

Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi

The Effect of Organizational Trust as a Mediator Role on the Relationship between Organizational Justice with Organizational Commitment

Yrd. Doç. Dr. Yılmaz Akgündüz - Yrd. Doç. Dr. Tülay Güzel

Öz

Örgütsel adaletin ve örgütsel güvenin çalışanların işletmeye karşı olan tutumlarını etkilediği bilinmektedir. Bu çalışmanın amacı, örgütsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisini ve bu etkide örgütsel güvenin aracılık rolünü belirlemektir. Bu amaçla, Örgütsel Güven Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden yararlanarak bir anket oluşturulmuştur. Anket kolayda örnekleme yöntemi ile İstanbul'daki 5 yıldızlı otel çalışanlarına 1 Temmuz-15 Aralık 2013 döneminde uygulanmıştır. Araştırmaya 276 otel çalışanı katılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi ile yapılan analiz sonucunda; dağıtım adaletinin ve işlemsel adaletin örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir. Ancak örgütsel güven aracı değişken olarak modele dahil edildiğinde sadece işlemsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel güvenin aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara bağlı olarak yöneticilerin işlemsel adalet uygulamaları gerçekleştirerek, çalışanların hem örgütsel güvenlerini hem de örgütsel bağlılıklarını arttırmalarının mümkün olabileceği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık, Otel İşletmeleri

Abstract

It is known that the organizational justice and organizational trust have effect on employees' attitudes towards business. This study mainly has two aims, first of which is to investigate the effect of organizational justice on organizational commitment, and the second

one is to investigate the mediator role of organizational trust in this effect. To achieve this goal, a questionnaire has been formed via the scales of organizational justice, organizational trust, and organizational commitment. Questionnaire has been applied with the convenience sampling method to five star hotel employees in Istanbul between 1 July and 15 December in 2013. 276 hotel employees have participated in the research, totally. Structural equation modeling has been applied in statistical analysis. As a result; it distributive justice and procedural justice have a positive effect on organizational commitment. When organizational trust has been added into model as a mediator, significant relation has been observed only between procedural justice and organizational commitment. Hence, it could be said that employees' organizational trust and organizational commitment could be increased by the help of implication of procedural justice by the managers.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Trust, Organizational Commitment, Hotel Businesses

Giriş

Otel işletmelerinde çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda motive olmalarında, örgüte karşı duydukları güven önemlidir (DeConick, 2010, s.1350). Çalışanların örgüte güven duymalarında ise örgüt içerisindeki ilişkiler, alınan kararlardaki ve uygulamalardaki hakkaniyet önemli bir belirleyicidir. Çalışanların işletmedeki kararların hakkaniyetli olarak

alındığına inanmaları ve örgüte güven duymaları, iş tatminlerini artırarak çalışanları örgüte bağlı hale getirecektir (Hon ve Lu, 2010, s.674).

Örgütsel bağlılık çalışanları örgüte bağlayan dengeleyici bir güçtür (Bentein vd., 2005, s.470). Örgüte bağlı işgörenler örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul ettikleri ve örgütte kalmak istedikleri (Mowday vd., 1979, s.230) için her örgüt çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak istemektedir (Bayrak Kök, 2006, s.299). Örgütsel bağlılığı artan çalışanlar daha fazla sorumluluk almak istemekte ve performansını yükselterek örgütsel amaçlara daha fazla katkıda bulunmaktadır (Chow, 1994, s.5).

Bu çalışmanın amacı, örgütsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisini ve bu etkide örgütsel güvenin aracılık rolünü belirlemektir. Bu kapsamda öncelikli ilk bölümde örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları ele alındıktan sonra araştırma modeline bağlı olarak geliştirilen hipotezler sunulmuştur. Araştırmanın yöntemi bölümünde ise araştırma ile ilgili yöntem, verilerin analizi ve bulgulara yer verilmiştir. Son bölümde araştırmaya ilişkin sonuçlara ve önerilere değinilmiştir.

Araştırma kapsamında önerilen hipotezleri test etmek için yapılan yapısal eşitlik modellemesi sonucunda otel işletmelerinde dağıtımsal adaletin, işlemsel adaletin ve örgütsel güvenin çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif olarak etkilediği; işlemsel adaletin örgütsel güveni pozitif olarak etkilemesine rağmen dağıtımsal adaletin örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada otel işletmelerinde örgütsel güvenin işlemsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olmasına rağmen; dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olmadığı belirlenmiştir.

Kuramsal Çerçeve

Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar Adams'ın Eşitlik Teorisi ile başlamaktadır. Bu teoriye göre çalışanlar elde ettikleri kazanımları hem çalışma arkadaşlarının kazanımları hem de başka örgütlerde benzer durumlarda olan çalışanların kazanımları ile karşılaştırırlar (Robbins ve Judge, 2011, s.255). Kazanımlar arasında

bir benzerlik olduğuna inanırlarsa, çalıştığı örgütün hakkaniyetli bir örgüt olduğu sonucuna varırlar. Örgütsel adaleti, değişim teorisine ile de açıklamak mümkündür. Bu teoriye göre çalışanlar eğitim düzeylerini, becerilerini, tecrübelerini ve örgütteki çabalarını kazanımları ile karşılaştırırlar. Karşılaştırma sonunda çalışanların adalet algısının düşük olması durumunda devamsızlık artışı, işe geç gelme ve istifa gibi davranışsal tepkilerinin dışında, performanslarında da azalma görülmektedir (Mullins, 2007, s.126-135).

Örgütsel adalet işyerindeki adalete-hakkaniyete ilişkin çalışanların algılarını kapsamaktadır (Johnson vd. 2006, s.178). Adaletli bir örgütte yöneticilerin davranışları çalışanlar tarafından adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirilir (İşcan ve Sayın, 2010, s.196). Böyle örgütlerde, örgüt içi uygulamalar keyfiliğe göre değil, eşitlik temeline göre yürütülür (Koys ve DeCotiis, 1991, s.267).

Çalışanlar bir örgütün adaletli olup-olmadığını işletme yönetimin uygulamalarına göre değerlendirirler. Yönetimin uygulamaları hakkında genel bir kanaya varduktan sonra çalışanların adalet algısı oluşur (Şahin ve Taşkaya, 2010, s.101). Çalışanların örgüte yönelik güçlü bir adalet algısı oluşması durumunda, çalışanlar kendilerini örgütün değerli bir parçası olarak hissettikleri için yöneticileriyle daha fazla uyum içinde çalışırlar. Ancak çalışanların yönetim uygulamalarında, özellikle ödüllerin dağılımında adaletsizlik olduğuna inanmaları durumunda örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık başta olmak üzere örgütsel değerlendirmelerinde olumsuzluklar olmaktadır (Skarlicki ve Folger, 1997, s.435).

