

## ÇALIŞANLARDAKİ PROSEDÜR ADALETİ ALGISININ PSİKOLOJİK SERMAYE ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Öğr. Gör. Ertuğrul DÜZGÜN<sup>1</sup>

Gümüşhane Üniversitesi, Turizm Fakültesi, (duzgunertugrul@gmail.com)

Prof. Dr. Mehmet YEŞİLTAŞ

Girne Amerikan Üniversitesi, Turizm ve Konaklama Yüksekokulu, (ymehmet@gazi.edu.tr)

### ÖZET

Örgütlerdeki en önemli varlık olan çalışanların örgütlerine karşı sergiledikleri tutumlar örgütsel amaçlara ulaşma konusunda hayati önem taşımaktadır. Çalışanların kendilerini ilgilendiren örgütsel kararların adil olarak alınıp alınmadığı konusunda yaşamış oldukları tereddütler yüzünden psikolojik sermaye düzeylerinde azalmalar olabileceği düşünülmektedir. Bu bakımdan araştırmanın amacı, çalışanların örgütlerine karşı tutumlarını gerek olumlu gerekse olumsuz yönden etkileyen prosedür adaleti algısının psikolojik sermaye (öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık) üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için Antalya ili Belek bölgesindeki beş yıldızlı otellerdeki işgörenlere yönelik araştırma yapılmıştır. Yapılan alan araştırması sonucunda prosedür adaletinin psikolojik sermaye boyutlarından özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık üzerindeki etkilerine kanıt sağlanmıştır. Buradan hareketle çalışanların örgütsel ortamda kendilerini ilgilendiren kararlar alınırken adil davranılıp davranılmadığı konusundaki algıları özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık düzeylerini etkilediği söylenebilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Prosedür Adaleti, Örgütsel Adalet, Psikolojik Sermaye.

## AN INVESTIGATION ON HOTEL ORGANIZATIONS TO DETERMINE THE EFFECTS OF PROCEDURAL JUSTICE PERCEPTION OF EMPLOYEES ON PSYCHOLOGICAL CAPITAL

### ABSTRACT

Attitudes towards employees' organizations are vital to achieving organizational goals. It is believed that there may be reductions in the level of psychological capital due to the hesitation that employees have experienced regarding the fairness of organizational decisions that concern them. The aim of the research in this context is to reveal the impact of the procedural justice perception on the psychological capital (self-sufficiency, hope, optimism and resiliency), which affects employees' attitudes towards their organizations both positively and negatively. In order to achieve this aim, research was carried out on the employees in five star hotels in Belek region of Antalya province. Result of the field research reveal that the procedure justice have effect the resilience, optimism, hope and self-efficacy dimensions of psychological capital. From this point of view, it can be said that the perceptions of employees as to whether they are treated fairly while taking decisions that concern them in the organizational environment affect their self-efficacy, hope, optimism and resilience levels.

**Keywords:** Procedural justice, Organizational justice, Psychological Capital.

---

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar

## 1. Giriş

Gelişen ve değişen rekabet ortamının gerisinde kalmak istemeyen örgütler, rakiplerinden farklılaştığında ve öncü girişimlerde bulunduğu rekabette öne geçeceğini düşünerek örgütsel ortamdaki yenilikleri yakından takip etmektedirler. Bu yeniliklerden bir tanesi de insanların zayıf ve eksik yönlerine odaklanmak yerine onların güçlü ve gelişmeye yatkın olan yönlerine odaklanıp, oraları geliştirmeyi savunarak alışılan psikoloji kavramını değiştiren pozitif psikoloji kavramıyla yaşanmıştır (Luthans vd., 2004). Pozitif psikolojinin örgütlere yansması ise günümüz iş dünyasında büyük yankı uyandıracak şekilde pozitif örgütsel davranışın gelişimiyle olmuştur. Temelini pozitif psikolojiden alarak konuyu örgütsel ortama taşıyan Luthans ve arkadaşları bir kişinin veya çalışanın motive edildiğinde sergilediği çabanın pozitif olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunarak, olumsuz yönlerle uğraşmak yerine olumlu ve geliştirilebilir yönlerin üzerine gidilmesi gerektiğini savunmuşlardır (Luthans, 2002a; Luthans, 2002b). Buradan hareketle özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık bileşenlerinin toplamından oluşan psikolojik sermaye (Luthans vd., 2007b) ile örgütsel ortamda çalışanların pozitif yönleri geliştirilmeye çalışılmıştır. Kişinin kendi yeteneklerine güvenerek bir işi başarma noktasındaki inancı olarak anılan özyeterlilik, karmaşık ve güç durumlar ile karşılaşıldığında durumdan kurtulabilmek için yeni yollar belirleyebilme yeteneği olan umut, yaşanan olumsuz durumlara karşı daha önce yaşanan olumlu olayları içselleştirilerek bu güçlüklerin geçici olduğunu düşünen iyimser ve son olarak karşılaşılan güçlüklerle karşı kendilerini toparlamada ve olumsuzluklarla başa çıkmada sahip oldukları güçlere güvenen dayanıklı bireyleri ifade etmektedir.

Literatürde psikolojik sermaye alanında yapılmış çalışmalara bakıldığında psikolojik sermaye daha çok bağımsız değişken olarak etkileyen konumundadır (Luthans vd., 2007b; Avey vd., 2008b; Okan vd., 2017). Ancak psikolojik sermayenin bağımlı değişken olarak etkilenen konumunda olduğu çalışmalar sınırlı kalmıştır (Çetin vd., 2013; Özler & Yıldırım, 2015). Bu sebeple araştırmada psikolojik sermayeyi etkileyeceği düşünülen kavramlar araştırılmış ve yapılan literatür taraması ile iş hayatında yaşanan tecrübelerden hareketle çalışanların psikolojik sermayelerini yükselteceği düşünülen önemli durumlardan birinin adalet olacağı düşünülmektedir. Özellikle de örgütsel ortamda çalışanları doğrudan ilgilendiren çalışma şartları ve terfiler gibi kararlar alınırken kararların adil olarak alınıp alınmadığına yönelik algıyı oluşturan prosedür adaletinin etkili olacağı düşünülmektedir. Örgütsel ortamda eşitlik teorisinin yansımalarına bakıldığında çalışanlar örgüte sunmuş oldukları katkılar ile iş arkadaşlarınınkini karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırma sonucundaysa diğer çalışanlarınkinden daha düşük oranda ödüllendirme olduğunda adaletsizliğin olduğu algısına varmaktadır (Colquitt vd., 2001: 426). Prosedür adaleti ise çalışanların işyerlerinde elde ettikleri bu çıktıları belirlemede kullanılan yöntemlerde ve çalışma şartlarına yönelik olarak alınan kararlarda objektifliğin ve dürüstlüğün ne derecede uygulandığına yönelik algıları olarak ifade edilmektedir (Efeoğlu & İplik, 2011: 347). Prosedür adaleti algısının olumlu yönde gerçekleşebilmesi için çalışanların da söz hakkına sahip olması ve karar alma süreçlerinde dâhil olması önem teşkil etmektedir. Diğer yandan çalışanların tarafsız karar alacağına yönelik yöneticilerine güven duyması, karşılıklı saygı, iyi niyete dayalı ilişkiler de önemli görülmektedir (Greenberg, 1987: 10). Buradan hareketle bu çalışmada, öznel ödüllerin dağıtımının adilliğini ifade eden dağıtım adaleti ile örgütsel ortamdaki kararların alınması ve işlemlerin uygulanmasında çalışanlar ile adaletin kaynağı arasındaki iletişim sürecindeki dürüstlüğü ifade eden etkileşim adaleti yerine daha geniş bir değerlendirme mantığı sunan prosedür adaleti örgütsel adaleti temsil etmiştir.

