

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ ve ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL ADALETİN YÖNETİCİYE GÜVEN
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

DUYGU TOPLU

2501080066

TEZ DANIŞMANI : DOÇ.DR. CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ

İSTANBUL, 2010



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ



TEZ ONAYI

Enstitümüz **İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON** Bilim Dalında ders dönemindeki Eğitim - Öğretim Programını başarı ile tamamlayan **2501080066** numaralı **DUYGU TOPLU'nun** hazırladığı "ÖRGÜTSEL ADALETİN YÖNETİCİYE GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA" konulu **YÜKSEK LİSANS/ DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca **13.12.2010 Pazartesi** günü saat **13.00'te** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin*Kabul*.....'ne* **OYBİRLİĞİ /OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF.DR.HAYRİ ÜLGEN	KABUL	<i>Hayri Ülgen</i>
PROF.DR.İŞİL PEKDEMİR	Kabul	<i>İşil Pekdemir</i>
PROF.DR.İBRAHİM PINAR	Kabul	<i>İbrahim Pinar</i>
PROF.DR.CAVİDE UYARGİL	Kabul	<i>Cavide Uyargil</i>
DOÇ.DR.CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ	Kabul	<i>Cem Cüneyt Arslantaş</i>

ÖRGÜTSEL ADALETİN YÖNETİCİYE GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

**HAZIRLAYAN
DUYGU TOPLU**

ÖZ

Örgütsel adalet ve yöneticiye güven üzerine yapılan teorik çalışma ve araştırma sonuçları bu kavramların işletmeler için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle bu araştırmada örgütsel adaletin yöneticiye güven üzerindeki etkisinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Araştırma Bursa ilinde faaliyet gösteren bir tekstil işletmesindeki 60 adet çalışan ile anket uygulaması yapılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre; çalışanların örgütsel adalet algılamalarının orta düzeyde ve yöneticiye olan güvenlerinin ise yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel adalet algılarında ve yöneticiye güvenlerinde farklılaşmalar olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda çalışanların işlem adaletine ilişkin algılarının yöneticiye güvenleri üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler : Örgütsel adalet, yöneticiye güven.

EFFECTS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON TRUST IN SUPERVISOR AND A RESEARCH

AUTHOR

DUYGU TOPLU

ABSTRACT

The theoretical studies and research results shows the importance of organizational justice and trust in supervisor for organizations. Therefore, in this research it is aimed to determined the effects of organizational justice on trust in supervisor. This research was done with the 60 employees of a textile company which is located in Bursa.

According the results of the research, it is found that employees organizational justice perceptions is intermadiate, but trust in supervisor levels are high in general. Employees organizational justice perceptions and trust in supervisor levels differ considering the parametre like education level. Although it is determined that employees procedural justice perceptions has effect on trust in supervisor.

Key Words : Organizational justice, trust in supervisor.

ÖNSÖZ

Günümüz koşullarında işletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi ve bunu sürdürebilir hale getirmesi önemlidir. Örgütsel hedeflere ulaşmak adına, sosyal birer sistem olarak düşünebileceğimiz işletmeleri, bu sosyal sistemin her bir parçasını dikkate alarak yönetmek ise bir gerekliliktir. Çalışanlar tarafından algılanan adalet işletme içinde çalışanların işe yönelik tutumlarını doğrudan etkilemektedir. Bunun yanında çalışan ve yönetici arasındaki ilişkiler güven unsuru ile ilişkili olarak şekillenmektedir.

Örgüt çalışanları sistemin bir parçası olduğuna göre, işletmelerin sahip oldukları iş gücüne önem vermeleri, onları doğru yönlendirmeleri ve örgüt hedefleri doğrultusunda harekete geçirmeleri gerekmektedir. Bu görev işletmelerde öncelikle yöneticilere düşmektedir. Yöneticilerin işletme içindeki uygulamalarının adilliği ve çalışanların yöneticilerinin yeteneklerine, bilgisine ve doğruluklarına olan güvenleri de işletme içindeki faaliyetlerin düzgün yürütülebilmesi için büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada çalışanların örgütsel adalet algılarının yöneticiye güvenleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ	x
1. ÖRGÜTSEL ADALET VE BOYUTLARI.....	1
1.1. Örgütsel Adalet Kavramı	1
1.2. Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması	2
1.2.1. Reaktif – İçerik Teoriler.....	3
1.2.2. Proaktif – İçerik Teoriler.....	4
1.2.3. Reaktif – Süreç Teoriler	6
1.2.4. Proaktif – Süreç Teoriler.....	7
1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları	7
1.3.1. Dağıtım Adaleti.....	9
1.3.2. İşlem Adaleti	12
1.3.3. Etkileşim Adaleti.....	16
2. YÖNETİCİYE GÜVEN VE BOYUTLARI.....	20
2.1. Güven Kavramı	20
2.2. Güven Türleri	26
2.2.1. Örgüte Güven	28
2.2.2. Kişilerarası Güven.....	29
2.2.2.1. Çalışanlar Arası Güven	31
2.2.2.2. Yöneticiye Güven.....	32
2.3. Yöneticiye Güvenin Boyutları	35
2.3.1. Bilişsel Güven	35
2.3.2. Duygusal Güven.....	37

3. ÖRGÜTSEL ADALETİN YÖNETİCİYE GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 39

3.1. Örgütsel Adaletin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi Ve Konu İle İlgili Yapılmış Araştırmalar	39
3.2. Araştırmanın Amacı Ve Önemi	44
3.3. Araştırmanın Kapsamı Ve Sınırlılıkları	45
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	46
3.4.1. Örgütsel Adalet Ölçeği.....	46
3.4.2. Kişilerarası Güven Ölçeği.....	47
3.5. Araştırmanın Modeli	48
3.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	48
3.7. Verilerin Analizi.....	49
3.7.1. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik.....	50
3.7.2. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi.....	52
3.7.3. Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler.....	55
3.8. Araştırmaya Konu Olan Çalışanların Demografik Dağılımlarına İlişkin Bulgular.....	55
3.9. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Bulgular.....	57
3.9.1. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	57
3.9.2. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	58
3.9.3. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İşyerindeki Pozisyon Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	59
3.9.4. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İşyerindeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	61
3.9.5. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Eğitim Düzeyleri Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	62
3.10. Çalışanların Yöneticiye Güvenlerine İlişkin Bulgular	64
3.10.1. Çalışanların Yöneticiye Güvenlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	64

3.10.2. Çalışanların Yöneticiye Güvenlerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	65
3.10.3. Çalışanların Yöneticiye Güvenlerinin İşyerindeki Pozisyon Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	66
3.10.4. Çalışanların Yöneticiye Güvenlerinin İşyerindeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	67
3.10.5. Çalışanların Yöneticiye Güvenlerinin Eğitim Düzeyleri Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular	68
3.11. Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları İle Yöneticiye Güvenleri Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular.....	70
3.12.Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Yöneticiye Güvenleri Üzerindeki Etkisine Dair Bulgular.....	71
3.12.1. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Yöneticiye Olan Duygusal Güvenleri Üzerindeki Etkisi.....	71
3.12.2. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Yöneticiye Olan Bilişsel Güvenleri Üzerindeki Etkisi.....	72
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	73
KAYNAKÇA	77
EKLER.....	87

ŒEKİL LİSTESİ

Œekil 1. AraŒtırmanın Modeli.....	48
-----------------------------------	----

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.	Çeşitli Disiplinlerde Güven Kavramı.....	24
Tablo 2.	Kişilerarası güven oluşumunda etkili olan unsurlar.....	29
Tablo 3.	Ölçeklere ve ölçek boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları.....	50
Tablo 4.	Örgütsel adalet ifadelerine ilişkin toplam puan ve ifade puanları arasındaki korelasyon katsayıları.....	51
Tablo 5.	Yöneticiye güven ifadelerine ilişkin toplam puan ve ifade puanları arasındaki korelasyon katsayıları.....	52
Tablo 6.	Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin İfadelerin Faktör Yükleri.....	53
Tablo 7.	Yöneticiye Güven Ölçeğine İlişkin İfadelerin Faktör Yükleri.....	54
Tablo 8.	Değişkenler ve Boyutlara İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar.....	55
Tablo 9.	Çalışanların kişisel özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.....	56
Tablo 10.	Çalışanların örgütsel adalet düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair t-testi.....	58
Tablo 11.	Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA testi.....	59
Tablo 12.	Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının işyerindeki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA testi.....	60
Tablo 13.	Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının işyerindeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA testi.....	61
Tablo 14.	Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının eğitim düzeyleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA testi.....	62
Tablo 15.	Çalışanların yöneticilerine olan güven düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair t-testi.....	64

Tablo 16. Çalışanların yöneticiye olan güven düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA testi.....	65
Tablo 17. Çalışanların yöneticiye olan güven düzeylerinin işyerindeki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA testi.....	66
Tablo 18. Çalışanların yöneticiye olan güvenlerinin işyerindeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA testi.....	67
Tablo 19. Çalışanların yöneticiye olan güvenlerinin eğitim düzeyleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA testi.....	68
Tablo 20. Örgütsel adalet ve yöneticiye güven değişkenleri arasındaki korelasyon testi.....	70
Tablo 21. Örgütsel adalet algılarının duygusal güven üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi.....	71
Tablo 22. Örgütsel adalet algılarının bilişsel güven üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi.....	72

GİRİŞ

Örgütlerin var olma sebebi, mal ve hizmet üretmektir. Mal ve hizmetlerde istenen memnuniyeti yakalamak için ise insan kaynağının etkili kullanılması gerekmektedir. İnsan kaynağının etkili kullanılabilmesi için ise kendilerini memnun eden bir çalışma ortamı ve saygı duyup sevecekleri çalışma arkadaşları gerekmektedir. Paylaşılan değerler, adil uygulamalar, kişilerarası ilişkilerin sağlamlığı ve çalışanların davranışlarından oluşan sosyal sermaye örgütler için çok önemlidir.

Örgütler toplumların küçük birer kopyası gibidir ve toplum yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların benzerleri örgütlerde de görülmektedir. Kişilerarasında uyumu sağlamak için birçok kurallar koyulmakta ve örgütlerin işleyişi bu kural ve düzenlemelere göre yapılmaktadır. Ancak bu düzenlemeler her çalışana eşit olarak uygulanmadığında örgüt içerisinde sorunlar oluşmaktadır.

Örgütsel adalet, iş yerinde adaletin etkisini ortaya çıkarmaya yönelik olarak kullanılan bir terimdir. Başka bir deyişle örgüt içinde çalışanların iş yerinde kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarının ve bu algıların örgüt açısından nasıl sonuçlar doğurduğunu içeren bir kavramdır. Bir örgütte çalışanların adalet algısına sahip olması çalışanlara ilişkin tüm diğer çıktıları da (iş tatmini, bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı vbg..) etkileyebilmektedir. Çalışanlar adalet algıları doğrultusunda yöneticilerine ve iş arkadaşlarına olumlu ya da olumsuz tutumlar sergileyebilmektedirler. Örgüt içinde gerçekten adalet ya da adaletsizliklerin olup olmaması değil kişiler tarafından nasıl algılandığı önemlidir.

1900'lerin ilk yıllarından itibaren yönetim bilimi üzerine yapılan çalışmalar yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalarda, iş ilişkilerindeki toplumsal yapıların değişim sonuçları incelenmiştir. Ekonomik ilişkiler ve toplumsal yapının değişmesiyle beraber insan ilişkilerini belirleyen yapı da değişmeye başlamıştır. Bu yeniden yapılanma çalışmaları, yöneticilerin çalışma ortamındaki güven duygusunu geliştirmek için önemli hale gelmiştir. Güven, etkili ilişkilerin önemli öğelerinden

biridir. Çalışma arkadaşları arasında karşılıklı güven duygusunun oluşması örgütün sorunsuz bir şekilde işleyişi açısından büyük önem taşımaktadır. Güven, kişi tarafından oluşturulup anlaşılan, kişilerarası ilişkilerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavramdır. Kişilerarası ilişkilerin oluşturulması, düzenlenmesi ve kalıcı hale getirilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır.

Bu tez çalışması örgütsel adalet kavramını, çalışanların yöneticilerine duydukları güveni, bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ve birbiri ile etkisini ortaya koymayı, bu sayede de yapılacak olan çalışmalara yol göstermeyi amaçlamaktadır. Çalışmada öncelikle kavramlar teorik olarak açıklanmıştır. Bunun için ilk önce konuyla ilgili literatür araştırması yapılmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde örgütsel adalet kavramı açıklanırken çeşitli adalet teorileri doğrultusunda bu teorilerin sınıflandırılmasına ve örgütsel adaletin boyutlarına değinilmiştir. İkinci bölümde ise güven kavramı kronolojik açıdan açıklanarak, kişilerarası güvenin örgüt içi ilişkilerdeki bir boyutu olan yöneticiye güven olgusu ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır. Kişilerarası ilişkilerdeki güven boyutları yöneticiye duyulan güven türüyle ilişkili olarak duygusal ve bilişsel güven boyutları ile açıklanmıştır. Üçüncü bölüm çalışmanın araştırma kısmını ele almaktadır fakat araştırma kısmına geçmeden önce örgütsel adalet ve yöneticiye güven kavramlarına ilişkin daha önce yapılan araştırmalara ve çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırmaya ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın son bölümünde ise elde edilen sonuçlara ilişkin bulgular yer almaktadır.

1. ÖRGÜTSEL ADALET VE BOYUTLARI

Bu ilk bölümde öncelikle örgütsel adalet kavramı ve tanımı üzerinde durulacak ve örgütsel adalet teorileriyle ilgili yapılmış olan sınıflandırmalar incelenecektir. Daha sonra ise örgütsel adalet kavramının boyutları açıklanacaktır.

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet olgusu özellikle filozofların uzun yıllar boyu ilgisini çekmiş bir kavramdır. Sosyal adalete ilişkin çalışmalar genellikle sosyal etkileşimlerdeki adalet prensiplerini açıklamaya yöneliktirler. Gelişen örgütsel kuramlarının kişilerarası etkileşim üzerine yoğunlaşması sonucu sosyal adalet kavramı da örgütlere uyarlanmış, kazanımların adil dağıtılması ve örgüt içi ilişkilerin adilliğini ifade eden “örgütsel adalet” kavramı geliştirilmiştir. Greenberg’e göre (1990) örgütsel adalet bireylerin (örgütteki çalışanların) kişisel doyumu ve örgütün etkin çalışabilmesi için bir gerekliliktir. Örgütteki adaletsizlik de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmelidir (Greenberg, 1990: 399-400 ve Konovsky, 2000:490).

Beugre ve Baron (2001: 326), örgütsel adaleti “bireylerin iş arkadaşları, üstleri ve örgütle olan ilişkileri açısından algılamalarını içeren sosyal bir sistem” olarak tanımlarken, Greenberg’e (1990:400) göre örgütsel adalet “örgütte adaletin bireye ve örgüte olan etkilerini ortaya çıkaran bir kavram” dır. Bir başka tanıma göre ise örgütsel adalet, adaletin (iş ile ilgili durumlarda) kişiler tarafından nasıl algılandığı ve kişilerin bu algılamalar sonucu nasıl tepki gösterdiği ile ilgilidir (Ployhart ve Ryan, 1997: 309).

Örgütlerde adalet, kazanımların dağıtılmasıyla ilgili kararların alınmasında kullanılan prosedürler ve bireyler arasındaki etkileşimin sonucu ortaya çıkan kurallar ile açıklanmaktadır. Bu kavram kazanımların (dağıtım adaleti), süreçlerin (işlem adaleti) ve kişilerarası ilişkilerin (etkileşim adaleti) adilliğine dayanan boyutlara ayrılmıştır (Greenberg, 1990: 400).

Örgütsel adalet literatüründeki araştırmalar adalet algısının kişi ve kişiler için öznel bir yargı olduğunu varsaymaktadır. Bir iş yerindeki uygulamalar ya da içinde bulunulan ortam ya adaletli ya da adaletsizdir, çünkü kişiler böyle olduğuna inanmaktadırlar (Cropanzano ve Stein, 2009: 195).Yöneticilerin adaleti sağlamak için iki soruya yanıt vermesi gerekir. “Adalet algıları ile ilgili olarak çalışanları için neler yapıyorlar?” ve “Çalışanların gereksinimlerini karşılamak, bağlılık ve katılımlarını artırmak için neler yapıyorlar?” Yöneticiler tarafından kuralların adil bir şekilde belirlenip uygulanması durumunda çalışanlar adalet konusunda olumlu algılara sahip olacaklardır (Tang ve Baldwin, 1996: 30). Adil algılayışlar pozitif davranışlar sergilenmesini, çalışanların kendilerini örgütün değerli bir üyesi olarak hissetmelerini, iş arkadaşları ve yöneticileriyle güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlar. Adaletsizliklerin algılanması ise örgütün amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran saldırganca davranışlara yol açabilmektedir (Folger ve Konovsky, 1989: 125).

1.2. Örgütsel Adalet Teorilerinin Sınıflandırılması

Literatür incelendiğinde adalet kavramının kazanımların adil olması sorunu ile ortaya çıktığı ve ilk olarak Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi ile başladığı ve daha sonra da Adams’ın (1965) Eşitlik Teorisi ile geliştiği görölmektedir (Greenberg, 1987: 11). Bu teorilerin ilerleyen yıllar içerisinde geliştirildiği ve birbirinin kapsayan faktörlere sahip olmaları nedeniyle sınıflandırılmalarında güçlükler yaşandığı görölmüştür. Greenberg’in “A Taxonomy of Organizational Justice” adlı eserinde adalet kavramıyla ilgili ortaya atılan teoriler öncelikli olarak reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutları altında sınıflandırılmıştır. Bu kapsamda örgütsel adalet kavramının tarihsel gelişimi de incelendiğinde ele alınan başlıca teoriler, Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi (Theory of Distributive Justice),Adams’ın (1965) Eşitlik Teorisi (Equity Theory), Crosby’nin (1976) Göreli Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory) , Leventhal’ın (1976) Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Theory), Lerner’in (1977) Adalet Gúdüsü Teorisi (Justice Motive Theory), Thibaut ve Walker’ın (1975) İşlem Adaleti Teorisi (Procedural Justice Theory), Leventhal, Kruza ve Fry’ın (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi’dir (Allaocation Preference Theory) (Greenberg, 1987).

1.2.1. Reaktif – İçerik Teoriler

Reaktif içerik teorilerinin odak noktası bireylerin adil olmayan davranışlar karşısındaki tepkileridir. Bu teoriler Homans'ın (1961) dağıtım adaleti teorisi ve Adams'ın (1965) ve Walster'ın (1973) eşitlik teorilerini içermektedir. Bu teorilerdeki farklılıklara rağmen, insanların adil olmayan durumlara negatif tepkiler göstererek kayıtsız kalmayacakları ve bu adaletsizliği düzeltecek şekilde davranışlar sergileyecekleri ortak görüştür. Bu teorilerde, kişilerin kaynak ve ödül dağıtım konusundaki adaletsiz tutumlar karşısında nasıl tepki gösterdiklerine odaklanıldığı için reaktif içerik teorileri adı altında toplanmaktadır.

Adams'ın eşitlik teorisi (equity theory) fazla ücret alan çalışanın kendisini “suçlu” hissettiği ve daha az ücret alan çalışanın ise kendisini “kızgın” hissettiği yaklaşımıyla örgüt içinde çalışanları konu alan birçok araştırmaya ilham kaynağı olmuştur. Bu negatif durumlar çalışanların veya diğerlerinin gelir durumlarındaki değişikliklerin onlara karşı olan davranış ve tutumlardaki değişikliklerle ilişkili olduğunda motive edici olacağı beklentisini ortaya koymuştur (Greenberg, 1987: 11). Eşitlik teorisi Homans'ın fikirlerinden yararlanmıştır. Homans, bireylerin gelirleri ile katkılarının orantılı olduğu durumlarda adaletin sağlandığına yönelik algılarının olumlu yönde olduğunu belirtmektedir. Adams, Homans'ın iddiasına bireylerin elde ettikleri (ödüller, çalışma koşulları) ile çabalarının (performans, yetenek ve beceriler) oranlarını da karşılaştırdıklarını ekleyerek sosyal bir karşılaştırma olduğunu da vurgulamıştır. Kişinin elde ettikleri ile harcadığı çabanın oranı eğer düşükse adaletsizliği algılar, eğer bu oran diğer kişilere oranla yüksekse çalışan kendini fazlaca ödüllendirilmiş ancak bu oranı yüksek olarak algıladığı halde oran diğer çalışanlarınkine kıyasla düşükse kişi kendini ödüllendirilmemiş hisseder (Scott ve Colquitt, 2007: 292).

Eşitlik teorisine göre, az ücret alan çalışanlar adil ücret alanlara göre daha az üretken ve daha az tatmin olmuş, fazla ücret alan çalışanlar ise adil ücret alanlara göre daha üretken ama daha az tatmin olmuş durumdadırlar (Greenberg, 1987: 11). Eşitlik teorisi insanların karşılıklı ilişkilerindeki dengeyi korumak için motive olduğunu ve

hakkaniyeti girdi ve çıktılarını başkalarına göre kıyaslayarak değerlendirdiklerini öngörmektedir. Haksızlık negatif duygular uyandırmakta, insanlar girdi ya da çıktılarını başkalaştırarak bunu en aza indirmeye çalışmaktadırlar (Gilliland ve Chan, 2009: 174).

Adams'ın eşitlik teorisine göre, işçiler örgütteki çalışmayla ilgili katılımlarını değerli sonuçlar (maaş, terfi, tanıma) karşılığında örgüte girdi (deneyim, çaba, eğitim) sağladıkları bir değiş tokuş süreci olarak algılamaktadır. Bu teorinin ana prensibi çalışanların örgüte yaptıkları girdiler karşılığında elde ettikleri çıktılar arasında eşitlik ve adalet olduğunu düşünerek motive olmalarıdır. Bireyler bu değiş tokuşun adaletini algılanan çıktıların algılanan girdilerine oranını bir çalışma arkadaşı, kişinin eski durumundaki bir birey, bir "ideal öteki" veya söz konusu sistem (Goodman, 1974) olabilecek "söz konusu ötekinin" eşitlik oranıyla kıyasladıkları sosyal karşılaştırma ile değerlendirirler. Eşitlik teorisine göre, kişiler eşitlik algılamaları değişene ve haksızlıktan kaynaklanan gerilim bitene kadar, bu farklılıkları ortadan kaldıracak faaliyetler sergileyeceklerdir (Gilliland ve Chan, 2009: 174).

Reaktif içerik teoriler içinde yer alan bir başka teori de Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk (Relative Deprivation Theory) teorisidir. Bu teoriye göre bireyin kendi aldığı ödüllerle başkalarının aldığı ödüller arasında fark varsa ve bu fark birey için negatif yönde ise kişi yoksunluk hissine kapılmaktadır (Cowherd ve Levin, 1992: 303). Örgütte alt kademedeki çalışanlar, elde ettiklerini, üst kademelerdeki çalışanların elde ettikleri ile karşılaştırmaktadırlar ve bu farklı sınıflar arası karşılaştırma bireyde yoksunluk hissine neden olmaktadır (Carrell ve Dittrich, 1977: 207).

1.2.2. Proaktif – İçerik Teoriler

Çalışanın adil veya adil olmayan uygulamalara verdikleri tepkileri ele alan reaktif içerik teorilerine karşın, proaktif içerik teorileri çalışanların adil uygulamaların yaratılmasına ilişkin çabalarını ele almaktadır. Bu teorilerin temelleri Leventhal tarafından ortaya atılmıştır (Greenberg, 1987:12). Leventhal kişilerin bazen

kazanımlarının adil dağılımı için çaba gösterdiklerini ileri sürmüştür. Bu teoride ödüllerin adil dağılımı ve elde edilen kazanımlarla çalışanların katkılarının orantılı olması üzerinde durulmuştur(Leventhal, 1980: 27-28). Leventhal'ın ortaya attığı bu “Adalet Yargı Modeli” kişilerin karşılıklarına çıkan durumlarda bir takım dağıtım kuralları olarak kazanımların adil dağıtılmasına ilişkin kararları almak için girişimde bulunacaklarını ileri sürmektedir. Örneğin, grup üyeleri arasındaki uyumun sürdürülmesi gerektiği durumlarda kazanımlar kişilerin katkılarındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşma ilkesine bağlı kalınarak dağıtılabilmektedir (Greenberg, 1987:13).

