

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Ufuk SAYIN

**GÜVEN: İŞLETMELERDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL
ADALET
VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE BİR ARACI - BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Erzurum-2009

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu çalışma, İşletme Anabilim Dalı'nın, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Doç. Dr. Ömer Faruk İŞCAN
Danışman/Jüri


Doç. Dr. Atılhan NAKTİYOK
Jüri


Doç. Dr. Kerem KARABULUT
Jüri

Yukarıdaki imzalar, adı geçen öğretim üyelerine aittir.//.../.....

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM
Enstitü Müdürü

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**GÜVEN: İŞLETMELERDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET VE İŞ TATMİNİ
ARASINDAKİ İLİŞKİDE BİR ARACI-BİR UYGULAMA**

Ufuk SAYIN

Danışman: Doç. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

97 Sayfa, 2009

Bu tez çalışmasında işletmelerde örgütsel adalet, güven ve iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışma, literatür araştırması ve uygulama olarak iki kısımdan oluşmaktadır. Çalışmanın kuramsal yapısını oluşturmak amacıyla literatür araştırması yapılmıştır ve öncelikle örgütsel adalet daha sonra iş tatmini ve son olarak örgütsel güven kavramları açıklanmıştır. Uygulama bölümünde ise Türkiye'nin önde gelen firmalarından birinde çalışanlara adalet, güven ve iş tatmini ölçeklerini içeren anket formu dağıtılmış olup, geri dönen anket formları istatistiksel analiz yöntemleriyle değerlendirilmiştir. Sonuç olarak örgütsel adalet, iş tatmini ve güven arasında pozitif bir ilişki olduğu öngörüldüğü gibi doğrulanmıştır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Adalet, Güven, İş Tatmini

ABSTRACT**MASTER THESIS****TRUST: A MEDIATOR THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANISATIONAL JUSTICE
AND JOB SATISFACTION-A CASE STUDY****Ufuk SAYIN****Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****97 Pages, 2009**

The aim of this thesis study is to examine the relationship among the organizational justice, trust and job satisfaction. The study consists of two sections, one of them is literature study and the other is case study. In order to establish theoretical structure a literature study has been made and firstly organizational justice, then work satisfaction and last trust were explained. In case study questionnaire sheets which are include the measures of organizational justice, trust and job satisfaction distributed to employee of one of the leading firm of Turkey and these sheets were assessed by statistical analysis methods. Finally, it was corrected that there is a positive relationship among the organizational justice, trust and job satisfaction as it is foreseen.

Key words: Organizational Justice, Trust , Job Satisfaction

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında yardımlarından dolayı danışmanım Sayın Doç. Dr. Ömer Faruk İŞCAN'a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca katkılarından dolayı Araştırma Görevlileri Kürşat TİMÜROĞLU'na ve Canan Nur KARABEY'e teşekkür ederim.

Son olarak, çalışmamın tüm aşamalarında yardımcı olan kardeşlerim Mehtap'a, Hilal'e, Ahmet'e; her zaman yanımda olan, desteklerini esirgemeyen canım anneme ve babama; çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Ufuk SAYIN

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1. ÖRGÜTSEL ADALET.....	3
1.1. Örgütsel Adaletin Tanımı.....	3
1.2. Örgütsel Adalet Teorileri.....	3
1.2.1. Eşitlik Teorisi (Equity Theory).....	4
1.2.2. Göreli Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory).....	5
1.2.3. Folger’ın Bilişsel Dayanaklar Teorisi (Referent Cognitions Theory).....	5
1.2.4. Kestirme Adalet Teorisi (Fairness Heuristic Theory).....	6
1.2.5. Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlaki Erdemler Modeli.....	6
1.2.6. Çoklu Yaklaşımlar Modeli (Multiple Needs Model).....	7
1.3. Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması.....	8
1.3.1. Sınıflandırmanın Boyutları.....	8
1.3.1.1. Reaktif-Proaktif Boyut.....	9
1.3.1.2. Süreç-Kapsam Boyutu.....	9
1.4. Örgütsel Adalet Türleri.....	10
1.4.1. Dağıtımsal Adalet.....	10
1.4.2. İşlemsel Adalet.....	11
1.4.3. Etkileşimsel Adalet.....	12
1.5. Örgütsel Adalet Türlerini Açıklayıcı Modeller: Kaynak Temelli (Resource Based) ve İlişki Temelli (Relation Based) Modeller, Kişisel Çıkar (Self-Interest) ve Grup Değeri (Group Value) Modelleri, Bilişsel Atıf Modeli (Referent Cognitions Theory-RCT).....	13

1.6. Örgütsel Adalet Alanında Yapılan Çalışmalar.....	16
1.7. Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Olmayan Değişkenlerin İlişkisi..	18
1.7.1. Örgütsel Adalet Algıları ve Cinsiyet İlişkisi.....	18
1.7.2. Örgütsel Adalet Algıları ve Ahlaki Değerler İlişkisi.....	19
1.7.3. Örgütsel Adalet Algıları ve Kültür İlişkisi.....	20
BÖLÜM 2. İŞ TATMİNİ.....	21
2.1. İş Tatmini İle İlgili Kavramsal Açıklamalar.....	21
2.2. İş Tatmininin Önemi.....	21
2.3. İş Tatmini Tanımlamaları.....	22
2.4. İş Tatmini İle İlgili Terimler.....	23
2.5. İş Tatmini Etkenleri.....	24
2.5.1. İşin Niteliği.....	24
2.5.2. Ödeme.....	25
2.5.3. Yükselme Olanağı.....	25
2.5.4. Övülmek.....	25
2.5.5. Çalışma Koşulları.....	26
2.5.6. Denetim.....	26
2.5.7. Çalışma Arkadaşları.....	26
2.5.8. Örgüt ve Yönetim.....	27
2.5.9. İş görenin Kişiliği.....	27
2.6. Örgütlerde İş Tatminini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar.....	28
2.6.1. Rotasyon.....	28
2.6.2. İş Tasarımı.....	29
2.6.3. İşin Zenginleştirilmesi.....	29
2.6.4. İş Genişletme.....	30
2.6.5. Azaltılmış İş Günü Sayısı.....	30
2.6.6. Esnek Zaman Uygulaması.....	30
2.6.7. İş Paylaşımı.....	31
2.6.8. Part-Time Çalışma.....	31
2.6.9. Eğitim.....	31
2.7. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	32
2.7.1. Birey Açısından Sonuçlar.....	32

2.7.1.1. Engellenme Tepkileri.....	33
2.7.1.2. Gerilim Tepkileri.....	34
2.7.1.3. Stres.....	34
2.7.2. Örgüt Açısından Sonuçlar.....	35
2.7.2.1. Devamsızlık.....	35
2.7.2.2. İşe İlgisizlik ve İş Kazaları.....	36
2.7.2.3. Çatışmalar.....	36
2.7.2.4. İşgücü Devri.....	37
2.7.2.5. Olumsuz İşçi-İşveren İlişkileri.....	37
2.8. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmini İlişkisi.....	38
BÖLÜM 3. ÖRGÜTSEL GÜVEN.....	40
3.1. Güven Kavramı.....	40
3.2. Güven Kavramının Tanımlanması.....	40
3.3. Güven Kavramının Özellikleri.....	42
3.4. Güven Türleri.....	44
3.4.1. Hesaplanmış Güven.....	46
3.4.2. Bilgiye Dayalı Güven.....	46
3.4.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven.....	46
3.5. Örgütlerde Güven.....	46
3.5.1. Dış Güven; Örgütler Arası Güven ve Müşteri Güveni.....	47
3.5.2. Örgütsel Güven.....	48
3.6. Örgütsel Güven Modelleri.....	52
3.6.1. Mishra Güven Modeli.....	52
3.6.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli.....	54
3.6.3. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	56
3.7. Örgütsel Adalet Algıları ve Güven İlişkisi.....	57
3.8. Güven İş Tatmini İlişkisi.....	62
BÖLÜM 4. UYGULAMA.....	65
4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	65
4.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	65
4.3. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları.....	66
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	66

4.4.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	66
4.4.2. Araştırma Örneğinin Seçimi ve Verilerin Toplanması.....	67
4.4.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	68
4.4.4. Anketin Güvenilirliği.....	68
4.5. Araştırmanın Bulguları.....	71
4.5.1. Örneklem Grubu ile İlgili Bulgular.....	71
4.5.2. İşletmede Çalışanların İş Tatmini, İş Yerine İlişkin Güven Duyguları ve İş Yerine İlişkin Adalet Algılamaları Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgular.....	72
4.5.3. Güven Duygusu Üzerinde İş Tatmini ve Adalet Algılamalarının Etkisi.....	75
4.5.4. Erkek ve Bayan Çalışanların İş Tatmini, İş Yerine İlişkin Güven Duyguları ve İş Yerine İlişkin Adalet Algılamaları ile İlgili Bulgular.....	77
4.5.5. Yaşları Farklı Olan Çalışanların İş Tatmini, İş Yerine İlişkin Güven Duyguları ve İş Yerine İlişkin Adalet Algılamaları ile İlgili Bulgular.....	78
4.5.6. Öğrenim Seviyeleri Farklı Olan Çalışanların İş Tatmini, İş Yerine İlişkin Güven Duyguları ve İş Yerine İlişkin Adalet Algılamaları ile İlgili Bulgular.....	80
4.5.7. Medeni Durumları Farklı Olan Çalışanların İş Tatmini, İş Yerine İlişkin Güven Duyguları ve İş Yerine İlişkin Adalet Algılamaları ile İlgili Bulgular.....	83
4.5.8. İş Yeri Pozisyonları Farklı Olan Çalışanların İş Tatmini, İş Yerine İlişkin Güven Duyguları ve İş Yerine İlişkin Adalet Algılamaları ile İlgili Bulgular.....	85
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	87
KAYNAKLAR.....	89
EK: ANKET FORMU.....	95
ÖZGEÇMİŞ.....	97

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No

Şekil 3.1. Bromiley ve Cummings Güven Matrisi.....	55
Şekil 3.2. Schokoley Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri.....	57
Şekil 3.3. Lider-Üye Mübadelesinde Örgütsel Adaletin Yöneticiye Duyulan Güveni Belirlemedeki Rolü.....	62

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa No

Tablo 1.1. Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması.....	10
Tablo 3.1. Bigley (1996)'in Örnek Güven Tanımları.....	42
Tablo 3.2. Mishra Güven Modeli Boyutları.....	53
Tablo 4.1. İş Tatmini, Güven ve Adalet Ölçeklerinin Cronbach Alfa Değerleri....	68
Tablo 4.2. Örneklemi Oluşturan Çalışanların Demografik Bilgileri.....	72
Tablo 4.3. İş Tatmini, İş Yerine İlişkin Güven Duygusu ve İş Yerine İlişkin Adalet Algılamaları Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgular.....	73
Tablo 4.4. Güven Duygusunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	76
Tablo 4.5. Erkek ve Bayan Çalışanların İş Tatmini, İş Yerine İlişkin Güven Duyguları ve İş Yerine İlişkin Adalet Algılamaları ile İlgili Bulgular.....	77
Tablo 4.6. Farklı Yaşlardaki Çalışanların İş Tatmini, İş Yerine İlişkin Güven Duyguları ve İş Yerine İlişkin Adalet Algılamaları ile İlgili Bulgular.....	78
Tablo 4.7. Farklı Öğrenim Seviyesindeki Çalışanların İş Tatmini, İş Yerine İlişkin Güven Duyguları ve İş Yerine İlişkin Adalet Algılamaları ile İlgili Bulgular.....	80
Tablo 4.8. Medeni Durumu Farklı Olan Çalışanların İş Tatmini, İş Yerine İlişkin Güven Duyguları ve İş Yerine İlişkin Adalet Algılamaları ile İlgili Bulgular.....	83
Tablo 4.9. İş Yerindeki Pozisyonları Farklı Olan Çalışanların İş Tatmini, İş Yerine İlişkin Güven Duyguları ve İş Yerine İlişkin Adalet Algılamaları ile İlgili Bulgular.....	85

GİRİŞ

Örgütlerin var olma sebebi, mal ve hizmet üretmektir. Mal ve hizmetlerde kaliteyi yakalamak için insan kaynağının etkili kullanılması gerekmektedir. İnsan kaynağını etkili kullanabilmek ve yaptıkları işte başarıyı yakalayabilmek için kendilerini memnun eden bir çalışma ortamı ve saygı duyup sevecekleri çalışma arkadaşları gerekmektedir. Karşılıklı anlayış, ortak değerler ve çalışanların davranışlarından oluşan sosyal sermaye, örgütler için çok önemlidir.

Rekabet ortamının kendini iyice hissettirdiği günümüzde, örgütler başarıya ulaşabilmek için çalışanlarının mutluluğunu sağlama yoluna gitmektedirler. Özellikle hizmet işletmelerinde kişinin mutluluğu, ortaya konulan işte kendini göstermektedir. İşinden mutluluk duyan kişinin bu mutluluğu, hem sosyal hem de toplumsal hayatına yansımaktadır. Bunun yanı sıra kişinin işi; ekonomik, sosyal ve toplumsal açılardan olduğu gibi psikolojik açıdan da önemli bir yere sahiptir. Çünkü insan günlük yaşamının önemli ve büyük bir kısmını işinde geçirmektedir.

Örgütsel adalet, iş yerinde adaletin etkisini ortaya çıkarmaya yönelik olarak kullanılan bir terimdir. Daha belirgin bir ifadeyle, örgütsel adalet örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır. Bir örgütte çalışanların adalet algısına sahip olması çalışanların iş tatminleri ve örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir.

Globalleşme, iş gücü ve iş yerinin çeşitliliği, kültürel farklılıkların algılanmasının artışı, küçülme, iş yerinde demokrasi artışı, uluslar arası ağlar, bilişim teknolojileri, merkezîyetçi olmayan karar alım süreçleri güven konusunun önemini artırmıştır.

Çevresel ve ekonomik değişimlerin oranının artması, esnekliğe ve işbirliğine duyulan ihtiyacın yükselmesi, takım ve takım çalışmalarına inancın yükselmesi, çalışanlarla ilişkilerin ve kariyer kalıplarının değişmesi, örgütsel güvenin önemini artırmıştır.

Sosyal sermayenin ana ögesi güven, örgüt içinde ilişkileri bir arada tutan temel yapıştırıcıdır. Güven olmaksızın hiçbir kurum hedefini gerçekleştiremez. Hiçbir şeyi iyi

işletemez. Aynı zamanda güven etkili ilişkilerin önemli öğelerinden birisidir. Karşılıklı güven duyulması yaşamsal bir durumdur.

Örgüt içi güvenin olumlu sonuçlarından faydalanabilmek için de örgütsel güven kavramının ve örgütsel güvenin yapısının detaylı biçimde anlaşılması gerekmektedir.

Bu çalışma; örgütsel literatürde büyük yer tutan ve örgütler için önem taşıyan güven kavramını incelemeyi, örgütsel güvenin nedenlerini ve sonuçlarını ortaya koymayı; örgütlerde ödüllerin dağılımına ilişkin adalet ile bu ödüllerin dağıtılması kararının alınması sürecinde kullanılan uygulamalardaki adalet algılarını açıklamayı; çalışanların bünyesinde yer aldıkları örgütlere ilişkin olumlu duygularını ifade eden, adalet ve güven sonucu ortaya çıkan iş tatmini kavramı üzerinde durmayı; bu sayede de yapılacak deneysel çalışmalara yol göstermeyi amaçlayan bir araştırma dır.

Çalışmada öncelikle kavramlar teorik olarak açıklanmıştır. Kavramsal çerçeve yerli ve yabancı bilim adamlarının kitap ve makalelerinden yararlanılarak ortaya konmaya çalışılmıştır. Daha sonra da çalışmanın uygulama kısmına ve sonuçlara yer verilmiştir.

Birinci bölümde uygulama köklerini sosyal adaletten alan örgütsel adalet kavramı açıklanırken çeşitli adalet teorilerine ve adalet türlerine değinilmiştir. İkinci bölümde iş tatmini ile ilgili kavramsal açıklamalara, iş tatmini etkenlerine ve örgütsel adalet algıları ve iş tatmini ilişkisine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise bireylerarası güvenin örgüt içi ilişkilerdeki yansıması olan örgütsel güvenin tanımları, güven türleri, örgütsel güven modelleri, ayrıca güven ile adalet ve iş tatmini ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmı özel sektör çalışanlarına uygulanan yazılı anket yöntemiyle elde edilen verilerin değeriendirilmesiyle gerçekteleşmiştir. Araştırmanın yöntemi ve bulguları dördüncü bölümde yer almaktadır.

BÖLÜM 1. ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Örgütsel Adaletin Tanımı

Adalet, basit bir tanımla, hak ve hukuku gözetme ve yerine getirme edinimini ifade ettiğinden adalete ilişkin konular, iki veya daha fazla taraf ve birtakım kaynaklar üzerinde gelişmektedir. Taraflar bireylerden öte, sosyal birimler, organizasyonlar hatta uluslar olabildiği gibi kaynaklar da ekonomik veya sosyal olabilmektedir. İnsanlar kendi hakları ve adalet konusunda hassastırlar ve bu hassasiyet işyerlerinde daha az değildir. Bu noktada örgütsel adalet kavramı, iş görenlerin kendi çıktılarına ilişkin bireysel değerlendirme dereceleriyle, adaletin organizasyon içinde paylaşılması (adaleti dağıtmak vb.) ve karar vericilerin çıktıların paylaşılmasında doğru süreçleri izlemesini içermektedir (Dilek, 2004).

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler (İşcan ve Naktiyok, 2004).

Organizasyonlarda adalet, kazanımların dağıtılmasıyla, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ve bireyler arasındaki etkileşimin gerektirdikleri ile ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlarla açıklanmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998). Teorisyenler bu kavramı, kazanımların (dağıtımsal adalet) süreçlerin (işlemsel adalet) ve bireyler arası ilişkilerin (etkileşimsel adalet) adilliğine dayanan bir sınıflandırma kullanarak açıklamışlardır.

1.2. Örgütsel Adalet Teorileri

Adalet kavramının ortaya çıkışı ve gelişimi ile ilgili pek çok yaklaşım vardır. Ancak bu yaklaşımların hepsi adalet araştırmaları için aynı derecede önemli değildir. Bu sebeple, örgütsel adalet ile ilgili araştırmalara yön veren belli başlı yaklaşımlar incelenecektir.

1.2.1. Eşitlik Teorisi (Equity Theory)

Adalet konusunda yapılan çalışmaların temelindeki teorilerden biri eşitlik teorisidir (Equity Theory). Bu teori bireyler kendilerini başkaları ile kıyasladıkları zaman eşitlik duygusunu yaşıyıp yaşamadıkları ile ilgilidir. Adams'ın bu teorisinde, iki değişkenden söz edilmektedir. Bunlar Katkılar-Çabalar-Yatırımlar (inputs) ve Kazanımlar (Outputs) dır. Yatırımlar, iş görenlerin eğitimleri, deneyimleri, becerileri, sosyal statüleri, zamanları ve işlerine ilişkin çabaları, kısaca örgüte yaptığı katkılardır. Kazanımlar ise, iş görenin çabaları karşılığında elde ettiği yani işverenlerin sağladığı ücret, terfi, tanınma ve çeşitli ödülleri gibi kazançlardır (Uysal, 2002). İş görenler örgüt için yaptıkları katkılarına bağlı olarak çeşitli kazanımlara beklenti duyarlar. Örneğin iş gören yüksek performansla sahip ise yüksek bir ücret beklentisi içindedir. Adams, adalete ilişkin algılamaları “eşitlik denklemi” (equity equation) adını verdiği bir eşitlikle açıklamaya çalışmıştır. Kullanılan oran “kazanım:katkı” oranıdır: (İşbaşı, 2001)

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımları}}{\text{Kişinin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımları}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$$

İş görenler için zor olan, belirlenen bu oranın adil olup olmadığına karar vermektir. İş görenler katkıları ve kazanımları arasında bir orantı kurarlar. Kendi katkıları ve kazanımları ile diğer iş görenlerin katkı ve kazanımlarını karşılaştırırlar. Karşılaştırma sonucunda bir eşitsizlik durumu varsa gerilim ortaya çıkar. İş görenler bu gerilimi azaltmak için davranışsal ve bilişsel metotlara başvurarak güdülenirler. Bunun için katkıları azaltabilirler, performanslarını düşürebilirler, zam isteyebilirler veya işten ayrılabilirler. İş görenler yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda kazanımlarının fazla olduğunu fark ettiğinde kızgınlık veya dargınlık hislerinden ziyade suçluluk veya utanç duyacaktır. Bu duygular da olumsuz duygular olup kişiyi dengesizliği ortadan kaldırmak için harekete geçmeye güdüler (İşbaşı, 2001). Adams'ın Eşitlik Teorisi (Equity Theory), adalet araştırmaları için önemli bir başlangıç olmuştur. Ancak bu teori, adalet kararlarının nasıl oluştuğu konusunda yetersiz olması ve adaletsizliklere karşı iş görenlerin tepkilerini belirleyememesi nedeniyle eleştirilmiştir (Uysal, 2002)

1.2.2. Göreli Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory)

Adalet konusunda yapılan çalışmaların bir diğeri de Göreli Yoksunluk Teorisidir (Relative Deprivation Theory). Göreli yoksunluk teorisi iş görenlerin yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda yaşadıkları adaletsizlikleri ifade eder. Bu teorinin en etkili teorisyenleri Crosby (1976) ve Folger (1986) dır. Crosby (1976), göreli yoksunluğun iki ayrı anlamından söz etmiştir (Irak, 2004). Birincisi iş görenin olumsuz ve farklı karşılaştırmalar yaptığında hissettiği duygudur. Belirli ödül dağıtım şekilleri, iş görenleri bazı sosyal kıyaslamalar yapmaya sevk etmektedir. Bu kıyaslamalarda ortaya çıkan olumsuz sonuçların yol açtığı yoksunluk hissi, iş görenleri depresyondan şiddetli taşkınlıklara kadar varan çeşitli tepkilere itmektedir. İkincisi ise algılanan adaletsizliği oluşturan karşılaştırmaları açıklayan teorilerdir. Bu teoriler çoğu modele öncü olmuşlardır (Irak, 2004).

1.2.3. Folger’ın Bilişsel Dayanaklar Teorisi (Referent Cognitions Theory)

Folger (1986), Bilişsel Dayanaklar Teorisini Crosby’nin teorisine alternatif olarak öne sürmüştür. Bu teori göreli yoksunluk teorisine farlı bir yaklaşım getirmiştir. “İnsanlar örgütsel adalet algılarını nasıl oluştururlar?” sorusuna cevap aramıştır. Bu teoriye göre kişi, farklı ve daha tercih edilir bir seçenek hayal etmedikçe göreli yoksunluğu yaşamaz. Kişiler ancak aleyhte karşılaştırmalar yaptıktan sonra göreli yoksunluk yaşayabilirler. Folger (1986), bu teorisiyle dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet kavramlarını bir araya getirmeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşım iki tür tepkiyi ayırt eder; bunlar gücenme ve tatminsizliktir. Cropanzano ve Folger’a göre (1989), böyle bir inancın oluşması, iş görenlerin adil olmayan bir uygulamaya maruz kaldıkları hislerini artırmaktadır. Bunun yanı sıra iş görenler, kazanımların paylaşımı sırasında karar verme sürecine kendileri de katılırlarsa sonuç ne olursa olsun, adil olarak algıladıkları görülmüştür (Irak, 2004).

1.2.4. Kestirme Adalet Teorisi (Fairness Heuristic Theory)

Cropanzano ve diğerleri (2001), Folger'ın teorisinin yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Daha sonra Lind (1992) tarafından geliştirilen ve örgütsel adalete ilişkin algıların nasıl oluşturulduğunu araştıran Kestirme Adalet Teorisi (Fairness Heuristic Theory) yeterli ve oldukça güçlü bulunmuştur (Uysal, 2002). Bu teori bireylerin adalet kararlarını nasıl oluşturduklarına ilişkin bilgi vermekle kalmaz, adalete ilişkin kararların oluşmasında işlemlere ilişkin değerlendirmelerin, sonuçlara ilişkin değerlendirmelere göre neden daha etkili olduğunu açıklar. Bu teoriye göre verilen yetki kişileri görevi kötüye kullanmaya fırsat tanır. Ayrıca insanlar sık sık otoriteyle ilişkileri konusunda belirsizlik hisseder. Bireyler sürekli kendilerini, otoriteye güven duyup duymayacakları konusunda ve otoritenin kendilerine dürüst ve ön yargısız davranıp davranmadığı konusunda sorgular. Bu belirsizliğin çözümüne ilişkin olarak bireyler çoğunlukla otoritenin güvenilir, tarafsız, uyum sağlayan biri olup olmadığı konusunda karar verirler.

Sonuç olarak bireyler adil bir örgütün varlığına karar verebilmek için bilgi arayışındadır. Bu teoriye göre bireyler adaletle ilgili kararlarını işlemlerin adil olup olmadığına göre verdiklerini ve sonuçlarla ilgili bilginin de sonradan birleştirildiğini belirtmiştir (Irak, 2004). Eşitlik Teorisi ve Göreli Yoksunluk Teorisinde adalet kararları, iş görenin kendisine ve çevresine ait bilginin tam olarak değerlendirilmesi ile belirlenebilir. Ancak yeterli zaman ve bilişsel kaynağa sahip olunamadığı durumlarda, otomatik kararlar vermenin gerekli olduğu durumlarda Kestirme Adalet Teorisi uygun olacaktır. Öte yandan araştırmacıların edindiği bir diğer bulgu da, adalete ilişkin verilen kararların değişime karşı dirençli olduklarıdır (Uysal, 2002).

1.2.5. Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlaki Erdemler Modeli

Adaletin süreç teorileri Göreli Yoksunluk Teorisi, Kestirme Adalet Teorisi vb. 'bireylerin adalet kararlarını nasıl oluşturduklarını' açıklamaya çalışırken, 'çalışanlar adalete neden önem verirler?' sorusuna cevap arayan, adaletin içerik teorileridir. Bu soruya verilen ilk cevap ise; bireylere adaletin sağladığı iktisadi faydadır. Bu model Tyler (1987) tarafından geliştirilmiş ve Araçsal Model (instrumental model) denilmiştir.

Lind ve Tyler (1988) tarafında ortaya atılan İlişkisel Model (relational model) ise, bireylerin grup içinde değerli gördükleri kimliklerinin doğrulanmasını, kabul görmesini sağlar (Uysal, 2002). Araçsal Model'e göre bireyler işlemleri kontrol etmeyi isterler. İşlemlerin kontrol edilmesi sonuçların istenilir olmasını artırır. 1970'lerde yapılan araştırmalarda bireylerin, kontrole sahip olmak çatışmaları çözmede yararlı olacak ise istediklerini, ancak kontrole sahip olmak çatışmaları çözmede zararlı olacak ise istemedikleri bulunmuştur. Ayrıca istenen olumlu sonuçlar adaleti desteklerken, istenmeyen sonuçların algılanan adaletsizliği artırmakta olduğu bulunmuştur (Uysal, 2002). Önceleri Grup Değeri Modeli olarak isimlendirilen İlişkisel Model'e (relation model) göre, bireyler bağlı oldukları gruplarla ilişkilerinin uzun dönemli olmasına önem verirler. Bu anlayış bireylerin grup dayanışmasını sürdürecektir işlemlere önem vermelerini sağlar. Bu modele göre, gruba dahil olma, kimlik ve kendilik değeri hisleri yoğunluk kazanır. İşlemlerde adil davranılması önemlidir. Çünkü kişinin otoriterler ve grup üyeleriyle olan ilişkilerinin kalitesi hakkında böylelikle bilgi sahibi olunur (Uysal, 2002). Araçsal ve İlişkisel Model arasındaki temel farklılık her birindeki kişisel çıkar hedeflerinin farklı olmasıdır. Araçsal modelde maddi ilgiler önemliken ilişkisel modelde sosyal ilgiler önemlidir. Folger'ın (1994) geliştirdiği Ahlaki Erdemler Modeline (moral virtues model) göre, bireyler sahip oldukları itibarı ve kendilik değerini önemsedikleri için adaleti isterler. Bireyler bu istek ve düşüncelerine uygun davranışlarda bulunurlar. Yukarıda bahsedilen üç modelin paylaştığı tek nokta, adaletin önemi ve psikolojik ihtiyaçlara hizmet etme derecesidir (Uysal, 2002).

1.2.6. Çoklu Yaklaşımlar Modeli (Multiple Needs Model)

Çoklu Yaklaşımlar Modeli (Multiple Needs Model), Williams (1997) tarafından yukarıda bahsedilen üç yaklaşımı bir araya getirmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu modele göre bireylerin en az dört tane birbiriyle ilişkili psikolojik ihtiyacı vardır. Bunlar ait olma ihtiyacı, kontrol ihtiyacı, kendilik saygısı ihtiyacı, anlamlı bir varoluş ihtiyacıdır. Williams (1997)'a göre birey diğer insanlar tarafından kötü muameleye maruz kalması durumunda bu dört ihtiyaç ile çatışır. Adil davranılmaması sonucunda, savunmacı, üstü kapalı davranışlar oluşur, olumsuz duygular beslenir. Bu modele göre adalet ve kontrol ihtiyacı araçsal modelle açıklanır. Adil olan süreçler önceden ödül ve

cezaların dağıtımının tahminini sağlar. Adalet bireyleri birbirine yaklaştırırken, adaletsizlik bireyleri çatıştırır. Ait olma ihtiyacının bireyi üzücü bir olayda dahi sorumluluk almaya zorladığı belirtilmiştir. Adalet bireyi içsel yükleme yapmaya zorladığı için kendilik saygısına zarar verebilir. Anlamli varoluş ihtiyacı konusundaki düşüncelere göre ise, insanlar adalet konusunda kaygılanırlar, çünkü adil bir dünyada dürüst oyuncular olmayı isterler. Dört ihtiyaç arasındaki ilişki adaletin davranışlar üzerinde hem doğrudan etkili hem de dolaylı etkili olabileceğini göstermektedir (Uysal, 2002).

