılığa sahip olduğu görülmektedir. Tukey analizine göre anlamlı farklılığın üst kademe yöneticiler ile orta ve alt kademe yöneticilerin ortalamalarından ve alt kademe yöneticiler ile diğer personellerin ortalamaları arasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Grupların örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin ortalamaları incelendiğinde; üst kademe yöneticilerin 3,18, orta kademe yöneticilerin 3,75, alt kademe yöneticilerin 3,58 ve diğer çalışanların 3,37 ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgular doğrultusunda katılımcılardan üst kademe yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin diğer gruplara kıyasla daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 34 katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin çalıştıkları departmanlara göre karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 34.** Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmelerinin Departmanlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Departman	$\bar{X}$	F	p
Örgütsel Özdeşleşme	Yiyecek ve İçecek	3,40	1,898	0,092
	Kat Hizmetleri	3,54		
	Ön Büro	3,39		
	Muhasebe	3,80		
	İnsan Kaynakları	3,23		
	Diğer	3,43		

**Tablo 34** incelendiğinde p değerinin 0,092 olduğu ve katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinde çalıştıkları departmana göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Yiyecek içecek departmanında çalışanların örgütsel özdeşleşme ölçeğine verdiği yanıtlardan alınan ortalama 3,40; kat hizmetleri 3,54; ön büro 3,39; muhasebe 3,80; insan kaynakları 3,23 ve diğer departmanların ise 3,43'tür. Her ne kadar en yüksek ortalamaya sahip departman muhasebe ve en düşük ortalamaya sahip departman insan kaynakları olsa da ortalamalar arası farklılığın istatistiki olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. **Tablo 35** katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin sektörel deneyimlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 35.** Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmelerinin Sektörel Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Sektörel Deneyim	$\bar{X}$	F	p
Örgütsel Özdeşleşme	1 yıldan az	3,20	0,685	0,602
	1 – 3 yıl arası	3,27		
	4 – 6 yıl arası	3,37		
	7 – 9 yıl arası	3,55		
	10 yıl veya yukarısı	3,58		

**Tablo 35** incelendiğinde p değerinin 0,602 olduğu ve katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinde sektörel deneyimlere göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Turizm sektöründe bir yıldan daha az süredir çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyine ilişkin ortalaması 3,20 iken; 1 – 3 yıl arası çalışanların 3,27; 4 – 6 yıl arası çalışanların 3,37; 7 – 9 yıl arası 3,55 ve 10 yıl veya daha uzun süredir çalışanların 3,58'dir. veriler incelendiğinde sektörel deneyim arttıkça örgütsel özdeşleşme düzeyinin arttığı görülse de bu değişimin istatistiki olarak anlamlı

olmadığı tespit edilmiştir. Tablo 36 katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin otellerindeki deneyimlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 36.** Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmelerinin Oteldeki Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Otel Deneyimi	$\bar{X}$	F	p
Örgütsel Özdeşleşme	1 yıldan az	3,52	1,839	0,119
	1 – 3 yıl arası	3,36		
	4 – 6 yıl arası	3,38		
	7 – 9 yıl arası	3,43		
	10 yıl veya yukarısı	3,59		

**Tablo 36** incelendiğinde p değerinin 0,119 olduğu ve katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinde otellerindeki deneyimlere göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Mevcut otelde bir yıldan daha az süredir çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyine ilişkin ortalaması 3,52 iken; 1 – 3 yıl arası çalışanların 3,36; 4 – 6 yıl arası çalışanların 3,38; 7 – 9 yıl arası 3,43 ve 10 yıl veya daha uzun süredir çalışanların 3,59'dur. veriler incelendiğinde 10 yıl veya daha uzun süredir mevcut otelde çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin en yüksek; 1 – 3 yıl arası çalışanların ise en düşük olduğu görülse de bu farklılık istatistiki olarak anlamlı değildir. Çalışmanın izleyen kısmında katılımcıların iç girişimcilik davranışlarına yönelik bulgulara yer verilmiştir.

### 5.2.5. İç Girişimcilik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında katılımcıların iç girişimcilik davranışlarına ilişkin elde edilen bulgulara ve bu kapsamda iç girişimcilik davranışı ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin yansısı katılımcıların iç girişimcilik davranışlarının bireysel ve işletmelerine ait özelliklere göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi ve varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Bu bağlamda Tablo 37 katılımcıların iç girişimcilik davranışı ölçeğine verdiği yanıtlar doğrultusunda elde edilen yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerini içermektedir.

**Tablo 37.** Katılımcıların İç Girişimcilik Davranışlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	İfadeler		Katılım Düzeyi					Ort.	S.S.
			1	2	3	4	5		
Risk Alma	1. Yeni proje ve faaliyetlere temkinli bir şekilde yaklaşırım.	f	114	156	193	119	141	3,02	1,34
		%	15,8	21,6	26,7	16,5	19,5		
	2. Başarısızlıkla sonuçlanma ihtimali olan işleri yaparım.	f	150	133	208	145	87	2,84	1,29
		%	20,7	18,4	28,8	20,1	12,0		
	3. Hesaplanmış riskleri almaktan kaçınırım.	f	100	138	236	152	97	3,01	1,22
%		13,8	19,1	32,6	21,0	13,4			
4. Başarısızlıkla sonuçlanma ihtimali olan aktivitelerde yer alırım.	f	143	127	201	149	103	2,92	1,32	
	%	19,8	17,6	27,8	20,6	14,2			
5. Başarısızlık ihtimaline rağmen hesaplanmış riskleri alırım.	f	128	99	220	173	103	3,03	1,29	
	%	17,7	13,7	30,4	23,9	14,2			
<b>Risk Alma (Genel)</b>							<b>2,96</b>	<b>1,02</b>	
Pro-Aktiflik	6. Değişikliklere karşı durmaktansa onlara öncülük ederim.	f	44	77	251	189	162	3,48	1,13
		%	6,1	10,7	34,7	26,1	22,4		
	7. Sevmediğim şeyleri aktif bir şekilde düzeltir veya geliştiririm.	f	41	66	216	223	177	3,59	1,12
		%	5,7	9,1	29,9	30,8	24,5		
	8. Gelecekteki problemlerin, ihtiyaçların veya değişikliklerin öngörüsüyle hareket ederim.	f	46	68	215	206	188	3,58	1,16
%		6,4	9,4	29,7	28,5	26,0			
9. Projeleri başlatmak için inisiyatif alırım.	f	34	84	214	229	162	3,55	1,10	
	%	4,7	11,6	29,6	31,7	22,4			
10. İhtiyaç duyulmadan önce değişiklikleri uygulama eğilimindeyimdir.	f	50	77	224	199	173	3,51	1,17	
	%	6,9	10,7	31,0	27,5	23,9			
<b>Pro-Aktiflik (Genel)</b>							<b>3,54</b>	<b>0,85</b>	
Yenilikçilik	11. Faydalı yeni fikirler ortaya koyarım	f	37	63	202	204	217	3,69	1,14
		%	5,1	8,7	27,9	28,2	30,0		
	12. Yeni süreçler, hizmetler veya ürünler geliştiririm.	f	41	63	213	224	182	3,61	1,12
		%	5,7	8,7	29,5	31,0	25,2		
	13. İşimle ilgili görevlere yenilikçi yollarla yaklaşırım.	f	40	80	174	222	207	3,66	1,16
%		5,5	11,1	24,1	30,7	28,6			
14. Bir şeyleri yapmak için yeni yollar bulurum.	f	27	68	179	237	212	3,75	1,09	
	%	3,7	9,4	24,8	32,8	29,3			
15. Bir şeyleri sıkça, benzersiz (kendime has) yollarla yaparım.	f	37	87	208	184	207	3,60	1,17	
	%	5,1	12,0	28,8	25,4	28,6			
<b>Yenilikçilik (Genel)</b>							<b>3,66</b>	<b>0,92</b>	
<b>İç Girişimcilik (Genel)</b>							<b>3,39</b>	<b>0,69</b>	

Tablo 37 incelendiğinde iç girişimcilik davranışı ölçeğinde yer alan ifadelere ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin yer aldığı görülmektedir. Bu veriler incelendiğinde iç girişimciliğin alt boyutlarından risk alma boyutunun 2,96; pro-aktiflik boyutunun 3,54, yenilikçilik boyutunun 3,66 ve ölçek genelinin 3,39 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda katılımcıların en olumlu yanıtları verdiği iç girişimcilik davranışı alt boyutu yenilikçilik iken en olumsuz yanıtları verdiği boyut risk almadır.

Risk alma boyutu incelendiğinde ortalamanın 2,96 olduğu ve orta değerinin altında olmasıyla diğer boyutlara kıyasla nispeten bu boyuta daha olumsuz yanıtlar alındığını göstermektedir. Boyuttaki en yüksek ortalamaya (3,03) sahip ifade *“Başarısızlık ihtimaline rağmen hesaplanmış riskleri alırım.”* ifadesidir. İfadeye verilen yanıtlar incelendiğinde; katılımcıların %68,5’ini oluşturan 496 çalışan 3 veya daha üzerinde bir seviyede katılım göstermiştir. Risk alma boyutunda yer alan *“Başarısızlıkla sonuçlanma ihtimali olan işleri yaparım.”* ifadesi boyut içindeki en düşük ortalamaya (2,84) sahip ifadedir. İfadeye katılımcıların 39,1’ini oluşturan 283 çalışan 2 ve altında bir düzeyde katılım göstermiştir. Bu bulgular ışığında araştırmaya katılan çalışanların kendilerini genel olarak risk alma eğilimi düşük olarak tanımladığı söylenebilir.

Pro-aktiflik boyutu incelendiğinde ortalamanın 3,54 olmasıyla orta değerinin üzerinde ve katılımcıların oldukça yüksek bir pro-aktiflik eğilimine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Boyutun en yüksek ortalamaya (3,59) sahip ifadesi *“Sevmediğim şeyleri aktif bir şekilde düzeltir veya geliştiririm.”* ifadesidir. Katılımcıların %85’2’sini oluşturan 616 çalışan, bu ifadeye 3 ve üzerinde bir düzeyde katılım göstermiştir. Boyutun en düşük ortalamaya (3,48) sahip ifadesi *“Değişikliklere karşı durmaktansa onlara öncülük ederim.”* ifadesidir. Bu ifadenin ortalaması da orta düzeyin üzerindedir lakin katılımcıların %16,8’ini oluşturan 121 çalışan 2 ve daha altında bir düzeyde katılım göstermiştir. Boyut genel anlamda değerlendirildiğinde tüm ifadelerin orta düzeyin üzerinde ortalamanın üzerinde bir ortalamaya sahip olduğu ve katılımcıların büyük çoğunluğunun pro-aktiflik eğiliminin oldukça yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Yenilikçilik boyutu 3,66 ortalamaya sahiptir. *“Bir şeyleri yapmak için yeni yollar bulurum.”* boyutun en yüksek ortalamaya (3,75) sahip ifadesidir. Bu ifadeye katılımcıların %86,9’unu oluşturan 628 çalışan orta düzeyin üzerinde katılım

göstermiştir. Boyutun en düşük ortalamaya (3,60) sahip ifadesi “*Bir şeyleri sıkça, benzersiz (kendime has) yollarla yaparım.*” ifadesidir. İfade her ne kadar orta düzeyin üzerinde bir ortalamaya sahip olsa da katılımcıların %17,1’ini oluşturan 124 çalışan 2 ve altında bir düzeyde katılım göstermiştir. Boyut, ölçek genelinde en yüksek ortalamaya sahiptir ve bu doğrultuda araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının yenilikçilik eğilimlerinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Ölçek geneli incelendiğinde; ortalamanın 3,39 olduğu görülmektedir. Ölçeğin en yüksek ortalamaya (3,75) sahip ifadesi, yenilikçilik boyutu altındaki “*Bir şeyleri yapmak için yeni yollar bulurum.*” ifadesidir. Ölçeğin en düşük ortalamaya (2,84) sahip ifadesi risk alma boyutunda yer alan “*Başarısızlıkla sonuçlanma ihtimali olan işleri yaparım.*” ifadesidir. Araştırma örnekleminde yer alan çalışanların iç girişimcilik davranışları genel olarak incelendiğinde; genel iç girişimcilik davranışın oldukça yüksek olmasıyla birlikte, risk alma eğilimlerinin oldukça düşük olduğu tespit edilen bulgulardandır. Çalışmanın izleyen kısmında katılımcıların iç girişimcilik davranışlarının bireysel ve işletmelerine ait özelliklerine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi ve varyans analizleri yer almaktadır. Bu bağlamda **Tablo 38**, katılımcıların iş girişimcilik eğilimlerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 38.** Katılımcıların İç Girişimcilik Davranışlarının Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	$\bar{X}$	T	p
Risk Alma	Erkek	3,01	1,723	0,198
	Kadın	2,87		
Pro-Aktiflik	Erkek	3,52	-1,063	0,085
	Kadın	3,59		
Yenilikçilik	Erkek	3,63	-1,289	0,288
	Kadın	3,72		
İç Girişimcilik (Genel)	Erkek	3,39	-0,112	0,910
	Kadın	3,39		

Katılımcıların iç girişimcilik davranışlarının ölçek genelinde ve alt boyutları bazında cinsiyetlerine göre istatistiki olarak anlamlı farklılığa sahip olmadığı görülmektedir (Tablo 38). Risk alma boyutunda erkekler 3,01, kadınlar 2,87; pro-aktiflik boyutunda erkekler 3,52, kadınlar 3,59; yenilikçilik boyutunda erkekler 3,63, kadınlar 3,72; ölçek genelince ise erkekler 3,39, kadınlar 3,39 ortalamaya sahiptir. Boyutlar

bazında ortalamalar arasında farklılıklar olsa da bu farklılık istatistiki olarak anlamlı değildir. Tablo 39, katılımcıların iç girişimcilik davranışlarının yaşlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 39.** Katılımcıların İç Girişimcilik Davranışlarının Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Departman	$\bar{X}$	F	p
Risk Alma	18 yaş veya altı	2,71	1,589	0,161
	19 – 24 yaş arası	3,09		
	25 – 30 yaş arası	2,88		
	31 – 36 yaş arası	2,96		
	37 – 42 yaş arası	3,09		
	43 yaş veya yukarısı	2,90		
Pro-Aktiflik	18 yaş veya altı	3,06 a d e	7,006	0,000*
	19 – 24 yaş arası	3,62 a		
	25 – 30 yaş arası	3,40 b		
	31 – 36 yaş arası	3,49 c		
	37 – 42 yaş arası	3,84 d b c		
	43 yaş veya yukarısı	3,70 e		
Yenilikçilik	18 yaş veya altı	3,31 a	3,654	0,003*
	19 – 24 yaş arası	3,72 b		
	25 – 30 yaş arası	3,52 c		
	31 – 36 yaş arası	3,67 d		
	37 – 42 yaş arası	3,89 a c		
	43 yaş veya yukarısı	3,77 e		
İç Girişimcilik (Genel)	18 yaş veya altı	3,03 a b e	6,066	0,000*
	19 – 24 yaş arası	3,48 b c		
	25 – 30 yaş arası	3,27 c		
	31 – 36 yaş arası	3,37 d		
	37 – 42 yaş arası	3,61 e c		
	43 yaş veya yukarısı	3,47 a		

\*p<0.05 \*\*a, b, c, d, e: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. (p<0,05)

Katılımcıların iç girişimcilik davranışları yaşlarına göre incelendiğinde; ölçek genelinde, pro-aktiflik ve yenilikçilik boyutunda grupların ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiş lakin risk alma boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Risk alma boyutunda genç yaştaki çalışanların risk alma eğilimleri ortalamalara göre daha düşük görünse de gruplar arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı değildir.