Çalışma ayrıca hizmet sektöründe büyük bir paya sahip olan çalışanlar arasındaki rekabetin ve etkileşimin yoğun olarak yaşandığı turizm sektöründe yapılmış olması bakımından önemlidir. Ayrıca literatürde psikolojik sermayenin bağımlı değişken olarak kullanılması ve prosedür adaletinin özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık üzerindeki etkilerinin daha önce araştırılmamış olması açısından da önem teşkil etmektedir. Bu bakımdan araştırmanın konuyla ilgili alandaki boşluğu dolduracağı ve uygulamacılara yol göstereceği için fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışanlardaki prosedür adaleti algısının psikolojik sermaye düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen bu çalışmada, öncelikle örgütsel adalet ve psikolojik sermaye kavramları ile alt boyutları detaylı olarak anlatılmış, ardından prosedür adaleti ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye ve buna bağlı olarak otel işletmelerindeki çalışanlara yönelik olarak gerçekleştirilen alan araştırması ve sonuçlarına yer verilmiştir.

## 2. Örgütsel Adalet

Tarihsel süreç içerisinde sıklıkla karşılaşılan konulardan biri olan adalet kavramı, insanların ulaşmayı arzu ettikleri ideal durumlar ile ilgilenmektedir. Bir sistemin dayanmış olduğu temel ilkelere, değerlere ve inançlara yönelik olarak sistem içerisindeki bireylere ayrımcılık yapmadan uygulanan adalet, algılanış açısından kişiden kişiye farklılıklar gösterebilmektedir (Çetinkaya & Çimenci, 2014: 242). Genel olarak bir davranışın adalete uygunluğunu ve kişilerin dürüstlüğünü anlatmak için kullanılan adalet kavramı, örgütsel ortamlarda yöneticilerin adaletli veya adil olma durumunu anlatmak için örgütsel adalet olarak belirtilmektedir (İçerli, 2010,

69). Örgütlerdeki adalet algısının belirlenmesine yönelik olarak yapılan çalışmalar ilk olarak Homans (1961), Adams (1965) ve Walster vd., (1973) gibi araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar ile ortaya çıkmaya başlamış ve sonrasında 1960'lı ve 1970'li yıllarda eşitlik teorisi ile birlikte ortaya çıkmış olan ücret ve işle ilgili verilen ödüllerin dağıtımını test etmeye yönelik araştırmalar hız kazanmıştır (Greenberg, 1987: 9). Moorman'a göre (1991: 845) örgütsel adalet ile çalışanlar, kendilerine örgütlerinde adil davranılıp davranılmadığını belirlemekte ve bu belirlemelerin de diğer işle ilgili değişkenleri etkilediğini ifade etmektedir. Adams'ın (1965) eşitlik teorisine göre çalışanlar, örgütlerine karşı sağladıkları fayda ile örgütlerinden gördükleri faydayı, kendilerinininki ile benzer işler yapan başka örgütlerdeki çalışanların elde ettikleri fayda ile kıyaslamakta ve bunun sonucunda da örgüt yönetiminin adil olarak davranıp davranmadığını anlayabilmektedir (Colquitt vd., 2001: 426; Yeniçeri vd., 2009: 84). Bu bakımdan eğer çalışan örgütünden sağlamış olduğu kazanımları diğerlerininkinden farklı görmezse iş tatmini artacağından daha fazla performans sergiler, ancak bunun tam tersi olarak kazanımlarının diğer çalışanlarınkinden az olduğunu hissederse iş tatmini azalacağından performansı da düşebilecektir (Greenberg, 1987). Buradan hareketle örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanlara sunulan ücret, ödül, terfi ve cezaların nasıl ve ne şekilde uygulanacağı, kararların neye göre alınacağı veya alınan kararların çalışanlara nasıl duyurulduğunun algılanma biçimi olarak belirtilebilir (İçerli, 2010, 69).

Bir çalışanın kazanmış olduğu ödüllerin adil olarak elde edilmesini savunan dağıtım adaleti ve bu ödüller belirlenirken geçirilen sürecin adilliyini tanımlayan prosedür adaleti, örgütsel adaletin en çok karşılaşılan iki unsurunu oluşturmaktadır (Moorman, 1991: 845). Bunun yanı sıra araştırmacılar örgütsel adalet kavramını açıklarken birtakım sınıflandırmalarda bulunmuş olmakla birlikte literatürde en sık karşılaşılan sınıflandırma; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olarak yapılmaktadır (Moorman, 1991; Clemmer & Schneider, 1996; Özmen vd., 2007; Kılıçlar, 2011; Çelik vd., 2015).

## **2.1. Dağıtım Adaleti**

Adams'ın (1965) eşitlik teorisine dayanan dağıtım adaleti, örgütte dağıtılan maddi değerlerin çalışanlar arasında adil olarak dağıtılması olarak açıklanabilir (Folger & Konovsky, 1989). Çalışanlar örgütsel ortamda çalışmalarının karşılığı olarak bir takım beklenti içine girerler. Bu beklenti çalışanın sahip olduğu tecrübe, eğitim, kıdem, yaşanan stres, sergilenen performans ile diğerlerininkini karşılaştırdıklarında örgüt içerisinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığı noktasında bir algı oluşturmaktadır (Özdevcioğlu, 2004: 185). Kazanımların dağıtımında önem teşkil eden dağıtım adaleti tarafların veya sonuçların adilliyi ile ilgilidir (Greenberg, 1987). Bu bakımdan dağıtım adaletinde amaç, örgütte dağıtımı yapılan kaynakların hangi ölçütlere göre yapıldığı ve dağılımda gerçek adaletin olup olmadığını tespit etmektir (Keklik & Us, 2013). Örgütsel adalet alanında yapılan çalışmalara bakıldığında 1975 yılına kadar örgütteki ücret, terfi gibi kazanımların dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adilliyini ifade eden dağıtım adaleti odak noktası olmuştur (Yeniçeri vd., 2009: 85). Ancak dağıtım adaleti kavramının örgütlerdeki adalet sorunlarını inceleme noktasında yetersiz kalması üzerine prosedür adaleti kavramı geliştirilmiştir (Çoban, 2013: 18).