1.3. Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması

1980’li yıllara yaklaşırken, eşitlik teorisiyle ilgili çalışmaların azalmasına rağmen örgütsel davranışların açıklanmasına faydası olabilecek çok farklı adalet yaklaşımları ortaya atılmıştır. Örgütsel adalet konusundaki hızla çoğalan bu yeni yaklaşımlar, örgütsel çalışmaların birbirleri arasındaki ilişkileri ortaya koyacak, adalet hakkındaki pek çok farklı kavramın bir çerçeve etrafında toplanması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Greenberg ve Törnblom gibi bilim adamları adalet kavramını, kapsama odaklanan-ulaşılmiş sonuçlardaki adalet (dağıtımsal adalet yaklaşımları) ve sürece odaklanan- sonuçlara ulaşmada kullanılan araçların adaleti (işlemsel adalet yaklaşımları) olarak iki kategoriye ayırmışlardır (Greenberg, 1990).

1.3.1. Sınıflandırmanın Boyutları

Greenberg’in sınıflandırması, kavramsal olarak birbirinden bağımsız iki değişkenin birleştirilmesinden türetilmiştir. Bunlar, reaktif-proaktif (reaktif: tepkisel, proaktif: potansiyel bir olayı önlemek için önceden tedbir almak) boyut ve süreç-kapsam boyutudur (Greenberg, 1987).

1.3.1.1. Reaktif-proaktif boyut

Reaktif-proaktif boyut, adaletsizliği önleme gayreti ile tekrar adaleti sağlamak için verilen mücadele arasındaki farkı ifade etmektedir. Bir reaktif adalet teorisi; insanların adaletsiz olarak algıladıkları bir durumdan sakınmak veya bundan kurtulmak için gösterdikleri gayret üzerine odaklanmaktadır. Bu teoriler adaletsizliğe karşı ortaya çıkan reaksiyonları, tepkileri incelemektedir. Buna karşın proaktif teoriler; adaletin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için ortaya konan çabalar üzerine yoğunlaşmaktadır (Greenberg, 1987).

1.3.1.2. Süreç-kapsam boyutu

Greenberg, Thibaut ve Walker'ın hukuki araştırmalarından esinlenerek ikinci boyut olarak süreç-kapsam boyutunu tanımlamıştır. Süreç-kapsam boyutu, karar vericiler tarafından geliştirilen karar verme yöntemleri ve kararların kendileri arasındaki ayırımı ortaya koymaktadır.

Süreç-kapsam boyutu genel olarak, Thibaut ve Walker'ın araştırmalarında olduğu gibi adalet yaklaşımlarını sonuçlara ve bu sonuçlara ulaşmak için kullanılan işlemlere odaklanan yaklaşımlar olarak sınıflandırmaktadır. Bir adalet süreci yaklaşımı, farklı kazanımların (ücret, terfi, tanınma vb.) nasıl belirlendiği konusuna yoğunlaşmaktadır. Kazanımların dağıtımı sonucu oluşan durumun adil olup olmadığıyla ilgilenen kapsam yaklaşımının aksine, süreç yaklaşımı örgütsel kararların oluşumunda kullanılan yöntemlerin ve bu kararların uygulamalarının adil olup olmadığıyla ilgilenmektedir (Greenberg, 1987).

Reaktif-proaktif boyut ile süreç-kapsam boyutunun birbirinden bağımsız olduğu kabul edildiğinde, iki boyutu birlikte kullanarak örgütsel adaletle ilgili birbirinden farklı dört sınıf adalet teorisi ortaya çıkmaktadır. Bunlar; reaktif kapsam, proaktif kapsam, reaktif süreç ve proaktif süreç teorileridir. Bu yaklaşımlar ve en belirgin örnekler Tablo 1.1'de gösterilmektedir.

Tablo 1.1. Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması (Greenberg, 1987)

Reaktif-Proaktif Boyut	Kapsam-Süreç Boyutu	
	Kapsam	Süreç
Reaktif	Reaktif- İçerik Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç İşlemsel Adalet Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif-Kapsam Adalet Yargısı Teorisi (Leventhal, 1976, 1980)	Proaktif-Süreç Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

1.4. Örgütsel Adalet Türleri

1.4.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet algısı, çalışanların ortaya koymuş oldukları performans düşünüldüğünde şirket içerisinde aldıkları ödüllerin adil olup olmadığına yönelik algılarını içermektedir (Folger ve Konovsky, 1989). Bu kavram kaynağını “Eşitlik Kuramı’ndan (Equity Theory)” almıştır. Buna göre bir örgüt içerisinde çalışanlar aldıkları ödüllerin adil olup olmadığına “eşitlik kuralı”na göre karar verirler. Çalışanlar işleri için ortaya koydukları performans girdilerini (sahip oldukları eğitim ve tecrübe, işlerinde katlandıkları stres ve gerginlikler, kıdemleri vs.), bunların karşılığında almış oldukları ödül çıktıları ile (maaş ve terfi kararları, vs.) karşılaştırırlar; eğer performans girdileri ile aldıkları çıktılar arasında bir eşitsizlik olduğunu algıarlarsa, aldıkları ödüllerin adil olmadığını düşünürler.

Hem sosyal, hem de örgütsel bağlamda dağıtımsal adalet, görevler, maaşlar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır ve bireylerin, örgütsel kazanımların adilliğine ilişkin algılamalarını ifade etmektedir (Dilek, 2004). Dağıtımsal adalete ilişkin bir yargı, kazanımların, uygun, doğru ve ahlaki olup olmadığına işaret etmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Örgütsel paylaşımların dağıtılması üzerine odaklandığı için dağıtımsal adalet esas olarak, belirli örgütsel çıktılara karşı geliştirilen

bilişsel, davranışsal ve etkin tepkiler ile ilgilidir. Bu nedenle, belirli bir örgütsel çıktının veya uygulamanın adil olmadığı algısı oluştuğunda, çalışanların, örneğin, kızgınlık, mutluluk, gurur veya suçluluk gibi duygularını, kendisi ile başkalarının örgütsel katkı ve kazanımlarını çarpık ve yanlış değerlendirmeler gibi bilişsel faaliyetlerini ve sonuçta performans veya iş yavaşlatma gibi davranışlarını etkileyecektir (Dilek, 2004).

1.4.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet, kararların alınmasında kullanılan en önemli araçların yani prosedürlerin adilliğine ilişkin bir kavramdır ve karar alma prosedürleri belli başlı, ahlaken kabul gören prensipleri içerdiğinde meydana gelmektedir (Dilek, 2004), Konovsky (2002) işlemsel adaletin genel bir tanımlama ile ödüllerin nasıl dağıtıldığı ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Başka bir deyişle, işlemsel adalet çalışanların gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödülleri neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağıtımında kullanılan karar verme süreçlerinin ve prosedürlerin çalışanlarca ne kadar adil algılandığını açıklayan bir kavramdır.

Prosedürler arzu edilen sonuca ulaşmak için kullanılan araçlardır ve arzu edilen bu sonuç, dağıtımsal adaleti mümkün olduğu kadar büyük oranda sağlamaktır. Fakat, prosedürler kusursuz değildir. Bir prosedür adil kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece meşrudur (Folger, 1987). Kararların adilliğini konu alan dağıtımsal adaletin tersine işlemsel adalet bu kararlara neden olan süreçleri konu almaktadır. Başka bir ifade ile, işlemsel adalet doğru yöntem ve rehberler vasıtası ile gerçekleştirilen dağıtım kararlarında etkilenme derecesidir; yani karar vermede doğru süreçlerin algılanması ile ilgilidir (Dilek, 2004).

Folger ve Greenberg (1985) işlemsel adalet kavramını organizasyonlara uyarlayan ilk araştırmacılar olmuşlardır (Folger, Cropanzano, 1998). Organizasyonlarda bireyler arasındaki ilişkilerin devamlılığı söz konusudur. Kaynakları dağıtan kişi (allocator) ile alıcı birimler (recipient units) arasındaki ilişki veya alıcı birimlerin kendi aralarındaki ilişkiler dağıtım kararlarından önce var olduğu gibi bu kararlardan sonra da devam etmek durumundadırlar. Bu nedenle bireyler arası ilişkilerde belirleyici rol oynayan dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet üzerinde önemle durulması gereken konulardır (Dilek, 2004).

Niehoff ve Moorman (1993) çalışmalarında prosedür eksikliği ile ödüllerin adil dağıtılması arasında bir ilişki olduğuna inanmaktadırlar. Verilen bir kararda dağıtılan çıktı bireyin arzu ettiğiinden daha düşük olsa bile işlemsel adalet ile yerine getirildiği için astlar tarafından kabul edilecektir. Örneğin, çok düşük bir ücret artışı örgütün performans değerlendirmesi ve ödüllendirme prosedürlere göre yapıldığı için iş görenler tarafından tepki görmeyecektir (Niehoff ve Moorman, 1993).

İşcan ve Naktiyok'a göre (2004) işlemsel adaleti uygulayan yöneticiler, yönetsel kararlardan etkilenen insanların karar verme sürecine onaylarından ve sürecin tarafsız olarak uygulandığından emin olurlar. Onay, insanların bilgilendirildikleri ve var olan sistemi seçme özgürlüğüne sahip oldukları anlamına gelir.

1.4.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet işlemsel adaletin bir uzantısı olarak, örgütsel uygulamaların insani/sosyal yanı ile ilgilidir; yani yönetimin ya da ödülleri ve kaynakları elinde tutup kontrol edenlerin adaleti yaşayacak olanlara (iş görenlere) karşı davranış şekillerini kapsamaktadır. Başka bir deyişle, yöneticilerin karar alma sürecinde bireylere ne söylediği ve nasıl söylediği ile ilgilidir (Dilek, 2004). Karar alma sürecinde kullanılan prosedürlerin ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgili olan etkileşime dayalı boyutu ele alır (Greenberg, 1990).

Etkileşimsel adalet algısının bir boyutu alınan karara yeterli ve geçerli gerekçelerin verilmesidir. Araştırmalar, alınan bir karar kişilerin çıkarları aleyhine de olsa eğer kararın dayandığı gerekçeler (kararın verilme gerekçesi) açıklanabiliyorsa bireylerin olumsuz yöndeki algılarına daha aza indirgediğine ve karar verme sürecini daha adil algıladıklarını ortaya çıkarmıştır (Dilek, 2004). Etkileşime dayalı adaletin bu boyutu bazı yazarlar tarafından “bilgilenmeye dayalı adalet algısı” (informational justice) olarak da isimlendirilmektedir (Shapiro, Buttner ve Barry, 1994). Shapiro ve diğerleri (1994) yaptıkları çalışmalarda, kararla ilgili yapılan açıklamanın derecesi ve açıklamanın yazılıdan çok sözlü yapılmasının bireylerin adalet algılarını daha çok arttırdığını saptamışlardır.

Greenberg (1990) etkileşimsel adaletin, işlemsel adaletin tamamlayıcısı olduğunu belirtmiştir. Ona göre, işlemsel adalete ilişkin algılamalar kazanımların

dağıtımında veya anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan biçimsel prosedürlerden başka faktörlerden de etkilenmektedir.

İşlemsel adalet ile ilgili yargıları belirleyen iki önemli faktör vardır. Bunlardan ilki, karar alıcının karardan etkilenen kişilere karşı tavırlarıdır. Kişiler kendilerine gösterilen tavırları örgüt içi adaletin göstergesi olarak algılamaktadırlar. İşlemsel adalet ile ilgili yargıları belirleyen ikinci faktör ise karar alıcının aldığı kararlarla ilgili açıklamalarıdır. Kullanılan prosedürlerle ilgili açıklamalar da alınan kararların adilliğine ilişkin algılamayı arttırmaktadır. Bies ve Shapiro (1987) olumsuz çıktılar elde eden bir grup çalışan üzerinde araştırma yapmışlardır. Bu araştırmanın bulgularına göre kişiler kararlarla ilgili makul açıklamalar yapıldığı sürece karşılaştıkları olumsuz durumlara rağmen alınan kararların adil olduğunu düşünebilmektedirler (Greenberg, 1990).

Öte yandan etkileşimsel adalet bireyler arası ilişkilerin niteliğini işaret eden bir kavram olarak ilk önce, işlemsel adalet ve dağıtımsal adaletten bağımsız üçüncü bir adalet türü olarak tanımlanmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998). Folger ve Cropanzano (1998) kişiler arası tavırların moral ve etik değerler üzerine kurulması gerektiğini belirtmişler ve bu nitelikte tavırların karşılıklı duyarlılığı beraberinde getireceğini ifade etmişlerdir. Kısacası kişiler arası davranışların niteliği örgüt içi adalet ile ilgili değerlendirmeleri etkileyen bir unsurdur.

1.5. Örgütsel Adalet Türlerini Açıklayıcı Modeller: Kaynak Temelli (Resource Based) ve İlişki Temelli (Relation Based) Modeller, Kişisel Çıkar (Self-Interest) ve Grup Değeri (Group Value) Modelleri, Bilişsel Atıf Modeli (Referent Cognitions Theory-RCT)

Literatürde, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet tanımlamalarını geliştirmek ve bunlara etki eden faktörleri incelemek amacıyla bazı modeller geliştirildiği görülmektedir. Psikologlar, adalet güdüsünü açıklamak üzere psikolojik modeller geliştirmişler ve bu yolla adaletin nasıl ortaya çıktığını belirlemeye çalışmışlardır. Sosyal mübadele teorisi temel alınarak ortaya konan dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet kavramlarını vurgulayan pek çok teori, “kaynak güdüsü” (resource motive) üzerine odaklanmıştır (Tyler, 1994).

Kaynak temelli modellere göre, kişilerin organizasyona bağımlılıklarının sebebi, organizasyonun onlara sunduğu kaynaklardır ve dağıtımsal adalete ilişkin algılamalarda kaynaklar en belirgin güdüleyici olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaynak bağımlılığını ifade eden modellerden biri olan “yatırım modeli” (investment model) buna örnektir. Bu modele göre kişiler organizasyonun onlara sunduğu kazançları farklı organizasyonların sunacağı kazançlarla karşılaştırmaktadırlar. Ayrıca, kaynak dağıtımına ve organizasyon içi çatışmaların giderilmesine yönelik kararların sonuçlarını değerlendirerek tepkilerini ortaya koymaktadırlar (Tyler, 1993).

Thibaut ve Walker’ın işlemsel adaletin belirleyicilerini açıklamak için geliştirdikleri kontrol modeli de (control model) kaynak temelli bir psikolojik modeldir. Bu modele göre, aralarında anlaşmazlık bulunan iki taraf ve bu anlaşmazlığın çözümünde karar verici rolünü üstlenen üçüncü bir taraf söz konusudur. Anlaşmazlığın çözümünde kullanılan prosedürlerin kontrolü “süreç kontrolü”, anlaşmazlığın çözümünü belirlemeyi gerektiren karar aşamasının kontrolü de “karar kontrolü” şeklinde isimlendirilmiştir (Folger ve Cropanzano, 1998). Taraflar arasındaki kontrol dağılımının niteliği, kişilerin, prosedürlerin benimsenebilirliği ve adilliği ile ilgili algılamalarını etkileyen anahtar unsurdur (Tyler, 1993).

İşlemsel adalet konusunda çalışmalar yapan araştırmacılar, kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin diğer prosedürlere oranla daha adil oldukları şeklindeki algılamaların nedenleri üzerinde durmuşlardır. Lind ve Tyler (1988), her iki adalet türünü de kaynak temelli bir yönelimle açıklamaya çalışan ilk adalet teorilerinden farklı, alternatif bir “ilişki temelli” psikolojik yaklaşım ortaya koyarak bu soruya verilebilecek cevapları iki kategoriye ayırmışlardır. Kişisel Çıkar Modeli ve Grup Değeri Modeli (Greenberg, 1990 (b)).

Kişisel Çıkar Modeli’nde kişilerin bireysel kazanımlarıyla yakından ilgilendikleri, bu nedenle kazanımların belirlenmesinde rol oynayan süreçler üzerinde kontrol sahibi olmak istedikleri ifade edilmiştir. Buna dayanarak, prosedürlerle ilgili görüşlerini açıklamalarına izin verilen bireylerin işlemsel adalete ilişkin algılamalarının artacağı belirtilmiştir. Prosedürleri değiştirmeyi başaramasalar bile, fikirlerin dikkate alındığı düşüncesi kişilerin işlemsel adalete ilişkin algılamalarını artırmaktadır. Tercihlerin açıklanması için verilen fırsatlar olumlu algılamalara neden olmaktadır. Bu görüş, Grup Değeri Modeli’nin de temelini oluşturmuştur (Greenberg, 1987).

Grup Değeri Modeli incelendiğinde, Lind ve Tyler’ın (1998) kişisel çıkar hesaplarına dayanmayan bir işlemsel adalet modeli geliştirmeye çalıştıkları söylenebilir. Onlara göre, grup üyeleri kişisel çıkarlarını arka plana itmeyi tercih etmektedirler. Geliştirdikleri Grup Değeri Modeli’nde kişisel hesaplardan çok “grup” kavramının vurgulandığı görülmektedir. Grup yönelimli bu model, uzun vadeli ilişkileri öngören bir bakış açısını içermektedir (Folger ve Cropanzano, 1998). Modele göre, kişiler dahil oldukları gruplarla (küçük iş grupları veya büyük organizasyonlar) uzun vadeli ilişkiler kurmak istemekte ve grup dayanışmasını sağlayan prosedürlere değer vermektedirler (Tyler, 1989).

Adams’ın Eşitlik Teorisi, Kişi’nin (Person) Diğer Kişi’nin (Other) kazanım/katkı oranını değerlendirerek içinde bulunduğu mübadele ilişkisinin adil sonuçlar doğurup doğurmadığı konusunda bir yargıya vardığı görüşü üzerinde şekillenmiştir. Folger (1986) tarafından geliştirilen Bilişsel Atıf Teorisi de (Referent Cognitions Theory-RCT) bu düşünceyi temel alan ve “adil kazanım standardına” işaret eden bir teoridir. Ancak RTC, Diğer Kişi’nin kazanım/katkı oranını, kazanım düzeylerinin adilliğine ilişkin düşünceler geliştirmeye yardımcı olan pek çok kaynaktan yalnızca biri olarak ele almaktadır. Örneğin, aylık ücretinin artırıldığını yöneticisinden öğrenen kişi, uygulamanın adil olmadığı görüşünde ise yöneticisine tepki gösterecektir. Yöneticisinin, aylık ücretinin kendisiyle aynı işi yapan diğer kişilerden daha yüksek olduğu şeklindeki açıklaması kazanımların adil dağıtılmadığına ilişkin yargısını kısa bir süre için değiştirecektir. Ancak verilen bilginin yanlış olduğunu ve arkadaşlarının da kendisiyle aynı ücreti aldığını öğrendiğinde dağıtımsal adaletle ilişkin algılamaları olumsuz yönde değişecektir. Böyle bir durumda, kişi ücretini karşılaştırmak üzere farklı standartlar geliştirecektir. Ülkenin genel ekonomik durumu, diğer organizasyonlarda çalışan ve kendisiyle aynı işi yapan kişilerin aldıkları ücretler vb. sözü edilen standartlara örnektir. Bu teoride, örgütsel adaletle ilgili değerlendirmeleri doğrudan veya dolaylı etkileyen, karşılaştırmaya yönelik tüm standartlar düşünülmüştür ve bu kapsamlı standart kategorisine “atıfta bulunulan kazanımlar” (referent outcomes) adı verilmiştir (Folger ve Cropanzano, 1998). Kısacası, RCT’ye göre, bireylerin adaletle ilişkin algılamaları organizasyon içinde “olanlar” ile “olması gerekenler” arasında yaptıkları bir karşılaştırmayla belirlenmektedir. Bu tür bir karşılaştırma bilişsel bir benzetimle gerçekleşmektedir (McFarlin, Sweeney, 1992).

Yukarıdaki bölümlerde yaygın kabul görmüş adalet teorileri açıklanmaya çalışılmıştır. Sosyal adalet kavramından yola çıkarak geliştirilen örgütsel adalet teorilerinin kaçınılmaz biçimde sosyal adalet teorilerine dayandırılmış olması, teorilerin örgütsel adalet başlığı altında sınıflandırılmasını güçleştirmiştir. Organizasyon içi uygulamaların adilliğine ilişkin bir inceleme pek çok örgütsel faktörün göz önünde bulundurulmasını gerektirmektedir.

1.6. Örgütsel Adalet Alanında Yapılan Çalışmalar

Farmer, Beehr ve Love (2003) 271 polis memurunun, gizli olarak yürütülen polis memuru seçim sistemine yönelik tepkilerini incelemişlerdir. Çalışmada, gizli eleman seçimi sistemi ile atanan polis memurlarının işlemsel adalet algılarının ve sonuçlardan duydukları tatminin, nitelikli adayların kayıtlı bulunduğu başvuru havuzunda atanmayı bekleyenlerden daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca polis memurlarının işlemsel ve dağıtımsal adalet algılarının bu süreci izleyen dönemdeki örgütsel bağlılıkları, iş performansları ve iş tatminleri ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Mikula (2002), görev dağılımlarının adalet algıları ile ilgili yönünü ele alan çalışmasında, aynı evi paylaşan öğrenciler ve aileler (ev halkı) üzerinde çalışmıştır. Bu gruplarla çalışma takımları arasında pek çok ortak yön bulunduğunu belirten Mikula'ya (2002) göre çalışma takımlarının etkili olabilmeleri için belirgin görev programlarına ve üyelerinin farklı görevlere atandığı düzenlemelere ihtiyaç vardır. Çalışma takımlarında görev dağılımını kim (bir otorite veya grubun kendisi) yaparsa yapsın, söz konusu dağılım, adil olup olmaması açısından takım üyelerince değerlendirilmektedir. Bu dağılımın adil olmadığı algısı (örneğin, takım üyelerinden bazılarının sosyal kaytarma yapması) takımın etkili olması için en önemli engellerden biri olmakta ve buna ek olarak örgüt açısından olumsuz olan, motivasyon kaybı, düşük performans, geri çekilme davranışı, devamsızlık yapma eğilimi içinde olma ve eleman devri gibi sonuçları beraberinde getirmektedir.

Ücretler ve terfi gibi sonuçların dağıtımı, çalışanların en temel ihtiyaçlarının karşılanmasına hizmet etmektedirler. Dolayısıyla dağıtımsal adaletle ilişkin algıların, mübadelelerin adil olup olmadığına karar vermede en temel ilkelerden biri olması

anlamlıdır. Nitekim, yapılan araştırmalar, dağıtımsal adaletin istihdam ilişkilerinde çok önemli rolü olduğunu desteklemektedir. Öte yandan, çalışma yaşamının ilişkilerle ilgili yönüne verilen önemin giderek artması, dağıtımsal adaletin yanı sıra, hem işlemsel hem de etkileşimsel adalet algılarının, çalışma yaşamında mübadelelerin adil olup olmadığına karar vermede önemli olduğuna işaret etmektedir (Lim 2002).

Konuyu, çalışanlara kurumlarında adil şekilde davranılması durumunda örgütsel amaçlara hizmet edebilme açısından ele alan çalışmalardan biri, Simons ve Roberson (2003) tarafından gerçekleştirilmiştir. Elde ettikleri bulgulara göre, araştırmacılar, işle ilgili işlemlere çalışanların daha fazla katılmasının, sürece dahil edilmelerinin ve çalışanlara karşı saygılı, ilgili ve dürüst davranılmasının çok büyük ve başka alanlara yayılan etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin, çalışanların örgütsel bağlılıkları artmış ve bu da çalışanların daha fazla müşteri-yönelimli davranış sergilemelerine, bunu izleyen süreçte müşteri memnuniyetine ve çalışanın kurumda tutulabilmesine yol açmıştır. Dolayısıyla Simons ve Roberson'a (2003) göre, çalışanlara adil bir biçimde davranılması kurumun diğer kurumlarla rekabet edebilme gücünü arttırmaktadır. Bu tür bulgular, örgütsel adaletin, gözlenenin altındaki potansiyel etkilerini aydınlatıcı niteliktedir.

Vermunt ve Steensma (2001) yöneticinin adil olmayan davranışının çalışanlarda yarattığı stresi ve bunu izleyen devamsızlık davranışlarını açıklamak üzere haksızlık ve stres kuramını geliştirmiştir. Haksızlık ve stres kuramının temel önermesine göre bireyler, çevrenin gerekleri ile kendilerinin neleri yapabileceklerine ilişkin düşünceleri arasında bir uyumsuzluk olmasından hoşlanmazlar. Söz konusu kuram, bireylerin kendi yetilerini algılayışları ile hem sosyal hem de fiziksel çevrenin taleplerini algılayışları arasında bir uyumsuzluk yaşayabileceklerini önermektedir. Haksızlık ve stres kuramına göre, çevrenin algılanan psikolojik ve fiziksel talepleri, karar verici konumundaki otorite ya da yöneticinin kaynakları bölüştürme davranışına yüklenmektedir. Bir başka deyişle, çalışan tarafından kabul edilemez ya da mantıksız bulunan psikolojik, sosyal ve fiziksel ortam talepleri, yöneticinin kararlarına ve çalışanlarına karşı sergilediği davranış tarzına yüklenir. Orijinal stres kuramına göre, bireyler, stresi azaltmak için mevcut ortamı terk ederler, sosyal destek ararlar ya da etkili başa çıkma davranışlarını öğrenirler. Haksızlık ve stres kuramına göre stresin azaltılması hatta stresin önlenmesi ancak adil davranışlar sergileyen yöneticilerle başarılabilir.

Ambrose ve Cropanzano (2003), adaletin çeşitli sonuçlar üzerindeki etkilerini ele aldıkları çalışmalarında, bu konudaki çoğu çalışmada kullanılan enlemesine kesitsel yaklaşımdan farklı olarak, işlemsel ve dağıtımsal adalet algısının zaman içerisindeki etkilerinin ne olduğunu anlamaya yönelmişlerdir. Buna göre, çalışanlar zaman içerisinde, işlemler ve sonuçlarla ilgili olarak daha fazla deneyim ve bilgi edinmektedirler. Bilgi ve deneyimdeki bu değişiklikler, işlemsel ve dağıtımsal adalet algılarının duygusal bağlılığın da içinde yer aldığı örgütsel tutumlar üzerindeki yansımalarını etkilemektedir. Ambrose ve Cropanzano (2003), bir fakültede çalışanların, kıdem ve terfi ile ilgili kararlara ilişkin algılarını, bunların uygulanmasından önce, uygulamadan kısa bir dönem sonra ve uygulamadan uzun bir dönem sonra toplam 2 yıllık bir süre boyunca değerlendirmişlerdir. Söz konusu çalışmada, işlemsel adalet algısının bağlılık üzerindeki en büyük etkisinin, uygulamaya geçilmeden önce ve geçildikten kısa bir süre sonra, dağıtımsal adalet algısının en büyük etkisinin ise 1 yıl sonra görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel adalet alanında yapılan çalışmalar, etkin ve açık bir biçimde, adalet algılarının, performans, örgütsel bağlılık ve kurumdan ayrılma niyeti gibi pek çok örgütsel sonucu etkilediğini göstermiştir (Mikula 2002).

Örgütsel adalet, çalışma arkadaşları arasında yakın ilişkilerin yapılandırılmasında da yardımcıdır. Bu ilişkiler, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş performansında artış gibi yapıcı iş etkinliklerini meydana getirmektedir (Cropanzano ve Rupp, 2002).

1.7. Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Olmayan Değişkenlerin İlişkisi

Örgütsel adalet algılarının örgütsel olmayan değişkenlerle olan ilişkisi sırasıyla, örgütsel adalet algılarının iş ortamıyla ilgili olmayan cinsiyet, ahlaki değerler ve kültürle olan ilişkisi başlıkları altında anlatılacaktır.

1.7.1. Örgütsel Adalet Algıları ve Cinsiyet İlişkisi

Ne erkekler ne de kadınlar adaletsiz bir olay karşısında tatminkar olurlar. Ancak, kadınlar adaletsizliğe daha az tolerans gösterebilirler. Kadınlar herkese eşit davranılmasına daha çok önem verirler. Bu açıdan kadınların yönelimleri daha çok kazanımlara yani dağıtımsal adalete olur. Erkekler ise, rekabete, kazanımların değere göre dağıtılmasına önem verirler. Bu nedenle de işlemsel adalete yönelirler (Hartman vd., 1999). Ücret tatminsizliği her iki cinsiyette de tatminsizliğe neden olur. Ancak erkekler kadınlara göre daha tatminsiz olurlar. Bu açıdan ise, kadınlar süreç yönlü, erkekler sonuç yönlü konulara odaklanırlar (Lee ve Farh, 1999). Örgütsel adalet algıları konusunda cinsiyetler arasındaki farklılıkları açıkça belirlemek için, ek araştırmalara gereksinim vardır. Çünkü kadın ve erkekler kişiler arası ilişkilere yaklaşımları, amaç ve tarzları, görüşleri ve adalet algıları açısından keskin farklılıklara sahiptirler. Örneğin, kadın ve erkek örgütsel adalet algılarını doğrudan etkileyebilecek cinsiyet ayrımının düzeyi konusunda farklı algılara sahiptirler (Robinson, 2004). Kadın ve erkek, örgüt kazanımları açısından farklı değerlere önem verirler. Örneğin, erkek için ödül verilmesi önemliyken, kadın için kişiler arası davranışlar önemlidir (Robinson, 2004). Ayrıca, cinsiyet ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen çoğu araştırmanın bulguları birbiriyle çelişmektedir. Örneğin, Lee ve Farh (1999) yöneticiye olan güvenin öngörülmesinde cinsiyet ve örgütsel adalet arasında bir ilişki saptamamışlardır. Daha sonra, Lee, Pillutla ve Law (2000) ikisi arasında bir ilişki saptamışlardır. Çalışmalar arasındaki farklılığın büyük bir bölümünün örneklem ve önemli değişkenlerin tanımlanma farklılıklarından kaynaklanma olasılığı yüksektir (Robinson, 2004).

1.7.2. Örgütsel Adalet Algıları ve Ahlaki Değerler İlişkisi

Ahlaki değerler kişi için son derece önemli, kesin ve güçlü tutumlardan oluşur. Bunlar katı, değiştirilmesi güç tutumlardır. Tüm ahlaki değerler güçlü tutumlardır fakat, her güçlü tutum ahlaki bir değer değildir. Ağır içsel ilkeler ve özgürlük, eşitlik, kutsallık gibi değerler kişisel bağlılıklar sonucu oluşur (Skitka, 2002).