Proaktif – içerik teorilerden biri de Lerner'in (1977) “Adalet Güdüsü Teorisi”dir (Justice Motive Theory).Lerner (1982) adaletin kişiler için öncelikli olarak önem verdikleri bir konu olduğunu ve adalet arayışının kar maksimizasyonu kadar efsanevi bir yanılsama olduğunu iddia etmektedir. Leventhal gibi Lerner de kazanımların dağıtım sürecinin kişiler arası dağıtımın orantılı olmasında öncelik taşıdığını öne sürmektedir. Ayrıca Lerner dağıtım uygulamaları için dört ayrı ilke öne sürmüştür. Bunlardan ilki rekabet (competition) ilkesidir, kazanımların kişilerin performanslarına göre yapılması gerekliliğine dayanır. İkinci ilke ise tam eşitlik (parity) ilkesidir, eşit dağıtım olması gerektiğinden bahsedilir. Üçüncü ilke eşitlik (equity) kazanımların dağıtımlarının göreceli katkılara dayanarak yapılması gerektiğine dayanır. Son ilke ise Marksist Adalet (marxian justice) ilkesidir, bu ilke de dağıtımların kişilerin ihtiyaçlarına yönelik olmasını gerektiğini vurgulamaktadır. Özet olarak adalet yargı teorisinde dağıtım kararlarının alınması kişilerin ya da gruplar arasındaki ilişkiye dayanmakta ve bu ilişkilerin adil olması şart koşulmaktadır.

Adalet yargı teorisi ve adalet güdüsü teorisi kişilerin kazanımların dağıtım konusunda çeşitli koşullar altında nasıl davranacaklarını tahmin etmeye çalışmaktadır. Bu teorilerin ikisi de proaktif içerik teoriler olarak anılmaktadır çünkü kişilerin kazanımların dağıtım konusunda ne gibi kararlar alacaklarını araştırmaktadırlar (Greenberg, 1987:13).

1.2.3. Reaktif – Süreç Teoriler

Kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adilliğine odaklanan (süreç teorileri) teoriler, kararların adilliğine odaklanan (içerik teorileri) teorilerden aslında çok belirgin bir şekilde ayrılmamaktadır ancak süreç teorileri farklı bir alt yapıya sahip ve yasal prosedürlerden türetilmiş teorilerdir (Greenberg, 1987:13). Prosedürlerde çeşitli anlaşmazlıkların giderilmesi için gerekli yöntemleri karşılaştırmak amacıyla yasal prosedürler üzerine yapılan araştırmalar sonucu Thibaut ve Walker tarafından ortaya atılmış teorilerdir. Bu teoride prosedürlere ilişkin üç ayrı taraf (davacı, davalı ve aracı) ve anlaşmazlık çözümü sürecinde iki aşama belirlenmiştir. Bu aşamalardan biri delillerin sergilendiği süreç aşaması diğeri ise delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır. Anlaşmazlık çözümü için delillerin seçilmesi ve geliştirilmesine süreç kontrolü, anlaşmazlığın sonucunun irdelenmesine karar kontrolü adı verilmiştir (Folger, Cropanzano, 1998: 32).

Kullanılan prosedürler her aşamada sahip olunan kontrolün derecesine göre çeşitlenmektedir. Kararların ve süreç kontrolünün bir tarafın elinde bulunduğu durumlarda kullanılan prosedürler otokratik, karar kontrolüne sahip olan fakat sürecin kontrolü elde edilemeyen durumlarda kullanılan prosedürler uzlaşmacı, süreç kontrolünü elinde bulduran fakat karar kontrolüne sahip olmayan durumlarda kullanılan prosedürler aracı, prosedürler ve süreç konusunda kontrole sahip olunamayan durumlarda kullanılan prosedürler ise pazarlık prosedürleri olarak belirtilmiştir (Greenberg, 1987:14).

Bu teori, süreçler ile ilgili kontrol imkanı verilen her iki tarafın da verilmeyenlere göre daha çok tatmin olduğunu öngörmektedir. Thibaut ve Walker yaptığı araştırma sonucunda süreç kontrolü verilen tarafların süreçlerin sonucunda ortaya çıkan kararların daha adil olduğunu algıladıkları ve süreç kontrolünü elinde buldurmamayanların ise sonuçlardan memnun olmadığı yargısına varmıştır (Greenberg, 1987:14).

1.2.4. Proaktif – Süreç Teoriler

Bu kategorideki baskın görüş Leventhal, Kruza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi'dir. Bu teori Leventhal'ın adalet yargısı modelini temel alarak dağıtım davranışını açıklamaktadır. Bununla beraber bu teoride dağıtım kararlarından çok süreçle ilgili kararlar ön plana çıkmaktadır bu yüzden de proaktif süreç teorileri kategorisine dahil olmaktadır. Reaktif süreç teorilerindeki anlaşmazlık – çözüm vurgulamasına karşılık, proaktif süreç teorileri dağıtım süreçlerine yönelmektedir. Bu yönelim kişilerin adaleti sağlamak için hangi süreçleri kullanacakları şeklinde olmaktadır(Greenberg, 1987:15).

Dağıtım tercihi teorisine göre dağıtımcıya adil bir uygulama gerçekleştirme olanağı tanıyan yöntemlerin sekiz özelliği bulunmaktadır. Bunlar; karar vericilerin seçilme olanağının tanınması, tutarlı kuralların bulunması, eksiksiz bilgiye dayanması, karar verme gücünün yapısının tanımlanması, kişilerin önyargıya karşı korunması, karar hakkındaki fikirlerin bilinirliğinin sağlanması, süreçlerde değişiklik yapılmasının desteklenmesi ve genel kabul görmüş ahlak ve etik kurallarına dayanmasıdır. Süreçlerin adilliği belirtilen bu özelliklere göre belirlenmektedir (Greenberg, 1987:15 ve Greenberg, 1990: 404).

1.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalar insanların adaletin daha çok sosyal yönüyle ilgilendiklerini belirtmektedir. Örgütlerde adil davranışların kişilerin birbirine ve örgüte olan bağlılıklarını artırdığı ifade edilmektedir. Adaletin algılanması kişilerin davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Çalışanların yöneticilerin (karar vericilerin) kendilerine adil davrandıklarını hissettikleri zaman alınan kararları destekledikleri ortaya konmuştur. Adaletsizliğin algılandığı durumlarda ise kişiler birbirlerinden intikam almaya çalışmakta, yasal yollara başvurmakta ve agresif tavırlar sergilemeye başlamaktadır. Adaletsizlik kişileri birbirinden ve örgütten uzaklaştırmaktadır (Cropanzano, Byrne ve Bobocel, 2001: 168).

Cropanzano ve Stein'a (2009) göre kişiler üç sebepten ötürü kendilerine adil davranılmasını istemektedirler. Birincisi örgütsel adaletin elde edilmek istenen çıktılar üzerinde uzun dönemli kontrol sağlayacağını (araçsal yaklaşım – instrumental approach) düşündüklerinden, ikincisi örgütsel adaletin kişilere sosyal bir gruba dahil oldukları ve değer verildikleri hissini uyandırmasından (ilişkisel yaklaşım – relational approach) ve diğeri ise örgütsel adaletin kendi içinde de bir değeri olması kişilerin de bu değeri bilip bunun onlar için moral kaynağı olmasındandır. Bu üçüncü yaklaşım Folger ve Salvador (2008) tarafından deontik adalet, Lerner (2003) tarafından ise adillik motivasyonu olarak adlandırılmıştır (Cropanzano ve Stein, 2009: 197).

Örgütsel adalet ile ilgili ilk çalışmalar Adams'ın eşitlik teorisiyle başlamaktadır. Eşitlik teorisinde kişilerin işlerindeki başarısı ve tatmin olma dereceleri çalıştığı ortamda algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik ile ilgilidir. Bu teoriye göre örgütlerde çalışan kişiler elde ettiği kazanımlarda başka örgütlerde kendisiyle benzer durumdaki kişilerin elde ettikleri kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucu da içinde bulunduğu örgüt, yöneticileri ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir (Greenberg, 1990, 402).

Lind ve arkadaşlarına göre (1993) adaletin deneyimsel olarak algılanması bir ihtiyaçtır. Çünkü çalışanlar için liderin talepleri yasal olduğunda onları değerlendirmek zor olacaktır. Bunu çözebilmek için çalışanlar öncelikle otoritenin kesin kuralları karşısında belirgin olan adaletli davranışlarını göz önünde bulundurarak kendi tutumlarını ayarlamaktadırlar. Eğer lider adaletli olarak davranıyorsa çalışan da kuralın yasal olduğunu kabul eder. Buna benzer olarak Bernard'ın (1938) "tarafsızlık bölgesi" olarak adlandırdığı kavramda kişiler eğer otoritenin koyduğu kuralları kabul ediyorsa otoritenin adaletli davranışlarının sonucu olarak kişilerin otoriteyi kabul etmesinin iyi olacağı görüşü hakimdir. Bütün bu görüşler sonucu da denilebilir ki örgütsel bağlamda adalet kavramı oldukça önemli bir yer tutmaktadır. (Konovsky, 2000: 490)

İşyerindeki adaletin öncül etkileri ve sonuçları konusunda yapılmış önemli sayıda araştırma örgütsel adalet kavramını ortaya çıkarmıştır(Cremer, 2007: 233).Adalet kavramıyla ilgili ilk yapılan çalışmalarda kazanımların adilliği söz konusu olmuştur. Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı, küçük gruplardan toplumun geneline kadar tüm büyüklüklerdeki sosyal topluluklarda varolan genel bir olgudur (Leventhal, 1980: 40).

Örgütteki adalete ilişkin algıların öncülü olarak kazanımlar, kişilerin beklentileri, saygı görme ihtiyacıdır. Bu öncül faktörler birçok kişisel ve davranışsal çıktılarının (örgütsel vatandaşlık davranışı, performans gibi...) oluşmasına liderlik etmiştir. Genel olarak üç tür adalet tipinin varolduğu ortaya çıkmıştır. Bunlar dağıtım adaleti (kaynakların dağıtımındaki adalet), işlem adaleti (prosedürlerin uygulanmasındaki adalet) ve etkileşim (kişilerarası etkileşimlerdeki adalet) adaletidir (Cremer, 2007: 233).

1.3.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti kazanımların adilliğiyle ilgili algılamalarla ilgilenmektedir, örgütsel anlamda gelir dağıtımlarının bütünü önemli bir parçası olduğu yönünde bir görüş öne sürer. Dağıtım adaleti belirli kazanımlarda kavramsal, etkileşimsel ve davranışsal tepkilerle temel olarak ilişkilidir. Örneğin, belirli bir kazanım adaletsiz olarak algılandığında bu kişiyi duygusal olarak (kızgınlık, sevinç, gurur, suçluluk gibi..) etkileyebilir ve bu da sonuç olarak davranışına yansır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 280).Dağıtım adaletinde önemli olan kişilerin dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığı düşünmesidir (Folger, Cropanzano, 1998: 33).

Dağıtım adaleti kavramı ilk olarak Homans'ın (1961) Aristo'nun "oranlama yasası"ndan esinlenerek ortaya attığı bir kavramdır. Homans'a göre kişiler adaleti iki tür orana göre ölçmektedirler. Bunlar kişinin kendi katkıları ve diğerlerinin katkıları ile kişinin elde ettikleri ve diğerlerinin elde ettikleri arasındaki oranlardır. Homans'dan sora 1963 yılında Adams bu oranı yeniden düzenleyerek bir kişinin elde ettiği kazanım ile sarfettiği çaba arasında denge olması gerektiğini ileri sürmüştür. Böylece kişinin kazanım çaba oranının referans alınan bir başka kişinin kazanım

çaba oranıyla eşit olması gerektiğini ortaya atarak eşitlik teorisini oluşturmuştur (Cropanzano ve Stein, 2009: 199). Bu yüzdendir ki dağıtım adaleti ile Adams'ın Eşitlik Teorisi her ikisinin de kazanımların dağıtımıyla ilgilenmesi sebebiyle birbirine benzemektedir. Eşitlik Teorisine göre kişiler kendi kazanım ve katkıları arasındaki oranı diğerlerinininkiyle karşılaştırırlar. Oranlar arasında denge bulunduğu ise eşitlik olduğunu algırlarlar (Beugre, 2002 : 1093).

Eşitsizlik ya da algılanan adil olmayan durumlar bazı oranlar denk olmadığına oluşmaktadır. Kişiler psikolojik ve davranışsal olarak girdilerini kazanımlarına göre düzenleyerek bu adaletsiz durumları adil hale getirmeye çalışmaktadırlar. Eşitlik teorisine göre ayrıca kendi kazanımlarının diğerlerine oranla fazla olduğunu gören çalışanların da suçluluk, vicdan azabı ve utanma duyguları hissedecekleri ve bu eşitsizliği kendi girdilerini (çaba, performans, verimlilik..) artırarak ayarlamaya çalışacaklarını öngörmektedir. (Greenberg ve McCarty, 1990: 270) Yapılan bir çok araştırmada örgüte yaptıkları katkıların elde ettikleri kazanımlardan daha fazla olduğunu algılayan çalışanların adaletsiz olarak davranıldığına inandıkları ve bu adaletsizliği azaltmak için performanslarını düşürdükleri ve iş tatminlerinin azaldığı bulunmuştur (Greenberg ve Bies, 1992: 435). Hem sosyal hem de örgütsel bağlamda dağıtım adaleti görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler gibi her türlü edinimin kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır (Cohen, 1987: 22).

Dağıtım adaleti araştırmalarında sonucun uygunluğu, sonucun adaleti ve sonucun uyandırdığı memnuniyet kavramları da yer almıştır. Sonucun değeri (kişinin sonuçtan yararlanma derecesi) ile sonucun adaleti arasında farklar olduğu belirlenmiş ve bu iki kavram birleştirilerek sonucun uygunluğundan bahsedilmiştir. Ancak bir sonucun uygunsuz ama adil olduğu dönemler vardır (örneğin, ben işe giremedim ama başvuranların en iyisinin girdiğini anladım). Benzer biçimde bir sonuç uygun olduğu halde adil olmayabilir (örneğin, ben herkesten fazla zam aldım ama bunun nedeni performansım değil, patronun arkadaşı oluşum). Eşitlik teorisine göre hem adalet hem de memnuniyet sonuçların dağıtımındaki eşitlik algılarından etkilenmektedir (Gilliland ve Chan, 2009: 169-170).

Eşitlik teorisi kişilerin bireysel olarak katkılarının kazanımlarına doğru oranlı bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığını esas almaktadır. Kişiler organizasyona katkılarının elde ettikleri kazanımlarına oranını referans aldıkları gruba göre değerlendirirler. Eğer bu oranın referans aldıkları grupla yakınlık taşıdığını görürlerse eşitlik olduğuna inanırlar. Ancak farklılıklar algılanırsa eşitsizlik olduğunu düşünürler ve bunun sonucu olarak da kendi katkı kazanım oranlarını değiştirme yönünde, katkılarını azaltma ya da kazanımlarını artırma isteğinde olurlar (Comherd, Levine, 1992: 303).

Kişilerin verilen ücretlerin adil ve eşit olduğuna dair inanışları dağıtım adaleti olarak adlandırılmaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalar kişilerin katkıları ile dağıtım işlemleri arasındaki ilişki ve bu ilişki sonucu elde edilen kazanımların adil olarak algılanıp algılanmadığı üzerine yoğunlaşmıştır. Analizler sonucu kişilerin pozitif kazanımları negatif kazanımlara göre daha tatmin edici buldukları ve bunun da elde ettiklerini hak ettiklerine inanmalarına bağlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bazen kişinin çabasına göre daha fazlasını ya da daha azını hak ettiğinin düşünüldüğü durumlarda pozitif kazanımlar adaletsiz de olabilir (Walker, Lind ve Thibaut, 1979: 1402-1403).

Dağıtım adaletine ilişkin yapılan tüm tanımlamalar dört boyutu içermektedir. Bunlar paylaştırılanlar (bunlardan kazanım olarak bahsedilir), kişiler (alıcılar), karar sonucu göreceli olarak dağıtılanlar ve standarda bağlı olunmasıdır. Kazanımlar materyal, pozisyon, fırsatlar ve roller olabilir. Bu kazanımlar pozitif ya da negatif olarak farklı derecelerde değerlendirilmektedir. Kazanımlar alıcılardan farklı ya da ayrılabilir niteliktedir ancak kazanımların alıcılarla birlikte bir bütün olması bunların birbirinden ayrılabilir olmadıklarını göstermez. Alıcılar ise çoğunlukla kazanımları elde eden bireylerdir. Dağıtım adaleti bazıları dahil edilen bazıları ise dışlanan potansiyel toplulukları sınırlandırmayı gerektirmektedir. Kazanımlar arasındaki ilişkiler ve kazanımları elde eden kişilerin karakterleri dağıtım adaleti teorisinin fonksiyonel rolünü ortaya koymaktadır(Cohen, 1987: 21-24).

Dağıtım adaletinde tutarlılık ön plandadır. Tutarlı olmak, ön yargıya dayanmadan, kişisel çıkarlara önem vermeden, dağıtım kararlarında doğru bilgiyi kullanma anlamındadır. Bir durum ahlaki olarak yanlış olmadığı sürece adaletsiz olarak algılanmaz. Adalet insanların nasıl davranması gerektiği ve başkalarıyla nasıl etkileşim içinde olması gerektiğini açıklayan bir değerdir. Buradan da anlaşılacağı üzere dağıtım adaleti daha çok kişisel sonuçları ele almaktadır. Kişilik yapısı ve karakter dağıtım adaletinin kişiler tarafından algılanmasını etkilemektedir (Cropanzano, Byrne ve Bobocel, 2001: 167).

1.3.2. İşlem Adaleti

İşlem adaletinin temelleri Thibaut ve Walker (1975) tarafından adli davalara ilişkin yürütülen araştırma ile atılmıştır. İşlem adaleti kazanımların dağıtımında uygulanan prosedürlerin algılanan adalet düzeylerini esas almaktadır. Bu adalet türüne göre kişiler sadece elde ettikleri kazanımları değil, dağıtım sırasındaki prosedürleri de dikkate almaktadırlar. Şöyle ki ödül dağıtımında uygulanan bu prosedürlerin tutarlılık ve kesinliklerine, doğruluklarına, önyargıdan uzak olmalarına ve etik prensiplere uygunluğuna önem verilmektedir. Dolayısıyla dağıtım adaleti iş tatmini ile ilişkilendirilirken, işlem adaleti ise örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilir (Beugre ve Baron, 2001: 328).

İşlem adaletiyle ilgili yapılan birçok araştırma bu adalet algılamasının dağıtım adaletinden çok daha farklı etkileri olduğunu göstermiştir. Örneğin, Moorman (1991) bu iki tip adalet türünü birbirinden bağımsız olarak ölçmüş ve işlem adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olduğu fakat dağıtım adaletinin hiçbir etkisinin olmadığı sonucunu bulmuştur. Buna benzer olarak Folger ve Konovsky (1989) de işlem adaletinin örgütsel bağlılık, yönetime güven gibi işe yönelik tutumlarla ilişkili olduğu fakat dağıtım adaletinin sadece ücret tatminiyle ilişki içinde olduğu sonucuna varmışlardır. (Niehoff ve Moorman, 1993: 535)

Leventhal işlemlerin belirleyicileri üzerinde durmuştur (Leventhal, 1980: 43). Leventhal'ın belirttiği üzere (1980) işlem adaleti sürecin tutarlı olmasına, yanlış

olmamasına, tam ve gerektiğinde düzeltilebilir olmasına, temsil gücü olmasına ve etik değerlere uygunluğuna bağlıdır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 280). İşlemler karar almada doğru bilginin kullanılmasını sağlar, ön yargıdan uzak olmalıdırlar, insanlara ve zamana karşı tutarlı olmaları gerekmektedir, etik standartlara uygun olmalıdırlar, eksik ya da yanlış kuralların düzeltilmesini sağlamalıdırlar ve prosedürlerin oluşturulması sürecinde alınan kararları etkileyecek olan grupların fikirlerinin alınması gerekmektedir (Leventhal, 1980: 44).

İşlem adaleti genellikle dağıtım kararlarının nasıl alındığı üzerinde durmaktadır. Kazanımların adilliğine odaklanmış olan dağıtım adaletiyle bu noktada zıtlık oluşturmaktadır. İşlem adaleti objektif ve subjektif tutumlarla ilgilidir. Objektif işlem adaleti gerçek ve doğru adaleti, subjektif işlem adaleti ise objektif işlemlerin algılanması ya da adalet yargılarını geliştirmek için objektif işlemlerin çoğunluğuna gönderme yapar (Konovsky ve Cropanzano, 1991: 700). Kararların objektif adaleti hakkında adaleti algılayanların subjektif görüşleri subjektif işlem adaletinin en önemli kavramsal noktasıdır. Algılayıcılar bekledikleri davranışlar ile kendilerine gösterilen davranışlar arasındaki farkı karşılaştırabilir bu yüzden objektif olan adalet subjektif adalet algıları için teşvik edici bir tepki olmaktadır (Konovsky, 2000: 492).

İşlem adaletinin başlangıcını Thibaut ve Walker'in Kontrol Modeli oluşturmaktadır. Bu modelin iddiasına göre kişiler kazanımları üzerinde kontrol sahibi olmak isterler. Kontrol modeli, kişilerin elde ettikleri kazanımlar olumsuz dahi olsa da kazanımların belirlenmesinde kontrolüne izin veren işlemler mevcut ise kazanımların adil algılanacağı varsayımına dayanmaktadır. Kontrol iki boyuta ayrılmış bunlardan biri kişilerin karar alıcıya kendi durumlarını ifade etme fırsatları olarak tanımlanan süreç kontrolü ve kişilerin alınan kazanımlar üzerinde sahip oldukları kontrole de karar kontrolü denmektedir. Bu tanımlara göre kişiler karar kontrolü ile alınan kararları doğrudan etkileme olanağına sahip olmakla birlikte süreç kontrolü ile alınan kararları dolaylı olarak etkileme olanağına sahiptir. Thibaut ve Walker kişilerin süreç aşamasında kontrole sahip oldukları sürece karar aşamasında kontrolü bırakmaya razı olacaklarını ileri sürmüşlerdir. Yani kişiler süreç kontrolüne sahip olduklarını düşünürlerse işlemleri adil olarak algılayacaklardır (Colquitt v.d., 2001: 426).

Leventhal, Kruza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Modeli'ne göre kişiler dağıtım işlemlerinin adilliğini değerlendirmede arzu ettikleri sonuçlara ulaşmalarını sağlayan işlemleri tercih ederler (Greenberg, 1987: 14). Bu modele göre kişiler adaleti değerlendirirken karar alıcılarının seçimi ile ilgili işlemler, kazanımların dağıtımında kullanılan işlemler, kazanımların dağıtımı için gerekli olan bilgilerin toplanması ile ilgili işlemler, karar süreçlerinin yapısı ile ilgili işlemler, karar alıcıların gücünü kötüye kullanmasını önleyecek işlemler, alınan kararlara karşı çıkabilmeye ilişkin işlemler, adil olmayan dağıtım yöntemlerini değiştirmek için gereken işlemleri göz önünde bulundurmaktadır (Chan, 2000: 70).

Kişilerin yasal dağıtımın işlemlere dayanılarak gerçekleştirildiğine inanmaları işlem adaletinin önemli bir farkıdır. Daha önceki çalışmalar farklı işlemlerin ortaya çıkan adalet duygularında farklılıklara yol açtığını göstermektedir. Tarafsız bir dağıtımcının kontrolünde olan işlemler, tarafının belli olup olmadığı bilinmeyen karar vericinin kontrolünde olan işlemlere göre daha adil olarak algılanmaktadır. Bu sonuçlar ışığında tarafların bulunduğu işlemlerde belirli durum ve koşulların önemi artmaktadır ve bu da dağıtım problemlerinin çözümünde azami ölçüde rol oynamaktadır (Walker, Lind ve Thibaut, 1979:1403).