Pro-aktiflik boyutunda; 18 veya altında olan çalışanların ortalaması 19 – 24 yaş arası, 37 – 42 yaş arası ile 43 yaş ve yukarısı olan çalışanların ortalaması ile istatistiki olarak farklıdır. 18 veya altında olan çalışanların ortalaması diğer gruplara göre daha düşüktür. 25 – 30 yaş arası çalışanların ortalaması 37 – 42 yaş arası çalışanların ortalaması ile farklı yine 31 – 36 yaş arası çalışanların ortalaması ise 37 – 42 yaş arası çalışanlar ile anlamlı farklılığa sahiptir. 37 – 42 yaş arası olan çalışanlar ortalamasının anlamlı olarak farklı olduğu tüm gruplara göre daha yüksektir. Bu bağlamda bu yaş arası çalışanların pro-aktiflik eğiliminin daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

İç girişimcilik eğilimin katılımcıların yaşlarına göre genel olarak değerlendirildiğinde; 18 yaş ve altında olan çalışanların ortalamasının 19 – 24 yaş arası, 37 – 42 yaş arası ile 43 yaş ve yukarısında olan çalışanların ortalamasına göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bununla birlikte 19 – 24 yaş arası çalışanların ortalamasının da 25 – 30 yaş arası çalışanlara kıyasla daha yüksek, 37 – 42 yaş arası çalışanlara kıyasla daha düşük olduğu tespit edilen bulgulardandır. Tüm bu veriler ışığında araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarından 37 – 42 yaş arası çalışanlar grubunun diğer gruplara kıyasla iç girişimcilik davranışlarının daha yüksek olduğu; 18 yaş veya daha altında olanların ise diğer gruplara kıyasla daha düşük olduğunu söylemek mümkündür. Tablo 40, katılımcıların iç girişimcilik davranışlarının medeni durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 40.** Katılımcıların İç Girişimcilik Davranışlarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Medeni Durum	$\bar{X}$	T	p
<b>Risk Alma</b>	<b>Evli</b>	2,94	-0,829	0,407
	<b>Bekar</b>	3,00		
<b>Pro-Aktiflik</b>	<b>Evli</b>	3,57	0,935	0,350
	<b>Bekar</b>	3,51		
<b>Yenilikçilik</b>	<b>Evli</b>	3,69	0,693	0,489
	<b>Bekar</b>	3,64		
<b>İç Girişimcilik (Genel)</b>	<b>Evli</b>	3,40	0,287	0,775
	<b>Bekar</b>	3,38		

**Tablo 40** incelendiğinde; katılımcıların iç girişimcilik davranışlarında medeni durumlarına göre ölçek genelinde ve hiçbir boyutta istatistiki olarak anlamlı farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır. Medeni durumlara göre verilen yanıtlar incelendiğinde risk

alma boyutunda evliler 2,94, bekarlar 3,00; pro-aktiflik boyutunda evliler 3,57, bekarlar 3,51; yenilikçilik boyutunda evliler 3,69, bekarlar 3,64; ölçek genelinde ise evliler 3,40 bekarlar 3,38 ortalamaya sahiptir. Her ne kadar iç girişimcilik davranışta katılımcıların medeni durumlarına göre ortalamalar arasında küçük farklılıklar saptansa da bu farklılıklar istatistiki olarak anlamlı değildir. Tablo 41 katılımcıların iç girişimcilik davranışlarının aylık gelirlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 41.** Katılımcıların İç Girişimcilik Davranışlarının Maaşlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Aylık Gelir	$\bar{X}$	F	p
Risk Alma	1300 TL veya altı	2,76 a b	3,828	0,004*
	1301 – 2300 TL arası	3,02 a		
	2301 – 3300 TL arası	3,21 b		
	3301 – 4300 TL arası	3,00 c		
	4301 TL veya yukarı	3,05 d		
Pro-Aktiflik	1300 TL veya altı	3,52 b	3,260	0,012*
	1301 – 2300 TL arası	3,49 a		
	2301 – 3300 TL arası	3,80 a		
	3301 – 4300 TL arası	3,49 c		
	4301 TL veya yukarı	3,93 d		
Yenilikçilik	1300 TL veya altı	3,61	2,118	0,077
	1301 – 2300 TL arası	3,63		
	2301 – 3300 TL arası	3,89		
	3301 – 4300 TL arası	3,93		
	4301 TL veya yukarı	3,92		
İç Girişimcilik (Genel)	1300 TL veya altı	3,30 a	4,200	0,002*
	1301 – 2300 TL arası	3,38 b		
	2301 – 3300 TL arası	3,63 a b		
	3301 – 4300 TL arası	3,47 c		
	4301 TL veya yukarı	3,63 d		

\*p<0.05 \*\*a, b, c, d: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. (p<0,05)

Katılımcıların iç girişimcilik davranışların aylık gelirlerine göre ölçek genelinde (p=0.002), risk alma (p=0,004) ve pro-aktiflik (p=0,012) boyutunda istatistiki olarak anlamlı farklılığa sahip olduğu yenilikçilik boyutunda (p=0,077) ise gruplar arasında anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Risk alma boyutunda geliri 1300 TL veya altında olan çalışanların ortalamalarının 1301 – 2300 TL ve 2301 – 3300 TL arasında alan çalışanların ortalamaları ile arasında anlamlı bir farklılığın olduğu, 1300 TL veya altında geliri olanların daha düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Pro-aktiflik boyutunda anlamlı farklılık 1301 - 2300 TL arasında maaş alanlar ile 2301 – 3300 TL arasında olanlardan kaynaklanmaktadır ve 1301 – 2300 TL arası olan grubun ortalaması daha düşüktür.

Ölçek genelinde; 1300 TL veya altında maaş alan grup ile 2301 – 3300 TL arası olan grup ve 1301 – 2300 TL arası olan grup ile 2301- 3300 TL arası olan grup arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık vardır. 2301 – 3300 TL arası maaş alan çalışanların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların İç girişimcilik eğilimine yönelik verdiği yanıtlar genel olarak incelendiğinde maaşı düşük olan çalışanların diğer gruplara kıyasla daha düşük bir eğilimlerinin olduğu sonucuna varılabilir. Tablo 42, katılımcıların iç girişimcilik davranışlarının öğrenim durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 42.** Katılımcıların İç Girişimcilik Davranışlarının Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Öğrenim Durumu	$\bar{X}$	F	p
Risk Alma	İlköğretim veya altı	2,80	1,465	0,211
	Lise	2,98		
	Ön Lisans	3,08		
	Lisans	3,05		
	Lisans Üstü	2,97		
Pro-Aktiflik	İlköğretim veya altı	3,63	1,713	0,145
	Lise	3,53		
	Ön Lisans	3,46		
	Lisans	3,62		
	Lisans Üstü	3,19		
Yenilikçilik	İlköğretim veya altı	3,77	1,087	0,362
	Lise	3,64		
	Ön Lisans	3,57		
	Lisans	3,72		
	Lisans Üstü	3,51		
İç Girişimcilik (Genel)	İlköğretim veya altı	3,40	0,589	0,671
	Lise	3,38		
	Ön Lisans	3,37		
	Lisans	3,46		
	Lisans Üstü	3,23		

Tablo 42 İncelendiğinde katılımcıların iç girişimcilik davranışlarının ölçek genelinde ve hiçbir alt boyutta öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Risk alma boyutunda ilköğretim veya altında öğrenim durumuna sahip çalışanlar en düşük (2,80), ön lisans düzeyinde öğrenim durumuna sahip olanlar en yüksek (3,08) ortalamaya; pro-aktiflik boyutunda lisansüstü öğrenim durumuna sahip olanlar en düşük (3,19), ilköğretim veya altında öğrenim durumuna sahip olanlar en yüksek (3,63) ortalamaya; yenilikçilik boyutunda yine aynı gruplar en düşük ve en yüksek ortalamaya; ölçek genelinde ise, lisansüstü düzeyde öğrenim durumuna sahip olanlar en düşük(3,23) lisans düzeyinde olanlar ise en yüksek (3,46) ortalamaya sahiptir. Öğrenim durumları grupları arasında ölçeğe verilen yanıtlarda anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmekle birlikte belirgin bir yorum yapmak da oldukça güç görünmektedir. Bazı boyutlarda öğrenim seviyesi düşük olanların daha düşük ortalamaya sahip olduğu görülürken bazı gruplarda durum tam tersi olmakta ve öğrenim seviyesi yüksek olanların daha düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Tablo 43 katılımcıların iç girişimcilik davranışlarının turizm eğitimi alma durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 43.** Katılımcıların İç Girişimcilik Davranışlarının Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Turizm Eğitimi	$\bar{X}$	t	p
<b>Risk Alma</b>	<b>Evet</b>	3,03	1,774	0,077
	<b>Hayır</b>	2,90		
<b>Pro-Aktiflik</b>	<b>Evet</b>	3,62	2,340	0,020*
	<b>Hayır</b>	3,47		
<b>Yenilikçilik</b>	<b>Evet</b>	3,75	2,772	0,006*
	<b>Hayır</b>	3,56		
<b>İç Girişimcilik (Genel)</b>	<b>Evet</b>	3,47	3,077	0,002*
	<b>Hayır</b>	3,31		

\*p<0.05

**Tablo 43** incelendiğinde katılımcıların iç girişimcilik davranışında turizm eğitimi alma durumlarına göre risk alma boyutunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı; pro-aktiflik ile yenilikçilik boyutlarında ve ölçek genelinde anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir. Pro-aktiflik boyutunda turizm eğitimi almış katılımcıların ortalaması 3,62 iken, turizm eğitimi almamış katılımcıların ortalaması 3,47'dir ve turizm eğitimi almış olanların almamış olanlara kıyasla daha yüksek pro-aktiflik

eğiliminde olduğu görülmektedir. Yenilikçilik boyutunda turizm eğitimi almış katılımcıların ortalaması 3,75 iken, turizm eğitimi almamış olanların ortalaması 3,56'dır bu bağlamda turizm eğitimi almış olan katılımcıların daha yüksek yenilikçilik eğilimine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ölçek geneli incelendiğinde turizm eğitimi almış katılımcıların 3,47, turizm eğitimi almamış katılımcıların 3,31 ortalamaya sahip olduğu ve diğer boyutlarda da olduğu gibi ölçek genelinde de turizm eğitimi almış çalışanların iç girişimcilik davranışının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tablo 44 katılımcıların iç girişimcilik davranışlarının çalıştıkları otellerinin sezonluk veya tüm yıl çalışma şekillerine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 44.** Katılımcıların İç Girişimcilik Davranışlarının Otellerin Çalışma Şekline Göre Karşılaştırılması

Değişken	Otel Çalışma Şekli	$\bar{X}$	t	p
<b>Risk Alma</b>	<b>Sezonluk</b>	2,87	-3,550	0,000*
	<b>Tüm Yıl</b>	3,16		
<b>Pro-Aktiflik</b>	<b>Sezonluk</b>	3,46	-3,917	0,000*
	<b>Tüm Yıl</b>	3,71		
<b>Yenilikçilik</b>	<b>Sezonluk</b>	3,57	-4,061	0,000*
	<b>Tüm Yıl</b>	3,85		
<b>İç Girişimcilik (Genel)</b>	<b>Sezonluk</b>	3,30	-4,989	0,000*
	<b>Tüm Yıl</b>	3,57		

\*p<0,05

**Tablo 44** incelendiğinde katılımcıların iç girişimcilik davranışlarında ölçek genelinde ve tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Risk alma boyutunda p değerinin 0,000 olduğu, sezonluk çalışanların 2,87; tüm yıl çalışanların 3,16 ortalamaya sahip olduğu ve sezonluk çalışanların daha düşük risk alma eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Pro-aktiflik boyutunda p değerinin 0,000 olduğu; sezonluk çalışanların 3,46, tüm yıl çalışanların 3,71 ortalamaya sahip olduğu, yine sezonluk çalışanların daha düşük pro-aktiflik eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Yenilikçilik boyutunda p değerinin 0,000 olduğu; sezonluk çalışanların 3,57, tüm yıl çalışanların 3,85 ortalamaya sahip olduğu ve sezonluk çalışanların daha düşük yenilikçilik eğilimine sahip olduğu tespit edilmiştir. Ölçek geneli incelendiğinde p değerinin 0,000 olduğu, sezonluk çalışanların 3,30 tüm yıl çalışanların 3,57 ortalamaya sahip olduğu; diğer alt boyutlarda olduğu gibi sezonluk çalışanların iç girişimcilik davranışlarının daha düşük

olduğu tespit edilmiştir. **Tablo 45** katılımcıların iç girişimcilik davranışlarının otellerin sahiplik türüne göre karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 45.** Katılımcıların İç Girişimcilik Davranışlarının Otellerin Sahiplik Türüne Göre Karşılaştırılması

Değişken	Sahiplik Türü	$\bar{X}$	F	p
Risk Alma	Ulusal Zincir	2,58 a b	24,868	0,000*
	Uluslararası Zincir	3,07 a		
	Bağımsız	3,17 b		
Pro-Aktiflik	Ulusal Zincir	3,56 a	4,318	0,014*
	Uluslararası Zincir	3,39 b		
	Bağımsız	3,62 b		
Yenilikçilik	Ulusal Zincir	3,76 a	8,064	0,000*
	Uluslararası Zincir	3,43 a b		
	Bağımsız	3,73 b		
İç Girişimcilik (Genel)	Ulusal Zincir	3,30 a	8,408	0,000*
	Uluslararası Zincir	3,30 b		
	Bağımsız	3,51 a b		

\*p<0.05 \*\*a, b: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. (p<0,05)