Kazanımlar ve işlemler kişinin ahlaki değerleriyle uyum sağladığı zaman adil, uyum sağlamadığı zamansa adaletsiz olarak algılanırlar. Çünkü, kişinin ahlaki

değerlerine uymayan bir davranış kişinin hem özel hem de toplumsal kimliği için bir tehdit oluşturur (Skitka, 2002).

1.7.3. Örgütsel Adalet Algıları ve Kültür İlişkisi

Sosyal bilimciler uzun bir zamandır farklı kültürlerin, üyelerinin inanç ve değerlerini, buna bağlı olarak da davranış ve tutumlarını nasıl etkilediğiyle ilgilenmişlerdir (Hofstede, 1980). Kültür, insanların sosyal alışverişe verdikleri önemin derecesini etkileyen bir etmendir. Kendilerini başkalarıyla bağlı olarak gören insanlar başkalarından ayrı olarak gören insanlara göre sosyal mübadeleye daha çok önem gösterirler. Bu nedenle de, bu insanlar için işlemsel adalet ve kazanımların uygunluğu arasındaki ilişki daha güçlü olacaktır (Brockner vd., 2000). Lee, Pillutla ve Law (2002) da kültürel inançların kişilerin adalet verdikleri önemi açıklayabileceğini belirtmişlerdir (Yang vd., 2004). Markovsky (1985) Batı ülkeleri ve Asya ülkeleri arasındaki kültür farklılıklarının adalet algılarını farklılaştıran bir etken olduğunu iddia etmiştir. Kişiler belli bir konunun adilliğinin önemli olduğuna inanmıyorlarsa, adaletsizlikle karşılaştıkları zaman sıkıntıya düşmezler ve tepkisel davranışlarda bulunmazlar. Markovsky, Kanada, Güney Kore ve yeni gelişen bir ulus olan Kenya'dan veriler toplamış ve adalet algılarını etkileyen kültürel farklılıkları açıklamıştır. Güney Kore toplulukçu, Kanada bireyci, Kenya ise ikisi arasında kalan yeni gelişmekte olan bir ulustur. Bireycilik ve toplulukçuluk, kıdemlilik ve liyakat, hiyerarşi ve otoriteye saygı ve saygısızlık özelliklerinin adalet algılarını etkilediğini belirtmiştir. Örneğin toplulukçu bir toplum olan Güney Kore'de grupsal adalet kişisel adaletten daha önemlidir. Grubun amaçları öncelikte olduğundan kişiler grup otoritesi içinde adaleti sorgulamayacaklardır. Terfi etmek Güney Kore'de kıdemliliğe dayanırken, Kanada'da liyakat esasına dayanır. Otoriteye saygı duymak ise Güney Kore'de ahlaki bir zorunluluk ve gelenektir (Mueller ve Wynn, 2000). Yapılan araştırmalarda, kişiler arası adaletin Asya ülkelerindeki çalışanların adalet algıları üzerindeki etkisinin Batı ülkelerindeki çalışanlarla karşılaştırıldığında daha düşük olduğu saptanmıştır (Kim, 2004).

BÖLÜM 2. İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini İle İlgili Kavramsal Açıklamalar

İşletmeler, değişen teknolojilere, artan rekabete, çevresel ve kültürel farklılıklara gerekli önemi göstererek verimliliği ve etkinliği artırma çabası içindedir. Bahsedilen etkinlik ve verimlilik işletmenin kaynaklarının da etkili ve verimli kullanmasını gerekli kılmaktadır.

İşletmenin bu kapsamda önem vermesi beklenen en önemli kaynağı çalışanlardır ve çalışanların performansı işletmelerin başarısını doğrudan etkileyebilmektedir. Örneğin, emek yoğun özellik arz eden bir sektör olan turizm işletmeleri, çalışanların işlerinden memnuniyet duymasına özen göstermek zorundadırlar. Çünkü hizmet eden de hizmet edilen de “ insan”dır. Bu açıdan bakıldığında takdirde turizm işletmeleri gibi hizmet alanında faaliyet gösteren işletmelerde, örgütsel etkinliğin ve verimliliğin çalışanların işleriyle ilgili olumlu düşüncelere sahip olabilmektedir. Bu olumlu düşüncelerin bütünü “iş tatmini” başlığı altında incelenmektedir (Olguntürk, 2005).

Bu çerçevede, çalışanların tatmini ve bu tatminin çalışanların performansı ve verimliliğine etkisi hususu araştırmacıların ilgi alanı olmuştur.

2.2. İş Tatmininin Önemi

Endüstriyel veya örgütsel psikoloji alanında “iş tatmini” kavramından daha önemli bir kavram bulmak zordur. İçinde bulunduğumuz yüzyılda insan ilişkileri hareketinin ulaştığı noktada, iş yerindeki tavır ve tutumların önemi kendini daha da hissettirmeye başlamıştır. İnsan ilişkileri hareketinde ise önceliği, Likert’in sistem 1 ve sistem 4 modeli, Maslow’un güdülenme teorisi, McGregor’un X ve Y kuramları, Roethlisberger ve Dikson’ın Howhorne çalışmaları (Western Electric Company) gibi araştırmacıların yaptığı çalışmalar almaktadır. Bu çalışmalardan, “iş yerindeki moral” kavramının önemsenmesiyle birlikte insan ilişkileri alanının daha bilinçli bir şekilde yükseleceği inancı ortaya çıkmıştır. Kuşkusuz insan ilişkileri hareketinin temeli Elton Mayo ve arkadaşlarının ortaya koyduğu, Hawthorne çalışmalarına dayanmaktadır.

Hawthorne araştırmaları temelde klasik yönetim anlayışının iki ana varsayımını sınamak amacıyla yapılmıştır. Klasik yöntemin bu varsayımları:

- İş yerinin fiziksel koşulları ile işçilerin verimi arsında olumlu ilişki vardır;
- İnsan kazancını en yüksek düzeeye çıkarmak ister. Bu nedenle ona en fazla kazanç sağlayacak yöntem geliştirilmeli ve kişi böylece dıştan yönetilmelidir şeklinde ifade edilmektedir. (Can, 1997)

2.3. İş Tatmini Tanımlamaları

Tatmin örgüt üyelerinin işleri hakkındaki olumlu duygularıdır. Diğer bir değişle iş tatmini genel anlamda bir kişinin işi hakkındaki düşüncelerini ifade ederken, çalışanın elde ettiği ödülle, elde etmeyi umduğu ödöl arasındaki farkı da ifade edebilmektedir.

Yeni yönetim yaklaşımları sonucu iş tatmini konusunda da farklı tanımlamalar ortaya çıkmıştır. Örneğin iş tatmini, iş görenin işinden ne kadar haz aldığının ve mutlu olduğunun ölçütüdür (Olguntürk, 2005). Locke (1969)'a göre iş tatmini, kişinin işini gerçekteştirmesi sonucu duyduğu memnuniyet halidir (Olguntürk, 2005). Motivasyon konusu içinde bekleyiş kuramını geliştirmiş olan Porter ve Lawler (1967)'a göre ise iş tatmini, rasyonel iş ilişkileri ağının değil, ödöl politikalarının sonucudur. Bir diğer tanım ise bekleyiş kuramcıları tarafından ele alınmış ve "iş tatmini, iş görenlerin çabaları karşısında elde ettikleri ödölle göre, işe ve örgüte duydukları tepkilerin tümüdür" şeklinde ifade edilmiştir (Davis, 1998).

İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk belirebilmektedir. İşçi çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı işçilik gururu onun için büyük tatmin kaynağı olacaktır. (Eren, 2004).

İş görenin işinden tatmin sağlaması, örgütün ürün üretmeye eř olan amacıdır. Bir örgüt, ürünün ya da ürünlerinin niceliğini ve niteliğini yükseltmeye çalışırken, buna koşut olarak iş görenlerin işten tatminlerini de yükseltmeye çalışmakla yükümlüdür (Başaran, 2000).

Örgüt kuramlarında tatmin, genellikle katkı-karşılık dengesi olarak tanımlanır. İşin özellikleriyle, bireyin kendinde bulduğu özellikler ne kadar uyum içindeyse tatmin düzeyinin artacağı, uyumsuzluk büyüdükçe de tatmin düzeyinin azalacağı varsayılır (İncir, 1990). Belirtilen bu “katkı-karşılık” olgusu birbirini dengelediğinde tatmin düzeyi yüksek olmaktadır.

İş tatmini yükselip düşmesi farklı değişkenlere bağlı dinamik bir tutumdur (Davis,1989). Tutum ise iş görenlerin etraflarını nasıl algıladıklarını belirleyen düşünce ve inançlardır. İş tatmininde çalışanların yaşı, pozisyonları, eğitim düzeyleri ve meslekteki çalışma süreleri göz önünde tutulmalıdır (Davis, 1989). Kişinin meslekteki çalışma süresi arttıkça işten duyduğu tatminin artmasının nedeni, kişinin kendini iş ortamına adapte etmesi ve beklentilerin daha belirgin ve gerçekçi temellere oturmaya başlaması olabilir. Kişi, yüksek mevkilerde ücret ve çalışma koşullarının uygunluğu ve küçük örgütlerde arkadaşlık, bireysel yakınlık ile daha yüksek iş tatmini sağlar.

Opinion Araştırma Merkezi tarafından 1950’den bu yana 159 şirketteki 175.000 çalışan ile yapılan anketler sonucu yönetici olmanın iş tatminini artıran diğer bir özellik olduğu ortaya çıkmıştır (Bruce ve Paul, 1987).

İş tatmini konusunda önemli bir gerçek de tüm çalışanların tatmin edilebilmesinin imkansızlığıdır. Bir kişi tatmin olurken diğeri olmayabilir. Ayrıca kişiyi tatmin eden bir iş, zamanla tatmin edici özelliğini yitirebilir. Tecrübeli bir çalışan için çalıştığı iş tatminsizlik yaratırken tek düze olan bu iş, aynı iş yerinde çalışan bir diğer çalışan için tatminsizlik yaratmaz. Ayrıca işe yeni giren birinin işten beklentilerinin ne kadarının karşılandığı da tatmini etkiler (Bruce ve Paul, 1987).

2.4. İş Tatminiyle İlgili Terimler

İş tatmini konusu ile yakından ilgili birçok terim bulunmaktadır. Bu terimler, ilgili olmasına karşın iş tatmini ile aynı anlamları ifade etmemektedir. Bu terimlerin farklılıklarının tanımlanması, iş tatmini kavramının diğer kavramlarla karşılaştırılmaması için büyük önem arz etmektedir.

Güdülenme; Bir amaca doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlatmasına karşılık, iş tatmini işe bağlı olarak olumlu duygular içinde olmayı ifade eder. Bunun yanı sıra, iş

tatmini ile güdülerin tatmini de birbirinden farklı anlamlar taşır. Güdülerin tatmini, iş tatmininden çok daha geniş kapsamlıdır. İş tatmini bireyin işinden elde ettiği duygularını ifade ederken, güdülerin tatmini, bireyin işini de içine alan bütün yaşantısı sonucu elde ettiği duygularını ifade etmektedir (Spector, 1998).

İşin iş görene çekici gelmesi: İş görenin gelecek zaman içinde yapacağı işine duyduğu ilgiyle bağlantılıdır. Yapılacak iş, iş görene gereksinimlerini ne denli doyuracak gibi görünüyorsa işin çekiciliği de o denli yüksek olur. İş görenin işini yapmasıyla doyuracağı gereksinimleridir. Oysa iş tatmini, gelecekle ilgili olmaktan çok, iş görenin içinde bulunduğu iş hayatıyla ilgilenmektedir. Çekicilik kimi zaman iş tatmini etkenlerinden biri olarak görülebilir (Başaran, 2000).

Özdeşleşme: iş görenin kopamayacak şekilde işine bağlı olmasını ifade eder. İş gören işinden tatmin olmasa bile, ayrılamayacak kadar işine bağlanmış olabilir. Özdeşleşme olumlu veya olumsuz bir duygusal bağlanmayı ifade ederek, iş tatmini haz duymayı ya da olumlu duygusal bir durumu ifade eder (Başaran, 2000).

Moral: Moral tanımlanması ve ölçülmesi çok zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan biridir. Tek bir birey veya nesne için kullanıldığı gibi, bir grup için de kullanılabilir. Kısaca tanımlamak gerekirse, bir insana veya insan grubuna hakim olan atmosfer olarak ifade edilebilir (Eren, 2004).

2.5. İş Tatmini Etkenleri

İş tatminini etkileyen etkenlerin tek tek sıralanması uzun bir liste oluşturur. Ama bunları kümelemek mümkündür. Kaynaklarda sıklıkla gösterilen iş tatmini etkenleri, kümelendirilerek aşağıdaki şekilde gösterilebilir (Başaran, 2000).

2.5.1. İşin Niteliği

İş görenin çalıştığı işi beğenmesi, işten tatmin olmanın başta gelen etkenidir. İş görenin işini beğenmesi de aşağıdaki koşullara bağlıdır (Olguntürk, 2005):

1. İş niteliği iş görenin yeteneklerini kullanmaya elverişli olmalıdır,
2. İş niteliği yenilikleri öğrenmeye ve geliştirmeye olanaklı olmalıdır,
3. İş niteliği iş göreni yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk olmaya yönlendirebilmelidir.
4. İşin niteliği sorun çözmeye dayanmalıdır.

2.5.2. Ödeme

Örgütçe, iş görenin emeği karşılığında sağlanan ödeme (para, ekonomik yararlar, toplumsal haklar, olanaklar vb.) işten tatmin sağlanmasında işin niteliği kadar önemlidir. Ödeme, yalnız emeğin, karşılığı olarak değil, işteki başarının karşılığı olarak da görülür. Ödemenin az görülmesi, işten tatmini azalttığı gibi, bireylerarası denklik duygusunu da azaltır (Olguntürk, 2005).

2.5.3. Yükselme Olanağı

Ücret gibi yükselme olanağı da, iş görenin tatmininde önemlidir. Yükselme olanağının yüksekliği, sıklığı, adil olmasıyla yükselme isteğinin iş görence duyulması, bu değişkenin tatmin sağlayıcılık niteliğini arttıran öğelerdir.

Yükselmenin anlamı, iş görenden iş görene değişir. Yükselme bir iş görene, ruhsal gelişme anlamına gelirken, başkalarına, denkliğin sağlanması, daha çok para kazanılması, daha yüksek konum elde edilmesi, bir yarışmanın kazanılması anlamlarına gelebilir (Olguntürk, 2005).

2.5.4. Övülmek

Her iş gören yaptığı işin niteliğinden dolayı övülmek isteyebilir. Buna karşılık, hemen her iş gören olumsuz eleştiriden hoşlanmaz. Bu yüzden, işinden dolayı övülmek iş görenin işten tatminini yükseltir. Öte yandan övgü, işin değerlendirilmesiyle birlikte yapıldığında, iş görene işin niteliğinden geribildirim sağlayarak, ileride işin daha iyi yapılmasına yol açabilir (Olguntürk, 2005).

2.5.5. Çalışma Koşulları

Genel olarak, fiziksel etkenler çalışanlar üzerinde etkili olabilmektedir. İş görenler, sıcaklığı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işi ve iş yerlerini yeğler, bunlara yüksek değer verirler.

Yine çoğu iş gören, iş yerinin eve yakın; binanın yeni, temiz; iş için gerekli olan araç gereçlerin iyi, kullanılır olmasını isteyebilir. İş görenlerin, fiziksel gereksinimlerini karşılayacak çalışma koşullarını aramaları, amaçlarını gerçekleştirecek araç gereç istemeleri hem verimlilik hem de işten tatmin için gereklidir. Çoğu kez iş görenler; kaygı ve düş kırıklıklarını, işe karşı olumsuz tutumlarını, ruhsal sorunlarını çalışma koşullarına yansıtırlar. Bu yüzden, çalışma koşullarından yakınmanın altında başka ne gibi sorunların bulunduğunu araştırmak, bunları çözmek iş görenlerin tatminini yükseltebilir (Olguntürk, 2005).

2.5.6. Denetim

Genelleme yapmak gerekirse iş görenler denetlenmekten hoşlanmazlar. Özellikle denetim, düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda iş görenlerin iş tatminlerine engel olur. Bu yüzden iş görenler demokratik denetime, özellikle de özdenetime yer veren örgütlerde çalışmayı yeğleyebilirler (Olguntürk, 2005).

2.5.7. Çalışma Arkadaşları

Örgütlerdeki ilişkiler, genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması iş görene tatmin sağlar. Bunun yanında, bir arada bulunmaktan hoşlanmaya dayanan ilişkiler de iş görenlerce gereksinilir. Bir örgütte iş görenler, ister kümeleşerek, isterse toplu halde, ne oranda bir arada olmayı istiyor ve bunu gerçekleştirebiliyorsa o oranda işten tatmin olur (Olguntürk, 2005).

2.5.8. Örgüt ve Yönetim

İş görenin çalıştığı örgütün doğası ve yönetimin niteliği, işten tatmin olma konusunda önemli bir etkidir. Topluca tanınmış, önemli bulunan, hizmet çevresi geniş örgütlerde, iş görenlerin yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri, iş görenlere yüksek tatmin sağlayabilir.

2.5.9. İş Görenin Kişiliği

Kendine güvenen, özbenlik duygusunu gerçekleştiren iş görenler, bu özelliklerini alt düzeyde gerçekleştirenlerden daha çok tatmin sağlayabilirler. Özgerçekleştirme düzeyine ulaşan bir iş gören, savaşım yani mücadele isteyen işe daha yüksek değer verir; başarıya daha çok güdülenir; daha yüksek sorumluluk alır; adil yükselmeye daha çok yandaş olur; övülmeyi, onaylanmayı daha az ister; eleştirilerden daha az kırılır; işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşer; uyum mekanizmalarına daha az başvurabilir (Olguntürk, 2005).

İşten tatmin derecesi iş görenden iş görene değişiklik gösterir. İşten tatmin iş görenin gereksinmesinin türüne, derecesine, süresine; örgütten beklentisinin niteliğine; işini değerlendirmesindeki yeterliliğine dayanır. Her iş görenin bu üç değişkende farklı olması, iş tatmininde bireysel ayrılık yaratabilir (Olguntürk, 2005).

Birbiriyle karşılaştırılınca en önemli iş tatmini kaynakları işin kendisi ve ücrettir. İş tatmini bakımından işin kendisi ve ücretten daha az önemli iş tatmin kaynakları yönetim ve terfi olanakları, onlardan daha da az etkili çalışma koşulları ve çalışma grubu olduğu söylenebilir (Feldman,1983).

Mücadele gerektiren, belirli hedeflere sahip işlerde iş tatmini yükselmektedir. Ayrıca adil ve performansa bağlı ücretin iş yerlerinde iş tatminini arttıran en önemli kaynak olduğu ortaya çıkmaktadır (Keith ve Newstrom, 1980).

İş tatmini hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı bir şekilde iş tatminsizliğine de dönüşebilir. İş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır. İş tatmininin düştüğü bir örgütte dört yıl içinde çalışanların yakınmalarının %38, disiplin cezalarının %44, işgücü devrinin %70 arttığı

tespit edilmiştir. Günümüzde insan kaynağının öneminin farkına varmış örgütler çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlamak için çaba harcamaktadırlar (Akıncı, 2002).

2.6. Örgütlerde İş Tatminini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar

İnsanlara iş yaptırabilmek her zaman kolay değildir. İnsan eğer isterse etkili ve verimli çalışır. İstemezse onu yönetmeye çalışan kişilerin işi bir hayli zordur. Çalışan davranışlarına yön veren güdülerin nelerden kaynaklandığını bilmek pek kolay bir iş değildir. Kaldı ki, çalışan davranışlarını örgütün amaçlarına yönlendirmek için bir takım kalıplaşmış güdüleyici araçlardan yararlanmayı düşünmek ve uygulamak da her zaman geçerli değildir. Bu nedenle konuyu bilimsel bir yaklaşımla, her örgütün kendine özgü koşullarını göz önünde bulundurarak ve çalışan davranışlarını etkileyen temel faktörleri araştırarak, iş tatminini sağlamaya yönelik uygulamaları olmalıdır. İş tatminini sağlamaya yönelik uygulamalardan bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

2.6.1. Rotasyon

Rotasyon, kişiyi benzer nitelikteki başka işlerde çalıştırmaktır. Bu yöntemde, motivasyonu ve ilgiyi canlı tutmak amacıyla, çalışanlar sistematik olarak bir işten diğerine geçirilirler. Rotasyon, iş alanını yatay doğrultuda değiştirir. İş, çalışan için sıkıcı olmaya başladığında, kişi benzer beceriler gerektiren aynı düzeyde başka bir işe gönderilir (Aşan, 2001).

Bu tür uygulama ile çeşitli işlerde çalışan kişiler monotonluktan kurtulmakta ve ek yetenek kazanma şansına sahip olmaktadır. Ayrıca çalışan çeşitli işleri yapmayı öğrendiğinden işlerin aksaması bir dereceye kadar önlenmiş olmaktadır. Rotasyonun başlıca yararlarını şöyle sıralayabiliriz (Eren, 2001):

- Çalışan değişik işler yapmakla birçok iş öğrenmekte,
- Değişik işlerde çalışmakla geniş ölçüde beceri kazanmakta,
- Çeşitli işlemleri öğrendiğinden ürünün ortaya çıkarılmasında kendinin de bir payı olduğunu hissetmekte,

-Diğer tüm çalışanları tanıma olanağına sahip olmakta ve sosyal çevresi genişlemektedir.

2.6.2. İş Tasarımı

Kişiyi örgüt içinde motive etmenin en önemli yollarından biri, yaptığı işin uygun şekilde düzenlenmesidir. Yönetim literatüründeki iş tasarımı olarak adlandırılan kavram, örgütün ihtiyaçlarının karşılanması kadar, çalışanın da kişisel ve toplumsal ihtiyaçlarının tatmini amacıyla işlerin, içerik, yöntem ve ilişkilerinin belirlenmesi anlamına gelir. İş tasarımına ihtiyaç duyulduğu zaman, tasarımcı, işin amacını, işi yapmada gerekli görevleri, görevlerin kapsamını, makineleri, araç ve gereçleri, görevi yaparken izlenecek yöntemleri ayrıca çalışanın işe katılımının derecesini belirler (Aşan, 2001).

2.6.3. İşin Zenginleştirilmesi

İşlerin yapısında gerçekleştirilebilecek birçok değişiklikle çalışanların daha tatminkar hale gelmesi sağlanabilir. İş zenginleştirme çalışmalarında çalışanların işin başlangıcından sonuna kadar farklı kademelerinde görev alarak, daha fazla sorumluluk taşımaları amaçlanır. Dolayısıyla, çalışanların işle özdeşleştirilmesi, özerklik sağlanması, işte kullanılan beceri çeşitliliğinin artırılması gibi etkinlikler iş zenginleştirme programları içinde yer alır (Telman ve Ünsal, 2004).

İnsanların yalnızca ücret veya yalnızca işyerindeki sosyal ortamdan etkilenmedikleri, aynı zamanda işin içeriğinden de etkilendikleri anlaşılmıştır. İşlerin içeriği yeteneklerini kullanmaya elverdiğinde, çalışanları daha iyi performans göstermek için çaba harcayacakları görüşü ağırlık kazanmıştır. İşlerin içeriğini çalışan için daha çekici hale getirmek amacıyla, Herzberg iş zenginleştirme, yöntemini geliştirmiştir. Bu yöntemle daha önce bilimsel yöneticilerin işin kolay ve çabuk yapılmasını sağlamak için gerçekleştirdikleri iş basitleştirmenin can sıkıcı hale soktuğu işleri çeşitlendirerek, çalışanların yeteneklerini daha çok kullanabilecekleri işleri yapmalarına olanak sağlanmaktadır (Baysal, 1993).

2.6.4. İş Genişletme

İş genişletme, karmaşık bir işin çok küçük, vasıf gerektirmeyen parçasını yapmakla görevli çalışanın, bu görevini işletmenin değişik yerlerinde çalışarak yapması anlamına gelir. Çalışanın yaptığı işler hafif farklılıklar içerse de sorumluluk düzeyi yönünden eşittir (Telman ve nsal, 2004).

İş genişliği, kişinin doğrudan sorumlu olduğu görevlerin sayısı ile belirlenir. Bu sayı, sürekli tekrarlanan bir işin adedinden, aynı nitelikte birkaç değişik işi içine alan bir dizi görevin adedine göre değişiklik gösterebilir. Genellikle, dar bir iş genişliğine sahip çalışanlara, işlerinde duydukları monotonluğu azaltmak amacıyla bir dizi görev daha verilir. Bu ise iş genişletme olarak algılanır. Görevi sadece kendi bölümünün postalarını tasnif etmek olan bir çalışana, diğer bölümlerin postalarını da tasnif etme görevinin verilmesi iş genişletmesine örnek gösterilebilir (Aşan, 2001).

2.6.5. Azaltılmış İş Günü Sayısı

Azaltılmış işgünü sayısı, tam gün bir işin klasik 5 günlük bir iş haftasından daha önce bitirilmesine imkan veren bir tür iş programlamasıdır. Bu programda en yaygın kullanılan 4-40 uygulamasıdır. Bu uygulama günde 10 saatten 4 işgünü çalışmayı ifade eder. Program, alışan kişinin özel işlerine daha fazla zaman ayırmasına olanak verdiğinden, kişinin örgüte bağlılığının ve motivasyonunun artacağı varsayılır. Böylece devamsızlık ve işten ayrılmalar azaldığı gibi, iş arayanlar için örgüt cazip hale gelir (Aşan, 2001).

2.6.6. Esnek Zaman Uygulaması

Klasik alışma programında çalışanın işe başlama ve işten ayrılma saatleri bellidir ve değişmez. Oysa esnek zaman uygulamasında, çalışanlar mesailerini işletmenin belirlediği zorunlu çalışma saatleri hariç, günün istedikleri saatinde kullanma serbestisine sahiptirler. Esnek zaman uygulamasının çeşitli yararları vardır. Çalışanlara kendilerine ayıracak zaman (dişçi randevusu, fatura yatırma vb.) bıraktığından, devamsızlık azalır. İş olmadığında işletmede bulunma zorunluluğunu en aza indirildiği

için, yönetime takınılacak düşmanca tavırları ortadan kaldırır. Özerkliği sağladığından, işe karşı daha fazla sorumluluk duyulmasını sağlar, iş tatminini artırır. Böylece çalışan işine daha sıkı sarılmak yönünde motive olur (Can, 1997).

2.6.7. İş Paylaşımı

İş paylaşımı, yönetimin onayıyla, tam gün bir işin, iki ya da daha fazla kişi arasında uzlaşılarak eşit şekilde paylaşılmasıdır. İş paylaşımı genelde yarım günlük çalışma düzeninde uygulanır. Bununla birlikte haftalık ya da aylık düzenlemeler de geliştirilebilir. İşletmeleri genellikle bu uygulamaya iten neden, tam gün çalışmak istemeyen yetenekli kişileri işletmeye çekmektir. Örneğin, çok nitelikli bir öğretmen ailesi nedeniyle işine bütün gününü ayıramayabilir. Ancak, aynı durumdaki iki öğretmen bir sınıfa iş paylaşımı yoluyla ders verebilir. Böylece, hem işine hem ailesine zaman ayırabilen kişinin motivasyonu artar. Bu yöntemi uygulamanın zorluğu, birbirleriyle uyum içinde çalışabilecek insanları bulabilmektir (Hackman ve Oldham, 1976).

2.6.8. Part-Time Çalışma

Part-time çalışmada çalışan 40 saatlik standart bir iş haftasından daha az çalışır. Part-time çalışma, “geçici” ve “sürekli” olmak üzere ikiye ayrılır. Geçici part-time çalışmada işletmeler ihtiyaç duyduklarında kişileri istihdam etmekte, ihtiyaç hali ortadan kalktığında işten çıkarmaktadırlar. Sürekli part-time çalışmada ise kişiler, tam gün çalışanların haklarına sahiptirler. Part-time çalışmanın en büyük yararı başka işler yapmak isteyen çalışanlara zaman tanınmasıdır. Örneğin, doktora yapmak isteyen bir muhasebecinin yarım gün bir şirkette çalışabilmesi gibi (Aşan, 2001).

2.6.9. Eğitim

Eğitim bir gereksinimdir. Gütülen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel

konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri arttırmadır (Sabuncuoğlu, 2001).

Eğitim olanaklarını planlı ve düzenli biçimde çalışanların yararlanmasına sunabilen örgütler, aynı zamanda oldukça etkili bir işe özendirme aracını da devreye sokarlar. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak elemanların bir yandan mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştiren, öte yandan sosyal ve insancıl ilişkilere dönük eğitsel programlarla çalışanlara davranış ve yönetim bilgileri kazandıran işletmeler, çalışanların güven duygusunu ve örgüte bağlılığını arttırabilirler (Sabuncuoğlu, 2001).

2.7. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmininin sonuçları, çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir (Erdogan, 1997).

Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş tatmini konusunda gereken özeni göstermelerinin kendileri ve örgütleri açısından önemini dikkate almalıdırlar (Akıncı, 2002).

Bu bölümde çalışanların çalışma ortamında yeterli tatmin olmaması durumunda ortaya çıkabilecek yönetsel, davranışsal ve verimlilikle ilgili olumsuz sonuçların birey ve örgüt üzerindeki etkilerinin neler olduğu ele alınacaktır.

2.7.1. Birey Açısından Sonuçlar

Çalışan, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği, çalışanın işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda çalışanın

sağlık durumu da olumsuz etkilenmektedir. İş tatmini düşük çalışanlarda sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) olduğu ve iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Akıncı, 2002).

Yaşamının önemli bir kısmını çalıştığı işyerinde geçiren bir çalışanın tatmin düzeyi özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. İş tatmininin yüksek olmasının çalışan mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, çalışanın işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır.