Genel olarak işlem adaleti kişilerin örgüt içinde alınan kararlar üzerinde hakları olduğunu kabul etmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin karar alırken kullandıkları yöntemlerin başka bir deyişle işleyen prosedürlerin değerlendirilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır (Franz, 2004: 11). Earley ve Lind (1987: 1148-1160) yaptıkları çalışmada, işlem adaletine yönelik yargılamaların çalışanların işe yönelik görev ve amaçları kabullenmelerini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmanın teorisinin oluşturulması aşamasında işlem adaleti yargılamalarının görev kabulü ve performans ile ilgili tutuma etki eden süreç değişkenlerine aracı olduğu ortaya konmuştur. Alan çalışmasında ise işlem adaleti yargılamalarının görevin kabulü ile ilgili tutuma etki eden süreç değişkenlerine aracı olduğu ama performans üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007 : 267)

Adalet ile ilgili algılar çalışan davranışı ve tutumları gibi önemli sonuçlar vermektedir. İşlemlerin adaletli olması iş tatmini artışı, örgütsel bağlılığın artması ve örgütsel vatandaşlık davranışı gözlenmesi gibi sonuçlara sebep olmaktadır. İşlemler adaletli olmadığında ise karşı vatandaşlık davranışları (misillemeler) ortaya çıkmaktadır (Konovsky, 2000: 492-493). Başka bir deyişle işlem adaleti, kişilerin tepkileri ile ilgili kazanımlara odaklı tahmin yapmak yerine örgüt odaklı tahminler yaparak dağıtım adaletinden farklılık göstermektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 281).

İşlem adaleti subjektif veya objektif durumlarla ilgili olabilir. Objektif durumlarla ilgili olan işlem adaleti gerçek veya maddi adalet ile subjektif durumlarla ilgili adalet de objektif olarak görülen işlemlerin algılanışı veya bu işlemlerin adalet yargısını artırabilme kapasitesi ile ilgilidir(Konovsky, 2000: 492).İşlem adaleti ile ilgili negatif algılamalar yöneticilere ve örgüte duyulan bağlılığı azaltmakta, performans düşüklüğüne neden olmaktadır. Kendisini ifade etmesine, kararlarla ilgili fikirlerini belirtmesine izin verilen bireylerin adaletle ilişkin algılarının olumlu yönde olduğu gözlenmiştir (Folger ve Cropanzano, 1998: 30). İşlem adaleti düşük olduğunda kazanımların negatifliği ve kişilerin bunlara tepkileri arasında güçlü bir ilişki olmaktadır. İşlem adaleti yüksek olduğunda ise kazanımların negatifliği ve kişilerin tepkileri arasındaki ilişki zayıf olmaktadır. Dağıtım adaleti ve işlem adaleti algılamaları düşük olduğunda ise çok daha fazla negatif tepkiler ortaya çıkmaktadır(Brockner vd., 1994: 404).

İşlem adaleti algısı grup kurallarına itaat edilmesi ve lidere uyum açısından etkili bir faktördür. Ayrıca işlemlerin adaletli olduğuna inanıldığında, yöneticilerin işlemleri uygularken etik ve tarafsız olduğuna inanılmaktadır. Bu yüzden işlemlerin istenen kazanımların elde edilmesini sağlama eğilimi olmasından çok, yöneticilerin davranışlarının olumlu yönde olması taraflarca daha önemli olmaktadır (Lind ve Earley, 1992 : 229).

Lind ve Tyler'a (1988) göre işlem adaleti örgüte ve yetkililere karşı oluşan davranışlar üzerinde güçlü bir şekilde etkilidir. Folger ve Konovsky (1989) bu bulguları destekleyici sonuçlara ulaşmışlardır. Ücret artışları gibi işlemlerle ilgili

alguların örgüte bağlılık ve yöneticiye güven gibi faktörleri etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Kişiler kullanılan yöntemleri adil olarak algıladıklarında hem kararlara hem karar vericilerine güvenirlir (Beugre, 2002, 1095).

Literatürde işlem adaleti ilk olarak Greenberg (1990) tarafından iki boyuta ayrılmıştır. Greenberg'e göre prosedürlerin varlığı ya da yokluğu kazanımların dağıtımındaki adalet için önemli bir faktördür ve bu da adalet algılamalarını etkilemektedir. Bu işlem adaletinin ilk boyutudur. Bir diğer boyut olarak ise biçimsel prosedürlerin uygulanmasında ya da prosedürlerin açıklanmasında çalışanlara gösterilen davranışların adilliğini konu alan etkileşim adaleti açıklanmıştır (Niehoff ve Moorman, 1993: 534).

Niehoff ve Moorman'a göre (1993: 534) prosedürlerin uygulanması aşamasında çalışana nasıl davranıldığı algılanan adaleti etkilemektedir. Buna bağlı olarak da adaletli biçimsel prosedürler, adaletli kişilerarası davranışlar ya da her ikisi birden işlem adaleti yargılarını etkilemektedir.

1.3.3. Etkileşim Adaleti

Dağıtım adaleti ve işlem adaleti ile ilgili çalışmalar yapılırken, yönetici ile çalışanlar ve çalışanlar arası ilişkilerin önem kazanmaya başladığının görülmesi üzerine bu durum etkileşim adaleti başlığı altında incelenmeye başlanmıştır. Etkileşim adaleti örgütte gerçekleşen uygulamaların insani yönüyle ilgilidir. Yöneticiler (adaletin kaynağı) ve çalışanlar arasında gerçekleşen iletişim sürecindeki nezaket, dürüstlük ve saygı kavramlarıyla ilgilenir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 281 içinde Bies ve Moag, 1986). İşlem adaleti bir örgütteki çıktılarının (görevler, ücret, ödüller) süreç içindeki dağıtımına odaklanır. Adaletin algılanmasında şeffaflık, önyargılardan arınmışlık, kuralların anlaşılmasındaki kaygılar, doğruluk, doğru kararlara saygı ve benzeri faktörler etkilidir. Etkileşim adaletinde işlemlerin uygulanmasında kişilere karşı olan davranış ve tutumlar ön plandadır. Etkileşim adaleti genellikle işlem adaletinin arka planında kalmış bir adalet sistemi olarak görülmektedir. Çünkü işlemlerin kontrolü işlem adaletindeki en önemli etkendir ancak kişiler işlemler

üzerinde söz hakkına sahip olmak isterler. Bu hak onların ihtiyaç duydukları şeyleri ya da düşüncelerini paylaşmalarını sağlama hakkıdır (Lerner, Ross ve Miller, 2002: 162).

Etkileşim adaleti işlem adaletinin örgüt içindeki insanların göz önüne alınarak genişletilmiş halidir. Yöneticilerin (kazanımları ve kaynakları kontrol edenlerin) alıcılara karşı olan davranışlarını ele almaktadır. Etkileşim adaleti, adaleti algılayacak olan alıcılarla adaleti sağlayacak olan kaynaklar arasındaki iletişim sürecinin (nezaket, dürüstlük ve saygı gibi..) uygunluğuyla ilgilenir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 281 içinde Bies ve Moag, 1986). Greenberg'e göre ise (1990) etkileşim adaleti işlem adaletinin tamamlayıcısıdır, işlem adaletine ilişkin algılamalar, kazanımların dağıtımında ve anlaşmazlıkların çözülmesinde kullanılan biçimsel prosedürlerden başka faktörlerden de etkilenmektedir. Bu faktörlerden biri yöneticilerin (karar alıcıların) bu kararlardan etkilenen kişilere karşı tavırlarıdır. Kişiler kendilerine gösterilen tavırları örgüt içindeki adaletin göstergesi olarak algılamaktadır. Kararların nedenlerinin açıklanması işlem adaletine ilişkin algıları olumlu etkilemektedir.

Etkileşim adaletinin başlangıcı Bies'in (1986) MBA öğrencilerinin okul içindeki işlemlerin işleyişindeki aksaklıklarla ilgili şikayetlerinin daha çok ilişkiler üzerine olduğunu gözlemlemesiyle olmuştur. Bu gözlem üzerine yaptığı çalışmada çalışan seçimi görüşmelerinde adaylara yönelik tavırların nasıl olması gerektiğini araştırmıştır. Adayların görüşmelerin sonunda olumlu ya da olumsuz sonuç aldıklarından çok dürüstlük, nezaket, doğru bilgilendirme ve saygılı olma gibi ilişkilere ve niteliklerine önem verdiklerini ortaya çıkarmıştır (Greenberg, 1990: 411). Bu nitelikler etkileşim adaletinin dört boyutunu oluşturmuştur. Daha sonra bu dört boyut kişilerarası adalet ve bilgisel adalet başlığı altında toplanmıştır. (Greenberg, 1990: 562-564)

Masterson ve diğerlerine göre (2000) etkileşim adaleti ve işlem adaleti kaynakları itibariyle farklılaşmaktadır. Yaptıkları çalışmaya göre işlem adaleti örgütün, etkileşim adaleti ise yöneticinin adaletini ele almaktadır. Etkileşim adaleti yönetimin

örgüt içinde insan ilişkilerine yaklaşımıyla açıklanmaktadır. Bu yaklaşımlara bilişsel, etkileşimsel ve davranışsal olarak bakıldığını ve bununda yöneticinin adaletli olmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Dağıtım adaleti ve işlem adaletinin aksine eğer bir çalışan etkileşim adaletini olumsuz olarak (ya da örgütün içinde kendisine adil olmayan şekilde davranıldığını) algırsa örgüte olduğundan çok yöneticisine karşı olumsuz tutum sergiler, bu olumsuz tutum işe olan bağlılığını, yöneticiye güveninive iş tatminini etkiler (Masterson vd., 2000: 742).

Moorman'a göre (1991: 319) etkileşim adaleti karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır. Kişilerin etkileşim adaletini algılamaları, yöneticinin adil olup olmadığı konusunda çok net bilgi vermektedir. Çalışan yöneticisini adil bulduğunda prosedürlerle ilgilenmeyecek ve etkileşim adaleti algılaması yüksek çıkacaktır.

Folger ve Cropanzano (1998: 48) kişilerarası tavırların moral ve etik değerler üzerine kurulması gerektiği ve bu tavırların taraflar arası duyarlılığı beraberinde getireceğini ileri sürmüşlerdir. Etkileşim adaletinin iki boyutu bulunmaktadır. Birincisi "kişilerarası duyarlılık" diğeri ise "sosyal sorumluluk" boyutudur. Kişilerarası duyarlılık kararı uygulayan kişilerin, uygulanan kararların etkilediği kişilere saygılı davranıp davranmadığıyla ilgilidir. Sosyal sorumluluk ise karardan etkilenen bireylere kararın yeterli derecede açıklanmasıyla ilgilidir çünkü kişiler kendilerine yeterli açıklama yapıldığında kararın sonucu istenmeyen şekilde olsa bile yöneticilere daha olumlu yaklaşmaktadırlar (Folger ve Cropanzano, 1998: 24).

Greenberg işlem adaletinin yapısal ve sosyal yönünü vurgulamış ve dağıtım kararlarının adil olması ile kişilere yönelik davranışların ve bilginin verilmesindeki adaletten söz etmiştir. Etkileşim adaleti kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki farklı boyuta ayırmıştır(Greenberg, 1993: 84-85).Bilgisel adalet kişilerin işlemlerle ilgili kaygılarına önem vererek onları işlemler hakkında bilgilendirmek olarak tanımlanırken, kişiler arası adalet kişilere dağıtılan kazanımların kişiler için ne derece önem arzettiğine dikkat çekmektedir (Greenberg, 1993: 84).Bu iki adalet algısının etkileri farklıdır. Kişilerarası adalet çıktılara yönelik tepkilerle ilgilidir ve

duygusallık bireylerin istenmeyen çıktılara karşı daha olumlu duygular hissetmelerine sebep olmaktadır. Karar süreci ile ilgili açıklamalar, sürecin yapısını değerlendirmeye yöneliktir buna ilişkin bilgiler içerir bu yüzden de bilgisel adalet karar sürecine yönelik tepkileri etkilemektedir (Colquitt vd. 2001: 427).

Cropanzano ve Ambrose (2001) adalet olgusuna tekilci bir bakış açısıyla yaklaşmıştır. Araştırmacılara göre adalet iki tür çıktının beklentisiyle oluşmaktadır; ekonomik ve sosyal ilişkiler. Dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olmak üzere ortaya atılmış adalet türlerinin hepsinin aslında çıktılar hakkında bilgi sağlamaya yaradığını ve adaleti geliştirmek için hepsinin tek bir faktör gibi etkisinin olduğunu iddia etmektedirler. Etkileşim adaletiyle ilgili farklı fikirler öne sürülmüştür. Bunlardan biri etkileşim adaletinin işlem adaletinden tamamen bağımsız olduğunu iddia eder ve etkileşim adaletini örgütsel adaletin üçüncü bir boyutu olarak kabul eder. (Greenberg ve Colquitt, 2005: 88-89) Greenberg'e göre (1990) etkileşim adaleti ile işlem adaleti arasındaki fark tamamen sezgisel değil fakat çalışanların perspektifinden bakıldığında gerçek bir olgudur ve çalışanların bu farklılıktan kaçınmak için yine sezgiye dayalı davrandıklarını iddia eder. (Greenberg ve Colquitt, 2005: 90)

İşlem adaleti belirgin bir biçimde örgütsel destek algılamasını değiştirerek diğer değişkenleri etkilerken, kişiler arası ve bilgisel adalet lider ve çalışan arasındaki adalet algılamasını değiştirerek diğer değişkenleri etkilemektedir(Cropanzano, Byrne ve Bobocel, 2001: 181).

Örgütsel adalet kavramının gelişmesiyle dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaletine ilişkin boyutlar ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar bazında da kişilerin farklı adalet algıları bulunmaktadır. Ekonomik ve sosyal ilişkiler açısından adaletin varlığı kişiler arasında birçok unsurun oluşmasını da beraberinde getirmektedir. Örgüt içinde adalet olduğunda çalışanlar açısından diğer çalışanlara karşı ya da yöneticilerine karşı olumlu tutumlar sergilenecektir.

2. YÖNETİCİYE GÜVEN VE BOYUTLARI

Bu bölümde öncelikle tarihsel süreç içerisinde güvene ilişkin yapılmış tanımlardan yola çıkılarak güven kavramı kapsamlı olarak incelenecektir. Daha sonra ise güven türleri açıklanacak ve yöneticiye güvenin boyutlarına değinilecektir.

2.1. Güven Kavramı

Güven birçok araştırmacının üzerinde durduğu ve kişiler arası ilişkileri incelerken ele aldığı bir kavram olmuştur. Güven, sosyal ilişkiler açısından bakıldığında ortak faaliyetler için gerekli fakat bir o kadar da anlaşılması zor ve tartışmaya açık bir kavramdır. Teorisyenler ve araştırmacılar güvenin kişisel anlamından çok kurumsal olarak ifade ettiği anlamla ilgilenmişlerdir. Burada güven formal sosyal ilişkiler ve örgütsel yapılar arasındaki karşılıklı ilişkiler açısından değerlendirilmiştir (Reed, 2001: 202). Güvenin, üyelerin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda ortaya çıkması beklenir. Bu normlar, Tanrı veya adalet gibi değerler hakkında olabilir, fakat aynı zamanda davranış kodları ve çalışma hayatına ilişkin standartlar gibi dünyevi konuları da ele alır (Fukuyama, 2005: 41-42). Güven konusunda yapılmış birçok çalışma olmasına rağmen üzerinde görüş birliğine varılmış tek bir tanım bulunmamaktadır. Bazı araştırmacılar güveni teorik olarak tamamlanmamış bir alan olarak görürken, bazıları ise güven koşulları, durumları ve belirleyicileri üzerinde durmanın evrensel ve tek bir tanım oluşturmaktan daha önemli ve yararlı olduğunu belirtmişlerdir (Hosmer, 1995: 380-381).

İnsanların neden güvendiğini veya güvenemediğini ve güvenin sosyal ilişkiler içinde nasıl şekillendiğini anlamak psikologların, sosyologların, siyasi bilimcilerin, ekonomistlerin, antropologların ve örgütsel davranış alanındaki tüm öğrenci ve akademisyenlerin araştırma konusu olmaktadır. Güven kişilerarası ilişkiler, örgüt ve sosyal kurumlar için temel oluşturan ve sağlıklı bir kişilik yapısı için temel bir unsurdur (Lewicki, McAllister ve Bies, 1998: 438).

Güven ve güvensizlik kavramlarının tüm ilişki çeşitleri ve bu ilişkilerdeki tüm unsurlar için derin etkisi bulunmaktadır. Güven duygusu oluştuğunda diğer kişilerin bize zarar vermeyeceğini, onlardan korkulacak bir şey olmadığını varsayar ve rahat ve emniyetli olduğumuzu düşünürüz. Güvensizlik hissettiğimizde ise şüpheli, kendimizi korumaya alan ve aramızdaki ilişkiyi kontrol etmeye çalışan bir yapıya bürünürüz. Güven kavramı anlaşılması ve tarifi zor bir kavram olduğundan güven hakkında çok fazla fikir ortaya atılmıştır. Güven belirsizdir ve bazen güvenmek riskli durumlar doğurmaktadır. Güvenme ve güvenmeme duyguları kişilerin diğer kişilerle ilgili inançlarına, diğerlerinin eylem ve amaçlarını anlamlandırmasına göre değişmektedir. Başka bir deyişle güven, kişilerin düşünce, davranış ve hislerini etkilemektedir (Govier, 1998: 3-4). Güvene ilişkin belirsizlikleri ortadan kaldırmak için güven ve samimiyet arasındaki farkı ortadan kaldırmak gerekmektedir. Samimiyet ya da başka bir deyişle kişilerin benzer özelliklerinden dolayı yakınlık kurmaları (familiarity) günlük yaşamın kaçınılmaz bir faktörüdür, güven ise bu faktörün oluşturduğu riskler yüzünden oluşan sorunların çözümünü sağlamaktadır. Güven ancak samimiyetin olduğu bir ortamda oluşabilir bu yüzden samimi ya da ortak paylaşımları olan insanları bir arada tutan bir ortamın sağlanması güvenin gelişmesi için önemli bir konudur (Luhmann, 2000: 94-95).

Sosyolojik açıdan bakıldığında güven birbirinden ayrık olan bireylerin değil toplulukların (çalışma grubu, takımlar) bir özelliğidir. Bu yüzden de bireylerin psikolojik durumlarını değil topluluklar içinde bulunan insanların ilişkilerini konu alır (Lewis ve Wiegert, 1985: 968). Güven bazı araştırmacılar tarafından bireyci ve kolektivist toplumlara yönelik olarak incelenmiştir ve bireyci toplumlarda bir gruba dahil olup o grup içerisindeki üyelere güven duyma hissiyatının daha düşük olduğu görülmüştür. Kolektivist toplumlarda bireyler sosyal çevre ve kişilerarası ilişkiler açısından bir gruba dahil olmayı tercih etmektedirler (Huff ve Kelley, 2003: 82). Eğer bir işletmede birlikte çalışmak zorunda olan insanlar, ortak ahlaki kurala uygun hareket ettiklerinden dolayı birbirlerine güveniyorlarsa, o işi yürütmenin maliyeti daha az olur. Böyle bir toplum örgütsel yenilikler getirmede daha başarılı olacaktır, çünkü yüksek güven duygusu çok çeşitli kapsamdaki sosyal ilişki türlerinin belirmesine izin verecektir. Aksine, birbirine güvenmeyen insanlar, en nihayetinde

kendilerini yalnızca müzakereye, anlaşmaya ve dava etmeye iten bir formel kurallar ve düzenlemeler sistemi altında birbirleriyle işbirliği yapabildikleri bir toplumda bulacaklardır. Hatta bazı durumlarda, sistem onları baskıcı yöntemler kullanarak kendi kurallarına uygun davranmaya zorlayacaktır(Fukuyama, 2005: 43). Sosyal açıdan kişilerarası benzerlikler güvenin oluşumunu etkilemektedir. Güvene dayalı ilişkiler kurma ve geliştirme kabiliyeti benzer temel özellikler gösteren gruplarda daha kolay olmaktadır (McAllister, 1995: 23).

Yüksek güven duygusuna sahip toplumlar, örgütün alt kademelerine daha fazla sorumluluk vererek, ekip çalışmasına dayalı ve esnek bir anlayış temelinde iş ortamlarını düzenleme kapasitesine sahiptir. Düşük güvenli toplumlar ise çalışanlarını bir dizi bürokratik kuralla tecrit eder ve neredeyse çitlerle çevirir. Çalışanlara genellikle içlerinde buldukları topluluğa katkıda buldukları için güven duyulan yetişkinler olarak davranılırsa, çalışma ortamlarını çok daha tatmin edici bulurlar. Ama kendilerine herhangi biri tarafından tasarımı yapılan büyük bir makinenin dişlisi gibi davranılırsa, aynı tatmin duygusu söz konusu olamaz (Fukuyama, 2005: 47).

Güven kavramının farklı birçok tanımı bulunmaktadır. Griffin'a göre (1967) güven riskli durumlarda, istenen fakat belirsiz olan bir amacı başarmak için bir kişinin davranışlarına olan inançtır. Luhmann'a göre (1979) güven bir kişinin diğerinin adaletli, etik ve tahmin edilebilir şekilde davranacağına olan inancının seviyesidir. Matthai (1989) ise güveni çalışanların riskli ve belirsiz durumlarda örgütün onlara karşı olan davranışlarının istikrarlı olması ile ilgili inancı olarak ifade etmiştir. Carnevale ve Wechsler'a göre (1992) güven bir kişinin ya da bir grubun amaçları ya da gerçekleştirdikleri eylemler hakkındaki inancı ifade etmektedir ve adaletli, şüphe çekici bir şekilde davranmayan, başkalarının haklarına saygı duyan davranışlar beklentisiyle oluşmaktadır (Nyhan ve Marlowe, 1997: 616).

Gilbert ve Tang'a göre (1998) güven kontrol ve değerlendirme ile iş tatmini için bir öngörümleme sağlamak ve tüm ilişkilerin temel taşıdır. Örgütsel güven, çalışanın inancı ve desteklendiğine dair algısı, çalışanın dürüst olduğuna,

bağlılığına, insanların bir arada tutma ve güvende olduklarını hissettirdiğine dair olan olan inanç olarak tanımlanmaktadır (Colloway, 2006: 24).

Gambetta güveni kişinin diğer kişilerin eylemlerinden zarar değil yarar beklentisi olması şeklinde beklenti odaklı olarak tanımlamıştır. Mishra ise güveni bir kişinin diğer tarafın itibar edilebilir olduğuna dair inancı ve savunmasız kalma isteği olarak ifade etmiştir (Mishra, 1996: 117). Gambetta'nın yaptığı tanıma benzer olarak güven, bir tarafın karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olma özelliği olarak da tanımlanmıştır (Rousseau, 1998: 394). Mishra ve Morrisey güveni besleyen dört temel unsurdan söz etmişlerdir. Bunlar; açık iletişim, karar alma sürecinde paylaşımcı olma, kritik bilgileri paylaşma, beklenti ve hislerin doğru bir şekilde paylaşılmasıdır (Colloway, 2006: 24).

Mayer, Davis ve Schoorman'ın (1995) tanımına göre güven, bir tarafın (birey, grup veya örgüt) doğrudan denetleyemeyeceği, gözlemleyemeyeceği ve kendi çıkarları ile ilgili olan konularda beklendiği gibi davranacağı konusunda diğer tarafa karşı kendi isteğiyle savunmasız hale gelmesidir. Bu tanıma göre güvenen taraf karşısındaki kişinin kendisi açısından önemli sonuçlar doğuracak ve çıkarlarını etkileyebilecek davranışlarına ve kararlarına bağımlıdır, karşısındaki kişinin kendi çıkarlarını gözetenek karar alacağına inanmak durumundadır (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002: 271).

Butler ise (1991) güven için iki farklı tanımlama yapmıştır. Bunlardan biri güvenin diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti olduğu ve diğeri ise bir tarafın diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen kesin söz olduğudur (Butler, 1991: 647). Bununla ilişkili olarak Bromiley ve Cummings tarafından (1992), kişinin karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, tartışmalarda dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancı olarak da tanımlanmıştır (Creed ve Miles, 1992: 27).

Güven kavramı Levin'e (1999) göre, herhangi bir bireyin, olayın ya da sürecin mantıksal olarak kabulü, güvenilirliği ve tutarlılığının kişisel inanca dönüşmesidir. Karşıdaki kişinin tutarlılığına, samimiyetine ve adilliğine inanmaktır. Shockley-Zalabak' a göre (2001) güven diğer kişilerin roller, ilişkiler, tecrübeler ve dayanışma gibi davranışları hakkındaki olumlu beklentilerdir. Gilbert ve Tang (1998) çalışanların iletişimi güvenin temel unsuru olarak gördüklerini ve grup bağlılığı ile örgütsel güven arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu vurgulamışlardır (Colloway, 2006: 23-24).

Lewicki güven ilişkisinin ortaya çıkabilmesi için üç durumun mevcut olması gerektiğini belirtmektedir. Bunlar; gelecekle ilgili belirsizliğin ve riskin olması, gelecekle ilgili kararların ve sonuçların başkalarının davranışlarına bağlı olması ve oluşabilecek zarar ihtimalinin olumlu ya da faydalı durum ihtimalinden daha kuvvetli olmasıdır (Lewicki, 1996: 116).

