

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILARI ÜZERİNE ETKİLERİ: OTEL ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL DEMOCRACY ON ORGANIZATIONAL JUSTICE AND SUPPORT PERCEPTIONS: A RESEARCH DEVOTED TO HOTEL STAFF

İsmail BAKAN*, Bilge GÜLER**, Ergün KARA***

* Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ismailbakan@ksu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-8644-8778>

** Doktora Öğrencisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, bilgeeguler@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-5361-8304>

*** Öğr. Gör. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Marmaris Turizm Meslek Yüksekokulu, ergunkara@mu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7815-1111>

ÖZ

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının giderek öneminin arttığı günümüzde, çalışanlarda olumlu yönde örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları oluşturmak, onların performansını ve verimliliğini artırarak örgüt adına önemli çıktılar elde etmeye katkı sağlamaktadır. Çalışanlarda örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarını oluşturmak için öncül niteliğinde olan demokratik bir ortamın varlığının, çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarını pozitif olarak etkileyebileceği düşüncesiyle bu araştırmada; örgütsel demokrasinin örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarına etkileri incelenmiştir. Bu amaçla, Marmaris'te bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 201 kişiye anket uygulanmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre; örgütsel demokrasi ve örgütsel adaletin tüm alt boyutları ile örgütsel destek arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Örgütsel demokrasi alt boyutlarından katılım-eleştirelinin dağıtımsal ve işlemsel adalet algısını; eşitliğin kişilerarası ilişkilerde adalet algısını; şeffaflığın bilgisel adalet ve örgütsel destek algısını; adaletin dağıtımsal, işlemsel ve kişilerarası ilişkilerde adalet algısını; hesap verebilirliğin ise örgütsel adaletin tüm alt boyutlarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Adalet, Örgütsel Destek, Otel Çalışanları

Jel Kodları: M12, M19.

ABSTRACT

At the present time when human resources applications are being progressed gradually, forming organizational justice and support perceptions positively contributes to gain important output on behalf of organization by increasing their performance and productivity. The effects of organizational democracy on organizational justice and support perceptions were examined at the thought of the existence of a democratic environment which has the premise quality to form organizational justice and support perceptions on employees it would affect employees' organizational justice and support perceptions positively in this research. For this purpose, survey was applied to 201 employees working at four and five star hotel managements existing in Marmaris.

According to results of analysis, positive and significant relations were stated between all sub-dimensions of organizational democracy, all sub-dimensions of organizational justice and organizational support. It was determined attendance-criticism which is sub-dimension of

organizational democracy affects distributional, operative justice perception; equality affects justice perception in interpersonal relations; transparency affects informative justice and organizational support perception; justice affects distributional, operative and justice perception in interpersonal relations, and accountability affects all sub-dimensions of organizational justice positively.

Keywords: *Organizational Democracy, Organizational Justice, Organizational Support, Hotel Staff*

Jel Codes: *M12, M19.*

1. GİRİŞ

Günümüzde, işletmelerin ayakta kalabilmeleri, rekabet edebilmeleri ve örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmeleri için, sahip oldukları insan kaynaklarını etkili ve verimli yönetebilmeleri muazzam bir öneme sahiptir. Rekabetin şiddetli olduğu günümüz iş ortamında insan kaynakları yönetimi uygulamaları daha da önemli hale gelmektedir. Rekabet avantajı elde etmek, nitelikli ve “entelektüel sermaye” değerinde olan personellere sahip olmak ve onları elde tutmak ile mümkündür. Bu bağlamda, çalışanlarda pozitif yönde örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları oluşturmak, onları elde tutmanın bir yolu olabilmektedir.

Örgütsel adalet algılamaları, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde önemli etkiler yaratmakta ve hem çalışanlar hem de işletmeler açısından önemli sonuçlar meydana getirmektedir (Yeşil ve Dereli, 2012:106). Çalışanlarının, örgütlerine yönelik pozitif adalet duygusuna sahip olmaları durumunda, çalıştıkları kurumla özdeşleşmeleri ve kurumlarına karşı sadakatleri artacak ve kurumları için daha fazla çaba göstermeye başlayacaklardır (Bakan, 2011:194).

Literatür incelendiğinde, pozitif yöndeki örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarının önemli örgütsel sonuçları olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bu kadar önemli örgütsel sonuçlara sahip olan bu faktörlerin oluşmasına neden olan öncüllerin de araştırılması gerekmektedir.

“Katılımcılığı, şeffaflığı, eşitliği, adaleti ve hesap verebilirliği” içinde barındıran örgütsel demokrasinin, çalışanlarda örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları oluşturmada öncül niteliği taşıyabileceği

bağlantı noktasından hareketle bu çalışmada, örgütsel demokrasinin çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarına etkileri incelenmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Demokrasi

“Demos” ve “kratos” kelimelerinin birleşmesi ile oluşan demokrasi bir yönetim biçimini ifade etmektedir. Yunan kökenli “demos”, halk ve halk kitlesi, “kratos” ise egemen olmak anlamına gelmektedir (Schmidt, 2002:13). Ateş’e (1995:11) göre demokrasi “kişilerin, grupların, sınıfların kendilerini ilgilendiren ya da ilgilendirebilecek konularda alınacak kararların oluşumuna katılımı” olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre ise demokrasi, “organizasyonları bütün olarak etkileyen kararların organizasyonun tüm üyelerince alınması ve karar alma mekanizmasında herkesin eşit haklara sahip olması ideali” olarak ifade edilmiştir (Beetham ve Boyle, 1998:1; Akt: Erkal, 2012:4). Demokrasi kavramı hakkında yazarlar tarafından üzerinde görüş birliğine varılmış ve kabul edilmiş ortak bir tanım bulunmamasına rağmen; demokrasinin bireylerin kararlara katılımını öngörmesi yapılan tanımların ortak noktasını oluşturmaktadır.

Günümüzde demokrasi, sadece siyasal bir yönetim biçimi olarak değil, pek çok alanda incelenen ve modern toplumun vazgeçilmezi olan bir öğeyi oluşturmaktadır. Demokrasinin örgüt perspektifinden ele alınması ile örgütsel demokrasi, işyeri demokrasisi, ekonomik demokrasi, endüstriyel demokrasi gibi çeşitli kavramlar ortaya çıkmıştır (Coşan ve Gülova, 2014:232-233). Demokratik ilkelerin örgütlere uygulanma süreci olarak

tanımlanan örgütsel demokrasi (Barley ve Kunda, 1992:382), örgütsel kararların birlikte alınması anlayışının yanı sıra hukukun üstünlüğüne inanan ve sosyal sorumluluk anlayışı ile hareket eden, insan haklarına saygılı ve çalışanların çıkarlarını önemseyen bir yönetim anlayışını ifade etmektedir (Sadykova ve Tutar, 2014:3-4). Bu bağlamda, örgütsel demokrasiyi baz alan yönetim felsefesi veya anlayışının çalışanlarda örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları oluşturmada öncül bir rol oynayabileceği söylenebilir. Çünkü çalışanları önemseyen ve örgütsel kararlar alınırken çalışanların düşüncelerine başvuran, hukuk kurallarını dikkate alan bir örgütsel demokrasi iklimi, çalışanların adalet algılarını ve örgütleri tarafından desteklendikleri algılarını pozitif olarak etkileyebilecektir.