Çalışanın işine karşı olumlu duygular beslemesi mutluluğunu arttıracaktır. Çalışanın işinden memnun olmaması durumunda olumsuz bir takım duygular oluşur. Çalışanın işinden memnun olmaması hem kendisine hem de örgüte zarar getirir. İş tatminsizliğinin çalışan üzerindeki etkilerini şöyle özetleyebiliriz:

2.7.1.1. Engellenme tepkileri

Yapılan araştırmalara göre, iş tatminsizliğinin bireyde yarattığı olumsuz sonuçları hayal kırıklığı, saldırganlık, çatışma, aşırı gerilim, işe yabancılaşma, engellenme vb. sıralamak mümkündür.

Engellenme ve hayal kırıklığı bireyin bir hedefe ulaşma güdüsünün herhangi bir engel tarafından durdurulması ile ortaya çıkan bir durumu ifade eder ve söz konusu engeller açık (fiziksel) ya da gizli (zihinsel) bir nitelik gösterebilir. Hayal kırıklığına uğrayan birey bunu gidermek için bir takım savunma mekanizmalarına başvurur. Bunlar; saldırganlık, çekilme, direnme ve uzlaşma olarak adlandırılır (Kılınç, 1989).

Saldırganlık; Kendisine yönelik bir tehlikeden kaçınmaya çalışan bireye yönelen, tasarımlanmış (kasıtlı) bir zarar verme eylemi şeklinde tanımlanabilir.

Engel birey ise bireye, nesne ise nesneye karşı olacaktır. En sık başvuru saldırganlık örnekleri arasında yönetimin tutumundan şikayet etme, iş devamsızlığı, araç ve gereçlere zarar verme, çalışma arkadaşlarıyla geçimsizlik ve grevler sayılabilir.

Çekilme; engel karşısında yılgınlığı, fiziksel çekilmeyi ya da içine kapanmayı ifade eden, saldırganlıktan sonra ikinci olumsuz savunma mekanizması görünümündedir.

Çekilmenin, engelin şiddetine, süresine ve tehdit ediciliğine bağlı olarak bireyde bir takım kişilik bozukluklarına yol açması da söz konusudur.

Direnme; engeli aşmak için ısrar etme ve çabaları bu yönde arttırma olarak düşünülür. İsteddiği bir sonuca ulaşması yöneticisi tarafından engellenen bir birey bu engeli aşmak için çabasını arttırıp, performansını yükselterek olumlu sonuçlar elde etmeyi isteyecektir.

Uzlaşma; engellenen hedefin yerine koyma ya da hedefe engelin çevresinden dolaşarak ulaşma şeklinde tanımlanabilir.

Sonuç olarak, amacına ulaşmasının engellendiğini hisseden bir birey için, saldırganlık ve çekilme gibi olumsuz davranışların yanı sıra direnme ve uzlaşma gibi olumlu savunma mekanizmaları söz konusudur.

2.7.1.2. Gerilim tepkileri

İş tatminsizliğinin yarattığı hayal kırıklığı, saldırganlık davranışı ile boşaltılmayıp içe atılıyorsa tatminsizlik yaşayan birey açısından strese neden olup bireyin çeşitli gerilim tepkileri göstermesine yol açmaktadır.

Akut gerilimler kısa dönemli kriz dönemleridir ve yoğunlukla olağan karşılanır. Hatta, normal bir bireyin performansı ve motivasyonu açısından kontrollü bir miktar gerilimin yaşanması istenilen bir durumdur (Kolasa, 1979).

Kronik gerilmede organizma 3 evrede tepki verir. Alarm tepkisi: organizmanın gerilimine karşı gücünü harekete geçirme durumudur. Gerginliğin sürmesi durumunda fiziksel bir takım rahatsızlıklar ortaya çıkar ki bu direnme evresidir. Organizmanın uyum sağlayamaması ve gerilimin aynı şiddetle sürmesinde ise sistemin kritik devreye girdiği bitkinlik evresine girilir (Kolasa, 1979).

2.7.1.3. Stres

Stres, herkesin çok iyi bildiği, az veya çok yaşadığı, bu nedenle de çok iyi anladığı fakat tanımlanması zor bir kavramdır. Bunun bir nedeni, literatürde stresin değişik biçimlerde tanımlanmasıdır. Stres yerine endişe, tahrik, uyaran, zorlanma ve baskı gibi terimler kullanılmaktadır.

Stresi genelde iki gruba ayırarak incelemek mümkündür: Strese maruz kalan canlının verdiği cevap (tepki) ya da stresi yaratan koşullar (etki). Örnekle açıklamak gerekirse, bir kişinin stres karşısında kalp atışlarının artması, uykusuzluk çekmesi gibi verdiği tepkiler stres kavramını ifade etmek için kullanıldığında, stresin tepki biçiminden söz edilir. Ancak fazla sıcak, soğuk, gürültü gibi bir ortamın stres yaratıcı özelliğinden söz ediliyorsa stresin etkileyen tarafı tanımlanıyor demektir (Telman ve Ünsal, 2004).

Stresin fazlası kadar azı da zararlıdır. Sağlıklı kalabilmek ve başarılı olabilmek için yaşamdaki stres düzeyinin belli sınırlar içinde tutulması gerekir. Her bireyin taşıyabileceği stresin sınırları kendine göre değişir. O yüzden, bu sınırlara ilişkin kesin değerler vermek mümkün değildir. Yine de her bireyin kendisi için uygun olan stres sınırlarını belirlerken ne çok fazla ne de çok az olmasına dikkat etmesi gerekir (Telman ve Ünsal, 2004).

Stresin performans üzerindeki etkilerini Yerkes ve Dodson adlı araştırmacıların ortaya koyduğu Yerkes ve Dodson kanunu ile ifade etmek mümkündür. Bu görüşe göre stres ancak orta düzeyde olduğunda canlı en yüksek performansını gösterir. Stres çok fazla ya da az olduğunda performans düşer. Performansın en iyi biçimde gösterildiği stres düzeyi olumlu stres olarak da adlandırılabilir. Stres bilimsel olarak her zaman bir olumsuzluğu ifade etmese de günlük dilde genellikle yaşamı güçleştiren, sağlığı bozan ve performansı düşüren bir durum olarak değerlendirilmektedir (Şahin, 1995).

2.7.2. Örgüt Açısından Sonuçlar

İş tatminsizliğinin tatminsiz olan kişilerde yarattığı olumsuzluklar, örgüt açısından da etkili olup, istenmeyen sonuçlara neden olabilmektedir. Bu sonuçlar arasında başta düşük iş performansı, işgücü devri, devamsızlığın yüksekliği, iş kazalarının fazlalığı, duyumsamazlık, çatışmaların artması yer almaktadır.

2.7.2.1. Devamsızlık

Devamsızlık, çalışanın çalışma saatleri içinde işinde olmaması olarak tanımlanabilir. Devamsızlık işe geç kalmayı da kapsar ve işgücü devri gibi çok kolay

ölçülebilen bir kavram değildir. Bunun en önemli nedeni işlerin doğasının farklılığıdır. Örneğin fabrikada çalışan bir işçi ile araştırmacı ya da gazeteci birinin işyerinde bulunma süreleri birbirleri ile kıyaslanamaz (Telman ve Ünsal, 2004).

Devamsızlıkla ilgili ikinci bir ayrım da mazeretli ve mazeretsiz devamsızlık arasında yapılmalıdır. İş tatminsizliği ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi ele alırken, mazeretsiz devamsızlığın göz önüne alınması gerekir. Özellikle kişiler yorgunluk, can sıkıntısı, bıkkınlık, ara verme isteği gibi nedenlerle devamsızlık yapıyorlarsa devamsızlığın nedeninin iş tatminsizliği olabileceği düşünülebilir (Telman ve Ünsal, 2004).

Devamsızlık örgütler için oldukça pahalıya mal olur. Hasta olanlar hala ücretlerini almaya devam ederler. Onların yerine yeni çalışanlar işe alınır ve üretimin de hizmetin de kalitesi düşer. Tüm bunlar yüzünden örgütler devamsızlıktan olumsuz etkilenir.

2.7.2.2. İşe ilgisizlik ve iş kazaları

İş kazaları pek çok teknik faktörden kaynaklanabileceği gibi, çalışanın dikkatsizliği, hatalı davranışları gibi faktörlerden de ortaya çıkabilmektedir. İş tatminsizliği sonucu bir savunma mekanizması olarak işe ilgisiz kalmış çalışanların yapmış olduğu iş kazalarının, toplam iş kazaları arasında önemli bir yer tuttuğu bilinmektedir (Arnold ve Feldman).

2.7.2.3. Çatışmalar

İş tatminsizliğinin birey üzerindeki yaratacağı engellenme, gerilim ve diğer olumsuz etkilerin sadece bireyle sınırlı kalmayıp, bireyin sosyal ve örgütsel çevresiyle ilişkilerini de olumsuz yönde etkileyerek, bireyler arası, birey-grup ve birey-örgüt çatışmalarına yol açacağı açıktır (Kılınç, 1989).

Bir örgütte çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir. Örgütlerde tüm çabalara rağmen çatışmaların önüne geçmek kolay değildir. Herhangi bir örgütte bazı bireyler arası çatışmalar kaçınılmazdır. Çünkü,

bireylerin bilgi ve tecrübeleri, ilgi alanları ve yetenekleri birbirinden oldukça farklıdır. Buna karşılık, çok ender de olsa, bazı örgütlerde bireyler arası çatışmalara rastlanmamaktadır. Bu, örgütlerde bireylerin birbirlerine çok benzer nitelikte, kişisel özellikleri tam bir uyum içinde olmalarından kaynaklanmaktadır (Eren, 2001).

2.7.2.4. İşgücü devri

İşgücü devri örgütlerin yaşamlarını etkileyen önemli bir kavramdır. İşgücü devri bir işletmede çalışanların işlerinden ayrılma oranı olarak tanımlanabilir. Bu durum işletmenin kişinin işine son vermesi ya da işten kendi isteğiyle ayrılması sonucunda ortaya çıkabilir (Eren, 2001).

Bir örgüt yüksek işgücü devrine sahip olduğunda genellikle ilk şüphe edilen faktörlerden biri çalışanların iş tatminsizliği olmaktadır. Pearson tarafından yapılan bir çalışma işinden beklentilerinin karşılanmamasının (iş tatminsizliği) işgücü devrine yol açtığını göstermiştir. Çalışanların işlerinden bazı beklentileri vardır. Örneğin, istediği ücreti alabilmek, işleriyle ilgili çeşitli kararlara katılabilmek veya ilerlemek isterler. Bu faktörlerin sayısı veya önemi kişiden kişiye değişebilir. Eğer beklentilerle elde edilenler arasında büyük bir fark varsa çalışan işinden tatmin olmayacak ve o işi bırakacaktır (Telman ve Ünsal, 2004).

2.7.2.5. Olumsuz işçi-işveren ilişkileri

İş tatminsizliğine karşı gösterilen tipik reaksiyonlardan biri, bir sendikaya üye olma ya da sendikaya karşı olumlu bir tavır geliştirme olarak ortaya çıkmaktadır.

Sendikalar iş tatminsizliğinden kaynaklanan hayal kırıklığına karşı gücünü kullanma eğilimindedir. Özellikle ücretin düşüklüğü, iş güvencesinin eksikliği, sıkı bir disiplin anlayışı, kötü çalışma koşulları gibi faktör ve koşulların çoğalması ve örgütün bu konuda şikayet ve taleplerde eksik kalması, işçi-işveren ilişkilerini olumsuzlaştırıp bireyin işveren karşısında gücünü arttırabilmek için sendikalaşma yoluna sebep olacaktır (Han, 1996).

2.8. Örgütsel Adalet Algıları ve İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini, en genel anlamıyla, çalışanın işinden duyduğu mutluluktur ve örgütler için önemli bir kavramdır. Çalışanların iş tatminini etkileyen önemli değişkenlerden biri de örgütsel adalet algısıdır. Örgütsel adalet algısının artmasıyla çalışanların iş tatminlerinin de artacağına inanılır. Bu nedenle, örgütsel adalet algıları ve iş tatmini ilişkisinin incelendiği araştırmalar yapılmıştır (Folger ve Konovski).

Rawls, adaleti, örgütlerin sahip olması gereken ilk erdem olarak kabul etmiştir (Rawls, 1971). Örgütsel adalet yaklaşımı ise, Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne (Equity Theory) dayanmaktadır (Adams, 1965). Eşitlik teorisine göre, çalışanlar, örgüte sağladıkları katkı ile örgütün kendilerine sağladığı katkıyı karşılaştırmaktadırlar. Elde edilen sonuç, aynı ya da benzer işleri yapan diğer çalışanların örgütten sağladığı yararlar ile de karşılaştırılmaktadır. Çalışanlar, yaptıkları bu karşılaştırma ve değerlendirme sonucunda örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar vermektedirler (Greenberg, 1990). Çalışanların örgütsel adalet algıları; yönetime olan güvenlerini, işten ayrılma niyetlerini, yöneticileri hakkındaki değerlendirmelerini, iş yerindeki uyumu ve iş tatminini etkilemektedir. Çalışanlar, bu faktörleri göz önünde bulundurarak örgütsel adalet hakkında yargı sahibi olurlar (Greenberg, 1990). Çalışanlar, gerek örgütten sağladıkları yararların ve gerekse örgüt içindeki uygulamaların adaletli olup olmadığı ile ilgilenirler. Örgütsel faydanın çalışanlara adaletli bir biçimde dağıtılması “dağıtımsal adalet” kavramı ile ilgilidir. Söz konusu dağıtım, çalışanların örgütsel faydaya katkısı oranında ve sözleşme hükümleri çerçevesinde olacaktır (Konovsky, 2000). Yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışanların dağıtımsal adalet algılarının artması, onların işlerinden duydukları tatmini de arttırmaktadır (Aryee ve diğerleri, 2002)

Çalışanları kendi özel rollerinden çok örgütsel çevre etkiler. Bu durum, çalışanların örgütsel sistemlerin adilliğini nasıl algıladıkları ve bunun iş tatmini ve işten ayrılma niyetini nasıl etkilediği konularının araştırılmasına gereksinim olduğunu göstermiştir. (Dailey ve Kirk, 1992).

Folger ve Konovsky (1989) tarafından yapılan bir araştırmada, dağıtımsal ve işlemsel adaletin her ikisinin de iş tatminiyle ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu çalışma dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletin iş tatminiyle olan ilişkilerinin farklı olduğunu açıklığa kavuşturmuştur. Buna göre, dağıtımsal adalet ücret tatmini ile daha çok

ilişkiliyken, işlemsel adalet de güven ve bağlılıkla daha çok ilişkilidir. Bu sonuçlar Tyler, Rasinski ve McGraw (1985) tarafından yapılan ilk çalışmaların bulgularıyla uyumludur. Daha sonra Martin ve Bennett (1996) tarafından yapılan bir araştırmada, işlemsel adalet ve dağıtımsal adaletin ücret, yarar, performans değerlendirme ve iş çevresi gibi iş tatmini değişkenlerine anlamlı etkilerinin olduğu bulunmuştur. Bu çalışma göstermiştir ki, işlemsel adalet örgütsel bağlılıkla ilişkisi olan tatminsizliğin etkilerini artırmaktadır (Wasti, 2001).

Li-Ping Tang, Sasfield-Boldvin (1996), bir sağlık merkezinde çalışanlarla yaptıkları araştırmada, yöneticilerin yanlarında çalışan kişilerin adil dağıtım ve adil işlem algıları üzerindeki kontrolleri yoluyla, çalışanların tatminini ve örgüte bağlılıklarını etkileyebileceklerini ileri sürmüşlerdir (Yıldırım, 2002).

McFarlin ve Sweeney (1992) yaptıkları araştırmayla, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet ile iş tatmini arasında bir etkileşim saptamışlardır. Dağıtımsal adaletin kişisel kazanımların (iş, ücret tatmini) tatmininin daha iyi bir belirleyicisi, işlemsel adaletin de örgütsel kazanımların tatmininin daha iyi bir belirleyicisi olduğunu kanıtlamışlardır. Bu çalışmayla, dağıtımsal adaletin iş tatmini ile daha çok ilişkili olduğu saptanmıştır (McFarlin ve Sweeney, 1992).

Schappe'nin (1998) çalışmasında benzer olarak, dağıtımsal adalet iş tatmininin daha iyi bir belirleyicisi olarak saptanmıştır ve daha sonra işlemsel, kişiler arası ve dağıtımsal adaletin iş tatmini üzerinde tek tek etkilerinin olduğu görülmüştür. (Robinson, 2004). Robinson'ın yaptığı çalışmada (2004), regresyon analizi sonucunda örgütsel adaletin çalışanların iş tatminleri üzerinde anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur. Özellikle dağıtımsal adaletin iş tatminini yordamada en fazla etkisinin olduğu (%14) saptanmıştır (Robinson, 2004). Örgütlerinin adil olmadığını düşünen çalışanların iş tatminlerinin de düşük olduğu Cobb ve Frey (1996), Fryxell ve Gordon (1998) gibi çeşitli araştırmacıların yaptığı çalışmalar sonucunda ortaya konulmuştur (Wasti, 2001).

Adalet, çalışanların iş tatminlerini (a) örgütün değerli bir üyeleri olduğunu (b) adil kazanımlar ve davranışları gelecek için umut edebileceklerini onlara hissettirerek artırabilir (Bemmel vd., 2004). Çoğu çalışanın tatmini sadece bir işe sahip olma, para kazanmaya değil aynı zamanda kendileri hakkında verilen kararlarda adil davranılmasına da dayanır (Foley vd., 2002).

BÖLÜM 3. ÖRGÜTSEL GÜVEN

3.1. Güven Kavramı

Güven kavramı çok geniş boyutlu bir kavram olup, aynı zamanda psikoloji, politik bilim, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, tarih ve yönetim gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinin konusu olmuştur (Worchel 1979). Her bir disiplin güvenin sosyal süreçlerdeki rolünü farklı bakış açıları ile açıklamışlardır. Bu farklı bakış açılarını Worchel (1979) üç ayrı grupta bütünleştirerek ele almıştır; (1) kişilik kuramcılarının görüşü, güvenin kişiliğin köklerinden ve bireyin önceki psikososyal gelişiminden kaynaklandığı yönündedir, güvenin inanç ve beklenti olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır, (2) sosyologlar ve ekonomistlerin görüşüne göre güven kurumsal bir olgudur, güven kurumlar içi ve kurumlar arası, kişinin kuruma yansıttığı güven olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır, (3) sosyal psikoloji kuramcıları ise, kişiler arası işlemler üzerine yoğunlaşmış, bireylerin kişiler arası ya da grup düzeyinde güveni oluşturdukları veya yok ettikleri yönünde bir görüş savunmuşlardır.

Sosyolojik perspektiften bakıldığında, güven, kolektif birimlerin bir özelliği olarak algılanmalı ve bireylerden bağımsız düşünülmemelidir. Diğer bir deyişle güven sosyal sistem içerisindeki aktörlerin birbirlerini sembolik temsil yoluyla gelecek beklentilerini koruma altına alma amaçlı eylemlerinin gerçekleştirilmesi şeklinde ortaya çıkar (Lewis ve Weigert, 1985). Sembolik etkileşim perspektifi içerisinde, güven oluşumunu ele alacak olursak, güven analizine yönelik olarak iki temel varsayıma ulaşılabilir (Tüzün, 2006). Bunlar; (1) insanlar sosyal durumlarda öğrenerek anlamlandırdıkları şekilde davranış sergilerler (2) bu anlamlar diğer insanlarla etkileşim yoluyla sağlanır ve böylece bu sosyal durumun tanımı zaman içerisinde yaratılmış olur.

3.2. Güven Kavramının Tanımlanması

Güven, birçok sosyoloğun, ekonomistin, psikoloğun ve yönetim araştırmacısının bireyler arası ilişkilerinin inşa edilmesinde ve sürdürülmesinde önemli bir faktör olduğu konusunda hem fikir olduğu bir kavramdır. Ancak farklı disiplinlerden farklı uzmanlık alanları edinmiş kişiler tarafından güven, birbirinden değişik bakış

açıları ile tanımlanmıştır. Örneğin; psikologlar, güven kavramını güvenen kişi ve güvenilen kişinin tavırları ve özellikleri ile ele almışlar, sosyologlar insanlar arasındaki toplumsal içerilmişlik (Granovetter, 1985) veya sistem güveni (Luhmann, 1979) olarak, ekonomistler güvene hesaba dayalı güven (Williamson, 1975) veya kurumsal (Zucker, 1986) olarak bakmışlardır. Araştırmacılar sağlıklı toplum ve bu toplumu oluşturan insanlar arasında sağlıklı ilişkilerin kurulmasında ve ilişkilerin sürekliliğinin sağlanmasında güven ve iş birliğinin önemli bir yer tuttuğunu görmüşlerdir.

Güven bir tarafın karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olma özelliği olarak tanımlanmaktadır (Rousseau ve diğerleri 1998). Cowles (1997) ise güven davranışının bireyin diğerine güvendiğinde, değerli bir şeyi riske attığında ve arzulanan amacı başarmaya çalıştığında ortaya çıktığına dikkat çekmektedir.

Annette Baier'in "güvenen kimsenin güven kurumuna ilişkin beklentilerinin karşılanması" şeklindeki tanımı ve Francis Fukuyama'nın "üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda ortaya çıkan beklentiler" tanımı büyük ölçüde kabul gören tanımlardır (Börü, 2001). Fukuyama örgütsel güveni tanımlamada kültürler arası, uluslar arası ekonomik değişimlere odaklanmıştır (Fukuyama, 1995)

Shaw'ın (1997) tanımlamasına göre güven, bağlı olduğumuz bireylerin onlardan beklediğimiz şekilde davranacaklarına ve olumlu anlamda beklentilerimizi karşılayacaklarına duyduğumuz inançtır. Bu tanıma göre bireyler, kendi çıkarlarına uygun davranan ya da çıkarlarını gözeten; ihtiyaçlarını karşılamaya hazır, istekli ve kabiliyetli olan diğer kişilere güven duygusunu geliştirmektedirler (Günaydın, 2001).

Güven kişinin korkusundan ziyade düşündüğünü bulacağı beklentisine dayanır. Böylelikle sorumluluk ve yeterlik güveni anlamının merkezi haline gelir. Kişiler arası güven, kişinin diğerlerine karşı kelimelerinde, eylemlerinde ve kararlarında emin olma durumudur (McAllister, 1995).

Bigley (1996) ve McKnight ve Chervany (1996) tarafından yapılan güven tanımında birçok yaklaşım ele alınmıştır. Güven literatüründe rastlanan analizlerden biri de Bigley ' in (1996) farklı güven yaklaşımları temeline dayandırılan analizidir (Tablo 3.1.).

Tablo 3.1. Bigley (1996)' in Örnek Güven Tanımları (Bigley, G.A. 1996)

Yaklaşım	Yazar	Özellikleri
Yapısal	Rotter (1980)	Kelimelerin, verilen sözlerin ve kişilerin ifadelerinin güvenilir olabilme ihtimaline genel inanıştır.
Rasyonel (Akılcı)	Hosmer (1995)	Kişinin hareketlerinin etik temeller üzerine kurulu olacağına olan beklentidir.
Davranışsal	Deutsh (1958)	Güvenli davranış, birinin diğerine saldırıya/ tenkide açık olması ile artar.
Sosyolojik	Zucker (1986)	Güven, karşılıklı ilişkilerde paylaşılan bir dizi beklentidir.

Yapısal yaklaşım, Rotter (1980) tarafından verilmiş bir tanımlama olup, kişinin diğerine güvenebilme beklentisi üzerine genelleştirilmiştir. Rotter (1980), bir kişinin diğer kişiye olan inanisından bahsetmektedir. Hosmer (1995), bir kişinin diğer kişinin etik, haklı çıkarılabilir davranışı içindeki beklentisini “rasyonel (akılcı) yaklaşım” olarak ifade etmiştir. Diğer farklı bir yaklaşımda Deutsh (1958), bir kişinin diğer kişinin saldırıya/ tenkide açık olması ile güvene dayalı seçimlerinin artması şeklinde davranışsal yaklaşıma vurgu yapmıştır. Yapısal ve rasyonel yaklaşımların ikisinde de kişi etkilenebilirlik veya etkiye açıklılık seviyesini belirlemektedir. Son olarak; sosyolojik bakış açısından güven, kişinin akılcı davranışın sonucu olarak birtakım kaynaklara yatırım yapması ile diğer kişiye karşı oluşan beklentidir (Bigley, 1996).

3.3. Güven Kavramının Özellikleri

Güven kavramının birey ve toplumlar için taşıdığı önem öteden beri bilinmektedir. Bu konuda araştırma yapan yazarlar toplumlardaki yüksek güven düzeyinin işbirliği eğilimini de artırdığını belirtmektedir. Sonuçta işbirliği de yeniden güven üretmektedir (Sargut, 2001).

Ekonomistlere göre birisinin itibarının zarar görme maliyeti bir bireyin aldatma eğiliminin olmamasıdır (Granovetter, 1985). Bu cümleden ekonomistlerin ekonomik aktiviteler içerisinde tarafların tamamına yakınının faydacı olabileceği varsayımı olduğu çıkarılabilir. Yani işlemleri yapan aktörler, herkesi faydacı olduğunu

düşünerek, bu ortamda faydacı olmamanın maliyetinin kendi itibarını kaybetme şeklinde ödeme durumuyla karşı karşıya gelebileceği hesaba katılmalıdır. Fakat Granovetter'e (1985) göre bu durum itibar kavramının sosyalleştirilmesinden uzaklaşılması anlamına gelebilir. Burada gerçek anlamda daha iyi bir bilgiye sahip olabilme ihtimalimiz olmadığı zaman böyle bir genelleşmiş bilginin varlığını kabul ederiz. Ekonomistlerin bu yargısından daha iyi bilgi toplama şekli güven duyulan bir bireyi bularak ondan geçerli olabilecek bilgiyi almak şeklinde olabilir. Bu bilginin daha doğru olmasının dört sebebi vardır; (1) ucuzdur, (2) bireyin kendi bildiği bilgi en çok güvendiği ve en iyi bildiği bilgidir, (3) güvenilirliğe yönelik sürekli olarak ekonomik anlamda güdülenmeyi oluşturmak, uzun vadede işlemleri negatif yönde etkileyebilir, (4) 'güven' olgusunun beklentisi ekonomik güdülerin sosyal bağlamda yer alması ve böylece faydacılıktan uzaklaşmasıdır.

Diğer taraftan, itibar kavramına sosyal boyutunu eklediğimizde ve bunu örgüt ile bağladığımızda karşımıza daha farklı bir durum çıkmaktadır. Örgütsel itibarın oluşması örgütün güvenilirliği, öncelikli ve kaliteli olması, dürüst duruş sergilemesi toplumda güvenilir örgüt görünümünde olması için önemlidir (Tüzün, 2006). Böyle bakıldığında güven için örgütsel itibarın oluşması örgüt için güvenli davranış açısından bir yatırım niteliğindedir. Çünkü bu durum, örgütün tarihinde birikim yapmak üzere örgütün ilişkide bulunduğu tarafların örgüte dair eylemlerinde bir referans oluşturacaktır.

Güven kavramı için yazarların en çok birleştikleri nokta güvenin durumsallık ile ortaya çıkmasıdır (Rousseau ve diğerleri, 1998). Buna yönelik olarak genelde iki durumdan bahsedilmiştir. Bunlardan biri, 'kaybetme' olasılığını içeren risk durumudur. Güven ve risk alma ilişkisi karşılıklı ilişkilerde bireyleri risk alma eğilimine sokarak güven oluşumu için bir olasılık yaratır. Belirsizlik kaynaklı risk durumunun hiç olmadığı durumları düşünecek olursak güvene gerek kalmayacaktır (Lewis ve Weigert, 1985). Güven için gerekli bir diğer durum ise taraflardan birinin çıkarının diğeri ile bağlantılı olma yani birbirine bağımlılık durumudur (Rousseau ve diğerleri, 1998). Hem risk hem de birbirine bağımlılık durumu güven için gerekli olmasına karşın birbirlerine bağımlılık durumu arttıkça risk ve güven ilişkisi değişiklik gösterecektir. Yani bağımlılık derecesinin ne ölçüde olduğu risk ve güvenin oluşum sürecine etki edebilir. Bununla birlikte tahmin edilebilirlik ve güven arasında açık bir ilişki vardır (Mayer ve

diğerleri, 1995). Tahmin edilebilirlik, güven belirsizliğin azaltılması anlamına gelecektir (Lewis ve Weigert, 1985). Bununla beraber bir anlam ifade edebilmesi için de bu ikisinin paralel ya da eşitlenmesi gerekir. Fakat bu da yine risk alabilme faktörüyle ilişkilidir. Diğer bir deyişle karşı tarafın tahmin edilebilir olması bireyin risk alması için yeterli olmayacaktır (Mayer ve diğerleri, 1995).

McAllister (1995), çalışmasında sosyal açıdan kişiler arası benzerliklerin güvenin oluşumunu etkilediğini, güvenli iş ilişkileri geliştirme ve kurma kabiliyetinin, etnik gruplardaki bireyler gibi benzer temel özellikler gösteren gruplarda daha kolay olduğunu belirtmiştir.

Huff ve Kelley (2003) çalışmasında bireyci ve ortaklaşacı toplumların güvene yönelik tutumlarını ölçmüşlerdir. Bireyci toplumlarda güvene eğilimin ve grup üyelerine güvenin daha düşük olduğu sonucuna varmışlardır.

Güven kavramı diğer pek çok kavramla bağdaştırılmıştır. Literatürün yoğun kısmında güven kavramı işbirliği kavramı ile bağdaştırılmıştır. Birlikte çalışanlar karşılıklı bağımlılığa ihtiyaç duyarlar (Mayer ve diğerleri, 1995). Kişisel ve örgütsel hedeflerine ulaşmak için çeşitli yollarla birbirlerinden yardım almaları gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanlarına karşı yardımseverlik davranışı sergilediklerinde, güven duygusu oluşacaktır.

Gamson ise güven ve iş tatmini ilişkisini irdelemiş, karar verme sistemlerine katılımda güven düzeyinin etkili olduğunu söylemiştir. Gamson yüksek güvene sahip grupların mevcut otoriteyi kabullendiklerini ve bu kabullenmeyi karar vermeye etki etmede bir ikna aracı olarak kullandıklarını belirtmiştir (Tüzün, 2006).