Tablo 45 incelendiğinde; katılımcıların iç girişimcilik davranışlarında otellerin sahiplik türüne göre ölçek genelinde ve tüm boyutlarda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Risk alma boyutunda p değerinin 0,000 olduğu; anlamlı farklılığın ulusal zincir oteller ile uluslararası zincir otellerden ve ulusal zincir otelleri le bağımsız otellerin ortalamalarından kaynaklandığı görülmektedir. Ulusal zincir otellerde çalışan katılımcıların diğer iki gruba göre daha düşük risk alma eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Pro-aktiflik boyutunda p değerinin 0,014 olduğu; anlamlı farklılığın uluslararası zincir oteller ile bağımsız otellerin ortalamasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bağımsız otellerde çalışan katılımcıların yenilikçilik eğilimlerinin uluslararası otellerde çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yenilikçilik boyutunda p değerini 0,000 olduğu; anlamlı farklılığın ulusal ile uluslararası zincir otellerde çalışan katılımcıların ortalamasından ve ulusal zincir ile bağımsız otellerde çalışan katılımcıların ortalamalarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Uluslararası zincir otellerde çalışan katılımcılar anlamlı farklılık sahibi olduğu diğer gruplara kıyasla daha düşük yenilikçilik eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Ölçek geneli incelendiğinde p değerinin 0.000 olduğu; anlamlı farklılığın ulusal zincir ile bağımsız otellerde çalışan katılımcıların ortalamalarının yanı sıra

uluslararası zincir ile bağımsız otellerde çalışan katılımcıların ortalamalarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında bağımsız otellerde çalışanların iç girişimcilik davranışlarının daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Tablo 46 katılımcıların iç girişimcilik davranışlarının görevlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 46.** Katılımcıların İç Girişimcilik Davranışlarının Görevlerine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Görev	$\bar{X}$	F	p
Risk Alma	Üst Kademe Yönetici	3,16	2,205	0,086
	Orta Kademe Yönetici	3,13		
	Alt Kademe Yönetici	2,96		
	Diğer Personel	2,90		
Pro-Aktiflik	Üst Kademe Yönetici	3,93 a	4,675	0,003*
	Orta Kademe Yönetici	3,63 b		
	Alt Kademe Yönetici	3,55 c		
	Diğer Personel	3,48 a		
Yenilikçilik	Üst Kademe Yönetici	3,95 a	3,831	0,010*
	Orta Kademe Yönetici	3,83 b		
	Alt Kademe Yönetici	3,64 c		
	Diğer Personel	3,59 a b		
İç Girişimcilik (Genel)	Üst Kademe Yönetici	3,68 a	5,956	0,001*
	Orta Kademe Yönetici	3,53 b		
	Alt Kademe Yönetici	3,38 c		
	Diğer Personel	3,33 a b		

\*p<0.05 \*\*a, b, c: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. (p<0,05)

Tablo 46 incelendiğinde katılımcıların iç girişimcilik davranışlarında görevlerine göre ölçek genelinde, pro-aktiflik ve yenilikçilik boyutunda istatistiki olarak anlamlı farklılığın olduğu; risk alma boyutunda ise anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Pro-aktiflik boyutunda p değerinin 0,003 olduğu ve anlamlı farklılığın üst kademe yöneticiler ile diğer personeller arasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu verilere göre üst kademe yöneticilerin yönetim kademesinde olmayan çalışanlara kıyasla daha yüksek pro-aktiflik eğiliminde olduğunu söylemek mümkündür.

Yenilikçilik boyutunda p değerinin 0.010 olduğu; anlamlı farklılığın üst kademe yöneticiler ile diğer personel ve orta kademe yöneticiler ile diğer personellerin ortalamaları arasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda üst kademe ve orta

kademe yönetici olan katılımcıların diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek yenilikçilik eğiliminde olduğu tespit edilmiştir.

Ölçek genelinde p değerinin 0,001 olduğu; yine anlamlı farklılığın üst kademe yöneticiler ile diğer personel ve orta kademe yöneticiler ile diğer personellerin ortalamaları arasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda üst kademe veya orta kademe yönetici konumunda olan katılımcıların diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek iç girişimcilik davranışında olduğu söylenebilir. Tablo 47 katılımcıların iç girişimcilik davranışlarının departmanlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 47.** Katılımcıların İç Girişimcilik Davranışlarının Departmanlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Departman	$\bar{X}$	F	p
Risk Alma	Yiyecek ve İçecek	3,14 a	5,409	0,000*
	Kat Hizmetleri	2,87 b		
	Ön Büro	2,95 c		
	Muhasebe	2,85 d		
	İnsan Kaynakları	2,56 e		
	Diğer	2,64 a		
Pro-Aktiflik	Yiyecek ve İçecek	3,54 a	2,630	0,023*
	Kat Hizmetleri	3,64 b		
	Ön Büro	3,58 c		
	Muhasebe	3,74 d		
	İnsan Kaynakları	3,81 e		
	Diğer	3,32 b		
Yenilikçilik	Yiyecek ve İçecek	3,63	1,621	0,152
	Kat Hizmetleri	3,74		
	Ön Büro	3,70		
	Muhasebe	3,91		
	İnsan Kaynakları	3,97		
	Diğer	3,54		
İç Girişimcilik (Genel)	Yiyecek ve İçecek	3,44 a	3,028	0,010*
	Kat Hizmetleri	3,42 b		
	Ön Büro	3,41 c		
	Muhasebe	3,50 d		
	İnsan Kaynakları	3,45 e		
	Diğer	3,17 a		

\*p<0.05 \*\*a, b, c, d: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. (p<0,05)



Tablo 47 incelendiğinde katılımcıların iç girişimcilik davranışlarında risk alma, pro-aktiflik boyutu ve ölçek genelinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu yenilikçilik boyutunda ise anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Risk alma boyutunda p değerinin 0,000 olduğu; anlamlı farklılığın katılımcılardan yiyecek ve içecek departmanı çalışanları ile diğer (güvenlik, depo vb.) departmanlarda çalışanların ortalamalarından kaynaklandığı tespit edilmiş, yiyecek içecek departmanı çalışanlarının daha yüksek risk alma eğiliminde olduğu göz önüne çıkmıştır. Pro-aktiflik boyutunda p değerinin 0,023 olduğu; anlamlı farklılığın kat hizmetleri departmanı çalışanları ile diğer (güvenlik, depo vb.) departmanların çalışanlarının ortalamalarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu verilere göre kat hizmetleri çalışanlarının diğer departmanlara kıyasla daha yüksek pro-aktiflik eğilimlerinin olduğunu söylemek mümkündür.

Ölçek geneli incelendiğinde p değerinin 0,010 olduğu ve anlamlı farklılığın yiyecek içecek departmanı çalışanları ile diğer departmanların çalışanlarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda katılımcılardan yiyecek ve içecek departmanı çalışanlarının diğer departmanlara kıyasla daha yüksek iç girişimcilik davranışında olduğu tespit edilmiştir. Tablo 48 katılımcıların iç girişimcilik davranışlarının sektörel deneyimlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçlarını içermektedir. Tablo 48 incelendiğinde; katılımcıların iç girişimcilik davranışlarında sektörel deneyimlerine göre ölçek genelinde ve hiçbir boyutta istatistiki olarak anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Risk alma boyutunda en yüksek ortalamaya (3,10) sahip grubun 7 – 9 yıldır turizm sektöründe çalışanlar; en düşük ortalamaya (2,81) sahip grubun ise 1 – 3 yıl süredir turizm sektöründe çalışanların olduğu görülmektedir. Pro-aktiflik boyutunda da 7 – 9 arası en yüksek ortalamaya (3,64); 1 yıldan az süredir çalışanlar en düşük ortalamaya (3,33) sahiptir. Yenilikçilik boyutunda 10 yıldan uzun süredir turizm sektöründe çalışanlar en yüksek ortalamaya (3,73), 1 yıldan az süredir çalışanlar en düşük ortalamaya (3,44) sahiptir. Ölçek genelinde ise 7 – 9 yıl süredir turizm sektöründe çalışanlar en yüksek ortalamaya (3,48) sahipken; 1 yıldan az süredir çalışanlar en düşük ortalamaya (3,22) sahiptir. Ölçek genelinde ve tüm boyutlarda grupların ortalamaları arasında küçük farklılıklar görülsede bu farklılıkların istatistiki olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 48.** Katılımcıların İç Girişimcilik Davranışlarının Sektörel Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Sektörel Deneyim	$\bar{X}$	F	p
Risk Alma	1 yıldan az	2,90	1,577	0,179
	1 – 3 yıl arası	2,81		
	4 – 6 yıl arası	2,97		
	7 – 9 yıl arası	3,10		
	10 yıl veya yukarısı	3,02		
Pro-Aktiflik	1 yıldan az	3,33	1,656	0,158
	1 – 3 yıl arası	3,49		
	4 – 6 yıl arası	3,50		
	7 – 9 yıl arası	3,64		
	10 yıl veya yukarısı	3,60		
Yenilikçilik	1 yıldan az	3,44	1,801	0,127
	1 – 3 yıl arası	3,69		
	4 – 6 yıl arası	3,54		
	7 – 9 yıl arası	3,68		
	10 yıl veya yukarısı	3,73		
İç Girişimcilik (Genel)	1 yıldan az	3,22	2,142	0,074
	1 – 3 yıl arası	3,33		
	4 – 6 yıl arası	3,34		
	7 – 9 yıl arası	3,48		
	10 yıl veya yukarısı	3,45		

Tablo 49 katılımcıların iç girişimcilik davranışlarının çalıştıkları oteldeki deneyimlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçlarını içermektedir. Tablo 49 incelendiğinde katılımcıların iç girişimcilik davranışlarında otellerindeki deneyimlerine göre yenilikçilik boyutunda ve ölçek genelinde istatistiki olarak anlamlı farklılığın olduğu risk alma ve pro-aktiflik boyutunda ise anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 49.** Katılımcıların İç Girişimcilik Davranışlarının Oteldeki Deneyimlerine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Otel Deneyimi	$\bar{X}$	F	P
Risk Alma	1 yıldan az	3,09	1,810	0,125
	1 – 3 yıl arası	2,90		
	4 – 6 yıl arası	3,05		
	7 – 9 yıl arası	2,79		
	10 yıl veya yukarısı	2,86		
Pro-Aktiflik	1 yıldan az	3,58	1,214	0,303
	1 – 3 yıl arası	3,53		
	4 – 6 yıl arası	3,61		
	7 – 9 yıl arası	3,29		
	10 yıl veya yukarısı	3,55		
Yenilikçilik	1 yıldan az	3,71 a	2,419	0,047*
	1 – 3 yıl arası	3,67 b		
	4 – 6 yıl arası	3,65 c		
	7 – 9 yıl arası	3,25 a b d		
	10 yıl veya yukarısı	3,73 d		
İç Girişimcilik (Genel)	1 yıldan az	3,46 a	2,489	0,042*
	1 – 3 yıl arası	3,37 b		
	4 – 6 yıl arası	3,43 c		
	7 – 9 yıl arası	3,11 a		
	10 yıl veya yukarısı	3,38 d		

\*p<0.05 \*\*a, b, c, d: Ortalamaların yanında aynı harfleri bulunduran gruplar arasında Tukey analizi sonrası anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. (p<0,05)

Yenilikçilik boyutunda p değerinin 0,047 olduğu; anlamlı farklılığın 7 – 9 yıl arası süredir aynı otelde çalışanlar ile 1 yıldan az, 1 – 3 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlar arasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. 10 yıldan uzun süredir çalışanlar diğer guruplara göre daha yüksek yenilikçilik eğiliminde olduğu yine tespit edilen bulgulardandır. Ölçeğin geneli incelendiğinde p değerinin 0,042 olduğu ve anlamlı farklılığın 1 yıldan az çalışanlar grubu ile 7 – 9 yıl arası çalışanlar grubundan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu verilere göre 1 yıldan az süredir aynı otelde çalışanların daha yüksek iç girişimcilik davranışında olduğu görülmektedir. Bazı boyutlarda uzun süredir çalışanların ölçek genelinde ise daha kısa süredir çalışanların ortalamalarının yüksek görünmesi iç girişimcilik davranışının çalışanların otellerindeki deneyime göre değişip değişmediği yönünde yorum yapılmasını güçleştirmektedir. Çalışmanın izleyen kısmında araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik bulgular yer almaktadır.

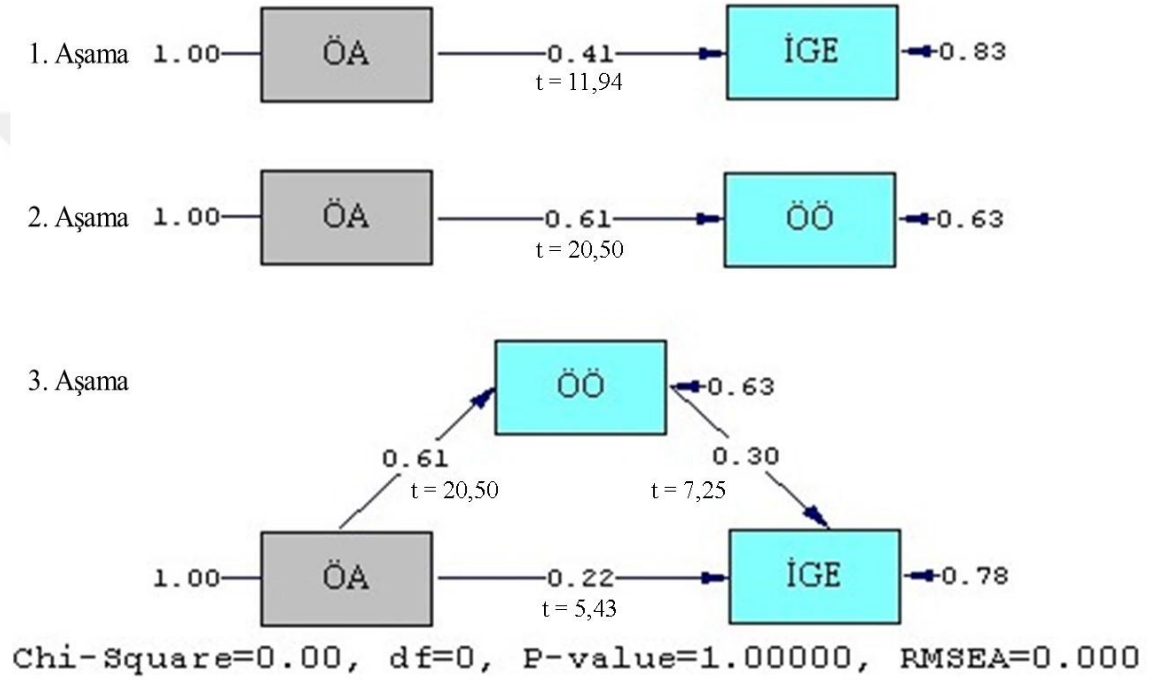
### 5.2.6. Araştırma Hipotezlerinin Testlerine ve Diğer Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında araştırma modeli doğrultusunda oluşturan hipotezlerin testlerine ve hipotezlere bağlı olarak oluşturulan yukarıda değinilmemiş diğer araştırma sorularına yönelik bulgulara yer verilmiştir. Örgütsel adalet algısının iç girişimcilik davranışı ve örgütsel özdeşleşmeye olan etkisi, örgütsel özdeşleşmenin iç girişimcilik davranışına etkisi, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adaletin iç girişimciliğe etkisindeki aracılık rolü yine yapısal eşitlik modellemesinin bir bileşeni olan yol analizi (path analysis) ile ölçülmeye çalışılmıştır. Karaaslan (2010) yol analizini dışsal (bağımsız) değişkenlerin içsel (bağımlı) değişken/değişkenler üzerindeki etkilerini açıklayabilen, söz konusu etkileri görselleştirip karmaşık etki sistemlerinin daha kolay sunulmasına olanak sağlayan bir teknik olarak tanımlamaktadır.