## **2.2. Prosedür Adaleti**

Prosedür adaleti, örgüt içerisinde çalışanları ilgilendiren kararların adil olarak alınıp alınmadığına yönelik yargıdır (Folger & Konovsky, 1989: 126). Başka bir deyişle çalışma şartlarına yönelik olarak belirlenen kararlarda, izlenen stratejilerde ve politikalarda adil olma derecesi ile ilişkilidir. Bu adalet türü çatışma çözme, karar verme veya kaynak dağıtım gibi süreçleri yönetirken doğru yöntemlerin kullanılması ile ilgilenebilir (Folger & Cropanzano, 1998: 26).

Leventhall (1980) prosedür adaletini etkileyen altı unsurun varlığından söz etmiş ve buna yönelik açıklamalarda bulunmuştur. Leventhall'e göre (1980) prosedürel olarak bir kararın adil olabilmesi için alınacak kararların tutarlı olması, çalışanlara karşı veya işlemlerde çalışanlara karşı önyargılı olmaması, gerçekleştirilen işlemlerin doğru bilgiye dayanması, çalışanların hoşlarına gitmeyen kararların alındığında o kararın düzeltilebilmesi, çalışanları da etkileyecek kararlar alınırken onlardan da temsilcinin olması ve alınacak kararların etik ihlali yapmamış olması gerekmektedir.

Prosedür adaletini dağıtım adaletinden ayıran ana fark ise, dağıtım adaletinde sonuçlar önemli iken, prosedür adaletinde ise örgütte izlenen yol ve yöntemler etkili olmaktadır (Lambert, 2003, 157). Prosedür adaleti; performans değerlendirmesi, ücret politikaları ve zamların dağıtımını, çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi gibi konuların nasıl yapıldığı ile ilgilenebilir (Cropanzano & Folger, 1996: 72; Folger & Cropanzano, 1998). Örneğin sergilenen performansın sonucunda elde edilen ödüllerin dağıtımındaki adillik dağıtımca adaletin konusu iken, aynı performansın ödüllendirilmesi belirlenirken hangi metodların kullanıldığı prosedür adaletinin konusu olmaktadır. Diğer yandan prosedür adaleti örgütsel boyutta daha geniş bir anlam ve daha genel bir boyutken, dağıtımca adalet genellikle ücret gibi bireysel boyuttaki çıktılar ile ilişkili olmaktadır (Doğan, 2002: 72).

Prosedür adaleti ile ilgili olan çalışmaların geliştirilmesinden sonra çalışanların prosedürlerin oluşturulması ve yönetilmesi sürecinde karşılıklı etkileşiminden dolayı etkileşimsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır (Coetsee & Leopold, 2003; Çoban, 2013)

### **2.3. Etkileşim Adaleti**

Bies ve Moag (1986) tarafından ilk olarak ele alınan etkileşim adaleti, örgütsel ortamdaki kararların alınması ve işlemlerin uygulanması noktasında çalışanlar ile adaletin kaynağı arasındaki iletişim sürecinde dürüstlük, saygı, nezaket ve şeref gibi noktalara odaklanmaktadır (Bies, 2001'den aktaran Çelik vd., 2015: 561). Etkileşim adaleti ortaya çıktığı ilk dönemlerde prosedür adaletinin tıpkı bir parçasıymış gibi görünmesine rağmen sözsüz iletişimdeki ve iletişimden doğan aksaklıkların süreç üzerinde kolay tespit edilemeyen etkisi yüzünden bu kavramın ayrı bir kavram olarak ele alınmasını gerekli kılmıştır (Folger & Cropanzano, 1998). Etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin sosyal yönünü oluşturan ve kişiler arasındaki ilişkilere yapılan yatırımlara ve bu ilişkilerden doğacak olan çıktılara odaklanmaktadır (Kılıçlar, 2011: 25). Etkileşim adaletinde yöneticiler almış olduğu kararlarda saygılı ve samimi bir şekilde çalışanları yeterince tatmin edecek düzeyde ve dürüstlükte açıklamalar yapması önemlidir (Colquitt, 2001). Bu bakımdan çalışanlar ve yöneticiler arasında adalet sağlanırken maddi unsurlar tek başına yeterli olmamakta, bu yüzden de etkileşim adaleti örgütsel adaletin sosyo-psikolojik boyutuna yoğunlaşmıştır. Buradan hareketle örgütlerdeki bilgi paylaşımının sağlanması etkileşim adaleti mekanizmasının çalışmasında önem teşkil etmektedir (Yeniçeri vd., 2009: 87).

Örgütsel adaleti ifade eden bu boyutlardan genellikle daha öznel boyuttaki ödüllerin değerlendirilmesini ifade eden dağıtım adaleti yerine, örgütsel boyutta daha geniş bir değerlendirme mantığı sunan prosedür adaleti örgütsel sistemin ve buradaki yetkililerin genel bir değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Morrman, 1991: 853; Doğan, 2002: 72; Okan vd., 2017: 241). Buradan hareketle mevcut çalışmada da, çalışmanın amacıyla benzerlik gösterecek şekilde örgütsel adaleti 'prosedür adaleti' temsil etmektedir.

### **3. Psikolojik Sermaye**

Tarihsel süreç içerisinde insanların psikoloji bilimine bakışında birtakım değişiklikler meydana gelmiştir. Önceki dönemlerde ruhsal yönden rahatsızlığı olan insanların hastalıklarını düzeltmeye yönelik olarak ilaçlarla tedavi yoluna giden bir dal olarak bilinen psikoloji biliminin, eğitim, gelişme, iş, sevgi ve eğlence gibi alanlarla da ilgili olduğu söylenebilir (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000: 7). İlerleyen dönemlerdeyse psikolojinin insanları çeşitli akıl hastalıkları veya ruhsal bozukluklardan kurtarma ve koruma noktasında yeterli olmasına rağmen; insanların kendilerini daha iyi geliştirmeleri ve ilerlemeleri için bilimsel yöntemlere sahip olmadığı görülmüş ve bunun üzerine Seligman, ortadaki bu dengesizliğin önüne geçebilmek amacıyla "pozitif psikoloji" kavramını ortaya atmıştır (Fredrickson, 2003: 330).

Pozitif psikoloji, insanların hastalıklarına veya eksik yönlerine değil de güçlü veya güçlenmesi mümkün olan yanlarına odaklanıp, buraları geliştirmeye çalışarak alışlagelmiş psikoloji kavramında bir tür değişikliğe gitmiştir (Luthans vd., 2004). İnsanın doğasında var olan güçlü yönleri odaklanan pozitif psikoloji, zaten var olan güçlü ve dayanıklı tarafların ortaya çıkarılmasını ve korunmasını destekleyen bir psikoloji türüdür (Anila vd., 2014: 30).

