

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİ

DOKTORA TEZİ

Yakup AKYEL

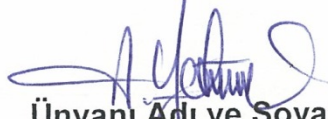
**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Mehmet GÜNAY**

**ANKARA
Ocak 2014**

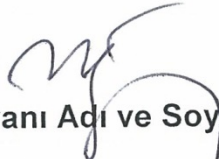
T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Doktora Programı
çerçevesinde yürütülmüş olan bu çalışma aşağıdaki jüri tarafından
Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.


Tez Savunma Tarihi 21.10.2014


Ünvanı Adı ve Soyadı
Jüri Başkanı

Prof. Dr. A. Azmi YE TIM


Ünvanı Adı ve Soyadı

Prof. Dr. Mehmet GÜNAY


Ünvanı Adı ve Soyadı

Doç. Dr. Nihat GALIŞKAN


Ünvanı Adı ve Soyadı

Yrd. Doç. Dr. İbrahim GOLAKOĞLU


Ünvanı Adı ve Soyadı

Doç. Dr. E. Levent İLHAN

İÇİNDEKİLER

Kabul ve Onay	i
İçindekiler	ii
Tablolar Listesi	iv
Şekiller Listesi	vi
Önsöz	vii
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER	4
2.1. Örgütsel Adalet Kavramı	7
2.1.1. Örgütsel Adaletle İlişkin Kavramlar	12
2.1.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	12
2.1.1.2. Örgütsel Bağlılık	19
2.1.1.3. İş Tatmini	23
2.1.2. Örgütsel Adalet Kavramının Tarihsel Gelişimi	26
2.1.3. Örgütsel Adalet ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar	29
2.1.3.1. Reaktif İçerik Teorileri	32
2.1.3.2. Proaktif İçerik Teorileri	36
2.1.3.3. Reaktif Süreç Teorileri	38
2.1.3.4. Proaktif Süreç Teorileri	40
2.1.4. Örgütsel Adalet Algısı Modelleri	41
2.1.4.1. Kişisel Çıkar Modeli	41
2.1.4.2. Grup Değer Modeli	44
2.1.4.3. Bilişsel Yönelme Modeli	45
2.1.4.4. Adalet Algısı Modeli	46
2.1.5. Örgütsel Adalet Boyutları	47
2.1.5.1. Dağıtımsal Adalet	48
2.1.5.2. İşlemsel Adalet	51
2.1.5.3. Etkileşimsel Adalet	56
2.2. Örgütsel Güven	59
2.2.1. Güven Kavramının Tanımı ve Kapsamı	62
2.2.2. Örgütsel Güvenin Yararları ve Sonuçları	65

2.2.3. Güven Kavramının Boyutları	69
2.2.3.1. Bilişsel Güven	71
2.2.3.2. Duyuşsal Güven	73
2.2.3.3. Hesaplanmış Güven.....	75
2.2.4. Örgütsel Güven Modelleri.....	77
2.2.4.1. Mishra Güven Modeli	77
2.2.4.2. Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli	80
2.2.4.3. Bromiley ve Cummings Güven Modeli	83
2.2.4.4. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner Yönetmel Güven Modeli	85
2.2.5. Örgütsel Güven Türleri	89
2.2.5.1. Yöneticiye Güven.....	90
2.2.5.2. Prosedürlere Güven	93
2.2.5.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven.....	94
2.3. Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven İlişkisi.....	97
3. GEREÇ ve YÖNTEM	104
3.1. Araştırma Yöntemi	104
3.2.Evren Örneklem	104
3.3. Veri Toplama Teknikleri	106
3.4.Verilerin Analizi.....	108
4.BULGULAR	110
5.TARTIŞMA	138
6. ÖZET	152
7. SUMMARY	174
8. KAYNAKLAR	177
9. EKLER	174
10.ÖZGEÇMİŞ	178

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Adalet İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar ve Sınıflandırmalar	30
Tablo-2 Personelin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	105
Tablo-3 Personelin Örgütsel Güven Ölçeği ve Bireyler Arası Güven Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları	110
Tablo-4 Personelin Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Ait Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları	111
Tablo-5 Personelin Yaşlarına Göre Örgütsel Güven Ölçeği ve Bireyler Arası Güven Ölçeğine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin One – Way Anova Sonuçları	112
Tablo-6 Personelin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Güven Ölçeği ve Bireyler Arası Güven Ölçeğine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Indepent-Sample T-Testi Sonuçları	113
Tablo-7 Personelin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Güven Ölçeği ve Bireyler Arası Güven Ölçeğine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Indepent-Sample T-Testi Sonuçları	115
Tablo-8 Personelin Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre Örgütsel Güven Ölçeği ve Bireyler Arası Güven Ölçeğine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Indepent-Sample T-Testi Sonuçları	116
Tablo-9 Personelin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Güven Ölçeği ve Bireyler Arası Güven Ölçeğine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way Anova Sonuçları	118
Tablo-10 Personelin Eğitim Düzeyleri Değişkenine Göre Örgütsel Güven Ölçeği ve Bireyler Arası Güven Ölçeğine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way Anova Sonuçları	120
Tablo-11 Personelin Yaşlarına Göre Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way Anova Sonuçları.	122

Tablo-12	Personelin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Independent-Sample T-Testi Sonuçları	124
Tablo-13	Personelin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Independent-Sample T-Testi Sonuçları	126
Tablo-14	Personelin Çalıştığı Kuruma Göre Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Independent-Sample T-Testi Sonuçları	128
Tablo-15	Personelin Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way Anova Sonuçları	130
Tablo-16	Personelin Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way Anova Sonuçları	132
Tablo-17	Personelin “Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği” Alt Boyutlarına Ait Algılar İle “Örgütsel Güven Ölçeği” Alt Boyutları ve “Bireyler Arası Güven Ölçeğine” İlişkin Algıları Arasında Pearson Korelasyon Sonuçları	134

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Mishra Örgütsel Güven Modeli	78
Şekil 2. Mayer, Davis ve Schoorman Örgütsel Güven Modeli	82
Şekil 3. Bromiley ve Cummings Güven Modeli	84
Şekil 4. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner Yönetmel Güven Modeli	87

ÖNSÖZ

Etkili ve işlevsel örgütlerde güven, gittikçe hayati bir unsur olarak görülmektedir. Örgütsel güven yaratma ve geliştirme yeteneklerini iyi organize edebilen örgütler, çalışanların bilgi ve yeteneklerinden en yüksek getiriyi elde etmekle kalmayacak, rekabet avantajı ve hizmet kalitesi açısından da ön plana çıkacaklardır.

Örgütsel güven büyük ölçüde örgüt içinde gelişen adalete dayalı yönetimin sağladığı bu sosyal ilişki ortamında doğmakta ve gelişmektedir. Bu yüzden, örgüt içinde oluşan sosyal ilişkilerin yapılarının ve sonuçlarının incelenmesi gerekmektedir, çünkü bireyin örgüt içinde güven duygusunun gelişmesini sağlayan unsurlardan biri kuşkusuz örgüt içinde adil bir yönetimin sağlanmasıdır.

Bireylerin örgüte ya da örgüt üyelerine yönelik olarak, rol gerekleri ve asgari zorunlulukların ötesinde sergiledikleri örgütsel davranışı oluşturan ve etkileyen faktörlerden ikisi olan güven ve adalet algıları bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Diğer yandan örgütsel adalet ve güven arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik özellikle spor yönetimi alanında kapsamlı bir araştırma yapılmamıştır.

Oysaki, çalışanın örgüte güvenini sağlayan bu örgütsel adalet faktörü, diğer taraftan örgütte yöneticiler ile çalışanlar arasında karşılıklı güvene dayalı bir ortam yaratmanın yanında kuşkusuz çalışanların

örgütlerine karşı olumlu tutum geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda ülkemizde bu alanda yapılmış çalışmaların az olması büyük bir eksiklik olarak görülmekte, araştırma ile ilgili literatüre destek ve katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

Yakup AKYEL

Aralık 2013, Ankara

1.GİRİŞ

Günümüzde özellikle teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin tetiklemesiyle hem ulusal hem de uluslararası boyutlarda baş döndürücü bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Bu değişim ve dönüşüm sürecinden ister kamu ister özel olsun bütün örgütler yoğun bir şekilde etkilenmektedirler. Özellikle serbest piyasa kurallarının getirdiği aşırı ve yıkıcı rekabet koşulları bu dönüşüme ayak uyduramayan örgütleri zor durumda bırakmakta, hızla eskitmekte ve hatta faaliyette buldukları alandan çekilmek zorunda bırakmaktadır. Günümüzün örgüt yapılarının artık daha esnek, yatay konumlanma önceliği olan, çalışanlar arası iletişimin arttığı, çalışanların kontrol mekanizmalarını kendileri koyduğu, örgüt içi ağ yapılarının önem kazandığı bir yapıya dönüşme eğilimi vardır. Bu tip örgütlerde kişiler arasındaki iletişim ve eşgüdüm önem kazanmaya ve hatta bir zorunluluk haline dönüşmeye başlamıştır. Kuşkusuz bu yeni düzenin en önemli unsuru “bilgi”dir. Dolayısıyla bu bilgiyi elde edebilecek, oluşturabilecek, değerlendirip ve kullanabilecek en önemli faktör ise “insan” unsurudur. Bu nedenle günümüz örgütleri için önemli fonksiyonlardan biri uzman, donanımlı ve bu değişim sürecine ayak uydurabilen çalışanı örgüte kazandırmak, örgütte tutabilmek ve ondan en yüksek düzeyde faydalanabilmektir.

Bunun yapılabilmesi, örgütsel bağlılığa ve örgütsel güven duygusunun sözkonusu örgüt üyesine hissettirilmesiyle mümkündür. Çünkü artık günümüzde sadece bir örgüte bağlı olarak çalışandan daha çok örgütünü benimsemiş, örgütte kendisini mutlu hisseden ve aynı şekilde örgüt içinde kendisini güvende hisseden çalışana gereksinim vardır. Örgütte kendisini güvende hisseden bir çalışan zamanla örgütüyle kendi arasında psikolojik bir bağ geliştirecek ve örgütün zor zamanlarında bile örgütün çıkarları doğrultusunda hareket edecek ve her durumda örgütünün savunucusu olacaktır.

Bireyin örgüt içinde güven duygusunun gelişmesini sağlayan unsurlardan biri kuşkusuz örgüt içinde adil bir yönetimin sağlanmasıdır. Örgütsel adalet kavramıyla ifade edilen bu adil yönetim, örgüt içindeki olumlu adalet algısının çalışanlar tarafından kendilerine değer verildiği, saygı duyulduğu şeklinde yorumlanmaktadır¹ Çalışanın örgüte güvenini sağlayan bu örgütsel adalet faktörü, diğer taraftan örgütte yöneticiler ile çalışanlar arasında karşılıklı güvene dayalı bir ortam yaratmanın yanında kuşkusuz çalışanların örgütlerine karşı olumlu tutum geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Çalışanlar için özellikle her gün etkileşim içinde oldukları yakın yöneticileri ve onlara güven duyabilmeleri oldukça önemlidir. Çünkü onlar bir nevi örgütün temsilcileri, örgüt ile aralarında bağ kuran kişiler olarak görülmektedir. Bu yüzden onların hem adil davranışlarına ve yeterliliklerine, hem de verdikleri kararlarla çalışanların çıkarlarını koruyacaklarına dair niyetlerine güvenmek isterler. Bu sayede örgüte karşı olumlu tutum ve davranış geliştirirler.

Örgütsel güven büyük ölçüde örgüt içinde gelişen adalete dayalı yönetimin sağladığı bu sosyal ilişki ortamında doğmakta ve gelişmektedir. Bu yüzden, örgüt içinde oluşan sosyal ilişkilerin yapılarının ve sonuçlarının incelenmesi gerekmektedir. Örgütlerin sosyal sistemin yadsınamaz bir parçasını oluşturan yaşam alanları olması bireysel ilişkilerin, etkileşimlerin ve her düzeyde iş birliğinin en yoğun yaşandığı sosyal alanlar olması, örgüt içinde oluşan bu sosyal ilişkilerden oluşan faktörlerin örgütsel güvenin oluşmasına zemin hazırlamasına olanak tanımaktadır. Örgütsel güven, sadece örgütler içinde çalışanlar arasında olması gereken bir olgu olmaktan öte sisteme (prosedürlere) güven ve yöneticilere duyulan güven gibi kavramları da beraberinde getirmektedir. Güven duygusunun hâkim olduğu bir örgütte çalışanların birbirleri ile daha uyumlu çalışacaklarını, iletişim güçlerinin yüksek olacağını, çatışmaların en aza ineceğini, kişisel performansın yüksek olacağını ve dolayısıyla daha verimli bir çalışma ortamının yaratılacağını ileri sürmek mümkündür.

Örgütsel adalet ve örgütsel güven araştırmaları genel itibariyle çalışanların güvene dayalı davranış ve tutumlarında örgütsel adaletin etkilerini ve bunlar arasındaki olası ilişkileri belirleyerek, güvene dayalı örgütsel davranış ve tutumları sağlayan adalet ilkelerini öngörmeye çalışmaktadırlar. Bu noktadan hareketle bu çalışmada da örgütsel adalet boyutları ile örgütün geneline duyulan bilişsel, duyuşsal ve hesaplanmış güvenin nasıl bir etkisi olduğu araştırılacaktır. Öncelikle örgütsel adalet ile ilgili kuramsal yaklaşımlar ve örgütsel adaletin boyutları incelenecektir. Takip eden kısımda örgütsel güven kavramıyla ilgili modeller, örgütsel güvenin boyutları ile örgütsel adalet ilişkisi yöneticilere, sisteme ve çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin nasıl etkilendiği değerlendirilecektir.

Çalışmanın ilk kısmında çalışmanın amacına ve hipotezlerin oluşturulmasına temel oluşturması için örgütsel adalet ve örgütsel güven kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kavramlarla ilgili literatürdeki tanımlara, bunların türlerine, alt boyutlarına ve bu konulardaki önemli teorilere ve modellere yer verilmiştir. İkinci kısımda geliştirilen hipotezleri sınamaya yönelik bir alan araştırması yapılmıştır. Son bölümde ise örnekleme ve araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili bilgiler ve hipotezler işığında değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş ve araştırmadan hem yöneticilere, hem de araştırmacılara faydalı olabilecek bazı çıkarımlar yapılmıştır.

Bu çalışmada esas olarak, örgütsel güvenin örgütsel adaletle ilişkisi incelenmektedir. Ayrıca, örgütsel güvenin değişkenleri ve hangi örgütsel ilişkilerden etkilendiği soruları da incelenen konular arasındadır.

2. GENEL BİLGİLER

Geçtiğimiz yüzyılın başından itibaren günümüze kadar yönetim literatüründe yer alan örgüt teorileri incelenecek olunursa, bu teorilerin ortaya çıkışları ile aynı dönemde söz konusu olan çoğu toplumsal olaylar arasında paralellik olduğu söylenebilir. Sözelimi; Klasik Yönetim Teorisi ve bu teorinin ortaya koymuş olduğu ilkeler, örgütler açısından önemli bir dönüşüm ve farklı bir perspektif sunmuştur. Sanayi İnkılâbı sonrası, sözkonusu olan hızlı, kitlesel ve uzmanlığa dayalı üretim zorunluluğu bu yönetim yaklaşımının temel hareket noktalarını oluşturmuştur. Bir sonraki dönemde özellikle 1929 Ekonomik Buhranına bağlı olarak yavaşta olsa başta Avrupa olmak üzere dünyanın çeşitli bölgelerindeki sendikal hareketlerin hız kazanması ve sosyal devlet anlayışının gündeme gelmesi, Neoklasik Yönetim Yaklaşımı'nın (İnsan İlişkileri Yaklaşım) ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Örgütsel verimliliğin ve etkinliğin kaynağını organizasyonun hiyerarşik yapılanmasında ve birtakım fiziksel faktörlerde arayan klasik yönetim teorilerinin aksine insanın iç dünyasında ve insanların birbirleri arasındaki ilişkilerde arayan bu yaklaşım da ilerleyen zamanlarda bazı yönleriyle eleştirilmiştir. Bu yaklaşımı takiben, özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemlerde organizasyonları çevreleriyle birlikte değerlendirmeye alan sistem yaklaşımı ile birlikte çevresel faktörleri de dikkate alan ve böylece örgütü etkileyen tüm değişkenleri birarada değerlendirmeyi sağlayan Modern Yönetim Teorileri geliştirilmiştir. Bu sürecin devamında, sosyal alandaadaleti de içeren pek çok kavram örgütsel alana uyarlanmıştır².

Yukarıda ifade edilen açıklamalardan da anlaşılacağı üzere klasik düşünce, teknik bir yaklaşımla örgütsel yapıyı incelemiş, ussal bir sistem sunmaya çalışmıştır. Neoklasik akım ise bu sistemin ihmal ettiği insan

ögesi, insan ögesinin özellikleri, davranışları, güdüleme, yönetime katılma, doyum gibi kavramlar üzerinde durmuştur.

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından başlayarak, klasik ve davranışsal düşüncelerin temel kavramları olan formel ve informel örgüt kavramlarının aslında birbirinden bağımsız olmadığı, gerçek bir örgütün bunların karşılıklı etkileşimi sonucunda ortaya çıkan karmaşık bir ilişkiler bütünü olduğu görüşü ortaya atılmıştır. Ayrıca örgütleri kapalı bir kutu gibi düşünen araştırmaların yanında çevre ile ilişkileri üzerinde duran, hem değişken çevre koşullarının örgüt üstüne etkisini hem de örgütler arası ilişkileri konu alan yaklaşımlar da çoğalmıştır³.

