

**T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇEŞİTLİ BOYUTLARIYLA ÖRGÜTSEL
GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet Hamdi YAVUZ

**Danışman
Doç. Dr. Fikret SÖZBİLİR**

ARTVİN-2022

**T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇEŞİTLİ BOYUTLARIYLA ÖRGÜTSEL
GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet Hamdi YAVUZ

**Danışman
Doç. Dr. Fikret SÖZBİLİR**

ARTVİN-2022

TEZ BEYANNAMESİ

Artvin oruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-ğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “rgtsel Adaletin eşitli Boyutlarıyla rgtsel Güven zerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kğit ve elektronik kopyalarının Artvin oruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-ğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- ☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim sadece Artvin oruh niversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☒ Tezimin 6 (altı) ay süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu srenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

21/07/2022

İmza

Ahmet Hamdi YAVUZ

JÜRİ TEZ KABUL TUTANAĞI
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Doç. Dr. Fikret SÖZBİLİR danışmanlığında, **Ahmet Hamdi YAVUZ** tarafından hazırlanan çalışma 21/07/2022 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından **Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme** Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Fikret SÖZBİLİR İmza:.....

Jüri Üyesi : Dr. Öğrt. Üyesi Özgür DOĞAN İmza:.....

Jüri Üyesi : Dr. Öğrt. Üyesi Mustafa CANBEK İmza:.....

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir.

21/07/2022
Prof. Dr. Hüseyin PEKER
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

TEZ BEYANNAMESİ	I
JÜRİ TEZ KABUL TUTANAĞI	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLO LİSTESİ.....	III
ŞEKİL LİSTESİ	VI
KISALTMALAR.....	VIII
ÖZET	IX
SUMMARY	X
ÖNSÖZ	XI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET

1. ÖRGÜTSEL ADALET	3
1.1. Örgütsel Adalet Kavramı.....	3
1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	4
1.1.1. Prosedürel/İşlemsel Adalet.....	5
1.2.2. Dağıtımsal Adalet.....	7
1.2.3. Kişilerarası Adalet	8
1.2.4. Bilişsel Adalet	9
1.3. Örgütsel Adaletin İlkeleri	9
1.3.1. Eşitlik	9
1.3.2. Algı.....	10
1.3.3. Tutarlılık	10
1.3.4. Düzeltme.....	10
1.3.5. Doğruluk	10

1.3.6. Etik.....	11
1.4. Türkiyede Örgütsel Adalet Algısı ve Önemi.....	12

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

1. ÖRGÜTSEL GÜVEN	13
1.1. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları	14
1.1.1. Duygusal güven	14
1.1.2. Amaçlanan Davranış	15
1.2. Güvenin Ön Koşulları.....	15
1.3. Örgütsel Güveni Oluşturan Unsurlar	15
1.4. Örgütte Güven Kültürünü Etkileyen Faktörler	17
1.5. Örgütsel Güvenin Önemi.....	18

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİPOTEZ GELİŞTİRME

1. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	20
1.1. Örgütsel Adaletin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi	20
1.2. Örgütlerde Prosedürel Adaletin Duygusal Güven Üzerindeki Etkisi	21
1.3. Örgütlerde Prosedürel Adaletin Amaçlanan Davranış Üzerindeki Etkisi	22
1.4. Örgütlerde Dağıtımsal Adaletin Duygusal Güven Üzerindeki Etkisi	22
1.5. Örgütlerde Dağıtımsal Adaletin Amaçlanan Davranış Üzerindeki Etkisi.....	23
1.6. Örgütlerde Kişilerarası Adaletin Duygusal Güven Üzerindeki Etkisi.....	23
1.7. Örgütlerde Kişilerarası Adaletin Amaçlanan Davranış Üzerindeki Etkisi	24
1.8. Örgütlerde Bilişsel Adaletin Duygusal Güven Üzerindeki Etkisi	25
1.9. Örgütlerde Bilişsel Adaletin Amaçlanan Davranış Üzerindeki Etkisi	25
1.10. Araştırmanın Modeli	25

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

1. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	20
1.1. Araştırmanın Yöntemi	27
1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	27
1.3. Ölçüm Araçları	27

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

1. BULGULAR	28
1.1. Demografik Bulgular.....	28
1.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	29
1.3. Korelasyon Analizi	30
1.4. Regresyon Analizi	31
1.4.1. Basit Regresyon Analizi	31
1.4.2. Çoklu Regresyon Analizi (Örgütsel Adalet Alt Boyutları ve Örgütsel Güven)	32
1.4.3. Çoklu Regresyon Analizi (Örgütsel Adalet Alt Boyutları ve Duygusal Güven)	32
1.4.4. Çoklu Regresyon Analizi (Örgütsel Adalet Alt Boyutları ve Amaçlanan Davranış)	33
SONUÇ.....	36
KAYNAKLAR.....	39
EKLER.....	53
ÖZGEÇMİŞ.....	56

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1: Katılımcıların Demografik Sonuçları.....	28
Tablo 2: Faktör Analiz Sonuçları	30
Tablo 3: Aritmetik ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri.....	31
Tablo 4: Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	31
Tablo 5: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	32
Tablo 6: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	33
Tablo 7: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	34
Tablo 8: Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Ret Durumu.....	34

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: Araştırmanın Modeli.	26
------------------------------------	----



KISALTMALAR

df : Degree of Freedom

diğ. : Diğerleri

KMO: Kaiser-Meyer Olkin

p: Probability

SE: Standard hata

ve diğ.: Ve diğerleri



ÖZET

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÇEŞİTLİ BOYUTLARIYLA ÖRGÜTSEL GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Bu çalışmanın amacı, algılanan örgütsel adalet ve alt boyutlarının (prosedürel/işlemsel, dağıtım sal, kişilerarası ve bilgilendirme adaleti) örgütsel güven ve alt boyutları (duygusal güven, bilgisel güven ve amaçlanan davranış) üzerindeki etkisini incelemektir. Aynı zamanda sonuçlar doğrultusunda önerilerde bulunmaktır. Araştırmanın örneklemini, Hatay Büyükşehir Belediyesinde çalışan 250 kişi oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında anket yoluyla 125 kişiden toplanan veriler, SPSS 25.0 programı kullanılarak korelasyon ve regresyon yöntemleri ile analiz edilmiştir. Sonuçlar, örgütsel adaletin genel olarak ve alt boyutu prosedürel adaletin örgütsel güven-genel üzerinde, anlamlı ve olumlu etkisi olduğu, ancak dağıtım sal adaletin, kişilerarası adaletin ve bilgisel adaletin anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Sonuçlar aynı zamanda, prosedürel adalet ve kişilerarası adaletin duygusal güven üzerinde de olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu, buna karşılık dağıtım sal ve bilgisel adaletin anlamlı bir etkisi olmadığını ortaya koymuştur. Diğer taraftan, araştırma sonuçları örgütsel adaletin alt boyutlarının örgütsel güvenin amaçlanan davranış boyutu üzerinde anlamlı etkisinin olmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuca göre, çalışanların örgüte olan güvenini artırmak için uygulayıcılara örgütsel adaleti sağlamaları önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, İşlemsel Adalet, Dağıtım sal Adalet, Örgütsel Güven, Duygusal Güven, Amaçlanan Davranış.

SUMMARY

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ORGANIZATIONAL TRUST WITH VARIOUS DIMENSIONS: AN EMPIRICAL STUDY

The aim of this study is to examine the impact of perceived organizational justice and its sub-dimensions (procedural/operational, distributive, interpersonal, and informational justice) on organizational trust and its sub-dimensions (affective trust, cognitive trust, and intended behaviour). At the same time, it is to make suggestions based on the results. The sample of the research consist of 250 employees working in departments of Hatay Metropolitan Municipality (Hatay Water and Sewerage Administration-HATSU, municipal police officers, and civil works located in Reyhanlı. In the study, the data gathered from 125 people through a questionnaire were analysed by correlation and regression methods using the SPSS 25.0 program. The results showed that organizational justice in general and its sub-dimension procedural justice have a significant and positive impact on organizational trust generally. However, distributive justice, interpersonal justice and informational justice haven't a significant effect. The results also revealed that procedural justice and interpersonal justice have a positive and significant impact on affective trust, whereas distributive and informational justice have no significant impact. On the other hand, the results of the research revealed that the sub-dimensions of organizational justice haven't a significant impact on the intended behaviour dimension of organizational trust. According to this result, if organizational justice is provided, the trust of the employees towards the organization will increase. According to this result, it is recommended to practitioners that they should provide organizational justice to increase the trust of the employees towards the organization.

Keywords: Organizational Justice, Procedural Justice, Distributive Justice, Organizational Trust, Affective Trust, Intended Behaviour.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında algılanan örgütsel adalet ve alt boyutlarının (prosedürel/işlemsel, dağıtımsal, kişilerarası ve bilişsel adaleti) örgütsel güven ve alt boyutları (duygusal güven ve amaçlanan davranış üzerindeki etkisini incelemek ve yapılan analiz ve testlerin sonuçları doğrultusunda uygulayıcılara önerilerde bulunmak amaçlanmıştır. Belirlenen örneklem üzerinde yapılan anket sonuç ve analizlerine göre ise oluşan sonuç; örgütsel adaletin sağlanması durumunda çalışanların örgüte karşı güvenlerinin artması sağlanmış olacaktır.

Tez çalışmamda planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam **Doç. Dr. Fikret SÖZBİLİR'e** sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ahmet Hamdi YAVUZ

GİRİŞ

Örgütsel adalet, yönetim pozisyonunda olanların örgüt işleyişi ve çalışanlarla ilgili uygulama ve kararların pozitif ve olumlu algılanmasıdır (İçerli, 2010: 210). Örgütsel güven, Luhman'a (1979: 35) göre güven, bir kişinin diğer tarafın adil, etik ve öngörülebilir bir şekilde davrandığına olan inancını temsil eder. Heimovics'e (1984: 584) göre güven, bir kişinin başka bir bireyin veya grubun bencil duygulara kapılmadan veya faydalı olacağı beklentisi olarak kabul etmiştir. Güven, kişilerarası ilişkilerin ve örgütsel yaşamın en önemli unsurlarından biri olarak kabul edilir ve örgütsel ilişkileri birlikte tutan bir bağ işlevi görür (Mishra ve Spreitzer, 1998: 83). Çalışanlar açısından güven, geleceğe yönelik belirsizliği azaltır, fırsatçı davranışları önler ve resmi yapıları küçülterek ve ahenkli bir çalışma ortamı oluşturarak bireylerin birlikte çalışmasını kolay hale getirir. Aynı zamanda güven, "bir kişinin başka birinin sözlerine, davranışlarına ve kararlarına katılması ve ona göre hareket etme isteğidir" (Mishra ve Spreitzer, 1998: 83). Meyer ve diğerleri, (1995: 299) güveni, bir tarafın diğer tarafın önemli sonuçlar vereceği beklentisine bağlı olarak duyarlı davranma isteği olduğunu belirtmişlerdir. Değişik bakış açılarına sahip araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımlar çerçevesinde yorumlanan güven, başkasının davranış veya niyetinden olumlu beklentiler üzerine inşa edilen ve etkiye açık olmayı kabul eden psikolojik bir durumdur (Mishra ve Spreitzer, 1998: 83).

Örgütsel adalet, idarecilerin çalışanlarla ve örgütle ilgili kararlarının ve uygulamalarının çalışanlar tarafından uygun olarak algılanması şeklinde tanımlanır. Diğer bir ifade ile örgütsel adalet, işletmede taltif, maaş, terfilerin ve cezaların nasıl yapılacağı, bu kararların ne şekilde alınacağı veya bu kararların çalışanlara nasıl anlatıldığı ve çalışanların algıları da dikkate alınarak kriterlerin objektif bir şekilde belirlenmesi ve uygulanması olarak görülmüştür (Colquitt, 2001: 386). Yıldırım'a göre, (2007: 203) örgütsel adalet, örgütlerde ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceği ve dağıtılacağı ile ilgili kurallar ve sosyal normlardır. Örgütsel adalet kavramı ilk olarak ödül ve ceza dağıtımı olarak, daha sonra kuralların ve süreçlerin eşit/tarafsız bir şekilde uygulanması olarak kabul edilmiş ve son olarak, örgütsel ortamda insan ilişkilerinin ve etkileşimlerinin adil olup olmadığını da eklenmesi şeklinde yeni bir boyut kazandırılarak açıklamaya çalışılmıştır (Colquitt, 2001: 386). Genel olarak, örgütsel adalet prosedürel, dağıtımsal ve etkileşim adaleti olarak üç ana boyutta ele alınmıştır. Ancak bu çalışmada Colquitt (2001: 386) tarafından belirlendiği şekilde örgütsel adalet, prosedürel/işlemsel adalet, dağıtımsal adalet, kişilerarası adalet ve

bilgisel adalet olmak üzere dört boyutta incelenmiştir. Çalışanların olumlu adalet algılarına sahip olmaları, daha fazla sorumluluk üstlenmelerini, örgüte bağlı kalmalarını ve örgüte güvenmelerini ve kuruluş ve kuruluşun kararları hakkında olumlu duygulara sahip olmalarını sağlar. Çalışanlar kendilerine adil davranıldığını düşündüklerinde, örgütün çıkarlarını bireysel çıkarları ile kendileri uyumlaştıracak gerekirse fedakâr davranacaktır (Sökmen, Şahal, Söylemez, 2015: 68). Modern organizasyonlarda, yönetim ve çalışanlar arasında daha az hiyerarşik aşamaların olduğu, yüksek düzeyde katılım sağlandığı ve kurumlar arası ilişkilerde güvenin önem kazandığı görülmektedir. Örgütsel güven, bireylerin örgütsel yapı içerisinde birbirlerine karşı doğruluk, inanç, bağlılık ve samimiyet duygusu sergiledikleri davranışlarıyla ortaya çıkan bir algıdır. Örgütsel güven, işbirlikçi davranış geliştirme, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti gibi örgütsel açıdan çok önemli unsurların gelişimine yol açar. Örgütsel adalet ve örgütsel güven alanında önceki araştırmaların çoğunluğu özel sektörde ve eğitim sektöründe yürütülürken, bu araştırmanın uygulama alanı özerk yönetimi olan kamu kuruluşu olarak bir belediyenin çalışanları olacaktır. Belediyeler gerek başkanlarının seçimle gelmesi gerek yönetimde sahip oldukları özerkliği dolayısıyla kurumsal işleyişin bazen göz ardı edildiği kurumlardır (Saklı, 2012: 55; Başköy ve Kızılboğa-Özaslan, 2021: 1035). Bu çalışmada, örgütsel adaletin genel ve alt boyutlarıyla örgütsel güvenin geneli ve alt boyutları üzerinde etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışma belediye gibi örgütsel adalet çerçevesinde uygulamalar bakımından zaman zaman aksamalar olan ve öncekilerden farklı bir sektörde çalışanların örgütsel adalet algılarının güven üzerindeki etkisini araştırdığı için özgün ve yönetim literatürüne katkı sağlayacaktır

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1. ÖRGÜTSEL ADALET

Örgütsel adalet kavramı, 1970'lerden sonra sosyal bilimler literatüründe ortaya çıkmaya başlamıştır (Adams 1965: 267). Mevcut adalet kavramının Adams (1965: 267) ile başladığı söylenebilir. Adams'a göre (1965: 267), örgütsel adalet çalışanların örgüte olan inançlarını doğrudan etkiler ve idari süreçlerde ortaya konulan adil uygulamalar bu etkilemede temel kaynaktır. Örgütsel adalet, çalışanların işveren kuruluş tarafından adil muamele görmeye ilişkin algılarının karşılığıdır (Kaneshiro, 2008: 589). Örgütsel adalet, örgütlerde bulunması gereken en önemli erdemdir ve aynı zamanda örgütün çalışanlarının örgütsel tatminini, bağlılığını artırma ve örgütsel düzenin işleyişi için ön koşul olarak tanımlanmıştır (Grenberg, 1987: 9). Örgütlerde örgüt içi adaletin oluşturulması sonucunda, örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının gelişmesi, örgütü kabul etmeleri, örgütü içsel olarak benimsemeleri ve örgüte güvenmeleri sonucunda örgütlerin hedeflerine varmalarında son derece önemlidir (Beugre, 2002: 1091). Örgüt içi adaletin oluşturulması ile örgütte üretimin yükselmesi, olumlu anlamda ortamın oluşması ve örgüt karakterinin ortaya çıkması gibi pozitif yönlerin ortaya çıktığı bilinmektedir

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Organize bir şekilde hedeflenen noktaya ulaşmak amacıyla bir araya gelen kişilerden oluşan yapılar olan örgütler için örgütsel adalet psikolojik, sosyolojik ve davranışsal olarak oldukça önemli kavramların başında gelir (Eberlin ve Tatum, 2008: 310). Örgütsel adalet, örgüt içerisinde başarı ve başarısızlık durumunda ya da örgütün hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmaların ne ölçüde yarar sağladığı ile ilgili ödül ve cezanın nasıl dağıtılacağına ilişkin yazılı ve sözlü uygulamalardır (Yıldırım, 2007: 203). Adams'ın (1965: 267), ortaya koyduğu eşitlik teorisi örgütlerde adalet bağlamında yapılan ilk çalışmadır. Çalışanların hedeflere ulaşma doğrultusunda ortaya koymuş oldukları performanslarına karşılık adil olarak algıladıkları durum eşitlik teorisi olarak adlandırılmıştır (Luthans ve diğ., 1981: 314). Adams (1965: 267) tarafından ortaya atılan teori ile örgüt çalışanlarının elde etmiş oldukları kazanımlar ile diğer örgütlerde çalışan bireylerin elde ettikleri kazanımlar açısından karşılaştırmaktadır. Bu noktadan sonra belirli bir kanıya ulaşan personel adaletle

ilgili duyarlılık oluşturur. Genel olarak örgütsel adalet çalışanın örgüt ve liderleri ile ilgili kafasında oluşturmuş olduğu toplam adalet algısıdır (Greenberg ve diğ., 2006: 128). Çalışanın işletme için sağlamış olduğu olumlu çıktılar ve işletme için göstermiş olduğu özverinin karşılığında, kendisine işletmenin göstermiş olduğu tepkiyi karşılaştırır. Yapmış olduğu karşılaştırma neticesinde eğer adalet algısına ters bir durum söz konusu ya da böyle bir algı oluşturulmuşsa örgüte karşı duyduğu güven sarsılacak ve örgüte sağlamış olduğu yarar da düşüşe geçecektir (Adams, 1965: 267).