Herhangi bir değişkenin diğer değişken üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip olması durumunda; değişkenler arasındaki etki yol kat sayısı denilen değerlerle gösterilmektedir. İlgili alan yazın, değişkenler arasındaki yol kat sayısının 0,10'dan küçük olması durumunda zayıf, 0,30 civarında olması durumunda orta ve 0,50'nin üzerinde olması durumunda ise yüksek bir etkiden söz edilmesi gerektiğini belirtmektedir (Şimşek, 2007).

Yol analizinde belli bir modeli test etme amacı güdülür; ancak bu yöntemde örtük değişkenler değil gözlenen değişkenlerle model test edilir. Herhangi bir model hem örtük hem de gözlenen değişkenlerle ölçülebilir. Yalnız gözlenen değişkenlerle modelin ölçüleceği durumlarda tek koşul ölçme araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının önceden yapılması ve bilimsel nitelikte ölçme araçları olduğunun kanıtlanmasıdır (Şimşek, 2007). Nitekim araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları geçmiş bölümlerde gerçekleştirilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış örgütsel adalet algısı, iç girişimcilik davranışı ve örgütsel özdeşleşme ölçeklerinde yer alan ifadeleri toplamları SPSS yardımı ile alınmış ve yol analizi için hazır duruma getirilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet ve iç girişimcilik ölçeklerinin alt boyutları için de aynı işlemler gerçekleştirilmiştir. Şekil 6, Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık rolünü tespit etmeye yönelik öne sürdüğü üç aşamalı yöntemle göre araştırma verilerine dayalı olarak LISREL yazılımı çıktılarından

oluşturulmuştur. Baron ve Kenny (1986), bağımsız değişkenin (dışsal) , aracı değişken (mediator) üzerinde bir etkisinin olması; bağımsız değişkenin, bağımlı değişken (içsel) üzerinde etkili olması; modele son aşamada aracı değişken dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkinin istatistiki olarak anlamsız olması durumunda tam aracılık; söz konusu etkinin istatistiki olarak anlamlı lakin etki derecesinin düşmesi durumunda kısmi aracılık etkisinden söz edilebileceğini belirtmektedir. Araştırma hipotezlerinin testi söz konusu aşamalar dahilinde gerçekleştirilmiştir.



**Şekil 6.** Örgütsel Adalet Algısı - İç Girişimcilik Davranışı - Örgütsel Özdeşleşme İlişkisine Yönelik Yol Analizi

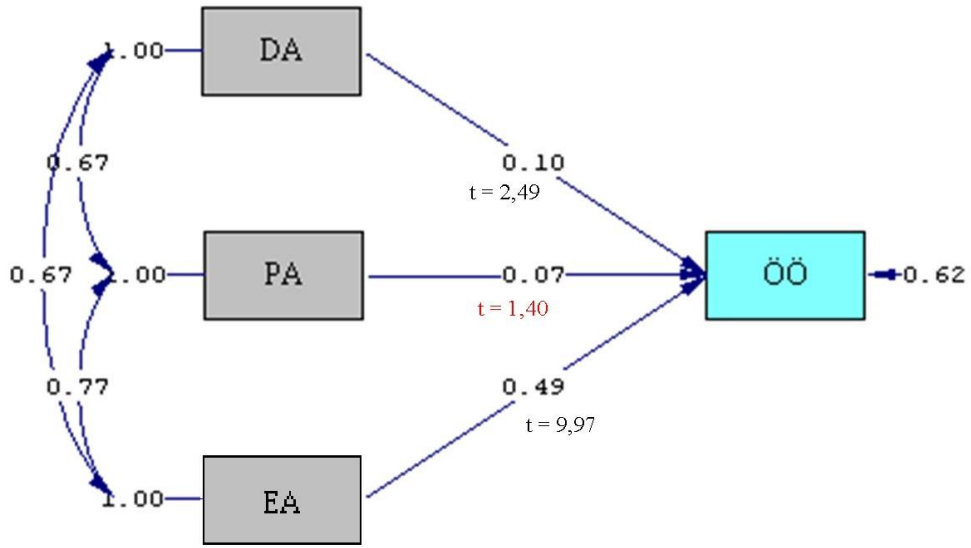
Şekil 6 incelendiğinde; araştırma değişkenlerinin ilişkilerine yönelik üç aşamalı bir modelin oluşturulduğu görülmektedir. Uyum iyiliği değerleri modelde çizilebilecek tüm yolların çizilmesi, yapı sayısının az olması ve örneklemin yeterli olması sebepleriyle mükemmel uyum göstermiştir. Birinci aşamada; örgütsel adalet algısının (bağımsız değişken) iç girişimcilik davranışına etkisi incelenmiştir. Bu aşamada; t değerinin 11,94 olduğu; bu değer istatistiki olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu; örgütsel adalet algısının iç girişimcilik üzerindeki etkisinin 0,41 olan bir değerle orta düzeyin üzerinde olduğunu söylemek mümkündür bu doğrultuda; “ $H_1$ : Örgütsel

*adalet algısı iç girişimcilik davranışını pozitif yönde etkiler.*” hipotezinin kabul edildiği sonucuna varılmıştır.

Modelin ikinci aşamasında örgütsel adalet algısının örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda t değerinin 20,50 ve istatistiki olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Yol kat sayısı incelendiğinde 0,61 olduğu ve örgütsel adalet algısının örgütsel özdeşleşme üzerinde yüksek derecede etkili olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda “*H<sub>2</sub>: Örgütsel adalet algısı örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkiler.*” hipotezi kabul edilmiştir.

Üçüncü aşamada üç değişken aynı anda modele dahil edilmiş, örgütsel özdeşleşmenin iç girişimcilik davranışı üzerine etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adalet algısının iç girişimcilik davranışına etkisindeki aracılık rolü incelenmiştir. Bu bağlamda örgütsel özdeşleşmenin iç girişimcilik davranışı üzerinde ki etkisinin 0,30 olduğu ve bu pozitif etkinin istatistiki olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır (t=7,25). Bu durum “*H<sub>3</sub>: Örgütsel özdeşleşme iç girişimcilik davranışını pozitif yönde etkiler.*” hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Üçüncü aşamada incelenen diğer konu ise örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adalet algısının iç girişimcilik davranışına etkisindeki aracılık rolüdür. Örgütsel adalet algısının iç girişimcilik davranışına etkisinde 0,41 olan yol kat sayısının örgütsel özdeşleşmenin modele dahil edilmesiyle yine istatistiki olarak anlamlı olduğu lakin 0,22 düzeyinde düştüğü görülmüştür (t=5,43). Bu bağlamda örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adalet algısının iç girişimcilik davranışına etkisinde kısmi aracılık rolünün olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum “*H<sub>4</sub>: Örgütsel adalet algısının iç girişimcilik davranışına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.*” Hipotezinin kabul edildiği sonucunu doğurmuştur.

Çalışmanın izleyen kısmında araştırma hipotezlerinin yanı sıra ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişkilere yönelik ele alınan araştırma sorularının cevapları aranmıştır. Bu doğrultuda , Şekil 7, örgütsel adalet algısının alt boyutları olan dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerine olan etkisini tespit etmek amacıyla oluşturulan yol analizi sonuçlarını içermektedir.

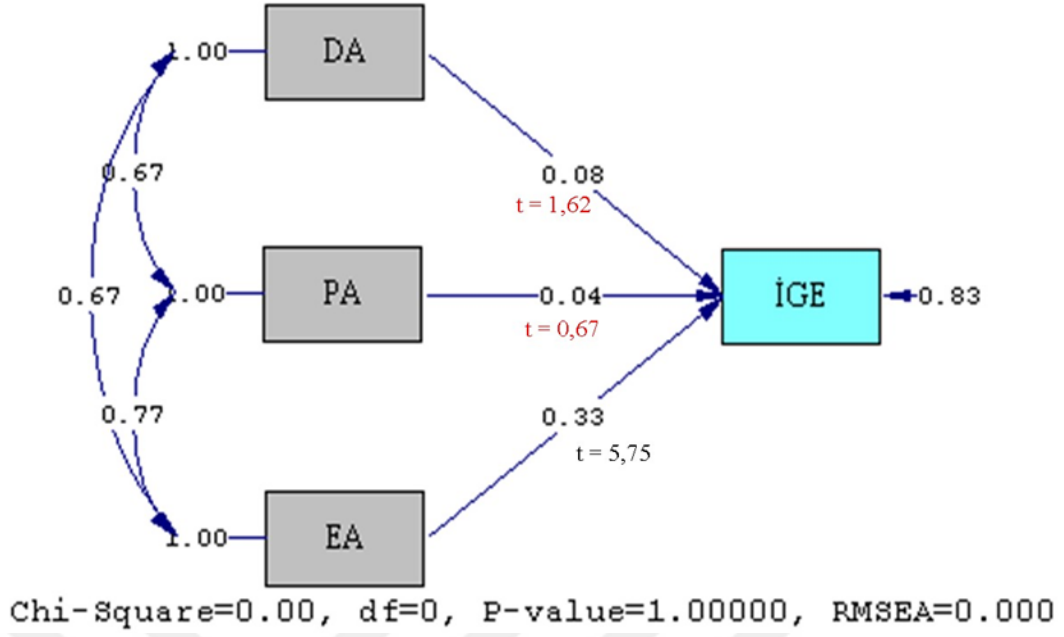


Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

**Şekil 7.** Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları - Örgütsel Özdeşleşme İlişkisine Yönelik Yol Analizi

Şekil 7 incelendiğinde dağıtım adaletinden örgütsel özdeşleşmeye doğru çizilen yolda yol kat sayısının 0,10 olduğu ve bu etkinin istatistiki olarak anlamlı olsa da zayıf bir etki olduğunu söylemek mümkündür ( $t=2,49$ ). Prosedür adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi incelendiğinde  $t$  değerinin 1,40 olduğu ve bu değer istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Özetle prosedür adaleti algısının örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna varılmıştır. Etkileşim adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi incelendiğinde  $t$  değerinin 9,97, yol kat sayısının 0,49 ve orta düzeyin üzerinde olduğu bu etkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda örgütsel özdeşleşme üzerinde en etkili örgütsel adalet boyutunun etkileşim adaleti olduğunu söylemek mümkündür.

Şekil 8, örgütsel adaletin alt boyutları dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin iç girişimcilik davranışı üzerine etkisini incelemeye yönelik oluşturulan yol analizi sonuçlarını içermektedir.

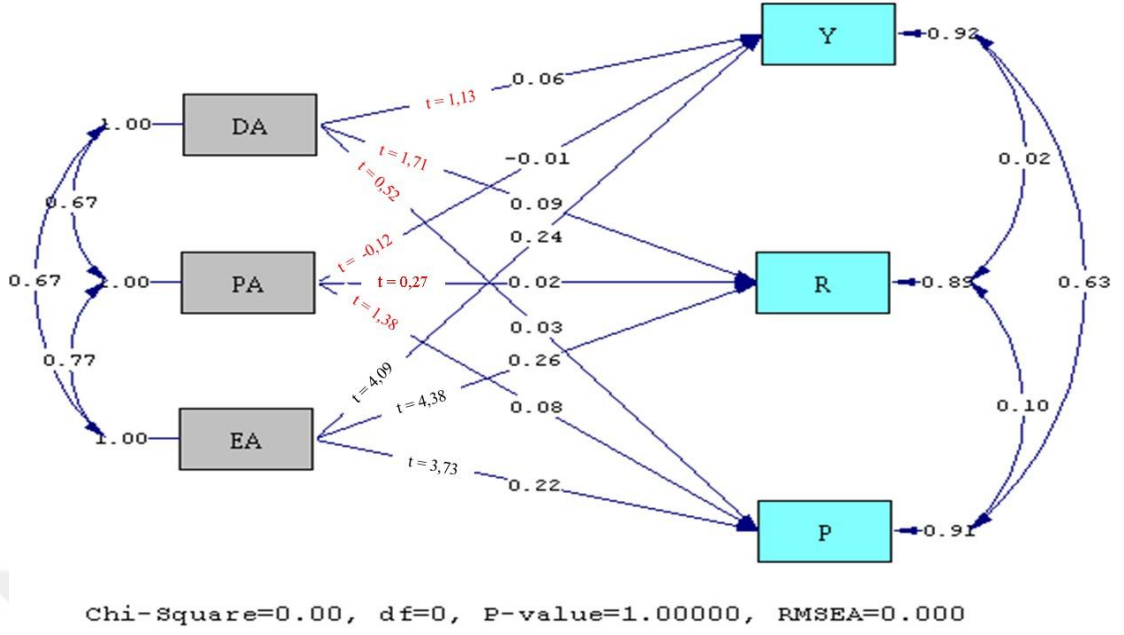


**Şekil 8.** Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları – İç Girişimcilik Davranışı İlişisine Yönelik Yol Analizi

Şekil 8 incelendiğinde; dağıtım adaletinden iç girişimcilik davranışına doğru olan yolun istatistiki olarak anlamlı olmadığı yani dağıtım adaletinin iç girişimcilik davranışı üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $\beta=0,08$ ,  $t=1,62$ ). Prosedür adaleti boyutunda da durumun değişmediği prosedür adaletinin iç girişimcilik davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ( $\beta=0,04$ ,  $t=0,67$ ). Etkileşim adaletinin iç girişimcilik davranışı üzerine etkisi incelendiğinde etkileşim adaletinin iç girişimcilik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta=0,33$ ,  $t=5,75$ ). Bu doğrultuda etkileşim adaletinin iç girişimcilik davranışı üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Şekil 9, örgütsel adalet algısı alt boyutları dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin iç girişimcilik davranışı alt boyutları risk alma, pro-aktiflik ve yenilikçilik üzerine olan etkisini tespit etmeye yönelik yol analizi sonuçlarını içermektedir.