Modern Yaklaşım açısından bakıldığında örgütler, karşılıklı bağlı bölümlerden oluşan, her bölümün belirli katkılarda bulunduğu, buna karşılık her bölümün bazı paylar aldığı bir bütün, bir sistem olarak incelenir. Örgütü oluşturan bu bölümler örgüt sistemlerinin alt sistemleridir. Bir sistem olarak örgüt çevresinden belirli girdiler alır, bunları belirli teknoloji süreci içinde işler ve ortaya çıkan ürünü yeniden çevresine verir³

Modern yaklaşımlar, bir örgüt yapısını biçimlendiren boyutlarla, örgütün içinde bulunduğu durum ve koşullar arasındaki fonksiyonel ilişkileri araştırmaktadırlar. Bu yaklaşımlardan önceki teoriler, örgütün tasarımına, örgüt içindeki süreçlerde kullanılacak ilkelere ağırlık vermişlerdir. Bu yaklaşımın uygulandığı alanların başında örgüt yapısının kurulması gelmektedir. Bir örgüt yapısının oluşturulması, örgütü oluşturan personel, yapılacak işin niteliği, çevresi, kullanılacak teknoloji ile örgütün alt sistemlerinin niteliği gibi birçok durum ve koşullara bağlıdır².

Modern yönetim kuramları ile değişen örgütsel önceller, yönetim disiplini içerisinde, kısa süreler içinde tartışılan ve daha çok pragmatik özellikleri ile değer biçilerek benimsenen yeni "kavramlar yığını" yaratılmasını hızlandırmıştır. Örgüt içerisindeki hiyerarşik ve insani ilişkiler neticesinde elde edilen kazanımların adil dağılımını ifade eden

“**örgütsel adalet**”olgusudayeni oluşan bu kavramlar yığınının bir sujesi olmuştur⁴.

Bilindiği gibi toplum halinde yaşıyan bireyler için hayatını ne kadar adil olduğu büyük önem arz etmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde insan hayatının en önemli bölümlerinden biri olarak iş yerlerinde ücret, ödül, ceza ve yönetici davranışı gibi unsurları içeren uygulamalara yönelik olarak bir kıyas ve hüküm geliştirirler. Bunun neticesinde de işyerlerine karşı bazı düşünce ve davranış kalıpları oluştururlar⁵.

Bu çerçevede birçok sosyal bilimci uzun zamandan beri örgütlerin etkin bir şekilde fonksiyonunu yerine getirebilmesi ve istihdam ettikleri bireylerin kişisel memnuniyeti için temel bir sorun olarak *adaletin* önemini kabul etmişlerdir. Konuyu örgütsel adalet kavramı kapsamında inceleyen araştırmacılar, sözgelimi; işe eleman alma testlerinin adil kullanımı, ücrette eşitlik, çatışmaların adil çözümü ve işyerinde demokratik karar alma hakkı gibi örgütsel faaliyetler konusunda anlaşımlardır¹.

Diğer taraftan, örgütsel adalet konusunun özellikle son yıllarda çok sayıda araştırmaya konu olmasının önemli nedenlerinden biri, çalışanların tutum ve davranışlarına olan etkisidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adalet konusunun çalışanlar açısından oldukça önemli olduğu vurgulanabilir. Çalışanlar hem çalıştıkları örgüte karşı hem de yöneticilerine karşı **güven** duymak isterler. Bu güvenin sağlanmasındaki en önemli araçlardan biri de çalışanların örgütsel adalet algılarıdır. Çünkü çalışanlar örgütte çalıştıkları süre içinde özellikle bütün çalışanlara eşit bir şekilde davranılmasını beklerler⁶. Bu beklentileri karşılandığı takdirde de çalışanların örgüte ve yöneticilerine olan tutum ve davranışlarında olumlu gelişmeler gözlemlenebilir.

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Farklı disiplinlerde değişik anlamlar yüklenmiş olmakla birlikte, genel itibariyle adalet kavramı; insanların haklarına saygı göstermek, herkesi eşit tutmak ve haklarını vermek anlamlarına gelir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde adalet insan topluluklarının hem kendi aralarındaki hem de diğer toplum guruplarıyla olan ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır⁴. Bu açıdan adalet olgusu, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ve farklı kavramlarla analiz edilen bir olgudur. Ayrıca düşünürlerin tarihsel süreç içerisinde ilgisini çekerek, Antik Yunan düşünürlerinden başlayarak bir çok kişi adalet kavramı üzerinde çalışmıştır⁷.

Diğer taraftan Yönetim literatürü incelendiğinde, “adalet” kavramının Aristo, Plato, Socrates, Nozick ve Rawls gibi felsefeyle ilgilenenlerin üzerinde araştırmalar yaptıkları bir konu olduğu görülmektedir. Sözgelimi, John Rawls, adaleti, sosyal kurumların ilk erdemi olarak ifade ederken, sosyal ve ekonomik eşitsizliklerin hem herkesin yararına olacak ve hem de mevkiler ve görevlerin herkese açık olmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesi gerektiğini savunmaktadır¹. Rawls, adaleti sosyal örgütlerin ilk niteliği olarak tanımlamıştır. Adaletin iki ilkesi olduğunu ileri sürmüştür. İlki, her kişinin sivil özgürlükler açısından eşit haklara sahip olması gerektiğidir. İkincisi ise, eşit fırsatların tanınması ile ilgilidir⁸.

Toplumsal ve sosyal ilişkilere bağlı olarak sözkonusu olan adalet'e ilişkin ilk çalışmaların, genel olarak sosyal etkileşimlerdeki adalet ilkelerini açıklamaya yönelik olduğu ve bu çalışmaların özel olarak örgütsel adalet kavramı üzerinde durmadıkları ifade edilebilir. Fakat son yıllarda geliştirilen örgütsel yaklaşımların, bireylerarası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, “sosyal adalet” kavramının da örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan

kazanımların adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir⁴.

Bununla birlikte özellikle sosyal bilimciler, uzun süredir çalışan kişilerin kişisel doyumu ve etkin örgütsel fonksiyonlar için temel bir gereklilik ve örgütlerde bir sorun olarak adaletin önemini kabul etmişlerdir. Bu araştırmacılar örgütlerdeki davranışları sosyal ve kişiler arası adalet kuramları yoluyla açıklamaya çalışmışlardır. Örgütsel adalet, endüstriyel örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında son yüzyılda incelenmiş bir konudur¹.

Yukarıdaki açıklamalara paralel biçimde örgütsel adalet farklı yazarlarca, pek çok farklı biçimde tanımlanmıştır. Sözelimi, Colquitt (2001), adaleti örgütlerdeki ortak ve işbirliğine dayanan hareketlerin temel esaslarından biri olarak tanımlamıştır. Örgütsel bilimlerdeki araştırmalarda adalet sosyal bir yapı olarak ele alınmıştır. Buna göre, bir hareket çoğu kişi tarafından adil olarak algılanıyorsa, adil olarak tanımlanmaktadır⁹. Diğer bir yaklaşımda ise örgütsel adalet, işle ilgili durumlarda adaletin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve çalışanların nasıl tepkiler gösterdiği ile ilgilidir¹⁰.

Yönetim ve örgüt yönetimi literatürü incelendiğinde örgütsel adalet kavramına en büyük katkıları sağlayan kuramlardan birinin Adams’ın “Eşitlik Kuramı” (1965) olduğu görülmektedir. Adams’ın Eşitlik Kuramının dayanak noktası, insanların adil olarak davranılma istekleridir. Kurama göre, eşitlik kişinin diğer kişilerle ilişkili olarak kendisine adil bir şekilde davranıldığına inanması, eşitsizlik de kişinin diğer kişilerle ilişkili olarak kendisine adil olmayan bir şekilde davranıldığına inanmasıdır¹¹.

Eşitlik Kuramı, insanların yaptıkları katkılara (örgüte katkıları) eşit karşılıklar almayı bekledikleri ilkesine dayanmaktadır. Bu kurama dayanarak, bir kişi örgüte ne kadar çok katkıda bulunursa, daha yüksek performans düzeyi gösterirse, örgütün de ona daha çok kazandırmasını

bekler. Adams, incelemelerinde kişilerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını görmüştür¹².

Adams, adaleti değerlendirmek için sosyal mübadele kuramını kullanmıştır. Bir kazanımın adil olup olmadığının bir kişinin örgüte olan katkı veya girdileriyle (eğitim, deneyim, zekâ) kazanımları oranının hesaplanması ve bu oranın bir başkasınıninkiyle karşılaştırılması yoluyla anlaşılabilceğini söylemiştir. Bu katkı ve kazanımların oranının adil olup olmadığına bakılır. Bir dengesizlik varsa, çalışanların iş doyumunu, motivasyonu ve örgüte olan bağlılıkları düşebilir. Buna benzer olarak, çalışan bu oranı dengeleme çabasına girebilir ve performansını düşürebilir¹³. Eşitlik Kuramına göre, fazla ödüllendirilen çalışanlar performanslarının artırılması konusunda motive olurlar, az ödüllendirilen çalışanlar ise, eşitliği sağlamak için performanslarını düşürürler¹⁴. Bir başka anlatımla, çalışanlar adil olmayan durumlar sonucunda kendilerinde oluşan sıkıntıyı azaltmak için üç yola başvururlar. İlk olarak, kendilerinin veya gruplarının katkı ve kazanımları hakkındaki algılarını değiştirebilirler. İkinci olarak, kendi gerçek katkı (örneğin işteki çabalarını azaltarak) ve kazanımlarını (örneğin ücret artışı olarak) değiştirebilirler. Son olarak da, örgütlerini terk ederek adaletsizlikten kaçabilirler¹⁵.

Daha önce de ifade edildiği gibi, örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir deyimle adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler. Bu açıdan örgütsel adalet önemli bir kavramdır. Çünkü adil algılayışlar olumlu davranışlara yol açarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır. Örgütsel adalet, örgütlerin ve örgütlerde çalışan kişilerin kişisel doyumlarının etkili bir şekilde işlemesi için temel bir gereksinimdir.

Çalışanların örgüte karşı davranışlarının şekillenmesinde de etkilidir. Çalışanların örgütteki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamaları, onların örgüte duydukları bağlılığı ve yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir¹⁶.

Diğer taraftan yöneticiler, çalışanların adalet algıları üzerinde kontrollerinin olması nedeniyle, onların doyumlarını, bağlılıklarını ve örgüte katılımlarını etkileyebilirler. Yöneticiler kuralları adil ve sabit bir şekilde tüm çalışanlar için uygulayıp, onları önyargısız olarak performans ve haklarına göre ödüllendirdiği takdirde, çalışanlar örgütsel adalet konusunda olumlu algılarla hareket edeceklerdir. Böylece yüksek doyum, bağlılık ve katılım göstereceklerdir. Kurallar adil olduğunda, sonuçlara karşı çıkmak ve meydan okumak zorlaşmaktadır¹⁷.

Yukarıda da ifade edildiği gibi, yönetim literatüründe örgütsel adalet konusuna önem verildiği görülmesine rağmen, bu kavramın örgütler arasında uygulanışı sınırlı kalmıştır. İşe almadan performansın nasıl değerlendirileceğine kadar iş hayatındaki her konuyu etkilediği için, adaletin örgütler açısından önemi yadsınamaz. Tarih boyunca, çalışanlar kendilerine adil olarak davranılmasını sağlamak için örgütlenip savaşımlardır. Sendikalar kurmuşlar ve insan onurundan uzak iş koşullarını herkese duyurmuşlardır. Bugün, örgütsel adalet kavramı ve çalışanlara yönelik davranma yeni bir anlam kazanmaya başlamış, daha merkezi ve yaşamsal bir konu haline gelmiştir¹³.

Bilindiği gibi günlük dilde de “adalet” kavramı; bir davranışın veya hareketin, adalete uygunluğunu, doğruluğunu ve bireylerin dürüstlüğüne ifade etmek için kullanılır. Örgütsel ortamlarda, “örgütsel adalet” kavramı ise; örgütlerle ilgili olarak yöneticilerin adaletli ya da adil olma durumunu tanımlamak için kullanılmaktadır¹⁸. Bu açıdan örgütlerle ilgili çalışmaların çoğu, örgütlerdeki öz değerlerin önemini vurgulamaktadır ki, öz değerler örgütün temel ve sürekli rehber prensipleri olarak ifade edilmektedir. Bu

bakış açısıyla adalet de böylesi değerlerden biri olarak tanımlanmaktadır¹⁹. Örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adaletin, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu ifade edilebilir.

Yapılan bu tanımlar ışığında, çalışmada benimsenen örgütsel adalet tanımı şu şekilde ifade edilebilir: Örgütsel adalet; yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar ve uygulamalarının, çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanmasıdır. Başka bir ifadeyle örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimidir.

Gerçekte çalışanlar davranışlarını var olan bir durumu algılama biçimlerine göre şekillendirdikleri için çalışanların, örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır. Örgütsel adalet; çalışanların, örgütsel uygulamaların ve kararların doğruluğu konusundaki algılarını ve bu algıların çalışanlar üzerindeki etkilerini kapsar. İş oluşumlarında adalet algılarının çalışan tutum ve davranışlarını etkilediğini ortaya çıkaran önemli bulgular bulunmaktadır²⁰.

Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adaletin sosyal bilimler alanında bu kadar çok dikkat çekmesinin sebebinin, örgütsel tutum ve davranışların önemli bir bölümünün doğrudan çalışanların adalet algılarıyla ilgili olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Yapılan araştırmalarda da çalışanların adalet algılarının, algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık, iş doyumu, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çalışanların tutumlarıyla yakından ilgili olduğu ortaya çıkmıştır.

2.1.1. Örgütsel Adalete İlişkin Kavramlar

Örgütsel adalet konusu son yıllarda pek çok örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi araştırmalarında çeşitli şekillerde ele alınmaktadır. Bunun ana nedeni, örgütsel adalet algısının pek çok örgütsel sonuca neden olması ve çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirmesidir. Bu nedenle örgütsel adalet algısının örgütler tarafından çok iyi bilinmesi gerekmektedir.

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, örgütsel adalet kavramının, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, yönetime güven ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel sonuçlarla yakından ilgili olduğu ve bu sonuçları etkilediği görülmektedir.

Çalışmanın bu kısmında örgütsel adalet kavramının yakından ilişkili olduğu unsurlardan olan *örgütsel vatandaşlık davranışı*, *örgütsel bağlılık* ve *iş tatmini* konuları ele alınacaktır.

2.1.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel adaletin en fazla ilişkili olduğu unsurlardan biri örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Bilindiği gibi, örgütlerin temel amacı yaşamlarını sürdürmektir. Her sistem bu amacını gerçekleştirmek için ürün üretmek zorundadır. Toplumsal açık sistemler de yaşamak için mal, hizmet ve düşünce türlerinden ürün ortaya koymak durumundadır²¹. Örgütlerin üretimleri, çalışanlar ve onların sahip oldukları emek, bilgi ve becerinin işe yoğunlaştırılmasıyla gerçekleştirilir. Mal, hizmet ya da düşünce şeklinde gerçekleştirilen üretim sürecinin niteliği, çalışanların yeterliliği ile doğrudan ilişkilidir. Yeterlik kavramı, bilgi, beceri ve tutumları içeren ve çalışanların kendinden beklenen rolleri, beklenen nicelik ve nitelikte gerçekleştirilmelerini anlatan bir kavramdır²². Bununla birlikte sadece yeterlik üzerinde odaklanma yetmez. Çünkü iyi işler yapmak için yetenekli olan fakat bağlılık duymayan çalışanlara sahip olmak, tümü yıldızlardan oluşan bir spor takımının maçları kazanmaya çalışmasına benzer. Bireysel

olarak her biri ayrı yetenek olsa bile bu oyuncular, bir takım oyunu ortaya koyamazlar²³.

Örgütlerde personelin iyi seçilmesi ve yetiştirilmesi, çağdaş ve etkili donatım sağlanması, onun, işini nicelik ve nitelik olarak daha iyi yapması için yetmemektedir. Önemli olan personelin, işinde yeterli nicelik ve nitelikte üretim için güdülenmesidir²⁴. Bu durumda, çalışanların yeterliliklerinden söz etmek, temelde gerekli fakat yeterli koşul değildir. Bunun için, işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekmektedir. Çalışanların mesleki karar, davranış ve ilişkilerinde temel alacakları değerlerle bunlara ilişkin yargıların yanı sıra, çalışma yaşamına ilişkin bakış açıları, onların örgütte kalma istekleri kadar, örgütsel gelişim açısından da büyük önem taşımaktadır²². Bu yaklaşım, bir örgütte çalışanların yeterliliklerinin arttırılabileceğini, fakat başarı için yeterliğin tek başına yetmeyeceğini; yüksek yeterliğe sahip ve fakat düşük bağlılık tutumu besleyen örgüt çalışanlarının işleri yapmada yeterince istekli olamayacaklarının anlatmaktadır. Gönüllü çalışanlar, duygusal bağları nedeniyle örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösterir, işin ekonomik getirisinden çok, anlamı ile ilgilenirler. Dolayısıyla, örgütlerin başarılı olabilmeleri için çalışanların temelde üç hususa riayet etmeleri gerekmektedir. Bunlardan ilki; çalışanların işlerine zamanında gelmeleri, ikincisi; çalışanların sözleşmelerinde belirtilen görevleri eksiksiz, zamanında ve istenildiği şekilde yapmaları, üçüncüsü ise; çalışanların örgüt lehine sözleşme dışı faaliyetler yapmaları ve bu konuda gönüllü olmaları²⁵.