Araştırmacılar adalet kavramını dört ayrı boyutta incelemişlerdir. İlk boyut olan prosedürel/işlemsel adalet Adams (1965: 267) tarafından teorileştirilmiş olmakla birlikte Leventhal (1980: 27) ve Thibaut ve Walker (1978: 10) tarafından geliştirilmiştir. Çalışanların ödül aldıkları prosedürün tarafsızlığına ilişkin algısına prosedür adaleti denir. İkinci boyut olan dağıtımsal adalet, Leventhal (1980: 27) ve Thibaut ve Walker (1978: 10) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Kuruluşları tarafından verilen ödüllerde çalışanların algıladıkları tarafsızlığa dağıtımsal adalet denir. Prosedürel adalet, gerçekleştirilen prosedürlerin adilliğiyle ilgiliyken, dağıtımsal adalet, elde edilen sonuçların adilliğiyle ilgilidir (Adams, 1965: 267). Dağıtımsal adalet, kaynakların dağıtımında adaletle ilgili olsa da prosedürel adalet, faaliyetlerin dağıtımıyla ilgili kararların adaleti ile ilgilidir. Örgütsel adaletin üçüncü boyutu adalet olan kişilerarası adalet, Bies ve Moag (1986: 43) tarafından kavramlaştırılmıştır ve kişilerarası ilişkilerin kalitesini ifade eder. Örgütsel prosedürlerin düzgün bir şekilde uygulanması bireylerin birbirlerine karşı hassas olmaları anlamına gelir (Bies ve Moag, 1986: 43). Kişilerarası adalet, örgütsel adaletin sosyal yönünü vurgular ve kişilerarası ilişkiler ve bu ilişkilerden elde edilen çıktılara yapılan yatırımlarla değerlendirilir (Bies ve Moag, 1986: 43). Bies ve Moag (1986: 43) kişilerarası adaleti, “çalışanların örgütsel prosedürler gerçekleştirilirken karşılaştıkları tutum ve davranışların kalitesi” olarak tanımlamıştır.

1.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet, prosedürel/işlemsel, dağıtımsal, kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Moorman, 1991: 845). Örgütsel adaletin boyutları ile ilgili farklı kavramsal yaklaşımlar ve farklı görüşler de ileri sürülmüştür. Moorman (1991: 845), örgütsel adalet faktörlerinin yalnızca prosedürel ve etkileşimsel adalet olduğunu iddia etmiştir. Moorman (1991: 845) dağıtımsal adaleti ve bilgi adaleti çok dikkate almamıştır.

Ancak kişilerarası adalet ve bilgisel adaleti etkileşimsel adaletin bütünleyen bir parçası olarak kabul etmiştir. Adalet örgütlerde meydana gelen birçok eylem ve tepkiye temel teşkil eder. Çünkü bir karar, prosedür veya etkileşim çalışanlar tarafından uygunsuz ve adaletsiz olarak görüldüğünde genellikle bu durum hoş karşılanmaz ve çalışan kendi lehine çevirme amacıyla haksızlık yapmak için gerekçe olarak da kullanılır (Pilvinyte, 2013: 123). Ancak Colquitt (2001: 386) örgütsel adaletle ilgili; prosedürel adalet, dağıtımsal adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyut olarak belirlemiş ve o yönde politika geliştirilmiştir.

1.2.1. Prosedürel/İşlemsel Adalet

Prosedürel adalet, organizasyonlarda kazanımların dağıtımında izlenecek yöntem ve kuralların adil uygulanmasıdır ancak spesifik olarak sonuçlara yani kazanımlara yönelik değildir (Cropanzano ve diğ., 2007:24). Organizasyonda kaynakların dağıtımında kullanılan resmi prosedürlerin adaletiyle ve karar verme yöntemine ilişkin politikalarla ilgilidir (Moorman, 1991: 845; Colquitt, 2001: 386). Gaudet ve diğ., (2014: 100) çalışanlar, organizasyon önemli kararlara kendilerinin katılmalarını sağladığında ve kararlara götüren prosedürlerin tutarlı, doğru, tarafsız, düzeltilebilir ve etik olduğunu anladığında bu konuda endişelerini dikkate aldığında prosedürel adaletin var olduğunu algılar. Dolayısıyla adil bir süreç, tutarlı bir şekilde herkese uygulanan, önyargısız, doğru, ilgili paydaşları temsil eden, düzeltilebilir ve etik normlarla tutarlı olan bir süreçtir (Cropanzano ve diğ., 2007:24). Eğer sonuçlar dengeli ve doğru görülüyorsa, bir kararın adil olduğu anlamına gelir; burada denge, benzer durumlarda benzer eylemlerin gerçekleştirilmesi gerçeğine dayanır ve doğruluk, kalitenin iyi olduğunu gösterir (Knippenberg ve Sleenbos, 2006: 571). Prosedürel adalet kapsamında çalışanların ve diğer katılımcıların rolleri belirlenir ve sürecin yönetiminde uyulması gereken ilkeler belirlenir. Prosedürel adalet, kuruluşların gerçekleştirdikleri eylemlerde takip ettikleri usul ve süreçlerle ilgili bir dizi algıdır veya karar vermede kullanılan prosedürlerle ilgili adalet algılarıdır. Prosedürel adalet aynı zamanda, çalışanların her birine karşı takınılan tavır, iletişim tarzı, çalışma sürecinde sergilenen tutum ve uygulamalarda eşitlik ve aynı tutuma ilişkin algılanan adaleti ifade eder (Colquitt, 2001: 483). Çalışanlar prosedürlerin uygulanması sırasında gerek üstlerinden gerek iş arkadaşlarından gördükleri hassasiyet, nezaket ve saygıya bakarak öncelikle kendisine yönelik tavır, tutum ve davranış tarzına göre kendini değerli, değersiz ya da ötekileştirilmiş duygusuna kapılabilir. Bu ilişkilerde ve yaşanan etkileşim sürecinde çalışan kendisine

haksızlık yapıldığı ya da hak etmediği bir davranışla karşılaştığı düşüncesi ortaya çıkarsa organizasyonda prosedürel adalet bakımından olumsuz bir algıya kapılabilir. Ancak objektif bir şekilde belirlenmiş prosedürler çerçevesinde bu durumu değerlendirdiğinde karşılaşmış olduğu davranışı hak etmiş olduğunu anlarsa bunun prosedürel adalet çerçevesinde olduğunu bilir ve kabullenir. Bu durumda çalışanın karşılaşmış olduğu davranış her ne kadar hoşuna gitmese de bu onu incitmez ve kendisi davranışını olması gerektiği gibi düzeltme çabasını gösterir. Aynı zamanda çalışanın prosedürel adalet algısı da güçlenmiş olur. Prosedürel adalette en büyük rol model yöneticiler ve/veya liderlerdir (Pilvinyte,2013: 123; Cropanzano ve diğ., 2007: 24; Gaudet ve diğ., 2014: 100). Bu çerçevede prosedürel adaletin de bazı değerleri ve kuralları vardır. Prosedürel adaletle ilişkin en temel değerlerden birisi tutarlılıktır. Bu tutarlılıktan kasıt örgüt mensuplarına eşit davranmaktan ileri gelmektedir. Prosedürel adaletle ilişkin diğer önemli kural da ön yargıdan uzak objektif olmak burada ön yargıdan bahsedilirken anlatılmak istenen örgüt mensuplarına karşı tutum ve davranışlarda ayırım gözetmeksizin örgüt prosedürleri içinde eşit davranmak. Prosedürel adaletle ilişkin başka bir kural ise doğruluktur. Doğruluk örgüt yönetiminin karar alırken doğru bilgilerle bu kararları almasıdır. Prosedürel adalet içerisinde birey olarak temsil gücü başka bir ifade ile, örgütün işleyişi için karar alıcı mekanizmanın çalışmasında çalışanın etkin bir aktör olarak yer alması ile mümkün olmaktadır.

Prosedürel adaletle ilgili önemli prensiplerden bir diğeri de düzeltmedir. Örgüt yöneticilerinin örgütün faaliyetlerini sürdürülmesi ve işleyişi ile alakalı almış olduğu her kararda karşımıza çıkan bir etmendir. Bir diğer ifade ile düzeltme örgüt içerisinde prosedürel adaletin sağlanması için son derece değerli bir etmendir. Her alanda olduğu gibi prosedürel adalette de en son ve etkili unsurlar ahlak normları, etik davranış ilkesi ve ticaret kurallarına bağlı olarak örgüt yönetiminin her aşamasında uygulanmasıdır.

Prosedürel adalet örgütün varlığı ve gerçekliği ile ilgili doğrudan ilişkili bir kavram olarak karşımıza çıkar. Prosedürel adalet olmadan örgütün meşru varlığından bahsetmek mümkün değildir. Genel çerçevede örgüt bünyesinde örgüt mensupları ile ilgili her türlü karar adil bir şekilde alınmalı ve örgüt mensuplarının elde ettiği kazanımlar göz önünde bulundurulmalıdır. Bu yöntem ile örgütün varlığını anlamlı ve sürekli kılmakla birlikte örgüt çalışanlarının örgütün yönetim süreci ile ilgili olarak adil, eşitlikçi ve muktedir olduğu algısı

oluşturularak örgüt mensuplarının aidiyetleri yükseltilecektir ve çalışanların örgüt yönetimi ile bağları kuvvetlenecektir (Cropanzano ve diğ., 2007:24).

1.2.2. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet, kazanımların dağıtımı ve tahsisi konusunda çalışanların adalet algılarına odaklanan adalet yapısıdır (Pilvinyte, 2013: 123). Aynı zamanda Adams'ın (1965: 267) eşitlik teorisine dayanır. Tüm çalışanların aynı muamele görmediği ve kazanımların dağılımının organizasyonda çalışanlara farklı kriterlere göre uygulandığı başka bir ifade ile prosedürel adaletin uygulandığı ve kaynak paylaşımının adil olmadığı durumlarda dağıtımsal adaletten söz edilemez, buna göre dağıtımsal adalet prosedürel adaletin yansıması ve sonucudur (Cropanzano ve diğ., 2007:24). Adams (1965: 267), çalışanların organizasyonda gösterdikleri performans ve organizasyona kazandırdıkları ile organizasyonun kendilerine sağladığı kazanımları oransal olarak karşılaştırıp örgütün dağıtımsal adalet perspektifinden adil olup olmadığını belirler. Bu oranı bazı referans standartlarla karşılaştırırlar. Dağıtımsal adalet, aynı zamanda çalışanların kaynakların adil dağılımında kriterleri nasıl oluşturduğuna ilişkin algılarını ifade eder ve eşitlik kuralına göre değerlendirilir (Gaudet ve diğ., 2014: 100). Cropanzano ve diğ., (2007: 24) dağıtımsal adaletin uygulamasının üç yöntemle yürütülebileceğini öne sürmüştür; Bunlar: Sabit eşitlik (herkese aynı), performansa göre eşitlik (her birine katkılarına göre) ve ihtiyaçtır (her bir çalışanın niteliğine göre kendisine duyulan ihtiyacın aciliyeti. (Gaudet ve diğ., 2014: 100), insanların sunulan katkılar veya performans ile alınan ödüller arasında dolaylı olarak bir oran hesapladığını ve ardından bu oranı referans kişinin durumuyla karşılaştırdığını iddia etmiştir. Aslında dağıtımsal adalet, sosyal değişim teorisine dayanır ve daha sonra ortaya çıkan kazanımların ya da ödüllerin paylaşımı başka bir ifade ile ücretlerin, ödüllerin, terfilerin ve organizasyon tarafından sağlanan diğer yararların çalışanlara dağıtılmasında izlenen yöntem ve politikalarda adil olup olmadığına dair oluşan adalet algısıdır (Folger ve Konovsky, 1989: 115; Arslan ve diğ., 2018: 415). Dağıtımsal adalet teorisi örgütsel adaletin çeşitlerindenidir ve bu Adams'ın (1965: 267) eşitlik teorisine dayanmaktadır. Esas olarak dağıtımsal adalet kuruluşlarda çalışanların adalet hissiyatını temel alır ve örgüt çalışanlarının sunmuş olduğu hizmetlerin karşılığı olarak adil, gerçekçi ve reel olması gerekliliğini (Çelik ve Eren, 2014: 56) dile getirmişlerdir. Örgütsel adaletle ilişkin orata çıkan ilk çalışma olarak karşımıza dağıtımsal adalet çıkmaktadır; çalışanların ücretlendirilmesi, taltif edilmesi ve görevde yükselme gibi etmenlerin eşit ve hakkaniyetli bir şekilde dağıtımın yapılmasıdır (Greenberg

ve diğ., 2006: 128). Dağıtımsal adalet, performansları ile ilgili çalışanların taltif ve tenkit edilmesi ile ilgili adil bir düzen kurulmasını ön plana alır (Nirmala ve Akhilesh, 2006: 136). Dağıtımsal adalet ile ilgili şu ana kadar söylenen her şeyin, örgütteki taltif ve getirilerin paylaştırılması ile ilgili olduğu görülmektedir. Örgütte çalışanların sunmuş olduğu katkı ve örgütten sağlamış olduğu kazanç ile ilgili olduğu saptanan dağıtımsal adalet, “*politik ve ekonomik kuramların da ortasında yer alan örgütsel adaletin bir türüdür*” (Shahzad, 2014: 219)

1.2.3. Kişilerarası Adalet

Kişiler arası adalet çalışan ile yönetici arasında kurulan ilişkide maruz kalınan ve gerçekleştirilen etkileşimin vasfı olarak tanımlanmıştır (Bies ve Moag, 1986: 43). Kişilerarası adalet ilkesi örgütsel adaletle ilişkin diğer bir ilkedir. Örgütte alt seviyedeki iş görenler örgüt içerisinde ortaya konulan uygulamaların ve fayda zarar maliyetlerinin kişiler arasında koşul ve zaman fark etmeksizin eşit paylaştırılmasını ister. Bu bakımdan kişilerarası adalet sayesinde örgütün fayda sağladığı her alanda örgüt mensuplarının kendi aralarındaki örgüt yöneticisinin ayırım gözetmeksizin örgüt yararına olan kısmı motivasyon kaynağı olarak kullanması sonucu işleyişteki etkinin pozitifte döndüğü görülmektedir (Colquitt, 2001: 483). Örgüt içerisinde çalışanların birbirleri kurmuş oldukları ilişkide ne kadar saygılı olduklarını ve bu çerçevede gelişen durumlar karşısında ne kadar hukuka uygun davrandıklarını kişilerarası adalet inceler (Heather ve diğ., 2001: 7). Kişilerarası adalet, örgüt mensupları ile yöneticiler arasında ortaya çıkan ilişkide adaletli davranılması hususunu ifade eder. Kişilerarası adaletin sağlanmasında başarı faktörü olarak çeşitlilik yönetimi önem taşır. Çeşitlilik yönetimi, örgütsel adaletin önemli bir yönü olarak kabul edilmektedir. Şu anda, artan sayıda kuruluş, çeşitliliklerini yönetmeye yönelik proaktif çabalar yoluyla yetersiz temsil edilen bireylerin kapsayıcılığını artırmaya çalışmaktadır (Gilbert ve diğ., 1999: 61). Magoshi ve Chang'a göre (2009: 31), çeşitlilik yönetimi bağlılık felsefesinin bir yansıması olarak kabul edilir çünkü temelde örgütün iş gücünün farklı bileşimine ve çeşitli ihtiyaçlarına bağlılığını ima eder. Demografik, etnik ve bireysel farklılıkların değerlendirilmesini teşvik etmek ve çeşitliliğe değer vermek için tasarlanmış kültürel bir değişikliği gerçekleştirmek için tasarlanmış eksiksiz bir örgütsel kültürel değişimdir ve mevcut prosedür ve uygulamaların değiştirilmesini içerir (Gilbert ve diğ., 1999: 61). Çeşitlilik yönetimi, artan üretkenlik, rekabet gücü ve işyeri uyumu gibi olumlu etkileri nedeniyle organizasyonlarda önemlidir (Ivancevich ve Gilbert, 2000: 75). Bu nedenle, çeşitlilik yönetimi örgütsel adalet

ile ilgilidir çünkü önyargı ve önyargının ortadan kaldırılması, örgütlerdeki çeşitlilik yönetimi programlarının hedeflerinden biridir.