Güvene yönelik tanımlarda farklı algılamalar olduğu gibi, güven şekillerini tanımlamada da farklı yorumlar bulunmaktadır. Bu nedenle güven türlerine yönelik açıklamalar verilmiştir.

3.4. Güven Türleri

1950'lerden itibaren farklı güven boyutları ortaya konmaya başlanmıştır. Örneğin, Strickland (1958) yardımseverliği güvenin önemli boyutlarından biri olarak ifade etmiştir. Yardımseverlik ortağın işletmenin refahına olan ilgisi ve işletmeyi olumsuz etkileyecek beklenmeyen eylemleri gerçekleştirmemesidir. Deutsch (1958)

tahmin edilebilirliği güvenin bir boyutu olarak öne sürmüştür. Hovland ve Kelley (1953) motivasyonu güvenin en temel özelliği ortaya koymuştur. 1960'larda diğer katkılar ortaya çıkmıştır. Giffin (1967) uzmanlığı ön plana çıkarırken, Deutsch (1960) niyetleri göz önüne almıştır. Kwant (1965) itimat boyutu için değerlendirme yapmıştır. 1970'lerde fedakarlık, kabul etme, işletme karakteri, yargılaması, sezgisi boyutları işlenmiştir. 1980'lerde Butler ve Cantrel (1984) tutarlılık boyutunu önerirken, Hart ve diğerleri (1986) dürüstlük boyutunu ortaya koymuşlardır. Dürüstlük ortağın sözünde duracağına dair inançtır. 1990'larda Sitkin ve Roth uygunluk boyutunu tanımlamışlardır. Tüm bu boyutlar Swan ve Travick (1987) tarafından geliştirilen güven boyutları doğrultusunda sınıflandırılabilir. Kavramsal yapılar beş boyutta değerlendirilebilir. Bunlar; bağımlılık/güvenilirlik (tutarlılık, inanç, sadakat, tahmin edilebilirlik, saygı, güvenlik, güven), dürüstlük (doğruluk, motivasyon, işletmenin açıklığı), kabiliyet (yetenek, karakter, uzmanlık, bütünlük), alıcı ve satıcı yönelimi (fedakarlık, işletme sezgisi yargılaması, uygunluk, niyet), arkadaşlıktır (kabul etme, yardımseverlik, meyl).

Bir başka çalışmada güvenin ön belirleyicileri; bilgi temelli güven, kurum temelli güven, hesap temelli güven, bilişsel temelli güven ve kişilik temelli güven olarak ifade edilmiştir. Kişilik temelli güvende söz konusu olan bireyin diğerlerine inanma ve sonucunda güvenme eğilimidir. Bu güven biçiminde temel olan diğerlerinin iyi ve güvenilir olduğu inancıdır. Bilişsel temelli güvende, deneyim sonucundaki kişisel etkileşimler yerine ilk izlenime göre güvenin nasıl inşa edildiği tartışılır. Bu güven biçimi sınıflandırma ya da kontrolün illüzyonu biçiminde oluşur. Sınıflandırma sürecinde bireylerin kendilerine benzeyen bireylere daha çok güven duydukları iddiası vardır. Kontrolün illüzyonunda ise bireyler karşısındakilere güvenmek için çeşitli ipuçları ararlar. Hesap temelli güvende ise güven karşı tarafın davranışları sonucunda maliyet ve faydaların mantıksal olarak değerlendirilmesi sonucu hesaplanır. Kurum temelli güven; bireyin garanti, güvenlik kurumları ve diğer bireyler arası yapılar sayesinde kendini güvende hissetmesi durumudur (Tüzün, 2006).

3.4.1. Hesaplanmış Güven

Hesaplanmış güven (calculus based trust) şekli davranışların tutarlılığına dayanır. Bireyler yaptıkları ve söylediklerinin sonuçlarından korktukları için güven duymak durumundadırlar (Lewicki ve Bunker, 1998). Güven ilişkisine bir zarar gelirse, bireyler kendilerinden güven ilişkisi içinde beklenen taahhütleri yerine getiremeyeceklerdir (Tüzün, 2006).

3.4.2. Bilgiye Dayalı Güven

Güvenin ikinci şekli bilgiye dayalı (Knowledge based trust) güvendir. Güvenin bu formu diğerinin tahmin edilebilirliği üzerine inşa edilmiştir. Başka bir deyişle “diğerini yeterince bilme ve davranışını kestirebilme” aşamasıdır. Bilgiye dayalı güven ilişkisi tehdit ya da korkuya değil, tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye dayalı olan bir tür güven ilişkisini içermektedir (Lewicki ve Bunker, 1998).

Bilgiye dayalı güven için Shappiro, Sheppard ve Cheraskin’e (1992) göre; (1) bir kişi diğerini ne kadar iyi tanırsa ve bilirse, ne yapacağını o kadar iyi tahmin edebilir, (2) tahmin edilebilirlik güveni artırır, (3) doğru tahminle tekrarlanan ve gelişen çok boyutlu ilişkiler anlamayı gerektirir.

3.4.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Rempel ve Holmes (1989), “bir birey karşısındaki kişinin görüşlerini onayladığında güven süreci kendisi açısından faal hale gelir” demiştir. Birey karşısındakinin davranışlarını önceden kestirebilir ve itimat edilebilir olarak görmeye başlar ve diğerlerine yönelik güven ve bağlılık geliştirir. Karşısındaki kişi iyi niyetli yanıt verirse ilişki sağlamlaşır (Tüzün, 2006).

3.5. Örgütlerde Güven

Örgütlerde güven çalışmaları, dış güven ya da iç güven ya da örgütsel güven olarak ikiye ayrılır. Çalışmanın ana konusu örgütsel güven olmakla birlikte, ana konuyla

ilişkisi nedeniyle dış güveni de incelemek faydalı olacaktır. Bunun nedeni ise, dış güvenin gelişmesiyle, iç güvene yani örgütsel güvene olan ilgi artmış ve literatür çalışmaları da bu alana yönelmiştir.

Dış güven örgütün tedarikçilere, ortaklarına, müşterilerine veya diğer paydaşlarına yönelik güvenini değerlendirirken, iç güven ya da örgütsel güven örgüt içindeki güven iklimini değerlendirir ve ölçer (Huff ve Kelley, 2003). Bu çalışmaya temel olarak örgütsel güven ya da örgüt içi güven değişkenleri konu olacaktır.

3.5.1. Dış Güven; Örgütler Arası Güven ve Müşteri Güveni

Dış güven, örgüt üyelerinin diğer firmalara karşı toplu olarak sergiledikleri güven odaklanmasıdır. Dış güven firma, müşteri, pazarlama kanalları, ortak yatırımlar gibi çeşitli boyutlarda firmaların örgütsel ilişkilerini zenginleştirir. Dış güven oluşumu; toplu stratejilerin oluşumunu destekler, örgütler arası öğrenmeyi ve bilgi değişimini yaratır, ekonomik aktivitelerin eşgüdümünü sağlar, ortaklar arası pazarlık maliyetini ve çatışmayı azaltır, örgütsel değişimi destekler ve sistemin kararlı hale gelmesine yardımcı olur (Huff ve Kelley, 2003)

Örgütler arası ilişkiler incelenirken, bireysel ve örgütsel düzey eşzamanlı olarak tartışılmalıdır. Örgütler arası güven terimi örgüt üyelerinin paydaş ya da ortak örgüt üyelerine yönelik toplu olarak gösterdikleri güven tutumları olarak tanımlanırken, kişiler arası güven üç temel unsuru içerir. Bunlar güvenilirlik, tahmin edilebilirlik, doğruluktur (Tüzün, 2006).

İşletmelerin ürünlerini sundukları müşterileri, işletmelerin pazarlama faaliyetleri için odak noktasıdır. Bu nedenle en önemli paydaşlardan biri olan müşterinin güveninin sağlanması örgütsel başarı için kritik rol oynayacaktır.

Güven deneyimle inşa edildiği için, tüketicinin işletme ile olan olumlu deneyimleri ne kadar fazla ise, tüketici işletmeye o derece fazla güvenecektir. Deneyim; tüketicinin doğrudan temasları (deneme, kullanma, tüketimden memnuniyet) ya da dolaylı temasları (reklam, kulaktan kulağa reklam, ün) sonucundaki değerlendirmelerinden etkilenir (Tüzün, 2006).

Dış güven ve iç güven birbirleriyle ilişkili olgulardır. Dış güvenin etkin oluşumu, örgüt içinde güven oluşumunu da etkileyecektir.

3.5.2. Örgütsel Güven

Örgütler rekabet avantajı sağlayabilmek ve bunu koruyabilmek için, yeni örgütsel bağlar, stratejik birleşmeler, ortaklıklar ve ortak yatırımlar gibi yeni örgüt yapıları oluşturmaya başlamıştır. Bu yeni formlar örgütleri, geleneksel hiyerarşik yapıdan, şebeke ve birleşme yapılarına doğru hareket etmeye zorlamıştır. Bu yeni örgüt yapıları, örgütleri değişime karşı daha duyarlı ve uyumlu hale getirmiş, girişimciliğe yönelik eylemleri kolaylaştırmış, örgüt içinde bölümler ve fonksiyonlar arası iletişim ve sorun çözme etkinliğini artırmıştır (Lewicki ve Bunker, 1996).

Araştırmacılar ve uygulamacılar örgüt içindeki güvenin önemine dikkat çekmişlerdir. Cook ve Wall (1980) “bireyler ve gruplar arasındaki güven örgütün uzun vadeli karlılığı ve örgüt üyelerinin refahı için oldukça önemli bir bileşendir” demiştir. Örgüte güven, çalışan tarafından algılanan örgütün güvenilirliğidir. Örgütün çalışanın yararında en azından zararına eylem göstermeyeceğine yönelik güvenidir (Tan ve Tan, 2000).

Limerick ve Cunnington (1993) şöyle söylemiştir: “Güven, batılı yöneticiler için en sorunlu ve şebekeler için en önemli değer... Yüksek düzey güven işlem maliyetlerinin düşmesine yardımcı olur... Güven geleceğe yönelik belirsizliği ve katılımcılar arasında oluşabilecek faydacı davranma eğilimini düşürecektir. Güven örgütün fonksiyonlarının yumuşak ve uyumlu bir şekilde işlemlerini sağlar, katılımcıların birbirlerine güven davranışı göstermediği bürokratik yapılara olan ihtiyacı azaltır. Ancak güven doğal olarak oluşmaz. Dikkatli bir şekilde yapılandırılması ve yönetilmesi gerekir”

Limerick ve Cunnington’ın söylemlerini de destekleyerek, bugün örgütlerde yaşanan krizlerin suyun üstünde görülen ekonomik, sosyal ve politik nedenleri, aslında suyun altında yer alan ağır güven krizinin yansımaları iken, başarılı örgütlerin öyküleri kuruma güven, lidere/yöneticiye güven kurumsal vizyona güven gibi anahtar özellikler ile yaratılmakta olduğu söylenebilir (Erdem, 2003).

Örgütsel alanda güven çalışmaları, örgütsel denetim ve özellikle de fiyat ve otoriteye karşı alternatif bir mekanizma olarak ele alınmış ve işlem maliyeti gibi örgütsel ekonomi yaklaşımlarında geçen faydacı birey tartışmalarına yönetsel bir inanç ve felsefe duruşu sergilemiştir (Tüzün, 2006).

Örgütsel güven konusundaki araştırmalar temel olarak üç alanda odaklanmıştır; kişiler arası güven, amire güven ve üst yönetime güven (Tüzün, 2006). Örgütteki güven kavramına ise pek fazla dikkat çekilmemiştir. Çalışan amirine güvenilebilir, ancak örgütüne güvenmeyebilir. Çalışan ve amir arasındaki iyi çalışma ilişkileri, çalışanın amiri arkadaş, dost gibi görmesini sağlayabilir. Çalışanın örgüte güveni ise, örgütün çalışanın katılımları tanınmasına veya farkında olmasına göre değişkenlik gösterebilir. Tabii ki çalışanın hem örgüte hem de amirine güvenmesi de mümkündür. Çalışanın amirini örgütün temsilcisi olarak algılaması ve güveni örgüte yönelik genelleştirmesi de söz konusudur (Tan ve Tan, 2000).

Yöneticiye ve örgüte güven farklı ama birbiriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilir ve bir bütün olarak örgütsel güven olarak adlandırılır (Nyhan ve Marlowe, 1997).

Örgütsel güven tek boyutlu bir kavram değildir. Pek çok uzman güveni; (1) çok düzeyli-bireyler, takımlar, örgütler ve örgütler arası birleşme gibi çok düzeyli değişim ilişkilerinin bir sonucu, (2) kültürel kökleri olan-örgüt kültürünün inançları, değerleri ve normlarıyla bağlı, (3) iletişim temelli-doğru bilgiyi sağlama, kararlara yönelik açıklama yapma ve açıklık sağlama gibi iletişim davranışlarının bir sonucu, (4) dinamik-güven yapılandırılmasının süreklilik gerektiren bir olgu olması, (5) çok boyutlu-kişinin güven algılamasını etkileyen bilişsel duyuşsal ve davranışsal düzeyde pek çok unsurdan oluşan bir olgu olarak tanımlamıştır (Tüzün, 2006). Örgüt üyelerinin genel olarak güvene yönelik eğilimleri örgütsel ve bireysel ilişkilere nüfuz eder. Güvene yönelik eğilim kişisel bir özellik olarak görünmesine rağmen, toplumların kültürleri tarafından şekillendirilir ya da toplumların kültürel özellikleri güven olgusunu etkiler (Huff ve Kelley, 2003).

Örgüt içi güven, örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir. Üst düzey örgütsel güven yaratan örgütlerin, örgüt yapılarının daha uyumlu, stratejik ittifakının daha güçlü, takımları oluşturmada daha etkin olduğu ve daha etkin kriz yönetimi gerçekleştirdikleri görülmektedir. Yüksek güvene sahip örgütlerin, düşük güvene sahip örgütlere göre daha başarılı, intibakı kolay ve yenilikçi örgütler olduğu gözlemlenmektedir. Örgütsel güven, örgütün tüm çalışanlarının iş memnuniyeti ve algılanan örgüt etkinliğine bağlı durumdadır (Huff ve Kelley, 2003). Örgüt içi güven, işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme,

amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu oluşturma (McAllister, 1995, Mayer ve diğerleri, 1995) örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine katkıda bulunma gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Huff ve Kelley, 2003).

Güvenin örgütlerde denetim mekanizmalarının ve örgüt yapılarının oluşturduğu işlem maliyetlerini azalttığı, bilgi paylaşımını artırdığı, faydacı davranışları en alt düzeye indirdiği, örgüt içindeki bölünmeleri engelleyerek, alınan kararlarla ilgili belirsizlikleri ortadan kaldırarak uyum sağladığı söylenebilir (Lewicki ve Bunker, 1997).

Çalışma gruplarındaki güvenli iklim, bağlılık ve tutarlılığın oluşmasını sağladığı gibi, yeni fikirlerin ve yaratıcı şekilde düşünmenin gelişimini de sağlar, grup üyeleri ve lider arasındaki güvenli ilişkiler, grubun verilen görevlere konsantrasyonuna yardım eder ve böylece örgütsel görevlere katılım en üst düzeye çıkar (Tüzün, 2006). Mishra ve Morrissey (1990) ise, açık iletişimin, önemli bilgileri paylaşmanın, karar almaya katılımın örgüt içinde güveni oluşturduğunu ve çalışan memnuniyetini artırdığını belirtmişlerdir. Çalışan örgütsel karar ve eylemlerle ilgili bilgilere ulaşamaz ve bilginin saklı olduğuna ya da kendinden saklandığına dair şüpheye düşerse yönetime güven duygusu yok olur (Lashinger ve Finegan, 2005).

Creed ve Miles (1996) farklı örgüt yapılarının, farklı güven gelişimlerinin oluşumunu etkilediğini belirtmiştir. Denetimin, merkezileşme ve formalleşmenin yüksek olduğu, temel odağı verimlilik olan örgütler, güvenli davranış gelişimini kısıtlar. Denetimin, merkezileşme ve formalleşme düzeyi düşük olan ve etkinlik üzerine odaklanan örgütlerde ise yöneticiler kararları delege edecekler ve açık iletişim ortamı sağlayacaklardır. Böylece güvenin beslenmesi söz konusu olacaktır (Creed ve Miles, 1996). Güven aynı zamanda hiyerarşik denetimin ikamesi olarak da algılanır (Tüzün, 2006). Creed ve Miles (1996) insan kaynakları politikalarının prosedürlerinin ve tasarımının da güven algılamasını etkilediklerini belirlemişlerdir. Etkin denetim, ödüllendirme ve performans değerlendirme insan kaynakları sistemleri güven odaklı yönetsel davranışların oluşumuna olanak sağlar.

Bazı örgütlerde neden işbirliğine kolay gidilemediği ve yöneticilerin birçok konuda neden kolay taraftar bulamadıkları ya da örgüt üyelerinin uygulamalarda yaşanan her türlü değişime neden açık veya kapalı bir biçimde direndikleri, yapısal ve

teknik özelliklerden çok, örgütün beşeri özellikleri ile ilgilidir ve temel gerekçe güven sorunudur (Erdem, 2003).

Güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir; güven ortamı yaratmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler. Örgüt çalışanları arasındaki güven eğilimini artırmak için, karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin, çalışanlara verilen ödüllerin adil olarak dağıtılması için gerçekleştirilen süreçlerin etkin olması gerekmektedir (Shaw, 1997).

Brownell (2000) örgüt içinde güveni yaratmanın bağlılıkla gerçekleşeceğini söylemektedir. Örgüt içinde en üst düzeyden en alt düzeye kadar tüm çalışanlar güvenilirliği ve inanılabilirliği kurmak için uğraşmalıdırlar. Brownell (2000) çalışmasında güvenin örgüt içinde zaman içerisinde gelişecek bir olgu olduğunu belirtmiş, aşağıdaki tekniklerin örgüt içinde güven yaratmak için kullanılabileceğini söylemiştir; sorumlulukları ve sözleri yerine getirme, dürüstlüğü paylaşılarak açık iletişim, dinleme, güveni muhafaza etme, açık olma, doğru söyleme, saygı gösterme, adil ve tutarlı olma, işbirliği ve yardım için hevesli olma, mazeretlerden ve suçlamalardan kaçınma, yaptığı işten sorumlu olma (Brownell, 2000).

Güven Mc Conkie ve Golombiewski'nin deyişiyle gerek grup içi dinamikler, gerekse karşılıklı ilişkiler açısından en temel en etkili ve en yapıcı unsurlardan birisidir. Güvenin olmadığı bir ortamda kronik şüphe hakim olur, bu da bireylerin birbirlerinden çekinmelerine yol açar (Shaw, 1997). Birlikte çalışan insanlar karşılıklı bağımlılığa ihtiyaç duyarlar. Kişisel ve örgütsel hedeflerine ulaşmak için çeşitli yollarla birbirlerinden yardım almaları gerekmektedir. Çalışanların, yöneticilerine karşı güven hissedebilmeleri, yöneticilerin yardımseverlik davranışı göstermeleri ile beslenebilir (Mayer ve diğerleri, 1995). İşçiler eğer kendilerine, içinde bulundukları topluluğa katkıda bulundukları için güven duyulan bir yetişkin olarak davranılırsa, çalışma ortamlarını tatmin edici bulacaklardır. Ama kendilerine herhangi biri tarafından tasarlanan büyük bir makinenin dişlisi gibi davranılırsa, aynı tatmin duygusunu yaşayamayacaklardır (Fukuyama, 1995).

İş ortamında güven ve saygı eksikliği hem örgüt hem de çalışan üzerinde zarar verici bir etki bırakmaktadır. Güvensiz çalışan, yüksek güven ortamında çalışana göre, örgütsel hedef ve eylemlere daha az katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle güven ve güçlendirme arasında iş etkinliği ortamını oluşturma anlamında güçlü bir ilişki söz konusudur (Lashinger ve Finegan, 2005).

Yönetici ve çalışan arasındaki güven ilişkisinin gelişmesinde yönetsel davranışın önemli etkisi bulunmaktadır. Yöneticiler çalışanlara sosyal ödül sağlamak adına güvenli davranış ilişkileri geliştirmek isterler. Çalışanın yönetsel güveni algılamasını yöneticinin beş davranış kategorisi etkilemektedir; (1) tutarlı davranış, (2) saygın davranış, (3) denetimi paylaşma ve dağıtma, (4) etkin iletişim, (5) ilgililiği gösterebilme (Whitener ve diğerleri, 1998).

Bu doğrultuda güvenilir bir yöneticiden beklenen, adil, kurallara uygun ve etik ilkelere dayanan davranışlar geliştirmesidir (Hosmer, 1995). Dolayısıyla örgütsel yaşamda güvenin hangi düzeyde algılandığını anlamının en iyi yolu, yöneticilerin güvenilirliğini sorgulamaktan geçmektedir (Erdem, 2003).

3.6. Örgütsel Güven Modelleri

Literatürde yer alan güven modelleri boyutları itibariyle benzerlikler ve farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında güven modelleri incelenecek ve modellerin benzer ve farklı yönleri ortaya konacaktır.

3.6.1. Mishra Güven Modeli

Bireysel güven, kişinin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtırken, örgütsel güven kişinin, örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentisidir. Mishra hem örgütler hem de bireyler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını yarattığını söylemiştir (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000). Mishra'nın örgütsel güven modeli çok geniş bir şekilde, çeşitli literatürde desteklenmiştir. Mishra Modeli dört farklı güven boyutunu tanımlar; (a) yeterlilik (competence), (b) açıklık (openness), (c) ilgililik (concern), (d)

itimat edilirlık (reliability) (Mishra, 1996). Tablo 3.2. Mishra modelinin boyutlarının hangi anlamı ifade ettiğini göstermektedir.

Tablo 3.2. Mishra Güven Modeli Boyutları (Ovaice, 2001)

Boyut	Anlam
Yeterlilik	Kişi yada örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumunu yansıtır.
İtimat Edilirlik	Söylemler ve eylemlerde tutarlılık beklentisini yansıtır.
Açıklık	Güvenen ve güven duyulan arasındaki iletişimin açık ve dürüst algılanmasını yansıtır.
İlgililik	Diğerlerinin refahına yönelik ilgiyi yansıtır.

Mishra modelinin ilk boyutu yeterliliktir. Yeterlilik örgütsel güvene uyarlandığında, örgütün pazarda yaşamını sürdürebilme kabiliyeti ile birlikte, liderlikte etkinlik varsayımı algısını genelleştirilir (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000).

Örgütler ve örgütler arası düzeyde güvenin yeterlilik boyutu, özellikle değişim ilişkileri bağlamında tartışılmıştır (Mishra,1996). Örgütsel güvenin yeterlik boyutu aynı zamanda çalışanların örgütlerinin liderlik yeterliliğine yönelik emin olma kapsamını da yansıtır (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000).

Mishra modelinin ikinci boyutu açıklık boyutudur. Örgütsel düzeyde Butler (1991) güvenin ampirik ölçümü için açıklık boyutunun önemi üzerinde durmuştur. Güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmek açısından, açıklık ve dürüstlüğü algılayabilmek yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde anahtar durum konumundadır (Mishra, 1996). Açıklığı oluşturmada en önemli rol liderlere düşmektedir. Örgüt içindeki açıklık algılayışını yaratanlar liderler ya da yöneticilerdir (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000).

Mishra modelinin üçüncü boyutu ilgililik boyutudur. İçtenlik ve şefkat, açıklık ile birleşerek ilgililik algılayışını oluşturur. Bu boyut örgüt üyelerinin, liderlerinin ilgililiğini algıladığında oluşur (Shockley-Zalabak, ve diğerleri, 2000). Bromiley ve Cummings (1996) ilgililiğin bir kısmın diğer kısmı savunmasız bırakacak şekilde çıkar elde etmeye çalışmayacağı durumda gerçekleşeceğini söylemişlerdir. Mishra (1996) ilgililiği, grup örgüt yada sosyal düzeyde birinin kendi menfaatleri ile diğerlerinin menfaatlerini dengelendiği durum olarak tanımlamıştır. Shcokley-Zalabak, Ellis ve Winogard ise, tüm yönetsel düzeylerde içtenliği, ilgililik ile ilişkilendirmiştir (Shockley Zalabak ve diğerleri, 2000). İlgililik açısından güven, sadece hiyerarşik ilişkilerde mevcut değildir, aynı düzeydeki hiyerarşi için de geçerlidir. Çalışanlar yöneticilerin, onların refahını ve menfaatlerini koruyacaklarına yönelik güven duymak isterler ve bu durumu ilgililik olarak algılarlar (Mishra, 1996).

Mishra modelinin dördüncü boyutu olan itimat edilirlık, tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir. Söylemlerde ve eylemlerde tutarlılık ve uygunluk güveni oluşturur (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000). Söylemler ve eylemlerdeki tutarsızlık güven düzeyini düşürür. Yöneticinin ya da liderin güvenilirliği, aynı zamanda itimat edilebilirliği ile tanımlanır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven, tutarlı davranış ile gerçekleşecek, iş ilişkilerindeki kararlar, bu davranışlardan etkilenecektir (Mishra, 1996). İtimat edilirlık, güvenilirlik ve tutarlılık örgüt içi ve örgütün tedarikçileri, müşterileri ve iş ortakları ile olan güven düzeyini etkiler (Shockley-Zalabak ve diğerleri, 2000).

Görüldüğü gibi Mishra modelini oluşturan dört öge, birbirini etkileyen ve birbirinden etkilenen öğeler grubudur. Başka bir deyişle, bu modelde güven sistemleştirilmiş ve modelin boyutlarını oluşturan öğeler sistemin elemanları durumuna gelmiş gibi algılanabilmektedir.

3.6.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings (1996) bireysel ve örgütsel güven ayırımını yapmıştır. Bireysel güven, kişinin ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentileri ifade ederken, örgütsel güven, kişilerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerini ifade etmektedir. Örgütsel güvenin, çalışanların tecrübelerine göre farklı şekilde ve farklı

düzeylerde algılanabileceğini belirtmiştir. Bromiley ve Cummings (1996) güveni “duygusal, bilişsel ve niyetsel” parçalardan oluşan bir olgu olarak tanımlamıştır. Belirtilen üç güven unsuru çalışan davranışlarını tanımlamaya yöneliktir. Şekil 3.1. de Bromiley ve Cummings (1996) güven matrisi tanımlaması yer almaktadır.

GÜVEN PARÇALARI				
GÜVEN BOYUTLARI		Duygusal	Bilişsel	Niyetsel
	Bağlılığı Koruma			
	Dürüst Şekilde Tartışma			
	Avantaj Sağlamaktan Kaçınma			

Şekil 3.1. Bromiley ve Cummings Güven Matrisi (Bromiley ve Cummings, 1996)

Bromiley ve Cummings (1996), güveni bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirmiş ve güvenin (1) açıkça ya da gizli olarak birisi için iyi inanca sahip olma çabasını (2) dürüst olmayı (3) şartlar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayı beklememeyi beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir. Devamında bu güven tanımının rasyonelliğini, güveni içeren örgütler arası ve içi etkileşimde sosyal içerikli olmasına, öznel ve iyimser doğasına bağlamışlardır.

Bromiley ve Cummings (1996) yukarıda verilen güven tanımının ilk boyutu ile bireyin “itimat edilir davranması” ya da bağlılığı oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ileri sürer. Tanımın ikinci boyutu, birinci boyutunu da içererek, güvenli birey hareketlerinin bireylerin istekleriyle tutarlı olduğunu ileri sürer. Tanımın üçüncü boyutu ise güvenli bireyin faydacı olmadığını ileri sürer. Bromiley ve Cummings (1996) “güvenilir davranış” yukarıda belirttiğimiz tanımdaki üç boyutu kabul eden ve bu boyutlara göre hareket eden davranış olarak tanımlamıştır.

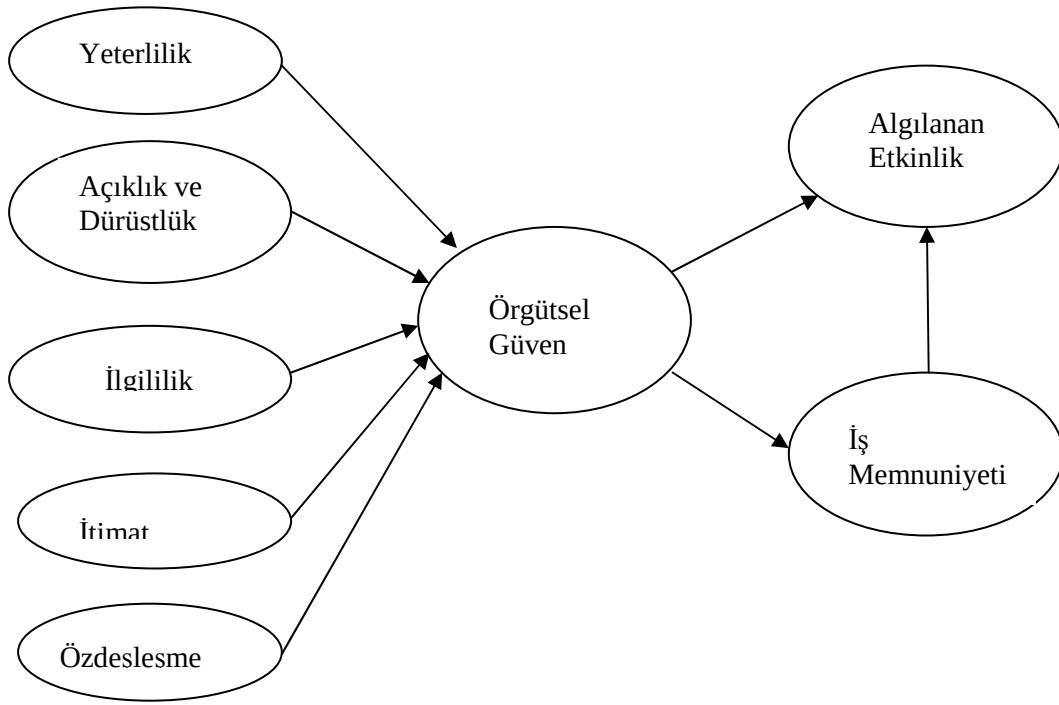
3.6.3. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli

Mishra (1996) 'nın tanımladığı dört farklı güven boyutuna ; (a) yeterlik (competence), (b) açıklık (openness), (c) ilgililik (concern), (d) itimat edirlilik (reliability) boyutlarına ek olarak Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000), iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü gözden geçirerek, beşinci boyut olarak özdeşleşme (identification) boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir model geliştirmiştir. Beşinci boyut olan özdeşleşme örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediği önemi üzerine vurgu yapar.