Örgütsel adalet; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olarak üç boyutta ifade edilmektedir (Greenberg, 1993, s.85; Colquitt, 2001, s.388-389). Dağıtımsal adalet görevler, maaşlar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, terfiler, ücretler vb. karşılaşılan sonuçların ya da ödülleri hakkaniyeti ile (İşcan ve Naktiyok, 2004, s.187); işlemsel adalet kazanımlara yol açan süreçlerin hakkaniyeti ile ilgilidir. Etkileşimsel adalet ise örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, iletişim sürecinde nezaket ve dürüstlük gibi yönleri esas alan adalet türüdür (Bies ve Moag, 1986, s.48). Etkileşimsel adalet çoğunlukla işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak kabul edildiği için (Tyler ve Bies, 1990, s.78; Mcfarlin ve Sweeney, 1992, s.626) bu çalışma kapsamında örgütsel adalet; dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet olmak üzere iki boyutta incelenmiştir.

Örgütsel Güven

Örgütlerde işbirliğine odaklı kültürün gelişmesinde güven işlemsel bir role sahiptir. Farklı yaşam tecrübesine sahip örgüt çalışanlarını bir arada tutabilmek için güven esastır (Mayer vd. 1995, s.709). Ayrıca güvenin örgütlerde tutum, algı, davranış ve performans çıktıları üzerinde belirleyici bir etkisi vardır (Dirks ve Ferrin, 2001:450). Örgütsel güven; Mishra ve Morrissey (2000, s.14-15) tarafından işgörenlerin örgütün kendilerine sağladığı desteğe ilişkin algıları, yöneticinin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına ilişkin inancı olarak; Memduhoğlu ve Zengin (2011, s.213) tarafından ise çalışanların birbirlerinin ve yöneticilerinin yeterliklerine, adil, hoşgörülü ve etik ilkelere bağlı kararlar alma ve uygulama sürecine olan inancı olarak ifade edilmiştir.

İşgörenler için örgütsel güven hem yöneticileriyle hem de birlikte çalıştığı iş arkadaşları ile olan ilişkilerinde belirleyicidir (Mishra ve Morrissey, 2000, s.14). Örgütlerde işbirliğini desteklemek ve daha yüksek performans çıktılarına ulaşmak için örgütsel güven bir zorunluluk olarak görülmektedir (Dirks ve Ferrin, 2001, s.450). Örgütsel güvenin yüksek olması verimliliğin, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın artması; devamsızlık ve işten ayrılmanın azalması gibi istenen örgütsel çıktılarla ilgilidir (Gregory vd. 2007, s.119; Kath vd., 2010, s.1492-1493).

Bu çalışma kapsamında örgütsel güven; işletmeye güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. İşletmeye güven, işgörenlerin riskli durumlarla karşılaştıklarında örgütün davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançları (Demircan ve Ceylan, 2003, s.142); yöneticiye güven işgörenlerin yöneticinin yapmış olduğu açıklama ve vermiş olduğu sözlere dayanan inançları (Deluga, 1994, s.315); çalışma arkadaşlarına güven ise işgörenlerin çalışma arkadaşlarının hareketlerine, dürüstlüklerine ve iyi niyetlerine yükledikleri inançları olarak ifade edilmektedir (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2003, s.63). İşletmeye, yöneticisine ve çalışma arkadaşlarına güven duyması işgörenin örgütün amacı için çaba harcamasını, işine bağlı olmasını ve motivasyonunun yüksek olmasını sağlayacaktır (İşçan ve Sayın, 2010, s.203).

Örgütsel Bağlılık

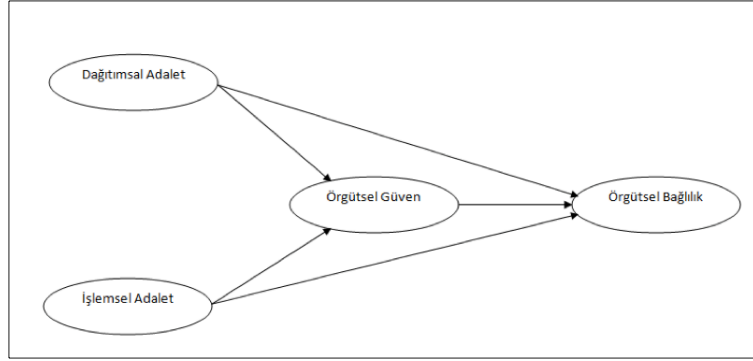
Örgütsel bağlılık; bir çalışanın örgütün amaçlarını kabul etmesi, örgütte kalma ve örgütün lehine çaba gösterme istekliliği (Angle ve Perry, 1986, s.31); çalış-

şanların çıkarlarından çok örgütün çıkarlarına önem verme ve örgütün çıkarlarını koruyacak şekilde davranma eğilimi (Kundi ve Saleh, 1993, s.154) olarak tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılığı anlayabilmek için hem çalışanları hem de örgütsel uygulamaları incelemek gerekir (Mowday vd. 1979, s.224). Örgütsel bağlılık uyum, özdeşleşme ve içselleştirmeden oluşan bir süreç olarak kabul edilmiştir (Aronson, 1999, s.179). Uyum süreci çalışanların ödül elde etmek veya cezadan kaçmak için sergilediği tutum ve davranışları; özdeşleşme süreci çalışanların diğer çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerini korumak amacıyla onların etkisini kabul etmesi ve onlara benzeme isteği; içselleştirme ise çalışanların örgütün değerleri ile kişisel değerleri arasında uyum hissetmesidir (O'Reilly, 1989, s.17). Çalışanlar süreci tamamladıklarında örgütsel bağlılıkları oldukça yükselmektedir.

Meyer ve Allen (1991, s.61-89) örgütsel bağlılığı; devam bağlılığı (maliyete dayalı), duygusal bağlılık (isteğe dayalı) ve normatif bağlılık (zorunluluğa dayalı) olmak üzere üç boyutta açıklamıştır. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgütte istedikleri için, devam bağlılığı güçlü çalışanlar ihtiyaç duydukları için, normatif bağlılığı güçlü çalışanlar ise zorunlu oldukları için örgütte kalırlar. Başka bir anlatımla devam bağlılığı çalışanların örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetleri göze alamaması ile ilgili; normatif bağlılık çalışanların örgütte kalmayı kendileri için bir görev olarak görmeleri ve örgütte kalmanın ahlaki bir davranış olması ile ilgili; duygusal bağlılık ise çalışanların örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemesi, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgütün bir parçası olarak çaba göstermesi ile ilgilidir (Uyguç ve Çımrın, 2004, s.92-93). Çalıştığı örgüte karşı olumlu tutum ve davranışa neden olan duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığının en ideal şekli olarak kabul edilmektedir (Brown, 2003, s.41).

Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Turizm işletmelerinde sunulan hizmetin müşteriye tatmin edebilmesi için çalışanlar arasında yakın işbirliği gerekir. Bu işletmeler için çalışanların örgütsel güven duygularının ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olması, örgütsel amaçların başarılmasında oldukça önemlidir. Ayrıca çalıştığı bir işletmeye güvenmeyen çalışanların iş tatmin düzeyinin düşük olduğu göz önünde bulundurulduğunda, kendisi tatmin olmamış bir çalışanın müşteri tatminini sağlayabilmesi oldukça zordur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Örgütsel adalet algısı olumlu olan çalışanların, örgütsel bağlılıkları diğer çalışanlara göre daha yüksek olmaktadır. Yapılan çalışmalarda (İşçan ve Naktiyok, 2004, s.181; Aslantürk ve Şahan, 2012, s.135) örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği belirlenmiştir. Otel işletmeleri örnekleminde yapılan bu çalışmada, örgütsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif etkilemesi beklenmektedir. Bu nedenle örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla H_{1a} ve H_{1b} hipotezleri geliştirilmiştir.

H_{1a} : Dağıtımsal adaletin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H_{1b} : İşlemsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Örgüt içerisinde çalışanların yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güven duymaları, işletmeye yönelik tutumlarını olumlu olarak etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda (DeConnick, 2010, s.1349; İşçan ve Sayın, 2010, s.211) örgütsel adalet uygulamalarının çalışanların örgütsel güvenlerini etkilediği belirlenmiştir. Otel işletmelerinde yapılan bu çalışmada, örgütsel adalet uygulamalarının çalışanların örgütsel güvenlerini pozitif olarak etkilemesi beklenmektedir. Bu etkiyi belirlemek amacıyla H_{2a} ve H_{2b} hipotezleri geliştirilmiştir.

H_{2a} : Dağıtımsal adaletin çalışanların örgütsel güveni üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H_{2b} : İşlemsel adaletin çalışanların örgütsel güveni üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Yapılan çalışmalarda örgütsel güvenin örgütsel bağlılığını artırdığı (Taşkın ve Dilek, 2010, s.43-44; Çakınberk ve Demirel, 2010, s.103) belirlenmiştir. Bu çalışmada farklı alanlarda ortaya konulmuş olan örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisini otel çalışanları örnekleminde belirlemek amacıyla H_3 hipotezi geliştirilmiştir.

H_3 : Örgütsel güvenin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Yukarıdaki çalışmalarda belirtildiği ve Şekil1'de gösterildiği gibi hem örgütsel adalet hem de örgütsel bağlılık, örgütsel güven ile ilişki içerisindedir. Bu nedenle işletme içerisinde örgütsel adaletin desteklemesi, çalışanların örgütsel güvenlerini artıracaktır. Böylelikle çalışanların örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilenebilecektir. Ancak bu ilişkide örgütsel güvenin hem örgütsel adalet ile hem de örgütsel bağlılık ile ilişki içinde olması; örgütsel güvenin örgütsel adaletin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkması; örgütsel adaletin, çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünün olabileceğini akla getirmektedir. Bu aracılık etkisini test etmek amacıyla H_{4a} ve H_{4b} hipotezleri geliştirilmiştir.

H_{4a} : Örgütsel güven, işlemsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

H_{4b} : Örgütsel güven, dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

Araştırma Yöntemi

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Başbakanlık Bilgi Edinme Biriminden alınan bilgiye göre İstanbul'daki 58 adet 5 yıldızlı otel işletmesinde toplam 15185 oda bulunmaktadır. Günümüz Türkiye koşullarında odabaşına 0,80 personel istihdam edildiğinden (Çakıcı ve Yılmaz, 2012, s.9) hareketle evren büyüklüğü 12148 kişi olarak tahmin edilmiştir. Örneklem büyüklüğü %95 güven düzeyinde ve %5 örneklem hatası ile 373 kişi olarak hesaplanmıştır (Sekaran, 1992, s.253).

Araştırmada veriler 1 Temmuz- 15 Aralık 2013 döneminde toplanmıştır. Ankete cevap veren tüm çalışanlar örnekleme dahil edilmek istendiği için olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Ancak izin sorunları nedeniyle belirlenen örneklem büyüklüğüne ulaşamamıştır. Anket uygulama dönemi sonunda geçerli 276 anket toplanabilmiştir. Veriler bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra tanımlayıcı istatistiklerin dışında güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine bağlı olarak çalışmanın hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veriler, alan yazına dayalı olarak geliştirilen bir anket ile toplanmıştır. Ankette katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 6 adet kapalı uçlu sorunun dışında üç ölçek yer almaktadır.

Araştırmanın ilk ölçeği, dağıtımsal adaleti (4 madde) ve işlemsel adaleti (7 madde) belirlemek amacıyla Colquitt (2001, s.389) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği'dir (Organizational Justice Scale). Araştırmanın ikinci ölçeği, Tokgöz ve Aytemiz Seymen'in (2013, s.67) Whitener vd. (1998, s.513-530), Mayer vd. (2005, s.874-888) ve McAllister'in (1995, s.24-59) ölçeklerinden yararlanılarak geliştirdikleri Örgütsel Güven Ölçeği'dir. Bu ölçek; işletmeye güven (8 madde), yöneticiye güven (10 madde) ve çalışma arkadaşlarına güven (9 madde) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

Araştırmada yararlanılan son ölçek, Meyer ve Allen (1991, s.61-89) tarafından geliştirilen 17 maddelik Örgütsel Bağlılık Ölçeği'dir. Bu ölçek; duygusal bağlılık (6 madde), devam bağlılığı (6 madde) ve normatif

bağlılık (5 madde) boyutlarından oluşmaktadır. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin yanıt kategorileri Kesinlikle Katılmıyorum (1), Kesinlikle Katılıyorum (5) olacak şekilde; örgütsel adalet ölçeğinin yanıt kategorileri ise Hiçbir Zaman (1) ve Her Zaman (5) olacak şekilde beşli likert derecesinde ifade edilmiştir.