Diğer taraftan, işe zamanında gelme ve verilen görevleri yapma dışında, çalışanların birbirleri ile görüşmelerine ve birlikte dayanışma içerisinde çalışmalarına, içeride ve dışarıda yapılan suçlamalar karşısında örgütü savunmalarına, kaliteyi ve verimliliği sağlamak için değişimi desteklemelerine, işle ilgili bilgileri birbirleri ile paylaşmalarına ve huzurlu bir iş ortamı yaratma konusunda gayretlerine ihtiyaç bulunmaktadır.

Kendilerine verilen görevleri ve daha fazlasını karşılık beklemeden kendiliğinden yapan, huzurlu bir iş ortamı yaratılması için emek sarf eden, ait olduğu örgüte değer veren ve gönül bağı hisseden işgücünün davranışları *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*'ndan başka bir şey değildir. Nasıl toplumda yasalara uyan, ülkesi ve milleti için her zaman özveride bulunan, canı ve malı pahasına ülkesini koruyan insanlar iyi vatandaş ise; örgütler için de durum aynıdır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı ilk olarak 1930'larda Chester Barnard tarafından ele alınmış ve Barnard biçimsel rol davranışı dışında "ekstra rol davranışları" kavramını ilk kez kullanmıştır²⁶. Biçimsel rol davranışı, örgütte hiyerarşini gerektirdiği olması gereken davranışlardır. Bu davranışlar olmazsa örgüt yaşamını sürdüremez. Biçimsel rol davranışı, örgütlerde biçimsel ödül sistemi olarak da adlandırılmaktadır. Çalışanlar işin gerektirdiği davranışlarda bulunmazsa başarılı olamayacaklar ve örgütün vereceği ödülleri almaları da mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla biçimsel rol davranışı, biçimsel örgütlerdeki organizasyonel sistemler, politikalar, kurallar ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması olarak ifade edilebilir²⁷.

Ekstra Rol Davranışı, organizasyon tarafından önceden belirlenmemiş, işverenin vereceği ödüle bakılmaksızın; çalışanların gönüllü olarak örgüt adına faaliyetlere katılmalarını içerir. Bu davranış, çalışanların içten gelerek yaptıkları davranışlardır. Sosyal davranışlar, ekstra rol davranışları, örgütsel etkinliği arttıran, biçimsel olmayan ortak eylemleri, gönüllü davranışları ve yardımseverliği kapsamaktadır. Örgütte yeni işe girenlere yardım edilmesi bu davranışa örnek olarak verilebilir. Bu tür davranışlara görev üstlenme de denilmektedir. Tamamen yapıcı ve gönüllü çaba ve davranışları içermektedir²⁸.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı daha sonra ilk olarak Amerikalı yönetim bilimcileri Organ, Smith ve Near'ın 1980'lerin ilk yarısında

yayınladıkları bir çalışmada ortaya atılmış ve toplam olarak örgütün etkili çalışmasını artıran resmi ödüllendirme sistemi tarafından doğrudan ya da açıkça belirlenen, isteğe bağlı bireysel davranış olarak tanımlanmıştır²⁹. Organ'a göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, doğrudan olmayan ya da resmi ödül sisteminde açık olarak anlaşılmayan ve bir bütün olarak örgütün etkililiğini arttıran isteğe bağlı bireysel davranıştır³⁰. Organ, isteğe bağlı davranışı da şöyle tanımlamıştır: "Rolün ya da iş tanımının gerektirmediği ve işgörenin örgütle sözleşmesinde açıkça belirlenmemiş; bireysel seçime bağlı olan ve uygulanmadığında herhangi bir ceza gerektirmeyen davranıştır³⁰. Kimi sosyal bilimciler Organ'ın "isteğe bağlı" ve "örgütsel ödüllendirme" sistemi tarafından çalışanların resmi olarak ödüllendirilmediğini ayrıca birçok özel davranışların çalışanların rollerinin gereğinin bir parçası olduğunu iddia etmişlerdir. Bu yüzden Organ'ın (1994) tanımına göre, bu davranışları "isteğe bağlı" ve "resmi ödüllendirme sistemi tarafından direkt olarak ya da açıkça görülmeyen davranışlar olarak görülseler de, örgütsel vatandaşlık davranışının her çeşidi çalışanlar tarafından yaptıkları işlerin beklenen bir parçasıdır³⁰.

Örgütsel vatandaşlık kavramının içeriği önceleri "örgütsel davranışla" ilgili çalışmalarda açıklanmaya çalışılmış ve bu içeriğe farklı yazarlar farklı isimler koymuşlardır. Sözelimi Katz (1964) ve Katz ve Kahn (1978) örgütün etkililiğini geliştiren üstün rol davranışlarını tanımlamışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışını, bağımlı rol performansı, yenilikçi ve kendiliğinden oluşan davranışlar arasındaki fark olarak görmüşlerdir³¹.

Katz ve Kahn (1966)'a göre "ekstra rol davranışları, örgütün sosyal mekanizmasının bir şekilde çalışmasını sağlayan her türlü jesti ve sıradan görev performansı davranışları ile doğrudan ilgili olmadığını düşünmüşlerdir. Buna göre ekstra rol davranışları; işle ilgili problemlerde diğer çalışanlara yardım etmeyi, ufak meseleleri sorun yapmadan diğer çalışanların çalışma gruplarına girmelerini kabul etmeyi, örgütlerdeki

bireylerarası çatışmalara tahammül etmeyi ya da çatışmaları azaltmayı ve örgütsel kaynakları korumayı içermektedir. Katz ve Kahn, bu ekstra rol davranışlarını gösteren çalışanların vatandaşlık davranışında bulduklarını söylemektedirler³¹.

Yukarıda da ifade edildiği gibi, Organ, Smith ve Near 1983 yılında Katz ve Kahn (1966) tarafından geliştirilen rol üstü davranışları kavramlarını kaynak olarak kullanarak örgütsel vatandaşlık davranışının yapısını ortaya çıkarmışlardır²⁹. Organ Örgütsel Vatandaşlık Davranışını “ihtiyari olan, resmi ödül sistemi tarafından direkt olarak veya açıkça tanınmayan ve toplamda örgütün etkili bir şekilde işlerliğini sağlayan kişi davranışı” olarak tanımlar. Ortaya çıkarılmasından beri, konu birçok araştırmacının dikkatini çekmiştir. Örgütsel vatandaşlık literatürünün bir incelemesinde, araştırmacılar genellikle Örgütsel Vatandaşlık Davranışların iki güdüsel esastan geldiğini iddia ederler: (1) iş davranışları ve (2) eğilim/kişilik³². Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile iş davranışları arasındaki ilişki sosyal değişim teorisinde, çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına kendi örgütlerinin aksiyonlarına karşılık vermek için meşgul olmasını içerir. Diğer bir mantık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının bir kişinin eğiliminin yardımcı, işbirlikçi veya dürüst olabileceğini göstereceğine inanır³³.

Bu çalışmalar arasındaki ortak payda, örgütsel vatandaşlığın bir kişinin eğilim veya zorunluluk hissinden dolayı değil, diğerlerine veya örgüte yardım etme arzusundan geldiği fikridir; böyle kişileri “iyi askerler” veya “iyi vatandaşlar” olarak tanımlayarak bu fikri kuvvetlendirmişlerdir.

Organ’ın “örgütsel vatandaşlık davranış”ının özgün tanımının ana prensibi, bu davranışın zaman ve insanlarla birleştirilirse örgütsel etkililiği artıracığına dair inançtır. Bu düşünceden hareketle adı geçen yazar Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının örgütsel başarıda sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralamıştır³².

- Çalışanların ve yöneticilerin verimliliğini artırır,
- Kaynakları verimli amaçlarda kullanabilmek için serbest bırakır,
- Çalışma gruplarının içinde ve aralarında işleri düzenlemeye yardım eder,
- En iyi çalışanları çekmek ve elinde tutmak için örgütün gücünü artırır,
- Örgütün performansının istikrarını artırır,
- Örgütün çevresel değişimlere adapte olmasını sağlar.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, “örgütte çalışanların işlerini gerçekleştirdikleri sosyal ya da psikolojik çevredeki performansını artıran” davranış olarak da tanımlanabilir³⁰. Bu açıdan söz konusu davranış, örgütün sosyal mekanizmasının bakıma alınması olarak da tarif edilebilir. Çalışanların buldukları örgütün resmi sorumluluklarının ötesinde çalışma istekliliği, öteden beri örgütler için gerekli bir etken olmuştur. Bireyler örgüt içindeki toplu çalışma gayretlerini artırma eğilimindedirler. Örgütsel vatandaşlık davranışları genelde gereğinden fazla yapılan iş davranışı olarak da nitelendirilmiştir. Bunlar ne zorunluluktur, ne de emirdir, fakat yine de örgütün işleyişi için önemlidirler.

Diğer taraftan, örgütlerin verimlilik düzeylerinde artışa neden olma bakımından Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının yapmış oldukları katkılar şu şekilde sıralanabilir³⁴.

- Örgütsel vatandaşlık davranışları yönetsel etkinliği artırır
- Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütsel üretkenliği artırır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışları örgüt için daha verimli olan amaçların gerçekleşmesini sağlar.
- Örgütsel vatandaşlık davranışları, devamlılığı sağlayan fonksiyonlara (takım ruhunun oluşturulması, moral vb.) harcayacağı enerji ve zamandan tasarruf eder.

- Örgütsel vatandaşlık davranışları, takım üyeleri içinde (gönüllü ve aktif katılımı kendiliğinden oluşturduğu için) etkili koordinasyon oluşumunu sağlar.
- Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütü çalışanlar açısından daha cazibeli duruma getirirler. Örgüt, en iyi çalışan kişileri etkiler ve kendine çeker.
- Örgütsel vatandaşlık davranışları, değişen ve gelişen teknolojiye, örgütün uyum sağlama yeteneğini artırır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütsel başarının devamlılığını artırır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına örgütün ödül sistemi tarafından önem verilmemesine ve gözlenmemesine rağmen, bunlar örgüte uzun vadeli kalıcılık ve gelişim için gerekli olan uyum ve değişimi sağlar. Bu davranışları tasvir edip tanımlayarak, bu davranışları çağrıştıracak bir örgüt oluşturulabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel performansa katkıda bulunur; çünkü bu davranışlar bir iş ünitesinin bireyleri arasındaki karşılıklı dayanışmayı yönlendirecek etkin vasıtayı sağlarlar ve bunun sonucu olarak birliktelik giderek artar²⁹. Yöneticiler tarafından etkin olarak kabul edilen çalışanlar, sadece kendileri üretici olmayıp aynı zamanda yardım ederek, insani erdem sergileyerek çevresindekileri de üretken hale getirirler. Bunun sonucu olarak daha fazla etkinlik ve artma eğilimindeki tatminkârlık ortaya çıkar.

Sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların sağduyularına bağlı, örgütün çalışma ahengini düzenleyen olumlu ve rol fazlası davranışlar ile olumsuz kaçınma davranışlarını kapsayan davranışlar olarak tanımlanabilmektedir. Sağduyunun içerisinde gönüllülük ve takdir hakkı bulunmaktadır. Çalışanların belli beklentiler ve korkuya dayanan davranışları örgütsel vatandaşlık davranışları olarak kabul edilmemektedir. Bir çalışanın yakın zamanda yapılacak terfi kararını etkilemek için fazla mesaiye kalması, patronlarının gördüğü zamanlarda

arkadaşlarına yardımcı olması örgütsel vatandaşlık davranışları olarak değerlendirilmemektedir. Bu davranışlar sonuç itibarıyla örgüt için faydalı davranışlardır; fakat bir ödülden faydalanmak niyetiyle yapıldığından örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmemelidirler.

2.1.1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel adaletin ilişkili olduğu unsurlardan ikincisi örgütsel bağlılıktır. İlk başlarda yapılan çalışmalarda iş tatminine karşı olan ilginin yerini, günümüzde örgütsel bağlılık almıştır. Örgütsel davranış alanında özellikle son yıllarda çok araştırma yapılmıştır. Örgütsel bağlılık çalışanların örgütle uzun dönemli ilişkiler kurmasını sağlamaktadır. Örgütlere bağlı çalışanlar formel iş gereklerinin ötesinde, fazladan görev davranışı sergileyebilmekte, örgütün itibarını örgüt dışındaki çevrelere karşı savunabilmektedirler³⁵. Örgütler açısından olumlu sonuçları olan örgütsel bağlılık, çalışanlarda örgütsel adalet duygusu yaratılarak arttırılabilmektedir. Bu nedenle örgütsel adalet, örgütsel bağlılık yoluyla bu tür olumlu davranışları etkileme potansiyeline sahiptir.

Bilindiği gibi bağlılık, kelime olarak, “birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve ilgi gösterme, sadakat” anlamlarına gelmektedir. Bunun yanında, “bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülük” olarak da tanımlanmaktadır. Daha kapsamlı bir tanıma göre ise bağlılık, "bireyi belirli bir amaca yönelik davranmaya iten güç"tür³⁶.

Bu çerçevede örgütsel bağlılık ise, çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde faaliyet göstermesi için yapılan normatif baskıların toplamını, örgüt için duyulan psikolojik ilgiyi, bireyi örgütte kalmaya zorlayan psikolojik ifadeyi kapsayan bir anlam taşımaktadır³⁷.

Genel kabul görmüş diğer bir tanıma göre; örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı örgütte varlığını sürdürmek için yoğun istek duyma, örgüt yararı için normalden fazla çaba gösterme ve örgütün değer ve hedeflerine inanma ve kabul etmedir³⁸.

Kısaca örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne karşı olan sadakat tutumudur ve örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgütsel bağlılık tutumu, kişisel (yaş, örgüt içi kıdem ve iç/dış kontrol odağı) ve örgütsel (iş dizaynı ve yöneticinin liderlik vasıfları) değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme, merkeziyetçi örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi bireyin örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler diğerlerinden daha çok çaba gösterirler, örgüte ve üretime katılımları da daha yüksek olur. Ayrıca bu kişiler örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretirler. Böylece daha uzun süreli istihdam yaşarlar. Örgütsel bağlılık hem örgütün performansını arttırmakta hem de örgütü çalışılacak daha iyi bir yer haline getirmektedir³⁸.

Bu tanımsal açıklamalar çerçevesinde örgütsel bağlılık davranışları genel olarak üç ana yaklaşım altında sınıflandırılmaktadır. Bu yaklaşımlara göre örgütlerde, davranışsal bağlılık, tutumsal bağlılık ve normatif bağlılık davranışları söz konusu olabilmektedir. Davranışsal bağlılık daha çok çalışanların kendilerini örgüte nasıl bağladıkları ve hareketleri ile ilgilidir. Tutumsal bağlılık ise daha çok örgüte duyulan sadakati temsil eder. Normatif bağlılık ise örgütsel bağlılığın yükümlülük ve ahlaki sorumluluk olduğunu ileri sürmektedir³⁹.

Yukarıda da ifade edildiği gibi, örgütsel bağlılık, son zamanlarda birçok araştırmacının ilgilendiği ve araştırmalarda bulunduğu bir konu haline gelmiştir. Bağlılık gerek örgüt gerekse de çalışan için birçok olumlu sonuçlar doğurur. Örgütsel bağlılık, işbirlikçi yapıyı, kaynakları (zaman,

hammadde vb,) örgütün başarısı için istekli olarak harcama ve sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirilebilme davranışlarını geliştirmektedir⁴⁰.

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanlar ile örgüt arasındaki uyumun bir göstergesi olarak, örgütün hedeflerine ulaşması ve başarılı olabilmesi için kişilerin bu yönde gösterdikleri istek ve çabalardan oluşan duygusal bir ilişki olarak görülebilir⁴¹. Bir başka yazar ise, örgütsel bağlılığı, çalışanların kimliklerini örgütle özdeşleştirdikleri ve örgüte yönelik tutum ve yönelişler olarak tanımlamaktadır⁴². Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığı çalışan ile örgüt arasında açıkça belirlenmiş bir psikolojik sözleşme olarak görmektedir. Bu görüşe göre örgütsel bağlılık, kişilerin örgüt özelliklerini içselleştirme, örgütsel bakış açısına uyum gösterme derecesi olarak açıklanmaktadır⁴³. Bu açıdan bağlılık, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde çalışanların içsel olarak geliştirdikleri normatif baskılar bütünü olarak ifade edilmektedir⁴⁴. Örgütsel bağlılık, farklı bir bakış açısıyla, çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlar sonucu gelişen ve çalışılan süre içinde sarf edilen emek, süre, çaba ve edinilen statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedebileceği ve tüm yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucunda geliştirdikleri bir bağlılık davranışı olarak ifade etmektedir⁴⁵.

Örgütsel bağlılık genel olarak çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri duygular olarak kavramsal bazı inanç ve davranışları kapsamaktadır⁴⁶, örgütün hedeflerini ve değerlerini benimseme ve bunlara yönelik güçlü bir inanış, örgüte yönelik olarak beklenilenden daha fazla çaba ve azim sergileme ile örgütte kalma yönünde güçlü bir isteğin olması olarak sıralanabilir. Davranışsal bakış açısı ise örgütsel bağlılığı, kişinin davranışlarıyla sınırlı olan ve bu davranışları sayesinde bağlılığı devam ettirme inancı olarak açıklamaktadır⁴⁷. Bu bakış açısına göre bağlılığın oluşmasında davranışların üç özelliği ön plana çıkmaktadır. Bunlar

davranışların görülebilir ve değiştirilemez olmaları yanında davranışların kişisel iradeye dayanmasıdır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılık kavramı üzerinde çeşitli bakış açılarıyla araştırmacıların kavrama ilişkin tam anlamıyla ortak bir tanım birliğine ulaşamadıkları görülmektedir. Bu çalışma kapsamında örgütsel bağlılık, çalışanların kendisini örgütün bir parçası olarak görerek, örgütte kalma isteği, örgüt amaçlarını ve değerlerini benimsemesi ve bunlara bağlı olması şeklinde belirlenebilir.