Örgütsel demokrasi, yöneticilerin güçlerini çalışanlarla paylaştığı katılımcı bir yönetim tarzını öngörmektedir. Dolayısıyla, böyle bir yönetim anlayışının başarılı olabilmesi için organik bir yapıyı esas alan örgüt kültürünün ve ikliminin yaratılması gerekmektedir (Geçkil, 2013:25). Yazdani'ye (2010:59) göre; basık bir örgüt yapısı, yapıcı bir örgütsel iklim, örgüt içinde güvenin oluşturulması, takım kültürü oluşturma, değişimlere ayak uydurabilmek için esnek bir yapı gibi unsurlar örgütsel demokrasinin oluşması için ön koşullardır. Bu koşulların yerine getirilmesi ile örgütsel demokrasi; iş tatmini yaratma, adalet ve eşitlik algısı oluşturma, yabancılaşmayı önleme, çalışan performansını ve verimliliği artırma gibi örgüte çeşitli katkılar sağlayacaktır (Coşan ve Gülova, 2014:241).

Örgütsel demokrasi ikliminin yaratılabilmesi için çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Geçkil ve Tikici'ye (2013) göre, örgütsel demokrasinin alt boyutları olarak da ifade edilen bu unsurlar; katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirliktir. Katılım-eleştiri; örgüt çalışanlarının karar süreçlerinin içinde olması ve düşüncelerini rahatça ifade edebilmesi, Şeffaflık; örgüt işlemleri ile ilgili kararlar alınırken bu kararlardan

etkilenecek bireylerin dikkate alınması, Adalet; örgüt içindeki işlemlerin ve süreçlerin adilliği, Eşitlik; örgüt çalışanlarının aynı koşullarda aynı hak ve çıkarlara sahip olması, Hesap Verebilirlik ise; örgütle ilgili konularda ve alınan kararlarda hesap sorma ve hesap verme ile ilgilidir (Geçkil, 2013:30-36).

Demokratik bir yönetim felsefesini ve anlayışını benimsemiş örgütlerde, çalışanların alınan kararlara katılmasının örgütler ve bireyler açısından olumlu sonuçlar açığa çıkartacağı ifade edilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2005). Katılımcı karar verme yaratıcı ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacak ve işletmenin rekabet gücü artabilecektir (Şen ve Bolat: 2015: 150). Ayrıca, çalışanların karar süreçlerine katılımı sonucu motivasyonları artacak ve işe karşı tutumları olumlu olarak etkilenecektir (Koçel, 2001:337). Bakan ve Büyükbeşe'ye (2008) göre; çalışanların örgütte alınan kararlara katılması; iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon gibi önemli örgütsel ve bireysel yararlar sağlayabilmektedir.

2.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, “örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapıldığı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca algılanma biçimi” olarak tanımlanmaktadır (İçerli, 2010:69). Başka bir ifadeyle örgütsel adalet kavramı, bireylerin buldukları örgütteki işlemsel kuralları, etkileşimleri ve çıktılarını adil olarak algılamalarıdır (Baldwin, 2006:1). Bu tanımlardan hareketle örgütsel adaletin çalışanların algısı üzerine kurulu bir kavram olduğu söylenebilir.

Örgütsel adalet farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Al-Zubi'ye (2010:102) göre örgütsel adalet; genel olarak çalışma ortamındaki adalet algısı ile ilgili olup “çalışma ortamı ile doğrudan ilişkisi olan ve iş ortamında adaletin rolünü tanımlayan” bir kavramdır. Örgütsel adalet, örgüt içinde adil ve ahlaki uygulamaların hakim kılınması ve desteklenmesidir (İşcan

ve Naktiyok, 2004:187). Folger ve Cronpanzano (1998:122) ise, İçerli'nin (2010) daha sonraki yıllarda yaptığı tanıma benzer bir şekilde örgütsel adaleti, örgüt içinde ödül ve cezaların dağıtımı ile ilgili kural ve normlar olarak tanımlamışlardır.

Yukarıda farklı yazarlar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanan örgütsel adalet tanımları incelendiğinde bu tanımlamaların bazı ortak noktaları dikkat çekmektedir. Bu tanımlardaki ortak noktaları dikkate alarak örgütsel adaleti genel olarak; örgüt çalışanlarının, buldukları örgüt içerisindeki uygulamaları, kural ve prosedürleri kendilerine göre doğru olarak algılama biçimleri şeklinde tanımlayabiliriz.

Çalışanlar adalet algısına göre değişik davranışlar sergilediğinden dolayı, örgüt içinde meydana gelebilecek olası zararları engellemek için çalışanlarda pozitif bir adalet algısı oluşturmak işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir (Cihangiroğlu vd., 2010:69). Örgüt içerisindeki adil uygulamalar, örgüt çalışanlarını işe motive eden ve işe yönelik çabalarını arttıran önemli bir faktördür (Töremen, 2001:79).

Yazında örgütsel adalet boyutları ile ilgili çeşitli görüşler bulunmaktadır. Başlangıçta dağıtımsal ve işlemsel adalet olarak iki boyutta ele alınan örgütsel adalet (Moorman, 1991; Tyler ve Bies, 1990), daha sonraları ise etkileşim adaleti boyutu da eklenerek üç boyutta incelenmiştir (Bies ve Moag, 1986; Işık vd., 2012). Greenberg (1993) etkileşim adaleti boyutunu ise, kişilerarası ilişkilerde adalet ve bilgisel adalet olarak ikiye ayırmış ve böylece bazı yazarlar tarafından örgütsel adalet dört boyutta ele alınmıştır (Colquitt vd., 2001; Ambrose vd., 2007). Bu çalışmamızda Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılmış olup, örgütsel adalet dört boyutta incelenmiştir: *Dağıtımsal adalet*, *İşlemsel adalet*, *Kişilerarası ilişkilerde adalet* ve *Bilgisel adalet*. Bu boyutların açıklamaları aşağıda verilmiştir.

Dağıtımsal Adalet: Çalışanların buldukları örgüte katkı sağlamaları

sonucu, örgütten bekledikleri ücret, takdir, ödül ve terfilerin eşitlik çerçevesinde dağıtılmasına yönelik algılarıdır (Colquitt vd., 2001:386). Başka bir ifadeyle, örgütsel unsurların dürüst bir şekilde dağıtılması ile ilgili çalışanlarca algılanan adalet türüdür (Greenberg, 1987, akt, Lambert vd., 2007:645).

İşlemsel Adalet: Örgüt içinde ücret, prim, terfi, performans değerlemesi, ikramiye, çalışma koşulları, ödül ve cezalar gibi faktörleri ölçmede veya bu konularda alınan kararlarda kullanılan metod, strateji ve unsurların adil olması olarak ifade edilmekte ve dağıtımsal adaletle göre daha geniş bir anlam taşımaktadır (Jahangir vd., 2006:23). Dağıtım adaletinin, adalet algısını açıklamada yetersiz kalışı, sadece sonuca odaklı olması ve işleyişi dikkate almaması sonucu işlemsel adalet, 1975 yılında John Thibaut ve Laurens Walker tarafından literatüre kazandırılmış ve 1980'li yıllardan beri de araştırmacıların ilgi odağı haline gelmiştir (Özer ve Günlük, 2010:462; Taşçıoğlu, 2010:38).