Pozitif psikolojideki bu gelişmeler örgütsel ortamlarda da yankı bularak, çalışanlar ve örgütlerdeki davranışlarına dair önemli noktalara odaklanan 'pozitif örgütsel bilim' ile güçlü ve pozitif yanlara odaklanarak yönetim anlayışı altında uygulamaya sokulan 'pozitif örgütsel davranış' akımlarını ortaya çıkarmıştır (Luthans, 2002b; Cameron vd., 2003; Luthans & Youssef, 2007). Örgüt kuramlarındaki örgütsel çalışmalarda göz ardı edilmiş olan olumlu olaylara, ilişkilere ve olumlu bir sürece çağrı yapmak amacıyla ortaya çıkan pozitif örgütsel bilimin amacı; kişilerin, grupların veya örgütlerin pozitif olma durumları ile bu durumların kaynağını, sürecini ve aralarındaki etkileşimi aydınlatmaktır (Cameron vd., 2003: 5-6). Pozitif psikolojinin iş hayatına uyarlanması ve uygulanması ile de pozitif örgütsel davranış kavramı ortaya çıkmıştır (Avey vd., 2010). Temelinde örgütlerdeki performansları iyileştirmeye ve psikolojik sermaye unsurlarını geliştirmeye yönelik olarak çaba harcayan pozitif örgütsel davranış, çalışanlarda zaten var olan psikolojik güçlere odaklanan, bunları ölçen, geliştiren ve yöneten bir unsurdur (Luthans, 2002b: 59). Buradan hareketle pozitif örgütsel davranış, özellikle çalışanların negatif yönlerinin artmasına ve olumsuz davranışlar sergilemelerine engel olabilmek için başvurulan bir yol olarak görülebilir (Avey vd., 2008a: 123).

Pozitif psikolojinin iş hayatına yansımaları olarak gelişen pozitif örgütsel bilim ve pozitif örgütsel davranış akımlarından psikolojik sermaye kavramı doğmuş ve konuya daha kapsamlı olarak yaklaşmıştır (Luthans vd., 2007a: 9). Bu kavram temelini Seligman'ın pozitif psikolojisinden alarak konuyu örgütsel ortamda inceleyen Luthans ve arkadaşlarının çalışmaları ile ortaya çıkmış olan bir yaklaşımdır (Luthans, 2002a; Luthans, 2002b; Luthans vd., 2004). Pozitif psikolojiye benzer şekilde psikolojik sermayenin temelinde de; kişinin motive edilerek sergilediği çaba ve azime bağlı oluşan başarısının, durum ve olasılıklar dâhilinde pozitif olarak değerlendirmesi yer almaktadır (Luthans vd., 2007b: 550). Buradan hareketle psikolojik sermaye yaklaşımının

pozitif örgütsel davranış kavramının ortaya çıkmasını takiben kendiliğinden oluşan doğal bir gelişme olduğu söylenebilir (Luthans & Avalio, 2009: 300). Luthans & Youssef (2004: 157) ise psikolojik sermaye ile ilgili olarak pozitif olmasına ilave olarak; özgün olduğu, araştırmaya dayalı olduğu, ölçülebilir olduğu, durumsallığı ön plana koyduğundan geliştirilebilir olduğu ve performans üzerinde etkili olduğu için pozitif örgütsel davranış kriterlerini en iyi açıklayan yaklaşım olduğunu belirtmiştir.

Psikolojik sermaye; öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık bileşenlerinden oluşan çok boyutlu yapıya sahip olan bir kavramdır (Luthans & Youssef, 2004; Luthans & Youssef, 2007; Luthans vd., 2007a). Boyutların birbiri arasında anlamlı ilişkileri söz konusu olmakla birlikte, psikolojik sermaye kavramı onu oluşturan bu boyutların toplamıyla daha anlamlı olmaktadır (Luthans vd., 2007a: 19; Avey vd., 2011b).

### **3.1. Öz yeterlilik**

Bandura'nın ortaya atmış olduğu sosyal bilişsel teoriye dayanan özyeterlilik kavramı Luthans vd., (2015: 50) tarafından belirli şartlar altında bir eylemi yerine getirirken motivasyonu, bilişsel kaynakları ve eylemleri harekete geçirebilmek için kişinin kendi yeteneğine olan inancı olarak ifade edilmektedir. Öz yeterliliğin diğer psikolojik sermaye bileşenleri içerisinde araştırma temeli olan, değişime ve gelişime açık olan, performans üzerindeki etkisi belirgin olan bir kavram olması sebebiyle pozitif örgütsel davranıştan beklenen özellikleri en iyi karşılayan kavram olduğu söylenebilir (Luthans vd., 2008: 222). Öz yeterliliği yüksek olan kişiler hedefledikleri başarıya ulaşabilmek için üst düzeyde çaba göstermekte ve başaracaklarına inanmaktadırlar (Avey vd., 2008b).

### **3.2. Umut**

Umut, öz yeterlilik bileşeni kadar iş hayatında ve araştırmalarda sık kullanılsa da pozitif örgütsel davranışa önemli katkılar sağlamıştır (Luthans vd., 2004). Başarıya odaklanmış olan pozitif yöndeki motivasyonel bir süreci ifade eden umut, hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan enerjiyi ve yolu ifade etmektedir (Snyder, 1995). Diğer bir deyişle umut, gerçekleşmesi beklenen veya arzu edilen bir durum için beslenen pozitif yöndeki hissiyattır (Özler & Yıldırım, 2015: 168). Umut, insanları hayatta başarıya ulaştırabilmek ve karmaşık durumlardan kurtarabilmek için yeni yollar geliştirdiği için vazgeçilmez duygularımızdan biri olarak kabul edilmektedir. Bu "yollar geliştirme" unsuru, psikolojik sermayenin umut boyutunu, günlük hayattaki kullanımından ve öz yeterlilik, iyimserlik ile dayanıklılık gibi diğer psikolojik sermaye bileşenlerinden de ayırmaktadır (Luthans & Jensen, 2002).

### **3.3. İyimserlik**

İyimserliğin teorik kökenlerine bakıldığında, büyük ölçüde pozitif psikoloji literatürüne önemli katkılar sunan Martin Seligman'a dayandığı söylenebilir (Luthans vd., 2008: 222). İyimserlik kavramında, bireyler veya çalışanlar yaşamış oldukları olumlu olayları içselleştirerek, onların kalıcı olduğunu düşünüp yaygın olarak nitelendirirlerken; olumsuz olaylar ile karşılaştıklarındaysa olumsuzun tam tersi olarak bu olayların dışsal olduğunu, geçici olduğunu ve sadece o an yaşanan bir olay olduğunu düşünürler (Luthans & Youssef, 2004: 153-154). Çünkü bireyler yaşamış oldukları başarısızlıklara karşı pozitif beklentiler içerisinde olduklarından ileriye doğru gitmeye devam ederler (Avey vd., 2008b: 54). Seligman (2006) da iyimserliği, "öğrenilmiş iyimserlik" olarak ifade ederek bu kavramın değişebilir ve geliştirilebilir bir durum olduğunu belirtmiştir (Luthans vd., 2010: 46).