Diğer taraftan, bilindiği gibi, kurumlarda her çalışanın işi öğrenerek verimli bir çalışma seviyesine gelebilmeleri için bazı maliyetlere katlanılmaktadır. Kurslar, oryantasyon eğitimleri, verimli olunmayan dönemler için ücret ödenmesi, makine ve teçhizatın zarar görmesi gibi bir çok fedakarlık, işi bilen ve verimli çalışan işgörenler yaratmak içindir. Örgütler, bu konulardaki maliyetlerini iki şekilde minimize etmektedirler. Birincisi; verimlilik seviyesi yüksek personeli elde tutarak, yani işgücü değişim hızını düşürerek, diğeri ise; yetenekli insanları isteklendirip örgüte kazandırarak²⁶.

Örgütsel bağlılık, çalışanlarda yarattığı iş memnuniyeti, güven hissi, huzurlu iş ortamı sayesinde çalışanların örgütten ayrılma isteklerini azaltmaktadır. Çalışanların üzerinde artan stres ve baskılar, huzursuz iş ortamı işgücü değişim hızını artırmaktadır. Örgütsel bağlılık, yarattığı ortam ve hava ile yetenekli çalışanların örgütte kalmasında rol oynamaktadır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığın teşvik edildiği örgütlerde personel devri düşük olmaktadır. Diğer bir deyişle, örgütsel bağlılığı benimseyen çalışanların örgütü terk etme oranları düşük olduğundan, örgütün işe eleman alıp çıkartma maliyetleri düşük olmaktadır. Bu durum örgütün finansal performansı açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilmektedir⁴⁸.

Örgütler, kıt olan mesleklerde çalışan bulmakta zorluklarla karşılaşmaktadır. Yine aynı şekilde iyi eğitilmiş çalışanlar iş konusunda seçici davranmaktadırlar. Bu seçimde, bir çok kriter rol oynamaktadır. Örgüt çalışanlarının, örgütleri hakkında dışarıda büyük bir övünçle bahsetmeleri, iş arayanlara kendi şirketlerini tavsiye etmeleri iş arayanlar için örgütü cazibe merkezi haline getirmektedir. Yardım etme davranışı morali, grup uyumluluğunu ve bir takıma ait olma duygusunu geliştirerek böyle bir ortamın oluşmasına direkt olarak katkıda bulunabilmekte ve böylece kurumu çalışmak için daha çekici bir hale getirmektedir.

Çalışanların ortaya çıkan problemlerden yakınmak yerine, bu problemlerin çözümüne katkı sağlamaları veya kaçınılmaz problemleri büyütmemekle centilmenlik davranışları sergilemeleri, çalışanların moral durumunu olumlu etkilemektedir. Yüksek moralli çalışanlar ise; örgütte kalma ve bağlılık konusunda gayret göstermektedirler. Çalışanların gösterdikleri örgütsel bağlılık davranışları, onların örgütte kalma konusundaki isteklilikleri konusunda bilgi vermektedir. Bu yönüyle de örgütsel bağlılık davranışı, çalışanların örgütle olan bağlarının seviyesi konusunda da önem arz etmektedir.

2.1.1.3. İş Tatmini

Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. İncelenen araştırmalarda, örgütsel adalet algısının yüksek olduğu bireylerde iş tatmininin de yüksek olduğu görülmüştür.

Bilindiği gibi *tatmin* terimi; istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme anlamlarını taşımaktadır. İhtiyaçların tatmin edilmesi sonucu oluşan mutluluk durumu olarak tanımlanır⁴⁹. Tatmin olma duygusu ancak ilgili birey tarafından hissedilebilir ve bireyin iç huzura ulaşmasını sağlamada önemli bir rol üstlenir.

İş tatmini ise; kişide, çalışma yaşamı veya söz konusu kişi ile çalıştığı iş yeri koşulları arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet duygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutum olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini dendiğinde, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir⁵⁰. Bireylerin gerçekleştirmek istedikleri hedefleri ile örgütün hedeflerinin uyumu, bireylerin işten bekledikleri ödüller ile elde ettikleri ödüllerin karşılaştırılması, iş tatmini ile yakından ilgili konulardır.

İş tatmini konusuna bireyin iş çevresinden yani işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeğe çalıştığı, rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygu olarak da yaklaşılmaktadır. Bu açıdan çalışma hayatının bir kalite ölçütü olarak ele alınmıştır.

İş tatminin en önemli özelliği zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavram olmasıdır. Kişisel olması sebebi ile yöneticinin yapacağı en önemli şey, çalışanlarına optimum seviyede bir tatmine ulaşmaları için yardımcı olmaktır. İş tatmini üzerinde yapılan araştırmalarda kavram; genel olarak örgütsel davranış geliştirme açısından ve verimlilik artışı sağlayan bir faktör olarak ele alınmıştır⁵¹.

İş tatmini zaman içerisinde farklılık gösteren bir kavramdır. İş değiştirme, terfi, yaşam tarzında meydana gelen değişiklik gibi örgüt içi ve örgüt dışı sosyal ve ekonomik durumlarda meydana gelen değişimlere bağlı olarak iş tatmini artmakta ya da azalmaktadır⁵².

İş tatmini, çalışanların iş davranışları ve örgütsel ortamda yaşadığı olumlu ya da olumsuz duygularından kaynaklanmamaktadır. Bu his ya da duygular iç ve dış kaynaklardan doğmaktadır. Tatminin içsel kaynağı içsel ödüllerdir. Dilediği bir işte çalışma kişide tatmin yaratacaktır. Dış kaynaklar ise örgütsel özendiricilerdir²⁶.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde görüldüğü gibi iş tatmini kavramının değişik tanımlamaları söz konusudur. Fakat en basit anlamıyla iş tatmini; çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk seviyesi olarak tanımlanmaktadır⁵³. İş tatmini bir duygudur. Çalışanlar, işlerinden ve iş ortamından beklentilerinin karşılandığı konusunda olumlu bir algı içerisindeyse, iş tatmini artmaktadır. Burada algı, önem arz etmektedir. Yönetim, çalışanların tüm beklentilerinin karşıladığını düşünse bile, çalışanların algıları aynı istikamette değilse, iş tatmin düzeyi düşük olmaktadır⁵⁴.

Örgütsel adalet konusunda yapılan birçok çalışma, iş tatmini ile örgütsel adalet boyutlarının ilişkili olduğunu, iş tatmininin birçok faktörden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bunlardan en önemlileri; çalışanların işlerini yaparken adalet duygusuna dayalı olarak duymakta oldukları hazdır. İnsanlar, işe yaradıklarını hissettikleri sürece mutlu olmakta ve yaptıkları işlerden haz duymaktadır. İşe yarama, sadece makinenin başına geçip ürün üretmek değildir. Problemleri bir çalışana destek verilerek onun mesleğe kazanılması da işe yaramaktır. Bu kapsamda, örgütsel adalet duygusunun varlığına sahip olanlar hem işlerini fazlasıyla yapmakta, hem de diğer çalışanlar ile yöneticilerin sıkıntılarına destek olmaktadır. Bu durum çalışanların işle ilgili tatminlerinde artış sağlamaktadır⁵⁴.

Diğer taraftan, gelişen teknoloji, sınırsız iş olanakları ve bunlara bağlı olarak gelişen ve değişen örgüt koşulları; örgüt yapılarını etkilemiş, farklı yapılanmalara yol açmıştır. Örgütlerde personelin iyi seçilmesi, yetiştirilmesi, çağdaş ve etkili donatım sağlanması, bireyin işini nicelik ve nitelik olarak daha iyi yapması için yetmemektedir. Önemli olan personelin işinden tatminini sağlayarak yeterli nicelik ve nitelikte üretim için güdülenmesidir. Yöneticiler, çalışanların görevlerini onların bireysel özelliklerine göre belirledikleri ve çalışanlara beklenen değeri verdikleri zaman büyük olasılıkla işlerini daha kolay hale getirecekler ve böylece

çalışanların motivasyonları, iş tatminleri ve adil davranış gösterme eğilimleri artacaktır.

2.1.2.Örgütsel Adalet Kavramının Tarihsel Gelişimi

Örgütsel adalet kavramının tarihsel gelişiminin Adams (1965)'in "Eşitlik Kuramı" ile başladığı söylenebilir. Eşitlik kuramında, işçiler örgütteki çalışmayla ilgili katılımlarını değerli sonuçlar (maaş, tefi, tanınma) karşılığında örgüte girdi (deneyim, çaba, eğitim) sağladıkları bir değiş-tokuş süreci olarak algılamaktadır⁵⁵.

Kuramın temelinde çalışanların örgüte yaptıkları girdiler karşılığında elde ettikleri çıktılar arasındaki eşitlik ve adalet olduğunu düşünerek motive olmaları bulunmaktadır. Yönetim alanında adalet algıları; dağıtım adaleti, işlemsel adalet, bilgisel adalet ve kişiler arası adalet olmak üzere dört boyutta incelenmektedir⁹. Dağıtım adaleti, çalışanların ücret, terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adilliği ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile dağıtım adaleti "Çalışanlar aldıkları ücreti, ödülleri veya yapılan terfileri adil olarak algılıyorlar mı?" sorusuna cevap arar⁵⁵.

Bununla birlikte yakın geçmişe kadar kazanımların dağıtımına ilişkin adalet (dağıtım adaleti) örgütsel adalet algılarının tek boyutu olarak düşünülmüştür. Göz ardı edilen, kararların alınmasında kullanılan en önemli araçların yani işlemlerin adilliğine ilişkin bir kavram olan işlemsel adalet boyutudur. İşlemsel adalet, sonuçların dağıtılmasında kullanılan yöntemlerin adil olarak algılanmasıyla ilgilidir⁵⁶. Diğer bir ifade ile kararların nasıl verildiğini bulmaya çabalar. İşlemler uygulanırken kişiler arası davranışların kalitesinin önemine dikkat çeken Bies ve Moag (1986), buna etkileşim adaleti adını vermişlerdir⁹. Etkileşim adaleti, kişiler arası ilişkilerin niteliğine işaret eden bir kavramdır⁵⁷ dağıtım adaleti ve işlemsel adaletten bağımsız üçüncü bir adalet boyutu olarak tanımlanmıştır. Etkileşim adaletini, kendi içinde kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olarak iki boyut altına incelenmesi gerekliliğini belirten Greenberg (1993) olmuştur. Kişiler

arası adalet; kazanımların belirlenmesi ve işlemlerin yürütülmesine katılan yetkililerin (yöneticiler) çalışanlara ne derece nezaket, kıymet ve saygı gösterdiği. Kısaca bireylerin birbirine nasıl davrandıkları ile ilgilidir⁵⁵.

Bilgisel adalet ise işlemlerin yapılışı ve kazanımların dağıtımı hakkında bilgi verilmesi, kişilere açıklama yapılmasıdır. Kişilerarası adalet ve bilgisel adalet'in farklı tanımlamaları yapılmış olsa da, iki kavramın arasında yüksek korelasyon bulunduğunu bu nedenle bu iki kavramın aslında etkileşimsel adalet kavramı altında incelenmesi gerektiğini ifade eden araştırmacılarda bulunmaktadır⁹.

Örgütsel alandaki çalışmalara bakıldığında, örgütsel adalet alanındaki kuramsal yaklaşımlara ve özellikle de işlemsel adalete olan ilginin arttığı görülmektedir. Ancak örgütsel adalete ilişkin kuramsal yaklaşımlardaki farklılıklar ve örgütsel adaletin hangi boyutlar altında tanımlanacağı konusu halen tartışılmaya devam etmektedir. Temelde bulunan güçlük, örgütsel adaletin farklı boyutlarının ne derecede birbirleriyle ilişkili olduğu ve aralarında nasıl ayırım yapılabileceğidir. Bu konudaki bütünleştirici çalışma Colquitt (2001) tarafından ortaya konan meta analitik bulgular olmuştur. Bu bulgular ile örgütsel adaletin boyutları faktör analizi çalışmalarıyla doğrulanmıştır⁵⁸.

Görüldüğü gibi, örgütsel adalet konusuyla ilgili araştırmalar, 1970'li yıllardan bu yana hız kazanmaya başlamıştır. Bu süre içinde araştırmacılar, üç soruya cevap aramışlardır. Bunlardan birincisi; insanların niçin adaletle ilgilendiği, ikincisi; adalet yargılarını neyin etkilediği, üçüncüsü ise; hangi sonuçların adalet yargısıyla ilgili olduğudur⁵⁹. Bu yaklaşımdan hareketle; araştırmacılar tarafından yıllardan beri incelenen adalet konusunun çalışanlar için neden önemli olduğu sorusu düşünüldüğünde; adalet konusunun çalışanlar için en azından iki nedenden dolayı önemli olduğu ifade edilebilir⁵⁹.

İlk olarak adalet, çalışanlara kişisel kazançlarını maksimize etme olanağı tanır. Bu yüzden çalışanlar, uzun vadeli kazançlarını artırmak için kısa vadeli kazançlarını önemsemeyebilirler. Bu görüş “kişisel çıkar modeli” veya “araçsal model” olarak bilinir. Adalet, zaman içinde çalışanların kişisel çıkarlarını maksimize eden araç olarak görülür yani bu durumda istenen kazanımların adil paylaşımı gerçekleştirilebilir.

İkinci olarak, örgütsel ilişkiler bakımından adalet çok önemlidir, çünkü sembolik bir değer taşır. Çalışanın itibarına karşılık gelen saygıya işaret eder ve grupta kadının ya da erkeğin statüsünü güçlendirir. Böylece kadının ya da erkeğin şahsi değer anlayışına katkıda bulunur. Bu görüş ise daha çok psikolojik açıklamalar sunar ve “grup değeri modeli” ya da “ilişkisel model” olarak bilinir.

Örgütsel adalet konusunun önemli olduğu görüşünden hareketle, örgütlerde adil bir durumun algılanmasının pozitif tutum ve davranışlara sebep olabileceği; adaletsiz bir durumun algılanması durumunda ise; “ücretim aşırı derecede düşük ve diğer çalışanların çoğundan daha az ücret alıyorum” gibi nedenlerden dolayı, “çalışan hırsızlığı” olarak nitelendirilebilen olumsuz davranışlara yol açabileceği ifade edilebilir⁶⁰.

Yöneticilerin, çalışanların terfi ya da görev dağılımlarında taraflı bir şekilde davranmaları, örgüt içinde performans değerlendirme sistemindeki eşitsizlikler, çalışanlarla açık ve dürüst bir iletişim kurulamaması ve çalışanların yeterli düzeyde ödüllendirilmemesi, çalışanlarda örgütsel adalet algısının zedelenmesine sebep olabilir⁶¹.

Yukarıda ele alınan “örgütsel adalet” kavramının tarihsel gelişimi ve kavramla ilgili genel görüşlerden sonra, sosyal ortamlardan, örgütsel ortamlara taşınan adalet olgusunun ve örgütsel adalet kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için örgütsel adaletin boyutlarının açıklanması yerinde olacaktır. Çalışmanın bu kısmından itibaren örgütsel adalet yaklaşımının ortaya çıkmasına zemin hazırlayan teoriler tartışılacaktır.

2.1.3. Örgütsel Adalet ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

Örgütsel adalet teorileri, kavramsal olarak birbirinden bağımsız iki boyuttan, yani “reaktif–proaktif boyut” ve “süreç-içerik boyut”undan türetilerek dört kategoriye ayrılmış, bunlar da kendi içinde çeşitli teoriler oluşturmuşlardır. Adaletin “reaktif teorisi”, çalışanların adil olmayan uygulamalardan kaçma veya kaçınma girişimlerine odaklanmaktadır. Böyle teoriler, adaletsizliklere tepkileri incelemektedirler. Buna karşılık “proaktif teoriler”, çalışanların adaleti sağlamak üzere tasarlamış oldukları davranışlar üzerine odaklanmaktadır. Bu teoriler adil uygulamaların yapılmasına ilişkin davranışları incelemektedirler⁶².

Adaletle ilgili “süreç teorileri” ise, ücret ve terfi gibi çeşitli kazanımların nasıl belirlendiğine odaklanmaktadır. Bu şekilde bir yönelim, örgüt kararlarını alırken ve bu kararları uygularken, kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde durmaktadır. Buna karşılık “içerik teorileri” de ortaya çıkan kazanımların dağıtımında adil olma durumu ile ilgilenmektedirler⁶².

Bu açıklamalar ışığında; örgütsel adalet teorilerinin açıkladığı, örgütsel adalet boyutlarından; dağıtım adaleti, adaletsizlik oluştuktan sonraki tepkileri incelemekte, çalışanların adaletsiz durumlardan kaçınmaları ve uzak durmalarını konu almaktadır. Süreç adaleti ve onun uzantısı olan etkileşim adaleti ise, örgüt içinde adaleti sağlama girişimleri ve adaletli durumlar yaratma çabalarına odaklanmaktadır. Bu nedenle dağıtım adaleti, reaktif özellik gösterirken, süreç adaleti ve etkileşim adaleti, proaktif özellik göstermektedir⁶³.