Dağıtımsal adalet sonuç odaklı olup, alınan kararların sonuçlarının adilliği ile ilgilenirken, işlemsel adalet ise çalışanların karar alma süreçlerinde aktif olmaları, söz hakkına sahip olması ve alınan kararların nesnel ölçütlere dayandırılmasına dair algılar ile ilgilidir (Moon ve Kamdar, 2008: 85; Brockner vd., 2001:301)

Kişilerarası İlişkilerde Adalet: Bu adalet türü; yöneticilerin ya da otorite sahibi kişilerin çalışanlarla iletişimlerinde nazik, saygılı ve dürüst olarak algılanmalarını ifade etmektedir (Colquitt vd., 2001:427).

Bilgisel Adalet: Yöneticilerin örgütle ilgili konularda çalışanlarını bilgilendirmesi, bunun yanı sıra çalışanların sosyal ve kişisel haklarından onları haberdar etmesi ve onların çıkarlarını korumasıdır (Seymen vd., 2009, akt., Kutanis ve Mesci, 2010:530).

Sosyal bilimciler, örgüt çalışanlarının yaptıkları işten doyum sağlamaları ve örgütün etkili ve verimli bir şekilde amaçlarını gerçekleştirebilmesi için örgüt

içerisinde adalet algısının olması gerektiğini savunmaktadırlar (Greenberg, 1990:399). Kwon (2001)'un yaptığı çalışmaya göre ise; çalışanlara ücret, terfi, eğitim gibi örgütsel uygulamalarda söz hakkı verilmesi, çalışanların örgütlerine yönelik adalet algılarını pozitif olarak etkilemektedir. Dolayısıyla, katılımcılığı ve şeffaflığı baz alan bir örgüt ikliminin varlığı, çalışanların örgütsel adalet algılarını arttırabilir. Örgütsel demokrasi; katılımcılığı, şeffaflığı, hesap verebilirliği, adaleti ve eşitliği içine alan bir örgüt iklimi olduğundan dolayı, örgütsel adalet algısının oluşmasında öncül bir role sahip olduğu söylenebilir. Literatür incelendiğinde, genellikle yapılan çalışmaların örgütsel adaletin sonuçlarına odaklandığı görülmüştür. Fakat bu sonuçların gerçekleşmesi için öncelikle örgütsel adaletin öncüllerine odaklanıp, böyle bir algının oluşmasını sağlayacak örgüt atmosferi yaratılmalıdır. Örgütsel demokrasi ya da demokratik bir örgüt ikliminin örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarının oluşmasında bir öncül olabileceği düşüncesinden hareketle bu çalışmada, örgütsel demokrasinin çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarına etkileri incelenmiştir.

2.3. Örgütsel Destek

Örgütsel destek, bireylerin çalıştıkları örgütle yapmış oldukları psikolojik bir sözleşme niteliğinde olan (Aselage ve Eisenberger, 2003:491) algı temeli üzerine kurulu bir kavramdır. Eisenberger ve arkadaşları (1986:500) örgütsel destek kavramını, “örgütün, çalışanların katılımına önem vermesi ve iyiliğini önemsemesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen faaliyetlerin örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine ilişkin duygular” olarak ifade etmişlerdir.

Hellman vd. (2006:631) ise örgütsel desteği, bireylerin yaptıkları iş sonucu örgütüne katkı sağlaması ve sağlanan bu katkıyı örgütün katma değer olarak görmesi ve çalışanlarına gereken önemi verdiğinin çalışanlarca algılanması olarak açıklamışlardır.

Yapılan bu tanımlardan hareketle örgütsel desteğin, kişiden kişiye farklılık gösteren

algı temelli bir kavram olduğunu, çalışanların örgütlerine kattıkları karşılığında beklediği geri bildirimleri görmesi ve örgütü tarafından değer verildiğini hissetmesi üzerine kurulu bir kavram olduğu söylenebilir.

Örgüt çalışanları tarafından algılanan örgütsel destek, birey ile örgüt arasındaki ilişkinin kalitesini göstermekte olup çalışanların örgütlerine karşı tutum ve davranışlarını etkilemekte ve iş çıktıları üzerinde olumlu katkılar sağlamaktadır (Yürür, 2005:96). Destekleyici bir örgüt, çalışanlarına hak ettiklerinin karşılığını vermekte ve onların istek ve ihtiyaçlarına duyarlı davranmaktadır (Özbek ve Kosa, 2009:193). İnsan sosyal bir varlık olup psikolojik ihtiyaçlara sahip olduğu için, gereken manevi desteğin verilmesi, onun hem iş hem yaşam doyumunu arttırarak işteki performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Özdevecioğlu (2003:117-118), çalışanlarına değer veren, onların mutluluğunu önemseyen destekleyici bir örgüt ikliminde bulunması gereken beş temel özelliği aşağıdaki şekilde özetlemiştir;

- Örgüt çalışanları ile çift yönlü bir iletişim kurarak, onların fikirlerini ve düşüncelerini önemsemek, eleştirilerini ve önerilerini dikkate alarak örgüt içinde gereken düzenlemeleri yapmak,
- İşgörenlerin hatalarını hoşgörülle karşılayarak başarılı olmaları için gerekli desteği vermek ve iş güvenliğini sağlamak,
- Örgüt içinde iletişime önem vermek, tüm çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmek ve pozitif bir iletişim iklimi yaratmak,
- Tüm çalışanlara adil olmak ve hak ettiklerinin karşılığını vermek,
- Çalışanlara gereken manevi desteği vermek, onları önemsemek ve ödüllendirmektir.

Yukarıda açıklanan destekleyici bir örgüt ikliminde bulunan özelliklerden hareketle, öncelikle böyle bir iklimi oluşturacak örgüt

yapısının mevcut olması gerektiği söylenebilir. Hiyerarşinin ve merkeziyetçiliğin çok fazla olduğu bir işletmede böyle bir iklim yaratmak zor olabilir. Bu yüzden destekleyici örgüt iklimi yapısına uygun, katılımcı yönetim tarzını baz alan demokratik bir yönetim tarzının; çalışanlarda örgütsel destek algısını oluşturmak için öncül bir konumda olabileceği söylenebilir. Allen ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan çalışmaya göre; katılımcı karar verme, insan kaynakları uygulamaları, amir desteği, örgüt içindeki adalet uygulamaları gibi faktörler örgütsel destek algısını oluşturan faktörler arasındadır.