**Şekil 9.** Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları – İç Girişimcilik Davranışı Alt Boyutları İlişkisine Yönelik Yol Analizi

Şekil 9 incelendiğinde; modelde dağıtım adaletinin yenilikçilik ( $t=1,13$ ), risk alma ( $1,71$ ), ve pro-aktiflik ( $t=0,52$ ) boyutları üzerine etkisini tespit etmek amacıyla çizilen yolların istatistiki olarak anlamlı olmadığı; özetle dağıtım adaletinin iç girişimcilik davranışın alt boyutları olan yenilikçilik, risk alma ve pro-aktiflik üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Prosedür adaleti boyutunda da durumun değişmediği; prosedür adaletinden yenilikçilik ( $t=0,12$ ), risk alma ( $t=0,27$ ) ve pro-aktiflik ( $t=1,38$ ) boyutlarına doğru çizilen yolların istatistiki olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Özetle prosedür adaleti algısının iç girişimcilik davranışın alt boyutları; yenilikçilik, risk alma ve pro-aktiflik üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Etkileşim adaletinin yenilikçilik üzerine etkisi incelendiğinde;  $t$  değerinin  $4,09$  olduğu ve bu değer istatistiki açıdan anlamlı olmasıyla birlikte  $0,24$  olan yol kat sayısı, etkileşim adaletinin yenilikçilik üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Etkileşim adaletinden risk almaya doğru çizilen yolda  $t$  değeri  $4,38$  olarak tespit edilirken yol kat sayısı  $0,26$  olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda etkileşim adaletinin risk alma eğilimi üzerinde istatistiki olarak orta düzeyde, anlamlı bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Etkileşim adaletinden pro-aktifliğe doğru çizilen yolda ise  $t$  değeri  $3,73$  olarak bulunmakla birlikte yol kat sayısı  $0,22$ 'dir. Bu durum yine etkileşim adaletinin pro-aktiflik eğilimi üzerinde istatistiki olarak orta düzeyde, anlamlı

bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Modeli özetlemek gerekirse; katılımcıların dağıtım ve prosedür adaleti algılarının iç girişimcilik davranışının alt boyutları olan yenilikçilik, risk alma ve pro-aktiflik eğilimleri üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı; etkileşim adaleti algılarının ise iç girişimcilik davranışının üç alt boyutunun üzerinde de orta düzeyde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.



## SONUÇ

Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algısı, iç girişimcilik davranışları ve örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada; ele alınan değişkenlerin kavramsal olarak açıklanabilmesi için alan yazın taramasından yararlanılmıştır. Bununla birlikte gerek geçmiş çalışmalarda gerekse bu çalışmada geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının yapıldığı ölçeklerin yer aldığı anket yardımıyla, Antalya'da faaliyet gösteren 20 farklı otel işletmesinde çalışan değişik kademelerdeki 723 katılımcıdan veriler elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde; yüzde, frekans, t-testi, varyans analizlerinin yanı sıra yapısal eşitlik modellemesinin bileşenleri olan doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizinden yararlanılmıştır. Çalışmanın bu kısmında söz konusu analizler sonucunda elde edilen bulgular özetle ele alınıp geçmiş çalışmalarla kıyaslaması ve yorumlanması gerçekleştirilecektir.

Katılımcıların örgütsel adalet algısı düzeyleri incelendiğinde; dağıtım ( $\bar{X} = 3,13$ ), prosedür ( $\bar{X} = 3,28$ ), etkileşim ( $\bar{X} = 3,28$ ) adaleti boyutları ile genel olarak örgütsel adalet algısının ( $\bar{X} = 3,24$ ), orta düzeyin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Otel işletmeleri çalışanlarına yönelik daha önce gerçekleştirilmiş bazı çalışmaların sonuçları incelendiğinde; bulguların benzerlik gösterdiğine rastlanmıştır (Keleş, 2014; Lee, Murrmann, Murrmann, ve Kim, 2010; Dalgın ve Taslak, 2016). Bu durumda gerek bu araştırma gerekse geçmiş araştırma bulgularına göre; otel işletmelerindeki dağıtım kararları, kararların alınma şekli ve kararların aktarılmasının adilliğine ilişkin çalışanların algılarının olumlu yönde olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum otel işletmeleri açısından önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Çalışanların örgütsel adalet algısının yüksek olması örgütsel verimliliği arttıracak birçok unsura pozitif yönde etki edecektir. Bununla birlikte işletme aleyhine olabilecek birçok olumsuzluğun giderilmesini de sağlayacaktır.

Katılımcıların örgütsel adalet algısının bazı bireysel ve işletmelerine ait özelliklerine göre değişip değişmediğine ilişkin bulgular da bu çalışmada elde edilmiştir. Bu kapsamda; katılımcıların örgütsel adalet algılarının yaşlarına, aylık gelirlerine, öğrenim durumlarına, otellerin çalışma şekline, otellerin sahip türüne ve işletmelerindeki deneyimlerine göre istatistiki olarak anlamlı farklılığa sahip olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların örgütsel adalet algılarının yaşlarına göre istatistiki olarak farklılaştığı tespit edilmiştir 37 – 42 yaş arasında olan çalışmaların ölçekte yer alan ifadelerle ilişkin verdiği yanıtların ortalamasının diğer gruplara göre daha olumlu olduğu anlaşılmıştır. Özellikle bu yaş grubundaki katılımcıların daha genç çalışanlara kıyasla daha yüksek adalet algısına sahip olduğu vurgulanabilir. Bu çalışmada elde edilen bulguların aksine geçmiş çalışmalarda örgütsel adalet algısının yaş değişkenine göre değişmediği tespit edilmiştir (Bozdoğan, 2013; Yürür, 2008). Her ne kadar geçmiş ampirik çalışmaların bulgularınca desteklenmese de örgütsel adaletin dayandığı temel teorilerden eşitlik teorisine göre yaş değişkeni üyelerin örgütlerine girdiler olarak tanımlanmakta ve örgütlerinden olan beklentilerini bu girdilere göre değerlendirdiğini söylemek mümkündür (İçerli, 2010).

Katılımcıların örgütsel adalet algıları aylık gelirlerine göre kıyaslandığında; geliri yüksek olan çalışanların daha yüksek adalet algısına sahip olduğu anlaşılmıştır. Örgütsel adaleti açıklayan il boyutun dağıtım adaleti olması ve ücret düzeyinin adilliğine ilişkin algıların bu boyutla ölçüldüğü bilinmektedir. Bununla birlikte ücret düzeyinin adilliği ve maaşı yüksek olan çalışanların genel olarak örgütsel adalet algısının paralelliği, bu araştırmanın doğal bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özetle maaşı düşük çalışanların yüksek olan çalışanlara kıyasla işletmelerini daha az adil olarak değerlendirdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmada örgütsel adalet algısının gruplar arasında anlamlı farklılık gösterdiği bir diğer bireysel özellik ise öğrenim durumudur. Bu değişkende de öğrenim durumu daha üst seviyede olan çalışanların daha yüksek örgütsel adalet algısına sahip olduğu anlaşılmıştır. Beugre (1998), eğitilmiş çalışanların adaletin bileşenleri olan haklar, beklentiler ve prosedürlere ilişkin değerlendirmelerde daha hassas olacağını belirtmektedir. Bu kapsamda öğrenim durumu yüksek çalışanların işletmelerindeki uygulamaların adilliğine ilişkin algılarının olumlu olması otel işletmeleri açısından umut verici bir durumdur. Öğrenim seviyesi yüksek çalışanların daha hassas değerlendirmeler yaparak bu algılara ulaştığı varsayılırsa; bu durumun otel işletmeleri yöneticilerince dikkate alınması ve bu mevcut olumlu sürecin devam ettirilmesine yönelik adımlar atması işletmeler açısından faydalı olacaktır.

Gerçekleştirilen bir diğer karşılaştırmada otellerinde sezonluk olarak çalışanların ( $\bar{X} = 3,14$ ), tüm yıl çalışanlara ( $\bar{X} = 3,46$ ), kıyasla daha olumsuz örgütsel adalet algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Türkiye’de turizmin en önemli sorunlarından görülen mevsimsellik sorunun çalışanlara da sirayet etmesi sonucu; sezonluk çalışanların otel işletmelerine yönelik tüm yıl çalışanlara kıyasla nispeten daha olumsuz algılara ve bununla birlikte daha olumsuz his ve tutumlara sahip olacağını söylemek mümkündür.

Bağımsız otel işletmelerinde çalışan katılımcıların ulusal veya uluslararası zincir işletmelerde çalışanlara kıyasla daha olumlu örgütsel adalet algısına sahip olduğu da çalışmada önce çıkan bir diğer bulgudur. Bu durumu süreçlerin bağımsız otellerde daha informal gerçekleştirilebileceği düşüncesiyle açıklamak mümkündür. Bu kapsamda formal süreçlerin daha katı gerçekleşmesinin çalışanlarda daha düşük örgütsel adalet algısı yaratacağını söylemek mümkündür.

Katılımcıların örgütsel adalet algısının mevcut otellerindeki deneyimlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilen bir diğer bulgudur. Bu kapsamda mevcut otel işletmesinde 10 yıl veya daha uzun süredir çalışan katılımcıların diğer gruplardaki çalışanlara kıyasla daha olumlu örgütsel adalet algısına sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\bar{X} = 3,40$ ). Bu sonuç örgütsel adalet ilişkin oldukça eski çalışmalardan beri desteklenmektedir ve görev süresinin örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olduğu ve mevcut örgütte geçirilen sürenin arttıkça örgütsel adalet algısının artacağı da vurgulanmaktadır (Beugre, 1998; Leventhal, Karuza, ve Fry, 1980). Niteim bu durumu da eşitlik teorisinde belirtilen katkı ve kazanım ilişkisi ile açıklamak mümkündür. Çalışanların örgütlerine sağladıkları girdi olarak tanımlanabilen kıdemine ilişkin beklentilerinde etkili olacağını bekelemek mümkündür. Zaman geçtikçe örgütten elde edilen kazanımlarında artacağı düşüncesiyle uzun süredir aynı otelde çalışanların adalet algısının artması da olağan bir sonuçtur. Çalışanların kıdemi arttıkça adillığe ilişkin değerlendirmelerinde hassaslaşacaktır ve uzun süredir aynı otelde çalışan katılımcıların daha olumlu algılara sahip olması yine otel işletmelerince değerli bulunması gereken bir durumdur.

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan örgütsel özdeşleşmeye ilişkinde istatistiki değerlendirmeler yapılmıştır. Katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyleri

incelendiğinde 3,45 ortalamayla orta düzeyin üzerinde olduğu görülmüştür. Sonuç Kemer (2017), tarafından yine otel işletmeleri üzerine gerçekleştirilen bir diğer çalışmada elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir. Aidiyet duygusu olarak tanımlanan bilen örgütsel özdeşleşmenin katılımcılarca bu düzeyde yüksek değerlendirilmesi oldukça önemli bir sonuçtur. Örgütü ile olan aidiyet duygusu yüksek olan çalışanların işletmelerine kazandıracağı pozitif olgular düşünüldüğünde mevcut durumun korunması ve iyileştirilmesi adına yöneticilerce atılacak adımlar önemli olacaktır.

Katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyleri bireysel ve işletmelerine ait bazı özelliklerine göre karşılatıldığında; örgütsel özdeşleşme düzeyinin yaş, gelir, otelin çalışma şekli ve sahiplik türüne göre istatistiki açıdan anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre; orta yaş ve üzerinde olarak değerlendirilebilecek katılımcıların diğer çalışanlara kıyasla daha pozitif bir örgütsel özdeşleşmeye sahip olduğunu söylemek mümkündür. 37 – 42 ( $\bar{X} = 3,71$ ) ve 43 yaş ile daha üzerinde olan katılımcılara ( $\bar{X} = 3,62$ ) ait ortalamaların diğer gruplara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu gruplarda yer alan çalışanlar diğer çalışanlara kıyasla örgütleriyle daha fazla özdeşleşmiştir. Geçmiş çalışmaların bulguları ile de benzerlik tespit edilmiştir (Okşit, 2018). Riketta (2005), da yaş ve örgütsel özdeşleşme arasında bir ilişki olduğunu ve yaş ilerledikçe örgütsel değerlere bağlılığın da artacağını belirtmektedir.

Bir diğer değişken olan aylık gelire göre de katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyleri değişmektedir ve maaşı daha yüksek olan çalışanların düşük olan çalışanlara kıyasla daha yüksek örgütsel özdeşleşme düzeyine sahip oldukları anlaşılmaktadır. nitekim Yarmacı, (2012) tarafından otel işletmesi çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen diğer bir çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyleri otellerin çalışma şekline göre karşılaştırıldığında; sezonluk çalışanların daha düşük bir örgütsel özdeşleşme düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Daha önce de bahsedildiği gibi turizm sektörünün mevsimsellik sorununun çalışanlar üzerinde yarattığı bir diğer olumsuzluk olarak karşımıza örgütsel özdeşleşme düzeyinin düşük olması çıkmıştır. Antalya özelinde konu

değerlendirildiğinde turistik faaliyetlerin yaz aylarında yoğun olarak gerçekleşmesi ve kış aylarında çalışanların işsizlik sorunu ile karşı karşıya kalması işletmeleri üyelerinin düşük aidyet hislerine sahip olması sorunu ile karşı karşıya bırakmaktadır.

Otellerin sahiplik türü incelendiğinde; bağımız otellerde çalışan katılımcıların örgütleriyle daha fazla özdeşleştiği gözlemlenmiştir. Bu durumu bürokratik yapının daha esnek olduğu bağımsız otel işletmelerinde daha yüksek örgütsel özdeşleşmenin gerçekleştiği şeklinde yorumlamak mümkündür.