1.2.4. Bilişsel Adalet

Bilişsel adalet, birinin doğru olup olmadığı ve yeterli gerekçeler sunup sunmadığı şeklinde tanımlanır (Cropanzano ve diğ., 2007:24). Pilvinyte'e (2013: 123) göre, sonuçların neden belirli bir şekilde dağıtıldığına dair karar vericiler tarafından sağlanan açıklama, gerekçelendirme veya bilgilere atıfta bulunur. Bu tür bir adalet, bilginin kapsamlı, makul, doğru, zamanında ve samimi olmasını gerektirir. Örgütlerde adalet kavramının boyutlarından olan bilgisel adalet bir diğer deyişle bilgiye dayalı adalet uygulama da olan adaletin toplumsal yönünü ifade eder. Örgüt mensuplarının örgütün yöneticileri tarafından alınmış olan karar ve uygulama değişiklikleri kapsamında alınan kararların gerekçelerini ve yeni kararlara neden ihtiyaç duyulduğunu ve aşamalarını örgüt üyelerine anlaşılır bir şekilde aktarıp anlaşılmasını sağlama sürecidir. Örgüt yönetim sürecinde alınmış olan kararların sonuçlarında sıkıntı ve sorun çıkması durumunda daha öncesinde bilgilendirilen mensupların daha olgun, güvenli ve çözüm odaklı hareket edeceği anlaşılmaktadır (Colquitt ve diğ., 2005: 125)

1.3. Örgütsel Adaletin İlkeleri

Örgütsel adalet kavramına ilişkin yürütülen çalışmalarda, örgütsel ortamda adalet algısının yerleşmesi ve güçlenmesi için bazı ilkelerin olması gerektiği bilinmektedir. Örgütsel adalete ilişkin genel ilkeler örgüt içi eşit davranış, adalet algısı, etik, kişilerarası adil yaklaşım, tutarlı davranış, düzeltme ilkesi, temsil gücü ve doğruluk ilkesi olarak sıralanır.

1.3.1. Eşitlik

Eşitlik ilkesi uygulama olarak; başka örgütlerdeki çalışanlar ile mevcut örgüt çalışanlarının, örgüt içinde gösterdiği verimliliği ve elde ettikleri performansın karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan veya oluşan etki durumudur. Başka bir deyişle kendi örgütünün sağladığı ile diğer örgütlerde çalışanların elde etmiş olduğu ayrıcalıklar ve kazanımlar bu noktada önemli bir ölçüdür (Güriz, 1994: 20). Bu açıdan eşitlik bütün örgüt çalışanlarının verimliliğinin karşılığı olarak herkese aynı kazanımların sağlandığı ve bu doğrultuda oluşan güven durumudur (Campbell ve Finch, 2004: 178).

1.3.2. Algı

Örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarına cevap veren ve kişisel yönden içsel tatminini sağlayan şartlarda çalıştığı zaman, çalışanların çalışmaları örgüt lehine olumlu ve pozitif yönde katkı sağladığı ve bu durumun örgüt lehine sonuçlandığı görülmektedir (Uğurlu, 2008: 956). Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarının içsel tatmin duygusunu ve adalete dair umutlarını sağlamlaştıracak çeşitli argümanlar üretmesi, örgütün hayatını devam ettirmesi bakımından oldukça büyük öneme sahiptir. Bu doğrultuda örgütsel adalet, örgütlerde her adımda ve durumda ortaya konulan uygulamaların adil, etik ve ahlaki bir uygulamaya dönüşmesi ve örgütte bulunan bütün paydaşların söz konusu ilkelere yöneliminin bu algıyla oluşmasıdır (İşcan ve Sayın, 2010).

1.3.3. Tutarlılık

Örgüt işleyişinin önemli parçalarından olan tutarlılık yönetim sürecinde oldukça sık karşımıza çıkmaktadır ve adaletin gerçekleşmesinde önemli bir yere sahiptir. Gilliland (1993: 694) yapmış olduğu çalışmada, örgütsel adalet içerisinde tutarlılığın rolünün büyük olduğunu saptamıştır. Örgütsel adaletin alt boyutlarından olan dağıtımsal adalete ilişkin güvenin oturması için gerekli olan tutarlılık, uygulamaların sübjektif değil objektif olması gerektiğini kişi ve zamanından bağımsız ve bütün olması durumudur (Leventhal, 1980: 27). Diğer bir deyişle tutarlılık, çalışanlara karşı eşitliği ve adaleti sağlamak ve aynı zaman da paylaşırma hususlarında kararlı ve sürekli olunması demektir (İçerli, 2010: 210).

1.3.4. Düzeltme

Yanlış olan kararlarda yanlışlığın kabul edilerek yönetsel süreçlerde gerekli düzeltmeleri yapılması gerekir. Böylece yönetim tarafından gerekli çalışanlarına örgütsel adalete zarar verecek durumları düzeltmeden kaçınmadığı ve hataların düzeltildiğini gösterir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2005: 194).

1.3.5. Doğruluk

Doğruluk örgütsel adalet ilkeleri içerisinde önemli bir yer tutar. Örgütlerde hakkaniyetin teslimi noktasında yapılan çalışmalarda doğruluğun değeri oldukça geniş yer kaplar (Aydın, 2002: 78). Sözlük anlamı olarak doğruluk “*niyette dürüstlük, söz ve davranışların doğru ve gerçeğe uygun olması*” anlamındadır. Ayrıca doğruluk yaşananların reel gerçeğe ve aynı zamanda söyleyen kişinin kafasında oluşan durum ile uyumlu olmasıdır (Çağırıcı, 2009: 25).

1.3.6. Etik

Etik hayatın her noktasında olduğu gibi örgütsel süreçlerde de oldukça önemli ve vazgeçilmez bir tutumdur. Bu nedenle, örgüt içerisindeki kişilerin örgüt ile ve birbirleri ile olan ilişkilerini etik davranış içerisinde devam etmesi, adaletli ve eşit bir işletme ortamı için vazgeçilmez bir gerekliliktir (Varinli, 2004: 33).

1.4. Türkiye’de Örgütsel Adalet Algısı ve Önemi

Örgütsel adaletin son zamanlarda daha da ön plana çıkmasının bazı nedenleri vardır. İnsan faktörünün olduğu her ortamda ve karşılıklı olarak etkileşimde bulunulan her konumda adaletin çözüm olarak ortaya çıkmasıdır. Örgütsel yaşamda kişiler farklı adalet anlayışları ile karşılaşmakta, duygu ve tutumlarını etkilemektedir. Sosyal yaşamda ve iş yaşamında adalete olan gereksinim sürekli yükselmektedir. Adaletin örgütsel boyutta önemini arttıran bir diğer faktör yönetim ve yönetim evrelerinin hepsinde adalete duyulan inancın etkili olmasıdır. Örgütsel adalet, örgüt çalışanlarının örgütte bulunan diğer çalışanlara karşı tutum ve davranışı örgüte karşı beslemiş olduğu düşünce, güven duygusu, örgütte göstermiş olduğu başarı, hatta düşmanca ve saldırgan davranışlara belli oranda etki etmektedir (Şeşen, 2010: 11). Bir diğer etmen ise her geçen gün daha güncel ve donanımlı çalışanlara ihtiyaç duyulur hale gelmiştir. Bunun sağlanması, adil bir organizasyonla ve örgüt içi adaletle mümkündür. Ancak, örgüt çalışanları daha donanımlı olduklarında için daha iyi çalışma ortamı ve müreffeh bir yaşam için daha uygun ücretlendirme talep etmektedirler. Aynı zamanda, çalışanlar kendilerine karşı samimi ve saygılı olunmasını istemektedir (Taşkıran, 2011: 1359). Örgüt yöneticileri söz konusu uygulamaları yerine getirdiklerinde çalışanlarından gerekli yüksek verim alabilecekleri bilinmektedir. Çalışanlar arasında adaletin ve eşitliğin olmadığı inancı uyanırsa veya diğer bir deyişle örgütsel uygulamalarda hak ve adalet olmadığı anlaşılırsa çalışanların örgüte olan inançlarını sorgulayacağı örgütün veriminin düşeceği hatta çalışanlar arasında çatışma doğabileceği de bilinen bir gerçektir. Bu durum, örgütü oldukça zor duruma sokmakta ve işletmenin hedeflerine ulaşmasını zorlaştırmaktadır. Örgütsel adaletin yayılımı ve çalışanlar tarafından nasıl algılandığını araştıran Mao ve diğ., (2016: 893) araştırmaya katılan deneklerin olumlu duygular içindeyken olumsuz duygu halindeki göre daha fazla prosedürel ve dağıtımsal adalet algılarının arttığı bulgusuna ulaşmışlardır. Bu nedenle, küreselleşen ekonomik modelde diğer örgütlerle rekabet edebilmesi için örgütsel adalet çok önemli bir yere sahiptir (Kılıçlar, 2011: 23). Örgüt çalışanlarının, örgüte karşı duyduğu güven, sadakat ve ortaya koydukları verimlilik gibi

konularda son derece önemli bir etmen olan adalet işletmenin vizyonu ve misyonu ve varlığını sürdürmesi açısından son derece önemlidir (Akyüz, Demirkasımoğlu ve Erdoğan, 2013: 273). Örgütsel adalet örgütün ve örgütün çalışanlarının ürettikleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Beugre, 2002: 1091). Örgütsel adalet, tüm boyutlarıyla (prosedürel, dağıtımsal, kişilerarası ve bilişsel adalet) örgütsel ortamda ve çalışanlarda istenen pek çok değer yerleşmesini etkileyen faktör olarak da görülür. Colquitt ve Rodell'a göre (2011: 184), adalet ve güven bağlamında konvansiyonel akıl olarak; örgütsel adaletin tüm boyutlarının örgütlerde olması istenen pek çok faktörün oluşmasına dair güvence yaratır. Söz konusu faktörler; yeteneğini kullanma, beceri, içtenlik, özen, sadakat, değerler, ilkeler ve dürüstlüktür. Örgütsel adalet, çalışanlar ve yöneticilerin örgütün lehine olcaksa zorluklara karşı gönüllü olmalarına yol açar. Ayrıca örgütsel adalet örgüt çalışanlarında güven, memnuniyet, örgüte karşı bağlılık duygularının oluşmasında önemli rol oynamakta ve örgütün hedefine ulaşmasında katma değeri yüksek çıktılar oluşmasına yol açmaktadır (Beugre, 2002: 1091). Örgütsel adalet algısının örgüt içerisinde yerleşmesi ile işletmelerin yüksek kapasiteye çıkması, olumlu anlamda gelişme göstermesi ve çalışanlar arasındaki bağın güçlenmesi gibi pozitif anlamda katkılar sağlamaktadır. Örgütlerde adil bir ortamın olmaması durumunda bir diğer deyişle örgütsel adaleti zayıfladığında bu durumdan örgüt çalışanları kadar işletmelerde olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Örgütlerde verim düşüklüğü, işletmede içsel durum bozukluğu, örgüt içi bağlarda kopmalar vb. durumlarla karşılaşmaktadır. Bireysel ve örgütsel anlamda olumlu veya olumsuz durumların örgütsel adalet ilkesinin her bir boyutunun farklı etkileri olabileceği öngörülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

1. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Örgütsel güven kavramı (Mishra ve Morrissey, 1990: 443) göre, “*kişilerin faaliyetlerini yürütmekte oldukları kurum tarafından kendilerine sağlanan çeşitli olanaklara odaklı oluşturdukları görüşlerini ve ilgili kurumun başında bulunan lider vasfını bünyesinde barındıran kişinin dürüst davranacağına ve vermiş olduğu sözleri taviz vermeksizin gerçekleştirme gayretinde olacağına duyulan inanma duygusunu ifade etmektedir*”. Diğer bir bakış açısıyla (Çetinel, 2008: 125) ve (Bromiley ve Cummings, 1996: 441) örgütsel güveni bir duruş olarak nitelemekle birlikte karar alırken tutarlılık geliştirilen söylemlerde çelişki olmaması durumunun altını çizmektedirler. Her ne olursa olsun örgüt içerisinde gelişen durumlar esnasında veya gelişebileceği ön görülen durumlarda dahil olmak üzere çalışanlara verilen ve yerine getirilmesi öngörülen sözler konusunda cayma göstermeden aynı zamanda tutarlılık içeren davranış şekli olarak karşımıza çıkar. Örgütsel güven örgüt içerisinde gelişen çıkar çatışması yoluyla tehlike oluşturan durumlarda bir diğerinin eylemlerine güvenmeye istekli olmak şeklinde tanımlanmıştır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 709). Örgütsel güven bir işletmede her kademede çalışanların işletmeye olan güveni konusunda içsel yönden sergilemiş olduğu durumu ifade eder (Günaydın, 2001: 25). Cook ve Wall (1980: 39) örgütsel güveni “*Çalışanlar üzerinde, kurumun onların yararına eylemlerde bulunduğu hissini ve izlenimini ortaya çıkaran güvene verilen isim*” olarak tanımlanmıştır. Örgütsel güven denildiği zaman işletme çalışanlarının birbirleri ile ilgili davranış ve düşüncelerini olumlu yönde etkileyen psikolojik bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Wech, 2002: 353). Örgütsel güven söz konusu olduğunda yöneticilere karşı duyulan güven çok büyük önem taşımaktadır (Wech, 2002: 353). Cook ve Wall (1980: 39) yapmış oldukları çalışmada, toplu ve tek kişiye yönelik güven durumu, işletme çalışanlarının ve işletmenin ileriye yönelik hedefler koyması ve o hedeflere varması açısından önemli olduğu gibi çalışanların mutlu, huzurlu ve kaygı taşımadan geleceğe baktığı durumları ifade etmektedir. Korthuis (2002: 125)’a göre işletmelerde ya da örgütsel anlamda güven sözcüğü, çalışanların özveri, birliktelik ve yapılan işe saygı oluşturmalarını sağlaması yanında, çalışanların örgüte karşı olan inançlarının artmasını ve çalışanlara inisiyatif verilmesi noktasında durumun kolaylaşmasını ifade etmektedir. Örgüt açısından baktığımız zaman

güven sözcüğünün çok önemli olduğu ortaya çıkmakla birlikte kriz anlarında veya risk seviyesinin yüksek olduğu durumlar da işletme çalışanlarının işletmenin kendisine vermiş olduğu sözler ve bunların yerine getirilmesine bağlı olarak gelişen güven oldukça büyük önem taşır (Matthai, 1989: 258). Örgütsel anlamda güven, sınırları belli olan her kurum içerisinde oluşan karşılıklı güven havasını ifade eder (Matthai, 1989: 258). Örgüt içerisinde kurulmuş olan her ilişkide sahip olduğu rol açısından kurumun çıkarları doğrultusunda emek harcayan her çalışanın aynı kurumda çalışmakta olan diğer çalışanlara karşı duyduğu olumlu beklentilere örgütsel güven denilmiştir (Tüzün, 2007: 93). İşcan ve Sayın (2010: 195) ise güvenin örgütsel ortamda kendiliğinden oluşmadığını belirtmektedir. Örgüt içerisinde güven ortamının özellikle yöneticiler nezdinde ve liderliğinde oluşması için yöneticiler tarafından çaba sarf edilmeli ve aynı zamanda bunun sürekli ve örgüt içerisinde alışkanlık haline getirilmesi için gerekli tedbirleri almaktan kaçınmamalıdır (İşcan ve Sayın, 2010: 195).

1.1. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları

Örgüt içinde güven ortamı kendiliğinden oluşan bir durum olmadığına göre, güven ortamının oluşturulması için örgüt için çalışan bütün bireylerle ilgili gerekli uygulamaların yapılması ve titizlikle sürdürülmesi gerekmektedir (Shaw, 1997: 169). Diğer yandan yöneticiler hal, hareket, tutum ve davranışları ile bu mesajı açıkça örgütsel hiyerarşi içerisinde her düzeyde çalışanlara verebilirler (Shaw, 1997: 169). Bunlar kişinin iç dünyası ve taşıdığı niyetle gerçekleşen durumlardır. Söz konusu uygulamalar örgütsel güvenin alt boyutları içerisinde ana hatları ile vurgulanmıştır (Shaw, 1997: 169).

1.1.1. Duygusal güven

Duygusal güvenin temelinde istek ve arzu olup, içten gelen bağlılık ile ortaya çıkmaktadır (Taşkın ve Dilek, 2010: 37). Duygusal güven, örgütte çalışanın söz konusu örgüt içerisinde bulunmaktan dolayı memnun olmasının yanı sıra örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda özverili ve gönüllü olarak içsel motivasyonla hareket edip elinden geleni yapmasıdır (Wiener, 1982: 418). Bir diğer ifade ile çalışanın belirli bir amaca yönelik tutum ve davranışları zorunlu olduğu için değil içten gelerek memnuniyetle yapar. Duygusal güven sayesinde örgüt içerisinde çalışanların kendilerine örgütü motivasyon kaynağı olarak görmesi ile başlayan süreç örgütün çıkarları için gönüllü olması ile devam eder (Meyer ve diğ., 2002: 1). Örgüt içi ilişkilerde ilişkinin gelişmesi için en önemli kaynaklardan birisi

örgüt içi güven ve içsel motivasyondur. Örgüte karşı gelişen duygusal güven ile çalışanların örgüte karşı bağının oluşması ve güçlenmesi sağlanmaktadır (Allen ve Meyyer, 1990: 55).