Bulgular

Araştırmaya, İstanbul'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan 276 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılanların %39'u (107 kişi) kadın, %61'i (164 kişi) erkektir. %67'si (183 kişi) bekar, %33'ü (91 kişi) evlidir. %20'si (53 kişi) ilköğretim, %48'i (126 kişi) lise ve %32'si (84 kişi) üniversite mezunudur. %23'ü (62 kişi) 25 yaş ve altında, %58'i (155 kişi) 26 ile 35 yaş arasında, %19'u ise 36 yaş ve üstündedir. Araştırmaya katılanların %32'si (88 kişi) 5 yıl ve daha az iş tecrübesine, %68'i ise (185 kişi) 6 yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahiptir. %52'si (138 kişi) "1500 ve daha az gelir elde ederken, %48'i (127 kişi) "1501 ve daha fazla gelir elde etmektedir.

Örgütsel güven, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin iki faktörlü yapısı, örgütsel güven ölçeğinin ve örgütsel bağlılık ölçeğinin üç faktörlü yapısı ölçme modeli ile test edilmiştir.

Örgütsel Adalet Ölçeğinin geçerliliğini belirlemek için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 1'de yer almaktadır. Ölçeğin faktör analizi sonucu elde edilen standardize değerlerin 1'in altında ve t değerlerinin 1,96'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Örgütsel Bağlılık değişkenine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2'de yer alan örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin standardize değerlerin 1'in altında, t değerlerinin 1,96'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Tablo 3'de örgütsel güven ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Örgütsel güven ölçeğine yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yöneticiye güven boyutundaki 1 madde ve çalışma arkadaşlarına güven boyutundaki 1 maddenin t değeri 1,96'ın altında olduğu için analizden çıkartılarak, doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Tablo 3'de yer alan 25 maddeli ör-

Tablo 1. Örgütsel Adalet Ölçüm Modeline İlişkin Değerler

Örgütsel Adalet	Standardize Değerler	Standart Hatalar	t değerleri	R ²
Dağıtımsal Adalet -4 madde-				
Çalışma sonucunda elde ettiğiniz kazançlar işteki çabanıza yansıyor mu?	,62	0,62	8,56	0,38
Elde ettiğiniz kazançlar yaptığınız işe uygun mu?	,60	0,64	8,24	0,36
Elde ettiğiniz kazançlar kuruma yaptığınız katkıya yansıyor mu?	,70	0,51	9,82	0,49
Göstermiş olduğunuz performans düşünülecek olursa, hakkınız olanı elde ettiğiniz söylenebilir mi?	,67	0,55	9,34	0,45
İşlemsel Adalet -7 madde-				
Hakkınızda karar verilirken görüşlerinizi ve duygularınızı ifade edebiliyor musunuz?	,62	0,62	8,81	0,38
Alınan kararlar üzerinde etkiniz var mı?	,68	0,54	9,88	0,46
Kararların alınma süreci tutarlı mı?	,71	0,50	10,57	0,50
Karar verilirken tarafsız davranılıyor mu?	,67	0,55	9,75	0,45
Karar verilirken süreçler doğru bilgilere dayandırılıyor mu?	,56	0,69	7,85	0,31
Verilen kararlara itiraz ederek, durumun yeniden değerlendirilmesini talep edebiliyor musunuz?	,64	0,59	9,25	0,41
Sizce karar verme süreci iş ahlakına uygun mu?	,52	0,73	7,16	0,27
St. Değerler t değeri				
Dağıtımsal Adalet ← → İşlemsel Adalet		,79	15,93	

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Ölçüm Modeline İlişkin Değerler

Örgütsel Bağlılık	Standardize Değerler	Standart Hatalar	t değerleri	R ²
Devam Bağlılığı -6 Madde-				
Şu an otelden ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	0,80	0,36	12,90	0,64
Başka bir iş ayarlamadan bu otelden ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	0,57	0,68	8,24	0,32
Şu an kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	0,68	0,54	10,26	0,46
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğumu düşünüyorum.	0,66	0,56	9,97	0,44
Benim için bu otelden ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	0,51	0,74	7,13	0,26
Bu otelde çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de ayrılmamın fedakarlık gerektirmesidir.	0,49	0,76	6,86	0,24
Duygusal Bağlılık -6 Madde-				
Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	0,62	0,62	7,51	0,38
Çalıştığım kurumdan dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	0,59	0,65	10,93	0,35
Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	0,63	0,60	14,16	0,40
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu otelde geçirmekten mutluluk duyarım.	0,68	0,54	8,68	0,46
Çalıştığım otelin problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	0,58	0,66	13,38	0,34
Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	0,68	0,54	8,05	0,46

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Ölçüm Modeline İlişkin Değerler (Devamı)

Normatif Bağlılık -5 Madde-				
Bu otel benim sadakatimi hak ediyor.	0,52	0,73	9,08	0,27
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum	0,71	0,50	8,57	0,50
Bu otelden ayrılırsam suçluluk hissederim.	0,85	0,28	9,23	0,72
Bu otelden şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	0,59	0,65	10,29	0,35
Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	0,82	0,33	8,38	0,67
		St,Değerler	t değeri	
Normatif Bağlılık	↔	Devam Bağlılığı	,76	38,75
Normatif Bağlılık	↔	Duygusal Bağlılık	,95	31,52
Duygusal Bağlılık	↔	Devam Bağlılığı	,83	33,70

gütsel güven ölçeğine ilişkin değerlere bakıldığında standardize değerlerin 1'in altında, t değerlerinin 1,96'in üzerinde olduğu görülmektedir. Ancak ölçme modelleri bir bütün olarak değerlendirirken uyum iyiliği indekslerine bakılmaktadır. Literatürde en yaygın kullanılan uyum indekslerinin referans aralıkları (Kline, 2005, s.134) ve ölçme modellerine ait uyum iyiliği değerleri Tablo 4'de verilmiştir.

Hair vd. (2010, s.721) normalleştirilmiş ki-kare olarak ifade edilen X^2/df 'nin 2'nin altında olması durumunda modelin iyi bir model olduğunu, 5'in altında olması durumunda ise modelin kabul edilmesi için yeterli olduğunu; ayrıca RMSEA'nın %95 güven düzeyinde 0,10'in altında olması durumunda modelin kabul edilebileceğini belirtmiştir. Tablo 4'de yer alan ve araştırmada kullanılan modellerin (ölçme araçlarının) uyum iyiliği değerlerinin Hair vd. (2010, s.721) ve Kline'a (2005, s.134) göre kabul edilebilir değerler arasında olduğunu söylemek mümkündür.

Ölçeklerin güvenilirlik değerleri (Cronbach' Alfa), ortalama değerleri, standart hataları ve değişkenler arası ilişki değerleri Tablo 5'de verilmiştir. Tabloya bakıldığında dağıtımsal adaletin örgütsel güven ($r=0,549$ $p<0,01$) ve örgütsel bağlılık ($r=0,471$ $p<0,05$) ile anlamlı ve aynı yönde ilişkili olduğu; işlemsel adaletin örgütsel güven ($r=0,712$ $p<0,01$) ve örgütsel bağlılık ($r=0,429$ $p<0,05$) ile anlamlı ve aynı yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında ($r=0,29$ $p<0,05$) anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu da görülmektedir.