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd'ın (2000) önerdiği güvenin beşinci boyutu olan özdeşleşme kavramı bireylerin örgüt üyesi olarak birleşebilirlik ve sıkı ilişkiler kurma paradoksunu nasıl yönettiği ile ilgilidir. Eğer örgüt üyesi örgüt ile bütünleşirse, yüksek düzeyde etkinlik ve güven düzeyi oluşturacaktır (Cheney, 1983; Tompkins ve Cheney, 1983).

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000), Mishra (1996) modelini genişleterek örgütsel güven ölçeği geliştirmişlerdir. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000) tarafından geliştirilen örgütsel güven ölçeği beş boyutta örgütsel güveni ölçmeye çalışmıştır. Yeterlik boyutu ile örgüt çalışanlarının örgütün yeterliliğine ve yaşamını sürdürebileceğine olan inançlarını ve bunun yanı sıra çalışanların çalışma arkadaşları ve liderlerinin yeterliliğini nasıl algıladıklarını ölçmektedir. Açıklık boyutu ise doğru bilginin paylaşılması ve uygun iletişimin sağlanmasına yönelik algıyı ölçmektedir. İlgililik boyutu, çalışanların güvenlik, korunma, tolerans, anlayış hislerine yönelik algılarını ölçmektedir. İtimat edirlilik boyutu takımların, çalışma arkadaşlarının ve örgütün tutarlı ve sözüne güvenilir olup olmadığını ölçmektedir. Özdeşleşme boyutu ise, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğini ölçmektedir (Schokley-Zalabak ve diğerleri, 2000).

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000) çalışmasında örgütsel güven ve ilişki içerisinde olan unsurları, iş memnuniyetini ve algılanan örgütsel etkinliği Şekil 3.2.'de yer alan parametrelerle göstermiştir.



Şekil 3.2. Shockley Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri (Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd, 2000)

Şekil 3.2’de görüldüğü üzere modelde Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd’ın (2000), tanımladıkları güven boyutları örgütsel güveni doğrudan etkilemektedir. Buna ilişkin olarak örgütsel güven oluşumu algılanan etkinlik ve iş memnuniyeti üzerinde de etkiye sahiptir.

3.7. Örgütsel Adalet Algıları ve Güven İlişkisi

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler sosyal mübadele ilişkisi çerçevesinde ele alındığında, böyle bir ilişkinin oluşmasında temel unsurun güven olduğu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel adalet ise güvenin ana kaynaklarından birini teşkil etmektedir. Ortak amaç taşıyan bireylerin karşılıklı taşıması gereken bir özellik ve sosyal etkileşimin önemli bir unsuru olarak kavramsallaştırılmaya çalışılan güvenin evrensel olarak tek bir tanımı yapılamamıştır. Bununla beraber, Hosmer’in (1995) “hak, adalet ve dürüstlüğü” etik terimler olduğu ahlaki (normatif) felsefeye dayanarak geliştirdiği tanıma göre bir kişi, grup veya organizasyonun mübadele ilişkisi içerisinde

bulunduğu diğer kişi, grup veya organizasyonu ahlaki açıdan doğru kararlar alacağına ve etik kurallarına dayanan davranışlar sergileyeceğine ilişkin beklentileri ifade etmektedir (İşbaşı, 2001).

Güvende kesinlik yoktur; güven olasılıklarla ilgilidir. Çünkü en yakın ilişkilerde bile beklentilerin gerçekleşmemesi, hayal kırıklıklarının yaşanması olasılığı vardır. Özetle, güven ve güvensizlik belirsizlikle iç içedir (Lewicki ve diğerleri, 1998).

Çalışanların örgütlerindeki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamaları onların örgütlerine duydukları bağlılığı ve yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir. Uygulamaların dayandığı prosedürlerin ve elde edilen kazanımların adilliği, yöneticilerin çalışanların haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının bir göstergesidir (Konovsky ve Pugh, 1994). Araştırmalarda yöneticiye ve örgüte güvenin örgütsel adalet türleri ile iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasında aracı rol oynadığı ortaya çıkmaktadır (Aryee ve diğerleri, 2002). Aryee ve diğerlerinin (2002) çalışmasına göre örgüte güven, örgütsel adalet türlerinden dağıtımsal ve işlemsel adalet ile çalışanların işle ilgili tutumları (örgütsel bağlılık gibi) arasındaki ilişkiyi kısmen, etkileşimsel adalet ile çalışanların işle ilgili tutumları arasındaki ilişkiyi tamamen etkilemektedir. Dolayısı ile bir örgütte çalışanlara adil muameleleri tesis eden insan kaynakları uygulamaları, sadece örgüte güven oluşumunu sağlamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların iş tutumlarını doğrudan etkiler. Öte yandan, etkileşimsel adalet algılaması yöneticiye duyulan güvenin temelini oluşturmaktadır. İşlemsel adaleti ile yöneticiye güven arasında ilişki olduğunu açıklayan önceki araştırmalar (Konovsky ve Pugh, 1994) karar verme yapıları ile yöneticinin bu yapıları meşrulaştırmasını/uygulamasını beraber ele alırken, Aryee ve diğerleri (2002) prosedürlerin ve onların uygulanmasının ayrı ayrı ele alındığında, işlemsel adaletten ziyade etkileşimsel adaletin yöneticiye duyulan güvenle yakın ilişkide olduğunu bulmuşlardır. Sonuç olarak yöneticiye duyulan güven, etkileşimsel adalet ile işle ilgili tutumlar (örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık tutumları vb.) arasındaki ilişkilerde aracı rol oynamaktadır (Aryee ve diğerleri, 2002).

Güven, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet arasındaki etkileşimsel ilişkinin anlaşılmasında kullanılan bir yapıdır. Brockner ve Siegel (1996), güven düzeyinin işlemsel adaletle bağlı olarak geliştiğini ve dağıtımsal adalet ile kaynakların dağıtımına ilişkin kararlara gösterilen tepkileri belirleyecek şekilde etkileştiğini iddia etmişlerdir.

İşlemsel adalet ile ilgili teorilerden en önemlileri Kişisel Çıkar Modeli (Self-Interest Model) ve Grup Değeri Modeli'dir (Group Value Model). Bu modeller aynı zamanda işlemsel adalet ile dağıtımsal adalet ilişkisinin açıklanmasında kullanılmışlardır. Kişisel Çıkar Modeli'ne göre, ekonomik mübadele ilişkisindeki taraflar ilişkinin uzun dönemde büyük kazançlar getireceğine inandıklarında kısa veya orta dönemli çıkarlarından vazgeçebilirler. Bu modelde kişilerin uzun dönemdeki kazanımlarına ilişkin beklentilerine şekil veren, işlemsel adalete ilişkin algılamalarıdır. İşlemsel adaletin yüksek olduğu durumlarda kişiler umdukları kazanımları zaman içinde mutlaka elde edeceklerine inanmaktadırlar. Adil olmayan prosedürler ise kazanımların belirsizliğine işaret etmektedir. Özetle, adil prosedürler kişilerin kısa dönemli dağıtımsal adalete değil, uzun ve orta dönemli kazanımlara odaklanmalarına yol açmaktadır. Adil olmayan prosedürler ise kişilerin dağıtımsal adalete ilişkin güvensizlik duymalarına neden olmaktadır (Brockner ve Siegel, 1996).

Lind ve Tyler, işlemsel adaletin etkilerini açıklamada Kişisel Çıkar Modeli'nin yetersiz kaldığını düşünerek Grup Değeri Modeli'ni geliştirmişlerdir. Bu modelde, grup üyelerinin yalnızca ekonomik değil sosyal ve psikolojik beklentileri de göz önünde bulundurulmuştur. Prosedürler, kişisel bilgilerin diğer grup üleriyle paylaşılması için kullanılan araçlardır (Brockner ve Siegel, 1996). Grup prosedürleri, gruba farklı bir kimlik kazandırmakta ve grup faaliyetlerini düzenleyen biçimsel ve biçimsel olmayan sosyal süreçleri ve ilişkileri yansıtmaktadırlar (Folger ve Cropanzano, 1998). Grupları, organizasyonları, yöneticileri vb. ile uzun süreli ilişkiler kurmak isteyen çalışanlar, organizasyonlarında alınan kararlarda “güvenilir” yöneticilerin tasarladığı “tarafsız” prosedürlerin kullanılması beklentisi içindedirler (Tyler, 1989).

Kişisel Çıkar Modeli ve Grup Değeri Modeli birbirinden bağımsız düşünülmesi mümkün olmayan modellerdir. Lind ve Tyler'a göre (1988), kişilerin prosedürlere ilişkin algılamaları, onların kişisel çıkarlarını ve dahil oldukları gruba yönelik bilişsel ve tutumsal tepkilerini yansıtmaktadır. Bu iki modelle tanımlanan iki psikolojik süreç kümesi aynı anda, inançları, tutumları, davranışları etkileyecek şekilde ve birbirine paralel biçimde işlevlerini yerine getirmektedirler (Brockner ve Siegel, 1996).

Kişisel Çıkar Modeli ve Grup Değeri Modeli'nde, bireyler ve grup üyeleri arasındaki mübadeleye konu olan değerler önemli bir farklılık göstermektedir. Kişisel Çıkar Modeli'nde ekonomik ödüller, Grup Değeri Modeli'nde ise sosyal ve psikolojik

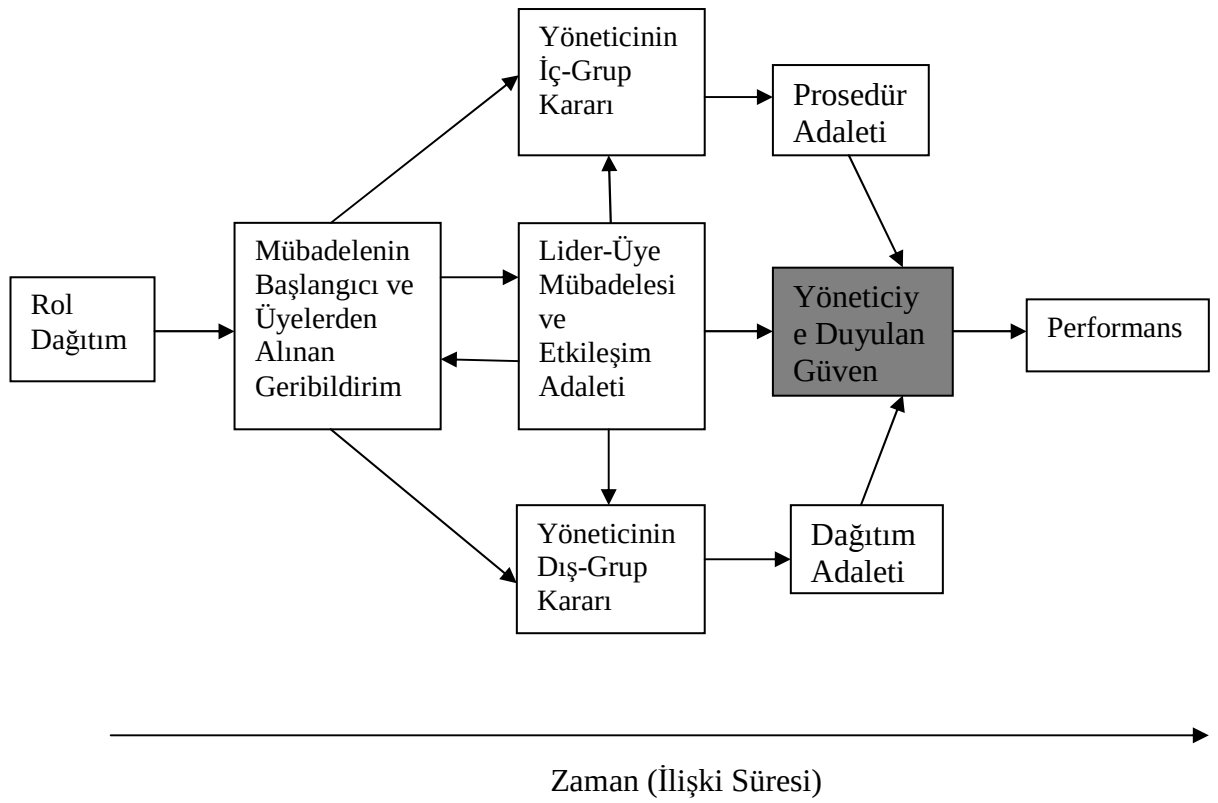
kazanımlar öne çıkmaktadır. Bu farklılığa rağmen, işlemsel adalet ve dağıtımsal adaletle ilişkin algılamaların alınan kararlara gösterilen tepkiler üzerindeki belirleyiciliği konusunda iki modelin benzer bir bakış açısı ortaya koydukları görülmektedir. Her iki modelde de prosedürler grubun özelliklerini yansıtmakta ve grubun veya organizasyonun zaman içindeki olası davranışlarına yönelik ipuçları vermektedir. Güvenilirlik her iki modelde de grup içi prosedürlerin adilliği ile ilişkili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşlemsel adalet ve dağıtımsal adaletin etkileşimine yönelik farklı yaklaşımlarına rağmen her iki modelde de güvenin aracı bir değişken olduğu görülmektedir. Özetle, güven işlemsel adaletle bağlı olarak gelişmekte ve dağıtımsal adalet ile etkileşimi yoluyla kaynakların dağıtımına ilişkin kararlara gösterilen tepkileri belirlemektedir (Brockner ve Siegel, 1996).

İşlemsel adaletin güven üzerindeki belirleyici rolü kavramsal ve görgül temellere dayandırılmıştır. (Pillai, Schriesheim, Williams, 1999, Alexander, Ruderman, 1987, Brockner, Siegel, Daly, 1997). Güven, tarafların geleceğe ilişkin davranışlarına yönelik inançlarını ifade etmektedir. Dolayısıyla geçmiş deneyimler güvenilirliğe ilişkin ipuçları vermektedir. Karar verme süreçlerine ilişkin prosedürler de bu ipuçlarını veren kaynaklardan biridir (Konovsky, Pugh, 1994). Varolan prosedürlerin adilliği, gelecekteki uygulamaların da adil olacağı düşüncesini doğurmaktadır. Kısacası güven, kişilerin işlemsel adaletin gelecekteki düzeyine ilişkin tahminlerine bağlı olarak gelişmektedir. Politik, hukuki ve örgütsel düzlemlerde yapılan araştırmalarda işlemsel adaletin güven düzeyini olumlu yönde etkileyen bir faktör olduğu belirtilmiştir (Brockner ve Siegel, 1996). Örneğin, örgütsel alanda Konovsky ve Pugh'un (1994) çalışmaları, çalışanların işlemsel adalet ile ilgili olumlu algılamaları ile yöneticilerine duydukları güven arasında yüksek korelasyon olduğunu ortaya koymuştur. Siegel ve arkadaşları da (1995), işlemsel adalet ile dağıtımsal adalet arasındaki etkileşimin tam olarak güven ve dağıtımsal adalet arasındaki ilişkiyi yansıttığını, Deluga ise (1994), kişilerarası güvenin yönetici-çalışan ilişkilerinin esasını oluşturduğunu belirterek bu görüşü desteklemiştir (Brockner ve Siegel, 1996).

İşlemsel adalet alınan kararların yapısına (biçimsel prosedürler) ve kararları alan kişilerin kişilerarası davranışlarına (etkileşim adaleti) dayanmaktadır (Greenberg 1990 (b)). Bu tür adaletin yapısal ve kişilerarası unsurlarının her ikisi de algılanan güveni etkilemektedir ancak etkileşim süreci farklılık göstermektedir. İşlemsel adaletin yapısal

yönünün (karar ve/veya süreç kontrolü) kalıcı olma özelliği belirsizliği azaltmakta ve kararların yapısına bağlı olarak gelişen geleceğe yönelik tahminlerin yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Karar veren kişilerin geliştirdikleri kişilerarası ilişkiler, etkileşimsel adalete ilişkin algılamaları belirlemektedir. Kararların yapısına etki eden kurumsal güçler gibi kararları uygulayan kişilerin eğilimlerinin de kalıcı olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle kişiler kendilerine geçmişte nasıl davranıldysa (etkileşim adaleti düzeyi) gelecekte de öyle davranılacağını düşünme eğilimindedirler. Özetle, işlemsel adaletin yapısal ve kişilerarası unsurları kişilerin geleceğe ilişkin tahminlerini belirlemektedir. Yapısal ve etkileşimsel açıdan adil olan prosedürler sisteme ve karar alan kişilere güven duyulmasını sağlamaktadır. Bunun tersine adil olmayan prosedürler de düşük düzeyde güven oluşumuna neden olmaktadır (Brockner ve Siegel, 1996, Konovsky ve Pugh, 1994). Alexander ve Ruderman (1987), işlemsel adalete ve dağıtımsal adalete ilişkin algılamaların, üst düzey yöneticilere duyulan güveni belirlediğini ifade etmişlerdir. Folger ve Konovsky'nin (1989) yöneticilerin adil prosedürlere dayanan uygulamalarının çalışanların sisteme bağlılık duymaları ve yöneticilerine güvenmeleri sonucunu doğuracağı Pillai ve arkadaşlarının da (1999) çalışanlara yönelik adil davranışların, onların güvenini, hedeflere bağlılıklarını artıracığı ve sıradışı bir performans düzeyi yaratacağı şeklindeki ifadeleri de bu görüşü desteklemektedir. Onlara göre adil prosedürler, yöneticinin çalışanlarının haklarına saygı duyduğunun ve onlara değer verdiğinin göstergesidir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, Scandura'nın lider-üye mübadelesini örgütsel adalete dayandırarak açıkladığı model, güven faktörü de eklenerek Şekil 3.3'deki gibi geliştirilebilir.



Şekil 3.3. Lider-Üye Mübadelesinde Örgütsel Adaletin Yöneticiye Duyulan Güveni Belirlemedeki Rolü (Konovsky ve Pugh, 1994)

3.8. Güven İş Tatmini İlişkisi

Çalışanın organizasyon içerisinde kurduğu ilişkilerin güvene, dayalı olup olmaması onun iş tatminini etkilemektedir. Çalışanların güvene sahip olması işten beklentilerine, işini yapmaktan dolayı duyduğu tatmine, yeteneklerine ve becerilerine olumlu yönde etki etmektedir. Bireyin organizasyona, üstüne, yönetimine ve hatta iş arkadaşlarına güven duyması onun bir amaca doğal çaba harcamasını, işine ilgi duymasını, işine kopamayacak kadar bağlı olmasını ve yüksek morale sahip olmasını sağlamaktadır. İş tatmini de çalışanın işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda ulaştığı olumlu duygulardır. Güven duygusu ile birlikte çalışan bu olumlu duygulara daha çabuk ve yüksek ölçüde sahip olacaktır (Toprak, 2006).

Güven duygusunun varlığının çalışanların iş davranışlarını ve işe yönelik tutumlarını etkilediği araştırmalarla saptanmıştır. Driscoll (1978) karar organı

konumundaki kişiye güven duymanın bireyde karar vermeye bizzat katılıyormuşçasına bir tatmine neden olduğunu ifade etmiş ve Lagace (1991) yöneticileri ve satış elemanlarını incelediği çalışmasında ilişkide karşılıklı güvenin çalışanların iş tatminini artırdığını ortaya çıkarmıştır (Pillai, 1999).

Çalışanın örgüt içinde kurduğu ilişkilerin güvene dayalı olup olmadığı onun işinden duyduğu tatmini etkilemektedir. Çalışanın güvene sahip olması işten beklentilerini, işini yaparken aldığı keyfi, yeteneklerini ve becerilerini sergileme düzeyini etkilemektedir. Bireyin örgüte, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güven duyması örgüt hedeflerine göre çaba harcamasını, işine bağlı olmasını, işini geliştirmek için çalışmasını, motivasyonunun yüksek olmasını sağlamaktadır. Tüm bunlara sahip çalışan son derece yaratıcı ve verimli bir çalışma sergileyecektir. İş tatmini çalışanın sahip olduğu yetenek ve becerileri iş ortamında kullanmasıyla aldığı keyif olarak tanımlanabilir. Güven ortamında çalışanın aldığı keyif iyiden iyiye artacaktır. İş tatmini ve güvenin ortak noktası beklentilerin gerçekleşmesi ya da gerçekleştirilmesidir. Çalışanın örgüte, iş arkadaşlarına, yöneticisine güvenmesi ve ihtiyaçlarının ve beklentilerinin dikkate alınarak hareket edildiğine inanması moralini yükseltecek ve tatmin, verimlilik ve bağlılık artacaktır. Bu süreçte bir aksama olmaması durumunda bir sarmal halini alarak süreklilik kazanacaktır. Daley ve Vasu çalışmalarında örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışanların aylıklarını, emeklilik ve sağlık hizmetleri gibi işteki ek kazançlarını yüksek olarak algılamaları, işletmedeki kaynaklara ulaşılabilceği algısı, iş çevresinin temiz ve güvenli olduğu algısı ile örgüte duyulan güven arasında olumlu bir ilişki saptanmıştır. Genel olarak çalışanların iş tatmini yüksekse örgütsel güven de yüksek olmaktadır. Kamu kesiminde yapılan bu çalışmada iş tatmini örgütsel güveni arttıran bir unsur olarak değerlendirilmekte ayrıca politik baskıların az olmasının da örgütsel güveni arttıran bir unsur olduğu ortaya konmaktadır (Arı, 2003).

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların yöneticilerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir. Bu olumlu sonuçların ortaya çıkabilmesi için,

Çalışanların yöneticilerine ve örgütlerine güven duymalarında etkili olan faktörlerin ve güveni ortaya çıkaran sebeplerin anlaşılması gerekmektedir.

Yapılan araştırmalara göre örgütsel güven, çalışanların tutumsal ve davranışsal özellikleri, işleri ve örgütleri ile karşılıklı olarak ilişkilidir. Yüksek düzeylerde güvenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini, örgüt misyonunun etkin iletimi ve iş birliğinin gelişmesi ile yakından ilişkili olduğu da ortaya koyulmuştur. (Demircan, Ceylan, 2003) Aynı zamanda güven, yeniliği cesaretlendirmek için çalışanları güçlendirmenin vurgulandığı ve çalışanlara işlerini tehlikeye atma riski olmadan hata yapma fırsatı veren toplam kalite yönetimi için de önemli bir unsurdur. (Nyhan ve Marlowe, 1997). Early (1986), alışanların geri beslemede bulunma düzeylerinin üstlerine olan güvenlerinden etkilendiğini ortaya koymuş, Robinson ve Roussou (1994) da, güveni oluşturan unsurların, insan kaynaklarının eğitim ve geliştirme, ücret, dl, terfi, işin yapısı, iş güvenliği, performans değerlendirme ve geri besleme gibi hemen hemen tüm alanlarda yer aldığını göstermiştir (Demircan, Ceylan, 2003).

BÖLÜM 4. UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

İş tatminine olan ilgi günümüzde hümanist yaklaşımın iş yaşamına girmesiyle daha da artmıştır. Yüksek iş tatmini, yöneticilerin yüreklerini ferahlatır; çünkü iş tatmini, kendi istedikleri olumlu koşullarla ilişkilidir. Yüksek iş tatmini, örgütün iyi yönetildiğinin bir belirtisi olup, kolaylıkla gerçekleştirilemez veya satın alınamaz. Temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar. İş tatmini, bir örgütte sağlam bir örgütsel yapı oluşturulmasının bir ölçüsüdür.

Bireyler arası ilişkilerin en önemli unsurlarından birisi olan güven, örgütsel yaşamda da çok önemli bir yere sahiptir ve örgütsel yaşamda güvenin yerine ilişkin çalışmalara ilgi giderek artmaktadır.

Çalışanların örgütsel adalet algıları, yönetime olan güvenlerinin, işten ayrılma niyetlerinin, yöneticileri hakkındaki değerlendirmelerinin, iş yerindeki uyumun ve iş tatmininin etkisi altındadır. Çalışanlar, bu faktörleri göz önünde bulundurarak örgütsel adalet hakkında yargı sahibi olurlar (Greenberg, 1990).

Bu araştırmanın temel amacı işletmelerde algılanan örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi örgütsel güvenin nasıl etkilediğini incelemektir. Öncelikle iş tatmini, adalet ve güven etkileşimleri incelenirken diğer taraftan demografik değişkenlerin de bu üç ölçek üzerindeki etkisi ele alınacaktır.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

1. İşletmede çalışanların iş tatmini, iş yerine ilişkin güven duyguları ve iş yerine ilişkin adalet algılamaları arasında bir ilişki vardır.
2. İşletmeye güven duygusu üzerinde iş tatmini ve adalet algılamalarının etkisi vardır.
3. İşletmeye güven duygusu ile iş tatmini arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
4. İşletmeye güven duygusu ile adalet algılamaları arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Ayrıca çalışmada cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni hal ve iş yerindeki pozisyon gibi demografik değişkenlerle araştırma değişkenlerinin ilişkisine de bakılacaktır.

4.3. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları

Araştırmada kullanılan anket formlarında, anketlerle elde edilecek verilerden sadece akademik amaçlar için faydalanılacağı ve bunların hiçbir kişi ve/veya kuruluşa verilmeyeceği belirtilmiştir. Bu sebeple cevaplayıcıların anket formundaki ifadeleri doğru bir biçimde algılayıp, gerçek görüşlerini aktardıkları varsayılmaktadır.

Bu araştırmanın anketi, analizlere konu olan değişkenleri belirlemek için gerekli özelliklere sahiptir. Kullanılan ölçüm araçlarının tümü, daha önce yapılmış çalışmalarda yüksek güvenilirlik ve geçerlilik sergilemiştir.

Araştırmanın temelinde insan unsurunun bulunması sebebiyle, sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerli olup, toplam sayısal verilerin güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu başlığın altında araştırma örneğinin seçimi, veri toplamada kullanılan araçlar, veri toplama süreci, anket sorularının niteliği ve anket formlarına ilişkin güvenilirlik testleri açıklanmıştır.

4.4.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm 6 sorudan oluşmakta olup, demografik değişkenleri belirlemeye yöneliktir. İkinci bölümde ise toplam 42 ifadeyle sırasıyla iş tatmini, güven ve adalet ölçeklerini ve bu ölçeklerin boyutlarını içeren ifadeler sıralanmıştır. 1-22. ifadeler iş tatmini, 23-34. ifadeler güven, 35-42. ifadeler adalet ile ilişkilidir.

İş tatmini ölçeği (Job Satisfaction Questionnaire) James M. Comer, Karen A. Machleit ve Rosemary Lagace tarafından geliştirilmiştir. İş tatmini işin niteliği, ücret, işyeri çalışma koşulları, terfi fırsatları, işyerinde beşeri ilişkiler ve iş güvenliği gibi boyutlarla açıklanmaktadır.

Anket formumuzda iş görenlerin örgütsel adalet algısını belirlemeye yönelik 8 madde bulunmaktadır. İşcan ve Naktiyok'un (2004) da kullandığı bu ölçek belirlenirken; işlemsel adalet algısının ölçümünde Greenberg ve Baron'un (2000), dağıtımsal adalet algısının ölçümünde ise Karambayya ve Brett'in (1989) oluşturduğu anket formlarından yararlanılmış ve yapılan faktör analizi sonucunda her iki faktör altında da 4'er madde toplanmıştır (İşcan / Naktiyok, 2004).

Örgütsel güveni ölçmek üzere Nyhan ve Marlow (1997)'un 12 soruluk ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye çevirisi Demircan (2004) tarafından yapılmış ve geçerliliği test edilmiştir. Bu ölçeğin tercih edilmesinin başlıca nedeni hem yöneticiye hem de örgüte güveni ele almasıdır. İlk 8 soru yöneticiye güveni ölçerken, diğer 4 soru da örgüte güveni ölçmektedir. Bu ölçek bir bütün olarak Nyhan ve Marlow (1997) tarafından "örgütsel güven envanteri" olarak adlandırılmaktadır.

Belirtilen ölçüm araçlarının tümünde beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre; 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde bir derecelendirme yapılmıştır.

4.4.2. Araştırma Örneğinin Seçimi ve Verilerin Toplanması

Bu araştırmanın ana kütlesini 1973 yılından bu yana faaliyette bulunan ve elektrik ürünleri alanında önde gelen bir Türk imalatçısı olan EAE Grup Şirketleri çalışanları oluşturmaktadır.

Firma elektrik, aydınlatma, elektroteknik ve makine sektörlerinde çalışma yapmaktadır. Bu sektörlerle ilgili olarak projeler üreterek uygulama aşamasına kadar işleri yürütmektedir. Firmanın asıl uzmanlık alanı elektrik ve aydınlatma ürün imalatıdır.

Araştırmanın bu firmada yapılmasının nedeni, Türkiye'de kurulmuş olan tüm firmalar arasında ilk 1000, elektrik sektöründe bulunan firmalar arasında ilk 20, kendi

uzmanlık alanı olan spesifik elektrik malzemesi üretim firmaları içerisinde ise ilk firma olmasıdır.

Grubun yurtiçinde Ankara, İzmir, Bursa ve Gaziantep’de, yurtdışında ise Moskova ve Dubai’de şube ve temsilcilikleri bulunmaktadır. Ayrıca İtalya’da Milano’da ürünlerin satış ve pazarlaması için kurulmuş olan bir şirketi bulunmaktadır.

Firma toplam 671 personele sahiptir. Bu ana kütleden % 95 güven düzeyinde % 5 lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örnek büyüklüğü 245 olarak hesaplanmıştır. Çalışanlara dağıtılan 250 anketten 190’ı toplanmıştır. Anketlerin geri dönüşüm oranı % 76’dır.