1.1.2. Amaçlanan Davranış

Örgütsel güvenin kişilerin üstlendiği işe yönelik davranışlarına, tutumlarına ve hareketlerine etki ettiği yapılan araştırmalarda saptanmıştır (Allen ve Meyyer, 1990: 55; Driscoll, 1978; Shaw, 1997). Organizasyonlarda karar alma süreçlerinde yapılan her türlü iş ve işlemin şeffaf ve adil olduğuna olan inancın en alt kademe çalışana varana dek hissedilmesi amaçlanan davranışlara yön verir ve iş tatmini örgüte olan bağlılık ve örgütün lehine olan pek çok olayın gelişmesine katkı sağlayan bir unsurdur (İşcan ve Sayın, 2010: 195).

1.2. Güvenin Ön Koşulları

Örgüt içerisinde güven ortamının oluşmasında bazı ön koşullar yer almaktadır. Bu koşullar belirsizlik, risk, zarar görebilme ve beklenti olarak sıralanmıştır. Diğer tarafa güven her açıdan risk barındıran bir durumdur (Hintze ve Stoner, 2000: 104). Buradaki riskin en önemli nedeni karşı tarafa inanma yargısı ile güvenme hissiyatının ayrılma durumudur. Örnek olarak birey ve kurumlar arasındaki ilişkiler gösterilir. Örgüte güven duyan kişi, örgütte diğer çalışanları tanımasa bile örgüte gerekli güveni duyar. Ancak, kişiler arası güven durumu daha farklıdır ve farklı şartlar ortaya çıkmaktadır. Bilinmeyen bir durum yoksa risk de yoktur. Örgüt içerisinde güven karşılıklı oluşan beklentilerle aynı doğrultudadır. Sosyal güven olarak da ifade edilen bu güven tarzına göre kişi toplumsal işleyiş ile ilişki içerisinde. Kişilerarası ilişkide ise kişide diğer kişilerin belirli davranışlar göstereceklerine dair bir beklenti oluşmaktadır. Aynı zamanda riski ve zarar görmeyi göze alan birey gönüllü ve bilinçli olarak bu ilişkiyi kabul edebilmektedir (Bromiley ve Cummings, 1996: 441).

1.3. Örgütsel Güveni Oluşturan Unsurlar

Örgütsel güven konusu çok fazla çalışmada konu olmuştur (Gabarro, 2007: 145). Gabarro (2007: 145) tarafından yapılan araştırmada işletmede çalışmaya başlayan yönetici ve alt kademe çalışanlar arasında üç yıl boyunca süren bir incelemede direkt görüşme ve doğal ortamda izleme gibi teknikler kullanılmış ve güven konusunun incelendiği ilk periyotta yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı olan beklentinin açıkça belirtilmesi

gerektiği görülmüştür (Gabarro, 2007:145). Yöneticilerle çalışanlar arasındaki beklentinin açıkça belirtilmesi ile jest ve mimiklerle ya da imalarla ifade etme yerine daha net ve resmi yöntemlerin kullanılması kastedilmiştir. Resmi olan yollar ise şirket belgeleri, dökümleri yapılan planlamalar, mali raporlar ve sözleşmelerdir (Gabarro, 2007:145). Resmi olmayan iletişim yöntemi ise bir plan dahilinde olmayan birebir görüşmedir. Yapılan bu görüşmelerde tepkiler anında ve net bir şekilde alınabildiği için iki tarafında birbirinden beklentisi direk ortaya çıkmaktadır. Jestler, mimik ve çeşitli sembollerle oluşturulan iletişim sırasında ise iletişimde belirtilmek istenenlerin tam anlaşılabilmesi veya yanlış anlaşılma sonucu karmaşık durumlar ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel güven ile süreç içerisinde karşılıklı etkilenme (etkileşim), yeni şeyler öğrenme, deneyimleme, bir tanım ortaya koyma ve devamlılık ortaya çıkar Gabarro, (2007:145). Örgütler arasında stratejik ittifaklarda güven konusunda araştırma yapan Johnson, ve diğ. (1996: 981) araştırmaları sonucunda örgüt içerisinde kişiler arasında oluşan ve “*güven sinyali*” olarak adlandırdıkları bir bulguya ulaşmışlardır. Buna göre, bir taraf diğer tarafa güvendiği takdirde bunu işaret eden tutum ve davranışlar sergilemektedir. Söz konusu davranışlar örgütsel performansı artırma ve örgüte daha yararlı olma amacıyla gereken çabayı takım ruhuyla hareket ederek bilgi paylaşımında istekli davranma olarak gösterilirler. Johnson ve diğ. (1996: 981) tarafından literatüre kazandırılan örgüt içerisinde “*Güven sinyali*” kavramı kapsamında görülen davranışlar ve yansımaları şöyledir;

- Örgütün işleyişi için yapılan bütün çalışmalarda ihtiyaç duyulan bütün bilgi, deneyim ve yeteneğin yeterli olmasıdır.
- Örgüt içerisindeki bütün çalışanların örgüte olan inançları noktasında örgütün sağlamış olduğu bütün avantajların ve kazanımların adil ve hakkaniyetli bir şekilde yapıldığına olan inancının tam olması gerekmektedir
- Örgüt içerisinde alınacak her türlü kararda söz sahibi olan bütün paydaşların katılımının mutlaka sağlanması gerekmektedir.

Belirtilen şartların sağlanması ile örgüt içerisinde kurumsal yapının güçleneceği ve güven ortamının sağlanabileceği düşünülmüştür. Bu maddeleri karşılayan işletmeler örgütsel düzeyde güven sağlamak için oldukça değerli bir atılım yapmış olmaktadır.

1.4. Örgütte Güven Kültürünü Etkileyen Faktörler

Örgütsel güvenin örgüt için çok büyük yararlar sağlaması nedeniyle farklı yönleriyle sürekli araştırma konusu olmuştur (Ateş ve Güneş, 2018: 46). Yapılan araştırmaların sonuçları organizasyon ve yönetimin güçlü olmasında en önemli unsurlardan birinin güven olduğunu saptamışlardır. Yapılan araştırmalarda ayrıca, örgüt içi güvenin kişisel ve gruba yönelik oluşan iş tatmini, örgüt içi yardımlaşma, örgütü benimseme, zorluklar karşısında direnç kazanma ve birlikte hareket etme gibi konularda örgütsel güvenin olumlu etki gösterdiğini saptamışlardır (Guiney ve diğ., 2009: 601). Güvenin toplumsal sermayeyi yaratmak, çalışanın öz güvenini arttırmak ve örgüt içerisindeki sağlıklı iletişimin sağlanması gibi katkıları da ortaya çıkmış oldu. Ancak örgütlerde güven ortamının sağlanması için tek başına duyguların varlığı yeterli görülmemektedir. Kişilerin birbirlerine veya örgüte güvenmesi, örgüt içerisinde güven duyulan bir ortamın oluşması birçok değişkene bağlıdır.

Cufaude'a (1999: 26) göre örgüt içi güveni etkileyen değişkenler maddeler halinde sıralanmıştır. Bu değişkenler aşağıda kısaca vurgulanacaktır.

İlişki derinliği: Genel olarak insanlar daha önce tanımadıkları veya güven duyulan bir başkası tarafından önerilmemiş diğer kişilere güvenmezler. Tanımaktan kasıt burada diğer tarafın eksik yanlarını, özelliklerini, yeteneklerini veya isteklerini bilmek anlamına gelir. Bu konuda gelişim sağlanması için örgüt içerisinde güven ortamının sağlanmasının gerekli olduğu öne sürülmektedir. Örgüt içi ilişkinin gelişmesi gerekliliği yerine getirildikten sonra kendiliğinden güven ortamı oluşacaktır ve ortaya çıkan bu durum belli bir süre sonra bağlılığa dönüşecektir.

Rollerin ve sorumlulukların anlaşılması: Açıklık ilkesi roller ve sorumlulukların net, objektif bir şekilde belirlenmesi gerekir. Örgüt içerisinde her bireyin değişik görevleri vardır ve bu görevler açık, net, anlaşılır bir şekilde yöneticiden en alt iş görene kadar herkesin ne yaptığı veya ne yapmaması gerektiği belli olmalıdır. Eğer bu kurala uyulmazsa rol çatışmasının yanında örgüt şemasında bozulmalar olduğu görülecektir.

İş yapmak için yeterlilik: Globalleşen dünya ile büyüyen organizasyonlarda çok hızlı gelişmeler yaşanmaktadır. Bu durum daha yetenekli kişilere yönelimi artırmaktadır. Bu nedenle, kişilerin istenilen özelliklerini sağlamasalar bile sağlıyormuş gibi göstermeleri yanlılgılara yol açmaktadır. Bir ileri boyutta ise kişiler güven duymadıkları işletmelerde yapılan yanlışları gizlemektedirler.

İletişim sıklığı: Örgüt içerisinde doğru zamanda ve açık bir şekilde kurulan iletişim örgütsel güveni pozitif yönde etkilerken iletişim kopuklukları ise ön yargıya ve belirsizliğe neden olmaktadır. Çalışanlar günlük hayatlarının belirli bir kısmını işletmelerde geçirmektedir ve burada gerçekleşen her durumda kendilerine biçilen bir rol olduğuna inanırlar. Ancak çalışana sürekli veya belirli dönemlerde ve periyotta ihtiyacı olan bilgi akışı sağlanmadığı takdirde örgüte tarafından şahsına yönelik güven kaybı yaşadıklarını düşünüp örgüte olan inançlarını kaybederler.

Paylaşılan amacın, hedefin ve vizyonun açıklığı: Örgütlerde bütün çalışanların anladığı ve sahiplendiği örgütsel amaçlar ve vizyon işlerin en ideal şekilde yapılması için hem motivasyon sağlar hem de rehber işlevi görür. Bireyler iyi anladıkları ve benimsedikleri işleri daha iyi yaparlar. Bir işi yapmak için gerekli donanıma sahip olmak yardımcı unsurdur. Kişiler organizasyonu bir arada tutan ideallere olan inançlarını kaybederlerse beraber iş yapmaya devam etme isteklerini de kaybederler. Örgüt içerisinde yıllar geçtikçe çalışanları bir arada tutan değerler unutulabilir. Bundan dolayı işletme yöneticileri ilgili değerleri sık sık hatırlatmalı ve gerekirse kişilerin özel yaşantısında da sürekli gündemde tutulmalı ve yeni işe başlayan çalışanlar oryantasyon sürecinde bu duruma alıştırmalıdır.

Vaatlerin karşılığını vermek: Örgüt içerisinde gerçekleşen sözlü ya da yazılı vaatlerin bir diğer deyişle verilen sözlerin tutulmaması durumunda güven ortamı sarsılır hatta ortadan kalkar. Verilen sözler ve gerçekleşen durum ile sergilenen tutum arasında kesinlikle bir tutarlılık bulunmak zorundadır. Örgüt içinde terfi ve taltif, sistem de önemli yer tutar. Adil bir uygulamadan uzak yapılan bu tarz değişimler örgüt içerisinde yönetime olan güveni yok edebilir.

1.5. Örgütsel Güvenin Önemi

Hayatın her alanında olduğu gibi örgütler içinde güven çok önemli bir unsurdur. Örgütlerde başarı ve performansın anahtarı örgüt içerisinde bulunan karşılıklı saygı, güven, sevgi ve hoşgördür. Bu nedenle, örgütsel alanda katma değeri büyük işler gerçekleştirmek için özellikle örgüt yöneticileri alt kademe çalışanlara ve örgüt üyeleri birbirine güven duymalı ve güven duygusu ile hareket etmelidir. Güven ortamının sarsılmasının örgüt içerisinde verimi düşüreceği gibi örgütü işlemez hale getirebileceği unutulmamalıdır (Möllering ve diğ., 2004: 556).

Möllering ve diğerlerine göre (2004: 556), konu ile ilgili yapılmış olan çalışmaların çıkış

noktasını kar amacı gütmeyen örgütlerin ve kuruluşların örgütsel ortamları oluşturmaktadır. Örgütün paydaşları arasında meydana gelen, uzun bir döneme yayılan ve belli sınırlar içerisinde sürekli hale gelen ilişkiler güven ortamının oluştuğunu göstermektedir. Yapılan diğer bir çalışmada Hintze ve Stoner (2000: 104), örgüt içerisinde oluşmaya başlayan güven ortamının hayal gücü, yenilikçi ve yaratıcı olabilen yeteneklerin ön plana çıkmasını sağlayabileceğine dair bulgulara ulaşmıştır. Örgüt çalışanları arasındaki bağları güçlendiren güven kavramına dayanan ilişkileri, örgüt içerisinde yapılması gereken işleri yerine getirme noktasında motivasyon oluşturduğu görülmüştür. Güvenin hâkim olduğu örgüt içerisinde yapılan görev paylaşımında paydaşların bu görevlerle ilgili en üst seviyede katılım gösterdiği görülmüştür. Örgütsel güven ile alakalı birçok çalışma yapılmıştır. Ancak burada bazılarının yer verilecektir. Creed ve Miles (1996: 16) yapmış oldukları çalışmada işletme yönetiminin güven ortamını oluşturma amacıyla çalışmalar yapmasının önemini özellikle dile getirmişlerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİPOTEZ GELİŞTİRME

1. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

1.1. Örgütsel Adaletin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi

Bireylerin adalet algısı onların güven duygularını da şekillendirebilir. Örgütsel uygulamalarda kişilerarası adaletin denetim otoritesine olan güveni ile bağlantılı olduğu, dağıtımsal ve prosedürel adaletin ise örgüte olan güvenle ilişkili olduğu belirlenmiştir (Pearce, Branyiczki ve Bakacsi, 1994: 261). Liou (1995: 26) tarafından, yapılan ampirik bir araştırmada örgüte olan güveni örgütsel bağlılıkla ilişkilendirdiği belirlenmiştir. Aryee ve diğ., (2002: 267) Hindistan'daki bir kamu kurumu çalışanları üzerinde yürüttüğü çalışmada, üç örgütsel adalet boyutunun (prosedürel, dağıtımsal ve kişilerarası adalet) yalnızca örgüte olan güven ile ilişkili olduğu anlaşılmıştır. Çalışanlar arasında adil bir performans değerlendirmesi için performans yönetiminin güvenden faydalanması gereklidir (Brokener ve Siegel, 1996: 61). Suudi şirketlerinde Mourad, (2014: 52) yapılan çalışmada, algılanan yönetici desteği ile algılanan yönetici güveni arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışma ayrıca denetçiye duyulan güvenin, çalışanların organizasyondaki adalet algılarını şekillendirmede önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Örgütsel adalet bağlamında güven, çalışanların işle ilgili tutum ve davranışları arasındaki ilişkide destekleyici unsurdur (Konovsky ve Pugh, 1994: 656). Aryee (2002: 267), Hindistan'da devlet kurumunda 2002 yılında 476 kişi üzerinde yaptığı bir çalışmada örgütsel adaletin üç boyutunun da (prosedürel, dağıtımsal ve etkileşimli) örgütsel güven ile bağlantılı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, Bidarian ve Jafari'nin (2012: 1622) İran'da 250 çalışandan topladıkları verilerin analiz sonuçları örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kütahya'da lise öğretmenleri üzerinde (Yılmaz ve Altinkurt, 2012: 12) ve Siirt Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi'nde görev yapan 170 çalışan üzerinde (Tekingündüz, Aydın ve Polat, 2014: 53) yapılan araştırmalarda lise öğretmenlerinin ve sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel güven algılarını olumlu bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Kara ve Beğenirbaş (2021) tarafından yapılan araştırmada 236 akademisyenden toplanan verilerin analiz sonucunda örgütsel adalet algısı arttıkça örgütsel güveninde arttığı belirlenmiştir. Örgütsel adaletin örgütsel güven üzerindeki etkisini araştıran başka çalışmalar da olmuştur. Ayrıca, yapılan birçok çalışmada (Candan, 2014:175; Chen, Wu, Chang, Lin, ve diğ., 2015: 20; Mete ve Aksoy, 2015: 18; Goergen, Pauli ve Perin, 2018: 365) örgütsel adaletin örgütsel güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Aynı zamanda örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında anlamlı ve olumlu ilişki bulunduğunu belirleyen başka çalışmalar da yapılmıştır (Polat ve Celep, 2008: 201; Khiavi, Shakhi, Dehghani ve Zahiri, 2016: 25; Öztürk ve Kurtkan, 2020: 56; Akar, 2018: 69; Mourad, 2014: 52; Lashari ve diğ., 2016: 28). Diğer taraftan Mukherjee ve Bhattacharya (2013: 63) üretim firmalarında çalışan 289 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında prosedürel ve bilgisel adaletin örgütsel güven ile arasında bir ilişki olmadığını ancak dağıtımsal adalet ile arasında anlamlı ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Aynı zamanda örgütsel adaletin üç boyutunun da örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını belirlemişlerdir. Bu çalışmada önceki çalışmalarında sonuçlarına dayanılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Örgütsel adaletin örgütsel güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

H1a: Prosedürel (İşlemsel) adaletin örgütsel güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

H1b: Dağıtımsal adaletin örgütsel güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

H1c: Kişilerarası adaletin örgütsel güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

H1d: Bilgisel adaletin örgütsel güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

1.2. Örgütlerde Prosedürel Adaletin Duygusal Güven Üzerindeki Etkisi

Birçok araştırmaya konu olan örgütsel adalet konusu çok sayıda olumlu iş sonucuyla ilişkili olan bir değişken olarak kabul edilmiştir. Akpınar ve Taş (2013: 169) tarafından hastane çalışanlarına uygulanan anket ile elde edilen verilerin analiz sonuçları prosedürel adalet ve örgütsel güvenin örgütsel bağlamda olumlu etkilendiğini göstermiştir. Yang ve diğerleri (2009: 944), Tayvan da 203 örgüt personeli üzerinde yaptıkları çalışmada prosedürel adaletin duygusal güven üzerinde etkisi olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Hon ve Lu (2010: 669) Çin’de otellerde çalışan 286 personelin katıldığı çalışmalarında duygusal

güvenin prosedürel adalet ve özgecilik davranışı arasında aracı etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Chhetri'nin (2014: 221) araştırması da prosedürel adaletin duygusal güveni olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca (McFarlin ve Paul D. Sweeney, 1992: 662) Literatürde yer alan çalışmaların sonuçlarına katkı sağlamak üzere, prosedürel adaletin duygusal güven üzerinde etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2: Örgütlerde prosedürel adaletin duygusal güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

1.3. Örgütlerde Prosedürel Adaletin Amaçlanan Davranış Üzerindeki Etkisi

Schnaudt, Hahn ve Heppner, (2021: 364), 27 Avrupa ülkesinde 30.000 kişi üzerinde yapmış oldukları araştırmanın analiz sonuçları prosedürel adaletin bireylerin güven algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Etiyopya ve ABD vergi mükelleflerinin karşılaştırılması şeklinde kurgulanan bir araştırmada da prosedürel/işlemsel adalet ile güvenin vergi uyumu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi görülmüştür (Gobena ve van Dijke, 2016: 24). Soner ve Celep (2008: 307) tarafından okul yöneticileri üzerinde yapılan bir ampirik çalışmada prosedürel/işlemsel adaletin ve diğer boyutların örgütsel güvenin boyutları arasında olumlu ilişkiler olduğu görülmüştür. ABD 'de polis teşkilatı ve toplum arasında güvenin oluşturulmasına ve geliştirilmesine etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırmada, söz konusu faktörlerin başında prosedürel/işlemsel adaletin geldiği belirlenmiştir (O'Brien ve Tyler, 2019: 34). Önceki çalışmaların ışığında bu çalışmada prosedürel adaletin amaçlanan davranış üzerinde etkisinin olup olmadığını aşağıdaki hipotez oluşturularak test edilmek istenmiştir.