3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı, veri toplama araçları, araştırma modeli ve hipotezleri açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Literatür incelendiğinde; örgüt içinde çalışan bireylerde örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarının oluşturulmasının birçok olumlu örgütsel davranışlarla sonuçlandığı görülmektedir. Örneğin; çalışanlarda pozitif yönde örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları oluşturmanın, iş tatmini (Yürür, 2008; Yeşil ve Dereli, 2012; Çakar ve Yıldız, 2009; Yelboğa, 2012; Özer ve Urtekin, 2007; Kutanis ve Mesci, 2010), örgütsel bağlılık (Colquitt vd., 2001; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Bağcı, 2013; Işık vd., 2012; Küçükeşmen, 2015; Özdevecioğlu, 2003; Kaplan, 2010; Kaplan ve Ögüt, 2012), örgütsel vatandaşlık davranışı (Poyraz vd., 2009), iş memnuniyeti (Özer ve Günlük, 2010), örgütsel özdeşleşme (Turunç ve Çelik, 2010; Turunç, 2011), örgütsel güven (İşcan ve Sayın, 2010), işgören performansı (Wang vd., 2010; Turunç ve Çelik, 2010; Şentürk ve Tekin, 2015), iç girişimcilik (Meydan, 2011; Sezgin, 2015), hizmet kalitesi (Özbek ve Kosa, 2009), psikolojik sermaye (Çelik vd., 2014) ve duygusal emek (Keleş, 2014) gibi birçok örgütsel faktörü olumlu yönde etkileyeceği yapılan araştırmalar sonucu elde edilmiştir. Bu

anlamda, örgüt adına bu kadar önemli çıktılara sahip olan bu algıların (örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları) oluşmasına neden olan faktörlerin araştırılması da önem taşımaktadır. Örgüt içerisinde katılımcılığı, şeffaflığı, adaleti, eşitliği ve hesap verebilirliği içinde barındıran demokratik bir iklim yaratmanın bu algıları oluşturmada rol oynayabileceği söylenebilir.

Konunun öneminden hareketle yapılan bu araştırma ile örgütsel demokrasi veya demokratik bir örgüt ikliminin, çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları üzerindeki etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda çeşitli öneriler sunulmuştur.

3.2. Araştırmanın Kapsamı* (Evren ve Örneklem)

Araştırma evrenini Muğla ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma evreninin büyük olmasından dolayı bu evren için örneklem alınmıştır. Bu nedenle araştırma örneklemini tesadüfî örneklem yoluyla seçilen ve ulaşılabilen 201 otel çalışanı oluşturmaktadır.¹

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; katılımcıların demografik özellikleri ve araştırmanın yapıldığı işletmeler ile ilgili sorular, ikinci bölümde; çalışanların örgütsel demokrasi algısını ölçmeye yönelik sorular, üçüncü bölümde örgütsel adalet ve dördüncü bölümde ise örgütsel destek algılarını ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır.

¹ Bu çalışmanın evreni ve örneklem grubu “Örgütsel Demokrasi Algısının Çalışanların İç Girişimcilik Performansına Etkileri: Marmaris’teki Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması” adlı makalenin evren ve örneklem grubu ile aynıdır

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunda üç değişkeni ölçmek için güvenilirlikleri test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamında 5’li Likert tipi dereceleme kullanılmıştır. Bu dereceleme “kesinlikle katılmıyorum (5), katılmıyorum (4), kararsızım (3), katılıyorum (2) ve kesinlikle katılıyorum (1)” şeklinde yapılmıştır.

Katılımcıların “Örgütsel Demokrasi” algısını ölçmek için Geçkil ve Tikici (2013) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek 28 madde ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirliktir. Ölçeğin eşitlik boyutundaki “İşletmemize personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur” ile “İşletmemizdeki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır” önermeleri güvenilirlik değerlerini düşürdüğü için yapılan analizlerden çıkarılmıştır ve 6 sorudan oluşan eşitlik boyutu 4 soru olarak analize tabi tutulmuştur. Ayrıca bu boyutların açıklamalarına konunun literatür kısmında değinilmiştir.

Ankete katılan bireylerin “Örgütsel Adalet” algısını ölçmek için Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ve uyarlaması Ambrose vd. (2007) tarafından yapılan, ayrıca Cihangiroğlu (2009) ve Cihangiroğlu, Şahin ve Naktiyok (2010)’un

çalışmalarında kullandıkları güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçek 17 soru ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar; “Dağıtımadalet, İşlemsel Adalet, Bilgisel Adalet ve Kişilerarası İlişkilerde Adalet” olmak üzere dört boyuttur.

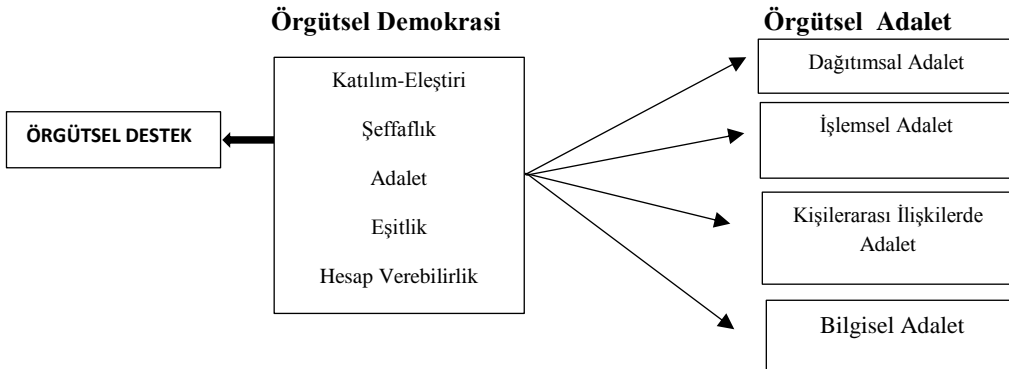
İşgörenlerin “Örgütsel Destek” algısını ölçmek amacı ile Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen ve 36 ifadeden oluşan ölçeğin 8 soruluk kısa versiyonu kullanılmıştır. Bu ölçek çeşitli yazarların (örneğin; Eisenberger vd., 1997, Güney, vd. 2007, Boz, 2012) çalışmalarında da kullanılmıştır.

Araştırmanın amaçlarına yönelik olarak elde edilen veriler SPSS istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiş ve çalışmada geliştirilen hipotezler korelasyon ve çoklu regresyon analizleri ile test edilmiştir.

3.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmada örgütsel adalet boyutları (dağıtımadalet, işlemsel, bilgisel ve kişilerarası ilişkilerde adalet) ve örgütsel destek bağımlı değişken, örgütsel demokrasi alt boyutları (katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik) ise bağımsız değişken olarak ele alınarak çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Bu kapsamda hazırlanan araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırma modeli, örgütsel demokrasi alt boyutlarının, örgütsel adalet alt boyutlarını ve örgütsel desteği etkilediğini ifade etmektedir.

Araştırma modelinin sunduğu bilgiler ışığında çalışmanın temel hipotezleri aşağıdaki gibidir;

H1: Örgütsel demokrasinin örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal adalet üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2: Örgütsel demokrasinin örgütsel adalet alt boyutlarından işlemsel adalet üzerinde pozitif etkisi vardır.

H3: Örgütsel demokrasinin örgütsel adalet alt boyutlarından kişilerarası ilişkilerde adalet üzerinde pozitif etkisi vardır.

H4: Örgütsel demokrasinin örgütsel adalet alt boyutlarından

bilgisel adalet üzerinde pozitif etkisi vardır.

H5: Örgütsel demokrasinin örgütsel destek üzerinde pozitif etkileri vardır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde alan araştırmasından elde edilen verilerin istatistiksel analizi yapılmış olup, analiz sonuçlarına göre bulguların yorumuna yer verilmiştir. Bu sonuçlar aşağıda verilmektedir.