Çeşitli disiplinlerde güven kavramına bakış açısı Tablo 1'de açıklanmıştır. (Hosmer, 1995: 391)

Tablo 1: Çeşitli Disiplinlerde Güven Kavramı

Bireysel Eylemler	Belirsiz bir olayın sonucu ile ilgili kişisel bazdaki olumlu beklentiler.
- Varsayımı	Geçmiş tecrübeler ve geleceğe dair öngörülere ilişkin rasyonel olmayan davranışlar.
- Amaç	Oluşabilecek duruma ilişkin alternatifleri ve tüm senaryoları göz önünde bulundurmak ve başa çıkmak.
- Ahlaki Kapsamı	Güvenilen kişinin gerçekten güvenilebilir olup olmadığına ilişkin kanının yerleşmesi.

Kişiler Arası İlişkiler	İkinci bir kişinin kişisel zayıflık ve bağlılık karşısındaki davranışları hakkında olumlu beklentiler.
- Varsayımı	Her bir bireyin karakter ve özelliklerine dayanan rasyonel olmayan davranışlar.
- Amaç	Grup veya organizasyon içindeki bireyler arası işbirliği ve dayanışmayı arttırmak.
- Ahlaki Kapsamı	Bir kişinin diğer kişiye zarar vermeyeceğine dair gizli anlaşma.
Ekonomik İşlemler	Bir hissedarın örgütsel bağlılık ve zayıflıklar karşısındaki davranışları hakkında olumlu beklentiler.
- Varsayımı	Zorunlu anlaşma ve kontrollere ilişkin rasyonel davranışlar.
- Amaç	Yönetici – hissedar ilişkilerinde hissedara bağlı dayanışmayı geliştirmek.
- Ahlaki Kapsamı	Ekonomik değişimlerde içten gelen bir hevese sahip olmak.
Sosyal Yapılar	Sosyal zayıflıklar karşısında yöneticiler ve profesyonellerin davranışları hakkındaki olumlu beklentiler.
- Varsayımı	Yasal gereklilikler ve yasal olmayan zorunlulukları yönetmede rasyonel davranışlar.
- Amaç	Toplum içinde çeşitlilik gösteren unsurlar ile işbirliğini arttırmak.
- Ahlaki Kapsamı	Yasal olmayan kurallar hakkında düzene uygun, adil davranışlar ve doğru eylemler gerçekleştirmek.

Güven, organizasyonlar, gruplar ve insanlar arası ilişkilerin devamlılığında en göze çarpan faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Bu kavram, iletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözümlenmesi, yetki verilmesi, amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki birçok ilişkiyi etkileyen bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır (Yazıcıoğlu, 2009: 237).

2.2. Güven Türleri

Literatürde birçok farklı güven boyutu ortaya konmuştur. Yardımseverlik, tahmin edilebilirlik, motivasyon, uzmanlık, itimat, fedakarlık, tutarlılık, uygunluk gibi boyutlar 1950'lerin başından itibaren yapılan çalışmalarda söz edilen boyutlardır (Tüzün, 2007: 100). Her bireyin güven kavramını algılaması farklı şekillerde olabilir. Güveni sınıflandırmanın temel amacı, güvenin gelişim aşamalarını tanımlamak ve kişiler arası ilişkilerin zaman içerisinde, nasıl değişikliğe uğradığını anlamaya çalışmaktır. Güven kavramı; süreçler ve yapılara göre farklılıklar gösterebilmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996: 115). İş dünyası için konuşulduğunda güven örgütler arasındaki iş anlaşmalarında, örgütler ile potansiyel yatırımcıları, örgütler ile çalışanları, örgüt içinde üstler ile astlar ve aynı ya da benzer kademelerde çalışanlar arasında farklı biçimlerde oluşmaktadır. (Dunn, 2000: 285-286)

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin'e göre (1992) güven üç aşamada ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi hesaplanmış güven (calculus based) diğeri bilgiye dayalı güven (knowledge based) ve sonuncusu da özdeşleşmeye dayalı (identification based) güvendir. Hesaplanmış güven şekli davranışların tutarlılığına dayanır. Bireyler eylemlerinin sonuçlarından korkarlar ve bu yüzden güven duymak zorundadırlar. Bilgiye dayalı güven ise tehdit ve korkuya değil tarafların birbiri hakkında sahip oldukları bilgiye dayalıdır. Özdeşleşmeye dayalı güven, bireylerin karşısındaki kişinin davranışlarını öngörülebilir ve inandırıcı olarak gördüğünde onlara yönelik güven geliştirebileceğinden bahsetmektedir. Bu üç aşamadan her biri bir diğerrinin gerçekleşmesinden sonra oluşmakta ve geleceğe karşı belirsizlik durumu bulunmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996:119).

Rousseau ise (1998) güven biçimlerini hesaplamaya dayalı, ilişkisel ve kurumsal güven olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamada hesaplanmış güven mantıksal seçimlere dayalı, ilişkisel güven ise kişiler veya gruplar arasında zamanla oluşan, kurumsal güven ise kurum içindeki işleyişlere dayalı olarak gelişen güvendir (Rousseau, 1998: 399-400).

Calton (1998) güvenin hesaplanabilir, hesaplanamayan, bilgi temeline dayalı, sosyal koşullara dayalı, kimliğe-kişiliğe bağlı, tahmine dayalı, iyi niyete dayalı, anlayışa bağlı, değer temeline dayalı, garantili, kırılğan ve esnek güven olmak üzere çok çeşitli türlere ayrılabilceğini belirtmiştir (Semerciöz, 2000: 219-220).

Hesaplanmış güven kavramı güvenin duygusal tarafından çok güven duymanın maliyetini, faydalarını ve zararını ele almaktadır. Duygusal güven ise bireyin duygularını ön plana çıkarması ve olumlu ya da olumsuz düşünceleri sonucu bir güven duygusunu geliştirmesi durumuyla ilgilidir (Young ve Daniel, 2003: 140).

Bir örgüt içinde güven üç farklı şekilde düşünülebilir. Birincisi çalışanların sahip olduğu ve işleri yürüten yöneticilerinin doğru kararlar verdiğine ilişkin stratejik güvendir. Diğeri ise çalışanların kendi yöneticilerine olan güvenleridir. Bu tür güven yöneticilerin çalışanlara adil davranıp davranmadığı, işle ilgili kararları alırken çalışanların isteklerini göz önünde bulundurup bulundurmadığı ile ilgili olarak gelişebilmektedir. Sonuncusu da süreçlerin düzeni, tutarlılığı ve adilliği ile ilgili çalışanların herhangi bir bireye değil örgütün kendisine olan güvenleridir (Galford ve Drapeu, 2003: 15-16).

Güven kavramına örgütsel açılarından bakacak olursak güveni örgüte güven ve kişilerarası güven olarak ikiye ayırmak gerekir. Örgütsel başarıyı gerçekleştirmede, güven duygusu oldukça önemli bir unsur olmuştur. Güven, gerek olumlu bir ilişki sisteminin sonucundaki işbirliğinin artmasında, gerekse yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi örgütsel başarıya dönüştürmede günümüz için önemli hale gelmiştir (Brehm ve Gates, 2002: 25-28).

2.2.1. Örgüte Güven

Son yıllarda örgütler hiyerarşinin azaldığı, yüksek ölçüde katılım gerektiren yatay bir şekilde yapılanmaktadır. Bu doğrultuda örgüt içi ilişkiler farklılaşarak iletişim sistemi ile yetki ve sorumlulukların yeniden tanımlandığı bir düzeni ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla yeni örgütsel yapılar katılımcıları arasında büyük ölçüde güven duygusunun bulunmasını gerektirmektedir (Asunakutlu, 2002: 5). Örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Bu ortamın yaratılmasında yönetim kademesinin yaklaşımı temel belirleyici faktör olarak görülmektedir. (Cufaude, 1999: 27-28).

Örgütsel güven, bireyler ve gruplar arasındaki güvenin örgütün uzun vadeli olması ve örgüt üyeleri arasındaki huzur ve refah için oldukça önemli bir etkidir. Çalışanlar tarafından algılanan örgütün güvenilirliği örgüte duyulan güveni göstermekte ve örgütün çalışanın zararına olacak şekilde davranmayacağına yönelik güvenini ifade etmektedir (Cook ve Wall, 1980: 39). Örgütsel güven, örgüt içindeki rollere, deneyimlere bağlı olarak kişilerin davranışları hakkındaki olumlu beklentilerdir. Yüksek güvene sahip örgütlerin, düşük güvene sahip örgütlere göre daha başarılı ve yenilikçi örgütler olduğu gözlenmiştir. Çalışanların örgüte duydukları güven iş memnuniyeti ve algılanan örgüt iklimine bağlıdır (Huff ve Kelley, 2003: 83).

Yeni bir yöneticinin işe girmesi, örgüt içinde önemli bir değişikliğin olması veya yeni bir yapılandırmanın ortaya çıkması, bir proje veya olayın planlandığı gibi gidip gitmemesi ve çalışanların herhangi bir konu hakkında fikir ayrılığına düşmeleri gibi durumlarda örgüte duyulan güvende değişiklikler olması kaçınılmazdır (Cufaude, 1999: 29).

Bir örgütte güven kültürü yönetici ve çalışanın sorumluluklarını paylaştığı, yöneticinin çalışanların iş yerindeki kararlara katılmasını sağladığı, onların kişisel ve profesyonel ihtiyaçlarına karşı hassas olduğu, yönetimin güç gösterisinden çok işbirliği içinde olduğu durumlarda oluşmaktadır (Colloway, 2006: 24).

2.2.2. Kişilerarası Güven

Güven örgüt içinde kendiliğinden değil, bireysel ve birlikte öğrenme sonucunda oluşmaktadır. Sürece dahil olan kişiler arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak ortaya çıkar ve karşılıklı beklentilerin yerine getirilip getirilmediğinin bir göstergesidir (Lazaric ve Lorenz, 1998: 2-3).

Cufaude'ye göre bir örgütteki kişilerarasında güvenin oluşması için ilişkilerde derinlik olması, rollerin ve sorumlulukların anlaşılabilir olması, iletişim kanallarında doğru zamanlama ve iletişimde tutarlılık, işi yapabilmekteki yeterlilik, paylaşılan vizyon ve örgüt amaçlarında netlik, çalışan bağlılığını onurlandırma gibi unsurlar etkili olmaktadır (Cufaude, 1998: 28-33)Sosyal benzerlikler (kişilerin geldikleri etnik köken gibi...) özellikle gruplar içindeki kişilerarası ilişkilerde güveni oluşturabilmek ve geliştirebilmek açısından bir avantaj olarak görülmektedir. Örgütün yapısı ise yani formal olup olmaması kişilerarası ilişkilerde büyük rol oynamaktadır. Kurallara dayalı ve katı bir hiyerarşisi olan örgütlerde yapı güven ilişkilerinin oluşması için sınırlar koymaktadır (McAllister, 1995: 28).

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde kişilerarası güvenin oluşmasında belirli bir çok öncülün bulunduğu görülmüştür. Bir kişide güven olgusu oluşmadan önce ya da güven olgusunun oluşması için hangi unsurların olması gerektiği çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur. Bu unsurlar Tablo 2'de açıklanmaktadır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 718).

Tablo 2: Kişilerarası güven oluşumunda etkili olan unsurlar

Yazarlar	Öncül Faktörler
Boyle ve Bonacich (1970)	Geçmişteki etkileşimler ve tecrübeler.
Butler (1991)	Uygunluk, yeterlilik, tutarlılık, dürüstlük, adaletli olma, verdiği sözleri yerine getirme ve hassasiyet.

Cook ve Wall (1980)	Yeterlilik özelliği ve içtenlik.
Dasgupta (1988)	Zarar gelmeyeceğine ve verilen sözlerin yerine getirileceğine olan inanç.
Deutsch (1960)	Yeterlilik özelliği ve iyi niyet.
Farris, Senner ve Butterfield (1973)	Grup kurallarına uyum, şeffaflık, duygu ve düşüncelerde kararlı olma.
Gabarro (1978)	Şeffaflık ve geçmişteki tecrübeler.
Giffin (1967)	Bilgi kaynağının inanılrlılığı, itibar, kişisel etkileşimler.
Good (1988)	Yeterlilik ve güvenen kişinin önceki tecrübelerine dayanarak geleceği tahmin edebilmesi.
Hart, Capps, Cangemi ve Caillouet (1986)	Paylaşılan ortak değerler, şeffaflık ve geribildirim.
Hovland, Janis ve Kelley (1953)	Bilgi kaynağının inanılrlılığı ve dürüstlük.
Johnson, - George ve Swap (1982)	İnanılrlılık.
Jones, James ve Bruni (1975)	Yeterlilik, birey ihtiyaçlarına ve isteklerine gösterilen özen.
Kee ve Knox (1970)	Motivasyon ve yetkinlik.
Larzelere ve Huston (1980)	Yardımsverlik ve dürüstlük.
Lieberman (1981)	Yetkinlik ve dürüstlük.
Mishra (1996)	İnanılrlılık, yeterlilik, şeffaflık ve iyi niyete olan inanç.

Ring ve Van de Ven (1992)	Dürüstlük ve iyi niyete olan inanç.
Rosen ve Jerdee (1977)	Grup ya da örgüt amaçlarına ulaşma isteği ve adalet.
Sitkin ve Roth (1993)	Yeterlilik ve değerlerin tüm üyeler için uygunluğu.
Solomon (1960)	Yardımsverlik.
Strickland (1958)	Yardımsverlik ve iyi niyet.

2.2.2.1. Çalışanlar Arası Güven

Bir örgütte çalışanlar diğer kişilerin aslında onlara nasıl davrandıklarından çok onlarla ilgili ve onları etkileyebilecek kararları nasıl aldıklarına odaklanırlar. “Benim menfaatlerim ve refahım ne ölçüde önemli?” sorusunu kendilerine yöneltirler bu ölçüde de denilebilir ki güven sadece insanların diğerleri hakkındaki düşüncelerini değil, diğerlerinin bir eylem içindeki niyetlerini ve bunu kullanma şekillerini kapsamaktadır (Luhmann, 2000: 96).

Çalışanlar arasında güven, rasyonel sebeplerle ya da tamamen karşıdaki kişiden alınan güçlü pozitif duygularla oluşabilmektedir. (Dunn, 2000: 286) Güvenilir kişi olarak kabul edilen bireyin karakteristik özelliklerini belirlemek amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmış ve bu özelliklerden üç tanesi baskın bir şekilde ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki yeterlilik (ability) yani kişi ya da grubun belirli bir konuda söz sahibi ve bilgi sahibi olması anlamına gelmektedir. Örneğin bir kişi teknik alanda bilgi birikimine ve tecrübeye sahipse yeterliliği olduğu o alanla ilgili güvenilebilir bir kişidir. Ancak yeteneği ve bilgisi dahilinde olmayan başka bir konuda ise o kişi güvenilir bir kişi olmaktan çıkacaktır. Bu açıdan yeterlilik özelliği belirli bir konuda ve dar kapsamlı olarak güven oluşumunu açıklamaktadır. İkinci özellik ise kişinin iyiliksever veya yardımsver olması (benevolence) olarak belirtilmiştir. Güvenilen

kişinin iyi niyetli hareket edeceğine ve sadece kendi yararına olan davranışlarda bulunmayacağına olan güvendir. Güvenilen tarafın hiçbir karşılık beklemeden iyilik yapacağını ve kendisine yarar sağlayıp sağlamadığına bakmaksızın yardımcı olacağını garanti eder. Üçüncü bir özellik ise dürüstlüktür (integrity). Dürüst olan kişi karşı tarafa bulunduğu eylemlerde ve söylediklerinde bağlı kalmaktadır. Güvenilen kişinin gerçekten adalet duygusuna sahip olduğuna ve uygulamalarında verdiği sözlerden farklı hareket etmeyeceğine inanılmaktadır. (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 717-720)

2.2.2.2.Yöneticiye Güven

Güven, tarafların bir arada buldukları süre ve edindikleri ortak deneyimlere dayalı olarak, birbirlerinin belirli özelliklerinden etkilenen, güvenilen kişinin zarar verici bir davranışta bulunmayacağı, buna karşın güvenenin bazı beklentileri karşılayacağı doğrultusunda beklenti ve inanç içeren psikolojik bir durumdur(Arı, 2003: 21). Gilbert ve Tang' göre (1998: 33) güven tüm ilişkiler için temel bir noktadır. Güven insanları bir arada tutan ve onlara emniyette oldukları duygusunu aşıl原因 bir kavramdır. Kişiler arasında oluşmakta olan güven çok kırıl原因 bir yapıya sahiptir. Güvenin oluşumu çok yavaş ve zorlu olmakla birlikte bozulması ise çok ani olmaktadır. Bu yüzden yöneticilerin çalışanlarının onlara güvenmesini sağlamak için mutlaka çok dikkatli olmaları gerekmektedir.

Mishra ve Morrisey'e göre yöneticilerin güven oluşturmak için dikkate alması gereken dört unsur vardır. Bunlar; açık iletişim ortamı, çalışanlara karar verme hakkının yüksek seviyede verilmesi, önemli bilgilerin çalışanlarla paylaşılması, örgüte dair beklenti ve duyguların doğru olarak paylaşılmasıdır (Gilbert ve Tang, 1998, 322).

Yöneticiler tüm çalışanlar arasında iyi ilişkiler oluşturma, görev ve sorumlulukların belirlenmesi, çalışanların yeteneklerini geliştirme yönünde davranmalı bu doğrultuda çalışanların birbirine ve yönetime güven duyması bir gereklilik olarak görülmelidir. Bu yüzden güvenin oluşturulması için çalışanlara ve yöneticilere düşen görev ve

sorumluluklar, dolayısıyla güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurlar aşağıdaki gibidir:

1. Çalışma ortamında etkin kural ve düzenlemelerin oluşturulması.
2. Örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin olması.
3. Örgüt yönetimi açısından etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması.
4. Kişilerin üstün yeteneklerle donatılmasını sağlayacak sürekli eğitim sisteminin kurulması ve etik değerlere önem verilmesi(Asunakutlu, 2002: 6).

Yönetmel işlerin özündeki karmaşıklık, belirsizlik ve işlerin içerdiği ortak unsurların çokluğuna bağlı olan yatay ilişkilerdeki etkinlik kritik bir öneme sahiptir. Thompson'a göre de (1967) belirsizlik ve karmaşıklık durumlarında etkin ve koordineli bir şekilde çalışabilmek ancak güvenin olduğu bir ortamda gerçekleşebilmektedir (McAllister, 1995: 24-25). Bu yüzden örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar arasında güven ilişkisinin oluşturulmuş olması son derece önemlidir.

Robert Hurley'nin yaptığı araştırmaya göre yöneticilerin güven ortamı sağlayabilmeleri için on unsuru göz önüne almaları gerekmektedir. Bunlar(Hurley, 2006: 3-7) :

1. Riski tolare edebilmek : Bazı kişiler kolaylıkla risk alabilirken bazı kişiler ise fazlasıyla ihtiyatlı davranmaktadırlar. Oluşan ya da oluşabilecek riskleri tolare edebilmek için stresli durumların çözüleceğine dair inanca sahip olmak ve çalışanlara bunu benimsetmek gerekmektedir.
2. Uyumlaştırma : Çalışanların başarılarının farkında olma ve katı bir disiplinle değil, onlara koçluk ederek hatalarını düzeltmektir.
3. Güç Kontrolü: Yöneticilerin otoritelerini çalışanlara hissettirerek onların seçimlerini ciddiye almaları ve zorlayıcı olmaktan kaçınmalarıdır. Bununla birlikte yöneticiler verdikleri kararların örgüt için ne gibi bir katkısı olduğunu çalışanlara anlatmalıdırlar.

4. Güvenlik : Karmaşık durumlarda örgüt içinde rahat bir ortamı sağlayabilmek ve bir değişiklik olduğunda riskleri ölçülü bir şekilde dağıtabilmektir.
5. Benzerlik : Yöneticinin çalışanlarla ortak noktalar oluşturması, 'ben' yerine 'biz' kelimesini kullanması, böylece grup kimliği ve herkesçe paylaşılan değerler oluşturulması gerekmektedir.
6. Ortak konularda anlaşma : Çalışanlar ile paylaşılan ortak değerler oluşturmaktır. Örgüt amaçlarının çalışanlar için nasıl bir kazanç sağlayacağını açıklayıcı bir biçimde anlatabilmesidir.
7. Bencillikten uzaklaşmak : Yöneticinin güvenilir olarak algılanması için çalışanları ilgilendiren konularla ilgili endişe duyması ve onlar için iyi niyetle bir çabaya girmesi gerekmektedir. Eğer çalışanlar yöneticilerinin kendisini onlar için riske atabileceğine inanırsa ona olan güvenleri ve bağlılıkları artacaktır.
8. Yetenek : Eğer yönetici yetenekli olarak algılanmıyorsa benzerlikler ve ortak konularda endişelere sahip olmaları çok anlam ifade etmeyecektir. Yöneticinin işle alakalı tüm görevlerle ilgili bazı yeteneklere sahip olduğunu gösterebilmesi ve yeteneği olmayan görevlerde yetki göçerebilmesi gerekmektedir.
9. Dürüstlük : Yöneticinin çalışanlarına karşı davranışlarında tutarlı olması ve verdiği bir sözü yerine getiremezse bunun sebebini mutlaka onlara açıklaması gerekmektedir.
10. İletişim : İş yerindeki rolleri pekiştirmek ve kişiler arasındaki ilişkileri geliştirmeye çalışmaktır. Bunun için yönetici çalışanlarla sık sık ve samimiyetle iletişim kurmalıdır.

Eğer bir örgütte güvenle ilgili sıkıntılar varsa ve çalışanlar yöneticilerine karşı olan güvenlerini kaybetmişse yöneticilerin güveni tekrar kazanabilmek için bazı uğraşlar vermeleri gerekmektedir. Güven bir anda yıkılabilen ve aşama aşama yeniden kazanılabilecek bir olgudur. Güven kaybı sonucu yöneticilerin çatışmaları çözümüleme yöntemlerini devreye sokmaları fakat kesinlikle zor kullanmamaları gerekmektedir. Örgüt içindeki farklı grupların sorunlarını dinleyerek güven kaybından etkilenenleri ortaya çıkarmalıdır. Yöneticilerin böyle bir durumda

çabuk hareket ederek, hatalarını kabul etmeleri, çalışanlarını onurlandırmaları ve hatanın tekrarlanmayacağını onlara anlatmaları gerekmektedir (Galford ve Drapeu, 2003: 20-21).

2.3. Yöneticiye Güvenin Boyutları

Kişilerarasındaki güvenin bilişsel ve duygusal olmak üzere iki farklı boyutu bulunmaktadır. (McAllister, 1995) Kişilerarası güvene ilişkin bu boyutlar yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiler düşünülerek ele alınmıştır.

2.3.1. Bilişsel Güven

Bilişsel güven; hangi koşullar altında ve kime güvenileceğini belirleyebilme ve ayrıca geçerli sebepler oluşturarak kimin ya da kimlerin güvenilebilir bulunacağını seçme işlemi olarak tanımlanabilir (Lewis ve Wiegert, 1995: 970). Bilişsel güven modelinde karşı tarafa hangi gerekçe ile güvenileceğine yönelik rasyonel bir seçim söz konusudur ve bilişsel modelde ortaya çıkan güven yapıları; hesaplanmış güven ve bilgiyedayalı güvendir. Karşı taraftaki kişi hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olma ve bu bilgilerin doğruluğuna inanma sonucunda bilişsel güven oluşmaktadır (Dunn, 2000: 286).

Yetkinlik ve sorumluluk örgütsel araştırmalarda güvenin temel unsurları olarak yer almaktadır. Yakın ilişkilerde ise inanılır olma, sağlamlık ve tutarlılık da bu unsurlara eklenmektedir. Güvenilirlik ve tutarlılığa ilişkin beklentilerin oluşması ve bunun zaman içinde gelişmesi ve buna karşıt olarak kişilerarası ilişkilerde güvenin saklanması da beraberinde getirmektedir (Butler, 1991: 644, Cook ve Wall, 1980: 39-40). Bilişsel güven yöneticilerin çalışanlarıyla paylaştığı bilgiler ve çalışanlar ile arasındaki etkileşimin sıkı bir yapıda olması sonucu oluşmaktadır. (McAllister, 1995: 29)

Bir çalışanın yöneticisine veya diğer bir çalışanın yeteneğine, bilgisine güvenmesi ve bununla birlikte o kişinin bilgisi dahilinde yapılan iş açısından istenmeyen durumlar

doğurmayacağına olan inancı da bilişsel açıdan güvenini göstermektedir (Johnson ve Grayson, 2005: 501).