H3: Örgütlerde prosedürel adaletin amaçlanan davranış üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

1.4. Örgütlerde Dağıtımsal Adaletin Duygusal Güven Üzerindeki Etkisi

Çalışan bireylerin örgüt içerisindeki kaynak dağıtımına ilişkin uygulamaları eşit olarak algılamaları, bireylerin örgüte olan bağlılıkları ve yöneticilerine karşı besledikleri güveni etkilemektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 195). Hon ve Lu'nun (2010: 669) çalışması prosedürel adalet ile birlikte dağıtımsal adaletin de duygusal güveni olumlu etkilediğini göstermiştir. Akpınar ve Taş'ın (2013: 169) araştırması aynı zamanda dağıtımsal adalet ve örgütsel

güvenin birlikte örgütsel bağlılığı olumlu etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca Gebze’de yer alan Türk otomotiv sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda, dağıtımsal adaletin duygusal güven üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulgusuna ulaşılmıştır (Harun ve diğ. 2014: 69). Baş ve Şentürk’ün (2011: 25) ilköğretim öğretmenleri üzerinde yaptıkları başka bir çalışmada dağıtımsal adaletin duygusal güven üzerinde etkisi belirlenmiştir. Literatürde yer alan çalışmaların sonuçlarına katkı sağlamak üzere dağıtımsal adaletin duygusal güven üzerinde etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4: Örgütlerde dağıtımsal adaletin duygusal güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

1.5. Örgütlerde Dağıtımsal Adaletin Amaçlanan Davranış Üzerindeki Etkisi

Örgüt içerisindeki kişilerin bir bölümünde örgütlerinin dürüstlükten uzak olduğuna ve adalet, içtenlik, doğruluk gibi ilkelerin örgütün çıkarları için feda edildiğine dair bir inancın olması örgüte zarar verir (Bedeian, 2007: 9). Samad (2018: 427) tarafından Malezya da 336 hemşire üzerinde yapılan bir çalışmada dağıtımsal adaletin amaçlanan davranış ve bilgi paylaşımı arasında düzenleyici etkisi olduğu anlaşılmıştır. Başka bir araştırmada Alexander ve Ruderman (1987: 177) dağıtımsal adaletin örgütsel güven, çatışma/uyum davranışı ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ülker (2008), Abant İzzet Baysal Üniversitesi idari birimlerinde çalışan 131 personelden verilerin analizi sonucunda dağıtımsal adaletin örgütsel güven üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada da dağıtımsal adaletin amaçlanan davranış üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını anlamak üzere aşağıdaki hipotez kurgulanmıştır.

H5: Örgütlerde dağıtımsal adaletin amaçlanan davranış üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

1.6. Örgütlerde Kişilerarası Adaletin Duygusal Güven Üzerindeki Etkisi

Ülker (2008) tarafından yapılan çalışmada. Abant İzzet Baysal Üniversitesi idari birimlerinde çalışan toplam 131 personelden topladığı verileri analizi sonucunda, dağıtımsal adaletin örgütsel güven üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Türkiye’nin alanında lider işletmelerden birinde 455 kişi üzerinde düzenlenen anket çalışmasında örgütsel adalet, iş tatmini ve güven arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür (İşcan ve Sayın, 2010: 195).

Başka bir araştırmada Antalya'da faaliyette olan beş yıldızlı otel işletmelerinin 824 çalışanından veriler toplanmış yapılan analizlerin sonuçları kişilerarası adaletin duygusal güven üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermiştir (Arslan ve Yavuz, 2019: 415). Chhetri ve diğerleri (2014) bir çalışmalarında kişilerarası adalet ve örgütsel vatandaşlık arasında duygusal güvenin aracı etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Özyılmaz (2010) tarafından yapılan bir araştırmada kişiler arası adalet ve güven arasında olumlu ve pozitif bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Demirkaya ve Şimşek Kandemir'in (2014) Gebze'de otomotiv sektörü çalışanlarına uyguladığı anket çalışmasının analiz sonuçları kişilerarası adaletin duygusal güven üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Önceki çalışmaların bulgularına dayanarak kişilerarası adaletin duygusal güven üzerinde etkisinin olup olmadığını test etmek üzere aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H6: Örgütlerde kişilerarası adaletin duygusal güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

1.7. Örgütlerde Kişilerarası Adaletin Amaçlanan Davranış Üzerindeki Etkisi

Adaletin, kişilerin kendi davranışlarının düzenlenmesini sağlayıp birey ve toplum arasındaki ilişkiye aracılık ettiği göz önünde bulundurulduğunda (Clayton ve Opatow, 2003) adalet ilkelerinin ihlal edilmesi, bireyin zarar verici veya onaylanmayan davranışlarda bulunmasına sebep olabilmektedir (Martinson ve diğ., 2006). Yangın ve Elma (2017) Samsun'da 625 öğretmeni kapsayan ampirik çalışmalarında kişilerarası adalet ile yöneticiye güven arasında anlamlı güçlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Didim'de bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan bireyler üzerinde yapılan çalışmada, kişilerarası adaletin amaçlanan davranış üzerine etkilerinin olduğu belirlenmiştir (Ayazlar ve Güven, 2014: 133). Leineweber ve diğerleri (2020: 73), İsveç'te 40.877 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada kişilerarası adalet algısının güçlü olduğu organizasyonlarda çalışanların işten ayrılma niyetinin çok az görüldüğünü belirlemişlerdir. Siswanti ve diğerleri (2020: 1), Endonezya'da yapılan çalışmada kişilerarası adaletin üretim karşıtı iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Tüm bu çalışmalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H7: Örgütlerde kişilerarası adaletin amaçlanan davranış üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

1.8. Örgütlerde Bilişsel Adaletin Duygusal Güven Üzerindeki Etkisi

Duygusal güven duygu, fikir ve beklentileri karşılıklı olarak paylaşmayı, işteki sorunları dinlemeye istekli olmayı, güçlükler hakkında konuşabilmeyi, sorunlar karşısında ilgili ve yapıcı bir tavır sergilemeyi, ayrıca iş ilişkisine arkadaşlık hatta dostluk ilişkilerinin de katılmasını, bu doğrultuda geliştirilen duygusal ve özel bağların kuvvetli olmasını ifade etmektedir (Costigan ve diğ., 1998: 303; McAllister, 1995: 24). ABD’de Amazon’un MTürk birimindeki tam zamanlı çalışan 293 personel üzerinde Scheller ve Harrison (2018: 65) tarafından yapılan çalışmada bilgisayarlı adaletin duygusal bağlılık üzerinde etkisini ortaya çıkarmışlardır. Kernan ve Hanges (2002: 916) tarafından ABD ve İngiltere’de 225 çalışan üzerinde yapılan araştırmada bilgisayarlı adalet ve örgütsel adaletin diğer boyutları kişilerarası ve prosedürel adalet ile yönetime güven arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Ergeneli, Sağlam, Arı ve Metin (2007: 41) tarafından bir üniversitenin 109 akademik ve 101 idari personeli üzerinde bilişsel adaletin duygusal güven üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmalarda adaletin çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güven üzerindeki etkisinin pozitif olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir çalışmada Lu (2014: 221) duygusal güvenin etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerinde bir aracı etkisinin olduğu görülmüştür. Bu çalışmada da literatürdeki bulgulara dayanarak bilişsel adaletin duygusal güven üzerinde etkisinin olup olmadığını incelemek amacı ile aşağıdaki hipotez kurgulanmıştır.

H8: Örgütlerde bilişsel adaletin duygusal güven üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

1.9. Örgütlerde Bilişsel Adaletin Amaçlanan Davranış Üzerindeki Etkisi

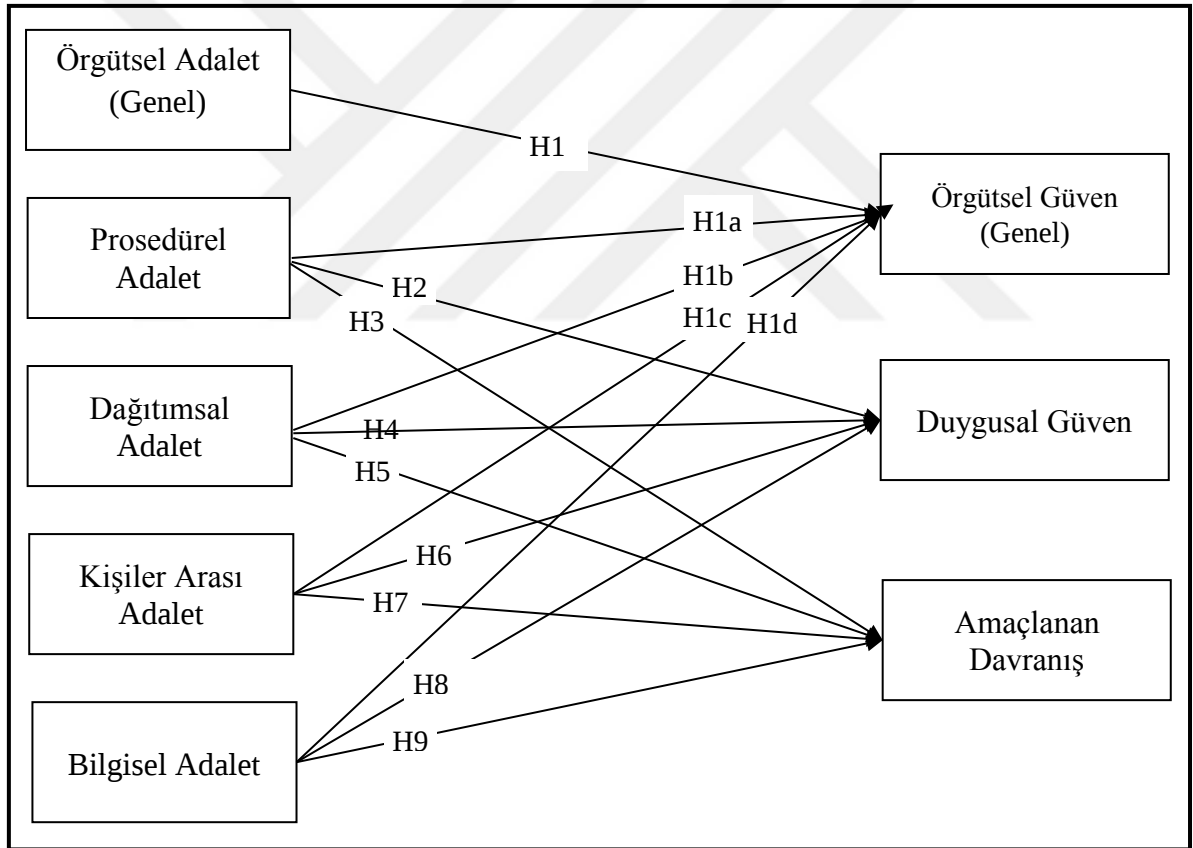
Her alanda olduğu gibi bankacılık sektöründe de bilişsel adaletin önemi büyüktür. Bankacılık sektöründe 160 çalışan ile gerçekleştirilen bir ölçek çalışmasında, örgütlerde bilişsel adaletin amaçlanan davranış üzerinde etkisi olduğu görülmüştür (Gezioğlu, 2018: 52). Lee (2021: 5), Güney Kore’de bir hastanede 253 katılımcı üzerinde gerçekleştirmiş olduğu bir çalışmada hasta-doktor ilişkilerinde bilişsel adaletin hastaların bilişsel güven algısı üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirlemiştir. Uslu ve Baydaş (2021: 313) tarafından 502 zincir market çalışanları üzerinde yapılan araştırmada örgütlerde bilişsel adaletin amaçlanan davranış üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği, bilişsel ve davranışsal boyutlarını ise negatif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. İşlemsel

adalet boyutunun, duygusal bağlılık, normatif bağlılık, içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarını pozitif ve yönlü anlamlı olarak etkilediği, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarını ise negatif yönlü anlamlı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Literatürde yer alan çalışmalara ek olarak bu çalışmada da bilişsel adaletin amaçlanan davranış üzerinde etkisinin olup olmadığını test etmek üzere aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H9: Örgütlerde kişilerarası adaletin amaçlanan davranış üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

Bu bölümde geliştirilen hipotezler doğrultusunda araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterildiği gibi oluşturulmuştur.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

1.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi için SPSS 25.0 istatistiksel yazılım programı kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde istatistiklerinin yanı sıra, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırma kapsamında hazırlanan anketin katılımcılara uygulanmasının Artvin Çoruh Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 31 Mayıs 2021 tarihli kararı ile etik olarak uygun bulunduğu 07/06/2021 tarihli ve 12463 sayılı yazı ile bildirilmiştir.

1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Hatay Büyükşehir Belediyesine bağlı Reyhanlı İlçesinde Hatay Su ve Kanalizasyon İdaresi (HATSU), Zabıta Müdürlüğü ve Fen İşleri Müdürlüğü kapsamında çalışan 250 belediye çalışanından oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini de söz konusu 250 kişi olup tamamına anket dağıtılmıştır. Gönüllülük esasıyla katılım sağlanmış ve 125 çalışan ankete katılmıştır. Bu sonuca göre ankete katılım oranı %50 olarak gerçekleşmiştir. Katılım oranı oldukça yeterli bulunmuştur (Field, 2009; Sekaran, 2003).