Dağıtımsal ve işlemsel adaletin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünü test etmek için Baron ve Kenny (1986, s.1173-1182) tarafından önerilen yöntem tercih edilmiştir. Bu nedenle doğrudan ve dolaylı etkileri aynı anda görebilmek için iki ayrı yapısal eşitlik modeli kurgulanmış ve test edilmiştir. Birinci modelde bağımsız değişken olan işlemsel ve dağıtımsal adaletin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi test edilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Değerleri

Örgütsel Güven	Standardize Değerler	Standart Hatalar	t değerleri	R ²
İşletmeye Güven -8 Madde-				
Çalıştığım otel genelde açıklıkla yönetilir.	0,58	0,66	8,12	0,34
Çalıştığım otelde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	0,19	0,96	2,39	0,04
Çalıştığım otel dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir.	0,60	0,64	8,49	0,36
Çalışanların özlük hakları konusunda adil davranır.	0,43	0,82	5,79	0,18
Çalıştığım otel çalışanlarına ilgili ve saygılıdır.	0,60	0,64	8,53	0,36
Çalıştığım otele her zaman güvenirim.	0,42	0,82	5,67	0,18
Çalıştığım otelde performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır.	0,45	0,80	6,10	0,20
Çalıştığım otel bütün çalışanlarına adil davranır.	0,70	0,51	10,34	0,49
Yöneticiye Güven -9 Madde-				
Yöneticim tutarlı biridir.	0,74	0,45	11,19	0,55
Yöneticim astlarının hak ve çıkarlarını korur.	0,63	0,60	9,15	0,40
Yöneticim verdiği sözleri daima tutar.	0,29	0,92	3,38	0,08
Yöneticim çalışanlarını destekleyicidir.	0,59	0,65	8,44	0,35
Yöneticim aldığı kararlarda çalışanların da katılımını sağlar.	0,47	0,78	6,37	0,22
Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı yaratır.	0,60	0,64	8,53	0,36
Yöneticim işinde yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.	0,52	0,73	7,25	0,27
Yöneticim gerginlik yaratmaz.	0,28	0,92	-3,74	0,08
Yöneticim yardımsever biridir.	0,38	0,86	10,19	0,14

Tablo 3. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Değerleri (Devamı)

Çalışma Arkadaşlarına Güven - 8 Madde-				
Çalışma arkadaşlarım her türlü zorlukta bana yardım ederler.	0,69	0,52	6,45	0,48
Çalışma arkadaşlarım sorumluluk sahibidirler.	0,56	0,69	7,73	0,31
Çalışma arkadaşlarım dürüst ve açıktırlar.	0,69	0,52	9,85	0,48
Çalışma arkadaşlarım politik (içten pazarlıklı) davranışlar sergilemezler.	0,19	0,96	-2,37	0,04
Çalışma arkadaşlarım mesleki becerileri oldukça yüksektir.	0,48	0,77	6,49	0,23
Çalışma arkadaşlarım uyumludurlar.	0,57	0,68	7,82	0,32
Çalışma arkadaşlarım arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	0,55	0,70	7,54	0,30
Çalışma arkadaşlarım işyerindeki kuralları istismar etmezler.	0,57	0,68	7,85	0,32
		St.Değerler	t değeri	
İşletmeye Güven ↔ Yöneticiye Güven	.88		22.09	
İşletmeye Güven ↔ Çalışma Arkadaşlarına Güven		.80		15.63
Yöneticiye Güven ↔ Çalışma Arkadaşlarına Güven		.74		13.85

Tablo 4. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Gösterge / İndeks	Ölçek/Model			Referans Değerler	
	Örgütsel Adalet	Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Güven	İyi Uyum İyiliği Değeri	Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Değeri
χ^2/df (Normalleştirilmiş χ^2)	2,45	2,36	2,22	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 5$
RMSEA Root Mean Square Error of Approx	0,077	0,032	,064	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$
GFI Goodness Fit Index	,92	,93	,87	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$
AGFI Adjusted Goodness of Fit Index	,88	,90	,93	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$
SRMR Standardize Root Mean Square Residual	,062	,041	,083	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,10$
CFI Comparative Fit Index	,97	,93	,91	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI < 0,97$

Tablo 5. Değişkenlere Ait Korelasyon ve Güvenirlik Değerleri

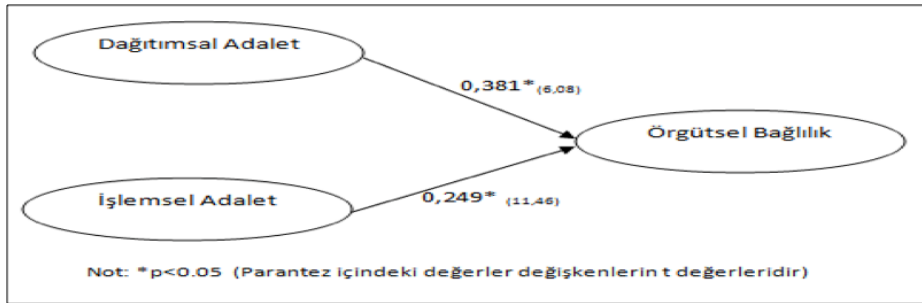
Değişkenler	1	2	3	4
1. Dağıtım Adalet	1			
2. İşlemsel Adalet	,633*	1		
3. Örgütsel Güven	,549**	,712**	1	
4. Örgütsel Bağlılık	,471*	,429*	,290*	1
Ortalama	3,056	3,381	3,158	4,180
Standart Hata	1,002	0,912	1,218	0,807
Cronbach's Alfa	0,811	0,778	0,815	0,692

*p<,05 **p<,01

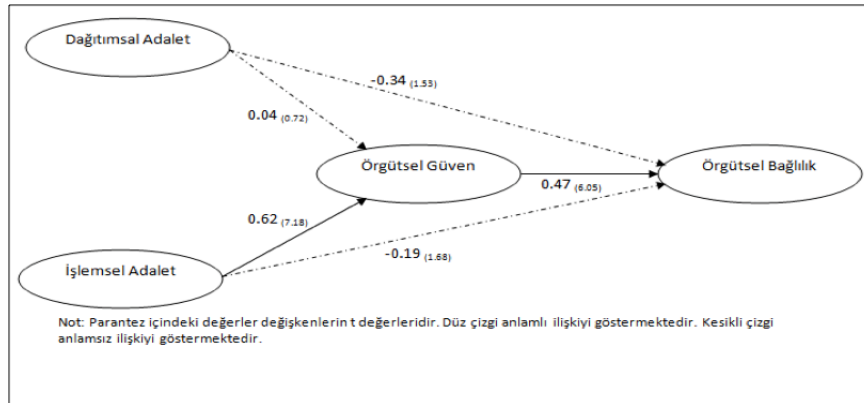
Model testi sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri, modelin kabul edilebilir bir model olduğunu göstermektedir ($X^2/df=3,58$; RMSEA=0,061; GFI=0,94; AGFI=0,84 SRMR=0,046 CFI=0,89).