Çalışmanın son değişkeni olan iç girişimcilik davranışına yönelik katılımcıların görüşleri incelendiğinde yine oldukça yüksek ortalamaların ortaya çıktığı gözlenmiştir. Risk alma 2,96; yenilikçilik 3,66; pro-aktiflik 3,54 ortalamaya sahipken; genel olarak iç girişimcilik davranışı 3,39 ortalamaya sahiptir. Risk alma boyutu haricindeki diğer değişkenler incelendiğinde orta seviyenin üzerinde olduğunu görmek mümkündür. Katılımcıların büyük çoğunluğunun iç girişimcilik yönelimlerinin yüksek olduğu söylenebilir. Marmaris'te yer alan beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının girişimcilik yönelimlerini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen başka bir çalışmada da benzer sonuçlar çıkmıştır (Artuğer, Ayazlar, & Bahar, 2016). Nitekim dinamik bir sektör olan turizm sektöründe otel işletmelerinin performansını arttırıcı bir unsur olarak iç girişimci davranışların çalışanlarca bu derece olumlu düzeyde olması önemli bir durumdur. Risk alma, yenilikçilik ve pro-aktiflik olarak çalışanların davranışlarında ortaya çıkan iç girişimcilik davranışlarının yine yöneticilerce doğru algılanması ve çalışanların bu davranışlarını arttırıcı desteklerin sunulması otel işletmelerinin rekabetçi ortamlarda daha sıkı bir mücadele etmesine aracılık edecektir.

Katılımcıların iç girişimcilik davranışlarının yaşlarına göre karşılaştırılması sonucunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ve 37 – 42 yaş arasındaki çalışanların diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek ortalamalar sahip olduğu anlaşılmıştır. Hisrich, Peter, ve Shepherd (2016), girişimcilik ile yaş arasında bir ilişkinin olduğunu belirtmektedir. Girişimcilerin bir girişim başlatmak için ihtiyaç duyacağı tecrübe, finansal destek ve yüksek enerji için 22 – 45 yaş aralığında olacağı ilgili yazınca belirtilmektedir. Bu yaş aralıklarında bireylerin girişimcilik konusunda daha aktif olacağı vurgulanmaktadır (Yumuşakipek, 2015). Bu bağlam çalışmada iç girişimci

davranışların daha olumlu olduğu 37 – 42 yaş aralığındaki katılımcılar da bu gruptadır ve girişimcilik özelliklerini üzerinde daha fazla olan çalışanlar olarak yorumlanabilir.

İç girişimcilik davranışının katılımcıların aylık gelirlerine göre karşılaştırılmasında maaşı yüksek olan çalışanların daha olumlu yanıtlar verdiği gözlemlenmiştir. Nitekim girişimcilik yöneliminin artması önemli bir finansal desteğe ihtiyaç duymaktadır. Bu doğrultuda; maaşı yüksek olan çalışanların daha fazla risk alma, yenilikçilik ve pro aktiflik eğiliminde olmaları bu çalışmanın olağan bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada öznellik kazanmış bir diğer karşılaştırma da katılımcıların turizm eğitimi alma durumları ile yapılmıştır. Turizm eğitimi almış olan çalışanların iç girişimcilik davranışlarının daha olumlu yönde olduğu tespit edilmiştir. Turizm eğitimi alan katılımcıların ortalaması 3,47; almayan katılımcıların ise 3,31 olarak tespit edilmiştir. Bu durumum turizm eğitimi veren kurumların müfredatlarında yer alan girişimcilik derslerinin etkisiyle gerçekleştiği şeklinde değerlendirilebilir. Nitekim Kaygın (2017), bireylerin aldıkları eğitimle girişimcilik için gerekli bilgi ve beceriyi kazanmanın yanı sıra dahah önce farkedilmemiş konuların fark edileceğini vurgulamaktadır.

Mevsimsellik sorununun yarattığı olumsuzluklar iç girişimcilikte de karşımıza çıkmaktadır. Araştırmaya katılan sezonluk turizm çalışanlarının daha olumsuz iç girişimcilik davranışlarına sahip olduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda; sezonluk çalışmanın getirdiği iş güvencesinin olmama durumunun çalışanların işletmeleri adına risk alma, yenilikçilik ve pro-aktiflik konularında daha çekimser davranmasına yol açtığı söylenebilir.

İç girişimcilik davranışına ilişkin bir diğer bulgu da bağımsız otel işletmelerinde çalışan katılımcıların iç girişimcilik davranışlarının ulusal ve uluslararası zincir işletmelere kıyasla daha yüksek olduğudur ( $\bar{X} = 3,51$ ). Güney (2015) bürokratik yapının daha esnek olduğu örgüt ortamlarında fikirlerin daha rahat ifade edilebileceğini vurgulamaktadır. Sahiplik türü bağımsız olan otel işletmelerini de zincir otel işletmelerine göre daha esnek bir bürokratik yapıya sahip olduğunu varsayarsak bu işletmelerdeki çalışanların iç girişimcilik davranışlarının örgütlerinin bu esnek bürokratik yapısı sebebiyle yüksek olduğu söylenebilir.



Katılımcıların çalıştıkları kademelere göre iç girişimcilik davranışları incelendiğinde; üst kademe yöneticilerin diğer gruplara göre, ifadelerine daha olumlu yanıt verdiği gözlenmiştir. Bu kapsamda ilgili yazın incelendiğinde yönetici ve girişimcilerin benzer özelliklere sahip olması bu çalışma bulgularındaki üst kademe yöneticilerin daha fazla iç girişimcilik eğiliminde olmalarını açıklamaktadır.

Araştırma hipotezlerinin testleri sonucunda elde edilen bulgularda; katılımcıların örgütsel adalet algısının iç girişimcilik davranışlarını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bu etki orta düzeyde bir etkidir. Söz konusu bulgu geçmiş çalışmaların bulgularını da desteklemektedir (Güllüce, Bozkurt, ve Meriç, 2017; Meydan, 2010b; Basım, Meydan, ve Şeşen, 2009). Bu sonuçlar örgütlerindeki uygulamaların adilliğine ilişkin algıları olumlu olan bireylerin örgütleri lehine daha fazla risk alma, yenilikçi ve pro-aktif davranışlarda bulunacağını göstermektedir.

Çalışmanın diğer değişkeni olan örgütsel özdeşleşme ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide ise örgütsel adalet özdeşleşmenin bir öncülü olarak ele alınmış ve katılımcıların örgütsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşmelerini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının örgütlerinin adilliğine ilişkin algılarının olumlu yönde olması aidiyet duygularını da olumlu etkileyerek örgütleriyle özdeşleşmelerini sağladığı elde edilen bulgulardandır. Örgütsel adalet algısının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisine ilişkin yol kat sayısının 0,61 olması etkinin istatistiki olarak yüksek olduğunu göstermektedir. Söz konusu birçok geçmiş çalışmanın bulgularıyla da benzerlik göstermektedir (Cheung ve Law, 2008; Ollkonen ve Lipponen, 2006; Cüce vd., 2013; Turunç, 2011; Başar, 2011 he vd., 2014; Çetinkaya ve Çimenci, 2014).

Örgütsel özdeşleşmenin iç girişimcilik davranışı üzerindeki etki incelendiğinde; bu çalışma bulgularında örgütsel özdeşleşmenin iç girişimciliği orta düzeyde pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Teorik olarak iç girişimciliği etkileyen faktörler incelendiğinde aidiyet duygusunun bu kapsam değerlendirildiği görülmektedir. Çalışma bulguları söz konusu yazını destekler niteliktedir.

Bu çalışmada öznellik kazanan bir diğer bulguda örgütsel adalet algısının iç girişimciliğe etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolünün olduğunu tespitidir. Söz konusu üç değişkeni aynı anda herhangi bir modelde ele alan geçmiş

ampirik bir çaişmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çaişma bulgularına göre örgütüne yönelik adillik algıları yüksek olan otel işletmesi çaişanlarının örgütüyle özdeşleşeceği ve bu özdeşleşme sonucunda daha fazla iç girişimci davranışta bulunacağını söylemek mümkündür.

Araştırma değişkenleri boyutlar bazında ele alındığında iç girişimciliği de örgütsel özdeşleşmeyi de en fazla etkileyen örgütsel adalet boyutunun etkileşim adaletinin olduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda katılımcıların örgütlerinin adilliğine göre şekillenen örgütsel özdeşleşme ve iç girişimcilik davranışında; dağıtım kararları ve kararların alınış biçiminden ziyade, kararların aktarılış biçimlerinin etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel adalet algısının iç girişimcilik davranışı boyutları üzerindeki etki incelendiğinde; yine etkileşim adaleti ile iç girişimcilik boyutları arasında çizilen yolların istatistiki olarak anlamlı olduğu diğer örgütsel adalet boyutlarının ise risk alma, yenilikçilik ve pro-aktiflik davranışları üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Etkileşim adaletinin risk alma, yenilikçilik ve pro-aktiflik üzerindeki etkisi ise orta düzeydedir.

Antalaya'daki beş yıldızlı otel işletmesi çaişanlarından oluşan 723 katılımcıdan elde edilen bulgularla birlikte geçmiş araştırmaların bulgularının kıyaslanması bu bölümde gerçekleştirilmiştir. Çaişmada elde edilen bulgular gerek akademik anlamda araştırmacılara gerekse yönetsel anlamda işletmecilere öneriler geliştirmeyi gerektirmektedir.

İç girişimcilik davranışının işletmelerin açısından önemi göz önüne alındığında; bu davranışı arttırıcı rolü olan örgütsel adalet ve özdeşleme konularının otel işletmeleri açısından önemle üzerinde durulması gereken konular olduğu görülmektedir. Bu kapsamda çaişanlarının dahah fazla risk alma, yenilikçi ve pro-aktif davranışta bulunmasını isteyen otel işletmeleri örgütlerinde adil bir çaişma ortamının yaratılmasına önem vermeli ve yaratılan bu ortamın üyelere doğru aktarılmasını sağlamalıdır. Bununla birlikte aidiyet duygusu yüksek çaişanların işletmelere katkıları yalnızca bu çaişma bulgularınca sınırlı değildir. Aidiyet duygusu yüksek çaişanlar örgütlerine birçok fayda sağlayacaktır. Çaişma özelinde düşünüldüğünde aidiyet duygusu yüksek çaişanların örgütleri için dahah fazla yenilik üreteceği, risk alacağı ve

öncü davranışlarda bulunacağı anlaşılmıştır. Bu nedenle başta bu çalışmada belirtilen örgütsel adalet konusunun dikkate alınarak çalışanların özdeşleşme düzeylerinin artırılmasına yönelik çabalar işletmelerin hedeflerine ulaşmasında oldukça etkili olacaktır.

Bu çalışma zaman ve maliyet gibi nedenlerde kısıtlı bir kitleye uygulanmıştır bu nedenle gelecekte bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacıların daha geniş kitlelerden bulgular elde etmeleri önerilebilir. Bununla birlikte çalışma yalnızca beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik uygulanmıştır farklı kategorideki konaklama işletmelerine yönelik uygulanacak araştırmaların gerçekleştirilmesi ve kıyaslamaların yapılması alan yazına önemli katkılar sunacaktır. Çalışmada otel işletmelerinin yoğun olarak bulunduğu Antalya'da gerçekleştirilmiştir. İlerki çalışmalarda farklı varış noktalarındaki otel işletmelerinden elde edilecek bulgular da ilgili alan yazına önemli katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Adams, S. J. (1965). "Inequity In Social Exchange". *Advances In Experimental Social Psychology*, 267-299.
- Ağca, V., ve Kurt, M. (2007). "İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(29), 83-112.
- Akat, İ., Budak, G., ve Budak, G. (1997). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Akbaba, M. (2018). "Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşmenin İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi". *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, 4(9), 320-330.
- Akgül, A., ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri, "Spss'te İşletme Yönetimi Uygulamaları"*. Ankara: Emek Ofset.
- Akgündüz, Y., ve Güzel, T. (2014). "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1-18.
- Akıllıoğlu, T. (2001). Adalet Kavramı ve İnsan Hakları. A. Güriz İçinde, *Adalet Kavramı* (S. 49-58). Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- Akyüz, M., ve Yılmaz, F. D. (2015). "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel İletişimin İş Görenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi". *Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi*(8), 137-143.
- Alpar, R. (2011). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alper, F. (2007). *Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altıntaş, F. Ç. (2006). "Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz". *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 19-40.

- Altuntaş, G., ve Dönmez, D. (2010). "Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 50-74.
- Antonicic, B., ve Hisrich, R. D. (2003). "Clarifying The Intrapreneurship Concept". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Aracıoğlu, B., Demirhan, D., Tatarlar, C. D., ve Zalluhoğlu, A. E. (2016). *Tüm Boyutlarıyla Girişimcilik*. (A. Ö. Dedeoğlu, Dü.) İstanbul: Humanist Yayıncılık.
- Arıkan, S. (2004). *Girişimcilik*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Artuğer, S., Ayazlar, G., ve Bahar, O. (2016). "Otel Çalışanlarının Girişimcilik Yönelimlerinin Sosyo Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi". *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 17(37), 37-52.
- Ashforth, B. E., ve Mael, F. (1989). "Social Identity Theory and The Organization". *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Aslan, Z., ve Özkoç, A. G. (2015). "Örgütsel Adalet". D. Küçükaltan, Ş. Aydın Tükeltürk, ve G. Ç. Gürkan (Dü) İçinde, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (S. 145-163). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Atalay, C. G. (2015). Örgütsel Adalet. N. D. Özler İçinde, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (S. 41-64). Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Babaoğlu, E., ve Ertürk, E. (2013). "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 87-101.
- Barling, J., ve Philips, M. (1993). "Interactional, Formal and Distributive Justice In The Workplace "An Exploratory Study"". *The Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

- Basım, H. N., Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2009). "Bireyin Örgütsel Adalet Algısının İç Girişimcilik Davranışı ile İlişkisi: Kamuda Bir Araştırma". *İktisat, İşletme ve Finans*, 24(274), 79-99.
- Başar, M., Tosunoğlu, B. T., ve Demirci, A. E. (2001). *Girişimcilik ve Girişimciliğin Yol Haritası*. Eskişehir: Eskişehir Ticaret Odası Yayını.
- Bayram, N. (2015). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*. Bursa: Ezgi Yayınevi.
- Bedük, A., ve Ertürk, E. (2015). "Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma". *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing Fairness In Organizations*. USA: Greenwood Publ.
- Beugre, C. D. (2002). "Understanding Organizational Justice and Its Impact On Managing Employees: An African Perspective". *Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Bies, R. J., ve Moag, J. S. (1986). "Interractional Justice: Communication-Criteria For Fairness". *Research On Negotiation In Organization*, 1, 43-55.
- Blader, S. L., ve Tyler, T. R. (2009). "Testing and Extending The Group Engagement Model". *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 445-464.
- Bozdoğan, İ. (2013). *Örgütsel Adaletin Mesleki Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Böyükaslan, H. D. (2017). Girişimcilik. E. Kaygın İçinde, *Girişimcilik Temel Kavramlar, Girişimcilik Türleri, Girişimcilikte Güncel Konular* (S. 13-31). İstanbul: Cinius Yayınları.
- Bulut, Ç., Fiş, A. M., Aktan, B., ve Yılmaz, S. (2008). "Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma". *Journal of Yasar University*, 3(10), 1389-1416.
- Buonocore, F. (2010). "Contingent Work In The Hospitality Industry: A Mediating Model of Organizational Attitudes". *Tourism Management*(31), 378-385.