Yöneticiler için güven oluşturmak ve bunu yönetebilmek kritik bir öneme sahiptir. Bu doğrultuda güven, savunmasız durumda kalındığında bir kişiye tereddüte düşmeden inanabilmek olarak tanımlanabilir. Çalışanlar yöneticilerine güvenip güvenmeyeceklerine yöneticilerin değerlendirme ve etkileyicilikleri doğrultusunda ve zihinsel hesaplamalarla karar vermektedirler. Bu faktörler yöneticiler tarafından örgüt içinde paylaşılan değerler ve çalışanların yöneticinin yetkinliğine ilişkin algılamalarını kapsamaktadır. Bir yöneticinin çalışanlarının güvenini kazanabilmesi için hangi unsurların onları şüpheye ve güvensizliğe düşürdüğünü bulmaları bu doğrultuda da onlara güven verici şekilde davranmaları gerekmektedir (Hurley, 2006: 2).

Güvenin bilişsel nitelikteki boyutu; bireylerin, birlikte çalıştıkları kişilere karşı güvenilecek yeterlilikte olup olmama durumunun algısıdır. Bu yeterlilik, kişilerin dürüstlük, sadakat, olgunluk ve iletişim yeteneklerini kapsamaktadır. Güven, bilişsel olarak akılcı bir tercih sonucunda gelişerek, bilinçli ve tutarlı bir bilişsel sürecin ürünüdür. Bu güven boyutu, bireylerin birbirleri ile ilgili geçmiş tecrübelerine dayanır. Çünkü tarafların birbirleri ile güvenirlilik üzerine yaptıkları kararlar, karşı tarafla ilgili topladıkları bilgileri bilişsel süzgeçten geçmesi ile ortaya çıkmaktadır. Geçmiş ile başlayarak süregelen çalışma boyutunu da kapsayan bir süreci ifade eder (Clarke ve Payne, 1997: 53).

Bilişsel güven bilgi odaklıdır ve bilginin eksik olduğu durumlar en aza indirildiğinde ortaya çıkmaktadır. Eğer belirsizlik ortadan kalkarsa ve beraber çalışılan kişinin gelecekteki eylemleri tahmin edilebilir olursa risk ortadan kalkacak ve güven sorunu oluşmayacaktır (Johnson ve Grayson, 2005: 501).

2.3.2 Duygusal Güven

Kişilerarasında oluşan ve oluşması gereken güven olgusu şüphesiz kişilerin duygusal bağlarıyla da ilgilidir. Duygusal bağlar dolayısıyla oluşan güven ise duygusal güven adı taşımaktadır. Güven ilişkilerinde insanlar duygusal yatırımlar yapmaktadır ve beraber çalıştıkları kişilerin rahatlığı ve huzuru için özen göstermektedirler. Bu tür ilişkilerde gösterilen özenin ve hassasiyetin içtenliğine inanmak mutlaka karşılık bulmaktadır (McKnight ve Chervany, 1996: 12-15).

Bir çalışanın ortak hareket ettiği diğer kişiler hakkında onların işe veya kişiye özen gösterdiğine ve ilgisine olan güveni duygusal güveni ifade etmektedir. Duygusal güven emniyette olma duygusu ve kişilerarasındaki ilişkilerde algılanan güçlü bağlar dolayısıyla oluşmaktadır. Duygusal güven için itibara ilişkin durumlar önem taşımakta ve bilişsel güven algısına göre kişisel deneyimler daha çok ön planda bulunmaktadır. Duygusal bağlar derinleştikçe karşıdaki kişinin bilgisine olan güven de pekişmektedir. Bu duygu odaklı güven türü ilişkileri şeffaflaştırmakta ve bu yüzden duygusal güven oluştuğunda kişilerarası ilişkilerde risk durumu azalmaktadır (Johnson ve Grayson, 2005: 501).

Kişinin beraber çalıştığı insanlarla olumlu ilişkiler içinde olması ve onlardan korkup çekinmemesi gerekmektedir. Dolayısıyla güvenin duygusal boyutu, çalışanın birbirleri ile ilgili olumlu düşünceleridir. Olumlu düşünceler beraberinde olumlu davranış ve tutumları getirir. Özdeşleşme temelli güven olarak da ifade edilen bu güven boyutu, karşı tarafın istek ve arzuları üzerine empatiye dayanmaktadır. Karşılıklı anlayış ve karşılıklı güven duyguları ile çalışan kişiler arasındaki olumlu davranışlar, örgütlerin geleceği açısından da önem taşımaktadır. (Perry ve Mankin, 2007: 165-168)

Bir örgütte duygusal güveni oluşturmak isteyen yönetici, çalışanlar arasındaki geçmiş etkileşimlere, sosyal benzerliklerin boyutuna ve örgütün yapısıyla ilgili fikirlere dikkat etmelidir. Kişiler arasındaki etkileşim önemlidir çünkü iş ilişkileri

genellikle kişiseldir ve zaman içinde oluşmaktadır. Kişiler diğerlerinin geçmişteki tutumlarına, adilliklerine ve gösterdikleri bağlılığa ilişkin, diğerleri hakkında bir fikre sahip olmaktadır.(McAllister, 1995:27)

Güven, karşılıklı ilişkilerde karşı taraf için oluşturulan beklenti olması dolayısıyla bu beklenti karşılıksız kaldığında güvensizlik oluşmaktadır. Literatürde yapılan araştırmalar sonucu güvenin birçok türü olabileceği fakat sosyal ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürüyebilmesi için karşıdaki kişiye gerçekten güven duymak gerekliliği ortaya çıkmıştır. Örgüt içinde çalışanların yöneticilerine güven duyması, yöneticiler ile aralarındaki çeşitli etkileşimler sonucu oluşmaktadır. Bu etkileşimler sadece kişilerin diğerleri hakkındaki düşüncelerini değil, bir faaliyet içindeki niyetlerini ve bunu kullanma şekilleri içermektedir.

3. ÖRGÜTSEL ADALETİN YÖNETİCİYE GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde örgütsel adaletin yöneticiye güven üzerindeki etkisi önce irdelenmeye çalışılacak, bu konu çerçevesinde yapılmış olan bazı çalışmalara yer verilecek, daha sonra ise yapılan araştırmaya yönelik bilgiler sunulacaktır. Yapılan araştırma verilerinin analizinden sonra ise, araştırma sonuçları değerlendirilecektir.

3.1. Örgütsel Adaletin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi Ve Konu İle İlgili Yapılmış Araştırmalar

Çalışanlar arasındaki ilişkilerin araştırılmaya başlanması, sosyal mübadele kavramının incelenmesi ve kişiler arası ilişkilerdeki rolünün anlaşılmasıyla gerçekleşmiştir. Sosyal mübadele bireylerin gönüllü eylemlerinin diğer bireylerden elde etmeyi umduğu geri dönüşlerin etkisiyle motive edilmesi durumudur. Sosyal mübadele kişilerin herhangi bir hesaplamada bulunmadan yaptığı iyiliklerin uzun dönemde bir şekilde karşılığını bulmasıdır. Bu yüzden sosyal mübadele çalışan davranışlarına ilişkin araştırmalara kavramsal destek sağlayan bir olgudur. Çalışanlar arası ilişkilerde örgütün çalışanlarına adaletli davranışları sosyal mübadele kavramıyla ilişkilendirilmektedir. Örgütün çalışanlarına adil davranarak yaptığı bu iyilik ya da iyi niyetli tutum örgüt çalışanlarında da iyi niyetli eylemlerde bulunmaya yönelik tutumlar oluşturmaktadır (Settoon, Bennett ve Liden, 1996: 221).

Örgütlerin çalışanlarına adaletli davranıp davranmadığına ilişkin sosyal araştırmalar çalışanların iş yerinde algıladıkları adalete ve iş yerindeki tutum ya da davranışların sonuçlarına ilişkin düşüncelerine dayanmaktadır. Özellikle işlem ve etkileşim adaleti unsurları açısından örgütsel adalet kavramı sosyal mübadele konusuyla ilişki halindedir (Colquitt, Conlon, Wesson ve Porter, 2001: 426). Kişiler arası ilişkilerin yapısı bir grubun diğer gruba olan bağlılığını ve güvenini etkilemektedir. Çalışanlar eğer kendilerine adaletli davranıldığına inanıyorlar ise örgüte bağlılıkları biraz daha

artacaktır. Örgüte bağlılıkları artan çalışanlar ise kendilerini borçlu hissedecek örgüt için yararlı davranışlarda bulunmaya çalışarak olumlu tutumlar sergileyeceklerdir (Masterson, Lewis, Goldman, Taylor, 2000 ve Colquitt, Conlin, Wesson, Porter, 2001).

Blau'ya göre (2009: 92) bu ilişkilerde güven temel bir rol oynamakta ve çalışanların çıktılarını doğrudan etkileyen bir mekanizma görevi görmektedir. Güven, genel olarak bir tarafın gönüllü olarak ve karşılık beklemeden yaptığı eylemlerin karşılık bulacağına dair inancı ya da olumlu beklentisi olarak tanımlanmaktadır. Bu gönüllü davranışların derecesi içinde bulunulan grubun bağımsızlığına ve durumun uygunluğuna göre değişebilmektedir. Burada sosyal ilişkiler açısından taraflar arasında bağlılığın oluşmuş olması ve bir tarafın (ya da bir kişinin) diğer tarafı (ya da diğer kişiyi) güvenilir olarak kabul etmiş olması gerekmektedir. Bu nedenle odak noktası olan tarafın (örgüt, yönetici ya da çalışma arkadaşı) adil davranışları iki taraf arasındaki karşılıklı güven ilişkisinin başlamasına sebep olabilmektedir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki dağıtım ve işlem adaleti örgütlerde güven unsuruyla yakından ilgilidir. Bunun yanında etkileşim adaletinin de yöneticiye duyulan güvenle yakından ilişkili olduğu kanısına varılmıştır çünkü yöneticilerin örgütteki kişiler arası ilişkileri yönetme, çalışanların örgütün kuralları ile ilgili doğru algıyı oluşturmalarını sağlama ve bunların toplamı olarak da örgüte duyulan güveni artırmak gibi fonksiyonları bulunmaktadır (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002: 271).

Çalışanların örgütlerindeki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamalarını onların örgütlerine bağlılığı ve yöneticilerine olan güveni etkilemektedir. Uygulamaların dayandığı prosedürlerin ve elde edilen kazanımların adilliği, yöneticilerin çalışanların haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının göstergesidir (Konovsky ve Pugh, 1994: 658). Yöneticiler ve alt kademelerinde çalışanlar arasındaki güven olgusu, çalışanların elde ettiklerin kazanımların ya da aldıkları ödüllerin adil olduklarına inandıkları zaman, karar sürecinde iyi niyetli davranışlarda bulunulduğuna inandıkları zaman ve yönetim tarafından kişilerarasındaki ilişkilerde olumlu tutumlarla karşılaştıkları zaman gelişmektedir (DeConinck, 2010: 1).

Güven sosyal mübadelede ve buna bağlı olarak kişilerarası ilişkilerde çok önemli bir unsurdur. Çünkü kişi bir diğer kişiye herhangi bir yarar sağladığı zaman karşı tarafın da ona yarar sağlayacağına ya da en azından zarar vermeyeceğine inanmak ister. Beklentilerin karşılık bulması her zaman güven yaratmakta ve ilişkilerde bağlılık oluşmasını sağlamaktadır. Örneğin bir kişi geçmişte eğer güvenilir davrandıysa karşı tarafta gelecekte de güvenilir davranacağına dair bir beklenti ve inanç yaratır (Gounans, 2005: 128). Bu beklenti örgütsel anlamda sosyal mübadele kavramıyla ilişkili olarak düşünüldüğünde bir çalışan eğer kararların adil olarak verildiğine inanıyorsa, gelecekte de kararların adil bir şekilde alınacağına inanacaktır. Başka bir deyişle güven, çalışanların işlem adaletini nasıl algıladıklarına bağlı olarak değişmektedir (Brockner ve Siegel, 1995: 403).

Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalara göre güven ve işlem adaleti uygulamalardaki tutarlılıktan etkilenmektedir. Örneğin bir grubun ya da bir kişinin eylemlerindeki tutarlılık, bununla beraber karşı tarafın adaletli olduğuna olan inanç ve gerçekleştirilen eylemlerin söylenenlerle ya da vaat edilenlerle uyumlu olması o kişinin ya da grubun dürüst davrandığına dair yargıyı oluşturmaktadır (Leventhal, 1980: 25-32).

Aryee ve diğerlerinin (2002) çalışmasına göre güven, örgütsel adalet türlerinden dağıtım ve işlem adaleti ile çalışanların işle ilgili tutumları (örgütsel bağlılık gibi) arasındaki ilişkiyi kısmen, etkileşim adaleti ise çalışanların işle ilgili tutumları arasındaki ilişkiyi tamamen etkilemektedir. Dolayısıyla bir örgütte çalışanlara gösterilen adil uygulamalar, sadece örgüte güven oluşumunu sağlamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların iş tutumlarını doğrudan etkiler. Öte yandan, etkileşim adaleti yöneticiye duyulan güvenin temelini oluşturmaktadır. İşlem adaleti ile yöneticiye güven arasında ilişki olduğunu açıklayan önceki araştırmalar (Konovsky ve Pugh, 1994) karar yapıları ile yöneticinin bu yapıları uygulamasını beraber ele alırken, Aryee ve diğerleri (2002) prosedürlerin ve onların uygulamasının ayrı ayrı ele alındığında, işlem adaletinden ziyade etkileşim adaletinin yöneticiye güvenle yakından ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Sonuç olarak Aryee ve diğerlerinin çalışmasına göre yöneticiye duyulan güven, etkileşim adaleti ile işle ilgili

tutumlar(örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık vb..) arasındaki ilişkilerde aracı rol oynamaktadır (Stinglhamber, Cremer ve Mercken,2006: 443- 444).

Örgütsel güven çalışanların örgüt içi ilişkilerinde birbirlerine karşı dürüst, saygılı, güvenilir ve adil olmaları sonucu oluşmaktadır. Örgütsel güven düzeyi yüksek olan örgütlerde çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları da artmaktadır (Paine, 2007: 103) Örgüt içinde sinerjiyi oluşturmak ve performansı arttırmak için örgütteki takımların performansı büyük önem arz etmektedir. Yapılan çalışmalarda takım performansı ve güven arasında olumlu ilişkiler olduğu gözlenmiştir. Örgütsel yaşamda güveni oluşturabilmek bireysel bir olgu değil, örgütün tamamını ve özellikle de örgüt içindeki takımları ilgilendiren bir unsurdur. Bireylerin örgüte ve yöneticilerine güven duyması takım olarak güven duygularının artmasını sağlayacağından, beraber çalışan kişiler arasında güvenin oluşmasını sağlamak örgütün sorumluluklarından biridir (Erdem ve Özen, 2003: 134).Örgütsel güven, çalışanların verimliliklerini artırarak örgütsel bağlılıklarını güçlendirmektedir. Birey ve takım performansı, bağlılık, problem çözme, bilgi paylaşımı, iletişim gibi sonuçların elde edilmesindeve örgüte olan bağlılık duygusunun oluşumunda yönetici ve örgüte olan güvenin etkili olduğu görülmüştür (Kaneshiro, 2008).

Alexander ve Ruderman (1987) işlem adaletine ve dağıtım adaletine ilişkin algılamaların, üst düzey yöneticilere duyulan güveni belirlediğini ifade etmişlerdir. Folger ve Konovsky (1989) ise yöneticilerin adil prosedürlere dayanan uygulamalarının çalışanların sisteme bağlılık duymaları ve yöneticilerine güvenmeleri sonucunu doğuracağını belirtmiştir. Konovsky ve Pugh'un (1994) çalışmaları, çalışanların işlem adaleti ile ilgili olumlu algılamaları ile yöneticilerine olan güvenleri arasında yüksek bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çalışan davranışları için işlem adaleti önemli bir etkidir ve çalışanların tutumlarının öngörülenmesi için olanak sağlamaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre dağıtım adaletinin ise güven ile önemli bir ilişkisi bulunmamaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994: 666-667). Brockner ve Siegel'in (1996) araştırmasına göre güvenilirlik grup içindeki prosedürlerin adilliği ile ilişkili bir kavramdır ve güven işlem adaletine bağlı olarak gelişmekte ve dağıtım adaleti ile etkileşimi yoluyla kaynakların dağıtımına

ilişkin kararlara gösterilen tepkileri belirlemektedir. Whitener (1997) güvenin hem örgüt ve çalışan hem de yönetici ve çalışan arasında geliştirilebileceğine dikkat çekmiştir. Buna bağlı olarak da örgütsel adaletin yönetici ve örgüte duyulan güven ile yüksek derecede ilişkili olduğu vurgulanmıştır (DeConinck, 2010: 2).

İşlem adaleti alınan kararların niteliğine ve kararları alan kişilerin davranışlarına dayanmaktadır. Kararların niteliği yani yapısı biçimsel prosedürleri ve kararları alan kişilerin davranışları ise etkileşim adaletini ifade etmektedir. Bu adalet türünün her iki unsuru da güveni etkilemektedir ancak kararların yapısının değişmeyeceğine olan inanç genellikle daha kuvvetli olsa da, karar vericilerin kişiler arası ilişkilerdeki tutumlarının da kalıcı olacağı düşünülmektedir. Bundan dolayı kişiler geçmişte kendilerine nasıl davranıldıysa gelecekte de öyle davranılacağını düşünürler. Özet olarak prosedürlerin uygulanma aşamasındaki davranışlar veya kurallar karar vericilere olan güveni etkilemektedir (Brockner ve Siegel, 1996: 401-406).

Yapılan başka bir çalışmada, çalışanların yöneticilerin güvenilirlik, doğruluk, dürüstlük gibi karakteristik özelliklerine ilişkin olarak algılarının bilişsel güven için önem arz ettiği ve yöneticilerin ahlaki açıdan örnek olacak davranışlar sergilemesi, doğruluk ve dürüstlük olması, verdikleri sözler ile uygulamaları arasında bir tutarsızlık görülmemesinin bilişsel güven üzerinde direkt etki yarattığı görülmüştür. Bu çalışmada etkileşim adaletinin dolaylı rolüne bakılmış ve yöneticilerin sergiledikleri davranışların ve izledikleri stratejilerin, çalışanlar tarafından adil biçimde algılanmasının, aralarında güçlü bir ilişki kurulmasını sağlayacağı yani duygusal güven üzerinde etkisinin olduğu saptanmıştır (Arslantaş ve Dursun, 2008: 119-120).

İslamoğlu, Birsnel ve Börü'nün yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre (2007) bir örgüte güven duyulması için gerekli önceller dürüst ve hakkaniyetli işleyişe, pozitif imaja, huzurlu ve adil bir ortama sahip olma, işe alım ve oryantasyonu önemseme, bağlılık yaratma, mali güce sahip olma, çalışanlarına ilgili ve saygılı olma, objektif performans değerlendirmesi yapma, çalışanlarına ihtiyaçlarını dikkate alma ve uzun süreli istihdam sağlama olarak bulunmuştur. Çalışanlarını destekleyen, dürüst ve

adil, takım lideri, olumlu çalışma ortamına yaratan, kendine güvenen, bilgi paylaşan, gerginlik yaratmayan, güven veren, yetkin, yetki veren ve astını önemseyen yöneticilerin varlığı ise yöneticiye güven duyulmasını sağlamaktadır.

DeConinck'in algılanan örgütsel destek, algılanan yönetici desteği ve çalışanların hem örgüte hem de yöneticiye olan güvenleri üzerine örgütsel adaletin etkisini araştırdığı çalışması da (2010) daha önceki araştırmaları destekler nitelikte olmakla birlikte etkileşim adaletinin yönetici desteği ve yöneticiye duyulan güven ile, işlem adaletinin ise örgütsel destek ve örgüte duyulan güven ile birebir ilişkide olduğu bulunmuştur. Dağıtım adaletinin ise yönetici desteği ile birlikte örgütsel güveni dolaylı olarak etkilerken yöneticiye olan güven üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır. Bunun yanında örgütsel destek ile birlikte olduğunda ise hem yöneticiye olan güveni hem de örgütsel güveni doğrudan değil de dolaylı olarak etkilemektedir.

Son yıllarda yapılan araştırmalarda algılanan örgütsel desteğin örgütsel adalet ve örgütsel güven ile olan ilişkisi ön plana çıkmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel güven ve örgütsel adalet ile ilişkili olduğu bunun yanında daha çok örgütsel adalet algılarından etkilendiği güvenin ise genellikle bir aracı değişken olarak kullanıldığı görülmektedir (Stinglhamber, Cremen ve Mercken, 2006: 446). Örgütsel adalet ve yöneticiye güven arasındaki araştırmalar iki kavram arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca yapılan meta analizler sonucu örgütsel adaletin her bir unsurunun güven ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu çalışmaların sonuçları güvenin her iki türünün de (örgüte ve yöneticiye güven) çalışanlar açısından birçok davranış ve tutumla bağlantılı olduğunu göstermektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 305-315).

3.2. Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Kişilerarası ilişkilerin en önemli unsurlarından biri olan güven, örgütsel yaşamda da çok önemli bir yere sahiptir. Örgütsel yaşamda güvenin önemine ilişkin çalışmalar gittikçe artmaktadır. Bununla birlikte örgüt içinde çalışanlar arasında ve özellikle

yöneticilerin çalışanlara olan tutumları ile ilgili önemli güven ve güvensizlik durumları oluşabilmektedir. Kişilerarasında güven duygusunun oluşabilmesi için birçok unsur bulunmaktadır ve bu unsurlar çalışanların yöneticilerine olan güvenleri için de önem taşımaktadır. Bir çalışanın yöneticisine güvenmesi, onun örgüte olan bağlılığını, örgütteki uygulamaların düzgün işleyebilmesini, örgüt içi ilişkilerini etkilemektedir.

Çalışanların örgütsel adalet yargıları, 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). Örgüt içindeki uygulamaların, kişilerarası ilişkilerin ve çalışanların elde ettikleri kazanımların adil olduğuna inanıp inanmamalarına ilişkin adalet algıları örgütsel adalet kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu algılamalar daha önce de belirtildiği gibi iş tatmini, bağlılık, güven, motivasyon gibi çalışanlara ait pek çok çıktıyı doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemekte olduğundan örgütsel adalet kavramının önemi büyüktür.

Bu araştırma ile çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adalet ve çalışanların yöneticilerine duydukları güvene göre çeşitli değişkenler (cinsiyet, yaş, işyerindeki çalışma süresi, işyerindeki pozisyonu ve eğitim düzeyi) açısından fark olup olmadığının ve çalışanların örgütsel adaletle ilişkin algılarının yöneticilerine olan güvenleri üzerine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı Ve Sınırlılıkları

Araştırma, çalışanların örgütsel adalet algılamalarını ve yöneticilerine olan güvenlerini incelediğinden bireysel düzeyde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın kapsamını, Bursa ilinde faaliyet gösteren bir tekstil şirketine çalışan 66 kişi oluşturmaktadır. Çalışanlardan 6'sının anketin uygulandığı sırada işyerinde olmamaları sebebiyle anket 60 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma yapılan işletme tekstil sektöründe bulunan bir dokuma fabrikasıdır. Son yıllarda Türkiye'de tekstil sektörü ekonomik krizlerden en fazla etkilenen sektörlerden biri haline

gelmiştir. Maliyetlerin düşük olması gerekliliği ve üretimin birçok farklı ülkede farklı koşullar altında yapılarak Türkiye'deki ihracat ve ithalatı etkiliyor olması bunun başlıca sebebidir. Rekabetin çok fazla olması şüphesiz üretim sürecinde işletme içindeki uygulamalara da olumlu ya da olumsuz olarak yansımaktadır. Bu yüzden araştırma konusu ile ilişkili olarak bu sektörde yer alan bir firmadaki çalışanların işletme içindeki uygulamaların adilliğine yönelik algılarının ve yöneticilerine duydukları güvenin incelenmesi amaçlanmış ve çalışma bu kapsamda yürütülmüştür. Ulaşılan sonuçlar herhangi bir genellemeyi içermemekte, sadece ana kütleye ilişkin sonuçları ortaya koyan ve gelecekte bu alanda çalışma yapmayı düşünenlere bir fikir oluşturabilecek niteliktedir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada kullanılan veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Ana kütleyi oluşturan işletmedeki çalışanlar için 60 adet anket dağıtılmış ve bu anketlerin tamamı araştırmada kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde cevaplayıcılara ilişkin çeşitli değişkenler açısından (cinsiyet, yaş, işyerindeki çalışma süresi, işyerindeki pozisyonu ve eğitim düzeyi) sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise çalışanların örgütsel adaletle ilişkin algıları ve yöneticiye güvenlerini ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Söz konusu olan form ve ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

3.4.1. Örgütsel Adalet Ölçeği

Çalışanların algıladıkları örgütsel adaleti ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek dağıtım ve işlem adaleti boyutlarından oluşmaktadır. Dağıtım adaleti boyutu altında 5 ifade, işlem adaleti boyutu altında ise 15 ifade bulunmaktadır. Diğer taraftan işlem adaleti boyutu da kendi içinde 6 ifade ile biçimsel prosedürler alt boyutu ve 9 ifade ile etkileşim adaleti alt boyutuna ayrılmaktadır. Bu ölçek Moorman'ın (1991) oluşturduğu örgütsel adalet ölçeği baz alınarak geliştirilmiştir. Niehoff ve Moorman'ın çalışmasında, bu ölçeğin iki adalet boyutu için de güvenilirliği 0,90'ın

üzerinde olduğu bildirilmiştir. Teorik kısımda belirtildiği üzere boyutlara ilişkin örnek ifadeler aşağıda gösterilmektedir.