Şekil 2'de Model 1'e ait standardize edilmiş beta değerleri ve t değerleri yer almaktadır. Elde edilen

bulgulara göre dağıtım adaletin örgütsel bağlılık üzerinde (standardize edilmiş $\beta=0,381$; $p<,05$) ve işlemsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde (standardize edilmiş $\beta=0,249$; $p<,05$) olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Bu olumlu etkiler, H_{1a} ve H_{1b} hipotezlerini desteklemektedir.



Şekil 2. Model 1- Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi



Şekil 3. Yapısal Eşitlik Modeli

İkinci modelde örgütsel bağlılık değişkeni bağımlı; dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet değişkeni bağımsız; örgütsel güven ise aracı değişken olarak analize dahil edilerek, ikinci ve üçüncü etkilerin varlığı tek bir model üzerinde test edilmiştir. Şekil 3'de gösterilen modelin test edilmesi sonucunda uyum iyiliği

indeksleri ($X^2/df=4.16$; $RMSEA=0.042$ $GFI=0.89$; $AGFI=0.93$ $SRMR=0.069$ $CFI=0.91$) kabul edilebilir sınırlar içerisinde bulgulanmıştır. Tablo 6'da modelde belirtilen yollara ait standardize edilmiş beta ve p değerleri yer almaktadır.

Tablo 6. Modeli II'nin Yol Katsayıları

Yol		Standardize β	P*
Dağıtımsal Adalet	→ Örgütsel Güven	,04	,51
İşlemsel Adalet	→ Örgütsel Güven	,62	,01
Dağıtımsal Adalet	→ Örgütsel Bağlılık	-,34	,64
İşlemsel Adalet	→ Örgütsel Bağlılık	-,19	,34
Örgütsel Güven	→ Örgütsel Bağlılık	,47	,01

Elde edilen bulguların yer aldığı Tablo 6'ya göre; örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır (standardize edilmiş $\beta=0,47$; $p<0,05$). İşlemsel adaletin örgütsel güven üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı (standardize edilmiş $\beta=0,62$; $p<0,05$) olmasına rağmen; dağıtımsal adaletin örgütsel güven üzerindeki etkisi, %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır (standardize edilmiş $\beta=0,04$; $p<0,05$). Aracılık etkisine bakıldığında işlemsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin de istatistiksel olarak anlamlı olmadığı gö-

rülmektedir (standardize edilmiş $\beta=-0,34$; $p<0,05$). Bu nedenle işlemsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin tam aracılık etkisi bulunduğu söylenebilir. Ayrıca dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde, örgütsel güvenin aracılık etkisine ilişkin bir bulguya rastlanılmamıştır. Bu sonuçlar H_{2b} , H_3 ve H_{4a} hipotezlerini desteklemesine rağmen; H_{2a} ve H_{4b} hipotezlerini desteklememektedir. Araştırma kapsamında önerilen hipotezler ve bu hipotezlere ilişkin yapısal eşitlik modeli test sonuçları Tablo 7'de özetlenmiştir.

Tablo 7. Yapısal Modelin Hipotez Test Sonuçları

HİPOTEZ	SONUÇ
H_{1a} : Dağıtımsal adaletin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1b} : İşlemsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	KABUL
H_{2a} : Dağıtımsal adaletin çalışanların örgütsel güveni üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	RED
H_{2b} : İşlemsel adaletin çalışanların örgütsel güveni üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	KABUL
H_3 : Örgütsel güvenin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	KABUL
H_{4a} : Örgütsel güven, işlemsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.	KABUL
H_{4b} : Örgütsel güven, dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.	RED

Sonuç ve Öneriler

Kuramsal Çıktılar

Örgütsel adalet çalışanların davranışlarını, iş performanslarını ve örgütsel başarılarını (Cropanzano vd., 2007, s.34), örgütsel kazanımlarını ve performanslarını (Baldwin, 2007, s.1), stres düzeylerini (Judge ve Colquit, 2004, s.400), örgütsel vatandaşlıklarını (Jafari ve Bidarian, 2012, s.1817), iş tatminlerini (Zainalipour vd. 2010, s.1989), ücret tatminlerini (Roch ve Shanonck, 2006, s.299), meslektaş ilişkilerini ve verimliliklerini (Niehoff ve Moorman, 1993, 527-556; Forret ve Love, 2008, s.248-260), örgütsel davranışlarını (Bies, 1987, s.289) ve çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını (Yeşim ve Dereli, 2013, s.205) etkilediği yapılan araştırmalarla belirlenmiştir. İstanbul'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde yapılan bu çalışmada örgütsel adalet algılarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu etki, daha önce yapılan çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir ve buna bağlı olarak çalışanların örgütsel adalet algılarının artırılması yoluyla örgütsel bağlılıklarının olumlu olarak etkinebileceğini söylemek mümkündür.

Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri arasında yer alan örgütsel bağlılık (Halis vd. 2007, s.200), iş performansı (Randall, 1990, s.361; Mathiue ve Zajac, 1990, s.171), örgütsel vatandaşlık (Bolat ve Bolat, 2008, s.75) ve işletme performansı (Steyrer vd. 2008, s.364) gibi pek çok olumlu örgütsel çıktıyı etkilediği yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Ayrıca örgütsel güvenin hizmet iklimi ve işgören memnuniyeti (Chathoth vd. 2007, s.338; Dundar ve Tabancalı, 2012, s.5779) ve örgütsel çıktılar üzerinde etkili olduğu (Kath vd., 2010, s.1492-1493), iş tatminini (Lee vd., 2013, s.412) ve örgütsel bağlılığı etkilediği (Demirel, 2008, s.150; Taşkın ve Dilek, 2010, s.43-44; Celep ve Yılmaztürk, 2012, s.5767) belirlenmiştir. İstanbul'da yapılan bu çalışmada da otel işletmelerinde çalışanların örgüte güvenmeleri durumunda, örgütsel bağlılıklarının arttığı belirlenmiştir. Yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının güvenilir olduğuna inanan çalışanların, buna bağlı olarak örgütsel bağlılıklarının artacağını söylemek mümkündür.