1.3. Ölçüm Araçları

Katılımcıların örgütsel güven algılarının düzeyini belirlemek amacıyla Cummings ve Bromiley (1996: 441) tarafından 7’li Likert formunda geliştirilen, bilişsel güven, duygusal güven ve amaçlanan davranış olmak üzere 3 boyutlu ve 12 sorudan oluşan Örgütsel Güven Envanterinin kısa formu (Organizational Trust Inventory-Short Form [OTI-SF]) 5’li Likert formuna uyarlanarak kullanılmıştır. Örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla Colquitt (2001: 386) tarafından Thibaut ve Walker (1975: 10), Leventhal (1980: 27), Bies ve Moag (1986: 43) ve Shapiro, (1994: 955) tarafından uyarlanarak geliştirilen ve Bağcı (2013: 112) tarafından da kullanılan örgütsel adalet ölçeği uyarlanarak kullanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeği, prosedürel adalet, dağıtımsal adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere 5 boyuttan oluşmakta ve 5 li likert formdadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

1. BULGULAR

1.1. Demografik Bulgular

Tablo 1’de özetlenen bilgilere göre, araştırmada, aylık geliri 3000 den daha az olanların oranı %68,8 olarak bulunmuştur. Araştırmaya katılanların %67,2’si erkek ve %32,8’i kadın. Katılımcıların en yüksek oranla (%56,8) 17-30 yaş aralığında ve en düşük oranla (%15) 36-44 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların %44,8’i lise mezunu %39,2’si üniversite mezunu olduğu görülmüştür.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Sonuçları

Aylık Gelir (TRY)	Sayı	Yüzde (%)	Öğrenim Durumu	Sayı	Yüzde (%)
3000-den daha az	86	68,8	İlkokul	4	3,2
3000-4000	12	9,6	Ortaokul	5	4,0
4001-6000	14	11,2	Lise	56	44,8
6001-7000	8	6,4	Meslek lisesi	6	4,8
7001-8000	5	4,0	Ön lisans	28	22,4
Toplam	125	100,0	Lisans	21	16,8
Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)	Yüksek lisans	5	4,0
Erkek	84	67,2	Toplam	125	100,0
Bayan	41	32,8	Yaş Grubu	Sayı	Yüzde (%)
Toplam	125	100,0	17-25	18	14,4
Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde (%)	26-30	53	42,4
1-3 Yıl	26	20,8	31-35	21	16,8
4-6 Yıl	68	54,4	36-44	15	12
7-12 Yıl	14	11,2	45 ve üstü	18	14,4
13-24 Yıl	11	8,8	Toplam	125	100,0
25 ve Üzeri	6	4,8	Medeni Durum	Sayı	Yüzde (%)

Toplam	125	100	Evli	54	43,2
			Bekar	71	56,8
			Toplam	125	100,0

1.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan örneklemin yeterliliği için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerlerinin 0.50 ve üzeri olması, Bartlett's küresellik testinde sonucun istatistiksel olarak anlamlı olması, değişkenlerin faktör yüklerinin 0.400'ün üzerinde olması gerekir (Sharma, 1996; Field, 2009). Örgütsel güven ölçeğinin orijinalinde bulunan bilişsel güven boyutu güvenilirlik düzeyinin Cronbach's Alpha değeri olarak 0,70'in altında olması nedeni ile analizden çıkarılmıştır. Örgütsel güvenin genel olarak (tek faktör) analiz edildiğinde 3 madde faktör yüklerinin 0,300'ün altında olması nedeniyle analizden çıkarılmış ve 9 madde ile örgütsel güven-genel adında faktör oluşturulmuştur. Ayrıca, örgütsel güven ölçeğinin tekrar bütün olarak faktör analizi sonucunda ortaya çıkan bileşen matrisi doğrultusunda örgütsel güvenin iki boyut (duygusal ve amaçlanan davranış) olarak analiz edilmiştir. Örgütsel güvenin alt boyutları olarak belirlenen duygusal güven ve amaçlanan davranış tek boyut olarak ayrı bir şekilde geçerlilik ve güvenilirlik testinde yeterli değerlere sahip olduklarından ölçekten madde çıkarmadan duygusal güven 4 madde ve amaçlanan davranış 8 madde olarak analiz edilmiştir. Ancak yukarıda da belirtildiği gibi örgütsel güvenin bir bütün olarak (tek faktör) analiz edildiğinde 3 madde çıkarılmış ve 9 madde ile örgütsel güven-genel adında faktör oluşturulmuştur. Örgütsel güven-genelin 9 madde olması ve alt boyutlarının madde toplamının 12 olması her birinin ayrı faktör olarak edilmek istenmesinden kaynaklanmıştır. Bu durum bir çelişki olarak kabul edilmemiştir. Araştırmada kullanılan diğer ölçeklerin KMO değerlerinin 0.720 ve 0,898 ($p<0.001$) arasında olduğu ve değişkenlerinin faktör yüklerinin yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Araştırmanın güvenilirliği için ölçekte yer alan her bir maddenin Cronbach's Alpha değerinin 0.70 veya üzerinde olması yeterlidir (Nunally, 1978; Field, 2009). Güvenilirlik testi sonucunda araştırmadaki ölçeklerin Cronbach's Alpha değerlerinin 0.772-0,937 arasında olduğu görülmüştür. Tablo 2'de gösterilen analiz sonuçlarından ölçekler ve örneklemin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin sağlandığı anlaşılmıştır.

Tablo 2: Faktör Analiz Sonuçları

Değişkenler	N	Cronbachs' Alpha (α)	Faktör Yükleri	KMO	Bartlett's küresellik testi			Varyans (%)
					Yaklaşık χ^2	df	Anl. (p)	
Örgütsel Adalet-Genel	20	,937	,524- ,811	,898	1603,451	190	,000	46,641
Prosedürel Adalet	7	,870	,809- ,827	,824	415,927	21	,000	57,850
Kişiler Arası	4	,804	,707- ,836	,724	167,918	6	,000	63,371
Bilgisel Adalet	5	,821	,653- ,836	,778	344,307	15	,000	58,316
Dağıtımsal Adalet	4	,783	,660- ,852	,723	153,961	6	,000	61,458
Örgütsel Güven-Genel	9	,772	,329- ,766	,720	396,191	36	,000	40,792
ÖG-Duygusal Güven	8	,800	,328- ,787	,753	343,842	28	,000	44,920
ÖG-Amaçlanan davranış	4	,856	,803- ,878	,786	223,660	6	,000	69,911

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

1.3. Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamında incelenen değişkenlerin aralarında ilişki olup olmadığını ilişki varsa yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmada en yüksek korelasyon örgütsel adalet-genel ve örgütsel adaletin alt boyutlarından olan prosedürel adalet arasında gerçekleşmiştir ($r = 0,920$, $p < 0,001$). Örgütsel adalet-genel ile örgütsel güven-genel arasındaki korelasyonun pozitif ve anlamlı olduğu görülmüştür ($r = 0,633$, $p < 0,001$). Bu sonuç genel olarak örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında olumlu ve orta düzeyde ilişki olduğunu, aynı zamanda örgütsel adalet arttıkça örgütsel güveninde artacağını göstermiştir. Ancak, örgütsel adalet-genel'in kişilerarası adaletin, bilgisel adaletin ve duygusal güven-genel'in amaçlanan davranış ile aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki diğer değişkenlerin aralarındaki korelasyon değerleri Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Aritmetik ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

Ölçekler	AO	SS	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4,1683	,64624	1							
2	4,0086	,77801	,920**	1						
3	3,9440	,81744	,844**	,748**	1					
4	4,4100	,68347	,842**	,657**	,599**	1				
5	4,3776	,67929	,841**	,647**	,566**	,768**	1			
6	3,7180	,64461	,633**	,641**	,543**	,484**	,467**	1		
7	4,0183	,66735	,784**	,790**	,649**	,636**	,579**	,676**	1	
8	3,1740	1,29602	,182*	,188*	,193*	0,076	0,141	,754**	0,048	1

** Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır (2-tailed). (N = 125)

* Korelasyon $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır (2-tailed). (N = 125)

AO=Aritmetik Ortalama, SS=Standart Sapma, 1= Örgütsel Adalet-Genel, 2=Prosedürel Adalet, 3=Dağıtımsal Adalet, 4=Kişiler Arası Adalet, 5=Bilgisel Adalet, 6=Örgütsel Güven-Genel, 7=Duygusal Güven, 8=Amaçlanan Davranış

1.4. Regresyon Analizi

1.4.1. Basit Regresyon Analizi

Genel olarak örgütsel adaletin örgütsel güven-genel üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar, örgütsel adalet-genelin örgütsel güven-genel üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğunu göstermiştir ($\beta = 0,633$, $p < .001$). Bu sonuca göre araştırmanın birinci hipotezi (H1: Örgütsel adalet-genelin örgütsel güven-genel üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır) kabul edilmiştir. Analizdeki R^2 değerine göre örgütsel güvendeki değişimin %40,1'i örgütsel adalet tarafından açıklanmaktadır ($R^2 = 0,401$; $p < .001$). Standard beta değeri ($\beta = 0,633$), örgütsel adalettaki bir birimlik değişimin örgütsel güvende 0,633 birim artış (pozitif olduğu için) olacağını göstermektedir. Basit regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişken	B	SE	β	F	R^2	t	p
Örgütsel Adalet-Genel	0,631	0,070	0,633	82,210	0,401	9,067	,000

Bağımlı değişken = Örgütsel Güven; SE = Standard hata

1.4.2. Çoklu Regresyon Analizi (Örgütsel Adalet Alt Boyutları ve Örgütsel Güven-Genel)

Örgütsel adaletin alt boyutlarının (prosedürel, dağıtımsal, kişilerarası ve bilgisel adalet) bütüncül olarak örgütsel güven üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar, araştırma modelinin doğrulandığını ($F=22,108$; $p<0,001$) ve örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel adaletin ($\beta = 0,483$; $p<0,001$) duygusal güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu göstermiştir. Ancak dağıtımsal adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0,05$). Bu sonuca göre araştırmanın birinci hipotezine bağlı olarak oluşturulan alt hipotezlerden H1a hipotezi kabul edilmiştir. Buna karşın, H1b, H1c ve H1d hipotezleri ise reddedilmiştir. Analizdeki R^2 değerine göre örgütsel güvendeki değişimin %42,4'ü örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel adalet tarafından açıklanmaktadır ($R^2 = 0,424$, $p<0,001$). Çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişken	B	SE	β	F	R^2	t	p
Sabit(Costant)	1,312	,311		22,108	0,424	4,215	,001
Prosedürel Adalet	,401	0,78	,483			4,154	,000
Dağıtımsal Adalet	,096	,084	,121			1,035	,259
Kişiler Arası Adalet	,063	,109	,067			,581	,562
Bilgisel Adalet	,033	,107	,034			,305	,761

Bağımlı değişken = Örgütsel Güven-Genel; SE = Standard hata.

1.4.3. Çoklu Regresyon Analizi (Örgütsel Adalet Alt Boyutları ve Örgütsel Güven)

Örgütsel adaletin alt boyutlarının (prosedürel, dağıtımsal, kişilerarası ve bilgisel adalet) örgütsel güven-genel'in üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar, araştırma modelinin doğrulandığını ($F=56,117$; $p<0,001$) ve örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel adaletin ($\beta = 0,605$, $p< .001$) ve kişiler arası adaletin ($\beta = 0,194$, $p< 0,05$) örgütsel güven-genel üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu göstermiştir. Ancak dağıtımsal adalet bilgisel adalet ile duygusal güven

arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuca göre araştırmanın birinci hipotezine bağlı olarak oluşturulan alt hipotezlerden H2 ve H6 hipotezleri kabul edilmiş, H4 ve H8 hipotezleri ise reddedilmiştir. Analizdeki R^2 değerine göre duygusal güvendeki değişimin %65,2'si örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel adalet ve kişilerarası adalet tarafından açıklanmaktadır ($R^2 = 0,652$, $p < .001$). Örgütsel güven-genel değişimin %60,5'i prosedürel adaletteki değişimden, %19,4'ü kişiler arasındaki adaletteki değişimden kaynaklandığını göstermiştir. Durbin Watson (DW) değerinin 1,540 olması modelde otokorelasyon olmadığını ortaya koymuştur. Çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 6'te gösterilmiştir.

Tablo 6: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişken	B	SE	β	F	R^2	t	p
Sabit (Costant)	,867	,251		56,117	0,652	3,460	,001
Prosedürel Adalet	0,519	0,78	0.605			6,679	0,000
Dağıtımsal Adalet	0,070	0,068	0,086			1,035	0,303
Kişiler Arası Adalet	0,189	0,088	0,194			2,150	0,034
Bilgisel Adalet	-0,009	0,087	-0,009			-0,102	0,162

Bağımlı değişken = Duygusal Güven; SE = Standard hata.

1.4.4 Çoklu Regresyon Analizi (Örgütsel Adalet Alt Boyutları ve Amaçlanan Davranış)

Yukarıda olduğu gibi örgütsel adaletin alt boyutlarının (prosedürel, dağıtımsal, kişilerarası ve bilgisel adalet) örgütsel güvenin alt boyutu olan amaçlanan davranış üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlardan, araştırma modelinin doğrulanmadığını ($F=1,712$; $p>0,1$) ve örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedürel adaletin, dağıtımsal adaletin, kişiler arası adaletin ve bilgisel adaletin amaçlanan davranış üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı anlaşılmıştır. Bu sonuca göre araştırmanın hipotezlerinden H3, H5, H7 ve H9 hipotezleri reddedilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişken	B	SE	β	F	R ²	t	p
Sabit(Costant)	1,981	,802		56,117	0,54	2,469	,015
Prosedürel Adalet	0,206	0,248	0,124			0,830	0,408
Dağıtımsal Adalet	0,225	0,217	0,142			1,037	0,302
Kişiler Arası Adalet	-0,350	0,281	-0,184			-1,242	0,217
Bilgisel Adalet	-0,233	0,277	0,122			0,841	0,402

Bağımlı değişken = Amaçlanan davranış; SE = Standard hata.

Araştırma kapsamında test edilen hipotezlerin kabul veya ret edilme durumlarını bütünlük içerisinde göstermek amacıyla Tablo 8 oluşturulmuştur.

Tablo 8: Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Ret Durumu.

Araştırmanın Hipotezleri	Kabul/Ret Durumu
H1: Örgütsel adaletin örgütsel güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H1a: Prosedürel (İşlemsel) adaletin örgütsel güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H1b: Dağıtımsal adaletin örgütsel güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.	Ret
H1c: Kişilerarası adaletin örgütsel güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.	Ret
H1d: Bilgisel adaletin örgütsel güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.	Ret
H2: Örgütlerde prosedürel adaletin duygusal güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H3: Örgütlerde prosedürel adaletin amaçlanan davranış üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.	Ret
H4: Örgütlerde dağıtımsal adaletin duygusal güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.	Ret

H5: Örgütlerde dağıtımsal adaletin amaçlanan davranış üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.	Ret
H6: Örgütlerde kişilerarası adaletin duygusal güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H7: Örgütlerde kişilerarası adaletin amaçlanan davranış üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi vardır.	Ret
H8: Örgütlerde bilişsel adaletin duygusal güven üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
H9: Örgütlerde kişilerarası adaletin amaçlanan davranış üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Ret

SONUÇ

Bu çalışmada, örgütsel adalet ve boyutlarının örgütsel güven-genel ve boyutlarına etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgulara örgütsel adalet ve boyutlarının örgütsel güven-genel bazı alt boyutlarında olumlu ve anlamlı etkisi olduğu belirlenirken bazı boyutlarda anlamlı bir etkinin olmadığı görülmüştür.

Örgütsel adaletin genel olarak değerlendirilmesinde örgütsel güven-genel ve boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örgütsel adalet-genelin örgütsel güven-genel üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu araştırmanın birinci hipotezi olarak kurgulanmıştır (H1). Elde edilen sonuçlar ile örgütsel adalet-genelin örgütsel güven-genel üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu anlaşılmıştır (H1; $p < ,05$). Bu sonuç, bu alanda yapılan önceki araştırmaların sonuçlarını desteklemiştir (Aryee ve diğ.; 2002: 267; Konovsky ve Pugh, 1994: 656; Bidarian ve Jafari, 2012; Yılmaz ve Altınkurt, 2012: 124; Tekingündüz, Aydın ve Polat, 2014; Kara ve Beğenirbaş, 2021: 956; Candan, 2014; Chen, Wu, Chang, Lin ve diğ., 2015: 20; Mete ve Aksoy, 2015: 18; Goergen, Pauli ve Perin, 2018: 365). Bu sonuç, yöneticilerin örgüt içerisinde adaleti sağlaması durumunda çalışanların örgüte karşı güven duygularının oluştuğunu ortaya koymuştur. Örgüt içerisinde örgütsel adaletin tam olarak gerçekleştirilmesi durumunda çalışanların örgüte karşı güven duygularının yüksek düzeyde olacağı, aksi durumda örgüte karşı güvensizlik ortaya çıkacağı ve çalışanlar ve örgüt arasında güven bunalımı yaşanacağı değerlendirilebilir.

Örgütsel adaletin alt boyutları olan prosedürel adaletin (H1a), dağıtımsal adaletin (H1b), kişiler arası adaletin (H1c) ve bilgisel adaletin (H1d) örgütsel güven-genel üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu çalışmanın birinci hipotezinin alt hipotezleri olarak geliştirilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi sonucunda, prosedürel adaletin örgütsel güven-genel üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu (H1a; $p < ,05$), ancak dağıtımsal adaletin (H1b; $p > ,05$), kişiler arası adaletin (H1c; $p > ,05$) ve bilgisel adaletin (H1d; $p > ,05$) anlamlı bir etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Birinci hipotezde test edildiği üzere, örgütsel adalet-genelin örgütsel güven-genel üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olmasına karşın örgütsel adaletin alt boyutlarından sadece prosedürel adaletin örgütsel güven-genel üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olması, katılımcıların çalıştıkları örgütte prosedürel adaletle ilişkin algılarının öne çıktığını göstermiştir. Buna dayalı olarak, örgüte güven duymada prosedürel bakımdan sağlanan adaletle daha fazla ihtiyaç olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

Prosedürel adaletin örgütsel güvenin alt boyutlarından duygusal güven (H2) ve amaçlanan davranış (H3) üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yang ve diğerlerinin (2009) ve Chhetri'nin (2014: 221) araştırmalarındaki bulgularla tutarlı olarak prosedürel adaletin duygusal güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir (H2; $p < ,05$), ancak amaçlanan davranış üzerinde (H3; $p > ,05$) anlamlı bir etkisi belirlenmemiştir. Bu araştırmada elde edilen, amaçlanan davranışın duygusal güveni etkilemediği sonucu önceki çalışmaların sonuçlarını desteklememiştir (Soner ve Celep, 2008: 307; O'Brien ve Tyler, 2019: 34; Schnaudt, Hahn ve Heppner, 2021: 364). Önceki hipotezlerde (H1 ve H1a) olduğu gibi prosedürel adaletin duygusal güven üzerinde de olumlu ve anlamlı etkisi olması, prosedürel adaletin araştırmanın katılımcılarının örgütsel güven ortamının sağlanması veya güçlendirilmesinde adaleti sağlayacak ilkelerin ve prosedürlerin olmasını veya oluşturulmasını önemsediklerini göstermiştir.