4.1. Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Güvenilirlik Değerleri

Araştırmada kullanılan anket formunda yer alan ölçeklerin her biri için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırma kapsamına alınan değişkenlerin boyutları ile birlikte yapılan güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Güvenilirlik Değerleri

Kullanılan Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha Katsayıları (α)
Katılım-Eleştiri	8	,809
Şeffaflık	6	,793
Adalet	5	,750
Eşitlik	4	,689
Hesap Verebilirlik	3	,679
Dağıtımsal Adalet	5	,838
İşlemsel Adalet	4	,799
Kişilerarası İlişkilerde Adalet	3	,765
Bilgisel Adalet	5	,801
Örgütsel Destek	8	,616

Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde; araştırma değişkenlerinin güvenilir olarak ölçümlendiği söylenebilir. Ayrıca burada dikkat edilmesi gereken diğer bir husus; örgütsel demokrasi alt boyutlarından olan eşitlik boyutunda 2 soru güvenilirliği düşürdüğü için çıkartılması ve ölçeğin 4 soru ile ölçülmesidir. “İşletmemize personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur” ile “İşletmemizde çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır” soruları çıkarılmadan önce alfa değeri ,315 iken; bu soruların çıkartılması ile alfa değeri ,689 olup güvenilir bir değer olarak kabul edilmiştir.

4.2. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının demografik özelliklerinin belirlenebilmesi için tanımlayıcı istatistiksel analizler yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2’de yapılan frekans analizi sonucu elde edilen verilere göre; katılımcıların %56,2’si erkektir. %95,5’i bekar olup %51,2’si 17-20 yaş arası olan genç katılımcılardan oluşmaktadır. %80,6’sı sosyal bilimler alanında eğitim almış olup, %46,3’ünün eğitim durumu lisanstır. Katılımcıların çalıştıkları bölüm

incelendiğinde, %42,3'ünün teknik serviste, %27,4'ü yiyecek-içecek bölümünde, %18,9'u ön büroda, %6,5'i kat hizmetleri bölümünde, %5'lik kısım ise diğer olarak kodlanan; animasyon, güvenlik, insan kaynakları ve halkla ilişkiler bölümünde

çalışmaktadırlar. Katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına bakıldığında %72,6 gibi büyük çoğunluğunu herhangi bir yönetsel görevde bulunmayan çalışanların oluşturduğu görülmektedir. %49,3'ünün mesleki deneyimi 1-5 yıl arasındadır.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Demografik Özellikler	Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet			Medeni Durum		
Kadın	88	43,8	Evli	9	4,5
Erkek	113	56,2	Bekar	192	95,5
Toplam	201	100	Toplam	201	100
Yaş			Eğitim Durumu		
17-20	103	51,2	Ortaokul	5	2,5
21-23	70	34,8	Lise	24	11,9
24-29	16	8,0	Ön lisans	79	39,3
30 ve üzeri	12	6,0	Lisans	93	46,3
Toplam	201	100	Toplam	201	100
Kurumdaki Pozisyon			Toplam Mesleki Deneyim		
Üst Düzey Yönetici	13	6,5	1 yıldan az	66	32,8
Orta Düzey Yönetici	19	9,5	1-5	99	49,3
Alt Düzey Yönetici	23	11,4	6-10	29	14,4
Çalışan	146	72,6	11 ve üzeri	7	3,6
Toplam	201	100	Toplam	201	100
Çalışılan Bölüm			Eğitim Alınan Alan		
Önbüro	38	18,9	Sosyal Bilimler	162	80,6
Yiyecek-İçecek	55	27,4	Eğitim Bilimleri	39	19,4
Kat Hizmetleri	13	6,5			
Teknik Servis	85	42,3			
Diğer*	10	5,0			
Toplam	201	100	Toplam	201	100

(*) Animasyon, Güvenlik, İnsan Kaynakları, Halkla İlişkiler

4.3. Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destek Arasındaki İlişki

Araştırmanın temel amacı olan örgütsel demokrasinin, çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları üzerindeki etkilerini incelemeye önce, öncelikle korelasyon analizi yapılarak araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiş, daha sonra ise çoklu regresyon analizleri ile bağımsız değişkenlerin (örgütsel demokrasi alt boyutları) bağımlı değişken (örgütsel adalet alt boyutları ve örgütsel destek) üzerindeki etkileri açığa çıkartılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3'te yer almaktadır.

Aşağıda, yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel demokrasinin alt boyutları ile (katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik) örgütsel adaletin alt boyutları (dağıtımsal, işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet) arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, örgütsel demokrasi alt boyutlarından katılım-eleştiri, şeffaflık, eşitlik ve hesap verebilirlik ile örgütsel destek arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ilişki bulunurken, adalet ile ise düşük düzeyde (.365**) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca örgütsel adalet boyutları ve örgütsel destek arasında da pozitif yönde orta

düzeyde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir ($p<0.01$).

Değişkenler arasında kıyaslama yapıldığında, hesap verebilirlik ile bilgisel adalet arasındaki ilişkinin diğerlerine oranla daha yüksek ($,769^{**}$) olduğu görülmektedir. Buna göre, çalışanların örgüt içerisindeki hesap verebilirlik algılarının arttıkça bilgisel adalet algılarının da arttığı söylenebilir.

Değişkenler arasındaki bu ilişkiler araştırmanın hipotezlerini de destekler

doğrultuda olup, örgütsel demokrasi boyutları, örgütsel adalet boyutları ve örgütsel destek arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir.

Bu bağlamda korelasyon analizi sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda; çalışanların örgütsel demokrasi algıları arttıkça, örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarının da arttığı söylenebilir. Bununla birlikte, çalışanların örgütsel adalet algıları arttıkça örgütsel destek algılarının arttığı ifade edilebilir.

Tablo 3: Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destek Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
Katılım-Eleştiri	3,45	,77425	,545**	,547**	,479**	,498**	,403**
Şeffaflık	3,62	,73606	,553**	,628**	,549**	,606**	,476**
Adalet	3,52	,77191	,595**	,592**	,523**	,510**	,365**
Eşitlik	3,62	,84377	,503**	,575**	,555**	,553**	,412**
Hesap Verebilirlik	3,48	,87613	,513**	,557**	,478**	,769**	,714**
1. Dağıtım Adalet	3,55	,84647	1	,757**	,769**	,721**	,559**
2. İşlemsel Adalet	3,53	,82691	,757**	1	,714**	,673**	,403**
3. Kişilerarası İlişkilerde Adalet	3,61	,88073	,769**	,714**	1	,716**	,614**
4. Bilgisel Adalet	3,69	,78169	,721**	,673**	,716**	1	,557**
5. Örgütsel Destek	3,39	,59402	,559**	,403**	,614**	,557**	1

** $p<0.01$

4.4. Örgütsel Demokrasinin, Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destek Algıları Üzerine Etkileri

Bu bölümde örgütsel demokrasinin, çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarını etkileyip etkilemediğine ilişkin çoklu regresyon analizi bulgularına yer verilmiştir. Örgütsel adaletin tüm alt

boyutları (dağıtım, işlemsel, bilgisel ve kişilerarası ilişkilerde adalet) ile örgütsel destek ayrı ayrı bağımlı değişken olarak, örgütsel demokrasinin tüm alt boyutları (katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik) ise bağımsız değişken olarak ele alınıp analiz yapılmıştır.