Araştırma sonuçları, işlemsel adalet özelliklerinin desteklenmesi ile çalışanların örgütsel bağlılığının ve örgütsel güvenlerinin pozitif olarak etkilenebileceğini

ortaya koymaktadır. Ayrıca örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmekle birlikte, işlemsel adalet özelliklerinin desteklenmesinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinde de aracılık rolü oynadığı bulgulanmaktadır. Öte yandan, davranışsal adalet özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ancak dağıtımsal adalet özellikleri ile örgütsel güven arasında bir etkileşim bulunmaması nedeniyle aracılık etkisinden söz edilememektedir.

Uygulamaya Yönelik Çıktılar

İstanbul'da faaliyet gösteren otel çalışanları örneğinde yapılan bu çalışmada dağıtımsal ve işlemsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırıcı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu etkiye bağlı olarak otel yöneticilerinin çalışanlarının bağlılıklarını artırmak istediklerinde örgütsel adalet uygulamalarına önem vermelerinin yararlı olacağını söylemek mümkündür. Özellikle yöneticilerin çalışanların elde ettiği kazanç ve gösterdikleri çaba arasındaki ilişkiyi adil olarak düzenlemesi ve örgütteki karar alma sürecini etik değerlere bağlı olarak sürdürmeleri çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasına katkıda bulunabilir.

Bu çalışma kapsamında örgütsel bağlılığın, çalışanların örgüte olan güvenlerinden olumlu olarak etkilendiği belirlenmiştir. Bu etkiye bağlı olarak yöneticilerin örgütsel güveni artıracak uygulamalarının, çalışanların örgütsel bağlılıklarını da artıracabileceğini söylemek mümkündür. Ayrıca terfilerde, ödüllendirmelerde/cezalandırmalarda, kişilerarası ilişkilerde adil ve tutarlı davranışlar göstererek yöneticilerin, çalışanların örgüte güvenlerini artırabileceği düşünülebilir.

İstanbul'da yapılan bu çalışmada işlemsel adalet uygulamalarını örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinde, örgütsel güvenin aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu etki, örgüt içerisindeki işlemsel adalet uygulamalarının çalışanların örgütsel güvenlerini artırmasına bağlı olarak örgütsel bağlılıklarını da arttırdığı şeklinde yorumlanabilir. Yöneticilerin örgüt içerisindeki kararlarını objektif ve iş ahlakına uygun olarak vermeleri, çalışanların örgütsel güvenleri üzerinde pozitif etki yaratarak örgütsel bağlılıklarının artmasına katkıda bulunabilecektir.

Çalışmanın Sınırlılıkları ve Yapılacak Çalışmalar İçin Öneriler

Bu çalışma otel çalışanlarının örgütsel güven, bağlılık ve adalet algıları konusunda literatüre ve uygulamaya dönük katkılar barındırmasına rağmen, belirli kısıtlara da sahiptir. Bunlardan ilki, araştırmada veri toplama süreci yaklaşık olarak 5 ay devam etmesine rağmen, evreni temsil edecek yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşamamıştır. Ayrıca tercih edilen kolayda örnekleme yöntemi çalışmanın diğer kısıtını oluşturmaktadır. Bundan sonraki çalışmalarda departmanlardaki işgücü yoğunluğu dikkate alınarak yapılacak kota örnekleme ile bu kısıtın ortadan kaldırılabileceği düşünülmektedir. Bir diğer kısıt ise bu çalışmanın İstanbul ili örneklemindeki 5 yıldızlı otel çalışanları kapsamında yapılmasıdır. Konum, büyüklük, hizmet standardı, yönetim şekli (zincir otel veya bağımsız otel) esas alınarak farklı özelliklere sahip otel işletmeleri örnekleminde ve diğer turizm işletmelerinde (seyahat acenteleri, yiyecek-içecek işletmeleri ve ulaştırma işletmeleri) yapılacak olan çalışmalarda değişik sonuçlar elde edilmesi de olası bir durum olarak değerlendirilmelidir. Bu nedenle, bu çalışma kapsamında önerilen araştırma modelinin, farklı nitelikteki turizm işletmelerinde test edilmesi ile hem literatüre hem de uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada, Colquitt (2001, s.389) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği, Tokgöz ve Aytemiz Seymen (2013, s.67) tarafından uyarlanan Örgütsel Güven Ölçeği ve Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu alandaki diğer çalışmalarda örgütsel güven ile ilgili olarak Chathoth vd. (2011, s.238) tarafından geliştirilen Örgütsel Güven Ölçeği, örgütsel bağlılıkla ilgili olarak Mowday vd. (1979, s.224) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve örgütsel adalet ile ilgili olarak Niehoff ve Moorman (1993, s.527-556) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılabilir. Ayrıca yapılacak çalışmalarda örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven ile birlikte kişilik özelliklerine ve iş performansına ilişkin ifadeler yer verilmesi daha farklı hipotezlerin sınanmasına ve yeni çıkarımlarda bulunulmasına katkı sağlayabilir.

Kaynakça

- Angle, H. L., Perry, J. L. (1986). Dual Commitment Andlabour-Management Relationship Climates. *Academy of Management Journal*, 29, 31-50.
- Aronson, E. (1999). *The Social Animal*. New York: Worth.
- Arslantürk, G., Şahan, S. (2012). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örnekleminde İncelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14 (1), 135-159.
- Baldwin, S. (2006), Organisational justice, <http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp73.pdf> (Erişim Tarihi: 12 Nisan 2012).
- Baron, R. M., 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, 1173-1182. <http://dx.doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Bayrak Kök, S. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), 291-317.
- Bentein, K., Vandenberg, R. J., Vandenberghe, C., Stinglhamber, F. (2005). The Role of Change in The Relationship between Commitment and Turnover: A latent growth Modeling Approach. *The Journal of Applied Psychology*, 90, 468-482. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.468>
- Bies R. J. (1987). The Predicament of Injustice: The Management of Moral Outrage. Cummings L.L, Staw B.M. (Eds.), *Research in Organizational Behaviour* içinde, (s. 289-319). Greenwich, CT: JAI
- Bies, R. J., Moag, J. F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations* içinde (s. 43-55). Greenwich, CT: JAI.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19),75-94.