Tablo 1. Örgütsel Adalet İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar ve Sınıflandırmalar

Teorilerinin Sınıflandırılması	Adalet Teorisi	Dayandığı Görüş	Örgütsel Adalet Boyutu
Reaktif İçerik Teoriler	Dağıtım Adaleti Teorisi (Homans, 1961) Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	Bireylerin katkı ve kazanımlarının oranı dengeli biçimde gerçekleşir.	Dağıtım Adaleti
	Görelî Yoksunluk Teorisi (Crosby, 1976)	Belirli ödül dağıtım şekillerinin kıyaslaması kişilerde mahrumiyet hissi yaratabilir.	Dağıtım Adaleti
Proaktif İçerik Teoriler	Adalet Yargı Teorisi (Leventhal, 1976)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen, dağıtım kurallarının adillğine ilişkin algılamalar, çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir.	Dağıtım Adaleti
	Adalet Güdüsü Teorisi (Lerner, 1980)	Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke, taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik	Etkileşim Adaleti

		gösterebilir.	
Reaktif Süreç Teoriler	Süreç Adaleti Teorisi (Thibaut & Walker, 1975)	Kararların kişi için yarattığı sonuçlar, ister olumlu ister olumsuz olsun kullanılan süreçler, kararın süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanır.	Süreç Adaleti
Proaktif Süreç Teoriler	Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal, Karuza&Fry, 1980)	Adil bir yöntem kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme hakkı tanımalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, karar alma gücünün yapısını tanımlamalı, kişileri ön yargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkı vermeli, yöntem şeklinde değişiklik yapılmasını	Süreç Adaleti

		mümkün kılmalı ve kabul görmüş etik kurallara uymalıdır.	
--	--	---	--

Tablo 1’de de görüleceği gibi, reaktif-proaktif boyutunun ve süreç-içerik boyutunun birbirinden bağımsız olduğu düşünülmüştür. Bu iki boyut bir araya getirildiğinde, birbirinden farklı dört tür adalet sınıfı ortaya çıkmaktadır. Bunlar; reaktif içerik teorileri, proaktif içerik teorileri, reaktif süreç teorileri ve proaktif süreç teorileridir. Çalışmanın bu kısmında bu sınıflandırmalar analiz edilecektir.

2.1.3.1. Reaktif İçerik Teorileri

Bu sınıfta yer alan teoriler daha çok bireyin adil olmayan uygulamalara karşı tepkilerine yönelmişlerdir. Yönetim ve örgüt literatüründe en çok bilinenleri Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi ve Adams’ın (1965) geliştirdiği Eşitlik Teorisidir. Bu teorilerdeki ortak nokta, kişilerin örgütlerde kaynak ve ödüllerin dağıtımına yönelik adil olmayan bir durumla karşılaştıklarında, bu duruma karşı olumsuz duygularla tepki gösterdikleri ve bunu düzeltmeye yönelik davranışlarda bulunarak bu durumdan kaçınmaya çalıştıkları şeklindedir.

Bununla birlikte şuna da dikkat çekmek gerekir ki, örgütlerde uygulanan ilk toplumsal adalet teorilerinden olan bu teorilerde, adalet ilkeleri özellikle örgütler içinde değil de genel toplumsal etkileşim içinde test edilerek türetilmiştir. Bu teoriler önemli bir ortak bakış açısını paylaşmaktadırlar. Bu bakış açısı, çalışanların adaletsiz durumlara, belirli bir takım negatif duygular sergileyerek tepki göstereceğini açık bir şekilde ifade etmeleridir. Onları reaktif içerik teorileri olarak nitelendiren bu bakış açısıdır. Bu teoriler çalışanların, ödüllerin ve kaynakların adaletsiz dağıtımına karşı nasıl tepki gösterdikleri üzerine odaklanmaktadır⁶².

Adams'ın *Eşitlik Teorisine* göre çalışanlar kendi katkı ve kazanımlarını, aynı ya da benzer işleri yapan diğer çalışanların katkı ve kazanımlarıyla oransal olarak karşılaştırırlar. Çalışanlar, yaptıkları bu karşılaştırma ve değerlendirme sonucunda örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar vermektedirler. Eğer katkı ve kazanım oranı adil değilse eşitsizlik hissi ortaya çıkacaktır. Böyle bir durumda kişi diğerlerine karşı kıskançlık ve kızgınlık hissine kapılacak ve bu durum kişiler arası ilişkileri de etkileyecektir⁹. Bu ve benzeri durumların önüne geçebilmek için yöneticilerin, çalışanların katkı ve kazanımlarını belirlerken denge unsurunu göz önünde bulundurarak değerlendirme yapmaları gerekmektedir⁶⁴.

Adams, bir bireyin katkı ve kazanım oranını tahmin edeceğini, ancak bu oranın sadece kısmi öneme sahip olduğunu ileri sürer. Her insan ayrıca kendisiyle aynı pozisyonda olduğunu düşündüğü diğer kişilerin de oranını hesaplar. Burada ikinci kişi "diğer kişi" olarak adlandırılır. Eğer kişi, kendi oranının diğer kişiden daha düşük ya da yüksek olduğunu hissederse, eşitsizlik hissi yaşayacaktır. Bu duygunun yoğunluğu, iki oran arasındaki farkın büyüklüğüne bağlıdır ve eşitsizlik duygusu gerilim yaratacaktır. Eğer kişi diğer kişiden daha az ücretlendiriliyor ise bu durumda, bu iki orandaki dört bileşenden birinde değişiklik yaparak eşitliği sağlamaya çalışacaktır⁶⁵.

- Ücretinde artış isteyerek kendi kazanımlarını artırabilir.
- Daha az verimli olarak katkılarını azaltabilir.
- İşverenini diğer kişinin ücretini değiştirmek konusunda ikna ederek diğer kişinin kazanımlarını azaltabilir.
- Daha çok çalışması için diğer kişiye baskı yaparak onun katkılarını artırabilir.

Kişi diğer kişiden daha fazla ücretlendiriliyorsa, Eşitlik Teorisine göre kişi suçluluk duygusuna kapılarak ve iki oranda şu dört bileşenden birini ya da birkaçını değiştirerek eşitliği sağlamaya çalışacaktır⁶⁵.

- İşvereninden bir düzeltme isteyerek kendi kazanımlarını azaltmaya çalışabilir.
- Diğer kişinin kazanımlarını artırmaya çalışabilir.
- İşinde daha fazla çaba sarf ederek katkılarını artırmaya çalışabilir.
- Diğer kişiye işinde nasıl daha etkin olacağı konusunda yol göstererek katkılarını azaltmasına yardımcı olabilir.

Eğer oranlardaki dört bileşen değiştirilemezse ve eşitsizlik önemli boyutlarda ise kişi diğer hareket tarzı seçeneklerini zorlayabilir⁶⁵.

- Durumla ilgili algısını değiştirecektir. Örneğin “Daha çok para kazanmayı hak ediyorum çünkü pek çok kişiden daha fazla çalışıyorum”.
- İş bırakabilir veya bir başka birime geçebilir.
- Kendi katkı-kazanım oranı ile büyük tezatlık göstermeyen başka birinin oranını karşılaştırmayı tercih edebilir.

Eşitlik teorisi üzerine yapılan pek çok araştırma, iş ortamında eşitlik sağlama isteğini açıklamaya odaklanmıştır. Çalışanların eşitlik sağlamak için hangi yöntemi seçeceğini açık bir şekilde göstermemesine rağmen, eşitlik teorisi, işyerindeki motivasyon konusuna oldukça önemli bir bakış açısı kazandırmıştır. Eşitlik algısı, herhangi bir ödüllendirme sisteminin etkinliğinde önemli bir belirleyicidir⁶⁵.

Reaktif-İçerik teorilere örnek gösterilebilecek bir diğer teori de Crosby'nin (1976) *Görelî Yoksunluk Teorisi*'dir. Görelî Yoksunluk Teorisi, eşitlikten faydalanamayan kişinin yaşadığı durumu açıklayan bir teoridir. Yoksunluk; bir tutum, bir memnuniyetsizlik duygusu veya bir adaletsizlik algılamasıdır⁶².

Bu teoriye göre, belirli ödül dağıtımları, kişileri karşılaştırma yapmaya sevk etmektedir. Kişi aldığı ödüller ile başkalarının aldığı ödüllerini karşılaştırır ve bu karşılaştırma sonucunda aldığı ödüllerin diğerlerinin aldığı ödüllerden daha az olduğunu tespit ederse yoksunluk duygusu yaşamaktadır. Görelî Yoksunluk Teorisini eşitlik teorisinden ayıran durum; eşitlik teorisinde kişinin kendisini karşılaştırdığı diğer kişi kendisine eş ya da yakın düzeydeyken bu teoride alt kademedeki bir çalışan, kendisini örgütün üst kademedeki çalışan biri ile karşılaştırmaktadır. Bu farklı sınıflar arası karşılaştırma ise adaletsizlik duygusuyla birlikte yoksunluk hissine ve kişileri depresyondan şiddetli taşkınlıklara kadar varan çeşitli tepkilere itmektedir⁶⁶.

Görelî yoksunluk araştırmalarının çoğu, politik sistemleri değiştirmeye yönelik şiddet içeren girişimlere odaklanmışsa da, bazı çalışmaların da öfkeli çalışanların örgütten kaynaklanan memnuniyetsizliğe nasıl tepki gösterdikleri üzerine odaklandıkları ifade edilebilir. Sözgelimi, yapılan bir araştırmada, özellikle yüksek prestijli işlerde çalışan kadınların daha öfkeli ve küskün olma eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır. Bunun sebebi olarak da, bu kadınların kendilerini diğer çalışan erkeklerle karşılaştırmaları sonucunda daha az kazanç sağlamaları gösterilmiştir⁶⁶.

Bu araştırmaya göre küskünlüğün derecesi, isteklerle gelecekle ilgili beklentilerdeki iki değişkene göre öngörülmektedir. Kişinin sahip olduğu ve istediği durum arasındaki çelişki büyüdükçe, memnuniyetsizlik de o derece büyük olmaktadır. Bir başka durumda, kişinin sahip olduğu ile hak ettiğini düşündüğü arasındaki çelişki arttıkça, küskünlük de artmaktadır. Görelî Yoksunluk Teorisine göre çalışanlar, gerçek sonuçlarla arzulanan sonuçlar veya hak ettiklerini düşündükleri sonuçlar arasında çelişki algıladıkları zaman yoksunluk yaşamaktadırlar⁶⁶. Görelî Yoksunluk Teorisi çalışanların ödül dağıtımını adil bulmadıklarında gösterdikleri tepkileri incelediği için reaktif-içerik teorileri içinde ele alınmaktadır.

2.1.3.2. Proaktif İçerik Teorileri

Çalışanların örgüt içindeki adil ve adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri konu alan reaktif içerik teorilerinin aksine proaktif içerik teorileri çalışanların, kazanımların dağılımındaki adaleti sağlama çabaları üzerine odaklanmaktadır. Bu teorinin temelleri Leventhal (1980) tarafından ortaya atılmıştır. Leventhal, çalışanların bazen davranışsal açıdan eşit ödül dağıtımlarının ortaya çıkması için yani elde edilen ödüllerin yapılan katkılarla orantılı olabilmesi için mücadele ettiklerini ileri sürmüştür. Yapılan çalışmalarda da dağıtım yapılan ücret, ödül, terfi gibi kazanımların hak edenler arasında çalışanların katkılarıyla orantılı bir şekilde bölüştürüldüğü görülmüştür. Ancak bazı çalışmalar ödül dağıtımını yapan yöneticilerin, bazen bu ödülleri eşit temelli paylaşım kuralını ihlâl edecek şekilde dağıttıklarını göstermiştir⁶⁶.

Bu çerçevede söz konusu bu teori, ödüllerin adil dağılımının, alınan ödüllerle çalışanın katkılarının orantılı olması üzerine kurulmuştur⁶⁷. Bu yaklaşımda, bireyler adil dağıtım kararları verebilmek için karşılaşılan durumların farklılığına göre, farklı dağıtım kararları alabilmektedir. Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar, adil dağıtım ilkesinin bazen ihlal edildiği ve kazanımların eşit paylaşım ilkesine dayanarak veya çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığını ortaya koymuştur. Kişilerin kazanımlarının, katkılarına göre belirlenmesi eşit paylaşım kuralı olarak açıklanmaktadır. Hakkaniyet kuralında kişi, kazanımlarının adilliğini katılımı doğrultusunda değerlendirir. Kazanımların belirlenmesinde, kişilerin katkılarının göz önüne alınmadan herkesin aynı kazanımı elde etmesi eşitlik kuralı olarak tanımlanmaktadır. İhtiyaç kuralı ise hem eşitliğe hem de kişilerin katılımlarına bakılmaksızın daha fazla ihtiyacı olanın daha fazla kazanımı elde etmesi olarak ifade edilir⁶⁷.

Bu teori çalışanlar arası çatışmayı engellemek isteyenlerin, performansı en kötü olan çalışanların ödülünden aldığı payı, en iyi

performansı gösteren çalışan aleyhine artırdığını savunmaktadır. Çalışanların elde ettikleri sonuçlar, ödül dağıtımının aynı zamanda gizlilikten de etkilendiğini göstermiştir. Gizlilik durumlarında yöneticilerin en kötü performans gösteren çalışanın ödülleri abartmaları mümkün değildir. Ödül dağıtımının gizli olmasının dağıtımı yapan yöneticinin, düşmanlık ve çatışma korkusunu azalttığı ve kendi eşitlik standardına daha yakın bir şekilde uygulanabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, ödül dağıtımı ile ilgili bilgilerin tamamen açıklanması durumunda ise dağıtımı yapan yönetici, düşük performans gösterenler arasında memnuniyetsizliği ve düşmanca tutumları minimize eden bir dağıtımı tercih edecektir edilir⁶⁷.

Proaktif-içerik teorileri kapsamında incelenebilecek bir diğer teori Lerner'in (1977) "Adalet Güdüsü Teorisi"dir. Lerner (1977) Adalet Güdüsü Teorisinde, adaleti daha çok moral yönüyle ele almıştır. Leventhal'ın adalet arayışlarının kâr maksimizasyonu için araç olarak kullanılabileceği fikri Lerner'e göre bir hayalden ibarettir. Teoriye göre, dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım ilkesinden farklı olarak dört ilkeye dayandırılır⁶⁸.

Bunlardan ilki dağıtımın kişilerin performanslarına göre yapılmasını öngören "rekabet ilkesi"dir. İkinci ilke dağıtımların eşitliğini konu alan "eşitlik ilkesi"dir. Üçüncü ilke dağıtımların görelî katkılara göre yapılması ile ilgili olan "eşit paylaşım ilkesi"dir. Ve son ilke ise dağıtımların bireylerin ihtiyaçlarına göre yapılması gerektiğini ifade eden "marksist adalet"tir. Adalet Güdüsü Teorisine göre, dağıtım kararlarının verilmesini izleyen adalet şekli taraflar arasındaki ilişkiye bağlıdır. Örneğin; birey yakın arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak durumunda olduğunda onun gereksinimlerini göz önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesini temel alacaktır. Taraflar arasında mesafeli bir ilişki söz konusu olduğunda ise eşitlik ilkesine uymasına ilişkin bir beklentisi olacaktır⁶⁸.

Diğer taraftan bu teoriye göre, dağıtım kararları alınırken takip edilecek adalet ilkesi, etkileşime giren taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Ayrıca tarafların birbirlerini bireyler olarak mı, yoksa pozisyon işgal edenler olarak mı gördükleri son derece önemlidir. Örneğin; bu teoriye göre yakın bir arkadaşıyla ilgili olarak dağıtım kararı alan bir yönetici, bu yakın arkadaşının ihtiyaçları üzerinde duracaktır. Benzer şekilde daha mesafeli ilişkilerde yöneticilerin diğer çalışanları, bir birey olarak kabul ettikleri durumlarda eşit paylaşım ilkesini izlemeleri ve diğer çalışanı bir pozisyon sahibi rolünde görmeleri durumunda ise eşit temelli paylaşım ilkesini izlemeleri beklenmektedir⁶².

Reaktif-içerik teorileri ve proaktif içerik teorileri, kazanımların adil veya adil olmayan biçimde dağıtılması konusuna odaklanmaları nedeniyle dağıtım adaletini açıklayıcı teoriler olarak düşünülebilirler.

2.1.3.3. Reaktif Süreç Teorileri

Yönetim ve örgüt literatüründe adalet teorilerinin üçüncüsü olan reaktif süreç teorileri, kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adilliği ile ilgilenmektedirler. Bu teoriler kaynağını hukuktan almıştır. 1970'li yılların başlarında John Thiabut ve Laurens Walker, yasal süreçler üzerine yapılan araştırmalardan yola çıkarak, anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin tepkileri temel alarak bu teoriyi geliştirmişlerdir⁶⁹.

Söz konusu bu teoriye göre; kullanılan süreçler, kontrolün derecesine göre değişmektedir. Taraflara süreç kontrolü sağlayan yöntemler, bu kontrolü sağlamayan yöntemlere göre, tüm tarafları daha fazla tatmin etmektedir. Bu yöntemler sonucunda alınan kararlar daha adil olarak algılanılmaktadır ve sonuç taraflar tarafından daha kolay kabul edilmektedir⁶⁶.

Bu teoriyi geliştiren sosyal bilimciler, süreç adalet teorilerinde üç ayrı taraf ve anlaşmazlığın çözüm sürecine ilişkin iki aşama tanımlaması

yapmışlardır. Taraflar; anlaşmazlığa düşen iki kişi (davacı- davalı) ve aracılık eden üçüncü kişiden (yargıç) oluşmaktadır. Çözüm sürecine ilişkin aşamalar ise; delillerin ortaya konduğu süreç aşaması ile anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır. Delillerin seçimi ve geliştirilmesi ile ilgili kontrol “süreç kontrolü”, anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine yönelik kontrol ise “karar kontrolü” olarak tanımlanmıştır⁶⁹.