Tablo 4. Örgütsel Demokrasi Boyutlarının Dağıtım Adalet Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Adjusted R ²	β	P	F	Sig.
Katılım- Eleştiri			,251	,001		
Şeffaflık			-,022	,818		
Adalet	Dağıtım Adalet	,463	,339	,000	35,430	,000
Eşitlik			,045	,550		
Hesap Verebilirlik			,248	,000		

Araştırmanın birinci hipotezini test etme amacı ile yapılan çoklu regresyon analizi sonucu elde edilen bulgulara göre (Tablo 4); bağımsız değişkenler olan örgütsel demokrasi boyutlarından katılım-eleştiri (β : ,251, $P=,001$), adalet (β : ,339 $P=,000$) ve hesap verebilirlik (β : ,376, $P=,000$), araştırmanın bağımlı değişkeni olan dağıtımsal adalet (örgütsel adalet boyutu) algısını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel demokrasi alt boyutlarından katılım-eleştiri, adalet ve hesap verebilirlik, örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal adalet

değişkeninin %46,3'ünü açıklamaktadır (Tablo 4).

Bu verilerden hareketle araştırmanın birinci hipotezi (H1) olan “Örgütsel demokrasi alt boyutlarının, örgütsel adalet alt boyutlarından dağıtımsal adalet üzerinde pozitif etkileri vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Örgütsel demokrasi alt boyutlarından katılım-eleştiri, adalet ve hesap verebilirliğin dağıtımsal adalet üzerinde etkisi var iken, şeffaflık ve eşitliğin dağıtımsal adalet üzerinde bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Demokrasi Boyutlarının İşlemsel Adalet Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Adjusted R ²	β	P	F	Sig.
Katılım- Eleştiri			,145	,049		
Şeffaflık			,143	,114		
Adalet	İşlemsel Adalet	,506	,247	,000	35,430	,000
Eşitlik			,125	,084		
Hesap Verebilirlik			,236	,000		

Tablo 5'te yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel demokrasi alt boyutlarından katılım eleştiri (β : ,145, $p=049$), adalet (β : ,247, $p=,000$) ve hesap verebilirlik (β : ,236, $p=,000$), örgütsel adalet alt boyutlarından işlemsel adalet değişkeninin %50,6'sını açıklamaktadır. Bu sonuca göre; katılım-eleştiri, adalet ve

hesap verebilirlik (örgütsel demokrasi alt boyutları), çalışanların işlemsel adalet algısını etkilemektedir. Dolayısıyla araştırmanın ikinci hipotezi (H2) kısmen kabul edilmiştir. Şeffaflık ve eşitliğin işlemsel adalet algısı üzerinde bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6. Örgütsel Demokrasi Boyutlarının Kişilerarası İlişkilerde Adalet Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Adjusted R ²	β	P	F	Sig.
Katılım- Eleştiri			,115	,155		
Şeffaflık			,090	,363		
Adalet	Kişilerarası İlişkilerde Adalet	,398	,203	,007	27,433	,000
Eşitlik			,223	,006		
Hesap Verebilirlik			,164	,021		

Örgütsel demokrasi alt boyutlarının, örgütsel adalet alt boyutlarından kişilerarası ilişkilerde adalet üzerine etkilerini inceleme amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 6). Yapılan analiz

sonucu adalet (β : ,203, $p=,007$), eşitlik (β : ,223, $p=,006$) ve hesap verebilirlik (β : ,164, $p=,021$), örgütsel adalet alt boyutlarından kişilerarası ilişkilerde adalet değişkeninin %39,8'ini açıklamaktadır. Bu bulgu ile

adalet, eşitlik ve hesap verebilirliğin kişiler arası ilişkilerde adaleti pozitif olarak etkilediği açığa çıkmıştır. Tablo 6 incelendiğinde, katılım-eleştiri ve şeffaflığın, kişilerarası ilişkilerde adalet

algısı üzerinde etkili olmadığı görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın üçüncü hipotezi (H3) kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 7: Örgütsel Demokrasi Boyutlarının Bilgisel Adalet Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Adjusted R ²	β	P	F	Sig.
Katılım- Eleştiri			,095	,213		
Şeffaflık			,186	,047		
Adalet	Bilgisel Adalet	,467	,129	,068	36,106	,000
Eşitlik			,126	,094		
Hesap Verebilirlik			,314	,000		

Yukarda Tablo 7’de yapılan regresyon analizi sonucu; örgütsel adalet alt boyutlarından olan bilgisel adalet algısındaki değişkenliğin %46,7’sinin, örgütsel demokrasinin şeffaflık (β : ,186, P=,047) ve hesap verebilirlik (β : ,314, P=,000) tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Buna göre, şeffaflık ve hesap

verebilirliğin bilgisel adalet algısı üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Dolayısıyla, araştırmanın dördüncü hipotezi (H4) kısmen kabul edilmiş olup; katılım-eleştiri, adalet ve eşitliğin (örgütsel demokrasi boyutları) bilgisel adalet (örgütsel adalet boyutu) üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 8. Örgütsel Demokrasi Boyutlarının Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Adjusted R ²	β	P	F	Sig.
Katılım- Eleştiri			,099	,278		
Şeffaflık			,254	,025		
Adalet	Örgütsel Destek	,231	,050	,555	13,028	,000
Eşitlik			,128	,156		
Hesap Verebilirlik			,055	,491		

Örgütsel demokrasi alt boyutlarının, çalışanların örgütsel destek algısına etkisini belirleme amacı ile yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre; şeffaflık (β : ,254, P=025), örgütsel destek değişkeninin %23,1’ini açıklamaktadır. Bu sonuca göre; örgütsel demokrasi alt boyutlarından sadece şeffaflığın örgütsel destek algısına etkisi vardır. Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik boyutlarının ise örgütsel destek algısını etkilemediği belirlenmiştir. Dolayısıyla, araştırmanın beşinci hipotezi(H5) kısmen kabul edilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, işletme içinde çalışan bireylerde örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları oluşturmada öncül niteliğe sahip olacağı düşünülen örgütsel demokrasi algısının veya demokratik bir örgüt ikliminin çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarına etkilerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçla Marmariste’ki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına anket uygulanmış ve değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulduktan sonra, örgütsel demokrasinin, çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları üzerine etkileri araştırılmıştır. Otel işletmelerinde çalışan personellere uygulanan anket sonucu elde

edilen verilerin analiz edilmesi ile çeşitli bulgulara ulaşılmış olup, bu bulgular değerlendirilerek çeşitli öneriler sunulmuştur.