- Burgelman, R. A. (1984). "Designs For Corporate Entrepreneurship İn Established Firms". *California Management Review*, 26(3), 155-166.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Carrier, C. (1996). "Intrapreneurship İn Small Businesses: An Exploratory Study". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21 (1), 5-20.
- Chang, H.-S., ve Hsiao, H.-L. (2008). "Examining The Casual Relationship Among Service Recovery, Perceived Justice, Perceived Risk, and Customer Value İn The Hotel Industry". *The Service Industries Journal*, 28 (4), 513-528.
- Chell, E., Haworth, J., ve Brearley, S. (1991). *The Entrepreneurial Personality: Concepts, Cases, and Categories*. Routledge.
- Chen, C. C. (1995). "New Trends İn Rewards Allocation Pefeences: A Sino-U.S.". *Academy of Management Journal*, 38 (2).
- Chen, S.-Y., Wu, W.-C., Chang, C.-S., Lin, C.-T., Kung, J.-Y., Weng, H.-C., Lee, S.-I. (2015). "Organizational Justice, Trust and İdentification and Their Effects On Organizational Commitment İn Hospital Nursing Staff". *BMC Health Services Research*, 1-17.
- Cheung, M. F., ve Law, M. C. (2008). "Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification:The Mediating Effects of Perceived Organizational Support İn Hong Kong". *Asia Pacific Business Review*, 14(2), 213-231.
- Cin, G. İ. (2010). *360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi ile İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Colquitt, J. A. (2001). "On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure". *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., ve Zapata-Phelan, C. P. (2005). What Is Organizational Justice? A Historical Overview. J. Greenberg, ve J. A. Colquitt (Dü) İçinde,

*Handbook of Organizational Justice [Elektronik Sürüm]* (S. 28-87). Newyork: Lawrence Erlbaum Associates,.

- Cropanzano, R., Bowen, D. E., ve Gilliland, S. W. (2007). "The Management of Organizational Justice". *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cughero Escofet, N., ve Fortin, M. (2014). "One Justice Or Two? A Model of Reconciliation of Normative Justice Theories and Empirical Research On Organizational Justice". *Journal of Business Ethics*, 124(3), 435-451.
- Cüce, H., Güney, S., ve Tayfur, Ö. (2013). "Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 1-30.
- Çapık, C. (2014). "Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışmalarında Doğrulamalı Faktör Analizinin Kullanımı". *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205.
- Çelik, A. (2018). *Uygulamalı Girişimcilik "Hayaller Gerçek Olsun"*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Çelik, H. E., ve Yılmaz, V. (2016). *LISREL 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi (Yenilenmiş 3. Baskı)*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çetin, F., Basım, H. N., ve Karataş, M. (2011). "Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş Taminin Rolü". *Yönetim ve Ekonomi*, 18(1), 71-85.
- Çetinkaya, M., ve Çimenci, S. (2014). "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 237-278.
- Çokluk, Ö., Şekercioglu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.



- Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dalgın, T., ve Taslak, S. (2016). "Liderlik Uygulamaları Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma". *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2), 359-393.
- Damanpour, F. (1991). "Organizational İnnovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators". *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- De Jong, J., Parker, S. K., Wennekers, S., ve Wu, C. (2011). *Corporate Entrepreneurship At The Individual Level: Measurement and Determinants*. Zoetermeer: EIM Research Reports.
- Demirel, G. (2012). *Örgütsel Adalet Algısının İş Bırakma Eğilimi Üzerine Etkisi: Antalya İli 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirel, G. (2012). *Örgütsel Adalet Algısının İş Bırakma Eğilimi Üzerine Etkisi: Antalya İli 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğaner, A. E. (2006). *Yeni Nesil Girişimci*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Drucker, P. (1996). *İnovasyon ve Girişimcilik Uygulamalar ve İlkeler*. (İ. Gülfidan, Çev.) Literary Works Trust.
- Dursun, Y., ve Kocagöz, E. (2010). "Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon Karşılaştırmalı Bir Analiz". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(35), 1-17.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., ve Harquail, C. V. (1994). "Organizational Images and Member Identification". *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.

- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., ve Sanisoğlu, S. Y. (2013). "Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri". *Türkiye Klinikleri*, 33(1), 210 - 223. Doi:10.5336/Medsci.2011-26747
- Faiz, E., ve Üner, M. M. (2015). "Uluslararası Girişimciliğin Proaktiflik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Nitel Bir Araştırma". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70(4), 957-981.
- Folger, R., ve Greenberg, J. (1985). "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems". *Research In Personnel and Human Resources Management*, 3, 141-183.
- Franz, C. (2004). "A Cross Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice". *Wayne State University*, 1-158.
- Fulford, M. D. (2008). "That's Not Fair!: The Test of A Model of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Among Hotel Employees". *Journal of Human Resources İn Hospitality ve Tourism*, 4(1), 73-84.
- Gabler, C. B., ve Hill, R. P. (2015). "Abusive Supervision , Distributive Justice and Work-Life Balance: Perspectives From Salespeople and Managers". *Journal of Personal Selling ve Sales Management*, 35(3), 247-261.
- George, D., ve Mallery, M. (2010). *SPSS For Windows Step By Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 Update (10a Ed.)*. Boston: Pearson.
- Greenberg, J. (1987). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories". *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow". *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Gruth, W. D., ve Ginsberg, A. (1990). "Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship". *Strategic Management Journal*, 11(5), 5-15.
- Gulluce, A. C., ve Kahyaoglu, M. (2016). "Correlation Between Organizational Justice Perception and Organizational Identification: A Case Study İn The Hotels of

The Urartu Culture and Tourism Development Region". *International Journal of Business Administration*, 7(3), 123-131. Doi:10.5430/İjba.V7n3p123

- Güllüce, A. Ç., Bozkurt, Ö., ve Meriç, S. (2017). "Örgütsel Adalet Algısının İç Girişimci Davranışlar ile İlişkisi: Otel Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 12(2), 39-50.
- Güney, S. (2015). *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürbüz, S. (2007). *Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, S., ve Mert, İ. S. (2009). "Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma". *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3), 117-139.
- Gürlek, M. (2018). *Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşe Adanma Üzerindeki Etkisinde Algılanan Dışsal Prestijin ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güzel, B., ve Ayazlar, G. (2014). "Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri Araştırması". *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(26), 133-142.
- Halis, M., ve Akova, O. (2008). "Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet ". F. Okumuş, ve U. Avcı (Dü) İçinde, *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hancer, M., Ozturk, A. B., ve Ayyıldız, T. (2009). "Middle-Level Hotel Managers' Corporate Entrepreneurial Behavior and Risk-Taking Propensities: A Case of Didim, Turkey". *Journal of Hospitality Marketing ve Management*, 18(5), 523-537.
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology In Organizations: The Social Identity Approach*. London: SAGE.

- He, H., Zhu, W., ve Zheng, X. (2014). "Procedural Justice and Employee Engagement: Roles of Organizational Identification and Moral Identity Centrality". *Journal of Business Ethics*, 122(4), 681-695.
- Hebbert, R. D., ve Link, A. N. (2009). *A History of Entrepreneurship*. London/Newyork: Routledge.
- Hemdi, M. A., ve Nasurdin, A. M. (2007). "Investigating The Influence of Organizational Justice On Hotel Employees' Organizational Citizenship Behavior Intentions and Turnover Intentions". *Journal of Human Resources İn Hospitality ve Tourism*, 7(1), 1-23.
- Hisrich, R. D., Peter, M. P., ve Shepherd, D. A. (2016). *Entrepreneurship (Tenth Edition)*. New York: Mcgraw-Hill Education.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior*. New York: Harcourt Brace and World.
- Hooper, D., Coughlan, J., ve Mullen, M. (2008). "Structural Equation Modelling: Guidelines For Determining Model Fit". *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(3), 53-60.
- Hökelekli, H. (2011). *Ailede, Okulda, Toplumda Değerler Psikolojisi ve Eğitimi*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- İçerli, L. (2009). *Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler* (Basılmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- İçerli, L. (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İkiz, A. N. (2011). *Otel İşletmelerinde İç Girişimciliği Etkileyen Örgüt İçi Faktörlere İlişkin Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- İplik, E., İplik, F. N., ve Efeoğlu, İ. E. (2014). "Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(12), 109-122.

- İşbaşı, J. Ö. (2001). "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü". *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- Jaafar, M., Maideen, S. A., ve Sukarno, S. Z. (2010). "Entrepreneurial Characteristics of Small and Medium Hotel Owner-Managers". *World Applied Sciences Journal 10 (Special Issue of Tourism ve Hospitality)*, 54-62.
- Jogaratanam, G., ve Tse, E. C.-Y. (2006). "Entrepreneurial Orientation and The Structuring of Organizations Performance Evidence From The Asian Hotel Industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 454-468.
- Johnson, D. (2001). "What Is Innovation and Entrepreneurship? Lessons For Larger Organizations". *Industrial Commercial Training*, 33(4), 135-140.
- Kabadayı, T. (2013). "Hakkaniyet Adaletin Temelidir". *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(15), 49-57.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayıncılık.
- Kanter, R. M. (1985). "Supporting Innovation and Venture Development In Established Companies". *Journal of Business Venturing*, 1, 47-60. Doi: [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(85\)90006-0](https://doi.org/10.1016/0883-9026(85)90006-0)
- Kaplan, A. (2013). *Otel İşletmelerinde Bireysel Hizmet Odaklılığın İç Girişimcilik Performansı Üzerindeki Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracı Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir: Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karabey, C. N., ve İşcan, Ö. F. (2007). "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 231-241.
- Karadal, H., ve Saygın, M. (2014). "İnovasyon Yetenekleri ve Girişimcilik". H. Karadal, ve H. Karadal (Dü.) İçinde, *Girişimcilik* (S. 63-71). İstanbul: Beta Yayınları.

- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kawasaki, G. (2004). *Kendi İşini Kurmak İsteyen Girişimcinin El Kitabı*. (D. Tayanç, Çev.) İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Kaygın, E. (2017). "Girişimci Olmayı Belirleyen Faktörler". E. Kaygın İçinde, *Girişimcilik Temel Kavramlar, Girişimcilik Türleri, Girişimcilikte Güncel Konular* (S. 31-49). İstanbul: Cinius Yayınları.
- Keleş, Y. (2014). *Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kemer, E. (2017). *Örgütsel Adaletin Örgüt Sağlığına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Nevşehir İlindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kemer, E., ve Aslan, Z. (2017). "Örgütsel Adaletin Örgüt Sağlığına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Nevşehir İlindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 440-460.
- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling Third Edition*. New York: The Guilford Press.
- Korkmaz, S. (2000). "Girişimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 163-179.

- Kozak, M. A., ve Gül, E. Y. (2010). "Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Algılamaları: Frigya Bölgesi Örneği". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 85-97.
- Köse, C. G. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Köşker, H. (2016). *Lisans Turizm Öğrencilerinin Temel Kişilik Özellikleri ve Hizmet Verme Yatkınlıkları ile Turizm Sektöründe Çalışma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Mersin: T.C. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuçuradi, I. (2001). "Adalet Kavramı". A. Güriz İçinde, *Adalet Kavramı* (S. 39-48). Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- Kuratko, D. F., ve Hodgetts, R. M. (1995). *Entrepreneurship: A Contemporary Approach Third Edition*. The Dryden Press.
- Kuratko, D. F., ve Montagno, R. V. (1989). "The Intrapreneurial Spirit". *Training ve Development Journal*, 43(10).
- Kuvan, H. (2007). *Türk Girişimcilerinin Yaşam ve Çalışma Değerleri: Malatyalı Girişimciler Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lambing, P. A., ve Kuehl, C. R. (2000). *Entrepreneurship*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lee, H.-R., Murrmann, S. K., Murrmann, K. F., ve Kim, K. (2010). "Organizational Justice As A Mediator of The Relationships Between Leader-Member Exchange and Employees' Turnover Intentions". *Journal of Hospitality Marketing ve Management*, 19(2), 97-114.
- Leventhal, G. S. (1976). "The Distribution of Rewards and Resources İn Groups and Organizations". L. Berkowitz, ve W. Walster (Dü) İçinde, *Advances İn Experimental Social Psychology* (S. 91-131). Newyork: Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1980). "What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study of Fairness İn Social Relationships". K. J. Gergen, M. S.

- Greenberg, ve R. H. Willis (Dü) İçinde, *Social Exchange: Advances In Theory and Research* (S. 27-55). Newyork: Plenum.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., ve Fry, W. R. (1980). "Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences". *Justice and Social Interaction*, 3, 167-218.
- Li, L., Tse, E. C.-Y., ve Zhao, J.-L. (2009). "An Empirical Study of Corporate Entrepreneurship In Hospitality Companies". *International Journal of Hospitality ve Tourism Administration*, 10(3), 213-231.
- Lioukas, C. S., ve Reuer, J. J. (2015). "Isolating Trust Outcomes From Exchange Relationships: Social Exchange and Learning Benefits of Prior Ties In Alliances". *Academy of Management Journal*, 58(6), 1826-1847. Doi:[Http://Dx.Doi.Org/10.5465/Amj.2011.0934](http://dx.doi.org/10.5465/Amj.2011.0934)
- Lu, V. N., Capezio, A., Restubog, S. L., Garcia, P. R., ve Wang, L. (2016). "In Pursuit of Service Excellence: Investigating The Role of Psychological Contracts and Organizational Identification of Frontline Hotel Employees". *Tourism Management*(56), 8-19.
- Luchsinger, V., ve Bagby, R. D. (1987). "Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts". *Advanced Management Journal*, 52(3), 10-13.
- Luu, T. T. (2017). "CSR and Organizational Citizenship Behavior For The Environment In Hotel Industry: The Moderating Roles of Corporate Entrepreneurship and Employee Attachment Style". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(11), 2867-2900.
- Mael, F., ve Ashforth, B. (1992). "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification". *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Mayer, D. M., Nishii, L. H., Schneider, B., ve Goldstein, H. (2007). "The Precursors and Products of Justice Climates: Group Leader Antecedents and Employee Attitudinal Consequences". *Personnel Psychology*, 60, 929-963.