Bununla birlikte teoriye göre kullanılan süreçler çeşitli tarafların her bir aşama üzerinde sahip olduğu kontrol derecesine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Üçüncü taraflara hem kazanımlar hem de süreçler üzerinde kontrol gücü veren işlemler, “otokratik işlemler”; kararlar üzerinde kontrol gücü veren fakat süreçler üzerinde kontrol gücü vermeyen işlemlere “hakemlik işlemler”; süreçler üzerinde kontrol gücü veren işlemlere “arabuluculuk işlemleri”ve üçüncü taraflara ne süreçler üzerinde ne de işlemler üzerinde kontrol gücü veren işlemlere de “pazarlık işlemleri”adı verilmiştir. Son olarak da çatışanların ve üçüncü tarafların kazanımlar ve süreçler üzerindeki kontrolü paylaştıkları işlemler de “tartışmaya açık işlemler”olarak ifade edilmişlerdir⁶².

Görüldüğü gibi bu teori çalışanların, kararların alınmasında kullanılan süreçlerden her birine ne şekilde tepki gösterdikleri ile ilgilenmekte ve böylece reaktif süreç teorisi niteliğine sahip olmaktadır. Teorinin öngörüsüne göre, hem çatışan taraflar ve hem de gözlemde bulunan çatışma içinde olmayan taraflar, kendilerine süreçler üzerinde kontrol olanağı veren işlemlerden, kontrol olanağı vermeyen işlemlere göre daha fazla tatmin olacaklardır. Süreç kontrolü sağlayan işlemlerden sonra ortaya çıkan kararların daha adil algılanacağı ve daha iyi kabul edileceği varsayımı altında simülasyonlu hukukî karar alma yöntemi kullanan birçok araştırmada, bu varsayımı destekler nitelikte bulgular elde edilmiştir⁶².

2.1.3.4. Proaktif Süreç Teorileri

Bu sınıfta yer alan teoriler örgütlerdeki dağıtım davranışlarına genel bir model oluşturmayı hedeflemektedirler. Gerçekte bu sınıflandırmada yer alan teoriler yukarıda da söz konusu edilen Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisinin geliştirilmiş şekilleridirler ve dağıtım kararlarından çok süreçlerle ilgili kararlara uygulandıklarından, proaktif süreç teorileri kategorisinde yer almaktadırlar.

Bu sınıflandırmada saptanan teorilerden belki de en az bilinenleri, proaktif süreç teorilerine girmektedir. Bu sınıflandırma içinde en baskın olan teorik konu, "Dağıtım Tercihi Teorisi"dir. Bu Leventhal'ın "Adalet Yargı Modeli"nden türemiştir ve dağıtım davranışının genel bir modeli olarak önerilmiştir. Ancak bu teori dağıtım kararlarından çok, özellikle süreçlerle ilgili kararlara uygulandığı için bir "Proaktif Süreç Teorisi" olarak kullanılmaktadır. Yukarıda da ifade edildiği gibi, taraflar arasındaki anlaşmazlıkları çözmeye yönelik prosedürleri vurgulayan Reaktif Süreç Teorilerinin tersine Proaktif Süreç Teorileri dağıtım prosedürlerine odaklanmıştır. Proaktif Süreç Teorileri, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği sorusuna cevap aramaya çalışmaktadır. "Dağıtım Tercihi Teorisi"ne göre; dağıtım prosedürleri, dağıtımı yapan yöneticinin adaleti sağlamasına yardımcı olduğu ölçüde tercih edilecektir. Bu teori çalışanların; belirli prosedürlerin, amaçların karşılanmasında farklı düzeylerde yardımcı olması beklentisine sahip olduklarını ifade ederken, amaca ulaşılmasına yardımcı olması beklenen prosedürün, en çok tercih edilen prosedür olacağını vurgulamaktadır⁷⁰.

Bu sınıfta yer alan teoriler kişilerin adil uygulamaları gerçekleştirilebilmesi için hangi süreçleri kullanması gerektiği konusuna odaklanmışlardır. Konuyla ilgili teorisyenler adalet sağlamaya yardımcı

olabilecek prosedürlerin sekiz özelliğinden bahsetmektedirler. Bu özellikler⁶⁶:

- Bireylere karar verenleri seçme olanağı sağlamak,
- Tutarlı kurallara dayanmak,
- Doğru bilgiye dayalı olmak,
- Karar verme gücünün yapısını tanımak,
- Bireyleri önyargıya karşı koruyor olmak,
- Bireylerin bilgi almasını sağlamak,
- Prosedürlerde değişiklik yapma olanağı sağlamak,
- Yaygın ahlaki ve etik standartlara dayanmaktır.

Teoriler incelendiğinde hepsi olmasa da birçoğunun Eşitlik Teorisinden esinlendiği, reaktif içerik yaklaşımlarına olan ilginin ise gittikçe azaldığı gözlenmektedir. Dikkat çeken bir başka konu ise, araştırmacılar çalışanların eşit olmayan paylaşıma nasıl tepki gösterdiklerinden ziyade, eşit paylaşımı sağlamak için nasıl davrandıklarının araştırıldığına görülmesidir⁷¹.

2.1.4. Örgütsel Adalet Algısı Modelleri

Örgütsel adalet kavramını açıklayan teoriler ve bu teorilerin yer aldığı sınıflandırmaları gördükten sonra çalışmanın bu kısmında literatürde kavramla ilgili geliştirilen modeller ele alınacaktır.

2.1.4.1. Kişisel Çıkar Modeli

Modele göre adalet algıları, kişisel çıkarlar doğrultusunda çeşitli sosyal durumlarda kişi ya da grup ile etkileşime girip girmemeye karar vermeyi sağlayan güvenin belirleyicisidir ve bu adalet yargılarına çeşitli bilişsel bilgiler kullanılarak ulaşılabilir. Modelin amacı, adaletin sosyal ve bilişsel fonksiyonlarını inceleyerek adalet yargılarının örgütlerde ve diğer sosyal alanlardaki çıkarların tutum ve davranışları nasıl etkilediğini belirlemektir. Kişisel çıkar yaklaşımına göre insanlar çıkarları

doğrultusunda çeşitli yolları kullanarak örgüt ve yöneticiler hakkında genel fikir ve tutum geliştirmektedirler⁷².

İnsanlar, bireysel çıkarlarını kendi hedeflerine ulaşmak ve daha iyi ücret ve olanaklara kavuşmak için sosyal bir grup ya da örgütle birleştirirler, etkileşim içine girerler ve kendilerini o grup ya da örgüt ile tanımlarlar. Başka bir deyişle çalışanlar kazanımlarını maksimize etmek için yöneticileriyle örgütsel faaliyetlerde işbirliği yaparlar. Bu insanların pek çok işi tek başına başaramayacağı için bir zorunluluktur. Bunun yanında kişi sosyal bir gruba ya da örgüte katıldığında gruptan ve grubun üyelerinden zarar görebilir, özgürlüğü kısıtlanabilir, kendi kimliğini/benliğini kaybedebilir ya da sosyal olarak reddedilebilir. Başka bir deyişle, yöneticiler çalışanların bu işbirliğini, kazanımlarını hiçbir zaman artıramayacağı görevlerde çalıştırarak kötüye kullanabilir. “Hem sosyal bir varlık olarak yaşamak ve çalışmak, hem de kendi öz kimliğini/benliğini korumaya çalışmak”, bu sosyal ikilem insanın doğasında vardır. Lind (2001) de yaklaşımını bu sosyal ikilem üzerine kurmuştur. Bu sosyal ikilemden kaçınmak ve çözmek için adalet algılarını kullanmak gerekmektedir⁷².

Adaletle ilgili değerlendirmeler kişilere karşısındaki kişi, grup ya da örgütün niyeti hakkında bilgi sağlar. Eğer insanlar sosyal bir varlık olarak adil davranıldığına inanırlarsa; bunu takım, grup ya da örgütün ihtiyaçlarını kendi çıkarlarından önde tutması gerektiğini gösteren bilgi ya da yol olarak görürler. Eğer adil davranılmadığına kanaat getirirlerse bu sefer de örgütün ihtiyaçlarının aksine kendi çıkar ve isteklerine yönelmesi gerektiğini gösteren bilgi olarak değerlendirirler. Bu modelin özü adil davranışların, kendi çıkarlarının önemli olduğu bireysel moddan grup ihtiyaçlarının önemli olduğu grup moduna geçiş sağlayacağıdır⁷².

Çalışanlar üstlerin uygulamalarının adil olup olmadığını bakarak üstlerin ve örgütün kararlarının meşruluğunu ve onların güvenilirliğini

değerlendirmektedirler. Özellikle üstlerinin güvenilirliği hakkında fazla bilgi sahibi olmadıkları zaman adalet algısına karşı daha duyarlı olmaktadırlar. Adalet algısı bu güven eksikliğinin yerine geçebilir⁷³. Eğer bir yönetici çalışanlarına saygıyı ve adil davranıyorsa, çalışanlar da onun güvenilir olduğunu düşünür ve onun kararlarını benimseyip olumlu tutum geliştirirler.

Adaletle ilgili elde edilen ilk bilgiler adalet yargısının oluşmasında oldukça önemlidir. Adalet boyutlarından hangisi bu safhada etkili olursa o genel adalet algısının oluşmasında daha etkili olur. Ancak genel olarak süreç adaleti dağıtım adaletinden daha önce oluşacağı için süreç adaletinin daha etkili olacağı söylenebilir. Herhangi bir adalet boyutu eksik olduğunda onun yerini diğer boyutlar dolduracaktır. Genel bir adalet yargısı oluştuğundan sonra bu sosyal etkileşimle ilgili kararlara rehberlik edecektir. Aynı zamanda adalet boyutlarını ve tutumları da etkileyecektir⁷².

Görüldüğü gibi bu modelin öngörüsüne göre bireyler kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmek istemekte ve kendi çıkarlarına olan politikaları tercih etmektedirler. Bu model çerçevesinde "süreç kontrolü" ve "karar kontrolü" olmak üzere iki tür kontrol vurgulanmaktadır. İnsanlar kendi yaşamlarını etkileyecek kararlar üzerinde kontrol sahibi olmak isterler. Süreç kontrolü, çatışmanın çözümüne temel oluşturacak bilginin gelişiminde ve seçiminde kontrol sahibi olmak anlamına gelirken karar kontrolü ise çatışmanın sonucunu belirlemede kişinin tek taraflı kontrol derecesini ifade eder⁶⁹.

Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar, kişilerin yüksek düzeyde süreç kontrolüne sahip olmalarının, karar kontrolünden yoksun olsalar bile adalet algılarını arttırdığı yönünde bulgulara ulaşmıştır. Çalışanlar tarafından istenen düzeydeki kazanımlar adalet algısı oluştururken, istenmeyen kazanımlar adaletsizlik algısı yaratmaktadır.

2.1.4.2. Grup Değer Modeli

Bu model, bir gruba dâhil olmanın bireyde kişisel değer ve özdeşlik duygusunu sağladığı, kişiler için para ve diğer maddi kazanımlardan çok daha önemli olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Bu modelde kişiler bir grubun üyesi olmayı ve gruplarıyla uzun süreli ilişkiler kurmayı isterler, çünkü grup üyeliğini onlar için sosyal statü ve kendilerine güven elde etmek için bir araçtır. Ayrıca bu model özellikle süreç adaletinin örgüt içi iş birliği ve özdeşleşme ile olan ilişkisini açıklamaya çalışmaktadır. Model kişilerin grup ya da örgüt içindeki süreçler hakkındaki adalet algıları, bireylerin grup ya da örgütle özdeşleşmelerini sağlayacak motivasyonu ve gerekli bilgileri sağlamaktadır⁷⁴.

Modeli savunanlar, modelin kimlik yargıları ve kaynak yargıları olmak üzere iki belirleyicisi olduğunu belirtmişlerdir. Bunlardan gruba bağlanmak ve işbirliği için kimlik yargılarının daha önemli olduğunu ve doğrudan etkisi olduğunu; kaynak yargılarının ise kimlik yargıları aracılığı ile dolaylı etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Kimlik yargıları kişinin grup ya da örgüt ile özdeşleşmesiyle oluşmaktadır. Kişinin grup üyesi kimliği, büyük oranda grup süreçlerinin değerlendirilmesi ile oluştuğundan kişinin gruba özdeşleşmesinde, süreç adaleti anahtar role sahiptir. Başka bir deyişle grup ya da örgütle özdeşleşme için en temel belirleyici unsur süreç adaletidir⁷⁴.

Modelin yaklaşımına göre kişilerarası davranışların kalitesi aynı zamanda etkileşim adaletini ifade etmektedir. Bu yüzden modeldeki süreç adaleti aynı zamanda etkileşim adaletini de kapsamaktadır. Kaynak yargıları için ise, kazanımların adil dağıtılması (dağıtım adaleti) ve kazanımların kişi için uygunluğu temel belirleyicilerdir⁷⁴. Aynı zamanda bu kazanımlar kişinin öz değeri, ilişkisi ve pozisyonu hakkında sembolik değer de taşırlar. Böylece özdeşleşme ve işbirliği için olumlu mesaj da vermektedirler.

Adalet algıları kişiye saygı duyulan ve değer verilen birisi olduğu mesajını ileterek öz kimliğini etkilemekte ve bu sayede adaletle ilgili bilgi, davranışa dönüşmektedir. Süreç adaleti, kişinin grupta olan ilişkisi, grup içindeki değeri ve pozisyonu hakkında kimlik bilgileri sağladığından özdeşleşme ve neticesinde örgüt içi işbirliği için oldukça önemlidir. Süreç adaleti, bireyin grupta tatmin edici, olumlu ilişki geliştirebilmesi için sosyal kimliğine güvenli şekilde yatırım yapabilmesi için gerekli olan bilgiyi sağlamaktadır⁷⁴.

Modelin diğer bir öngörüsüne göre ise, kişiler sosyal statülerini, değerlerini ve buna bağlı olarak adalet algılarını üç ilişkisel unsura göre değerlendirmektedirler. Bu unsurlar; tarafsızlık, güven ve konumdur. Kişi, grup içerisinde saygı duyulan ve değer verilen bir üye olduğuna inandığında, prosedür adaleti algısı da yüksek olacaktır. Bu unsurlar aynı zamanda grubun sürekliliğini de sağlamaktadır¹⁹.

2.1.4.3. Bilişsel Yönelme Modeli

Bu model temelde bireyin elde etmiş olduğu sonuçlara karşı tepkisini etkileyebilecek çeşitli karşılaştırmalı standartlar olduğunu vurgulamaktadır. Model, çalışanların adil ve adil olmayan durumlara karşı gösterdikleri tepkileri ikiye ayırmaktadır. İlki, görece bir karşılaştırmaya dayanan ve bireyde tatmin ya da tatminsizlik duygularına neden olan tepkilerdir. İkinci grup ise, bireyin olması gereken sonuca ilişkin inançlarına dayanan ve bireyde öfke oluşmasına neden olan tepkilerdir⁶⁶.

Modele göre bireyin uygulanmakta olan mevcut süreçlerin yerine uygulanması gerektiğini düşündüğü alternatif bir süreçten daha iyi sonuçlar elde edeceğine inanması, adaletsizlik algısıyla sonuçlanacaktır. Burada adaletsizlik algısına neden olan yönelme, bireyin kendisi için daha iyi kazanımları elde edeceğine inandığı alternatiflerin ve süreçlerin farkında olmasıdır⁷¹.

2.1.4.4. Adalet Algısı Modeli

Bu model esas olarak bireyin adaletle ilgili kararların sorumluluğu üzerinde durmaktadır. İnsanlar adaletsiz bir hareket ya da davranıştan söz ettikleri zaman bundan başka birini sorumlu tutarlar. Birisini sorumlu tutma belki de adaletin temelidir. Adalet, bireylerin başkalarını suçladıkları ya da onları hoş gördükleri bir sosyal süreçtir. Eğer suçlayacak herhangi birisi yoksa orada sosyal bir adaletsizlik de yoktur.

Modelin üç temel şartı bulunmaktadır⁷⁵:

- Rahatsızlık veren elverişsiz bir durumun var olması gerekir. Mevcut durumun bilişsel dayanaklar teorisindeki gibi bireyin kurguladığı alternatif duruma göre dezavantajlı olmasıdır.
- Birisinin bilinçli olarak yaptığı bir eylemle ilişkilendirilebilmesi gerekir. Adaletsiz sonuçtan kimin sorumlu olduğunun belirlenmesi ve o kişinin başka bir şekilde davranıp davranamayacağını değerlendirilmesidir.
- Etik kurallara karşı gelmesi gerekir. Mevcut durum etik kuralları ihlal etmedikçe adaletsiz sayılmamaktadır.

Görüldüğü gibi modelin özünü kişinin kendi sonuçları ile diğer kişiyi karşılaştırmasında onu suçlaması oluşturmaktadır. Bireyler adaletsiz bir durum algıladıklarında, kendilerinin maddi ve psikolojik durumlarını tehdit eden neden olarak diğer kişileri sorumlu tutarlar. Eğer sorumlu tutulacak biri yoksa sosyal adaletsizlik de yoktur. Modele göre, bir durumun sosyal adaletsiz olarak yorumlanabilmesi için yukarıda sayılan üç sürecin gerçekleşmesi gerekmektedir⁷⁶.