4.4.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada frekans ve yüzde, Cronbach Alfa analizi, bağılantısız örneklemeler için t testi, Kruskal-Wallis testi, Mann-Whitney U testi, Durbin-Watson testi, Pearson Momentler Çarpımı korelasyon analizi ve Çoklu Regresyon Analizi, Temel Bileşenler Faktör analizi, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Test olmak üzere on bir farklı istatistiksel analiz uygulanmıştır. Bu analizler bilgisayarda SPSS for Windows 12.00 paket programı ile yapılmıştır.

4.4.4. Anketin Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan iş tatmini, güven ve adalet ölçeklerinin iç güvenilirliği hesaplamak amacıyla Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır.

Tablo 4.1. İş Tatmini, Güven ve Adalet Ölçeklerinin Cronbach Alfa Değerleri

Ölçekler	Boyutlar	Cronbach Alfa katsayısı
İŞ TATMİNİ	İş tatmini toplamı	0,80
	İşin niteliğinden tatmin	0,86
	Ücretinden tatmin	0,76
	İş güvenliğinden tatmin	0,86

ÖLÇEĞİ	Beşeri ilişkilerden tatmin	0,95
	Çalışma koşullarından tatmin	0,90
	Terfi durumundan tatmin	0,93
GÜVEN ÖLÇEĞİ	Güven toplamı	0,72
	Yöneticiye güven	0,95
	Örgüte güven	0,89
ADALET ÖLÇEĞİ	Adalet toplamı	0,89
	Dağıtumsal adalet	0,90
	İşlemsel adalet	0,89

Tablo 4.1 incelendiğinde iş tatmini, güven ve adalet ölçeklerinin iç güvenirliğine ilişkin Cronbach Alfa katsayılarının tümü yüksek çıkmıştır. Bu bulgular iş tatmini, güven ve adalet ölçeklerinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

İş tatmini, güven ve adalet ölçeklerinin yapısal geçerliliğini belirlemek amacıyla Temel Bileşenler Faktör Analizi uygulanmıştır. Verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygunluğunu belirlemek üzere “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's Test” analizleri yapılmıştır. Verilerin faktör analizi için uygunluğu KMO katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenebilir. KMO’nun 0,60’dan yüksek, Barlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. 0.90 ile 1.00 arasındaki KMO değerinin mükemmel; 0,80-0,89 arasındaki KMO değerinin ise çok iyi olduğunu ifade etmektedir.

İş tatmini, güven ve adalet ölçeklerinin açımlayıcı faktör analizinde 190 geçerli anket verisi kullanılmıştır. Verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygunluğunu belirlemek üzere “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's Test” analizleri yapılmış; KMO=,917 ve Bartlett's Test of Sphericity=8697,008 olarak $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu açıdan verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,917
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8697,008
	Df	861
	Sig.	,000

Açımlayıcı faktör analizi sonucu iş tatmini, güven ve adalet ölçeklerinin toplam varyansının % 81,872'sini açıklayan 10 faktör saptanmıştır.

Toplam Açıklanan Varyans

Bileşenler	Başlangıç özdeğerleri			Başlangıçta kareler toplamı yük değerleri			Döndürme sonrası kareler toplamı yük değerleri		
	Toplam	Varyansın %	Yığılmalı %	Toplam	Varyansın %	Yığılmalı %	Toplam	Varyansın %	Yığılmalı %
1	19,647	46,779	46,779	19,647	46,779	46,779	7,471	17,788	17,788
2	4,222	10,052	56,832	4,222	10,052	56,832	6,811	16,217	34,005
3	2,141	5,098	61,930	2,141	5,098	61,930	5,513	13,126	47,131
4	2,027	4,825	66,755	2,027	4,825	66,755	3,407	8,112	55,243
5	1,616	3,847	70,602	1,616	3,847	70,602	3,220	7,667	62,910
6	1,196	2,848	73,451	1,196	2,848	73,451	2,170	5,167	68,077
7	,984	2,343	75,794	,984	2,343	75,794	2,147	5,112	73,188
8	,920	2,191	77,985	,920	2,191	77,985	1,593	3,794	76,982
9	,823	1,959	79,943	,823	1,959	79,943	1,059	2,522	79,504
10	,810	1,929	81,872	,810	1,929	81,872	,995	2,369	81,872

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Maddelerin faktörlere göre dağılımları aşağıdaki tabloda verilmiştir. İş tatmini, güven ve adalet ölçeklerinin yapısal geçerliliğini belirlemek amacıyla uygulanan Temel Bileşenler Faktör Analizi sonucu ölçeğin mevcut faktör yapısı doğrulanmıştır.

Döndürme sonrası bileşen matrisi (a)

	Bileşenler									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
is_nit_1	,219	,139	,235	,699	,081	,074	,276	,240	-,183	,082
is_nit_2	,144	,138	,037	,857	,216	,100	,037	,053	,048	,017
is_nit_3	,176	,207	,030	,856	,209	,103	,059	,080	,078	-,034
is_nit_4	,314	,134	-,098	,632	-,140	,063	,177	-,163	-,003	,151
ücret_1	,118	,117	-,127	,138	,076	,885	,081	,063	-,009	,116
ücret_2	,032	,234	-,064	,095	,133	,874	,021	-,049	,084	,088
ücret_3	,089	,186	,196	,148	,191	,764	-,052	-,023	,095	,305
is_güv_1	,281	,290	,431	,328	,223	,090	,167	,519	-,031	,051
is_güv_2	,280	,250	,436	,342	,208	,049	,166	,543	-,042	,047
is_güv_3	,252	,254	,385	-,025	,121	-,095	,004	,633	,269	-,069
bes_ilsk_1	,209	,072	,826	,062	,038	-,071	,100	,112	,067	,020
bes_ilsk_2	,197	,040	,873	-,047	,044	-,046	,065	,197	,057	,133
bes_ilsk_3	,103	,018	,916	-,007	,067	-,035	,089	,141	,084	,088
bes_ilsk_4	,139	-,012	,916	-,004	,016	,028	,106	,053	,055	,088
cal_kos_1	,725	,242	,174	,244	,175	,105	,275	,081	,087	,024

cal_kos_2	,555	,358	,143	,195	,215	,132	,460	-,047	,054	-,050
cal_kos_3	,638	,352	,169	,150	,304	-,045	,364	,088	,021	-,045
cal_kos_4	,424	,246	,261	,281	,348	,156	,122	,163	,036	-,112
terfi_1	,176	,359	,151	,221	,709	,029	,273	,024	,037	,079
terfi_2	,341	,336	,122	,174	,737	,131	,132	,139	,008	,124
terfi_3	,353	,396	,096	,063	,692	,171	,159	,097	,063	,039
terfi_4	,282	,434	,161	,143	,595	,170	,122	,150	,072	,103
yon_guv_1	,254	,721	,201	,188	,181	,049	,267	-,036	,171	,016
yon_guv_2	,234	,736	,154	,130	,289	,116	,228	,083	,077	,008
yon_guv_3	,274	,840	,197	,002	,071	,100	,087	,095	,147	,080
yon_guv_4	,325	,788	,255	,116	,160	,027	,111	,100	,137	,042
yon_guv_5	,266	,847	,189	,168	,131	,042	,120	,107	,115	,037
yon_guv_6	,248	,829	,192	,184	,106	,024	,137	,187	,004	,067
yon_guv_7	,255	,829	,169	,180	,172	,058	,119	,064	,026	,052
yon_guv_8	,287	,818	,281	,188	,094	,014	,061	,074	,045	,025
org_guv_1	,272	,144	,159	,125	,246	,126	,592	,161	,073	-,078
org_guv_2	-,011	,220	,353	,102	,211	,124	,540	,150	,018	-,171
org_guv_3	,295	,345	,007	,183	,214	-,111	,728	-,132	-,020	-,167
org_guv_4	,353	,353	-,018	,211	,318	-,059	,624	-,077	-,069	-,216
dag_adlt_1	,093	,174	-,033	,200	,084	,363	,127	-,111	,725	,023
dag_adlt_2	,246	,127	,075	,229	,178	,238	,113	-,038	,755	,030
dag_adlt_3	,231	,033	,159	,050	,141	,139	,085	,311	,715	-,130
dag_adlt_4	,332	,125	,032	,153	,277	,058	,119	,019	,790	,065
isl_adlt_1	,316	,068	,168	,149	,179	-,037	,111	,078	,001	,773
isl_adlt_2	,417	,168	,184	,072	,157	,095	,156	,226	-,161	,585
isl_adlt_3	,275	,148	,006	,082	,210	,067	,180	,142	-,007	,745
isl_adlt_4	,377	,245	,102	,120	,238	-,190	,224	,126	-,096	,563

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

4.5. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırmadan toplanan verilerin analizleri sonucu elde edilen veriler hipotezlere göre sırayla verilmiştir.

4.5.1. Örneklem Grubu ile İlgili Bulgular

Araştırmanın örneklemini oluşturan çalışanların cinsiyeti, yaş grupları, öğrenim durumu, medeni durumu ve işyerindeki pozisyonları ile ilgili bilgiler Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Örnekleme Oluşturan Çalışanların Demografik Bilgileri

		N	%
Cinsiyet	Erkek	100	52,63
	Bayan	90	47,36
Yaş	25-34	146	76,84
	35-44	39	20,53
	45-54	5	2,63
Öğrenim durumu	İlköğretim	3	1,58
	Lise	58	30,53
	Lisans	106	55,79
	Lisans üstü	23	12,10
Medeni durumu	Evli	84	44,21
	Bekar	98	51,58
	Boşanmış	8	4,21
İş yerindeki pozisyonu	Teknik	153	80,53
	İdari	37	19,47

Tablo 4.2 incelendiğinde örnekleme oluşturan çalışanların % 52,63'ü erkek % 47,36'sı bayan, % 76,84'ünün yaş aralığı 25-34, % 20,53'ünün yaş aralığı 35-44, % 2,63'ünün yaş aralığı 45-54, % 1,58'i ilköğretim mezunu, % 30,53'ü lise mezunu, % 55,79'u lisans mezunu, % 12,10'u yüksek lisans mezunu, % 44,21'i evli, % 51,58'i bekar, % 4,21'i boşanmış, % 80,53'ü teknik personel, % 19,47'si idari personel olduğu görülmektedir.

4.5.2. İşletmede Çalışanların İş Tatmini, İş Yerine İlişkin Güven Duyguları ve İş Yerine İlişkin Adalet Algılamaları Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgular

İşletmede çalışanların iş tatmini, iş yerine ilişkin güven duyguları ve iş yerine ilişkin adalet algılamaları arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla Pearson Momentler Çarpımı korelasyon analizi uygulanmış ve bulgular Tablo 4.3'de verilmiştir.

Tablo 4.3. İş Tatmini, İş Yerine İlişkin Güven Duygusu ve İş Yerine İlişkin Adalet Algılamaları Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgular

	İsin niteliği	Ücret	İş güvenliği	Beşeri ilişki	Çalışma koşulu	Terfi	Yönetime güven	Örgüte güven	Dağıtımsal adalet	İşlemsel adalet	İş tatmini toplam	Güven toplam	Adalet toplam
İsin niteliği	-												
Ücret	,328*	-											
İş güvenliği	,439*	,202*	-										
Beşeri ilişki	,155*	,032	,601*	-									
Çalışma koşulu	,562*	,304*	,602*	,358*	-								
Terfi	,470*	,412*	,583*	,296*	,713*	-							
Yönetime güven	,489*	,289*	,626*	,433*	,741*	,648*	-						
Örgüte güven	,435*	,210*	,686*	,586*	,678*	,669*	,750*	-					
Dağıtımsal adalet	,451*	,451*	,510*	,176*	,632*	,699*	,616*	,666*	-				
İşlemsel adalet	,451*	,321*	,592*	,291*	,690*	,719*	,693*	,721*	,804*	-			
İş tatmini toplam	,687*	,491*	,808*	,608*	,840*	,815*	,764*	,781*	,674*	,719*	-		
Güven toplam	,500*	,280*	,682*	,508*	,764*	,692*	,976*	,875*	,668*	,742*	,814*	-	
Adalet toplam	,475*	,406*	,580*	,246*	,696*	,747*	,690*	,730*	,949*	,950*	,734*	,743*	-
Aritmetik ortalama	12,58	7,66	8,62	11,18	10,46	9,01	23,13	9,92	8,79	9,39	59,50	33,05	18,18
Standart sapma	3,58	2,82	3,07	4,27	3,84	3,74	7,87	3,51	3,41	3,44	15,18	10,75	6,50

Tablo 4.3 incelendiğinde güven ile iş tatmini ve iş yerine ilişkin adalet algılamaları arasındaki ilişkilere ait korelasyon değerlerinin tümü pozitif ve $p < 0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

İş tatmini ölçeğinin alt boyutu olan “işin niteliği” ile güven ölçeğinin alt boyutları olan “yönetime güven” arasındaki korelasyon değeri $r = 0,49$ ve “örgüte güven” arasındaki korelasyon değeri $r = 0,44$, adalet ölçeğinin alt boyutları olan “dağıtımsal adalet” arasındaki korelasyon değeri $r = 0,45$ ve “işlemsel adalet” arasındaki korelasyon değeri $r = 0,45$ olarak $p < 0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

İş tatmini ölçeğinin alt boyutu olan “ücret” ile güven ölçeğinin alt boyutları olan “yönetime güven” arasındaki korelasyon değeri $r = 0,29$ ve “örgüte güven” arasındaki korelasyon değeri $r = 0,21$, adalet ölçeğinin alt boyutları olan “dağıtımsal adalet” arasındaki korelasyon değeri $r = 0,45$ ve “işlemsel adalet” arasındaki korelasyon değeri $r = 0,32$ olarak $p < 0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

İş tatmini ölçeğinin alt boyutu olan “iş güvenliği” ile güven ölçeğinin alt boyutları olan “yönetime güven” arasındaki korelasyon değeri $r = 0,63$ ve “örgüte güven” arasındaki korelasyon değeri $r = 0,69$, adalet ölçeğinin alt boyutları olan “dağıtımsal adalet” arasındaki korelasyon değeri $r = 0,51$ ve “işlemsel adalet” arasındaki korelasyon değeri $r = 0,59$ olarak $p < 0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

İş tatmini ölçeğinin alt boyutu olan “beşeri ilişki” ile güven ölçeğinin alt boyutları olan “yönetime güven” arasındaki korelasyon değeri $r = 0,43$ ve “örgüte güven” arasındaki korelasyon değeri $r = 0,59$, adalet ölçeğinin alt boyutları olan “dağıtımsal adalet” arasındaki korelasyon değeri $r = 0,18$ ve “işlemsel adalet” arasındaki korelasyon değeri $r = 0,29$ olarak $p < 0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

İş tatmini ölçeğinin alt boyutu olan “çalışma koşulları” ile güven ölçeğinin alt boyutları olan “yönetime güven” arasındaki korelasyon değeri $r = 0,74$ ve “örgüte güven” arasındaki korelasyon değeri $r = 0,68$, adalet ölçeğinin alt boyutları olan “dağıtımsal adalet” arasındaki korelasyon değeri $r = 0,63$ ve “işlemsel adalet” arasındaki korelasyon değeri $r = 0,69$ olarak $p < 0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

İş tatmini ölçeğinin alt boyutu olan “terfi” ile güven ölçeğinin alt boyutları olan “yönetime güven” arasındaki korelasyon değeri $r = 0,65$ ve “örgüte güven” arasındaki korelasyon değeri $r = 0,67$, adalet ölçeğinin alt boyutları olan “dağıtımsal adalet”

arasındaki korelasyon değeri $r=0,70$ ve “işlemsel adalet” arasındaki korelasyon değeri $r=0,72$ olarak $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Adalet ölçeğinin alt boyutu olan “dağıtımsal adalet” ile güven ölçeğinin alt boyutları olan “yönetime güven” arasındaki korelasyon değeri $r=0,62$ ve “örgüte güven” arasındaki korelasyon değeri $r=0,66$ olarak $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Adalet ölçeğinin alt boyutu olan “işlemsel adalet” ile güven ölçeğinin alt boyutları olan “yönetime güven” arasındaki korelasyon değeri $r=0,69$ ve “Örgüte güven” arasındaki korelasyon değeri $r=0,72$ olarak $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Bu bulgular iş tatmini, iş yerine ilişkin güven duygusu ve iş yerine ilişkin adalet algılamaları arasında aynı yönde ilişkinin olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, çalışanların iş yerinde adalet algılamaları arttıkça işyerine güven duygusunun ve iş tatminlerinin de artacağı söylenebilir. Bu bulgular “İşletmede çalışanların iş tatmini, iş yerine ilişkin güven duyguları ve iş yerine ilişkin adalet algılamaları arasında bir ilişki vardır.” şeklindeki hipotezin doğrulandığını göstermektedir.

4.5.3. Güven Duygusu Üzerinde İş Tatmini ve Adalet Algılamalarının Etkisi

Güven duygusu üzerinde iş tatmini algısı ve adalet algısının etkisini belirlemek amacıyla Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi uygulanmıştır.

İş tatmini ve adalet değişkenlerine göre güven duygusunun yordanmasına ilişkin regresyon analizi Tablo 4.4’de verilmiştir. Yordayıcı değişkenlerle bağımlı (yordanan) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, iş tatmini ile güven duygusu arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin ($r=,81$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun $r=,59$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Adalet ile güven duygusu arasındaki pozitif ve yüksek düzeyde ($r=,74$) bir ilişki vardır. Ancak diğer iki değişken kontrol edildiğinde korelasyonun $r=,37$ olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4. Güven Duygusunun Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Standart		Beta	t	p	İkili	Kısmi
	B	Hata				korelasyon	korelasyon
Sabit	-,982	1,717		-,572	,568		
İş tatmini	,412	,041	,582	10,026	,000	,814	,591
Adalet	,522	,096	,316	5,432	,000	,743	,369
R=,842		R ² =,749					
F _(2,187) =227,267		p=,000					

Modelde otokorelasyon olup olmadığını anlamak için Durbin-Watson (D-W) testine bakılmıştır. D-W değeri 1,982 olarak bulunmuş ve bulunan bu değer 2'ye yakın olduğu için otokorelasyon olmadığı söylenebilir. Çoklu bağlantı sorunu için ise tolerans değerlerine bakılmış ve tüm tolerans değerlerinin (1- R²)'den büyük olduğu görülmüştür. Otokorelasyon ve çoklu bağlantı sorunlarının olmadığı görüldükten sonra analize devam edilmiştir.

Tablo incelendiğinde iş tatmini ve adalet değişkenleri birlikte çalışanların güven duygusu ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R=,842, R²=,749, p<0.05). İş tatmini ve adalet değişkenleri birlikte güven duygusundaki toplam varyansın % 75'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre yordayıcı değişkenlerin güven duygusu üzerindeki göreceli önem sırası; iş tatmini ve adalet duygusudur. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde her iki değişkenin de güven duygusu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre güven duygusunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$\text{GÜVEN} = -,982 + ,522 \text{ ADALET} + ,412 \text{ İŞ TATMİNİ}$$

Güven duygusuyla ilgili olarak örgüt çalışanlarının görüşlerinden elde edilen regresyon eşitliği doğrultusunda güven duygusunu en fazla adalet algılamalarının sonra

da iş tatmininin artırdığı söylenebilir. Bu bağlamda, örgüt çalışanlarının güven duygusunu sağlamak amacıyla öncelikle adalet algılamalarını arttırmak sonra da iş tatminini sağlamanın gerekli olduğu sonucuna varılabilir.

4.5.4. Erkek ve Bayan Çalışanların İş Tatmini, İş Yerine İlişkin Güven Duyguları ve İş Yerine İlişkin Adalet Algılamaları ile İlgili Bulgular

Erkek ve bayan çalışanların iş tatmini, iş yerine ilişkin güven duyguları ve iş yerine ilişkin adalet algılamaları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla t testi uygulanmıştır.

Tablo 4.5. Erkek ve Bayan Çalışanların İş Tatmini, İş Yerine İlişkin Güven Duyguları ve İş Yerine İlişkin Adalet Algılamaları ile İlgili Bulgular

	cinsiyet	N	Aritmetik ortalama	Standart sapma	t	Önem düzeyi
İşin niteliği	erkek	100	12,49	3,83	0,360	p>0.05 anlamsız
	bayan	90	12,68	3,30		
Ücret	erkek	100	7,51	2,65	0,761	p>0.05 anlamsız
	bayan	90	7,82	3,01		
İş güvenliği	erkek	100	8,27	2,91	1,646	p>0.05 anlamsız
	bayan	90	9,00	3,20		
Beşeri ilişkiler	erkek	100	10,36	4,11	2,840	P<0.05 Anlamlı
	bayan	90	12,09	4,28		
Çalışma koşulları	erkek	100	10,16	3,74	1,148	p>0.05 anlamsız
	bayan	90	10,80	3,95		
Terfi	erkek	100	8,87	3,80	0,546	p>0.05 anlamsız
	bayan	90	9,17	3,67		
İş tatmini toplam	erkek	100	57,66	15,74	1,776	p>0.05 anlamsız
	bayan	90	61,56	14,35		
Yönetime güven	erkek	100	22,38	7,57	1,392	p>0.05 anlamsız
	bayan	90	23,97	8,14		
Örgüte güven	erkek	100	9,59	3,31	1,352	p>0.05 anlamsız
	bayan	90	10,28	3,69		
Güven toplam	erkek	100	31,97	10,30	1,460	p>0.05 anlamsız
	bayan	90	34,24	11,17		
Dağıtımsal adaleti	erkek	100	8,73	3,14	0,253	p>0.05 anlamsız
	bayan	90	8,86	3,69		
İşlemsel adalet	erkek	100	9,04	3,30	1,503	p>0.05 anlamsız
	bayan	90	9,79	3,56		
Adalet	erkek	100	17,77	6,18	0,925	p>0.05

toplam	bayan	90	18,64	6,85		anlamsız
--------	-------	----	-------	------	--	----------

Tablo incelendiğinde erkek ve bayan çalışanların iş tatmini, iş yerine ilişkin güven duyguları ve iş yerine ilişkin adalet algılamaları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan t testi sonucunda iş tatmininin “beşeri ilişkiler” alt boyutu dışında diğer tüm değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgular erkek ve bayan çalışanların iş tatmini, iş yerine ilişkin güven duyguları ve iş yerine ilişkin adalet algılamaları arasında fark olmadığını göstermektedir.

Tabloda bayan çalışanların “beşeri ilişkiler” alt boyutuna ilişkin aritmetik ortalamalarının erkek çalışanlardan yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu bayanların erkeklere göre beşeri ilişkilere ilişkin iş tatminlerinin daha fazla olduğunu göstermektedir.

4.5.5. Yaşları Farklı Olan Çalışanların İş Tatmini, İş Yerine İlişkin Güven Duyguları ve İş Yerine İlişkin Adalet Algılamaları ile İlgili Bulgular

Farklı yaşlardaki çalışanların iş tatmini, iş yerine ilişkin güven duyguları ve iş yerine ilişkin adalet algılamaları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 4.6. Farklı Yaşlardaki Çalışanların İş Tatmini, İş Yerine İlişkin Güven Duyguları ve İş Yerine İlişkin Adalet Algılamaları ile İlgili Bulgular

	Yaş	N	Aritmetik ortalama	Standart sapma	Ki-kare	Önem düzeyi
İşin niteliği	25-34	146	12,46	3,75	,331	$p>0.05$ anlamsız
	35-44	39	13,05	2,96		
	45-54	5	12,40	3,21		
Ücret	25-34	146	7,55	2,84	1,640	$p>0.05$ anlamsız
	35-44	39	7,97	2,74		
	45-54	5	8,40	3,36		
İş güvenliği	25-34	146	8,47	3,11	3,153	$p>0.05$ anlamsız
	35-44	39	8,97	2,97		
	45-54	5	10,20	2,17		
Beşeri ilişkiler	25-34	146	11,26	4,39	,082	$p>0.05$ anlamsız
	35-44	39	10,87	3,85		
	45-54	5	11,20	4,32		

Çalışma koşulları	25-34	146	10,38	3,94	,540	p>0.05 anlamsız
	35-44	39	10,82	3,59		
	45-54	5	10,00	3,16		
Terfi	25-34	146	8,78	3,77	3,010	p>0.05 anlamsız
	35-44	39	9,87	3,70		
	45-54	5	9,00	2,12		
İş tatmini toplam	25-34	146	58,89	15,43	1,577	p>0.05 anlamsız
	35-44	39	61,56	15,13		
	45-54	5	61,20	5,02		
Yönetime güven	25-34	146	22,73	7,85	2,149	p>0.05 anlamsız
	35-44	39	24,41	8,21		
	45-54	5	25,00	4,69		
Örgüte güven	25-34	146	9,80	3,59	1,468	p>0.05 anlamsız
	35-44	39	10,13	3,25		
	45-54	5	11,60	3,29		
Güven toplam	25-34	146	32,53	10,86	1,895	p>0.05 anlamsız
	35-44	39	34,54	10,75		
	45-54	5	36,60	6,66		
Dağıtımsal adaleti	25-34	146	8,64	3,44	5,139	p>0.05 anlamsız
	35-44	39	8,92	3,13		
	45-54	5	12,00	3,39		
İşlemsel adalet	25-34	146	9,12	3,45	4,975	p>0.05 anlamsız
	35-44	39	10,10	3,08		
	45-54	5	11,80	4,66		
Adalet toplam	25-34	146	17,77	6,61	4,629	p>0.05 anlamsız
	35-44	39	19,03	5,68		
	45-54	5	23,80	7,53		

Tablo incelendiğinde farklı yaşlardaki çalışanların iş tatmini, iş yerine ilişkin güven duyguları ve iş yerine ilişkin adalet algılamaları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan Kruskal Wallis testi sonucunda tüm ki-kare değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgular farklı yaşlardaki çalışanların iş tatmini, iş yerine ilişkin güven duyguları ve iş yerine ilişkin adalet algılamaları arasında fark olmadığını göstermektedir.

4.5.6. Öğrenim Seviyesi Farklı Olan Çalışanların İş Tatmini, İş Yerine İlişkin Güven Duyguları ve İş Yerine İlişkin Adalet Algılamaları ile İlgili Bulgular

Farklı öğrenim seviyesindeki çalışanların iş tatmini, iş yerine ilişkin güven duyguları ve iş yerine ilişkin adalet algılamaları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 4.7. Farklı Öğrenim Seviyesindeki Çalışanların İş Tatmini, İş Yerine İlişkin Güven Duyguları ve İş Yerine İlişkin Adalet Algılamaları ile İlgili Bulgular

	Öğrenim seviyesi	N	Sıra ortalamaları	Ki-kare	Önem düzeyi	Anlamlı fark
İşin niteliği	İlköğretim	3	36,50	9,554	P<0.05 anlamlı	lisans-İlköğretim Lisans-Lisansüstü
	Lise	58	89,03			
	Lisans	106	104,49			
	Lisansüstü	23	78,09			
Ücret	İlköğretim	3	42,83	9,889	P<0.05 anlamlı	Lisans-Lisansüstü
	Lise	58	97,34			
	Lisans	106	101,83			
	Lisansüstü	23	68,52			
İş güvenliği	İlköğretim	3	60,17	16,513	P<0.05 anlamlı	Lise- Lisans Lise-Lisansüstü Lisans-Lisansüstü
	Lise	58	77,03			
	Lisans	106	99,65			
	Lisansüstü	23	127,54			
Beşeri ilişkiler	İlköğretim	3	119,17	19,231	P<0.05 anlamlı	Lise-Lisansüstü Lisans-Lisansüstü
	Lise	58	78,78			
	Lisans	106	95,19			
	Lisansüstü	23	136,02			
Çalışma koşulları	İlköğretim	3	53,67	6,595	p>0.05 anlamsız	-
	Lise	58	86,78			
	Lisans	106	96,99			
	Lisansüstü	23	116,11			
Terfi	İlköğretim	3	58,50	3,534	p>0.05 anlamsız	-
	Lise	58	91,13			
	Lisans	106	95,67			
	Lisansüstü	23	110,54			
İş tatmini toplam	İlköğretim	3	41,33	9,172	P<0.05 anlamlı	Lisansüstü-İlköğretim Lise-Lisansüstü
	Lise	58	83,31			
	Lisans	106	99,51			
	Lisansüstü	23	114,83			
Yönetime güven	İlköğretim	3	41,67	7,291	p>0.05 anlamsız	-
	Lise	58	84,16			
	Lisans	106	100,93			
	Lisansüstü	23	106,09			

Örgüte güven	İlköğretim	3	58,00	10,982	P<0.05 anlamlı	Lisansüstü-Lise Lisans-Lisansüstü
	Lise	58	81,97			
	Lisans	106	98,09			
	Lisansüstü	23	122,59			
Güven toplam	İlköğretim	3	47,50	8,642	P<0.05 anlamlı	Lisansüstü-Lise
	Lise	58	82,80			
	Lisans	106	99,82			
	Lisansüstü	23	113,89			
Dağıtımsal adaleti	İlköğretim	3	75,67	2,231	p>0.05 anlamsız	-
	Lise	58	89,35			
	Lisans	106	100,40			
	Lisansüstü	23	91,02			
İşlemsel adalet	İlköğretim	3	27,17	7,842	P<0.05 anlamlı	Lisans-İlköğretim Lisansüstü-İlköğretim
	Lise	58	89,31			
	Lisans	106	97,17			
	Lisansüstü	23	112,33			
Adalet toplam	İlköğretim	3	50,50	3,296	p>0.05 anlamsız	-
	Lise	58	89,74			
	Lisans	106	98,71			
	Lisansüstü	23	101,11			

Tablo 4.7 incelendiğinde öğrenim durumları farklı olan çalışanların iş tatmini, iş yerine ilişkin güven duyguları ve iş yerine ilişkin adalet algılamaları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan Kruskal Wallis testi sonucunda, iş tatminin “işin niteliği”, “ücret”, “iş güvenliği”, “beşeri ilişkiler”, “iş tatmini toplam”, güven duygusunun “örgüte güven”, “güven toplamı”, adalet algılamalarının “işlemsel adalet” boyutuna ilişkin tüm ki-kare değerleri $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgular farklı öğrenim durumundaki çalışanların iş tatminin “işin niteliği”, “ücret”, “iş güvenliği”, “beşeri ilişkiler”, “iş tatmini toplam”, güven duygusunun “örgüte güven”, “güven toplamı”, adalet algılamalarının “işlemsel adalet” boyutları arasında fark olduğunu göstermektedir. Hangi öğrenim durumundaki çalışanların iş tatminin “işin niteliği”, “ücret”, “iş güvenliği”, “beşeri ilişkiler”, “iş tatmini toplam”, güven duygusunun “örgüte güven”, “güven toplamı”, adalet algılamalarının “işlemsel adalet” boyutları açısından fark olduğunu anlamak amacıyla Mann Whitney U testi ile ikili karşılaştırmalar yapılmıştır.