Dağıtım Adaleti : “Çalışma programımın adaletli olduğuna inanıyorum.”

İşlem Adaleti : Biçimsel Prosedürler : “İşe yönelik kararlar yöneticim tarafından tarafsız bir biçimde alınır.”

Etkileşim Adaleti : “İşimle ilgili kararları alırken yöneticim nazik ve düşünceli davranmaktadır.”

3.4.2. Kişilerarası Güven Ölçeği

Çalışanların yöneticilerine olan güvenlerini ölçmek için McAllister’ın (1995) kişilerarası güven ölçeği kullanılmıştır. Kişilerarası güven ölçeği bilişsel ve duygusal güven olmak üzere iki boyuttan oluşmakta ve bilişsel güven boyutu altı, duygusal güven boyutu ise beş ifade ile ölçülmektedir. Teorik kısımda belirtildiği üzere boyutlara ilişkin ifadeler aşağıda gösterilmiştir.

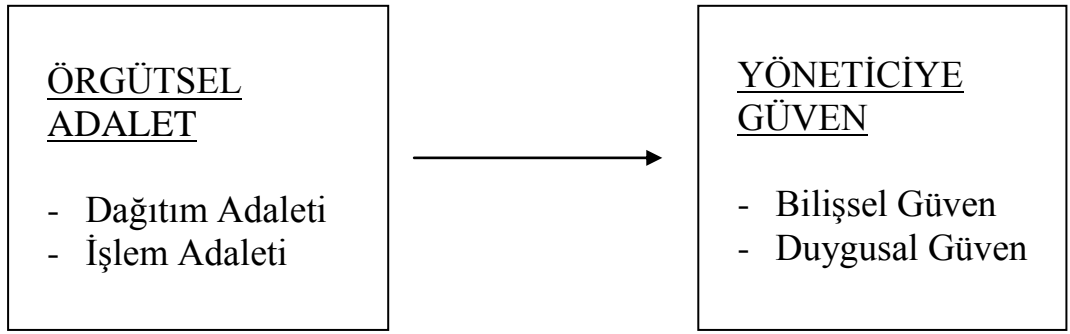
Bilişsel Güven : “Yöneticime karşı herkes bir çalışma arkadaşı olarak saygı ve güven duymaktadır.”

Duygusal Güven: “Yöneticim ve ben düşüncelerimizi, duygularımızı ve hayallerimizi serbestçe paylaşırız.”

Araştırmada kullanılan ölçekler 5’li Likert şeklinde düzenlenmiştir. İfadeler “Hiç Katılmıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” şeklinde düzenlenmiş ve 1-5 arasında bir değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Cevaplayıcılar ifadelerine katılma derecelerine göre uygun seçeneği işaretlemektedirler.

3.5. Araştırmanın Modeli

Araştırmada çalışanların örgütsel adalet algıları ile yöneticilerine güvenleri çeşitli değişkenler (cinsiyet, yaş, işyerindeki çalışma süresi, işyerindeki pozisyonu ve eğitim düzeyi) açısından incelenecek ve örgütsel adalet algılarının yöneticiye güven üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Araştırmaya ilişkin model aşağıdaki gibidir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen hipotezler aşağıda yer almaktadır. Bu hipotezleri test etmek amacıyla boyutlar bazında da inceleme yapılmıştır.

1. H_1 : Çalışanların örgütsel adalet algıları çeşitli değişkenlere (cinsiyet, yaş, işyerindeki çalışma süresi, işyerindeki pozisyonu ve eğitim düzeyi) göre farklılaşmaktadır.
2. H_1 : Çalışanların yöneticiye güvenleri çeşitli değişkenlere (cinsiyet, yaş, işyerindeki çalışma süresi, işyerindeki pozisyonu ve eğitim düzeyi) göre farklılaşmaktadır.
3. H_1 : Çalışanların örgütsel adalet algılarının yöneticilerine güvenleri üzerinde etkisi vardır.

3.7. Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan çalışanlardan elde edilen verilerin tümü SPSS 17.0 (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı) ile analize tabi tutulmuştur. Ölçeklerin içsel tutarlılığı (güvenilirliği) ölçeklere ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanarak test edilmiştir. Güvenilirlik analizinden sonra ise her bir ölçeğin madde korelasyonlarına bakılarak ölçeklerden çıkarılması gereken ifadelerin olup olmadığına bakılmıştır. Bir sonraki aşamada yapısal geçerlilik testi için ölçeklere faktör analizinin uygulanabilirliğine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği katsayıları hesaplanmış ve ölçekler faktör analizine tabi tutulmuştur.

Örnekleme oluşturan çalışanların kişisel özelliklerini özetlemek açısından değişkenlerin frekans (N) ve yüzdeleri (%) hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeği ve yöneticiye güven ölçeklerinin alt boyut ve maddelerinin ortalama puanları (\bar{X}) ve standart sapmaları (ss) hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet algılarında ve yöneticiye güvenlerinde; cinsiyet, yaş, işyerindeki çalışma süresi, işyerindeki pozisyonu ve eğitim düzeyi ile ilgili konularda anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını araştırmak amacıyla ilişkisiz (bağımsız) gruplar t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Çalışanların örgütsel adalet algılarında ve yöneticiye güvenlerinde; cinsiyet, yaş, işyerindeki çalışma süresi, işyerindeki pozisyonu ve eğitim düzeyi ile ilgili konularda anlamlı bir farklılaşma bulunduğu durumda, değişkenlerin hangi grupları arasında farklılık olduğunu araştırmaya yönelik ise Tukey testi uygulanmıştır.

Değişkenler arası ilişkiler ilk olarak pearson korelasyon analizi ile incelenmiş ve daha sonra ise örgütsel adaletin ve örgütsel adalet boyutlarının yöneticiye güven üzerindeki etkisinin belirlenmesi için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

3.7.1. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik

Bu araştırmada ilk olarak ölçeğin içsel tutarlılığı (güvenilirliği) Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısının hesaplanmasıyla test edilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,96'dır. Yöneticiye güven ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısı ise 0,95'dir. 0,40'ın altındaki Cronbach Alpha rakamları için ölçeğin güvenilir olmadığı görüşü göz önüne alındığında ölçeklere ilişkin genel güvenilirlik rakamları %80'in üzerinde olduğundan ölçekler yüksek derecede güvenilir görülmektedir. Boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları da 0,60'ın üzerinde olduğundan boyutlara ilişkin sonuçlar oldukça güvenilir düzeyde görülmektedir. Her bir ölçeğe ve boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları ise aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3 : Ölçeklere ve ölçek boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları

Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)	
Örgütsel Adalet	0,96
Dağıtım Adaleti	0,86
İşlem Adaleti	0,95
Yöneticiye Güven	0,95
Bilişsel Güven	0,95
Duygusal Güven	0,93

Güvenilirlikleri saptamak için tüm ifadelerin toplam puanla olan korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerin ölçekte kalabilmesi için toplam puan ile ifade puanları arasındaki korelasyon katsayısının 0,20 ve üzerinde olması gerekmektedir. Örgütsel adalet ifadelerine ilişkin toplam puan ve ifade puanları arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 4'de yer almaktadır. Tablo 4'de görüldüğü

üzere ölçekteki ifadelerin korelasyon katsayıları 0,20'den fazla olduğu için ölçekten çıkarılması gereken ifade bulunmamaktadır.

Tablo 4 : Örgütsel adalet ifadelerine ilişkin toplam puan ve ifade puanları arasındaki korelasyon katsayıları

İfadeler	Korelasyon Katsayıları
Dağıtım adaleti 1	0,803
Dağıtım Adaleti 2	0,730
Dağıtım Adaleti 3	0,754
Dağıtım Adaleti 4	0,560
Dağıtım Adaleti 5	0,800
İşlem Adaleti 1	0,694
İşlem Adaleti 2	0,839
İşlem Adaleti 3	0,802
İşlem Adaleti 4	0,737
İşlem Adaleti 5	0,701
İşlem Adaleti 6	0,679
İşlem Adaleti 7	0,818
İşlem Adaleti 8	0,860
İşlem Adaleti 9	0,687
İşlem Adaleti 10	0,852
İşlem Adaleti 11	0,852
İşlem Adaleti 12	0,723
İşlem Adaleti 13	0,793
İşlem Adaleti 14	0,802
İşlem Adaleti 15	0,768

Tablo 5'de yöneticiye güven ifadelerine ilişkin toplam puan ve ifade puanları arasındaki korelasyon katsayıları yer almaktadır. Tablo 5'de görüldüğü üzere

ölçekteki ifadelerin korelasyon katsayıları 0,20'den fazla olduğu için ölçekten çıkarılması gereken ifade bulunmamaktadır.

Tablo 5 : Yöneticiye güven ifadelerine ilişkin toplam puan ve ifade puanları arasındaki korelasyon katsayıları

İfadeler	Korelasyon Katsayıları
Duygusal Güven 1	0,722
Duygusal Güven 2	0,821
Duygusal Güven 3	0,782
Duygusal Güven 4	0,875
Duygusal Güven 5	0,857
Bilişsel Güven 1	0,840
Bilişsel Güven 2	0,776
Bilişsel Güven 3	0,816
Bilişsel Güven 4	0,885
Bilişsel Güven 5	0,835
Bilişsel Güven 6	0,794

3.7.2. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi

Bu çalışmada içsel tutarlılık testinin ve madde korelasyon analizinin ardından ölçeklerin yapısal geçerliliği faktör analizi ile test edilmiştir. Faktör analizinin uygulanabilirliğine ilişkin hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği katsayıları ve Barlett küresellik testi sonuçları yeterli düzeydedir. Örgütsel adalet ölçeği için KMO yeterlilik katsayısı 0,892(sig. 0,00) ve yöneticiye güven ölçeği için KMO yeterlilik katsayısı 0,880 (sig. 0,00) şeklindedir. Sosyal bilimler alanında 0,60 değerinin üzerinde olması arzulanan bu değerler, ölçeklerimize ilişkin değişkenlerin analize uygunluğunun çok iyi seviyede olduğunu göstermektedir. Yine 0,05 anlamlılık derecesine göre anlamlı olarak belirlenmiş olan Bartlett küresellik testi,

değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeği dağıtım ve işlem adaleti boyutlarından oluşmakta, işlem adaleti boyutu kendi içinde biçimsel prosedürler ve etkileşim adaleti olmak üzere iki alt boyuta ayrılmaktadır. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizisonucunda ise biçimsel prosedürler ve etkileşim adaleti alt boyutları işlem adaleti boyutunun altında tek faktörde toplanmıştır. Bu doğrultuda ifadelerin dağıtım ve işlem adaleti boyutları altında toplandığı, ifadelerin orijinal ölçeğe uygun şekilde dağıldığı görülmüş ve analize bu şekilde devam edilmiştir. İlgili ölçeğe ilişkin faktör yükleri Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6 : Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin İfadelerin Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör Yükleri
Dağıtım adaleti 1	0,774
Dağıtım Adaleti 2	0,680
Dağıtım Adaleti 3	0,840
Dağıtım Adaleti 4	0766
Dağıtım Adaleti 5	0,624
İşlem Adaleti 1	0,581
İşlem Adaleti 2	0,655
İşlem Adaleti 3	0,687
İşlem Adaleti 4	0,740
İşlem Adaleti 5	0,634
İşlem Adaleti 6	0,637
İşlem Adaleti 7	0,576
İşlem Adaleti 8	0,675
İşlem Adaleti 9	0,638
İşlem Adaleti 10	0,770
İşlem Adaleti 11	0,604

İşlem Adaleti 12	0,598
İşlem Adaleti 13	0,766
İşlem Adaleti 14	0,771
İşlem Adaleti 15	0,777

Yöneticiye güven ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda ifadelerin orijinal ölçekte olduğu gibibilisel güven ve duygusal güven olmak üzere iki boyut altında toplandığı ve ifadelerin ölçeğe uygun şekilde dağıldığı görülmüştür. Bu oluşuma göre yöneticiye güven ölçeği iki boyut altında incelenmiştir. İlgili ölçeğe ilişkin faktör yükleri Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: Yöneticiye Güven Ölçeğine İlişkin İfadelerin Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör Yükleri
Duygusal Güven 1	0,940
Duygusal Güven 2	0,867
Duygusal Güven 3	0,754
Duygusal Güven 4	0,755
Duygusal Güven 5	0,588
Bilişsel Güven 1	0,803
Bilişsel Güven 2	0,816
Bilişsel Güven 3	0,773
Bilişsel Güven 4	0,745
Bilişsel Güven 5	0,876
Bilişsel Güven 6	0,749

Yapılan toplam puan ve ifade puan analizi ile faktör analizi sonrası ölçeklerden herhangi bir ifade çıkarılmadığı ve ifadelerin orijinal ölçeğe uygun şekilde dağıldığı belirlenmiş olup, bu sebeple ölçeklerin güvenilirlik katsayıları tekrardan hesaplanmamıştır.

3.7.3. Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler

Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin ortalama değer 3,49 olup, bu değişkenin ifadelerine ilişkin ortalama değerleri ise 3,12 ile 3,70 arasında değişmektedir. (Tablo 8) Değişkenin ortalama değerine bakılarak katılımcıların çalışma ortamında örgütsel adaletin varlığına ilişkin olumlu düşündükleri söylenebilir.

Yöneticiye güven değişkenine ilişkin ortalama değer 3,87 olup, bu değişkenin ifadelerine ilişkin ortalama değerleri ise 3,70 ve 4,01 arasında değişmektedir. (Tablo 8) Bu rakamlara bakılarak da katılımcıların çalışma ortamında yöneticilerine güven duydukları söylenebilir.

Tablo 8 : Değişkenler ve Boyutlara İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar

	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Adalet	3,49	0,81
Dağıtım Adaleti	3,12	0,92
İşlem Adaleti	3,70	0,86
Yöneticiye Güven	3,87	0,89
Duygusal Güven	3,70	1,00
Bilişsel Güven	4,01	0,89

3.8. Araştırmaya Konu Olan Çalışanların Demografik Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya konu olan çalışan grubunun genel yapısına yönelik tanıtıcı frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 9 : Çalışanların kişisel özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları (N=60)

Değişken	Gruplar	f	%	Geçerli %	Yığılmalı %
Cinsiyet	Kadın	15	25	25	25
	Erkek	45	75	75	100,0
Yaş	20-30	12	20,0	20,0	20,0
	31-40	29	48,3	48,3	68,3
	41-50	19	31,7	31,7	100,0
İşyerindeki Pozisyon	İşçi	23	38,3	38,3	38,3
	Şef	6	10,0	10,0	48,3
	Memur	28	46,7	46,7	95,0
	Müdür	3	5,0	5,0	100,0
İş yerindeki çalışma süresi	1-5 yıl	25	41,7	41,7	41,7
	6-10 yıl	21	35,0	35,0	76,7
	11-20 yıl	14	23,3	23,3	100,0
Eğitim Düzeyi	Lise	26	43,3	43,3	43,3
	Önlisans	3	5,0	5,0	48,3
	Lisans	21	35,0	35,0	83,3
	İlköğretim	10	16,7	16,7	100,0

Tablo 9’da araştırmaya katılan çalışanların ankette sorulan sorulardan alınan cevaplara göre demografik verilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların büyük bir kısmı, % 75 ile erkeklerden meydana gelmektedir. Çalışanların % 25’ikadındır.

Araştırmada yer alan çalışanların %20’si 20-30 yaş, % 48,3’ü 31-40 yaş ve %31,7’si 41-50 yaş grubunda yer almaktadır. Bu verilere göre çalışanların büyük çoğunluğunun 31 ve 50 yaşları arasında olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların iş yerindeki pozisyonlarına bakıldığında, %38,3 'ü işçi, %10'u şef, %46,7'si memur ve % 5'i ise müdür pozisyonundadır.

Araştırmaya katılan çalışanların bu işletmedeki mesleki kıdem yıllarına ilişkin dağılımı ise şöyledir; %41,7'si 1-5 yıllık, %35'u 6-10 yıllık ve %23,3'ü 11-20 yıl çalışma süresine sahiptir.

Araştırmada yer alan çalışanların % 43,3'ü lise, % 5'si önlisans, % 35'si lisans ve % 16,7'si ise ilköğretim seçeneğini işaretlemiştir.

3.9. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Bulgular

Bu bölümde çalışanların örgütsel adalet algılarının çeşitli değişkenler açısından (cinsiyet, yaş, işyerindeki çalışma süresi, işyerindeki pozisyonu ve eğitim düzeyi) anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. İstatistik analizler demografik (kişisel özellikleri) grupların normallik dağılımına uygun olarak, parametrik (t-test ve tek yönlü varyans analizi-ANOVA) teknikler kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

3.9.1. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan t-testi sonucu (Tablo 10); çalışanların kadın ve erkek olmasının dağıtım ve işlem adaleti alt boyutları ve örgütsel adalet algılamalarında her hangi bir farklılık göstermediği bulunmuştur.

Tablo 10 : Çalışanların örgütsel adalet algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair t-testi

Boyutlar ve Ölçek	Cinsiyet	n	Ort. (\bar{X})	SS	S _h	t-test		
						t	sd	p
Dağıtım Adaleti	Kadın	15	2,85	1,06	0,27	-1,30	58	0,256
	Erkek	45	3,20	0,86	0,12			
İşlem Adaleti	Kadın	15	3,35	1,03	0,27	-1,88	58	0,119
	Erkek	45	3,82	0,77	0,12			
Örgütsel Adalet	Kadın	15	3,18	0,99	0,26	-1,08	58	0,139
	Erkek	45	3,60	0,73	0,11			

Dağıtım adaleti boyutunun cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ($t=-1,30$ ve $p > 0,05$). Aynı şekilde işlem adaleti boyutunun cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ($t=-1,88$ ve $p > 0,05$). Örgütsel adalet değişkeninin de cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ($t=-1,08$ ve $p > 0,05$).

3.9.2. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarının, onların örgütsel adalet algılamalarında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile incelenmiş ve çalışanlarında dağıtım ve işlem adaleti alt boyutları ve örgütsel adalet algılamalarında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. (Tablo 11)

Tablo 11 : Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA testi

Boyutlar ve Ölçek	Yaş	N	Ort. (X)	ss	s _h	ANOVA	
						F	p
Dağıtım Adaleti	20-30	12	3,46	0,99	0,28	1,06	0,351
	31-40	29	3,02	0,88	0,16		
	41-50	19	3,04	0,93	0,21		
İşlem Adaleti	20-30	12	3,98	0,93	0,26	0,789	0,459
	31-40	29	3,62	0,81	0,15		
	41-50	19	3,66	0,89	0,20		
Örgütsel Adalet	20-30	12	3,80	0,87	0,25	1,10	0,339
	31-40	29	3,40	0,75	0,14		
	41-50	19	3,44	0,85	0,20		

Çalışanların yaşının onların dağıtım adaleti algılarında anlamlı bir farklılık göstermediği (F= 1,06 ve p > 0,05) ve yine işlem adaleti algılarında da anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur (F= 0,789 ve p > 0,05). Aynı şekilde çalışanların yaşı açısından onların örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (F= 1,10 ve p > 0,05).

3.9.3. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İşyerindeki Pozisyon Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların işyerindeki pozisyonlarının, onların örgütsel adalet algılamalarında anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiş ve çalışanların dağıtım ve işlem adaleti alt boyutları ve örgütsel adalet algılamalarında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. (Tablo 12)

Tablo 12 :Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının işyerindeki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA testi

Boyutlar ve Ölçek	İşyerindeki Pozisyon	N	Ort. (\bar{X})	SS	S _h	ANOVA	
						F	p
Dağıtım Adaleti	İşçi	23	2,99	0,97	0,20	1,34	0,271
	Şef	6	2,83	0,84	0,34		
	Memur	28	3,19	0,90	0,17		
	Müdür	3	4,00	0,40	0,23		
İşlem Adaleti	İşçi	23	3,61	0,90	0,19	0,471	0,704
	Şef	6	3,50	0,74	0,30		
	Memur	28	3,78	0,88	0,17		
	Müdür	3	4,10	0,69	0,40		
Örgütsel Adalet	İşçi	23	3,37	0,85	0,18	0,880	0,457
	Şef	6	3,29	0,73	0,29		
	Memur	28	3,58	0,82	0,16		
	Müdür	3	4,05	0,48	0,28		

Çalışanların işyerindeki pozisyonunun onların dağıtım adaleti (F= 1,34 ve p > 0,05) ve işlem adaleti algılarında anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (F= 0,471 ve p > 0,05). Aynı şekilde çalışanların işyerindeki pozisyonunun onların örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (F= 0,880 ve p > 0,05).

3.9.4. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İşyerindeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların işyerindeki çalışma sürelerinin, onların örgütsel adalet algılamalarında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile incelenmiş ve çalışanların dağıtım ve işlem adaleti alt boyutları ve örgütsel adalet algılamalarında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. (Tablo 13)

Tablo 13 :Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının işyerindeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA testi

Boyutlar ve Ölçek	İşyerindeki Pozisyon	n	Ort. (\bar{X})	SS	S _h	ANOVA	
						F	p
Dağıtım Adaleti	1-5 yıl	25	3,32	0,84	0,17	1,56	0,219
	6-10 yıl	21	2,84	0,90	0,20		
	11-20 yıl	14	3,17	1,02	0,27		
İşlem Adaleti	1-5 yıl	25	3,85	0,80	0,16	0,57	0,568
	6-10 yıl	21	3,57	0,84	0,18		
	11-20 yıl	14	3,67	1,03	0,27		
Örgütsel Adalet	1-5 yıl	25	3,65	0,73	0,15	0,87	0,426
	6-10 yıl	21	3,33	0,82	0,18		
	11-20 yıl	14	3,48	0,95	0,26		

Çalışanların işyerindeki çalışma süresinin onların dağıtım adaleti algılarında ($F= 1,56$ ve $p > 0,05$) ve işlem adaleti algılarında anlamlı farklılıklar olmadığı bulunmuştur ($F= 0,57$ ve $p > 0,05$). Aynı şekilde çalışanların işyerindeki çalışma sürelerinin onların örgütsel adalet algılarında anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ($F= 0,87$ ve $p > 0,05$).