Dağıtımsal adaletin duygusal güven (H4) ve amaçlanan davranış (H5) üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları, dağıtımsal adaletin duygusal güven (H4; $p > ,05$) ve amaçlanan davranış (H5; $p > ,05$) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermiştir. Bu alanda daha önce yapılan araştırma sonuçları (İşcan ve Sayın, 2010: 195; Hon ve Lu, 2010: 669) bu çalışma ile desteklenmemiştir.

Kişiler arası adaletin duygusal güven (H6) ve amaçlanan davranış (H7) üzerindeki etkisi inceleme amacıyla yapılan analiz sonucunda Demirkaya ve Şimşek Kandemir'in (2014) araştırmalarının sonucu ile tutarlı olarak kişiler arası adaletin duygusal güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir (H6; $p < ,05$). Bu sonuç, kişiler arası adaletin örgüte yönelik duygusal güven oluşumunda çalışanların ve yöneticilerin aralarında adalet temelinde ilişkiler geliştirmelerinin etkili olduğu anlaşılmıştır. Kişiler arası adaletin amaçlanan davranış üzerinde ise (H7; $p > ,05$) anlamlı bir etkisi olmadığı anlaşılmıştır. Bu çalışmanın sonucu, daha önce bu alanda yapılmış olan çalışmaların (Ayazlar ve Güven, 2014: 133; Leineweber ve diğ., 2020) sonuçlarını desteklememiştir.

Bilgisel adaletin duygusal güven (H8) ve amaçlanan davranış (H9) üzerinde bir etkisinin olup olmadığını, etkisi varsa yönünü test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları, bilgisayarlı adaletin duygusal güven (H8; $p > ,05$) ve amaçlanan davranış (H9; $p > ,05$) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymuştur. Bu

alandanda daha önce yapılan araştırma sonuçları (McAllister, 1995; Costigan ve diğ., 1998: 303; Lee, 2021: 5) bu çalışma ile desteklenmemiştir.

Bu çalışmanın bazı kısıtları vardır. Söz konusu kısıtlardan biri araştırma kapsamında yapılan ankete katılan sayısının istenen büyüklükte olmamasıdır. Evren ve örneklem bakımından istatistiksel olarak araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmış olsa da katılımcı sayısının yüksek olması araştırmanın sonuçlarının genelleştirilebilmesi için önemlidir. Diğer kısıt olarak da araştırmanın sadece bir belediye personeli üzerinde yapılmış olmasıdır. Belediye gibi özerk ve kurumsal işleyiş bakımından bazı esneklikleri olan kurumlarda bu çalışmanın yapılmış olması literatüre önemli bir katkı olmakla birlikte bu çalışmanın farklı organizasyonlar ve çalışanları üzerinde de yapılması daha büyük katkı ve geçerli sonuçlar ortaya koyacaktır. Bu nedenle, konuyla ilgili gelecekte yapılacak olan çalışmaların farklı ve daha büyük örneklem üzerinde yapılması önerilmektedir.

Çalışmanın sonucunda varılan kaniya dayalı olarak, organizasyonlarda yararlı olan pek çok pozitif faktöre temel oluşturan örgütsel güvenin oluşması ve gelişmesinde örgütsel adaletin sağlanması etkili olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle, organizasyonlarda yöneticilerin çalışanlarda örgütsel adalet algısının güçlenmesine yönelik politikalar oluşturma ve uygulamalar yapmaları önerilmiştir.

KAYNAKÇA

- Adams, J.S. (1965). "Inequity in Social Exchange". *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, ss. 267-299.
- Adıgüzel, Z. ve Uygun, G. (2020). "Examining The Impact of Empowering Leadership and Emotional Intelligence on Organizational Identification and Organizational Trust of The Employees": A Research in The Production Sector. *Adam Academy Journal of Social Sciences*, 10(1), ss. 125-152.
- Akpınar, A. ve Tas, Y. (2013). "The Effect of Job Satisfaction and Emotional Exhaustion on Affective Commitment of Emergency Services Employees (Acil Servis Çalışanlarının Duygusal Bağlılığına İş Tatmin ve Duygusal Tükenmenin Etkisi)". *British Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 7, ss. 169-176.
- Akyüz, Ü., Demirkasımoğlu, N. ve Erdoğan, Ç. (2013). "Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütündeki Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algıları", *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38(167), ss. 273-288.
- Alexander, S. ve Ruderman, M. (1987). "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior". *Social Justice Research*, 1, ss. 177-198.
- Ali Talip, A. ve Yunus, T. (2013). "Effect of Distributive Justice, Procedural Justice and Organizational Trust on Affective Commitment". *Interdisciplinary Journal of Research*, 2(8), ss. 2046-7141.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization". *Journal of Occupational Psychology*, 63, ss. 1-18.
- Arslan Ayazlar, R. ve Kılıçalp, M. (2018). "Kırsal Turizmde İşletmelerin Rolü: Cumalıkızlık Örneği." *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (1), ss. 415-430.
- Aryee, S., Budhwar, P., ve Chen, Z. (2002). "Trust as A Mediator of The Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of A Social Exchange Model." *Journal of Organizational Behavior*, 23, ss. 267- 285.

- Ateş, V. ve Güneş, B. (2018). "The Factors Affecting Information Technologies Risk Management at Turkey's State Universities", *International Journal of E-Business and E-Government Studies*, 10 (2), ss. 46-62.
- Ayazlar, G. ve Güzel, B., (2014). "Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri Araştırması", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (26), ss. 133-142
- Aydın, C., H., (2002). "Çevrimiçi (online) Öğrenme Toplulukları." *Açıköğretim Fakültesi 20. Kuruluş Yılı Nedeniyle Uluslararası Katkılı Açık ve Uzaktan Eğitim Sempozyumunda Sunulan Bildiri.* 20 Mayıs 2002 Anadolu Üniversitesi, ss. 78-152
- Bağcı, Z. (2013). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir inceleme." *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9, ss. 112-211
- Başköy, D., ve Kızılboğa, Ö. R. (2021). "Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörlerin Belediye Özelinde Analizi." *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), ss. 1018–1037.
- Beugre, Constant. (2002). "Understanding Organizational Justice and its Impact on Managing Employees: An African Perspective." *International Journal of Human Resource Management*, 13, 1091-1104.
- Bedeian, A. G. (2007), Even if the Tower Is "Ivory," It Isn't "White:" Understanding the Consequences of Faculty Cynicism, *Academy of Management Learning & Education*, 6, ss. 9-32.
- Bidarian, S., ve Jafari, P. (2012). "The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Trust." *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 47, ss. 1622-1758
- Bies, R. J. ve 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*, 11, ss. 43- 55.
- Bromiley, P. ve Cummings, L. (1996). "The Organization Trust Inventory." *Development and Validation*, 14, 441-522

- Büte, M. (2011). "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), ss. 171-192.
- Caldeira, G., A., (1976). "Book Reviews: Procedural Justice". *A Psychological analysis* (Eds.: J. Thibaut ve L. Walker). Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Campbell, L. ve Finch, E. (2004) "Customer Satisfaction and Organizational Justice". *Facilities*, 22 ss.178-189.
- Candan, S. (2014). "Ankara Ulaşım Sisteminde Bütünleşme İhtiyacı". *Mülkiye Dergisi*, 32 (261), ss. 175-185.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. (2012). "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (23), ss. 132-156.
- Chen, Y., L., Chen, S.-H., ve Gau, S., S., F. (2015). "ADHD and Autistic Traits, Family Function, Parenting Style, and Social Adjustment For Internet Addiction Aman Children and Adolescents in Taiwan: Alongitudinal Study". *Research in Developmental Disabilities*, 39, ss. 20–33
- Chhetri, P. (2014). "The Role of Cognitive and Affective Trust in The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Conceptual Framework." *Business: Theory and Practice*, 15 (2), ss. 170-178.
- Chhetri, P., Butcher, T., Corbitt, B. (2014). "Characterising Spatial Logistics Employment Clusters" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(3), 221-241.
- Clayton, S. ve Opatow, S. (2003). "Introduction: Identity and The Natural Environment." In S. Clayton & S. Opatow (Eds.), *Identity and The Natural Environment: The Psychological Significance of Nature*, ss. 1–24.
- Colquitt, J. A. (2001). "On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure". *Journal of Applied Psychology*, 86,(3), ss. 386–400
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. & Ng, K. Y. (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.

- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). "What is organizational justice? A historical overview." In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (ss. 3–56). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.23, ss 128-758
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A. ve Shaw, J. C. (2006). "Justice and Personality: Using Integrative Theories to Derive Moderator Justice Effects." *Organizational Behaviors and Human Decision Process*, 100, ss. 110-127.
- Colquitt, J.A. ve Rodell, J. B. (2011). "Justice, Trust, and Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives". *The Academy of Management*, 54, (6), ss. 1183-1206
- Cook, J. ve Wall, T. (1980). "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment". *Journal of Occupational Psychology*, 53, (1), ss. 39–52
- Costigan, R. D., Ilter, S. S., ve Berman, J. J. (1998). "A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations". *Journal of Managerial Issues*, 10 (3), ss. 303–317.
- Creed, W. E. D., ve Miles, R. E. (1996)." Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and The Opportunity Costs of Controls. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, ss. 16–38.
- Cropanzano, Russell, Bowen, David, Gilliland ve Stephen, (2007). "The Management of Organizational Justice". *Academy of Management Perspectives*, 21, ss. 24-48.
- Cufaude, J. (1999), "Creating Organizational Trust". *Association Management*, 51, ss. 26-35.
- Çakır, E. ve Uğurluoğlu, Ö. (2019). "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik, Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçlarına İlişkin Görüşleri". *İşletme Bilimi Dergisi*, 7 (2), ss. 389-423
- Çalışkan, A. (2015). "Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Etik İkliminin Aracılık Rolü": *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1 (2), ss. 115-141.

- Çelebi, N. ve Tatık, R. Ş., (2019). “Prediction of Level of Job Satisfaction of Teachers on Perception of Organizational Trust of Teachers: Study of Regression Analysis”. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27 (5), ss. 811-952
- Çelik, Ö. ve Eren, R. (2014). “Mathematical Analysis of Warp Elongation in Weaving Machines with Positive Backrest System”. *Textile and Apparel*, 24 (1), ss. 56-65.
- Çetinel, E., (2008), “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişiki Üzerine Bir Örnek Olay”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, ss. 125-201
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi . *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (19), ss. 194-213
- Daan Van, K. ve Ed, S. (2006). “Organizational Identification Versus Organizational Commitment Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes”: *Journal of Organizational Behavior*, 27,(5), ss. 571–584.
- Demir, N. (2008). “Liderlik Tarzının Örgütsel Adalet ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü”. *Öneri Dergisi*, 8 (30), ss. 195-205.
- Demir, N. (2009). “Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Güvenin Ilımlaştırıcı Etkisi”. *Öneri Dergisi*, 8 (31), ss. 197-208.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), ss. 139-150.
- Demirel, Y. ve Aslan, Ş. (2008). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (2), 163-178.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2001). “The Role of Trust in Organizational Settings”. *Organization Science*, 12 (4), ss. 450–467.
- Dolan, D., Naumann, B., Sargent, E., Maier, A. ve Dourson, M., (2005). “Application of The Threshold of toxicological Concern Concept to Pharmaceutical Manufacturing Operations”. *Regulatory Toxicology and Pharmacology*, 43, ss. 1-9.

- Durukan, U., Akyürek, U. ve Coşkun, A. (2010). “Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi’nde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (3), ss. 411-434.
- Eberlin, R. ve Tatum, B. (2008). “Making Just Decisions: Organizational Justice, Decision Making, and Leadership”. *Management Decision*, 46, ss. 310-329.
- Engin, M. Ç. ve Taşgın, A. (2011). “Pre-Service Teachers’ Professional Commitment and Their Ability to Choose Teaching Techniques”. *Journal of Education and Future*, 17, ss. 176-253.
- Ergeneli, A., Sağlam Arı, G., Metin, S. (2007). “Psychological Empowerment and its Relationship to Trust in Immediate Managers”: *Journal of Business Research*, 60, 41–49.
- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions”: *Academy of Management Journal*, 32,(1), 115–130.
- Gabarro, J. (2007). "When a New Manager Takes Charge." In Harvard Business Review on the Tests of a Leader. *Harvard Business School Press*, 20, ss. 145-265
- Gaudet, Cindy. (2014). “Rethinking Participatory Research With Indigenous Peoples”: *Native American and Indigenous Studies*, 1, (10), 100-169.
- Gilliland, S. W. (1993). “The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective”. *The Academy of Management Review*, 18(4), ss. 694–734
- Gilbert, J.A., Stead, B.A. ve Ivancevich, J.M. (1999). “Diversity Management: A New Organizational Paradigm”: *Journal of Business Ethics* 21, 61–76.
- Greenberg, J. (1987) A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Gobena, L. B., ve Van Dijke, M. (2016). “Power, Justice, and Trust: A Moderated Mediation analysis of Tax Compliance Among Ethiopian Business Owners”: *Journal of Economic Psychology*, 52, 24–37.

- Gökhan, A. ve Şahan, S. (2012). “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örnekleminde incelenmesi”: *Polis Bilimleri Dergisi*, 14, (1), 135-159.
- Guiney, L.M., Agnello, A.D. ve Thomas, J.C. (2009). “Thermoresponsive Behavior of Charged N.”: *Isopropylacrylamide-Based Hydrogels Containing Gold Nanostructures. Colloid Polym Sci*, 287, 601–608.
- Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”: *Ege Academic Review*, 2, (1), 37-56.
- Gümüşsoy, Y. ve Yıldırım, D. M. (2020). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına ve Örgütsel Adalet Yönelik Algının Örgütsel Bağlılık Davranışına Etkisi: Aksaray İlinde Bir Araştırma”: *European Journal of Managerial Research (Eujmr)*, 4, (6), 44-54.
- Günaydın, S.C. (2001). “İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İş Birliği Yapma Eğilimine Etkisini inceleyen Bir Çalışma Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, ss. 25-68
- Gürbüz, S. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2006 48-75
- Güriz, A. (2004): “Adalet Kavramının Belirsizliği”, Adalet Kavramı, Ed. Adnan Güriz, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara, ss. 20.
- Heather K. Spence L., Joan F., Judith S. (2001), “The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment”, *Health Care Management Review*, 26(3), Summer, 2001 ss. 7-23
- Heimovics, R. D. (1984).” Trust and Influence in an Ambiguous Group Setting”: *Small Group Behavior*, 15,(4), 545–552.
- Hintze, J. M., Stoner, G., ve Bull, M. H. (2000). “Analogue Assessment: Research and Practice in Evaluating Emotional and Behavioral Problems. In E. S. Shapiro ve T. R. Kratochwill (Eds.), Behavioral assessment in Schools”: *Theory, Research, and Clinical Foundations* ss. 104–138.

- Hon, A.H.Y. ve 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, (4), 669-676.
- Ivancevich, J. M., ve Gilbert, J. A. (2000). “Diversity Management”: *Time For A New Approach. Public Personnel Management*, 29, (1), 75–92.
- İnan, İ. E. ve Çelik, E. (2018). “Algılanan Örgütsel Güven ve İş Tatmini: Kastamonu İli Özel ve Kamu Bankalarında Bir Uygulama”. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (3), ss. 23-52.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2011). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), ss. 195-216.
- Johnson, J., Cullen, J., Sakano, T. ve Takenouchi, H. (1996). “Setting The Stage For Trust and Strategic Integration in Japanese-U.S. Cooperative Alliances”. *Journal of International Business Studies*, 27, ss. 981-1004
- Kalaycı, I., Özkul, M. ve Oğuz, H. (2017). “Şefkat ve Ticaret Arasında Kalan Bir Çalışma Biçimi: Yaşlı Bakım Hizmetlerinde Duygusal Emek”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (3), ss. 637-662.
- Kaneshiro, P. (2008). “Analyzing The Organizational Justice Trust and Commitment Relationship”. Doktora Tezi, Northcentral University Graduate Faculty of The Department of Business and Technology Management, Arizona. ss. 589.
- Kernan, M. C., ve Hanges, P. J. (2002). “Survivor Reactions to Reorganization Antecedents and Consequences of Procedural, interpersonal, and Informational Justice”. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), ss. 916–928.
- Kılıçlar, A. (2011). “Yöneticiye Duyulan Güven ile Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından incelenmesi”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (3), ss. 23-36.
- Knippenberg, Daan & Sleebos, Ed. (2006). “Organizational Identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes”. *Journal of Organizational Behavior*, 27, ss. 571- 584.