Bu gerekli koşullardan ilki adaletsizlik algısına sahip olan kişi açısından bazı sıkıntıların var olmasıdır. Bu unsur teorisyenler tarafından “şart” unsuru olarak ifade edilmektedir. Bu süreç bireyin, başka bir durumun gerçekleşmesi halinde nasıl hissedeceğine ilişkin

değerlendirmesiyle ilgilidir. Bireyin yaşadığı durum ile tasarladığı durum arasındaki farkın derecesi, duruma karşı tepkinin derecesini etkilemektedir. Ayrıca birey mevcut durumun kendisine verdiği sıkıntıyı değerlendirirken, hem maddi, hem de sosyal ve psikolojik unsurları göz önüne almasından dolayı Adalet Algısı Modeli'nin bu bileşeni, olumsuz durumun etkilerinin belirlenmesinde süreç, dağıtım ve etkileşim adaleti elemanlarını birleştirmektedir.

Adaletsiz uygulamalardan kimin sorumlu olduğunun belirlenmesi ile ilgili olan ikinci süreçte birey, hedefin (durumdan sorumlu tutulan birey) farklı bir şekilde davranıp davranamayacağına ilişkin değerlendirme yapmaktadır. Bu süreç “yapabilirlik” bileşeni olarak adlandırılmaktadır. “Gereklilik” bileşeni olan üçüncü unsur ise zararlı davranışın, kişiler arasındaki davranışlarda bazı etik prensiplerin ihlal edilip edilmemesi ile ilgilidir. Buna göre, herhangi bir durum ahlaki ilkelere zarar vermedikçe adaletsiz olarak algılanmayacaktır⁷⁷.

Üçüncü bileşende ise bireyin davranışlarının etik kurallar dışında ve yerleşik etiğe karşı olması gerekmektedir. Mevcut süreçler etik dışı olmadığı sürece adaletsiz sayılmamaktadırlar.

2.1.5. Örgütsel Adalet Boyutları

Literatürde konuyla ilgili pek çok farklı boyut bulunmasına rağmen pek çok araştırmacı örgütsel adaleti dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olarak tanımlamışlardır. Özellikle Greenberg (1987), bu kavramı, kazanımların (dağıtımsal adalet), süreçlerin (işlemsel adalet) ve bireylerarası ilişkilerin (etkileşimsel adalet) adil olmasına dayalı olarak üç boyutta ele almıştır. Söz konusu bu araştırmacıya göre bu boyutların öne çıkmasında ve örgütsel adalet algısını bu denli etkilemesinde şu faktörler etkili olmuştur⁶⁶:

- *Dağıtımsal adalet*; örgütsel sonuçlar, örgütün dağıtımındaki adillik durumuna göre adalet algısını olumlu veya olumsuz etkilemektedir;
- *İşlemsel adalet*; örgütsel uygulamalar, örgütün kullandığı işlemler yoluyla adalet algısını etkilemektedir;
- *Etkileşimsel adalet*; örgütsel uygulamalar, örgütteki otorite kişiler tarafından gösterilen davranışlar ve yapılan açıklamalar yoluyla da adalet algısını etkilemektedir.

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel adaletin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletten oluşan üç boyutu analiz edilecektir.

2.1.5.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet, elde edilen ücret ödül, ceza ve terfi gibi her türlü kazanımın çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder. Dağıtımsal adalet, çalışanların belirli davranışları göstermeleri koşuluyla belirli ödüllere ulaşmalarının garanti edilmesidir³⁷. Bu açıdan dağıtımsal adalet, sonuçlarda adaletin algılanmasını temsil etmektedir. Dolayısıyla, dağıtımsal adaletin çalışanların ücret ve yükselme gibi sonuçlarla ilgili algılarını belirlediği ifade edilebilir. Hem sosyal, hem de örgütsel bağlamda dağıtım adaleti, görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler, vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır⁷⁸.

Örgütsel adaletin dağıtımsal adalet boyutu, eşitlik teorisine benzemektedir; çünkü her iki teori de sonuçların dağıtımı ile ilgilenmektedirler. Eşitlik teorisine göre, bir çalışanın girdi-çıkıtı oranı başka çalışanların girdi-çıkıtı oranları ile karşılaştırılmaktadır. Bu girdi-çıkıtı oranı arasındaki denge, çalışanlarda bir eşitlik duygusuna yol açmaktadır. Ancak çalışanlarda oluşan bir eşitsizlik algısı, eşitlik yaratmaya odaklanmış çalışanlarda gerilime neden olmaktadır. Böyle bir durumda

çalışanlar eşitliği; gösterdikleri çabayı azaltmak, gibi bir takım davranışlar geliştirerek yeniden oluştururlar⁷⁰.

Dağıtım adaleti, adalet ve eşitlik gibi tahsis için sonuçların tutarlı ve uyumlu olduğu durumlarda gelişmektedir. Böyle bir durumda çalışanlar arasında örgütsel yaşamda ihtiyaçlarını karşılamak için emeklerinin karşılığı diye alınan kazanımlar olarak değerlendirilen; takdir, ödül ve ücretlerin eşitlik anlayışı çerçevesinde dağıtılması görüşünün hâkim olduğu ifade edilebilir⁷⁰.

Dağıtımsal adalette paylaşılanlar ya da alınanlar, elle tutulur mallar olabileceği gibi sosyal pozisyonlar, fırsatlar veya roller de olabilmektedir. Bunlar genel olarak, hizmetler, sevgi, mallar, statü, bilgi ve paradır. Dağıtımsal adaletle en çok konu olan kaynağın ise para ve mallar olduğu ileri sürülebilir⁷⁸.

Daha öncede ifade edildiği gibi, örgütlerde adil olmayan ücret artışları ya da adil olmayan ücret düşüklükleri olduğunda örgütsel adaletle ilişkin olarak gerginlikler ortaya çıkmaktadır. Bu durumda çalışanlar çıktıkları doğru olarak algılamamaktadır. Bu algılamalar genelde ücret artışlarında, terfilerde ve atamalarda görülmektedir. Bu nedenle konuyla ilgili ilk çalışmalar da işyerlerindeki ödemelerin eşitsizliği konusu üzerine yoğunlaşmıştır⁷⁹. Sözgelimi Adams'a göre; çalışanlar, kendilerine adil davranılıp davranılmadığına; örgüte sundukları katkılar ile elde ettikleri kazanımlar arasındaki orana bakarak, daha sonra da bu oranı karşılaştırma yapılan diğer çalışanın katkı-kazanım oranına göre değerlendirerek karar vermektedirler⁹.

Örgütte bir durumun ya da davranışın adil olması, çalışanların o durumu ya da davranışı adil bulmasıyla ilgilidir. Aslında bu sübjektif bir tanımlama sunmaktadır ve adaletin algısal bir durum olduğunu açıklamaktadır. Dolayısıyla adalet konusu çalışanların algılarıyla ilgilidir. Çalışanların adaletle ilgili algıları farklı durum ve koşullarda, tüm çalışanlar

açısından farklılık gösterebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüt içinde ortaya çıkan adalet algısı, kişiden kişiye göre değişebileceği için bu durum çalışanların tutum ve davranışlarının belirlenmesine katkı sağlayacaktır⁷⁰.

Dağıtımsal adalet ile ilgili diğer konular ise ödül ya da çıktıları alan çalışanlar ile alınanlar arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik kurallar ve standartlardır. Çalışanlar, adil dağıtımı değerlendirirken ölçüt olarak değişik referanslar alabilirler ancak en önemli referans sosyal karşılaştırmalardır. Sözgelimi, bir çalışan kendi payının adil olup olmadığına karar verme ihtiyacı hissederse, benzer bir işte çalışan bir kişiyle ücret düzeylerini karşılaştırır. Eğer iki ücret eşitse burada hakça olmayan bir durum yoktur; sonuç olarak kişi durumun adil olduğuna karar verecek ve memnun olacaktır⁷⁸.

Çalışanlar, aldıkları ödüllerin karşılaştırma yaptıkları kişilerin ödülllerinden daha az değerli olduğunu düşündüklerinde olumsuz tepki gösterebilirler ve bazı çalışanlar da referans aldıkları kişiye göre yüksek ücret aldıklarını gördüklerinde suçluluk duygusuna kapılabilirler⁶⁶. Ancak, eğer eşitsizlik kendi yararlarına ise, daha az üzüntü duyma eğiliminde olacaktırlar. Diğer yandan, aradaki fark büyük ve aleyhlerine ise daha fazla sıkıntı, rahatsızlık yaşanabilir. Aynı sonuçları elde eden iki kişi, eğer aynı referansı kullanmıyorlarsa farklı adalet düzeyi algılayabilirler. Örneğin çalışan girdi – sonuç ilişkisinde bir adaletsizlik algılsa olumsuz duygu ve tutumlar sergileyebilirler⁷⁶.

Sonuç olarak, dağıtımsal adalet algısının çalışanların verilen kararların sonuçlarına karşı takındıkları tutum ve davranışları etkilediğini ortaya koymuştur. Dağıtımsal adalet, belli bir olay ya da uygulamanın sonucunda verilen tepkiyle ve kişisel çıktılarla (ücret tatmini, performans değerlendirmesi vb.) güçlü bir ilişki içerisindeyken, örgüte ya da yönetime karşı olan genel tepkilerle ve örgütsel çıktılarla daha düşük bir ilişki içerisinde⁸⁰. Yapılan araştırmalar dağıtım adaletinin, ücret tatmini, iş

tatmini, yöneticilerden duyulan memnuniyet ve işten ayrılma niyeti ile doğrudan bağlantılı olduğunu göstererek bunu doğrulamıştır⁸¹.

2.1.5.2. İşlemsel Adalet

Yukarıda da değinildiği gibi, dağıtımsal adalet, sadece çıktıların nasıl dağıtıldığı ile ilgilenmekte ama bunu ortaya koyan süreçleri kapsamamaktadır. Dağıtım kararlarını belirleyen süreçler, şüphesiz dağıtımla ilgili adalet algısını etkilemektedir. Hatta bazı durumlarda bu çıktıları belirleyen süreçler, çıktıların kendisinden daha önemli olabilmektedir. Bu yüzden bu süreç ve prosedürlere odaklanan işlemsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır⁶⁶.

İşlemsel adalet, çıktılarla ilgili değil bu çıktıları belirleyen karar verme sürecinin adilliğiyle ilgilidir. Örgütün karar verme sürecinde ve çalışanları değerlendirip ödüllendirirken kullandığı prosedür, metot, politika ve uygulamaların algılanan adilliği işlemsel adaleti ile ilgilidir. Daha çok çalışanların söz hakkı, değerlendirme kriterlerinin uygunluğu, karar sürecindeki tarafsızlık ve karar verirken doğru, isabetli verilerin kullanılması gibi karar verme sürecinin yapısal özelliklerini kapsar⁸².

Bilindiği gibi, örgüt içinde yöneticiler tarafından alınan kararların çoğu, çalışanlarla ilgilidir. Bu kararların bazıları çalışanların aldığı ücretlerle, bazıları üzerinde çalıştıkları projelerle ve bazıları da onların içinde buldukları sosyal ortamlar ile ilgilidir. Bu kararların, çalışanın neden o örgütte çalıştığını etkileyen hem ekonomik hem de sosyo-duygusal sonuçları vardır. Bu sonuçların önemi, bireylerin tecrübe ettikleri karar alma sürecini, eleştirel bir gözle yargılamalarına neden olmaktadır. Bunun sonucunda, alınan kararların ardından bireylerin sorduğu ilk sorulardan biri “bu adil miydi?” olmaktadır⁹.

İşlemsel adalet, kazanımların dağıtımına ilişkin kararların alınmasında kullanılan işlemlerin yani dağıtım sürecinin adilliğidir. Adil

işlem, bir karar verilirken kullanılan işlemin adil olmasını ifade eder⁷⁶. Genel bir tanımlamayla bir örgüt içinde ödüllerin nasıl dağıtıldığıyla ilgilidir. Başka bir deyişle çalışanların gösterdikleri performans karşısında aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağılımında kullanılan karar alma süreçlerinin ve işlemlerin çalışanlarca ne kadar adil olarak algılandığını açıklayan bir kavramdır⁸⁰. Bu açıdan işlemsel adalet, doğru yöntem ve rehberler aracılığı ile gerçekleştirilen dağıtımın kararlarından etkilenme derecesidir. Çalışanların örgüt tarafından izlenen işlemlerin doğru olduğuna yönelik algılamalarıdır⁷⁹. Kısaca işlemsel adalet, karar vermede doğru süreçlerin algılanması ile ilgilidir. İşlemlere ilişkin adalet algıları, çalışanlara kendilerini etkileyen kararlarda söz hakkı veya kontrol verilmesiyle ilişkilidir.

Folger ve Cropanzano (1998), işlemsel adaleti sonuçları belirlemek üzere kullanılan yöntemler, mekanizmalar ve süreçlerin algılanan adaleti olarak tanımlamaktadır. İşlemsel adalet çalışanlara ödüllendirmenin veya diğer yönetsel yargıların adaletini değerlendirmek için kullanılan diğer bir yaklaşımdır. Diğer bir ifade ile işlemsel adalet çalışanların elde edeceği çıktılar ile ilgili kararların verilmesi için kullanılan süreçlere odaklanır⁷⁶.

Görüldüğü gibi işlemsel adalet, karar alma sürecinde kullanılan işlem ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Örnek olarak çalışanlara kararlar alınmadan önce söz hakkı verilmesi ve fikir ve görüşlerinin dinlenmesi verilebilir. Bu uygulama çalışanların adalet algılarını artıracaktır.

Diğer taraftan işlemsel adalet, ödül ya da cezaya karar verme sürecinde kullanılan kural ve yönetmeliklerin adil uygulandığı algısıdır. Adaleti dağıtma yönteminin adil olduğu algısı içinde olan çalışanlar, ceza ve ödül dağıtımını da adil algılama eğiliminde olacaklardır⁷⁶. Dağıtımsal ve işlemsel adalet birbirleriyle olumlu ilişki içinde olsalar da kuramsal açıdan

bakıldığında tutumların oluşması ve davranışların sekilenmesinde işlemsel adalet, dağıtımsal adaletten daha önemlidir⁶⁶.

Bir örgütte işlemler arzu edilen sonuca ulaşmak için kullanılan araçlardır ve arzu edilen bu sonuç, dağıtım adaletini mümkün olduğu kadar büyük oranda sağlamaktır. Fakat işlemler kusursuz değildir. Bir işlem, adil kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece meşrudur. Başka bir deyişle, kararların adilliğini konu alan dağıtım adaletinin tersine işlem adaleti, bu kararlara neden olan süreçleri konu almaktadır. Kısacası, örgütlerdeki adalete ilişkin dağıtımsal bir yönelim, çalışanların ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, işleme dayalı bir yönelim çalışanların bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır⁸³.

İşlemsel adaletin kalıcılığı dağıtım kararlarının nasıl alındığıyla ilgili olan süreçlerin, çalışanlara karşı adaleti sağlamak için tutarlı olmasına bağlıdır. Ayrıca bu tutarlılık süreklilik arz etmelidir. Tutarlılık işlemsel adalet için önemli bir kuraldır. Dolayısıyla deneysel araştırmalar da tutarlılığın süreç adaleti için önemini ortaya koymuştur.

İşlemsel adalet konusunda karar alma işlemleri sırasında, çalışanların düşüncelerine önem verilmesinin, çalışanların işlemsel adalet algılarını artıracığı görüşünden hareketle, çalışanlara söz hakkı verilmesinin zaman içerisinde olumlu yönde etkilenecektir⁸⁴.

Bazı araştırmacılar işlemsel adalet algısını incelerken iki aşama izlemişlerdir. Bunlardan birincisi, sürecin unsurlarını belirlemektir. Sürecin unsurları ise karar vericilerin seçimi, ödüller için temel kuralların konulması ve kriterlerin belirlenmesi, bilgi toplama metotlarının belirlenmesi, karar yapısının belirlenmesi, karardan prosedürlerin uygulamaya geçirilmesi, gücün kötüye kullanılmasına karşı tedbirlerin alınması, prosedürlerin düzgün işlemediği zamanlarda değişim mekanizmasının varlığını kapsamaktadır. İkincisi ise, sürecin adilliğini değerlendirmek için gereken

kuralları belirlemektir. Bu kurallar yukarıda belirtilen unsurlara uygulanarak sürecin adil olup olmadığı değerlendirilir. Bu kuralları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür⁶⁷:

- Tutarlılık: Kararlar ve prosedürler farklı zaman zarflarında ve farklı kişiler için de tutarlı olmalıdır. Başka bir deyişle fırsat eşitliği sağlamalıdır. Süreçler kısa zaman zarfları içinde değişmemelidir. Süreçte tutarlılık olmadığı zaman çalışanlar süreç adaletinin ihlal edildiğini düşünebilir.
- Ön Yargılı Olmamak: Karar vericiler kararlarını ve neticesinde sürecin adilliğini etkileyebilecek önyargılardan ve kişisel çıkarlardan uzak, tarafsız olmalıdırlar.
- Bilginin Doğruluğu: Karar verme sürecinde doğru ve yerinde bilginin kullanılması gerekir.
- Düzeltilebilirlik: Karar verme sürecinde alınan hatalı ve yanlış kararları düzeltebilecek bir sistem olmalıdır.
- Temsil Edilebilirlik: Karar verme sürecinden ve neticesinde alınan kararlardan etkilenen kişi ve grupların temsil edilebilmesi gerekir.
- Etik: Alınacak kararlar çalışanların etik değerlerine uygun olmalıdır.

İşlemsel adalet konusunda, kabul görmüş ve çeşitli çalışmalar tarafından da desteklenmiş olan bu altı kural dışında bazı kurallar da, çalışanların süreç adaletini algılamalarını artırmak için kullanılabilir. İşlemsel adaletin algılanmasını sağlamak için bu altı kuraldan bağımsız şu kurallarda belirlenebilir⁷⁴.