- Meydan, C. H. (2010a). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algularının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi*. (Basılmamış Doktora Tezi). T.C. Kara Harp Okulu
- Meydan, C. H. (2010b). "Adalet Algısı - İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(36), 195-222.
- Miller, D. (1983). "The Correlates of Entrepreneurship In Three Types of Firms". *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., ve Friesen, P. H. (1982). "Innovation In Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum". *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Moorman, R. H. (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, 845-855.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., ve Mangin, J.-P. L. (2011). "The Influence of Transformational Leadership and Organizational Identification On Intrapreneurship". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119.
- Moriano, J. A., Topa, G., Valero, E., ve Lévy, J.-P. (2009). "Identificación Organizacional Y Conducta "Intraemprendedora"". *Anales De Psicología*, 25(2), 277-287.
- Mueller, C. W., ve Wynn, T. (2000). "The Degree To Which Justice Is Valued In The Workplace". *Social Justice Research*, 13(1), 1-24.
- Munro, B. H. (2005). *Statistical Methods For Health Care Research*. Philadelphia: Lippincott Williams ve Wilkins.
- Niehoff, B. P., ve Moorman, R. H. (1993). "Justice As A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior". *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.

- Okşit, Ç. (2018). *Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Olkkonen, M. E., ve Lipponen, J. (2006). "Relationships Between Organizational Justice, Identification With Organization and Work Unit, and Group-Related Outcomes". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 202-215.
- Onay, M. (2015). "İç Girişimcilik". E. Kaygın, ve B. Güven (Dü) İçinde, *Girişimcilik, Temel Kavramlar, Girişimcilik Türleri, Girişimcilikte Güncel Konular* (S. 87-111). İstanbul: Siyah İnci Yayınları.
- Onay, M. (2017). "İç Girişimcilik". E. Kaygın (Dü.) İçinde, *Girişimcilik Temel Kavramlar, Girişimcilik Türleri, Girişimcilikte Güncel Konular* (S. 93-121). İstanbul: Cinius Yayınları.
- Organ, D. W., ve Moorman, R. H. (1993). "Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What Are The Connections?". *Social Justice Research*, 6(1), 5-18.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(21), 77-96.
- Özer, Ö. (2011). *Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özer, P. S., ve Urtekin, G. E. (2007). "Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(28), 107-125.
- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirilmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma* (Basılmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Pelit, E., ve Bozdoğan, İ. (2014). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 37-66.

- Perlines, F. H. (2016). "Entrepreneurial Orientation In Hotel Industry: Multi-Group Analysis of Quality Certification". *Journal of Business Research*, 1-11.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have To Leave The Corporation To Become An Entrepreneur*. New York: Perennial Library.
- Polat, M., ve Meydan, C. H. (2010). "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Poyraz, K., Kara , H., ve Çetin, S. A. (2009). "Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 71-91.
- Riketta, M. (2005). "Organizational Identification: A Meta-Analysis". *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2013). *Tutumlar ve İş Tatmini*. (İ. Erdem, Dü., İ. Ö. Türetken, ve G. Başbuğ, Çev.) Ankara: Nobel Yayınları.
- Ryan, J. C. (2016). "Old Knowledge For New Impacts: Equity Theory and Workforce Nationalization". *Journal of Business Research*, 69, 15987-1592.
- Sanjaghi, M. E., Farrahi, A., Nadali, I. Z., ve Doroodi, H. (2014). "The Impact of Entrepreneurial Orientations On Organizational Commitment: The Mediating Role of Organizational Justice". *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 2(10), 139-154.
- Scholl, R. W., Cooper, E. A., ve Mckenna, J. F. (1987). "Referent Selection In Determining Equity Perceptions: Differential Effects On Behavioral and Attitudinal Outcomes". *Personnel Psychology*, 113-124.
- Schumacker, R. E., ve Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling Third Edition*. New York: Routledge Taylor ve Francis Group.
- Schumpeter, J. (1934). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper ve Row.
- Seçer, İ. (2017). *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Serinkan, C., ve Erdiş, Y. Ü. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Solnet, D. (2006). "Introducing Employee Social Identification To Customer Satisfaction Research A Hotel Industry Study". *Managing Service Quality*, 16(6), 575-594.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Stopford, J., ve Baden-Fuller, C. (1994). "Creating Corporate Entrepreneurship". *Strategic Management Journal*, 15, 521-536.
- Stull, M. G. (2005). *Intrapreneurship In Nonprofit Organizations: Examining The Factors That Facilitate Entrepreneurial Behavior Among Employees*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Cleveland, Ohio: Case Western Reserve University.
- Şimşek, M. Ş., ve Çelik, A. (2016). *İşletme Bilimine Giriş*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tajfel, H. (1981). *Human Group and Social Categories: Studies In Social Psychology*. New York: Cambridge University Press.
- Tajfel, H. E. (1978). *Differentiation Between Social Groups: Studies In The Social Psychology of Intergroup Relations*. Cambridge, MA: Academic Press.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekin, V. N. (2014). *SPSS Uygulamalı İstatistik Teknikleri Klasik ve Bilgisayarlı Çözümler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Thibaut, J. W., ve Walker, L. (1975). *Prosedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale: Erlbaum Publisher.
- Titiz, M. T. (1994). *Girişimcilik*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.

- Turek, A. W., ve Turek, D. (2013). "Innovativeness İn Organizations: The Role of LMX and Organizational Justice". The Case of Poland. *International Journal of Synergy and Research*, 2(13), 41-55.
- Turunç, Ö. (2011). "Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü". *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(1), 143-166.
- Turunç, Ö., ve Çelik, M. (2010). "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Türk Dil Kurumu*. (2006, 09 26). 04 08, 2015 Tarihinde Türk Dil Kurumu Web Sitesi: [Http://Www.Tdk.Gov.Tr/Index.Php?Option=Com\\_GtsveArama=GtsveGuid=TK.GTS.5707ad8d151de7.14777112](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveguid=TK.GTS.5707ad8d151de7.14777112) Adresinden Alındı
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tüzün, İ. K., ve Çağlar, İ. (2008). "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi". *Journal of Yasar University*, 1011-1027.
- Uçar, H. (2011). *Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Yönelimlerinin Analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla : T.C. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ural, A., ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Valsania, S. E., Moriano, J. A., ve Molero, F. (2016). "Authentic Leadership and Intrapreneurial Behavior: Cross-Level Analysis of The Mediator Effect of Organizational Identification and Empowerment". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12, 131-152.
- Wakkee, I., Elfring, T., ve Monaghan, S. (2010). "Creating Entrepreneurial Employees İn Traditional Service Sectors". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6, 1-21. Doi:DOI 10.1007/S11365-008-0078-Z

- Wennekers, S., Thurik, R., Stel, A. V., ve Noorderhaven, N. (2007). "Uncertainty Avoidance and The Rate of Business Ownership Across 21 OECD Countries 1976-2004". *Journal of Evolutionary Economics*, 17, 133-160.
- Yarmacı, N. (2012). *Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). "Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(Özel Sayı), 74-85.
- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşiltaş, M. (2012). *Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik ve Etik İklim: Otel İletmelerine Yönelik Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yumuşakipek, H. D. (2015). *Aile İşletmelerinde İç Girişimciliğin Sosyal Girişimciliğe Etkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yürür, Ş. (2008). *Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma*. *Süleyman Demirel İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.

**EKLER****EK 1 – ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı,

Bu anket “Örgütsel Adalet Algısının İç Girişimci Davranışa Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü” isimli doktora tezi için hazırlanmıştır. Anketten elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacağı için vereceğiniz cevaplar oldukça önemlidir. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz

Yrd. Doç. Dr. Ali Çağlar GÜLLÜCE  
Atatürk Üniversitesi  
Açık Öğretim Fakültesi

Öğr. Gör. Mehmet KAHYAOĞLU  
Bitlis Eren Üniversitesi,  
Adilcevaz Meslek Yüksekokulu

1. Cinsiyetiniz: ( )Erkek ( )Kadın
2. Yaşınız: .....
3. Medeni Durumunuz: ( )Evli ( )Bekar
4. Aylık Geliriniz: .....
5. Eğitim Durumunuz: ( ) İlköğretim ve altı ( )Lise  
( )Ön lisans ( ) lisans  
( ) Lisansüstü
6. Turizm eğitimi aldınız mı? ( ) Evet ( ) Hayır
7. Otelinizin Çalışma Şekli: ( ) Sezonluk ( ) Tüm yıl
8. Otelinizin Sahiplik Yapısı: ( ) Ulusal Zincir ( ) Uluslararası Zincir  
( ) Bağımsız
9. Oteldeki Göreviniz: ( )Üst Kademe Yönetici  
( )Orta Kademe Yönetici  
( )Alt Kademe Yönetici  
( )Diğer Personel
10. Çalıştığınız Bölüm/Departman:.....
11. Turizm sektöründe çalışma süreniz ne kadardır? (Ay/Yıl) .....
12. Bu otelde çalışma süreniz ne kadardır?(Ay Yıl).....

Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz. 1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Orta Düzeyde Katılıyorum 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Örgütsel Adalet Algısı</b>					
1. Çalışma programım adildir.	1	2	3	4	5
2. Ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4. Otelimden aldığım ödüllerin oldukça 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 alınır.	1	2	3	4	5
7. Yöneticim, işe yönelik kararlar almadan önce bütün çalışanların düşüncelerini dinler.	1	2	3	4	5
8. Yöneticim işle ilgili kararları almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.	1	2	3	4	5
9. Yöneticim alınan kararları çalışanlara açıklar ve çalışanlar istedikleri zaman, yöneticim iş kararlarıyla ilgili daha fazla bilgi verir.	1	2	3	4	5
10. İşle ilgili tüm kararlar, ilgili çalışanların hepsine aynı şekilde uygulanır.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların yöneticiler tarafından yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	1	2	3	4	5
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticim bana kibar ve ilgili davranır.	1	2	3	4	5
13. İşimle ilgili kararlar alınırken; yöneticim bana saygı gösterir ve görüşlerime değer verir.	1	2	3	4	5
14. İşimle ilgili kararlar alınırken; yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
15. İşimle ilgili kararlar alınırken; yöneticim bana karşı dürüst davranır.	1	2	3	4	5
16. İşimle ilgili kararlar alınırken; yöneticim çalışan olarak haklarımı göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
17. İşim hakkında alınan kararlara ilişkin, yöneticim bu kararların olası sonuçlarını benimle tartışır.	1	2	3	4	5
18. İşim hakkında alınan kararlar için yöneticim uygun gerekçeler sunar.	1	2	3	4	5
19. Yöneticim işimle ilgili kararlar alırken; bu kararlara ilişkin, bana mantıklı gelebilecek açıklamalar yapar.	1	2	3	4	5
20. Yöneticim işim hakkında alınan her bir kararı detaylı bir şekilde açıklar.	1	2	3	4	5
<b>Örgütsel Özdeşleşme Düzeyi</b>					
1. Başka biri çalıştığım oteli eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak algılarıım.	1	2	3	4	5
2. Diğer insanların, çalıştığım otel hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım otel hakkında konuştuğumda; “onlar “ yerine “biz” kelimesini kullanırım.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım otelin başarısı benim başarımdır.	1	2	3	4	5
5. Başka biri çalıştığım oteli övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.	1	2	3	4	5
6. Medyada çalıştığım otel ile ilgili eleştiriler yer alırsa, bu eleştirilerden rahatsızlık hissederim.	1	2	3	4	5
<b>İç Girişimcilik Davranışı</b>					
1. Yeni proje ve faaliyetlere temkinli bir şekilde yaklaşırım.	1	2	3	4	5
2. Başarısızlıkla sonuçlanma ihtimali olan işleri yaparım.	1	2	3	4	5
3. Hesaplanmış riskleri almaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
4. Başarısızlıkla sonuçlanma ihtimali olan aktivitelerde yer alırım.	1	2	3	4	5
5. Başarısızlık ihtimaline rağmen hesaplanmış riskleri alırım.	1	2	3	4	5
6. Değişikliklere karşı durmaktansa onlara öncülük ederim.	1	2	3	4	5
7. Sevmediğim şeyleri aktif bir şekilde düzeltir veya geliştiririm.	1	2	3	4	5
8. Gelecekteki problemlerin, ihtiyaçların veya değişikliklerin öngörüsüyle hareket ederim.	1	2	3	4	5



9. Projeleri başlatmak için inisiyatif alırım.	1	2	3	4	5
10. İhtiyaç duyulmadan önce değişiklikleri uygulama eğilimindeyimdir.	1	2	3	4	5
11. Faydalı yeni fikirler ortaya koyarım	1	2	3	4	5
12. Yeni süreçler, hizmetler veya ürünler geliştiririm.	1	2	3	4	5
13. İşimle ilgili görevlere yenilikçi yollarla yaklaşırım.	1	2	3	4	5
14. Bir şeyleri yapmak için yeni yollar bulurum.	1	2	3	4	5
15. Bir şeyleri sıkça, benzersiz (kendime has) yollarla yaparım.	1	2	3	4	5



## ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Mehmet KAHYAOĞLU
Doğum Yeri/Tarihi	Finike – 11.08.1985
Eğitim Durumu	
Ön Lisans	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Lisans	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Yüksek Lisans	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce, Almanca
Bilimsel Faaliyetleri	<p>Arıkan , E., Kahyaoğlu, M., ve Çilesiz, E. (2017). Hotel Businesses' Use of Social Media as a Public Relations Instrument: Twitter Sample. Journal of Business Research Turk, 9(3), 274-283. doi:DOI: 10.20491/isarder.2017.299</p> <p>Gulluce, A. C., ve Kahyaoglu, M. (2016). Correlation between Organizational Justice Perception and Organizational Identification: A Case Study in the Hotels of the Urartu Culture and Tourism Development Region. International Journal of Business Administration, 7(3), 123-131. doi:10.5430/ijba.v7n3p123</p> <p>Kahyaoğlu, M., ve Köşker, H. (2014). Süphan Dağını Ziyaret Eden Yerli Turistlerin Satın Alma Karar Süreçlerinin Değerlendirilmesi. III. Uluslararası Ahlat-Avrasya Bilim, Kültür ve Sanat Sempozyumu. Bitlis.</p> <p>Kahyaoğlu, M., ve Pelit, E. (2012). Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin İşgörenlerin Kariyer Planlamaları Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. VI. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi, (s. 809-811). Antalya.</p> <p>Köşker, H., ve Kahyaoğlu, M. (2015). Süphan Dağını Ziyaret Eden Yerli Turist</p>

	<p>Profili. Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(1), 75-92.</p> <p>Pelit, E., ve Kahyaoglu, M. (2015). Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerinin İşgörenlerin Kariyer Planlamaları Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 11(2), 99-118</p>
İş Deneyimi	
Çalıştığı Kurum	<p>Kavram Meslek Yüksek Okulu / İstanbul (2011 – 2012)</p> <p>Bitlis Eren Üniversitesi (2012 – 2017)</p> <p>Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi (2017 – Halen)</p>
İletişim	
E-posta Adresi	mehmet.kahyaoglu@alanya.edu.tr
Tarih	09.07.2019