Araştırmada yapılan korelasyon analizi sonucu, örgütsel demokrasi alt boyutları (katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik), örgütsel adalet alt boyutları (dağıtımsal, işlemsel, bilgisel ve kişilerarası ilişkilerde adalet) ve örgütsel destek arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçtan hareketle örneklem bağlamında, çalışanların örgütsel demokrasi algıları arttıkça veya örgütlerini demokratik olarak algılama düzeyleri arttıkça örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarının da arttığı söylenebilir. Ayrıca yapılan korelasyon analizi sonucu örgütsel adalet ve örgütsel destek arasında da anlamlı ilişkiler belirlenmiş olup bu bulgu literatürde yer alan araştırmaların (Çakar ve Yıldız, 2009; Tokgöz, 2011) sonuçları ile tutarlılık göstermektedir.

Örgütsel demokrasi alt boyutlarının çalışanların örgütsel adalet algısına etkilerini belirleme amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel demokrasi alt boyutlarından katılım-eleştirisinin dağıtımsal ve işlemsel adalet algısını; eşitliğin kişilerarası ilişkilerde adalet algısını; şeffaflığın bilgisel adalet algısını; adaletin dağıtımsal, işlemsel ve kişilerarası ilişkilerde adalet algısını; hesap verebilirliğin ise örgütsel adaletin tüm alt boyutlarını (dağıtımsal, işlemsel, bilgisel ve kişilerarası ilişkilerde adalet) pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Çoklu regresyon analizi sonuçlarından hareketle;

- Yöneticilerin, çalışanları örgüt içinde alınan kararlara katması, onların kararlarına saygı duyması ve eleştirilerini dikkate alması, çalışanların dağıtımsal (ücret, terfi, ödül ve ceza gibi faktörlerin adil dağıtımına ilişkin algılar) ve işlemsel (kararların tarafsızca alındığına, kural ve politikaların tutarlı olduğuna dair algılar) adalet algılarını arttırdığı,

- İşletme içerisinde çift yönlü iletişimin olması, çalışanların gelişiminin sağlanması ve yöneticilerin çalışanları önemli konularda bilgilendirmesi gibi şeffaflık ilkelerinin, çalışanların bilgisel adalet (istek ve şikayetle ilgili alınan kararlarda adalet algısı) algısını arttırdığı,
- Örgüt içerisinde ücret ve terfilerin adil olması ve liyakat sistemine uyulması gibi adalet uygulamalarının; çalışanların dağıtımsal, işlemsel ve kişilerarası ilişkilerde adalet (bütün çalışanlara karşı aynı saygı ve nezaket ölçüsünde davranma ile ilgili adalet algısı) algısını arttırdığı,
- Örgüt içerisinde hesap verebilme kültürünün gelişmesi ve her düzeydeki çalışanın politika ve prosedürleri sorgulayabilmesi, çalışanların dağıtımsal, işlemsel, bilgisel ve kişilerarası ilişkilerde adalet algısını arttırdığı söylenebilir.

Örgütsel demokrasi alt boyutlarının çalışanların örgütsel destek algısına etkilerini belirleme amacı ile yapılan çoklu regresyon analizi sonucu; örgütsel demokrasi alt boyutlarından sadece şeffaflık boyutunun çalışanların örgütsel destek algısını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; örgüt içinde işlerin şeffaflık ilkesiyle yürütülmesinin, çalışanların örgütsel destek algısını arttırdığı söylenebilir.

Sonuç olarak; örgüt içinde katılımıcılığı, şeffaflığı, adaleti ve hesap verebilirliği esas alan demokratik bir iklim yaratılmasının, çalışanlarda pozitif yönde örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları oluşturabileceği tespit edilmiştir.

Çalışanlarda olumlu yönde örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları oluşturmanın, örgüt adına birçok önemli çıktılar (iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı, işgören performansı gibi) sağlayacağı konusuna araştırmanın önemi kısmında değinilmiştir. Rekabetin her geçen gün arttığı bir ortamda bu önemli çıktıların,

işletmelerin uzun dönemde rekabet etmesinde anahtar rolü gördüğü söylenebilir. Dolayısıyla bu önemli çıktılara ulaşmak için öncelikle bu algıları (örgütsel adalet ve örgütsel destek) oluşturacak faktörlerin de araştırılması gerekmektedir. Literatür incelendiğinde, örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarının sonuçları üzerine birçok çalışma olduğu görülürken, öncülleri üzerine az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Fakat bu sonuçların gerçekleşmesi için, öncelikle çalışanlarda bu algıları oluşturacak öncül ya da belirleyicilerin araştırılması gerekmektedir. Bu çalışma, çalışanlarda örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları oluşturmada öncül olabileceği düşünülen örgütsel demokrasi değişkenini ele alması bakımından önem taşımaktadır. Çalışanlarda örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları oluşturmak için

demokratik bir örgüt ortamının bulunması gerekmektedir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar da bu düşünceyi destekler niteliktedir. Dolayısıyla örgüt içinde demokratik bir örgüt iklimi oluşturarak ve bunu yönetim felsefesine monte ederek, çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarının arttırılabileceği söylenebilir.

İlerde yapılacak olan araştırmalarda; bu araştırma değişkenlerinin farklı sektörlerde ve farklı büyüklükteki işletmelerde değişik bulgulara yol açıp açmayacağı test edilebilir. Bu durumun; araştırma bulgularının ve sonuçlarının genellemesinin yapılabilmesi açısından yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

1. ALLEN, D., SHORE, L.M., ve GRIFFETH, R.W. (2003). "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in The Turnover Process", *Journal of Management*, 29, ss. 99-118
2. AL-ZUBI, H.A. (2010). "A Study Of Relationship Between Organizational Justice And Job Satisfaction", *International Journal of Business and Management*, 5(12).
3. AMBROSE, M., HESS, R.L. ve GANESAN, S. (2007). "The Relationship Between Justice and Attitudes: An Examination of Justice Effects on Event and System-Related Attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, ss. 21-36.
4. ASELAGI, J. ve EISENBERGER R. (2003). "Percived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration", *Journal of Organizational Behaviour*, 24, ss. 491-509.
5. ATEŞ, T. (1995). *Demokrasi Kavram, Tarihi Süreç, İlkeler, Ümit Yayıncılık, Ankara.*
6. BAKAN, İ. ve BÜYÜKBEŞE, T. (2005). "Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2), ss. 23-47.
7. BAKAN, İ. ve BÜYÜKBEŞE, T. (2008). "Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(1), ss. 29-56.
8. BAKAN, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Gazi Kitabevi, Ankara, 343s.
9. BAĞCI, Z. (2013). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), ss. 163-184.