### **3.4. Dayanıklılık**

Bireylerin karşılaşmış oldukları olumsuzluklar karşısında kendilerini toparlamada ve olumsuzluklar ile başa çıkmada sahip oldukları psikolojik kapasitelerine vurgu yapmaktadır (Luthans, 2002a: 702). Dayanıklılık bileşeni diğer üç psikolojik sermaye bileşeninden ayıran ana özellik dayanıklılığın zor veya karmaşık durumlarda gösterilen davranışlar ile ilgili olmasıdır. Eğer kişi karşısına çıkan engelle olumlu olarak yaklaşarak zorluğa karşı direnç gösterirse, duygusal olarak dengede kalır ve bunu başarması gereken yolda önemli bir aşama olarak değerlendirir (Avey vd., 2011a: 217). Buradan hareketle dayanıklı bireyler, karşılaştıkları zorlukları ve aksilikleri yaşamlarının bir parçası olarak görmekte ve bu durumu bir fırsat olarak görerek kendilerine olumlu bir anlam çıkarmaktadırlar (Luthans, 2002a: 702). Bu anlatımlar ışığında dayanıklılığın varlıklar, risk faktörleri, değerler ve inançlar olmak üzere üç temel özelliğinin bulunduğu da söylenebilmektedir (Luthans vd., 2007a: 117).

## **4. Prosedür Adaleti ve Psikolojik Sermaye**

Literatürde örgütsel adalet ile ilgili yapılmış olan çalışmalara bakıldığında; örgütsel vatandaşlık davranışı (Moorman, 1991; Çetinkaya & Çimenci, 2014), örgütsel güven (Kılıçlar, 2011), örgütsel sinizm (Efeoğlu & İplik, 2011), iş tatmini (Keklik & Us, 2013), örgütsel bağlılık (Çoban, 2013) gibi değişkenler ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Bunun yanında psikolojik sermayenin ise daha çok iş tatmini (Luthans vd., 2007a; Luthans vd., 2007b), performans (Luthans vd., 2007a; Luthans vd., 2007b; Avey vd., 2011b) ve örgütsel bağlılık (Avey

vd., 2011b) ile ilişkili olduğunu belirten çalışmalar bulunmaktadır. Ancak örgütsel adalet ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmalar sınırlı kalmıştır (Çoban, 2013; Çelik vd., 2015; Okan vd., 2017). Bu bağlamda örgütsel adaletin alt bileşeni olan prosedür adaleti ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkileri belirlemek araştırmanın ana amacını oluşturmuştur. Bu bağlamda çalışma kapsamında prosedür adaleti ile psikolojik sermayenin boyutları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik hipotezler şöyledir;

*H<sub>1</sub>: Çalışanların prosedür adaleti algılarının psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.*

*H<sub>1a</sub>: Çalışanların prosedür adaleti algılarının öz-yeterlilik düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.*

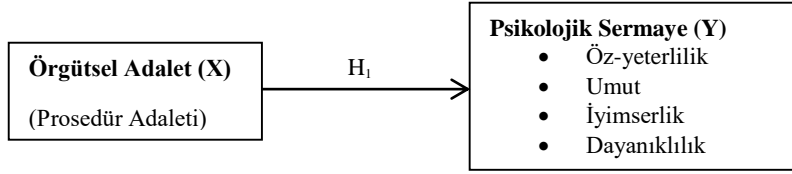
*H<sub>1b</sub>: Çalışanların prosedür adaleti algılarının umut düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.*

*H<sub>1c</sub>: Çalışanların prosedür adaleti algılarının iyimserlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.*

*H<sub>1d</sub>: Çalışanların prosedür adaleti algılarının dayanıklılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.*

Yapılan kuramsal açıklamalar ve incelenen görgül çalışmalar sonucunda geliştirilen hipotezleri ifade etmek üzere oluşturulan araştırma modeli Şekil-1’de gösterilmiştir.

### Şekil 1: Araştırmanın Modeli



## 5. Araştırmanın Yöntemi

### 5.1. Araştırmanın Örnekleme

Çalışanlardaki prosedür adaleti algısının psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla hazırlanan bu araştırmanın evrenini Antalya ili Belek bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde görevli çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmanın turizm sektöründe ve özellikle de otel işletmelerindeki çalışanlar üzerinde yapılmasının nedeni; hizmet sektörü için önemli bir istihdam kaynağı olan otelcilik sektöründe rekabetin çok yoğun olarak geçmesi, sektördeki personel devir hızının diğer sektörler göre daha yüksek olması, otellerin farklı insan kaynakları politikaları izlemeleri sebebiyle çalışanların farklı algılar oluşturmaları, mevsimselliğin etkisi ve otellerde dağıtım yapılırken turizm eğitimi almış olan çalışanlara yönelik pozitif yönde bir durumun olmayışıdır. Araştırmanın amacı ve kısıtları çerçevesinde belirtilen ana kütleden veri toplamak için gerekli görüşmeler yapıldıktan sonra Antalya ili Belek bölgesindeki yedi adet beş yıldızlı otele ulaşılmıştır. Bu otellerde görev yapmakta olan otel yöneticileri ile yüz yüze görüşülmüş ve anket formlarını doldurmayı kabul eden çalışanlara gönüllülük ilkesine göre doldurtulmak üzere toplamda 400 adet anket formu teslim edilmiştir. Ancak otel yöneticilerinin sezon yoğunluğu ve diğer çeşitli mazeretleri sebebiyle toplamda 242 anket formu geri alınmıştır. Anket formlarının yanlış doldurma, eksik doldurma ve rastgele işaretleme gibi sebeplerden dolayı 24 anket formu analiz dışı tutulmuş ve toplamda 218 anket araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Örneklemin demografik özellikleri Tablo-1’de gösterilmiştir.

Örnekleme dâhil edilen otel çalışanlarının demografik özelliklerine bakıldığında (Tablo-1) 18 ile 55 yaşları arasında olan çalışanların yaş ortalamalarının 29,26 (±8,46) olduğu görülmektedir. Çalışanların cinsiyet özelliklerine göre dağılımına bakıldığında, kadın çalışanlar grubun %33,5’sini oluştururken, erkek çalışanlar %66,5’ini oluşturmaktadır. Çalışılan departman açısından bakıldığında, en fazla yüzdeye önemli bir farkla yiyecek-içecek (%49,1) departmanı yer alırken en az katılım sağlayan yüzde ise halkla ilişkiler (%2,3) ve satış-pazarlama (%2,3) departmanlarından olmuştur. Son olarak meslekteki toplam çalışma sürelerine bakıldığında 1 (en düşük) ile 27 (en yüksek) arasında değişen toplam tecrübelerin ortalaması 6,75 (±5,86) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 1: Örneklemin Demografik Özellikleri**

	Bireysel Değişkenler	Frekans	Yüzde	$\bar{X}$	ss.
Yaş				29,26	8,46
Cinsiyet	Kadın	73	33,5		
	Erkek	145	66,5		
Çalışılan Departman	Önbüro	20	9,2		
	Kat Hizmetleri	28	12,8		
	Yiyecek-İçecek	107	49,1		
	Muhasebe	14	6,4		
	Halkla İlişkiler	5	2,3		
	Satış-Pazarlama	5	2,3		
	İnsan Kaynakları	6	2,8		
	Diğer	33	15,1		
Toplam Çalışma Süresi				6,75	5,86
<b>TOPLAM</b>		<b>218</b>	<b>100</b>		