- Brown B. B. (2003). *Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relation-Oriented Leadership Behaviors*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Virginia/Falls Church.
- Celep, C., Yilmazturk, O.E. (2012). The Relationship among Organizational Trust, Multidimensional Organizational Commitment and Perceived Organizational Support in Educational Organizations. *Social and Behavioral Sciences*, 46, 5763-5776. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.512>
- Chathoth, P.K., Mak, B., Jauhari, V., Manaktola, K. (2007). Employees' Perceptions of Organizational Trust And Service Climate: A Structural Model Combining Their Effects on Employee Satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31 (3), 338-357. <http://dx.doi.org/10.1177/1096348007299922>
- Chathoth, P.K., Mak, B., Sim, J., Jauhari, V., Manaktola, K. (2011). Assessing Dimensions of Organizational Trust Across Cultures: A Comparative Analysis of U.S. and Indian Full Service Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 233-242. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.09.004>
- Chow, I. H.S. (1994). Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan. *International Journal of Career Management*, 6 (4), 3-9. <http://dx.doi.org/10.1108/09556219410066646>
- Colquitt, J. A. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.386>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., Gilliland, W. S. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, 34-47. <http://dx.doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Çakıcı, A. C., Yılmaz, B.E. (2012). Mersin'deki Otel Çalışanlarının Nükleer Kaygıları, Çevresel Yaklaşım ve Çevreci Tüketim Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, (2), 1-22.
- Çakınberk, A., Demirel, E.T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103-119.
- DeConnick, J.B. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust. *Journal of Business Research*, 63 (12), 1349-1355.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1994.tb00570.x>
- Demircan, N., Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 139-150.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9 (17), 137-154.
- Dirks, K., Ferrin, D. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12 (4), 450-467. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Dundar, T., Tabancalı, E. (2012). The Relationship between Organizational Justice Perceptions and Job Satisfaction Levels. *Social and Behavioral Sciences*, 46, 5777 - 5781. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.513>
- Forret M., Love M.S. (2008). Employee Justice Perceptions and Co-Worker Relationships. *Leadership and Organizational Development Journal*, 29(3):248-260.
- Greenberg, J. A. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. R. Cropanzano (Ed.), *Justice in The Workplace: Approaching Fairness iHuman Resource Management içinde* (s. 79-103). NJ: Lawrence Erlbaum.
- Gregory, D. M., Way, C. Y., LeFort, S., Barrett, B. J., Parfrey, P. S. (2007). Predictors of Registered Nurses' Organizational Commitment and Intent to Stay. *Management Review*, 32, 119-127.
- Hair, J. F. Jr., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E.. (2010). *Multivariate Data Analysis*, NJ: Pearson.

- Halis, M., Gökgez, G.S., Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205.
- Hon, A.H.Y., Lu, L. (2010). The Mediating Role of Trust between Expatriate Procedural Justice and Employee Outcomes in Chinese Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 669-676. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.01.002>
- İşcan, Ö. F., Naktiyok, A. (2004). *Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 59 (1), 181-201.
- İşcan, Ö.F., Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- Jafari, P., Bidarian, S. (2012). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815-1820.
- Johnson, E. R., Selenta, C., Lord, R. G. (2006). When Organizational Justice and The Self-Concept Meet: Consequences for The Organization and Its Members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 175-201. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.07.005>
- Judge, T. A., Colquit, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 395-404.
- Kath, L. M., Magley, V. J., Marmet, M. (2010). The Role of Organizational Trust in Safety Climate's Influence on Organizational Outcomes. *Accident Analysis and Prevention*, 42, 1488-1497.
- Koys, D.J, DeCotiis, T.A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate, *Human Relations*, 44 (3), 265-276. <http://dx.doi.org/10.1177/001872679104400304>
- Kundi, B. A. T., Saleh, S. D. (1993). A Model of Organizational Commitment: Instrumental and Intrinsic Motivational and Beyond. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 10 (2), 154-166.
- Lee, C.K., Song, H.J., Le, H.M., Lee, S., Bernhard, B.J. (2013). The Impact of CSR on Casino Employees' Organizational Trust, Job Satisfaction and Customer Orientation: An Empirical Examination of Responsible Gambling Strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406-415.
- Mathieu, J.E., Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194. <http://dx.doi.org/10.1037//0033-2909.108.2.171>
- Mayer, R., Davis, J., Schoorman, D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust, *The Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734. <http://dx.doi.org/10.2307/258792>
- Mayer, Roger C., Gavin, Mark B. (2005). Trust in Management and Performance: Who Minds The Shop While The Employees Watch The Boss?. *Academy of Management Journal*, 48 (5), 874-888. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803928>
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 24-59. <http://dx.doi.org/10.2307/256727>
- McFarlin, D. B., Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 626-637. <http://dx.doi.org/10.2307/256489>
- Memduhoğlu, H.B., Zengin, M. (2011). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güvене İlişkin Öğretmen Görüşleri. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 211-217.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., N. J. Allen (1997). *Commitment in the Workplace - Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks, CA: Sage. [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

- Mishra, J., Morrissey, M. (2000). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers, *Seidman Business Review*, 6 (1), 14-15.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247. [http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mullins L. J. (2007). *Management and Organisational Behaviour*. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall .
- Niehoff B. ve Moorman R.H. (1993). Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviour. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556. <http://dx.doi.org/10.2307/256591>
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations, *California Management Review*, 31, 17-18. <http://dx.doi.org/10.2307/41166436>
- Randall, D. M. (1990). The Consequences of Organisational Commitment: Methodological Investigation, *Journal of Organisational Behavior*, 11, 361-378. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030110504>
- Robbins, J.P., Judge, T.A. (2011). *Organizational Behavior*, Fourteenth Ed., NJ:Pearson.
- Roch S.G., Shanock L.R. (2006). Organizational Justice in an Exchange Framework Clarifying Organisational Justice Distinctions, *Journal of Management*, 32 (2), 299-322. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206305280115>
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business – A skill building approach*. (2nd Ed). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Skarlicki, D. P., Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82 (3), 434-443. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.82.3.434>
- Steyrer, J., Schiffinger, M., Lang, R. (2008). Organizational Commitment—A missing Link Between Leadership Behavior and Organizational Performance. *Scand. J.Mgmt.*, 24, 364-374.
- Şahin, B., Taşkaya, S. (2010). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13 (2), 85-114.
- Taşkın, F., Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 37-46.
- Tokgöz, E., Aytemiz Seymen, O. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 10 (39), 61-79.
- Tyler, T. R., Bies, R. J. (1990). Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice. J.S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology in business settings* içinde (s.77-98). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Ural, A., Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay.
- Uyguç, N., Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *D.E.Ü İ.İ.B.F. Dergisi*, 19 (1), 91-99.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M.A., Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, 23 (3), 513-530. <http://dx.doi.org/10.2307/259292>
- Yeşil, S., Dereli, S. F. (2013). An Emprical Investigation of The Organisational Justice, Knowledge Sharing and Innovation Capability. *Social and Behavioral Sciences*, 75, 199-208.
- Zainalipour, H., Fini, A .A. S., Mirkamali, S.M. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction Among Teacher in Bandar Abbas Middle School, *Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986-1990. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.401>