Çalışanların eğitim durumlarına göre iş tatminin “işin niteliği” boyutu açısından lisans mezunları ile ilköğretim ve lisansüstü mezunları arasındaki farklar $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. İkili karşılaştırmalardaki sıra ortalamalarına göre lisans

mezunlarının işin niteliğine ilişkin değerlendirmeleri ilköğretim ve lisansüstü mezunlarına göre daha yüksektir.

Çalışanların eğitim durumlarına göre iş tatminin “ücret” boyutu açısından lisans mezunları ile lisansüstü mezunları arasındaki fark $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. İkili karşılaştırmalardaki sıra ortalamalarına göre lisans mezunlarının ücrete ilişkin değerlendirmeleri lisansüstü mezunlarına göre daha yüksektir.

Çalışanların eğitim durumlarına göre iş tatminin “iş güvenliği” boyutu açısından lisansüstü mezunları ile lise ve lisans mezunları, lisans mezunları ile lise mezunları arasındaki farklar $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. İkili karşılaştırmalardaki sıra ortalamalarına göre lisans mezunlarının iş güvenliğine ilişkin değerlendirmeleri lise mezunlarına, lisansüstü mezunların lise ve lisans mezunlarına göre daha yüksektir.

Çalışanların eğitim durumlarına göre iş tatminin “beşeri ilişkiler” boyutu açısından lisansüstü mezunları ile lise ve lisans mezunları arasındaki farklar $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. İkili karşılaştırmalardaki sıra ortalamalarına göre lisansüstü mezunlarının beşeri ilişkilere ilişkin değerlendirmeleri lise ve lisans mezunlarına göre daha yüksektir.

Çalışanların eğitim durumlarına göre iş tatminin “iş tatmini toplam” boyutu açısından lisansüstü mezunları ile ilköğretim ve lise mezunları arasındaki farklar $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. İkili karşılaştırmalardaki sıra ortalamalarına göre lisansüstü mezunlarının iş tatmini toplamına ilişkin değerlendirmeleri ilköğretim ve lise mezunlarına göre daha yüksektir.

Çalışanların eğitim durumlarına göre güvenin “örgüte güven” boyutu açısından lisansüstü mezunları ile lise ve lisans mezunları arasındaki farklar $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. İkili karşılaştırmalardaki sıra ortalamalarına göre lisansüstü mezunlarının örgüte güvene ilişkin değerlendirmeleri lise ve lisans mezunlarına göre daha yüksektir.

Çalışanların eğitim durumlarına göre “güven toplamı” açısından lisansüstü mezunları ile lise mezunları arasındaki fark $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. İkili karşılaştırmalardaki sıra ortalamalarına göre lisansüstü mezunlarının güven toplamına ilişkin değerlendirmeleri lise mezunlarına göre daha yüksektir.

Çalışanların eğitim durumlarına göre adaletin “işlemsel adalet” boyutu açısından lisansüstü ve lisans mezunları ile ilköğretim mezunları arasındaki farklar $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. İkili karşılaştırmalardaki sıra ortalamalarına göre ilköğretim mezunlarının lisans ve lisansüstü mezunlarına göre işlemsel adalete ilişkin değerlendirmeleri daha düşüktür

4.5.7. Medeni Durumu Farklı Olan Çalışanların İş Tatmini, İş Yerine İlişkin Güven Duyguları ve İş Yerine İlişkin Adalet Algılamaları ile İlgili Bulgular

Medeni durumu farklı olan çalışanların iş tatmini, iş yerine ilişkin güven duyguları ve iş yerine ilişkin adalet algılamaları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 4.8. Medeni Durumu Farklı Olan Çalışanların İş Tatmini, İş Yerine İlişkin Güven Duyguları ve İş Yerine İlişkin Adalet Algılamaları ile İlgili Bulgular

	Medeni durumu	N	Sıra ortalamaları	Ki-kare	Önem düzeyi	Anlamlı fark
İşin niteliği	Evli	84	90,97	7,394	P<0.05 anlamlı	Evli-Boşanmış Bekar-Boşanmış
	Bekar	98	95,28			
	Boşanmış	8	145,81			
Ücret	Evli	84	95,21	11,588	P<0.05 anlamlı	Evli-Boşanmış Bekar-Boşanmış
	Bekar	98	90,57			
	Boşanmış	8	158,94			
İş güvenliği	Evli	84	87,46	4,354	p>0.05 anlamsız	-
	Bekar	98	100,30			
	Boşanmış	8	121,06			
Beşeri ilişkiler	Evli	84	87,12	4,623	p>0.05 anlamsız	-
	Bekar	98	103,61			
	Boşanmış	8	84,13			
Çalışma koşulları	Evli	84	91,62	2,806	p>0.05 anlamsız	-
	Bekar	98	96,41			
	Boşanmış	8	125,13			
Terfi	Evli	84	92,90	3,824	p>0.05 anlamsız	-
	Bekar	98	94,74			
	Boşanmış	8	132,00			
İş tatmini toplam	Evli	84	88,86	6,260	P<0.05 anlamlı	Evli-Boşanmış Bekar-Boşanmış
	Bekar	98	97,68			
	Boşanmış	8	138,44			
Yönetime güven	Evli	84	89,33	3,707	p>0.05 anlamsız	-
	Bekar	98	98,36			

	Boşanmış	8	125,31			
Örgüte güven	Evli	84	95,04	,804	p>0.05 anlamsız	-
	Bekar	98	94,52			
	Boşanmış	8	112,31			
Güven toplam	Evli	84	90,61	2,807	p>0.05 anlamsız	-
	Bekar	98	97,44			
	Boşanmış	8	123,06			
Dağıtımsal adaleti	Evli	84	95,88	3,468	p>0.05 anlamsız	-
	Bekar	98	92,44			
	Boşanmış	8	129,00			
İşlemsel adalet	Evli	84	90,36	3,086	p>0.05 anlamsız	-
	Bekar	98	97,60			
	Boşanmış	8	123,81			
Adalet toplam	Evli	84	92,73	3,024	p>0.05 anlamsız	-
	Bekar	98	95,23			
	Boşanmış	8	127,81			

Tablo 4.8 incelendiğinde medeni durumu farklı olan çalışanların iş tatmini, iş yerine ilişkin güven duyguları ve iş yerine ilişkin adalet algılamaları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan Kruskal Wallis testi sonucunda, iş tatminin “işin niteliği”, “ücret” ve “iş tatmini” toplamına ilişkin ki-kare değerleri $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgular farklı öğrenim durumundaki çalışanların iş tatminin “işin niteliği”, “ücret” ve “iş tatmini toplamı” açısından fark olduğunu göstermektedir. Hangi medeni durumundaki çalışanların iş tatminin “işin niteliği”, “ücret” ve “iş tatmini toplamı” arasında fark olduğunu anlamak amacıyla ikişerli gruplar halinde Mann-Whitney U testi ile incelenmiştir.

Çalışanların medeni durumlarına göre iş tatmininin “işin niteliği” boyutu açısından boşanmış olanlar ile evli ve bekar olanlar arasındaki fark $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. İkili karşılaştırmalardaki sıra ortalamalarına göre boşanmış olanların işin niteliğine ilişkin değerlendirmeleri evli ve bekar olanlara göre daha yüksektir.

Çalışanların medeni durumlarına göre iş tatmininin “ücret” boyutu açısından boşanmış olanlar ile evli ve bekar olanlar arasındaki fark $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. İkili karşılaştırmalardaki sıra ortalamalarına göre boşanmış olanların ücrete ilişkin değerlendirmeleri evli ve bekar olanlara göre daha yüksektir.

Çalışanların medeni durumlarına göre “iş tatmini toplamı” açısından boşanmış olanlar ile evli ve bekar olanlar arasındaki fark $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı

bulunmuştur. İkili karşılaştırmalardaki sıra ortalamalarına göre boşanmış olanların iş tatmin toplamına göre değerlendirmeleri evli ve bekar olanlardan daha yüksektir.

4.5.8. İş Yerindeki Pozisyonları Farklı Olan Çalışanların İş Tatmini, İş Yerine İlişkin Güven Duyguları ve İş Yerine İlişkin Adalet Algılamaları ile İlgili Bulgular

İş yerindeki pozisyonları farklı olan çalışanların iş tatmini, iş yerine ilişkin güven duyguları ve iş yerine ilişkin adalet algılamaları arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla t testi uygulanmıştır.

Tablo 4.9. İşyerindeki Pozisyonları Farklı Olan Çalışanların İş Tatmini, İşyerine İlişkin Güven Duyguları ve İş Yerine İlişkin Adalet Algılamaları ile İlgili Bulgular

	Pozisyon	N	Aritmetik ortalama	Standart sapma	t	Önem düzeyi
İşin niteliği	Teknik	153	12,47	3,64	,848	p>0.05 anlamsız
	İdari	37	13,03	3,34		
Ücret	Teknik	153	7,63	2,82	,237	p>0.05 anlamsız
	İdari	37	7,76	2,86		
İş güvenliği	Teknik	153	8,07	2,96	5,319	P<0.05 Anlamlı
	İdari	37	10,86	2,43		
Beşeri ilişkiler	Teknik	153	10,53	4,13	4,476	P<0.05 Anlamlı
	İdari	37	13,86	3,80		
Çalışma koşulları	Teknik	153	10,36	3,94	,756	p>0.05 anlamsız
	İdari	37	10,89	3,43		
Terfi	Teknik	153	8,77	3,86	1,806	p>0.05 anlamsız
	İdari	37	10,00	3,05		
İş tatmini toplam	Teknik	153	22,67	7,95	3,152	P<0.05 Anlamlı
	İdari	37	25,03	7,33		
Yönetim güven	Teknik	153	9,55	3,51	1,641	p>0.05 anlamsız
	İdari	37	11,43	3,09		
Örgüte güven	Teknik	153	8,68	3,48	2,991	P<0.05 Anlamlı
	İdari	37	9,24	3,10		
Güven toplam	Teknik	153	9,22	3,56	2,172	P<0.05 Anlamlı
	İdari	37	10,11	2,81		
Dağıtımsal adaleti	Teknik	153	57,84	15,43	,902	p>0.05 anlamsız
	İdari	37	66,41	11,99		
İşlemsel adalet	Teknik	153	32,22	10,98	1,409	p>0.05 anlamsız
	İdari	37	36,46	9,11		
Adalet toplam	Teknik	153	17,90	6,76	1,218	p>0.05 anlamsız
	İdari	37	19,35	5,25		

Tablo 4.9 incelendiğinde pozisyonları farklı olan çalışanların iş tatmininin “iş güvenliği”, “beşeri ilişkiler”, “iş tatmini toplamı”, güven duygusunun “örgüte güven” ve “güven toplamı” t değerleri $p < 0.05$ önem düzeyinde anlamlı iken diğer tüm t değerleri $p > 0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgular pozisyonları farklı olan çalışanların iş tatmininin “iş güvenliği”, “beşeri ilişkiler”, “iş tatmini toplamı”, güven duygusunun “örgüte güven” ve “güven toplamı” açısından fark olduğunu göstermektedir.

Tablodan idari pozisyonda çalışanların iş tatmininin “iş güvenliği”, “beşeri ilişkiler”, “iş tatmini toplamı”, güven duygusunun “örgüte güven” ve “güven toplamı”na ilişkin aritmetik ortalamaları teknik personel pozisyonunda çalışanlardan yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu idari pozisyondaki personelin teknik pozisyondaki personele göre iş tatmininin “iş güvenliği”, “beşeri ilişkiler”, “iş tatmini toplamı”, güven duygusunun “örgüte güven” ve “güven toplamı” açısından daha olumlu duygular içinde olduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada çalışanların örgütsel adalet, iş tatmini ve güven algılamaları açıklanmış olup aralarındaki ilişki ve bu üç kavramın birbirine olan etkisi incelenmiştir. Bireyler arası ilişkilerde belirleyici rol oynayan dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet, üzerinde önemle durulması gereken konulardır. Örgütsel adalet, çalışma arkadaşları arasında yakın ilişkilerin yapılandırılmasında yardımcıdır. Örgütsel adalet alanında yapılan çalışmalar, etkin ve açık bir biçimde, adalet algılarının, performans, örgütsel bağlılık ve kurumdan ayrılma niyeti gibi pek çok örgütsel sonucu etkilediğini göstermiştir. Çalışanların örgütsel adalet algıları; yönetime olan güvenlerini, işten ayrılma niyetlerini, yöneticileri hakkındaki değerlendirmelerini, iş yerindeki uyumu ve iş tatminini etkilemektedir. Çalışanlar, bu faktörleri göz önünde bulundurarak örgütsel adalet hakkında yargı sahibi olurlar (Greenberg, 1990).

İş görenin işinden ne kadar haz aldığı ve mutlu olduğunun ölçütü olan iş tatmininin en önemli kaynakları işin kendisi ve ücrettir. İş tatmini bakımından işin kendisi ve ücretten daha az önemli iş tatmin kaynakları yönetim ve terfi olanakları, onlardan daha da az etkili çalışma koşulları ve çalışma grubu olduğu söylenebilir (Feldman,1983). İş tatminsizliğinin yarattığı sonuçlar arasında başta düşük iş performansı, işgücü devri, devamsızlığın yüksekliği, iş kazalarının fazlalığı, duyumsamazlık, çatışmaların artması yer almaktadır.

Folger ve Konovsky (1989) tarafından yapılan bir araştırmada, dağıtımsal ve işlemsel adaletin her ikisinin de iş tatminiyle ilişkili olduğu bulunmuştur.

Çalışanın örgüt içinde kurduğu ilişkilerin güvene dayalı olup olmadığı onun işinden duyduğu tatmini etkilemektedir.

Bireyin örgüte, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güven duyması örgüt hedeflerine göre çaba harcamasını, işine bağlı olmasını, işini geliştirmek için çalışmasını, motivasyonunun yüksek olmasını sağlamaktadır. Tüm bunlara sahip çalışan son derece yaratıcı ve verimli bir çalışma sergileyecektir. Çalışanın örgüte, iş arkadaşlarına, yöneticisine güvenmesi ve ihtiyaçlarının ve beklentilerinin dikkate alınarak hareket edildiğine inanması moralini yükseltecek ve tatmin derecesini artıracaktır.

Yapılan literatür araştırmasının ardından çalışmanın uygulama bölümünde 190 kişiye uygulanan anketlerin istatistiksel analizler yapılarak değerlendirilmesi sonucu işletmelerde iş tatmini, adalet algıları ve güven duygusu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, bağımlı değişken olarak alınan güven duygusu ile iş tatmini arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer bir deyişle güven duygusu arttıkça iş tatmini artmaktadır ve iş tatmini arttıkça güven duygusu artmaktadır. Aynı zamanda iş tatmini ölçeğinin işin niteliği, ücret, iş güvenliği, beşeri ilişkiler, çalışma koşulları ve terfi boyutları ile güven ölçeğinin yönetime güven ve örgüte güven boyutları arasında da aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Diğer taraftan, güven duygusu ve adalet algılamaları arasında da aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yani adalet algılamaları arttıkça güven duygusu artmaktadır ve güven duygusu arttıkça adalet algılamaları artmaktadır. Ayrıca adalet algısının boyutları olan dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet ile güven duygusun boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güven arasında da aynı yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre güven duygusunun en fazla adalet algılamalarından daha sonra da iş tatmininden etkilendiği sonucuna varılmıştır.

Bu çerçevede 1, 2, 3 ve 4 nolu hipotezler doğrulanmıştır.

Araştırmada erkek ve bayan çalışanların iş tatmini, güven duygusu ve adalet algılamaları arasında farklılık olup olmadığına bakılmıştır ve iş tatmini ölçeğine ait “beşeri ilişkiler” boyutu dışında anlamlı bir fark bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Beşeri ilişkiler boyutunun aritmetik ortalaması bayanlarda daha yüksek çıkmıştır. Bu da “bayan çalışanların beşeri ilişkilere ilişkin iş tatmin düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha yüksektir” şeklinde yorumlanmıştır.

Sonuç olarak; örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların yöneticilerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; alınan kararların adil olduğuna inanmaları ile ilişkilidir. Ayrıca güven ve adalet algılamaları da iş tatmini üzerinde etkiye sahiptir. Yöneticiler tarafından bu olumlu duyguları ortaya çıkaran sebeplerin anlaşılması gerekmektedir ve bu duyguları artırıcı çalışma koşulları sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

- Alexander, S., Ruderman, M., 1987, "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior", *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Ambrose, M.L., Cropanzano, R., 2003, "A Longitudinal Analysis of Organizational Fairness: An Examination of Reactions to Tenure and Promotion Decisions", *Journal of Applied Psychology*, L38:2, 266-275.
- Arı, G.,S., 2003, "İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi.
- Aryee, S., Pavan, S.B., ve Chen, Z.X., 2002 "Trust as A Mediator The Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test Of A Social Exchange Model", *Journal Of Behavior*, 23 , 267-285.
- Başaran, İ.E., 2000, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Feryal Matbaası, Ankara.
- Bies, J.B., ve Shappiro, D.L., 1987 "Interactional Fairness Judgements: The Influence Of Casual Accounts", *Social Justice Research*, 1, 199-218.
- Blum, M.L. ve Naylor, J.C., 1968, *Industrial Psychology*, Harper & Row, Publishers, New York.
- Börü, D., 2001, "Örgütlerde Güvenilir İnsan Yaratılmasında İlk Adım. Güvenilir İnsan Kim?", *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri: 24-26 Mayıs 2001*, p 189-204.
- Brockner, J., Siegel, P.A., Daly, J.P., Tyler, T., Martin C., 1997, "When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability", *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-583.
- Brockner, J., Siegel, P.A., Daly, J.P., 1996, "Understanding the Interactions Between Procedural and Distributive Justice: The Role of Trust, Trust in Organizations", *Frontiers of Theory and Research*, der. Kramer, R.M., ve Tyler, T.R., 390-414, Sage Publications, London.
- Brownell, E. O., 2000, "How to Create Organizational Trust", *Manage*, Vol 52:2.
- Can, H., 1997, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Cowles, D., 1997 "The Role of Trust in Customer Relationships: Asking the Right Questions", *Management Decision*, 35, 4: 273-282.
- Creed, D.W.E. ve Miles R.E., 1996, *Trust in Organization: A Conceptual Framework*

- Linking Organizational Forms Managerial Philosophies and the Opportunity Cost of Controls. Roderick M Kramer ve Rom T. Tyler (Ed), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 114-139, Sage Publications, London.
- Cropanzano, R. ve Greenberg, J., 1997 “Progress in Organizational Justice: Tunelling Through the Maze”, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York, 317-372.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., 2002, “Some Reflections on the Morality of Organizational Justice”, Steiner, D.D., Scarlicki D.P., Gilliland, S.W. (Eds.), *Emerging Perspectives on Managing Organizational Justice*, Greenwich, Conn.: Information Age Publications, 225-272.
- Davis, K., 1998, *İşletmelerde İnsan Davranışı*. Çev. Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Demircan, N., 2004, *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Demircan, N., Ceylan, A., 2003, *Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları*, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:10, Sayı:2, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Manisa.
- Deluga, R.J., 1994, “Supervision Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-327.
- Dilek, U., 2004, “Örgütsel Adalet Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi”, *Kara Harp Okulu Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi.
- Erdem, F., 2003, *Örgütsel Yaşamda Güven*, Ferda Erdem (Ed), *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, Ankara.
- Eren, E., 2004, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım, İstanbul.
- Farmer, S.J., Beehr, T.A., Love, K.G., 2003, “Becoming an Undercover Police Officers: A Note on Fairness Perceptions, Behavior and Attitudes”, *Journal of Organizational Behavior*, 24:4, 373-387.
- Folger, R., 1987, “Distributive and Procedural Justice in Workplace”, *Social Justice Research*, 1, 143-159.

- Folger, R. ve Cropanzano, R., 1998, *Organizational Justice and Human Resource Management*, California, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Folger, R. ve Greenberg, J., 1985, “Procedural Justice: An Interpretational Analysis of Personal System”, *Research in Personal and Human Resources Management*, 3, 141-183.
- 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.
- Fukuyama, F., 1995, *Trust: The Social Virtues And The Creation Of Prosperity*, New York: Free Pres.
- Granovetter, M., 1985, “Economic Action And Social Structure: The Problem Of Embeddedness”, *American Journal of Sociology*, 91:481-510.
- Greenberg, J., 1987, “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J., 1990 (b), “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, *Journal of Management*, 16(2), 99-432.
- Greenberg, J., Baron, R.A., 2000, *Behavior in Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Greenberg, J., Tyler, T.R., 1987, “Why Procedural Justice in Organizations”, *Social Justice Reserarch*, Vol. 1:2, 127-142.
- Günaydın, S.C., 2001, “İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi.
- Hosmer, L.T., 1995, “Trust: The Connecting Link Between Organization Theory Philosophical Ethics”, *Academy Of Management Review*, 20:2, 379-403.
- Huff, L. ve Kelley, L., 2003, “Levels Of Organizational Trust In Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study”, *Organization Science*, Vol 14:1.
- Irak, D.U., 2004, “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, *Türk Psikoloji Yazarları*, Haziran 2004, Cilt:7, Sayı:13, 25-43.
- İşbaşı, J.Ö., 2001, “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının

- Oluşumundaki Rolü, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- İşcan, Ö. F., Naktiyok A., 2004, “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59.
- Karambayya, R., Brett, J.M., 1989, Managers Handling Disputes: Third Party Roles and Perceptions of Fairness, *Academy of Management Journal*, 32:687-704.
- Konovsky, M.A. ve Pugh, S.D., 1994, “Citizenship Behavior and Social Exchange”, *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Konovsky, M.A., 2002, “Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations”, *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Lashinger, K.S.H ve Finegan, J., 2005, “Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage”, *Nursing Economics*, 23:1.
- Lewicki, R.J. ve Bunker, B.B., 1996, Developing And Maintaining Trust In Work Relationships. Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 114-139, Sage Publications, London.
- Lewis, J.D. ve Weigert, A., 1985, “Trust as A Social Reality”, *Social Forces*, Vol 63.
- Lim, V.K.G., 2002, The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice”, *Journal of Organizational Behavior*, 23:5, 675-694.
- Limerick, D. ve Cunningham, E.B, 1993, *Managing the New Organizations*, Jossey Bass, San Francisco.
- Mayer, R., Davis J.H. ve Schoorman F.D., 1995, “Integration Model Of Organizational Trust”, *Academy Of Management Review*, Vol 20:3.
- McAllister, D., 1995, “Affect And Cognition Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organization”, *Academy of Management Journal*, 38:1, 24-59.
- McFarlin, D.B., Sweeney, P.D., 1992, Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes, *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Mikula, G., 2002, “Distribution of Tasks: A View From the Social Psychology of Justice”, Steiner, D.D., Scarlicki D.P., Gilliland, S.W. (Eds.), *Emerging*

- Perspectives on Managing Organizational Justice, Greenwich, Conn.: Information Age Publications, 177-202.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H., 1993, "Justice as A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Nyhan, R. C., Marlowe, H. A., 1997, Development And Psychometric Properties of The Organizational Trust Inventory, *Evaluation Review*, Vol.21, No.5, 614-635
- Olguntürk, E., 2005, "Turizm İşletmeleri Yönetiminde Profesyonelleşme ve İş Tatmini İlişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A., Williams, E.S., 1999, "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study", *Journal of Management*, 25, 897-934.
- Rousseau, D.M., Sıtkın, S.B. ve diğerleri, 1998, " Not So Different After At All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, 23: 393-405.
- Sargut, S., 2001, *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Yayınevi, Ankara.
- Shapiro, D.L., Sheppard D. ve Cheraskin, H., 1992, Business On A Handshake, *Negotiation Journal*, 8:4, 365-377.
- Shapiro, D.L., Buttner, E.H. ve Barry, B., 1994, "Explanations: What Factors Enhanced Their Perceived Adequacy?", *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 58, 346-368.
- Shaw, R.B., 1997, *Trust in Balance: Building Successful Organizations on Result, Integrity and Concern*, Jossey-Boss Publishers, San Francisco.
- Simons, T., Roberson, Q., 2003, "Why Managers Should Care About Fairness: Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 88:3, 432-443.
- Spector, P.E., 1998, *Job Satisfaction*. Sage Publications, London
- Tan, H ve Tan, C.S., 2000, "Towards The Differentiation Of Trust In Supervisor And Trust In Organization", *Genetic, Social And General Psychology Monographs*, 126:2, 241-260.
- Tüzün, İ., 2006, "Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma", *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Doktora

Tezi.

- Tyler, T.R., 1989, “ The Psychology of Procedural Justice”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 830-838.
- Tyler, T.R., 1993, “The Social Psychology of Authority, Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research”, der. Murnighan J.K., 141-161, Prentice Hall, NJ.
- Tyler, T.R., 1994, “Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive Procedural Justice”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 850-863.
- Wermunt, R., Steensma, H., 2001, “Stress and Justice in Organizations: An Exploration into Justice Processes with the Aim to Find Mechanisms to Reduce Stress”, Cropanzano, R. (Ed.), *Justice in the Workplace: From Theory to Practice* , New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Vol:2, 27-48.
- Whitener, E.M., Brodt, S., Kordgaard, M.A. ve diğerleri, 1998, “ Managers as Initiator of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Behavior”, *Academy of Management Journal*, 23:3, 513-530.
- Worchel, P., 1979, Trust and Distrust. In G.W. Austin ve S Worchel (Eds.), *The Social Psychology and Intergroup Relations*, Belmont, CA: Wadsworth.

EK:

ANKET

Bu anket “Güven; İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı” başlıklı Yüksek Lisans tez eserinin, araştırma kısmıyla ilgilidir. Kişisel bilgileriniz ve verdiğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacak olup, toplanan verilerden bireysel değil örneklemin bütünü için genellemeler yapılacaktır. Anketteki soruları cevaplandırırken maddelerden size en uygun olanına göre, yandaki kutucuğa (x) işareti koyunuz. Cevaplarınızın olması gereken değil, var olan durumu yansıtmaması beklenmektedir.

Katkı ve ilginiz için teşekkür ederim.

Ufuk SAYIN

1. Cinsiyetiniz : () Erkek () Bayan
2. Yaş grubunuz : () 25-34 () 35-44 () 45-54 () 55 ve yukarısı
3. Öğrenim durumunuz : () İlköğretim () Lise () Üniversite () Lisansüstü
4. Medeni durumunuz : () Evli () Bekâr () Boşanmış
5. Çalıştığınız kuruluştaki pozisyonunuz nedir : () Teknik Kadro () İdari Kadro
6. Kaç yıldır bu kuruluştaki çalışıyorsunuz : () 1-5 yıl () 5-10 yıl () 10-15 yıl () 15 + yıl

Aşağıdaki sorular bireylerin çalıştıkları örgütlere duydukları güvenin, algılanan adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiye etkisini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiştir. Her soruyu okuduktan sonra sağ tarafta yer alan beş cevap seçeneğinden birini işaretleyerek görüşünüzü belirtiniz, lütfen.

- 1 = Kesinlikle Katılmıyorum 2 = Katılmıyorum 3 = Kararsızım
4 = Katılıyorum 5 = Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
1. İşim bana başarı duygusu verir.					
2. İşim heyecan vericidir.					
3. İşim tatmin edicidir.					
4. Zahmete değer bir iş yapmaktayım.					
5. Benzer işlerde çalışanlara oranla ücretim normaldir.					
6. Ücretim dolgundur.					
7. Benzer eğitim ve çalışma geçmişine sahip kişilere göre daha düşük ücret aldığımı düşünmüyorum.					
8. İşim bana iyi bir güvenlik hissi sağlar.					
9. İstikrarlı bir işe sahibim.					
10. İşimi kaybetme endişesi duymam.					
11. İş arkadaşlarım bencil değildir.					
12. Birlikte çalıştığım kişiler cana yakındırlar.					
13. Birlikte çalıştığım kişiler, birinin zor bir duruma düşmesi durumunda birbirlerine yardım ederler.					
14. İş arkadaşlarım samimidir.					
15. Çalıştığım şirket değişime ve gelişmelere açık bir yönetim anlayışına sahiptir.					
16. Üst yönetim gerçekten işini iyi bilir.					
17. Şirket verimli ve problemsiz bir biçimde çalışır.					
18. Şirketimdeki işgörenler üst yönetim tarafından desteklenir.					
19. İlerleme fırsatlarım sınırsızdır.					
20. Terfi etmek için iyi bir şansım var.					
21. Şirketim adil bir terfi politikası uygular.					
22. İlerlemek isteyenler için şirketimde bir çok iyi iş vardır.					

23. Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.					
24. Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.					
25. Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.					
26. Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.					
27. Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.					
28. Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.					
29. Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.					
30. Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.					
31. Bu işletmenin bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.					
32. Bu işletmede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
33. Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
34. Bu işletmede birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.					
35. Bu işletmede ücretlendirme politikasında adalet ön plandadır.					
36. Bu işletmede ödüllendirmede ve cezalandırmada adil davranılır.					
37. İşe yeni eleman alınırken adalet ön plandadır.					
38. Terfi kararları alınırken adil davranılır.					
39. Kurum kararlarında tarafsızlık ilkesini gözetir.					
40. Çalışanların karar mekanizmasına katılmalarına imkan verilir.					
41. Yanlış yapılmış atamaların düzeltilmesi için ortam sağlanır.					
42. Kural ve politikalarda tutarlılık esastır.					

ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Erzurum’da doğdu. İlkokulu ve ortaokulu Erzurum’da tamamladıktan sonra Erzincan Nevzat Ayaz Fen Lisesi’nden 2000 yılında mezun oldu. Aynı yıl Kocaeli Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Çevre Mühendisliği Bölümü’nü kazandı. 2004 yılında mezun oldu ve Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde yüksek lisans öğrenimine başladı. 2007 yılından beri Çevre ve Orman Bakanlığı’nda Uzman Yardımcısı olarak çalışmaktadır.