## 5.2. Ölçüm Araçları

Araştırmanın verileri anket aracılığıyla toplanmıştır. Çalışmada araştırmacılar tarafından farklı dönemlerde geliştirilen ve pek çok araştırmacı tarafından da test edilen ölçekler kullanılmıştır (Çelik vd., 2014; Çetinkaya & Çimenci, 2014; Okan vd., 2017). Bu kapsamda ölçekte yer alan sorular daha önce literatürde yer alan ölçek maddelerinden oluşmuş ve konuyla ilgili yapılan detaylı araştırma sonucunda alanı en iyi şekilde açıklayan ölçekler tercih edilmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmeye yönelik olarak temeli Moorman (1991) tarafından atılan Niehoff & Moorman (1993) tarafından dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti boyutlarıyla dizayn edilen ölçekten faydalanılmıştır. Örgütsel adalet algısını üç boyutlu bir yapı ile ölçen ölçekte dağıtım adaleti 5 madde, prosedür adaleti 6 madde, etkileşim adaleti ise 9 madde ile temsil edilmektedir. Bu ölçekte prosedür adaletini ölçmeye yönelik olarak hazırlanan 6 madde tercih edilmiş ve ifadelerin Türkçe çevirileri Yıldırım (2003) tarafından yapılan çalışmadan alınmıştır. Psikolojik sermaye kavramını ölçmek içinse Luthans vd., (2007b) tarafından geliştirilen 24 maddeli psikolojik sermaye ölçeği kullanılmıştır. Kendi içerisinde dört boyuttan oluşan ölçeğin alt boyutlarını öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık kavramları oluşturmakta ve her biri 6'şar madde ile temsil edilmektedir. Yapılan bu çalışmada da konuyla ilgili alanda en çok kabul görmüş olan Luthans ve diğerlerinin (2007b) geliştirdiği Çetin & Basım (2012)'in Türkçeleştirdiği psikolojik sermaye ölçeği kullanılmıştır. Hazırlanan anket formundaki sorular 1'den (*kesinlikle katılmıyorum*), 5'e (*kesinlikle katılıyorum*) kadar uzanan Likert ölçeğine göre ayarlanmıştır. Ayrıca anket formunda çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan yaş, cinsiyet, çalışılan departman ve toplam tecrübeyi belirlemeye yönelik sorular da yer almaktadır.

## 5.3. Verilerin Analizi

Faktör analizleri ile önceden keşfedilmiş olup belirli faktörler altında toplanmış olan ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını belirleyebilmek için yapı geçerliliği test edilmiştir. Sonrasında ise elde edilen faktörlerin güvenilirliğini test etmek için ölçek maddelerinin içsel tutarlılığı Cronbach's Alpha yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırmadaki faktör analizi, güvenilirlik analizi ve demografik özelliklere yönelik hesaplamaların analizi için istatistikî paket programlardan yararlanılmıştır. Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden sonra hipotez edilen ilişkilerin test edilmesinde; psikolojik sermaye boyutlarının kendi aralarındaki ve prosedür adaleti ile olan ilişkilerini belirleyebilmek için korelasyon analizi, prosedür adaletinin psikolojik sermaye boyutları üzerindeki etkisini belirleyebilmek için ise regresyon analizi yapılmıştır. Oluşturulan regresyon modelinde bağımsız değişken olarak prosedür adaletinin bağımlı değişken olan psikolojik sermaye boyutları (özyeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık) üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir ( $H_1$ ).

## 6. Bulgular

### 6.1. Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizine başlanmadan önce, ölçeğin farklı örnekleme kullanılması sebebiyle yapı geçerliliğine kanıt sağlamak amacıyla faktör analizi yapılmış ve değişkenlerin arasındaki ilişkilere ait yapısal hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır (Bayram, 2016: 42). Ölçeklerdeki tüm sorular faktör analizine tabi tutularak bölümlere ayrılmış ve bu değişkenlerden psikolojik sermaye daha önceden tanımlandığı şekilde dört boyut ile temsil edilirken prosedür adaleti ise diğer boyutu oluşturmuştur. Faktör

analizi sonucunda gerekli faktör değerlerini taşımadıkları ve anlam bütünlüğünü bozacak faktörler içinde yer aldıkları için bazı ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Toplamda beş faktörlü bu yapı için boyut boyut yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda psikolojik sermaye boyutlarından iyimserliği ölçmeye yönelik olarak yapılan ilk analizde güvenilirlik nispeten düşük olarak hesaplanmış ( $\alpha=,404$ ) ancak güvenilirliği yükseltmek için madde silme yoluna gidilmiş ve sırasıyla teker teker ölçekten çıkarılan maddeler (ps1, ps11, ps9) sayesinde iyimserlik boyutunun  $\alpha=,768$  ile yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir. İyimserlik boyutuna yönelik olarak yapılan KMO testi sonucundaysa veri setinin ( $,697$ ) faktör analizi için iyi düzeyde olduğu söylenebilir. Umut boyutu için yapılan güvenilirlik analizi sonucundaysa Cronbach Alpha değeri  $\alpha=,843$  olarak belirlenmiş ancak güvenilirliği artıracığı düşünüldüğü için umudu ölçen bir madde ölçek dışında tutulmuş (ps2) ve tekrar hesaplama sonucunda umut faktörünün güvenilirliği  $\alpha=,864$  olarak belirlenmiştir. Umut boyutu için yapılan KMO analizi sonucundaysa umut faktörünün ( $,837$ ) veri setinin faktör analizi için çok iyi düzeyde olduğu söylenebilir. Öz yeterlilik boyutuna yönelik yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha değeri  $\alpha=,864$  olarak tespit edilerek yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir. Boyutun KMO değerinin de  $,851$  ile faktör analizi için çok iyi düzeyde olduğu söylenebilir. Dayanıklılık boyutu için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik nispeten düşük çıkmış ( $\alpha=,703$ ), madde çıkarılarak yapılan hesaplama sonucunda (ps8, ps10) güvenilirlik  $\alpha=,848$ 'e yükselmiştir. Dayanıklılık boyutunun KMO değerinin de  $,811$  ile veri seti için çok iyi düzeyde olduğu söylenebilir. Son olarak prosedür adaletini ölçen tek boyutun güvenilirliği  $\alpha=,871$  olarak hesaplanmış ve yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir. Yapılan KMO testi sonucundaysa faktör yük değerlerinin  $,660$  ile  $,869$  arasında değerler aldığı görülmüş ve KMO değeri  $,850$  ile  $0,85 > 0,80$  olduğu için veri setinin faktör analizi için çok iyi düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca bu faktör toplam varyansın %61,24'ünü açıklamaktadır. Diğer yandan yapılan analizlerde tüm boyutlar için Barlett testi de anlamlı çıkmıştır ( $p < 0,05$ ). Buradan hareketle değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğu için veri setinin faktör analizi için uygun olduğu ve Barlett test değerlerinin 0,000 çıkmasıyla da verilerin normal dağılıma sahip olduğu söylenebilmektedir.