10. BALDWIN, S. (2006). "Organisational Justice", Institute for Employment Studies, ss. 1-13.
11. BARLEY, S.R. ve KUNDA, G. (1992). "Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse", *Administrative Science Quarterly*, 37(3), ss. 363-399.
12. BIES R. ve MOAG, J. (1986) "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness", *Research on Negotiation in Organizations*, 1, ss. 43-55.
13. BOZ, İ.T, (2012). "Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzı İle Çalışanların Role Dayalı Performansı Arasındaki İlişki Ve Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi İstanbul.
14. BROCKNER, J., vd. (2001), "Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice", *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, ss. 300-315
15. CİHANGİROĞLU, N. (2009). "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım", Atatürk Üniversitesi SBE, Doktora Tezi, Erzurum.
16. CİHANGİROĞULLARI, N., Şahin, B. ve Naktiyok, A. (2010). "Hekimlerin Örgütsel Algıları Üzerine Bir Araştırma", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), ss. 67-82
17. COLQUITT, J.A. vd. (2001), "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), ss. 425-445.
18. COLQITT, J. A. (2001). "On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), ss. 386-400.
19. COŞAN, P.E. ve GÜLOVA, A.A. (2014). "Örgütsel Demokrasi", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(2), ss. 231-248.
20. ÇAKAR, N. ve YILDIZ, S. (2009). "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi?", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), ss. 68-90.
21. ÇELİK, M., TURUNÇ, Ö. ve BİLGİN, N. (2014). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi: Çalışanların İyilik Halinin Düzenleyici Rolü", *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*, 16(4), ss. 559-585.
22. EISENBERGER, R., vd. (1986). "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 7, ss. 500-507.
23. EISENBERGER, R. (1997). "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 82(5), ss. 812-820.
24. ERKAL, P.C. (2012). "Örgütsel Demokrasi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi, Manisa.
25. FOLGER, R. ve CROPANZAONO, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*, Thousands Oaks, CA: Sage
26. GEÇKİL, T. (2013). "Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: TRB1 Bölgesindeki Üniversite Hastanelerinde Bir Uygulama", Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sivas.
27. GEÇKİL, T. ve TİKİCİ, M. (2015). "Örgütsel Demokrasi Ölçeği Geliştirme Çalışması", *Amme İdaresi Dergisi*, 48(4), ss. 41-78.

28. GREENBERG, J. (1987). “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”. *Academy of Management Review*, 12, ss. 9-22.
29. GREENBERG, J. (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, *Journal of Management*, 16(2), ss. 399-432.
30. GREENBERG, J. (1993). “The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice”, in R. Cropanzano (ed.), *Justice in The Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Hillsdale, Nj: Lawrence Associates, ss. 79-103.
31. GÜNEY, S. AKALIN, Ç. İLSEV, A. (2007). “Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek Ve Örgüt Temelli Öz-Saygı”, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), ss. 189-211.
32. HELLMAN, C.M., FUQUA, D.R. ve WORLEY, J. (2006). A reliability generalization study on the survey of perceived organizational support: The effects of mean age and number of items on score reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), ss. 631-642.
33. IŞIK, O., UĞURLUOĞLU, Ö. ve AKBOLAT, M. (2012). “Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), ss. 254-265
34. İÇERLİ, L. (2010). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), ss. 67-92.
35. İŞCAN, Ö.F. ve NAKTİYOK, A. (2004). “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(1), ss.181-201.
36. İŞCAN, Ö.F. ve SAYIN, U. (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24(4), ss. 195-216.
37. JAHANGIR, N., AKBAR M. ve BEGUM, N. (2006), “The Role of Social Power, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction to Engender Organizational Citizenship Behavior”, *ABAC Journal*, 26(3), ss. 21-36.
38. KAPLAN, M. (2010). “Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya*.
39. KAPLAN, M. ve ÖĞÜT, A. (2012). “Algılanan Örgütsel Adalet ile Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 13(1), ss. 1-13.
40. KELEŞ, Y. (2014). “Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara*.
41. KOÇEL, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
42. KUTANİS, R.Ö. ve MESCİ, M. (2010). “Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yükseköğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, ss. 527-552.
43. KÜÇÜKEŞMEN, E. (2015). “Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi Isparta*.
44. KWON, Y.S. (2001). “The Relationship of HRM Practices, Trust,

- and Justice With Organizational Commitment During Organizational Changes in the Korean Public Sector: An Application of the Psychological Contract Model”, Ph.D., State University of New York at Albany.
45. LAMBERT, E.G., HOGAN, N. L ve GRİFFIN, M. L. (2007). “The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stres, Job Satisfaction, and Organizational Commitment”, *Journal of Criminal Justice*, 35, ss. 644-656.
46. MEYDAN, C.H. (2011). “Adalet Algısı-İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, (36), ss. 195-222.
47. MOON, H. ve KAMDAR D. (2008), “Me or We The Role of Personality And Justice as Other- Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations”, *Journal of Applied Psychology*, 93(1), ss. 84-94.
48. MOORMAN, R.H. (1991), “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, *Journal of Applied Psychology*, 76, ss. 845-855.
49. ÖZBEK, M.F. ve KOSA, G. (2009), “Duyusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan’da Banka İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34, ss. 189-212.
50. ÖZDEVECİOĞLU, M., (2003). “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *D.E.Ü. İİBF Dergisi*, 18(2), ss. 113-130.
51. ÖZER, G. ve GÜNLÜK, M. (2010). “Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), ss. 459-485.
52. ÖZER, P.S. ve URTEKİN, G.E. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, (28), ss. 107-125.
53. POYRAZ, K., KARA, H. ve ÇETİN, S.A. (2009). “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi SBE Dergisi*, (9), ss. 71-31.
54. SADYKOVA, G., ve TUTAR, H., (2014). “Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme”, *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), ss. 1-16.
55. SEZGİN, O.B. (2015). “Algılanan Örgütsel Destek ile İç Girişimci Davranışı İlişkisinde Örgütsel Güvenin Rolü”, *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, Doktora Tezi*, İzmir.
56. SCHMIDT, A.G. (2002). *Demokrasi Kuramlarına Giriş*, Çev: M.Emin Köktaş, Vadi Yayınları, Ankara.
57. ŞEN, E. ve BOLAT, M. (2015). “İşletmelerde Demokratik Yönetim Anlayışının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası Lojistik İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27), ss. 149-172.
58. ŞENTÜRK, F.K. ve TEKİN, Y. (2015). “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve İş Arkadaşı Desteğinin İşgören Performansı Üzerine Etkileri: AVM Çalışanları Örneği”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), ss. 195-206.

59. TAŞÇIOĞLU, H. (2010). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sakarya.
60. TOKGÖZ, N. (2011). “Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(2), ss. 365-389.
61. TÖREMEN, F. (2001). Öğrenen Okul, Nobel Yayınevi, Ankara.
62. TURUNÇ, Ö. ve ÇELİK, M. (2010). “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), ss. 209-232.
63. TURUNÇ, Ö. (2011). “Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”, “İŞ, GÜÇ” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13(1), ss. 145-166.
64. TYLER, T. ve BIES, R. (1990) Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice, in J. Carroll (ed.), Applied Social Psychology in Business Settings, Erlbaum: Hillsdale, NJ., ss. 77-98.
65. WANG, X., vd. (2010). “The impact of organizational justice on work performance: mediating effects of organizational commitment and leader-member Exchange”, International Journal of Manpower, 31(6), ss. 660–677.
66. YAZDANI, N. (2010). “Organizational democracy and organization structure link: role of strategic leadership & environmental uncertainty”, Business Review, 5(2), ss. 51-73.
67. YAZICIOĞLU, İ. ve TOPALOĞLU, I.G. (2009). “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(1), ss. 3-16.
68. YELBOĞA, A. (2012). “Örgütsel Adalet İle İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 12(2), ss. 171-182.
69. YEŞİL, S. ve DERELİ, S.F. (2012). “Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması”, KSU, İİBF Dergisi, 2(1), ss. 105-123.
70. YÜRÜR, Ş. (2005). “Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Bursa.
71. YÜRÜR, S. (2008). “Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 13(2), ss. 295-312.