- Konovsky, M. A., ve Pugh, D. S. (1994). "Citizenship behavior and social Exchange". *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Korkmazer, F. ve Pirol, M. (2021). "Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışlarına Etkisi Bir Hastane Örneği". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 24 (1), ss. 43-62.
- Korthuis, S. W. (2002). Organizational Trust: The influence of Contextual Variables. Unpublished Dissertation, Seattle. Seattle University. ss. 125.
- Köseoğlu, M. A. ve Karayormuk, K. (2010). "Örgüt Sağlığı Nedir: Yöneticiler Arasında Görüş Farklılığı Var Mıdır?". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2), ss. 175-193.
- Lashari, M., Moazzam, A., Salman, Y., Irfan, S. (2016). "Impact of Organizational Trust on Organizational Justice and Organizational Commitment: A Case of University of Sargodha". *Journal of The Research Society of Pakistan*, 53, ss. 28-56.
- Lee, C. (2021). "Informational Justice, Cognitive Trust, and Satisfaction: Purchasers' Perspective of Healthcare Distribution Market". *Journal of Distribution Science*, 19 (2), ss. 5-14.
- Leineweber, C., Peristera, P., Bernhard-Oettel, B., Eib, C. (2020). "Is interpersonal Justice Related to Group and Organizational Turnover? Results from A Swedish Panel Study". *Social Science ve Medicine*, 265, ss. 113-526,
- Leineweber, H. ve Thomas, M. (2020). "Heterogenitätsdimensionen Von Schüler/-innen Im Sportunterricht Und Das Belastungsempfinden Von Sportlehrkräften". *Aktuelle Forschung Und Perspektiven in Der Sportlehrerbildung*. 10, ss. 73-78.
- Leventhal, G. S. (1980). "What should be done with equity theory?" In K. J. Gergen, M. Greenberg, R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory ' andresearch 2*, ss. 27-55.
- Lu, X. (2014). "Social Behavior and Personality". *An international Journal*, 42 (3), ss. 379-389.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. New York: John Wiley & Sons. ss. 35-98

- Luthans, F., Paul, R., ve Baker, D. (1981). "An Experimental analysis of The Impact of Contingent Reinforcement on Salespersons' Performance Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 66 (3), ss. 314–323
- Magoshi, E., ve Chang, E. (2009). "Diversity Management and The Effects on Employees' Organizational Commitment". *Evidence from Japan and Korea. Journal of World Business*, 44 (1), ss. 31–40.
- Mao, Y., Wong, C., Tao, X., ve Jiang, C. (2018). "The Impact of Affect on Organizational Justice Perceptions a Test of The Affect infusion Model". *Journal of Management ve Organization*, 24 (6), ss. 893-916.
- Matthai, J. M., (1989). "Employee Perceptions of Trust, Satisfaction, and Commitment as Predictors of Turnover Intentions In A Mental Health Setting. Doctoral Dissertation, Tennessee". Vanderbilt University.ss. ss. 258-412.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., ve Schoorman, F. D. (1995). "An integrative Model of Organizational Trust". *The Academy of Management Review*, 20 (3), ss. 709–734
- McAllister, Daniel. (1995). "Affect- and Cognition-Based Trust Formations for Interpersonal Cooperation in Organizations". *Academy of Management Journal*. 38. ss. 24-59.
- Mcfarlin, D.B., ve Sweeney, P.D. (1992). "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes". *Academy of Management Journal*, 36, ss. 626-637.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). "Meaning of Commitment. in Commitment in The Workplace. Theory, Research, and Application . Sage Publications, 12, ss. 55-236
- Meyer, J.P. ve Herscovitch, L. (2001). "Commitment in The Workplace: Toward A General Model". *Human Resource Management Review*, 11, ss. 299-326.
- Mishra, J., ve Morrissey, M. A. (1990). "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers". *Public Personnel Management*, 19(4), ss. 443–486.
- Mishra, Spreitzer, (1998), "Preserving Employee Morale During Downsizing," *Sloan Management Review*, 39/2, ss. 83-95

- 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
- Mourad, O. (2014). "Software Architecture", Wiley: London.1 ss. 52-98
- Möllering, G., Bachmann, R, Lee, S., H., (2004). "Introduction: Understanding Organizational Trust- Foundations, Constellations, and Issues of Operationalisation". *Journal of Managerial Psychology*, 19, ss. 556-570.
- Mukherjee, K., ve Bhattacharya, R. (2013). "Exploring The Mediating Effect of Organizational Trust Between Organizational Justice Dimensions and Affective Commitment". *Management and Labour Studies*, 38, (1-2), ss. 63-79.
- Nirmala, M. C., ve Akhilesh, K. B. (2006). "An Attempt to Redefine Organizational Justice: In The Rightsizing Environment". *Journal of Organizational Change Management*, 19 (2), ss. 136-153
- O'Brien, T.C., ve Tyler, T.R. (2019). "Rebuilding Trust Between Police ve Communities Through Procedural Justice ve Reconciliation". *Behavioral Science ve Policy*, 5 (1), ss. 34-50
- Öztürk, Ç., Aydın, B. (2012). "Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları". *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11, ss. 485-504.
- Özyılmaz, A. (2010). "Vertical Trust in Organizations: A Review of Empirical Studies Over the Last Decade". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (13), ss. 1-28
- Paker, S., (2009): "Terceme, Te'lif ve Özgünlük Meselesi", Metnin Halleri: Osmanlı'da Telif, Tercüme ve Şerh. İstanbul: Klasik 2009.
- Pearce, J. L., Branyiczki, I., ve Bakacsi, G.(1994). "Person-Based Reward Systems: A Theory of Organizational Reward Practices in Reform-Communist Organizations". *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), ss. 261-282.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., ve Williams, E. S. (1999). "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study". *Journal of Management*, 25 (6), ss. 897-933.

- Pilvinyte, M. (2013). Perceptions of Organisational Justice, Restorative Organisational Justice, and Their Relatedness to Perceptions of Organisational Attractiveness. Unpublished Masters Dissertation. University of Witwatersrand. ss. 123.
- Polat, S. ve Celep, C., (2008). “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14, (2), ss. 307-331.
- Saklı, A.R. (2012). “Belediye İşletmelerinde Kurumsal Yönetişim”. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 21 (4), ss. 47-62.
- Samad, S. (2018). “Authentication Systems: A Literature Review and Classification”. *Telematics and Informatics*, 35, ss. 1491-1511.
- Samad, S. (2018). “Theory of Planned Behavior and Knowledge Sharing Among Nurses in Patient Computer Management System”. *The Role of Distributive Justice. Management Science Letters*, 8 (5), ss. 427-436.
- Scheller, E. M., ve Harrison, W. (2018). “Ignorance Is Bliss, or Is It? The Effects of Pay Transparency, Informational Justice and Distributive Justice on Pay Satisfaction and Affective Commitment”. *Compensation & Benefits Review*, 50 (2), ss. 65–81.
- Schnaudt C, Hahn C and Heppner E. (2021). “Distributive and Procedural Justice and Political Trust in Europe”. *Frontiers in Political Sciences*, ss. 364-2232.
- Semercioğlu, S., Tengilimoğlu, D. ve Semercioğlu, M. G. (2012). “Özel ve Kamu Hastanelerinde Çalışan Tıbbi Sekreterlerin İş Doyumu ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Çalışması”. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1 (4), ss. 225-238.
- Shahzad, F. (2014). “Impact of Organizational Culture on Employees’ Job Performance: an Empirical Study of Software Houses in Pakistan”. *International Journal of Commerce and Management*, 24, ss. 219-227.
- Shapiro, E. R. (1994). “The Practice of Group analysis”. *Journal of The American Psychoanalytic Association*, 42 (3), ss. 955–959.
- Shaw, R.B., (1997). *Trust in Balance: Building Successful Organizations on Result, Integrity and Concern*. Jossey-Boss Publishers, San Francisco, 10 ss. 169-369

- Siswanti, Y., Tjahjono, H.K., Hartono, A., ve Prajogo, W. (2020). “Leader–Member Exchange in Mediating Interpersonal Justice and Informational Justice Climate toward”. *Counterproductive Work Behavior*, 55, ss. 1-19.
- Sökmen, A., Şahal, S. ve Söylemez, M. (2015). “Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (4), ss. 66-91.
- Stinglhamber, F. ve Vandenberghe, C. (2003). “Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study”. *Journal of Organizational Behavior*, 24, ss. 251- 270.
- Şeşen, R. (2010). “Eski Araplara Göre Türkler”. *Journal of Turkology* , 15,ss. 11-36
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), ss. 37-46
- Taşkıran, E. (2011). “Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim-Örgütsel Adaletin Rolü”. *Journal of Management Studies*, 40 (6), ss. 1359-1372.
- Tekingündüz, S., Aydın, M. & Polat, H. (2014). “Kamu Sektöründe Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”: Bir Devlet Hastanesi Örneği. *Sayıştay Dergisi*, (94), ss. 53-72
- Tüzün, İ. K. (2007). “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2, ss. 93-118.
- Thibaut, John & Walker, Laurens. (1978). A Theory of Procedure. California Law Review. 66 ss. 10-2307
- Uğurlu Kara, A. ve Beğenirbaş, M. (2021). “The Role of Trust For The Manager in The Effect of Organizational Justice on Organizational Silence”. *Business & Management Studies. an International Journal*, 9 (3), ss. 956–975.
- Uslu, O. ve Ardic, K. (2013). “Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi?”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2), ss. 313-338.

- Ülker, G. (2008). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Yönetici ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi”. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), ss. 188-208.
- Varinli, İ. (2004). “Hizmet Kalitesi, Değer, Hasta Tatmini ve Davranışsal Niyetler Arasındaki İlişki -Kayseri'de Poliklinik Hastalarına Yönelik Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (17), ss. 33-52.
- Wech, B.A. (2002). “Trust Context- Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond The Influence of Leader-Member”. *Exchange Business & Society*, 41 (3), ss. 353-360.
- Wiener, Y., (1982). “Commitment in Organization: A Normative View”. *Academy of Management Review*, 7, ss. 418-428
- Yang, J., Mossholder, K.W., Peng, T.K. (2009). “Supervisory Procedural Justice Effects”. *The Mediating Roles of Cognitive and Affective Trust, The Leadership Quarterly*, 20 (2), ss. 143-154.
- Yang, L., Garbe, D.S., Bashaw, G.J. (2009). “A Frazzled/DCC-Dependent Transcriptional Switch Regulates Midline Axon Guidance”. *Science*, 324 (5929), ss. 944-947.
- Yangin, D. ve Elma, C. (2017). “The Relationship Among Interactional Justice, Manager Trust and Teachers' Organizational Silence Behavior”. *Universal Journal of Educational Research*, 5 (3), ss. 325-333,
- Yıldırım, A. (2007). “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışına Etkisi: Eğitim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (2), ss. 203-219.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2014). “Relationship Between The Leadership Behaviors and Organizational Trust and Organizational Justice”. *Çukurova University Faculty of Education Jurnal*, 41 (1), ss. 12-24.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

ÖRGÜTSEL ADALETİN VE GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Değerli Katılımcılar; Bu anketin amacı çalışanların örgütsel adaletin ve güven üzerindeki etkisini incelemektir. Anketteki sorulara vereceğiniz cevaplar, akademik amaçla kullanılacak ve verilen bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Sorulara vereceğiniz -sizin için doğru olan- cevaplar gelecekteki araştırmalara ve uygulamalara ışık tutması bakımından büyük önem taşımaktadır. Araştırmaya katkılarınız için teşekkür eder, işlerinizde başarılar dileriz.

Doç. Dr. Fikret SÖZBİLİR
Artvin Çoruh Üniv. Hopa İİBF Öğr. Üyesi

A. Hamdi YAVUZ
Artvin Çoruh Üniv. Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM: Bu bölümde size ilişkin sorular yer almaktadır.

İşaretleme yöntemi ➡

Yanlış	Doğru
☐	☐

1. Cinsiyetiniz	2. Medeni Durumunuz	3. Yaşınız	4. Bu kurumda toplam çalışma süreniz (Yıl=)	5. Sizden üst pozisyondaki kişi sayısı	6. Öğrenim Durumunuz	7. Aylık geliriniz (TL=)
Erkek ☐	Evli ☐					
Kadın ☐	Bekar ☐				İlkokul ☐	
6. Bu kurumdaki pozisyonunuz					Ortaokul ☐	
Müdür	☐				Lise ☐	
Müd. Yrd.	☐				Mesl. Lis. ☐	
Şube Müdürü/Uzman	☐				Önlisans ☐	
Şef	☐				Lisans ☐	
Mühendis	☐				Yüks. Lis. ☐	
Tekniker/Teknisyen	☐				Doktora ☐	
Memur	☐					
İşçi	☐					

II. BÖLÜM: Bu bölümde Örgütsel Güvene ilişkin önermeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi kendinize göre değerlendiriniz? Bu önermelere ne ölçüde katıldığınızı aşağıda verilen ölçeği kullanarak belirtiniz.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum=

1 Çalıştığım kurumdaki kişiler görüş alışverişinde doğruyu söyler	
2 Çalıştığım kurumdaki kişiler müzakere yapılan konularda yükümlülüklerine uyarlar	
3 Çalıştığım kurum itimat edilir bir kurumdur	
4 Çalıştığım kurumdaki insanlar diğerlerini ezerek başarıya ulaşırlar	
5 Çalıştığım kurumun çalışanlar üzerinde hâkimiyet elde etmek istediğini düşünüyorum	
6 Çalıştığım kurumun problemlerimizden faydalandığını düşünüyorum	
7 Çalıştığım kurumun çalışanlarıyla adilce müzakere ettiği fikrindeyim	
8 Çalıştığım kurumun vaatlerini yerine getireceğini düşünüyorum	
9 Çalıştığım kurum çalışanlarını yanlış yönlendirmez	
10 Çalıştığım kurumun taahhütlerinden kaçmaya çalıştığını düşünüyorum	
11 Çalıştığım kurumun çalışanıyla ortak beklentilerini adilce müzakere ettiklerini düşünüyorum	
12 Çalıştığım kurumun kişilerin zayıflıklarından yararlandığını düşünüyorum.	

Sayfa No: 1

III. BÖLÜM: Bu bölümde Örgütsel Adaletle ilişkin önermeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi önermelere ne ölçüde katıldığınızı aşağıda verilen ölçeği kullanarak belirtiniz.

	Yanlış	Doğru
X	☒	☐

1=Çok küçük ölçüde 2=Küçük ölçüde 3=Ortalama düzeyde 4=Büyük ölçüde 5= Çok büyük ölçüde

Kazanımlarınızı belirlemede kullanılan prosedürleri dikkate aldığınızda;

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1 Bu kurumdaki prosedürler görüş ve duygularınızı ifade etmenize imkân veriyor mu? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 Elde ettiğiniz kazanımlar üzerinde bu kurumdaki prosedürler sayesinde etkiniz ile oldu mu? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 Kurumdaki prosedürler sürekli uygulanıyor mu? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 Kurumdaki prosedürler tarafsız bir şekilde uygulanabiliyor mu? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 Kendimi bu kurumla kolayca özdeşleştiriyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 Kazanımlarınız konusunda kurumdaki prosedürlere rağmen itiraz edebiliyor musunuz? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 Kurumdaki prosedürler etik ve ahlaki standartlara uygun mudur? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Kazanımlarınız ve performansınızı kıyasladığınızda;

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 8 Elde ettiğiniz kazanımlar işinize kattığınız çabanızı yansıtıyor mu? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 Elde ettiğiniz kazanımlar başardığınız işlere uygun mu? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 Elde ettiğiniz kazanımlar örgüte yaptığınız katkıyı yansıtıyor mu? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 Performansınız karşılığında size verilen kazanımlar sizce adil midir? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Prosedürleri uygulayan yetkili kişi;

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 12 Size nazik davranır mı? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 Size değer verir mi? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 Size saygılı davranır mı? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 Size uygun olmayan açıklamalar ve yorumlar yapmaktan kaçınır mı? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 Sizinle olan diyaloglarında samimi midir? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 Prosedürleri size iyice açıklar mı? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 Prosedürler ile ilgili açıklamaları mantıklı mıdır? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 Prosedürlere ilişkin ayrıntıları zamanında açıklar mı? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 İletişim esnasında bireylerin özel ihtiyaçlarına uygun olarak anlaşılır bir dil kullanır mı? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ek 2. Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 07.06.2021-12463



T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu

Sayı : E-18457941-050.99-12463
Konu : Etik Kurul Kararı (Fikret SÖZBİLİR ve
Ahmet Hamdi YAVUZ)

HOPA İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA

İlgi : 26.05.2021 tarihli ve E.11802 sayılı yazınız.

Fakülteniz İşletme Bölümü öğretim üyelerinden Doç. Dr. Fikret SÖZBİLİR'in tez danışmanlığını yürüttüğü yüksek lisans öğrencisi Ahmet Hamdi YAVUZ'a ait "Örgütsel Adaletin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması" başlıklı çalışması Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulumun 31 Mayıs 2021 tarihinde yapmış olduğu toplantısında incelenmiş olup, oybirliği ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Hüseyin PEKER
Kurul Başkanı



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Ahmet Hamdi YAVUZ			
Doğum Yeri:				
Doğum Tarihi:				
Medeni Durumu:				
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	Sütlüce İlköğretim okulu	-	Mersin	1994-2001
Lise	Hasan Akel Lisesi	-	Mersin	2001-2004
Ön lisans	Artvin Çoruh Üniversitesi	Bilgisayar Programcılığı	Artvin	2018-2020
Lisans	Anadolu Üniversitesi	Kamu Yönetimi	Eskişehir	2014-2017
Yüksek Lisans	Artvin Çoruh Üniversitesi	İşletme/ Yönetim ve Organizasyon	Artvin/ Hopa	2022
İş Deneyimi:	2010-2022 Polis Memuru			
Yayınlaram:				