**Tablo 2: Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
Öz-yeterlilik	6	,893
Umut	5	,864
İyimserlik	3	,768
Dayanıklılık	4	,841
Prosedür Adaleti	6	,871

## 6.2. Tanımlayıcı İstatistik, Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları

Prosedür adaleti ve psikolojik sermayenin boyutlarına ilişkin ortalama, standart sapma ve değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarına ilişkin analiz sonuçları Tablo 3'de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan örneklemden elde edilen verilere göre otel çalışanlarının orta düzeyde prosedür adaleti ortalamasına sahip oldukları ( $\bar{X}=3,12$  s.s. ,96), bunun yanında bağımlı değişken olarak ele alınan psikolojik sermaye boyutlarından en yüksek ortalamanın ise dayanıklılık ( $\bar{X}=3,73$  s.s. ,94) düzeyine ait olduğu görülmektedir. Otel çalışanlarının prosedür adaleti algıları ile psikolojik sermaye boyutlarından öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan pearson korelasyon analizi sonucunda prosedür adaletinin psikolojik sermayenin tüm boyutları ( $r= 0,408$ ,  $r= 0,404$ ,  $r= 0,436$ ,  $r= 0,341$ ;  $p < 0,01$ ) ile arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bunlar içerisinde en yüksek ilişki iyimserlik ( $r= 0,436$ ;  $p < 0,01$ ) ile sağlanmışken, diğer boyutlara nispeten en düşük ilişki dayanıklılık ( $r= 0,341$ ;  $p < 0,01$ ) ile belirlenmiştir.

**Tablo 3: Tanımlayıcı İstatistik ve Pearson Korelasyon Katsayıları**

	$\bar{X}$	s.s	1	2	3	4	5
1-özyeterlilik	3,71	,91	1				
2-umut	3,67	,94	,884**	1			
3-iyimserlik	3,50	,95	,716**	,731**	1		
4-dayanıklılık	3,73	,94	,848**	,863**	,659**	1	
5-prosedür adaleti	3,12	,96	,408**	,404**	,436**	,341**	1

\*\* $p < 0,01$



Korelasyon analizi sonucunda prosedür adaleti algısı ile psikolojik sermaye boyutları arasında bulunan ilişkinin derecesini ve yönünü daha detaylı incelemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma modelindeki iki değişken arasındaki ilişkiden birinin bağımlı değişken (Y) diğ erinin bağımsız değişken (X) olarak tanımlanmasıyla, prosedür adaletine dayalı olarak psikolojik sermayenin (özyeterlilik, umut, iyimserlik, dayanıklılık) tahmin edilmesi için basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Prosedür adaletinin özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık üzerindeki etkilerini test eden regresyon analizi bulguları Tablo-4'de özetlenmektedir.

**Tablo 4: Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R <sup>2</sup>	Adj.R <sup>2</sup>	F	β	t	p
Öz-yeterlilik	Prosedür Adaleti	,166	,162	43,015	,408	6,559	,000
Umut	Prosedür Adaleti	,164	,160	42,228	,404	6,498	,000
İyimserlik	Prosedür Adaleti	,190	,187	50,816	,436	7,129	,000
Dayanıklılık	Prosedür Adaleti	,116	,112	28,391	,341	5,328	,000

Hipotez 1'de çalışanlardaki prosedür adaleti algılarının öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık düzeylerini anlamlı ve pozitif yönde etkileyeceği düşünülmüş ve çalışanların prosedür adaleti algıları arttıkça öz yeterlilikleri, umutları, iyimserlikleri ve dayanıklılıklarının da artacağı varsayılmıştır. Korelasyon analizleri sonucunda ortaya çıkan ilişkiye ek olarak Tablo-4'de belirtilen regresyon analizi bulguları ışığında, prosedür adaletinin özyeterlilik ( $r=,408$ ;  $R^2=,166$ ;  $F=43,015$ ;  $\beta=,408$ ;  $p<0,01$ ), umut ( $r=,404$ ;  $R^2=,164$ ;  $F=42,228$ ;  $\beta=,404$ ;  $p<0,01$ ), iyimserlik ( $r=,436$ ;  $R^2=,190$ ;  $F=50,816$ ;  $\beta=,436$ ;  $p<0,01$ ) ve dayanıklılık ( $r=,341$ ;  $R^2=,116$ ;  $F=28,391$ ;  $\beta=,341$ ;  $p<0,01$ ) üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin bulunduğu görülmektedir. Bu noktada çalışmanın birinci hipotezi ( $H_1$ ) tüm alt hipotezleri ( $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$ ,  $H_{1d}$ ) ile birlikte desteklenmiştir.

## 7. Sonuç

Çalışanların prosedür adaleti algılarının psikolojik sermaye üzerine olan etkilerini belirlemek amacıyla turizm sektöründeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada, çalışanların sahip oldukları prosedür adaleti algılarının öz yeterlilikleri, umutları, iyimserlikleri ve dayanıklılıkları üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışanların örgütsel ortamlarda karşılaşmış oldukları adaletsiz durumlar yüzünden memnuniyetsizlik, performans düşüklüğü gibi birtakım olumsuz durumlar meydana gelebilmektedir. Ancak bunun tersi bir durumla karşılaştıklarındaysa olumsuz olan durum olumlu yönde gelişme de gösterebilmektedir.

Son dönemlerde temelini pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranıştan alan psikolojik sermaye ise gerek örgütsel açıdan gerekse bireysel açıdan olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Araştırma kapsamında da örgütler için son derece büyük önem teşkil eden prosedür adaleti ile olan etkileşiminden oluşan çıktılar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yapılan kavramsal ve uygulamaya yönelik incelemeler sonucunda işletmelerdeki prosedür adaleti uygulamalarının psikolojik sermaye boyutları üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Konuyla ilgili yapılan literatür taraması sonucunda doğrudan prosedür adaleti ile psikolojik sermaye boyutları arasındaki etkileşimi sorgulayan çalışmaya rastlanılmamıştır.

Turizm sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonucunda prosedür adaletinin çalışanlardaki öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık düzeyleri ile ilişkili olduğu, aynı zamanda prosedür adaleti algısının çalışanların sahip oldukları öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılıkları üzerinde de etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle örgütlerde kararlar alınırken çalışanlar kendilerini ilgilendiren kararların adil olarak alındığına kanaat getirdiklerinde; kendi yeteneklerine olan inançları artmış olan öz-yeterli, hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan enerjiye sahip olan umutlu, yaşamış oldukları olumlu olayları içselleştirerek olumsuz olaylarla karşılaştıklarındaysa bu olayların dışsal ve geçici olduğunu düşünen iyimser, karşılaşmış oldukları olumsuzluklar karşısında kendilerini toparlayarak bunlarla başa çıkabilen dayanıklı bireyler olabileceklerdir.