3.9.5. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Eğitim Düzeyleri Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerinin, onların örgütsel adalet algılamalarında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile incelenmiştir. Çalışanların örgütsel adalet ve dağıtım adaleti algılarında eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar olduğu, işlem adaleti algılarında ise eğitim düzeyinin anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. (Tablo 14)

Tablo 14 :Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının eğitim düzeyleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA testi

Boyutlar ve Ölçek	Eğitim Düzeyleri	n	Ort. (\bar{X})	SS	S _h	ANOVA	
						F	p
Dağıtım Adaleti	Lise	26	3,05	0,97	0,19	3,37	0,025
	Önlisans	3	3,67	1,14	0,66		
	Lisans	21	3,45	0,62	0,14		
	İlköğretim	10	2,46	0,98	0,31		
İşlem Adaleti	Lise	26	3,64	0,90	0,18	2,38	0,079
	Önlisans	3	4,23	0,70	0,41		
	Lisans	21	3,96	0,64	0,14		
	İlköğretim	10	3,19	1,02	0,32		

Örgütsel	Lise	26	3,43	0,87	0,17	3,10	0,034
	Adalet	Önlisans	3	3,97	0,81	0,47	
	Lisans	21	3,78	0,52	0,11		
	İlköğretim	10	2,94	0,94	0,30		

Çalışanların eğitim düzeylerinin onların dağıtım adaleti algılarında anlamlık farklılık gösterdiği bulunmuştur (F= 3,37 ve p < 0,05). ANOVA testi sonrası, eğitim düzeyi değişkeninin hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu görmek üzere yapılan Tukey testi sonucuna göre eğitim düzeyi ilköğretim olan çalışanlar ile eğitim düzeyi lisans olan çalışanların dağıtım adaleti algılamaları birbirinden farklıdır. Bu sonuçlara göre eğitim düzeyi ilköğretim olan çalışanların dağıtım adaleti algılamalarının eğitim düzeyi lisans olan çalışanların dağıtım adaleti algılamalarına göre ortalama farkı 0,98'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır. Buna göre eğitim düzeyi lisans olan çalışanların dağıtım adaleti algılamaları eğitim düzeyi ilköğretim olan çalışanların dağıtım adaleti algılamalarına göre daha olumludur ($\bar{X}_{diğer} = 2,46$, $\bar{X}_{lisans} = 3,45$).

Çalışanların örgütsel adalet algılarında da eğitim düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur (F = 3,10 ve p< 0,05). Tukey testi sonucuna göre eğitim düzeyi lisans olan çalışanlar ile eğitim düzeyi ilköğretim olan çalışanların örgütsel adalet algılamaları birbirinden farklıdır. Bu sonuçlara göre eğitim düzeyi lisans olan çalışanların örgütsel adalet algılamalarının eğitim düzeyi ilköğretim olan çalışanların dağıtım adaleti algılamalarına göre ortalama farkı 0,84'dür ve anlamlılık düzeyi 0,05 'in altındadır. Buna göre eğitim düzeyi lisans olan çalışanların örgütsel adalet algılamaları eğitim düzeyi ilköğretim olan çalışanların örgütsel adalet algılamalarına göre daha olumludur ($\bar{X}_{diğer} = 2,94$ ve $\bar{X}_{lisans} = 3,78$). Çalışanların eğitim düzeylerinin onların işlem adaleti algılarında anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (F= 2,38 ve p > 0,05).

Çalışanların örgütsel adalet algılarının çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan inceleme sonucunda; eğitim düzeyi değişkeni açısından farklılık gösterdiği, ancak bunun yanı sıra; cinsiyet, yaş, işyerindeki pozisyon ve işyerindeki çalışma süresi değişkenleri açısından da bir farklılık göstermediği görülmüştür. Bu nedenle araştırmanın 1. Hipotezi olan H_1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.10. Çalışanların Yöneticiye Güvenlerine İlişkin Bulgular

Çalışanların yöneticiye güvenlerinin çeşitli değişkenlere (cinsiyet, yaş, işyerindeki çalışma süresi, işyerindeki pozisyonu ve eğitim düzeyi) göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. İstatistik analizler demografik (kişisel özellikleri) grupların normallik dağılımına uygun olarak, parametrik (t-test ve tek yönlü varyans analizi-ANOVA) teknikler kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

3.10.1. Çalışanların Yöneticiye Güvenlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların yöneticilerine olan güvenlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan t-testi sonucu (Tablo 15); çalışanların kadın ve erkek olmasının yöneticiye olan güvenlerinde herhangi bir farklılık göstermediği bulunmuştur.

Tablo 15 : Çalışanların yöneticilerine güvenlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair t-testi

Boyutlar ve Ölçek	Cinsiyet	n	Ort. (\bar{X})	SS	S_h	t-test		
						t	sd	p
Duygusal	Kadın	15	3,30	1,27	0,33	-1,80	58	0,77
Güven	Erkek	45	3,83	0,88	0,13			

Bilişsel	Kadın	15	3,76	1,18	0,30	-1,25	58	0,22
Güven	Erkek	45	4,10	0,78	0,12			
Yöneticiye	Kadın	15	3,56	1,16	0,30	-1,60	58	0,12
Güven	Erkek	45	3,98	0,78	0,17			

Çalışanların duygusal güvenlerinin ($t=-1,80$ ve $p > 0,05$), bilişsel güvenlerinin ($t=-1,25$ ve $p > 0,05$) ve aynı şekilde yöneticiye güvenlerinin de cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği bulunmuştur ($t=-1,60$ ve $p > 0,05$).

3.10.2. Çalışanların Yöneticiye Güvenlerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarının, onların yöneticiye olan güven düzeylerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile incelenmiştir. (Tablo 16)

Tablo 16 : Çalışanların yöneticiye güvenlerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA testi

Boyutlar ve Ölçek	Yaş	n	Ort. (\bar{X})	Ss	s _h	ANOVA	
						F	p
Duygusal Güven	20-30	12	3,93	0,85	0,24	0,397	0,674
	31-40	29	3,63	0,96	0,18		
	41-50	19	3,70	1,18	0,27		
Bilişsel Güven	20-30	12	4,29	0,79	0,23	0,701	0,501
	31-40	29	3,94	0,93	0,17		
	41-50	19	3,96	0,92	0,21		

Yöneticiye	20-30	12	4,12	0,80	0,23	0,602	0,551
Güven	31-40	29	3,94	0,88	0,16		
	41-50	19	3,96	0,99	0,23		

Çalışanların yaşının onların duygusal güven, bilişsel güven ve yöneticiye olan güven düzeylerinde anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ($F_{\text{duygusal güven}} = 0,397$ ve $p > 0,05$, $F_{\text{bilişsel güven}} = 0,701$ ve $p > 0,05$, $F_{\text{yöneticiye güven}} = 0,602$ ve $p > 0,05$).

3.10.3. Çalışanların Yöneticiye Güvenlerinin İşyerindeki Pozisyon Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların işyerindeki pozisyonlarının, onların yöneticiye olan güven düzeylerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile incelenmiş ve anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. (Tablo 17)

Tablo 17 :Çalışanların yöneticiye güvenlerinin işyerindeki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA testi

Boyutlar ve Ölçek	İşyerindeki Pozisyon	n	Ort. (\bar{X})	Ss	S _h	ANOVA	
						F	p
Duygusal Güven	İşçi	23	3,50	1,13	0,23	0,689	0,560
	Şef	6	3,63	0,91	0,37		
	Memur	28	3,83	0,94	0,18		
	Müdür	3	4,20	0,80	0,46		
Bilişsel Güven	İşçi	23	4,03	1,07	0,22	0,711	0,550
	Şef	6	3,64	0,77	0,32		
	Memur	28	4,02	0,77	0,15		
	Müdür	3	4,56	0,77	0,44		

Yöneticiye	İşçi	23	3,79	1,04	0,22	0,567	0,639
Güven	Şef	6	3,64	0,79	0,32		
	Memur	28	3,94	0,81	0,15		
	Müdür	3	4,39	0,76	0,44		

Çalışanların işyerindeki pozisyonu da onların duygusal güven, bilişsel güven ve yöneticiye olan güvenlerinde anlamlı farklılık göstermemektedir ($F_{\text{duygusal güven}} = 0,689$ ve $p > 0,05$, $F_{\text{bilişsel güven}} = 0,711$ ve $p > 0,05$, $F_{\text{yöneticiye güven}} = 0,567$ ve $p > 0,05$). Şef ve işçi pozisyonunda çalışanların yöneticiye olan güven düzeyleri memur ve müdür pozisyonundaki çalışanlara göre daha düşük olmakla birlikte bu fark da anlamlı değildir.

3.10.4. Çalışanların Yöneticiye Güvenlerinin İşyerindeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların işyerindeki çalışma sürelerinin, onların yöneticiye olan güvenlerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile incelenmiş ve anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. (Tablo 18)

Tablo 18 :Çalışanların yöneticiye güvenlerinin işyerindeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA testi

Boyutlar ve Ölçek	İşyerindeki Pozisyon	n	Ort. (\bar{X})	Ss	S _h	ANOVA	
						F	p
Duygusal Güven	1-5 yıl	25	3,74	0,85	0,17	0,356	0,702
	6-10 yıl	21	3,56	1,02	0,22		
	11-20 yıl	14	3,84	1,26	0,34		

Bilişsel Güven	1-5 yıl	25	4,23	0,78	0,16	1,243	0,296
	6-10 yıl	21	3,82	0,85	0,19		
	11-20 yıl	14	3,93	1,11	0,30		
Yöneticiye Güven	1-5 yıl	25	4,00	0,75	0,15	0,640	0,531
	6-10 yıl	21	3,70	0,90	0,20		
	11-20 yıl	14	3,89	1,13	0,30		

Çalışanların işyerindeki çalışma süresinin onların duygusal güven, bilişsel güven ve yöneticiye olan güvenlerinde anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ($F_{\text{duygusal güven}} = 0,356$ ve $p > 0,05$, $F_{\text{bilişsel güven}} = 1,243$ ve $p > 0,05$, $F_{\text{yöneticiye güven}} = 0,640$ ve $p > 0,05$).

3.10.5. Çalışanların Yöneticiye Güvenlerinin Eğitim Düzeyleri Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Çalışanların eğitim düzeylerinin, onların yöneticiye olan güvenlerinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile incelenmiş ve çalışanların eğitim düzeylerine göre duygusal güvenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. ($F = 2,809$ ve $p < 0,05$)

Tablo 19 :Çalışanların yöneticiye güvenlerinin eğitim düzeyleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine dair ANOVA testi

Boyutlar ve Ölçek	Eğitim Düzeyleri	n	Ort. (\bar{X})	Ss	S _h	ANOVA	
						F	p
Duygusal Güven	Lise	26	3,66	1,04	0,20	2,809	0,048
	Önlisans	3	4,40	0,53	0,31		

	Lisans	21	3,98	0,70	0,15		
	İlköğretim	10	3,02	1,27	0,40		
Bilişsel	Lise	26	4,13	0,81	0,16	1,187	0,323
Güven	Önlisans	3	4,05	0,92	0,60		
	Lisans	21	4,09	0,74	0,16		
	İlköğretim	10	3,53	1,30	0,41		
Yöneticiye	Lise	26	3,91	0,88	0,17	1,857	0,147
Güven	Önlisans	3	4,21	0,71	0,41		
	Lisans	21	4,04	0,70	0,15		
	İlköğretim	10	3,30	1,20	0,38		

Çalışanların duygusal güvenlerinde eğitim düzeyleri açısından farklılıklar olduğu bulunmuştur ($F = 2,809$ ve $p < 0,05$). Tukey testi sonucuna göre eğitim düzeyi ön lisans olan çalışanlar ile eğitim düzeyi ilköğretim olan çalışanların yöneticiye olan güvenleri birbirinden farklıdır. Bu sonuçlara göre eğitim düzeyi ön lisans olan çalışanların duygusal güvenleri eğitim düzeyi ilköğretim olan çalışanların duygusal güvenlerine göre ortalama farkı 1,38'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05 'in altındadır. Buna göre eğitim düzeyi ön lisans olan çalışanların duygusal güvenleri eğitim düzeyi ilköğretim olan çalışanların duygusal güvenlerine göre daha olumludur ($\bar{X}_{diğer} = 3,02$ ve $\bar{X}_{önlisans} = 4,40$).

Çalışanların yöneticiye güvenlerinin çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan inceleme sonucunda; eğitim düzeyi değişkeni açısından farklılıklar olduğu, ancak bunun yanı sıra; cinsiyet, yaş, işyerindeki pozisyon ve işyerindeki çalışma süresi değişkenleri açısından da bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Bu nedenle araştırmanın 2. Hipotezi olan H_1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.11. Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları İle Yöneticiye Güvenleri Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Bu bölümde örgütsel adalet ile yöneticiye güven arasındaki ilişkiler pearson korelasyon analiziyle test edilmiştir. Çalışanların örgütsel adalet algıları ve yöneticiye güvenleri arasındaki ilişkilere baktığımızda %99 güven aralığında kuvvetli pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = 0,904^{**}$). Boyutlar bazında yapılan inceleme sonucunda örgütsel adaletin boyutları ile yöneticiye güven ve yöneticiye güvenin alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. (Tablo 20)

Tablo 20 : Örgütsel adalet ve yöneticiye güven değişkenleri arasındaki korelasyon testi

Alt Boyutlar/Ölçek	Yöneticiye Güven	Duygusal Güven	Bilişsel Güven
Dağıtım Adaleti	0,655** 0,000	0,641** 0,000	0,602** 0,000
İşlem Adaleti	0,941** 0,000	0,910** 0,000	0,877** 0,000
Örgütsel Adalet	0,904** 0,000	0,882** 0,000	0,835** 0,000

** $p < 0,01$

Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile yöneticiye olan güvenleri ($r = 0,655^{**}$ ve $p < 0,01$), duygusal güvenleri ($r = 0,641^{**}$ ve $p < 0,01$) ve bilişsel güvenleri ($r = 0,602^{**}$ ve $p < 0,01$) arasındaki ilişkilere bakıldığında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çalışanların dağıtım adaleti algıları ile yöneticiye olan güvenleri arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların dağıtım adaleti algıları olumlu yönde oldukça yöneticiye olan güvenleri de artmaktadır.

Çalışanların işlem adaleti algıları ile yöneticiye olan güvenleri ($r = 0,941^{**}$ ve $p < 0,01$), duygusal güvenleri ($r = 0,910^{**}$ ve $p < 0,01$) ve bilişsel güvenleri ($r = 0,877^{**}$

ve $p < 0,001$) arasındaki ilişkilere bakıldığında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çalışanların işlem adaleti algıları ile yöneticiye olan güvenleri arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların işlem adaleti algıları olumlu yönde oldukça yöneticiye olan güvenleri de artmaktadır.

3.12.Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Yöneticiye Güvenleri Üzerindeki Etkisine Dair Bulgular

Bu bölümde çalışanların örgütsel adalet algılarının yöneticiye güvenleri üzerindeki etkisi, yöneticiye güvenin alt boyutları olan duygusal güven ve bilişsel güven boyutları açısından ele alınarak regresyon analiziyle test edilmiştir.

3.12.1. Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Yöneticiye Olan Duygusal Güvenleri Üzerindeki Etkisi

Çalışanların örgütsel adalet algılarının yöneticiye olan duygusal güvenleri üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve sonuçları aşağıda Tablo 21’de özetlenmiştir.

Tablo 21 : Örgütsel adalet algılarının duygusal güven üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi

	R	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin Standart Hatası
Duygusal Güven	0,910	0,828	0,822	0,428
		β	Anlamlılık	
Dağıtım Adaleti		0,002	0,985	
İşlem Adaleti		0,909	0,000	

Tablo 21’e göre çalışanların örgütsel adalet algıları yöneticiye olan duygusal güvenleri üzerinde %1 anlamlılık seviyesinde %82 oranında etkiye sahiptir. Dağıtım adaletinin %1 anlamlılık seviyesinde yöneticiye olan duygusal güven üzerinde

anlamli bir etkisinin olmadigi ($p > 0,01$), islem adaletinin ise yonetickiye olan duygusal guven uzerinde pozitif yonde anlamli bir etkisinin oldugu gorulmektedir ($\beta_{\text{islem adaleti}} = 0,91, p < 0,01$).

1.12.2. Calisanlarn Orgutsel Adalet Algularinin Yonetickiye Olan Bilişsel Guvenleri Uzerindeki Etkisi

Calisanlarn orgutsel adalet algularinin yonetickiye olan bilişsel guvenleri uzerindeki etkisini belirleyebilmek amaciyla regresyon analizi yapilmis ve sonuclari asagida, Tablo 23'de ozetlenmistir.

Tablo 22 : Orgutsel adalet algularinin bilişsel guven uzerindeki etkisini belirlemeye yonelik regresyon analizi

	R	R²	Duzeltilmis R²	Tahminin Standart Hatası
Bilişsel Guven	0,877	0,769	0,761	0,438

	β	Anlamlılık
Dağıtım Adaleti	-0,028	0,752
İşlem Adaleti	0,932	0,000

Tablo 22'ye gore calisanlarn orgutsel adalet algularinin yonetickiye olan bilişsel guvenleri uzerinde %1 anlamlılık seviyesinde %76 oranında etkiye sahip oldugu gorulmektedir. Dağıtım adaletinin %1 anlamlılık seviyesinde yonetickiye olan bilişsel guven uzerinde anlamli bir etkisinin olmadigi ($p > 0,01$) diger taraftan islem adaletinin ise yonetickiye olan bilişsel guven uzerinde pozitif yonde anlamli bir etkisi oldugu gorulmektedir ($\beta_{\text{islem adaleti}} = 0,932, p < 0,01$).Yapılan analizler sonucunda dağıtım adaletinin yonetickiye guven uzerinde etkisinin olmadigi, islem adaletinin ise anlamli bir etkisinin oldugu gorulmüstür. Bu sonuclara gore arastirmanin 3. hipotezi olan H_1 hipotezi kismen kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kişilerarası sosyal etkileşimlerde adaletle ilişkin algılar sosyal adalet kavramını oluşturmuş ve sosyal adalet kavramının örgütlere uyarlanması ise örgütsel adalet kavramının oluşmasını sağlamıştır. Örgütsel adalet, örgütte adaletin bireye ve örgüte olan etkilerini ortaya çıkaran bir kavramdır (Greenberg, 1990:400). Sosyal ilişkilerin örgütsel yapılar içinde de var olması örgütsel güven kavramını oluşturmuş, güvenin örgütsel olarak ifade edilmesiyle birlikte kişilerarasında güven oluşumları da önem kazanmıştır. Güven kişilerarası ilişkiler, örgüt ve sosyal kurumlar için temel oluşturur ve aynı zamanda sağlıklı bir kişilik yapısı için de temel bir unsurdur (Lewicki, McAllister ve Bies, 1998: 438). Birçok çalışmada adalet kavramının güven olgusu için öncül bir faktör gibi görülebileceği sonucuna ulaşılmış yani kişilerin adalet algılarının olumlu olmasının birbirlerine veya örgütlerine güvenebilmelerini sağladığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Bu düşünceyle de bu çalışma, çalışanların örgütsel adalet algılarının (dağıtım ve işlem adaletine ilişkin algıların) onların yöneticiye güvenleri üzerinde olumlu bir etkisi olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılmıştır.

Bu düşünce ve varsayımla çalışanların örgütsel adalet algılarının yöneticiye güven üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışma bir tekstil firmasında çalışan 60 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma bu kişilerden alınan verilerle sınırlıdır. Araştırmada ilk olarak çalışanların çeşitli değişkenler açısından (cinsiyet, yaş, işyerindeki çalışma süresi, işyerindeki pozisyonu ve eğitim düzeyi) örgütsel adaletle ilişkin algılarında ve yöneticiye olan güvenlerinde (duygusal güven ve bilişsel güven) farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Daha sonra çalışanların örgütsel adaletle ilişkin algıları ile yöneticiye güvenleri arasındaki ilişkiler ortaya konmuş ve son olarak çalışanların örgütsel adalet algılarının yöneticiye olan bilişsel ve duygusal güvenleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Araştırma sonuçlarında öncelikle dikkat edilecek olan nokta, o işletmedeki çalışanların örgütsel adaletin varlığını gerçekten algılayıp algılamadıkları ve yöneticilerine olan güvenlerinin gerçekten kabul edilebilir seviyede olup olmadığıdır.

Bu yüzden araştırmaya ilişkin ortalama değerler incelendiğinde çalışanların işlem adaleti algıları ve yöneticilerine olan bilişsel güvenlerinin oldukça yüksek olduğu görülmekle birlikte diğer tüm değerler de kabul edilebilir seviyededir.

Araştırmada yer alan çalışanların örgütsel adalet algılarının çeşitli değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin veriler incelendiğinde; cinsiyet, yaş, işyerindeki çalışma süresi, işyerindeki pozisyon değişkenlerinin örgütsel adalet algılarına göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yalnız alışanların eğitim düzeyine göre örgütsel adalet algılamaları arasında bir farklılaşma bulunmaktadır. Eğitim düzeyi düşük olan çalışanların örgütsel adalet algılamalarının, niversite mezunu olan çalışanlara göre daha olumsuz olduğu bulunmuştur. Aynı farklılık boyutlar bazında incelendiğinde dağıtım adaleti boyutunda da görüldüğünden bu farklılığın dağıtım adaleti algısından kaynaklandığı söylenebilir. Eğitim düzeyi düşük olan çalışanların aldıkları ödüller ve elde ettikleri kazanımlar diğerlerine göre daha düşük olacağından bu durum adaletsizlik olarak algılanabilmektedir.

Araştırma verilerine göre çalışanların yöneticiye güvenlerinin çeşitli değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde; cinsiyet, yaş, işyerindeki çalışma süresi, işyerindeki pozisyon değişkenlerinin yöneticiye güven düzeylerinde herhangi bir farklılaşmaya sebep olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların yöneticiye olan güvenleri eğitim düzeylerine göre farklılaşmamakla birlikte yöneticiye olan duygusal güvenleri açısından anlamlı farklılaşmalar bulunmuştur. Çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe duygusal güvenlerinin de yükseldiği görülmüştür.

Araştırma dahilindeki çalışanların örgütsel adalet algıları ile yöneticiye güvenleri arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri görmek için yapılan korelasyon ve regresyon analizi bulguları incelendiğinde çalışanların örgütsel adalet algıları ile yöneticiye güvenleri arasında kuvvetli bir ilişki bulunduğu görülmüştür. En kuvvetli ilişki ise işlem adaleti algıları ve yöneticiye güven arasındadır. Diğer taraftan tüm adalet algıları (dağıtım adaleti, işlem adaleti) ve yöneticiye güven türleri (duygusal güven, bilişsel güven) arasında anlamlı ilişkiler olduğu gözlenmiştir Bu sonuç konu ile ilgili yapılmış olan literatürdeki araştırmaları destekler niteliktedir. Alexander ve

Ruderman (1987) örgütsel adalete ilişkin algılamaları işlem adaleti ve dağıtım adaleti olarak ikiye ayırmış ve araştırma sonucuna göre her iki türe ilişkin algılamaların, çalışanların yöneticilerine duydukları güven üzerinde belirleyici rol oynadığını bulmuşlardır. Ayrıca Konovsky ve Pugh (1994) yaptıkları çalışmada çalışanların işlem adaletiyle ilgili algılamalarının olumlu olmasının yöneticilerine duydukları güvenleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı şekilde bu çalışmada dağıtım adaletinin yöneticiye güven ile önemli bir ilişkisinin bulunmadığı görülmüştür. Brockner ve Siegel'in (1995) yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre güven çalışanların işlem adaletini nasıl algıladıklarına bağlı olarak değişmektedir. Buradan hareketle araştırmacılar eğer bir çalışan kararların adil olarak verildiğine inanıyor ise yöneticilerine duyduğu güvenin artacağı kanısına varmışlardır.

Örgütsel adalet ile duygusal güven arasında kuvvetli bir ilişki bulunmasına ve örgütsel adaletin yüksek bir oranda açıklayıcılığının olmasına rağmen, örgütsel adaletin duygusal güven üzerinde kısmen etkisinin söz konusu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların dağıtım adaletine ilişkin algıları yöneticiye olan duygusal güvenleri üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmamakla birlikte, işlem adaletine ilişkin algılarının yöneticiye olan duygusal güvenleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buradan hareketle denilebilir ki çalışanlar ile yöneticileri arasında kurulan duygusal güven, işlem adaletine ilişkin algılardan etkilenmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin sergiledikleri davranışlar ile izledikleri stratejiler, çalışanlar ile aralarındaki ilişkilere olumlu olarak yansımaktadır.

Örgütsel adaletin bilişsel güven üzerindeki etkisine baktığımızda yine aynı şekilde aralarında anlamlı ilişkiler bulunmasına rağmen dağıtım adaletinin bilişsel güven üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulunmuştur. Yani çalışanların elde ettikleri kazanımların adilliği yöneticilerinin bilgisine olan güvenlerini etkilememektedir. İşlem adaleti algıları ise bilişsel güven üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır. Bu etki aynı zamanda olumlu ve kuvvetli bir etkidir. İşlem adaleti, kazanımların dağıtımındaki uygulamaların tutarlık ve kesinliklerine, doğruluklarına ve etik prensiplerine uygun olmalarına verilen önem ile ilgili çalışanların algıladıkları adalet yargılarıdır. Bu çalışmada elde edilen sonuca göre çalışanların

yöneticisinin yeteneğine, bilgisine güvenmesi işletme içindeki uygulamaların doğru ve etik olduğuna inanmasından direkt olarak etkilenmektedir.