Turizm sektöründe yaşanan yoğun rekabet ortamında, dönemsel ekonomik krizler yaşandığında ve çalışanlar arasında terfiler gerçekleştirildiğinde performans değerlendirme gibi objektif değerlendirme kriterlerinin ve meslek yasası gibi kanun koyucu unsurların olmaması sebebiyle çalışanlar örgüt içerisinde gerçekleşen işlemlerde adil davranılmadığını algıladıklarında özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık düzeylerinde azalmalar meydana gelebilmektedir. Psikolojik sermayenin örgütsel sonuçları olan iş tatmini (Luthans vd., 2007b), performans (Luthans vd., 2007a) ve örgütsel bağlılık (Avey vd., 2011b) gibi durumlarda azalmanın söz konusu olmaması için işletme yöneticileri karar alma sürecinde adil ve objektif davranmaları, çalışanların da karar alma sürecine dâhil olmaları, çalışanlara ve kararlarına saygılı davranmaları ve alınan kararlarda çalışanların yetkili kişilerce dürüst bir şekilde bilgilendirilmeleri sağlanmalıdır.

Başarıya ulaşmak isteyen örgütlerin ve yöneticilerin psikolojik sermayeyi ön plana alması gerekmektedir (Luthans vd., 2007a: 6). Örgütler için en değerli varlık olan insan kaynağını etkin kullanma yollarından biri olan psikolojik sermaye ile çalışanların daha etkin ve verimli olarak kullanılması sağlanabilir. İnsanların sahip oldukları psikolojik sermaye düzeyleri sürekli olarak gelişime ve değişime açık olduğu için gerektiğinde ve belirli dönemlerde gerçekleştirilecek olan kısa eğitimler ile daha da geliştirilebilir (Luthans vd., 2008). Buradan hareketle işletmeler için yönetimi çıkarımlarda bulunmak gerekirse; örgütlerde adaletin sağlanması noktasında çaba sarf edilmesi, çalışanlardaki psikolojik sermaye kaynaklarının (özyeterlilik, umut, iyimserlik, adalet) geliştirilmesini de sağlayacağından bu konuya örgütsel ortamlarda daha fazla önem verilmelidir. Özellikle turizm gibi hizmet sektöründe yer alan işletmeler doğrudan müşterilerle temas içerisinde oldukları için çalışanların sahip oldukları pozitif duygular işlerine de yansiyacak ve hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti gibi işletmeler için olumlu katkılar sağlayacaktır.

Araştırmanın Antalya ilinden seçilmiş olan otellerde ve daha çok alt kademedeki otel çalışanları üzerine yapılmış olması araştırmanın en büyük sınırlılığını oluşturmaktadır. Farklı coğrafi bölgelerde, farklı sektörlerde ve daha geniş örneklerde tekrarlanması sonuçların genellenebilmesini sağlayabilecektir. Ayrıca yapılan araştırmada yöneticiler hariç tutulmuştur. Farklı yönetim kademelerinde yer alan çalışanlarda dâhil edildiğinde çalışma daha kapsamlı sonuçlar verebilecektir. Çalışmada prosedür adaletinin psikolojik sermaye boyutları üzerindeki etkilerine kanıt sağlanmıştır. Bu kapsamda örgütü tarafından prosedürel işlemlerin adil olduğunu algılayan çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin de arttığını söylemek mümkündür. Bireylerin olumsuz yönlerine odaklanmak yerine onların olumlu yönlerine odaklanıp, bu yönlerin daha da geliştirilmesini savunan psikolojik sermaye ile daha çok iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkiler sorgulanmıştır. Bununla birlikte gelecek çalışmalarda örgütsel ortamda önem teşkil eden örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve liderlik davranışları gibi konular da incelenebilir.

#### Kaynakça

- Anila, A., Iqbal, M.N., & Mohsin, A. (2014). The moderating role of positive and negative emotions in relationship between positive psychological capital and subjective well-being among adolescents. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 3(3), 29-42.
- Avey, J. B., Hughes, L.W., Norman, S. M., & Luthans, F. (2008a). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity, *Leadership and Organization Development Journal*, 29 (2), 110-126.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. & Luthans, F. (2008b). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1), 48-70.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36 (2), 430-452.
- Avey, J. B., Wernsing, T.S., & Mhatre, K. H. (2011a). A longitudinal analysis of positive psychological constructs and emotions on stress, anxiety and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (2), 216-228.
- Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F., & Mhatre, K.H. (2011b). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22 (2), 127-152.
- Cameron, K., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Clemmer, E. C., & Schneider, B. (1996). *Fair service advances in services marketing and management*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Coetzee, M., & Leopold, V. (2003). When will employees perceive affirmative action as fair?. *Southern African Business Review*, 7 (1), 17-24.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1996). Procedural justice and worker motivation. R. M. Steers, L. W. Porter ve G. A. Bigley (Ed.) *Motivation and leadership at work: İçinde: 72-83*, New York: McGraw-Hill.

- Çetin, F. & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdare Dergisi*, 45 (1), 121-137.
- Çetin, F., Hazır, K., & Basım, H. N. (2013). Destekleyici örgüt kültürü ile örgütsel psikolojik sermaye etkileşimi: Kontrol odağının aracılık rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 31-52.
- Çetinkaya, M. & Çimenci, S. (2014). Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Yapısal eşitlik modeli çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 237-278.
- Çoban, A. (2013). Psikolojik sermayenin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerindeki rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 17-33.
- Doğan H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 71-78.
- Efeoğlu, İ. E. & İplik, A. G. E. (2011). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik ilaç sektöründe bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 343-360.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resources management*. USA: Sage.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Fredrickson, B.L. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist*. 91(4), 330-335.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Keklik, B., & Us, N. (2013). Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi: Hastane çalışanları üzerinde bir çalışma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics ve Administrative Sciences*, 18(2), 144-161.
- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 23-36.
- Leventhal, G. S. (1980). *What should be done with equity theory?* USA: Springer,
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 69.
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31, 155-168.
- Luthans, F. & Jensen, S.M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organization behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007a). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007b). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.

- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The point of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291-307.
- Luthans, F., Avey, J., Avolio, B. J., & Peterson, S. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Niehoff, B.P., & 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.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal olaylar teorisi çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın alınan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(3), 181-202.
- Özmen, N. T. Ö., Arbak, Y. & Özer, S. P. (2007). Adalet verilen değer in adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Özler, N. D. E., & Yıldırım, H. B. (2015). Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 5(1), 163-188.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Snyder, C. R. (1995). Conceptualizing, measuring, and nurturing hope. *Journal of Counseling and Development*, 73(3), 355-360.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. & Seçkin Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 83-99.
- Yıldırım, F. (2003). Çalışma yaşamında örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet: Örgüt temelli özsayı ve bazı kişisel ve örgütsel değişkenlerin ilişkisi. *Mulkiye*, 27(239), 371-402.