Uygulamaların dayandığı prosedürlerin ve elde edilen kazanımların adilliği, yöneticilerin çalışanların haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının göstergesidir (Konovsky ve Pugh, 1994: 658). Bu çalışmaya göre yöneticiye güven çalışma ortamı içindeki prosedürlerin adilliği ile ilgili bir kavramdır ve güven işlem adaletine bağlı olarak gelişmekte ve dağıtım adaleti ile etkileşimi yoluyla kaynakların dağıtımına ilişkin kararlara gösterilen tepkileri belirlemektedir. İşlem adaletinin yöneticiye duyulan güven üzerindeki söz konusu etkisi örgütsel adaletin diğer boyutu olan dağıtım adaletinin korelasyon analizinde ortaya çıkan ilişkisini gölgelemiştir. Böylece dağıtım adaletinin çalışanların yöneticilerine duydukları güven üzerinde anlamlı etkisi kalmamıştır.

Yapılan araştırmanın bir işletme ile sınırlı kalması nedeniyle elde edilen sonuçların genellenebilmesi mümkün görülmemektedir. Elde edilen sonuçlar konu ile ilgili daha önce yapılmış olan birçok araştırmayı destekler nitelikte olmakla birlikte gelecekte bu konuyla ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılara yardımcı olacağına inanılmaktadır. Yöneticiye güven üzerinde örgütsel adaletin etkisini inceleyecek araştırmacıların, sektörel bir ayrıma gitmesi ve farklı departmanlarda çalışanları da araştırmaya dahil etmesi konunun geliştirilmesi açısından yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

ARSLANTAŞ, C., DURSUN, M., 2008 : “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı:1, pp. 111-128.

ARSLANTAŞ, C., PEKDEMİR, I., 2007 : “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1.

ARI, G.S., 2003 : “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, pp.17-36

ARYEE, S., BUDHWAR, P.S., CHEN, Z.X., 2002 : “Trust As A Mediator Of The Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test Of A Social Exchange Model”, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol.23, pp.267-285.

ASUNAKUTLU, T., 2002 : “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 9, pp.1-13.

BEUGRE C. D., 2002 : “Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective” **Journal of Human Resource Management**, Vol.13, No: 7, pp.1091-1104.

BEUGRE, C. D., BARON, R.A., 2001 : “Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice”, **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 31, No: 2, pp.324-339.

BLAU, P. M., 2009 : “Exchange and Power in Social Life”, **Thirteenth Edition**, New Jersey, USA.

BREHM, J., GATES, S., 2002: “Rules, Trust and The Allocating of Time”, **Paper Presented At The Annual Meeting of the Midwest Political Science Association**, Chicago.

BROCKNER, J., KONOVSKY, M, SCHNEIDER, R.C., FOLGER, R., MARTIN, C., BIES, R., 1994 : “Interactive Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors of Job Loss”, **Academy of Management Journal**, Vol.32, No: 2, pp.397-409.

BROCKNER, J., SIEGEL, P., 1995 : “Understanding The Interaction Between Procedural and Distributive Justice” **In R.M. Kramer ve T.R. Tyler, Trust In Organizations**, pp. 390-413.

BUTLER, J. K., 1991 : “Toward Understanding and Measuring Conditions Of Trust: Evolution Of A Conditions Of Trust Inventory”, **Journal of Management**, Vol.17, No:3, pp. 643-663.

CARRELL, M.R., DITTRICH, J.E., 1978 : “Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions”, **The Academy of Management Review**, Vol.3, No:2, pp. 207

CHAN, M., 2000 : “Organizational Justice Theories and Landmark Cases”, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol:8, No:1., pp.68-88.

CLARKE, M.C., PAYNE, R.L., 1997 : “The Nature and Structure Of Workers Trust in Management”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.18, pp. 205-224.

COHEN, R.L., 1987 : “Distributive Justice: Theory and Research”, **Social Justice Research**, Vol. 1, No: 1, pp. 19-39

COHEN-CHARASH Y., SPECTOR, P.E., 2001 : “The Role of Justice in Organizations: A Meta – Analysis”, **Organizational Behavior and Human Decision Process**, Vol. 86, No: 2, pp. 278-321.

COLLOWAY, P.L., 2006 : “Relationship Between Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the U.S. Federal Work Force”, **PhD Thesis**, Capella University.

COLQUITT, J.A., CONLON, D.E., WESSON, M. J., PORTER, C. O., 2001 : “Justice at the :Millenium: A Meta-Analytic Review of 24 Years of Organizational Justice Research”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:86, pp. 425-445.

COOK, J., WALL, T., 1980 : “New Work Attitude Measures of Trust Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 53, pp. 39-52.

COWHERD, M.D., LEVINE, D., 1992 : “ Product Quality and Pay Equity Between Lower-LevelEmployees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory”, **AdministrativeScience Quarterly**, Vol. 37, No :2, 1992, pp. 303.

COOK, J., WALL, T., 1980 : “New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment”, **Journal of Occupational Psychology**, V.53, pp.39-52.

CREED, W.D., MILES, R.E., 1992 : “A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philophies and The Oppotunity Costs of Controls”, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Ed. Kramer, R.M., Tyler, R.T., **London, Sage Publications**, pp.16-37..

CREMER, D., 2007 : “Advances in Psychology of Justice and Affect”, **Library of Congress Cataloging-in Publication Data**.

CROPANZANO, R., STEIN, J. H., 2009 : “Organizational Justice and Behavioral Ethics: Promises and Prospects”, **Business Ethics Quarterly**, Vol.19, No:2, pp.193-233.

CROPANZANO, R., BYRNE, Z., BOBOCEL, R., 2001 : “Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities and Other Denizens of Organizational Justice”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.58, pp. 164-209.

CUFAUDE, J., 1999 : “Creating Organizational Trust”, **Association Management**, v.51, N.7, pp.26-34.

DECONINCK, J.B., 2010 : “The Effect Of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees’ Level Of Trust”, **Journal of Business Research**, In Press, Corrected Proof, Available Online 18 February 2010, pp.1-7.

DUNN, P., 2000 : “The Importance of Consistency In Establishing Cognitive- Based Trust: A Laboratory Experiment”, **Teaching Business Ethics**, Vol. 4, pp. 285-306.

ERDEM, F., ÖZEN, J., 2003 : “Cognitive and Affective Dimensions of Trust In Developing Team Performance”, **Team Performance Management: An International Journal**, Vol. 9, No: 5/6, pp. 131-135.

FOLGER, R., CROPANZANO, R., 1998 : “Organizational Justice and Human Resource Management”, **Sage Publications, London**.

FOLGER, R., KONOVSKI, M., 1989: “Effects of Procedural and Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions”, **Academy of Management Journal**, Vol.32, No:1, pp.111-130.

FRANZ, C., 2004 : “A Cross Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice” **Wayne State University**, Detroit, Michigan, pp.1-158.

FUKUYAMA, F., 2005 : “Güven: Sosyala Erdemler ve Refahın Yaratılması”, Çeviren: Ahmet Buğdaycı, 3.bs., **Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları**, İstanbul.

GALFORD, R., DRAPEAU, A., 2003 : “The Enemies of Trust”, **Harvard Business Review**, pp. 15-22.

GOUNANS, SP., 2005 : “Trust And Commitment Influences On Customer Retention: Insights From Business- To- Business Services”, **Journal Of Business Research**, Vol.58, pp. 126-140.

GREENBERG, J., 1987 : “A Taxonomy of Organizational Justice Theories” **Journal of Management**, Vol.12, No:1, pp.9-22

GREENBERG, J., 1990: “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow” **Journal of Management**, Vol. 16, No:2, pp. 399-432.

GREENBERG, J., 1993 : “The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice”, **In Cropanzano, Justice in the workplace: Approaching fairness in human reasource management**, Hillsdale, pp. 79-103.

GREENBERG, J., BIES R. J., 1992 : “ Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 11, No: 5, pp.433-444.

GREENBERG, J, MCCARTY, C. L., 1990: “Comparable Worth: A Matter of Justice”, In G.R. Ferris & K.M. Rowland (Eds.), **Research in personel and human resources management**”, Vol. 8, pp. 265-301.

GREENBERG, J., COLQUITT, J., 2005 : “Handbook of Organizational Justice”, **Lawrence Erlbaum Associates**, Mahwah, NJ.

GILLILAND, S. W., CHAN, D., 2009 : “Örgütsel Adalet: Teori, Yöntemler ve Uygulamalar”, **Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı** (Ed. Neil Anderson vd.), Literatür Yayınları, İstanbul.

GILBERT, J.A., TANG, T.L., 1998 : “An Examination of Organizational Trust Antecedents”, **Public Personnel Management**, V.27, No:3, pp. 321-339.

GOVIER, T., 1998: “Dilemmas Of Trust”, **McGill-Queen’s University Press**.

HOSMER, L.T., 1995 : “Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics”, **Academy Of Management Review**, Vol.20, No:2, pp.379-403.

HUFF, L., KELLEY, J., 2003 : “Levels Of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study”, **Organization Science**, Vol.14, No:1, pp.81-90.

HURLEY, R.F., 2006 : “The Decision to Trust”, **Harvard Business Review**, pp.1-11.

İSLAMOĞLU, G., BİRSEL, M., BÖRÜ, D., 2007 : “Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü”, **İnkılap Kitabevi**, İstanbul.

JOHNSON, D., GRAYSON, K., 2005 : “Cognitive and Affective Trust in Service Relationships”, **Journal of Business Research**, Vol.58, pp. 500-507.

KONOVSKY, M. A., 2000 : “Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations”, **Journal of Management**, Vol: 26, No: 3, pp.489-511.

KONOVSKY, M. A., CROPANZANO, R., 1991 : “Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 76, pp. 698-707.

KONOVSKY, M.A., PUGH, S.D., 1994 : “Citizenship Behavior And Social Exchange” **Academy of Management Journal**, Vol.37, pp. 656-669.

LAZARIC, N., LORENZ, E., 1998 : “The Learning Dynamics of Trust, Reputation and Confidence”, **Trust and Economic Learning**, Edward Elgar Publishing.

LERNER, M.J., ROSS, M (Ed), MILLER, D.T. (Ed), 2002 : “The Justice Motive in Everyday Life”, **Cambridge University Press**.

LEVENTHAL, G.S., 1980: “What Should Be Done With Equity Theory? Ed. K.J. Gerjen, M.S. Greenberg, **Social Exchange: Advances in Theory and Research**, New York, Plenum Pres.

LEVIN, S.L., 1999: “Running Head Measuring Organizational Trust”, **Ph.D. Thesis**, The George Washington University.

LEWICKI, R.J., BUNKER, B.B., 1996 : “Developing and Maintaining Trust in Work Relationships” **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Ed. Kramer, R.M., Tyler, R.T., **London, Sage Publications**, pp.114-139.

LEWICKI, R.J., MCALLISTER, D.J., BIES, R.J., 1998 : “Trust And Distrust: New Relationships And Realities”, **Academy of Management Review**, Vol.23, No:3, pp.438-458.

LEWIS, J.D., WEIGERT, A., 1985 : “Trust As A Social Reality”, **Social Forces**, Vol.63, No: 4, pp.967-985.

LIND, E. A., EARLEY, P.C., 1992: “Procedural Justice and Culture”, **International Journal of Psychology**, Vol: 27, No: 2, pp. 227-242.

LUHMANN, N., 2000 : “Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives” in Gambetta, Diego (ed.) **Trust: Making and Breaking Cooperative Relations**, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, pp. 94-107.

MASTERSON, S.S., LEWIS-MCCLEAR, K., GOLDMAN, B.M., TAYLOR, S.M., 2000 : “Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships”, **Academy of Management Journal**, Vol:43, pp 738 – 748.

MCALLISTER, D., 1995 : “Affect and Cognition Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organization”, **Academy Of Management Journal**, Vol.38, No:1, pp.24-59.

MCKNIGHT, D. H., CHERVANY, N.L., 1996 : “The Meanings of Trust”, **MISRC Working Paper, Electronic Publication**, pp.1-86.

MISHRA, A.K., 1996 : “Organizational Responses To Crisis: The Role Of Trust” , **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Ed. Kramer, R.M., Tyler, R.T., **London, Sage Publications**, pp.114-139.

MOORMAN, R.H., 1991: “Relationship Between ORganizational Justice and ORganizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, **Journal of Applied Psychology**, Vol:76, No:6, pp.845-855.

NIEHOFF, B.P., MOORMAN, R.H., 1993 : “Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior”, **Academy of Management Journal**, Vol. 36, No: 3, pp. 527-556.

NYHAN, R.C., MARLOWE, H.A., 1997 : “Development and Psychometric Properties Of The Organizational Trust Inventory”, **Evaluation Review**, Vol. 21, No:5, pp.614-635.

PERRY, R.W., MANKIN, L.D., 1997 : “Organizational Trust, Trust In The Chief Executive And Work Satisfaction”, **Public Personnel Management**, Vol. 36, pp. 165-179.

PLOYHART, R.E., RYAN, A.M., 1997 : “Toward an Explanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.72, No:3, pp. 308-335.

REED, M.I., 2001 : “Organization, Trust and Control: A Realist Analysis”, **Organization Studies**, Vol. 22, No:2, pp.201-228.

ROBINSON, K. L., 2004 : “The Impact of Individual Differences on the Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables” **A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies**, Alliant International University, San Diego, 1-156.

ROUSSEAU, D., SITKIN, M.B., BURT, R., CAMERER, C., 1998 : “Not So Different After All: A Cross Discipline View Of Trust”, **Academy Of Management Review**, Vol.23, No:3, pp.393-404.

SCOTT, B., COLQUITT, J., 2007: “Are Organizational Justice Effects Bounded by Individual Differences?”, **Group & Organization Management**, Vol.32, No: 3, pp. 290-325.

SEMERCIÖZ, F., 2000 : “İşletmelerarası İlişkilerde Şebeke Organizasyon Yapıları ve Endüstriyel Bölgelerdeki Şebeke Organizasyon Yapısında Ortaya Çıkan Güven

İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Doktora Tezi**, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi.

SETTOON, R., BENNETT, N., LIDEN, R., 1996 : “Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange and Employees Reciprocity” **Journal of Applied Psychology**, Vol.81, 219-227.

STINGLHAMBER, F., DE CREMER, D., MERCKEN, L., 2006 : “Perceived Support As A Mediator Of The Relationship Between Justice And Trust”, **Group & Organization Management**, Vol. 31, pp. 442-468.

TANG, T., BALDWIN, L.S., 1996 : “Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment”, **Advanced Management Journal**, Vol. 61, No: 3, pp.25-31.

TÜZÜN, K.İ, 2007 : “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, No:13, s.93-118.

WALKER, L., LIND, E.A., THIBAUT, J., 1979 : “The Relation Between Procedural and Distributive Justice”, **Virginia Law Review**, Vol.65, No: 8, pp. 1401-1420.

YAZICIOĞLU, İ., 2009 : “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:30, s.235-249.

YOUNG, L., DANIEL, K., 2003 : “Affectual Trust in the Workplace”, **International Journal of Human Resource Management**, V.14:1, pp.139-155.

EKLER

EK 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, İstanbul Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalında gerçekleştirilmekte olan yüksek lisans tezine veri tabanı sağlamak üzere hazırlanmış olup, çalışanların çeşitli durumlar ile ilgili görüşlerini almayı amaçlamaktadır.

Anketin üzerine hiçbir şekilde isminizi yazmayınız. Bu çalışmaya katılan kişilerin vereceği her türlü bireysel bilgi tarafımızdan kesinlikle gizli tutulacak ve hiçbir kişi veya kuruma aktarılmayacaktır. Anket sonuçları araştırmacıda saklı kalacaktır.

Lütfen hiçbir ifadeyi atlamadan ve boş bırakmadan değerlendirmenizi yapınız. Değerli zamanınızı ayırarak katıldığınız bu çalışmanın doğru ve anlamlı sonuçlara ulaşabilmesi için, ankette yer alan her bir soruyu gerekli özeni göstererek cevaplamanız büyük önem taşımaktadır.

Ankete katılarak bilime sağladığınız katkı için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Doç. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ (Tez Danışmanı)

Arş. Grv. Duygu TOPLU

1. Cinsiyetiniz:

- Bayan Erkek

2. Yaşınız :

- 20-30 31-40 41-50 51 ve üzeri

3. İşletmede bulunduğunuz pozisyon :

.....

5. Bu işletmede çalıştığınız süre :

- 1-5 yıl 6-10 yıl 11–20 yıl 21-30 yıl 31 yıl ve üzeri

6.Eğitim durumunuz :

- Lise Önlisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

Açıklama: Cevap seçenekleri "1 – Hiç Katılmıyorum" ve "5 – Tamamen Katılıyorum" olacak şekilde 1'den 5'e kadar derecelendirilmiştir. Aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra, her bir ifadeye katılma derecenizi belirten en uygun seçeneği işaretleyiniz.

		İFADELERE KATILMA DERECESESİ				
		Hiç Katılmıyorum	←	→	Tamamen Katılıyorum	
	İFADELER	1	2	3	4	5
1.	Çalışma programımın adil olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
2.	Aldığım ücret düzeyinin adil olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
3.	İş yükümün adil olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
4.	Aldığım ödüllerin oldukça adil dağıtıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5.	İş üzerindeki sorumluluklarımın adil olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
6.	İşe yönelik kararlar yöneticim tarafından tarafsız bir biçimde alınır.	1	2	3	4	5
7.	Yöneticim işe yönelik kararlar alınmadan önce tüm çalışanların konunun kapsamı hakkında haberdar olduklarından emin olmak ister.	1	2	3	4	5
8.	Yöneticim işe yönelik kararlar alırken doğruluğu ispatlanmış bilgileri kullanır.	1	2	3	4	5
9.	Yöneticim çalışanlardan tarafından talep edildiğinde alınan kararlara yönelik açıklamalarda bulunarak ek bilgi verir.	1	2	3	4	5
10.	Tüm iş kararları, o kararlardan etkilenecek çalışanların fikri alınarak verilmektedir.	1	2	3	4	5
11.	Çalışanlar yöneticim tarafından alınan kararların tartışılmasına ve değiştirilmesine yönelik istekte bulunma hakkına sahiptir.	1	2	3	4	5
12.	İşimle ilgili kararları alırken yöneticim bana nazik ve düşünceli davranmaktadır.	1	2	3	4	5
13.	İşimle ilgili kararları alırken yöneticim bana karşı saygılı davranır ve fikirlerime itibar eder.	1	2	3	4	5
14.	İşimle ilgili kararlar alınacağı zaman, yöneticim ihtiyaçlarıma karşı duyarlı davranır.	1	2	3	4	5
15.	İşimle ilgili kararları alırken yöneticim benimle gerçekleri paylaşır.	1	2	3	4	5
16.	İşimle ilgili kararları alırken yöneticim bir çalışan olarak haklarıma saygı göstermektedir.	1	2	3	4	5
17.	Yöneticim işime yönelik kararları alırken kararların bana yansımalarını benimle tartışmaktadır.	1	2	3	4	5
18.	Yöneticim işimle ilgili kararlar için yeterli düzeyde sebep ortaya koyar.	1	2	3	4	5
19.	İşimle ilgili kararlar alınacağı zaman yöneticim bana mantıklı açıklamalar yapmaktadır.	1	2	3	4	5
20.	Yöneticim işimle ilgili herhangi bir kararı bana açıkça anlatmaktadır.	1	2	3	4	5
21.	Yöneticimle düşüncelerimi, hislerimi ve ümitlerimi paylaşabilirim.	1	2	3	4	5
22.	Beni dinleyeceğini bildiğim için işimde yaşadığım zorluklar hakkında yöneticimle rahatça konuşabilirim.	1	2	3	4	5
23.	Yöneticimin başka bir işletmeye geçmesi durumunda, onunla bir daha çalışamayacağım için üzüntü duyarım.	1	2	3	4	5
24.	Yöneticimle sorunlarımı paylaştığımda bana ilgiyle yaklaşacağını ve yapıcı bir şekilde karşılık vereceğini bilirim.	1	2	3	4	5
25.	Yöneticimle birlikte çalıştığımız süre boyunca birbirimize kenetlendiğimizi söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
26.	Yöneticim işine profesyonel bakış açısıyla yaklaşan ve kendini adayan bir kişidir.	1	2	3	4	5
27.	Yöneticimin geçmişine bakarak yeteneğinden ve iş yapış şeklinden şüphe duymak için bir neden göremiyorum.	1	2	3	4	5
28.	Yöneticimin beni gereksiz işlerle zorlamayacağını bilirim.	1	2	3	4	5
29.	Yöneticimle çalışmayanlar bile ona güven ve saygı duymaktadır.	1	2	3	4	5
30.	Yöneticimle çalışmış iş arkadaşlarım onun güvenilir olduğunu düşünmektedir.	1	2	3	4	5
31.	Yöneticimi yakından tanıyanlar ve geçmişini bilenler, onun işine bağlı olduğunu ve en iyi performansı ortaya koymak için çalışacağını bilir.	1	2	3	4	5

Ek 2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Örgütsel Adalet Ölçeği

1. Çalışma programımın adil olduğuna inanıyorum.
2. Aldığı ücret düzeyinin adil olduğuna inanıyorum.
3. İş yükümün adil olduğuna inanıyorum.
4. Aldığım ödüllerin oldukça adil dağıtıldığını düşünüyorum.
5. İş üzerindeki sorumluluklarımın adil olduğuna inanıyorum.
6. İşe yönelik kararlar yöneticim tarafından tarafsız bir biçimde alınır.
7. Yöneticim işe yönelik kararlar alınmadan önce tüm çalışanların konunun kapsamı hakkında haberdar olduklarından emin olmak ister.
8. Yöneticim işe yönelik kararları alırken doğruluğu ispatlanmış bilgileri kullanır.
9. Yöneticim çalışanlar tarafından talep edildiğinde alınan kararlara yönelik açıklamalarda bulunarak ek bilgi verir.
10. Tüm iş kararları, o kararlardan etkilenecek çalışanların fikri alınarak verilmektedir.
11. Çalışanlar yöneticim tarafından alınan kararların tartışılmasına ve değiştirilmesine yönelik istekte bulunma hakkına sahiptirler.
12. İşimle ilgili kararları alırken yöneticim bana nazik ve düşünceli davranmaktadır.
13. İşimle ilgili kararları alırken yöneticim bana saygılı davranır ve fikirlerime itibar eder.
14. İşimle ilgili kararlar alınacağı zaman, yöneticim ihtiyaçlarıma karşı duyarlı davranır.
15. İşimle ilgili kararları alırken yöneticim benimle gerçekleri paylaşır.
16. İşimle ilgili kararları alırken yöneticim bir çalışan olarak haklarıma saygı göstermektedir.
17. Yöneticim işime yönelik kararları alırken kararların bana yansımalarını benimle tartışmaktadır.
18. Yöneticim işimle ilgili kararlar için yeterli düzeyde sebep ortaya koyar.

19. İşimle ilgili kararlar alınacağı zaman yöneticim bana mantıklı açıklamalar yapmaktadır.
20. Yöneticim işimle ilgili herhangi bir kararı bana açıkça anlatmaktadır.

Yöneticiye Güven Ölçeği

1. Yöneticimle düşüncelerimi, hislerimi, ümitlerimi paylaşabilirim.
2. Beni dinleyeceğini bildiğim için işimde yaşadığım zorluklar hakkında yöneticimle rahatça konuşabilirim.
3. Yöneticimin başka bir işletmeye geçmesi durumunda, onunla bir daha çalışamayacağım için üzüntü duyarım.
4. Yöneticimle sorunlarımı paylaştığımda bana ilgiyle yaklaşacağını ve yapıcı bir şekilde karşılık vereceğini bilirim.
5. Yöneticimle birlikte çalıştığımız süre boyunca birbirimize kenetlendiğimizi söyleyebilirim.
6. Yöneticim işine profesyonel bakış açısıyla yaklaşan ve kendini adayan bir kişidir.
7. Yöneticimin geçmişine bakarak yeteneğinden ve iş yapış şeklinden şüphe duymak için bir neden göremiyorum.
8. Yöneticimin beni gereksiz işlere zorlamayacağını bilirim.
9. Yöneticimle çalışmayanlar bile ona güven ve saygı duymaktadır.
10. Yöneticimle çalışmış iş arkadaşlarım onun güvenilir olduğunu düşünmektedir.
11. Yöneticimi yakından tanıyanlar ve geçmişini bilenler, onun işine bağlı olduğunu ve en iyi performansı ortaya koymak için çalışacağını bilir.