Tarafsız bir karar alma süreci,

- Doğrudan muhatapların dışındaki üçüncü kişilerde güven,
- İlişkilerin ve sosyal/kültürel durumların şeffaflığı

Buna göre, çalışanlara tarafsız şekilde davranılırsa, çalışanlara adil bir şekilde davranıldığını hissettirme olasılığı artar. Çalışanlar, otoritenin

tarafsız ve önyargısız davranışlar göstererek çatışmaları veya problemlerini çözmek için kullanılan doğal bir alan yaratıp yaratmadığı üzerine odaklanırlar. Güven kuralında, uzun dönemde üçüncü kişinin yani karar veren kişinin iyi niyeti önem kazanır. Sosyal durumun açıklığı kuralında ise, sosyal etkileşim esnasında kişilerarası davranışlar sayesinde grup içerisinde çalışanların statüleri hakkında diğer çalışanların bilgi alması sağlanmış olur⁷⁰.

İşlemsel adalet, karar alma sürecinde çalışanların sesini duyurması yoluyla gelişmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde işlemsel adalet, çalışanların ödülleri belirlemede kullanılan süreçlerin oluşturulması ya da ödüllendirme sürecinin belirlenmesine katılımını sağlar. Bir süreç, ücret ve terfi gibi kazanımların belirlenme sürecinde, çalışanlara söz hakkı verildiği zaman, çalışanlar tarafından adil olarak algılanabilir. Çalışanlar, dağıtım kararlarının alınma şeklini ifade eden süreçleri adil olarak algıladıklarında, karar alıcıların temsil ettiği örgütlere ve kararlara daha fazla destek olmaktadır⁷⁰.

Sonuç olarak örgütsel adalet işlemsel boyut bakış açısıyla değerlendirildiğinde; çalışanlar ücret ve terfi gibi dağıtım kararlarının, nasıl alındığıyla ilgili olarak sürecin adil olduğuna inanmaları halinde, düşük ücret almaları ya da terfilerinin gerçekleşmemesi gibi herhangi olumsuz bir durumdan sonra, sürecin adil olduğuna inandıkları için düşük ücret almaları veya terfilerinin neden gerçekleşmediği konusunu düşünme olasılıklarının çok az olduğu ifade edilebilir⁷⁰. Bu açıdan adil olmayan süreçler, çalışanların uzun dönemde almayı umdukları kazanımlar konusunda böylesi bir güven sağlamayabilir. Çalışanların zamanla almayı umdukları kazanımlar tahmin edilemeyebilir. En kötüsü de adil olmayan süreçlerin çalışanların uzun dönemli geleceklerinin belirsizliğine inanmalarına sebep olabilmesidir. Yani adil süreçler, çalışanları kısa dönemli süreçle ilgili olarak endişelendirmezken, tersine adil

olmayan süreçler çalışanların, uzun dönemli çıkarlarında, işlemsel adalete güven duymamalarına yol açabilecektir⁶⁶.

2.1.5.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet, iş görenlere yönelik olarak, dağıtım kararlarının alınmasına ilişkin süreçleri ve yönetim kademesinde bulunanların personele karşı alınan kararları ve uygulamaları nezaket çerçevesinde, samimi ve dürüst bir şekilde açıklamaları olarak vurgulanabilir.

Yukarıda da değinildiği gibi, işgörenlerin geliştirdiği örgütsel adalet algısı örgüt içerisindeki işlemleri ve sonuçları kapsamakla birlikte anlı olarak yönetici pozisyonunda bulunanların, çalışanlarla olan ilişki ve etkileşimlerinden ve resmi işlemlerle ilgili yapılan açıklamaların yeterli ve doğru olmasından da etkilenmektedir. Örgütsel uygulamaların insani yönünü içeren etkileşimsel adalet, adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi davranışları öne çıkarır¹. Diğer bir ifadeyle etkileşimsel adalet, örgüt içerisinde, çalışanlarının insan ilişkilerinde sergiledikleri davranışlardan yola çıkarak hangi düzeyde adil davrandıklarını değerlendiklerini belirtmektedir.

Gerçekte, süreç adaletine ilişkin algılamalar, kazanımların dağıtımında kullanılan formel süreçlerden başka faktörden de etkilenmektedir. Bu faktör ise karar alıcının, karardan etkilenen kişilere karşı tavırlarını ve karar alıcının aldığı kararlarla ilgili açıklamalarını ifade eden etkileşimsel adalettir. Dolayısıyla etkileşimsel adalet; çalışanlara değer vermek, saygılı davranmak ve sosyal değer olarak tanımlanan bir kararın, çalışanlara açıklanması gibi davranışları içermektedir¹.

Diğer taraftan etkileşimsel adalet örgütteki yöneticiler ya da örgütü temsil edenlerin kişiler arası davranışlar tarafından belirlendiğinden, örgütü temsil eden bu kişilere yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerle ilişkili olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle çalışanın etkileşimsel bir

adaletsizlik algılandığında işlemsel adalet kavramının öngördüğü gibi örgütün tamamına ya da dağıtımsal adalet kavramının öngördüğü gibi özgül bir sonuca olumsuz bir tepki göstermektense doğrudan yöneticisine ya da etkileşimsel olarak adaletsizlik yaşadığı kişiye karşı olumsuz bir tepki göstermesi beklenir. Bunun bir sonucu olarak çalışan bir bütün olarak örgüte karşı değil de doğrudan yöneticisine karşı bir tepki, az bağlılık, olumsuz bir tutum geliştirebilir⁸⁵.

Etkileşimsel adalet boyutu çerçevesinde değerlendirilecek olunursa örgütte yer alan bireyler açısından karşı taraftan gelen adil davranış, kişiler için kendilerine samimi ve saygılı davranılması ve böylelikle kendini tanımlama ve kendine değer verme hissinin desteklenmesi anlamına gelmektedir. Bu çerçevede etkileşimsel adaletin öne çıkan dört kuralı şu şekilde ifade edilebilir

Etkileşim adaleti konusunda dört kural belirlenmiştir. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir⁵⁹:

- Saygı
- Kurallara uyma
- Dürüstlük
- Doğruluk

Söz konusu bu sıralamada saygı ve kurallara uygunluk kişilerarası adalet olarak, dürüstlük ve doğruluk ise bilgisel adalet olarak ifade edilebilir. Kişilerarası adalet; dağıtım kararlarını alan yöneticilerin, çalışanlara alınan kararları nasıl söylendiği ile ilgili adalet algılamasıdır. Yöneticilerin, çalışanlarıyla olan iletişimlerinde ön yargılardan uzak ve saygılı bir şekilde davranmaları, yöneticilerin adil olarak algılanmasını sağlar. Bilgisel adalet ise, ücret ve terfi gibi kazanımların dağıtımı konusunda ve dağıtım kararlarının nasıl alındığı ile ilgili süreçler hakkında

çalışanlara, bilgi verilmesi ve bu konularda gerekli olan açıklamaların yapılmasını ifade etmektedir⁷⁰.

Greenberg'e (1993) göre ise etkileşimsel adalet kavramı dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar sebep, doğruluk, iliksilerdeki saygı ve nezakettir. Daha sonra bu dört boyut kişiler arası iliksilerde duyarlılık (kişiler arası adalet) ve resmi kararlara ilişkin olarak yapılan açıklamaların yeterliği (bilgisel adalet) olarak iki boyuta indirgenmiştir. Kişiler arası adalet, ilişkilerde duyarlılık, saygı ve nezaket ile ilgili ölçütleri içerir. Resmi kararlara ilişkin olarak yapılan açıklamaların yeterliği ise çalışana bir olayın neden o şekilde geliştiği ile ilgili bilgi ve gerekçeleri sağlar. Kişiler arası adalet sonuçlara gösterilen tepkileri etkilerken bilişsel adalet ise işlemlere verilen tepkileri etkiler¹.

Yapılan bu açıklamalar göstermektedir ki etkileşimsel adalet yöneticiye dayalı sonuçlarla işlemsel adalet ise örgüte dayalı sonuçlarla ilişkilidir⁹. Bu çerçevede etkileşimsel adalet algısı, çalışan ve örgütsel prosedürleri uygulamakla yükümlü olan yöneticiler arasındaki haberleşme sürecinden etkilenmektedir. Bu iletişim sürecinde önemli olan saygı, dürüstlük ve nezaket gibi unsurlardır. Bu unsurlar, kişilerin adalet algılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bir çalışanın etkileşim adaletini düşük algılaması, yöneticisine veya buna neden olan birime karşı olumsuz tepkiler göstermesine yol açmaktadır.

Yöneticilerin çalışanlarla olan kişilerarası ilişkilerini yürütme tarzı ilişkilerin iyi yönde ya da düşmanlıkla şekillenmesine neden olabilmektedir. Algılanan kişiler arası etkileşim adaletsizliği, bireylerin bütün organizasyona veya kendi çıktıklarına değil, yöneticilerine karşı tepki vermesine yol açmaktadır.

2.2. Örgütsel Güven

Bireyin yer aldığı örgütte, güveni sezinlemesi ne kadar önemliyse, örgütler açısından da güven o derece önemlidir. Çünkü sosyal sermayenin baskın ögesi olan güven, ilişkileri bir arada tutan yapıştırıcıdır. Güven olmaksızın hiçbir örgüt hedefini tam anlamıyla gerçekleştiremez, hiçbir şey istenen düzeyde iyi işlemez⁸⁶. Aynı zamanda güven, bireyler arasında ve bireyle örgüt arasında etkili ilişkilerin önemli öğelerinden birisidir. Başkalarına güven duyulması ve onların da bireye güven duyması yaşamsal bir durumdur⁸⁷.

Güven, bireyin herhangi bir kontrol etkisi olmadan karşısındaki kişinin davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak yönde gelişeceğine dair bir inanç duyması ve bu inanç doğrultusunda karşısındaki kişinin eylemlerine kendisinin savunma gereği duymaksızın açık oluşudur. Güven, risk koşulları altında bireyin birisine veya bir gruba güvenmeye karar vermesidir⁸⁸. Bu tanımdan yola çıkarak örgütsel güvenin tanımını şu şekilde yapmak mümkündür.

Örgütsel güven, risk içeren durumlarda bile bireyin örgütün kendisini etkileyecek uygulama ve politikalardan hem emin olması hem de bunları desteklemesidir⁸⁹.

Güven kavramı tarih boyunca pek çok yönetim bilimcinin, sosyologun, iktisatçının ve sosyo-psikologun kişiler arası ilişkilerinin kurulmasında ve devam ettirilmesinde temel faktörlerden biri olarak üzerinde uzlaşa sağladıkları olgulardan biri olmuştur. Bununla birlikte farklı disiplinlerden farklı bakış açılarına sahip olan bilim insanları tarafından güven olgusu doğal olarak farklı şekillerde tanımlanmıştır. Sözgelimi; sosyo-psikologlar, güven olgusunu güvenen kişi ve güvenilen kişinin tutumları ve özellikleri ile ele almışlar, sosyologlar insanlar arasındaki toplumsal ilişkiler veya mevcut toplumsal sisteme olan güven olarak,

iktisatçılar güvene hesaba dayalı güven veya kurumsal olarak bakmışlardır⁹⁰.

Araştırmacılar sağlıklı toplum ve bu toplumu oluşturan insanlar arasında sağlıklı ilişkilerin kurulmasında ve ilişkilerin sürekliliğinin sağlanmasında güven ve iş birliğinin önemli bir yer tuttuğunu görmüşlerdir. Güven, bütün sosyal toplumlar için çok önemlidir, bu durum özellikle örgütleri de içermektedir. Bu açıdan güven, özellikle sosyo-kültürel yapısı önemli ölçüde farklılaşmış toplumlarda daha da önem kazanmaktadır. Mal ve hizmet üretim sürecinde işçi ve işveren arasındaki ilişkilerin güçlü hukuksal çerçeve yanında büyük ölçüde güvene dayalı olması, kaynakların etkin kullanımını ve maliyet kontrollerini kolaylaştırmaktadır⁹¹.

Diğer taraftan toplumsal ilişkiler çerçevesinde önemi yadsınmayacak bir kültürel değer olarak güven, örgütsel yapıların özellikleri üzerinde de etkili olmaktadır. Örgüt bireyleri arasındaki yüksek güven, merkezleşmenin azalmasına neden olmaktadır. Gevşetilmiş, içselleştirilmiş denetim, bağlılık kavramında olduğu gibi öne çıkmaktadır. Güven azlığıysa merkezleşmeyi arttırmakta, katı dışsal denetimi devreye sokmaktadır (Sargut, 1994: 101-102). Bu çerçevede şayet herhangi bir örgüt başarıyı yakalamak istiyorsa doğru olarak kurması gereken dört boyutlu ilişki düzeyi söz konusudur: (a) yöneticiler ve personel arasındaki ilişkiler, (b) takımlar ve departmanlar arasındaki yatay ilişkiler, (c) tedarikçiler ve diğer iş ortaklarıyla ilişkiler ve (d) müşteriyle olan ilişkilerdir. Bu ilişkilerden herhangi birinde bir sorun yaşanırsa örgütün kısa vadede söylemek mümkündür. Güven de bu ilişkilerde önemli bir farklılık yaratmaktadır⁸⁷.

Yukarıdaki açıklamaların ışığında örgütsel güven “bir çalışanın örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak” tanımlanabilir. Bu bağlamda güven hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin

temelini oluşturmaktadır⁹². Çünkü güven, örgütteki hiyerarşi içinde farklı düzeylerde oluşabilmektedir. Örgütlerde meydana gelen örgütsel güven türleri; yatay, dikey ve dışsal güven olarak belirlenebilir.

Dış güven kavramı, “örgüt çalışanlarının paydaş ya da ortak örgüt çalışanlarına sergiledikleri güven tutumları” şeklinde ifade edilebilir⁹³. Diğer taraftan örgütler arası güven, birbirinden tamamen bağımsız ancak soyut anlamda bağımlı iki farklı yapı arasında oluşan bir kavram olarak tanımlanabilir. Örgüt bireylerden ve onların arasındaki ilişkiler açısından oluşan bir yapı olarak düşünüldüğünde, bireylerarası güvenin örgütlerarası güven ile ilişkili olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle örgütlerarası güven, örgütsel seviyeden çok, çalışanlar arası ilişkilerden oluşmaktadır⁹⁴.

Örgütlerde dış güven ilişkisinin üçyayağının olduğu ileri sürülmektedir. Bunlardan ilki, örgütün tedarikçiler ve bayilerle olan ilişkileri, ikincisi, aynı alanı paylaştığı rakipleriyle olan ilişkileri ve üçüncüsü, örgütün farklı alandan örgütler ya da yurtdışındaki bir firmayla yaptığı ortak girişimlerdir⁹⁴. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütlerarası güvenin oluşum nedenleri daha çok rasyonel olanlarla ilişkilendirilebilir. Riskin azaltılması, ölçek ekonomisi, teknoloji değiş tokuşu, rekabetin azaltılması, ticarete varolan yasal engellerin azaltılması, uluslararası pazarlara açılabilme için daha güçlü konuma gelinmesi, tamamlayıcı katkıların birleştirilerek değer sistemlerinin yaratılabilmesi, sinerji etkisi yaratabilmek ve kaynakların paylaşımını sağlayabilmek bu nedenler arasında başta gelenlerdir⁹⁵.

Yukarıda sayılan sözkonusu bu nedenlerin yanı sıra, örgütlerin kendi iş alanlarında uzmanlaşma eğilimleri, güven gerektiren işbirliklerinin oluşturulmasına gereksinim duyulmasını desteklemektedir. Geçmişte daha basit örgütlerarası ilişkilerin (sözgelimi, tedarikçi ve satıcılar ile kurulan ilişkilerin) işlerin yürütülmesinde yeterli olmasına rağmen, günümüzde iş ağ düzenekleri gibi çok daha karmaşık ilişkiler sistemine gereksinim duyulabilmektedir⁹⁴. İlişkideki taraflar birbirlerine ne kadar güveniyorsa o

ölçüde duygusal olarak birbirlerine bağılıdırlar ve ilişkinin maliyeti ile yararlarını daha az bilinçli karşılaştırırlar⁹⁵.

Doğal olarak, güvenin psikolojik yararlarının bireyin içinde yer aldığı örgütü ile olan ilişkisindeki sosyal yararlarından ya da özel muameleden daha önemli olduğu ileri sürülebilir. İlişkide karşılıklı her iki tarafın da yarar sağlaması söz konusudur. Örgüt üyeleri sadakat davranışı benimsemeye motive olmuşlardır. Örgüte karşı oluşturulmuş güven, bireyin örgütün davranışını yargılamasını engelleyebilmektedir. Bu gibi belirsizlik içeren durumlarda, tarafların arasında uzun süreli ilişkilerin kurulmasında güven kavramı büyük rol oynamaktadır.

2.2.1. Güven Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Bu çalışmanın yukarıdaki kısmında da değinildiği gibi güven, örgütler, 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 çıkmaktadır⁹⁶.

Güvenin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde oluştuğu rahatlıkla ileri sürülebilir. Bu anlamda güven, sadece toplumsal ilişkilerde değil, örgütsel ilişkilerde de çok önemlidir. Çünkü örgütsel güven, çalışanların örgüte güçlü bir bağlılık arzusu ile bağlanmalarını, örgütün amaç ve değerlerini benimsemelerini gerektirmektedir. Bu çerçevede örgütsel güven, çalışanların örgüte duygusal olarak bağılı olmaları ve örgütün amaç ve değerlerini paylaşmaları ve örgütte sürekli çalışmaya istekli olmaları şeklinde tanımlanabilir⁹⁷. Bu çerçevede örgütsel güven, işverenin veya yöneticinin dürüst olacağına ve taahhütleri doğrultusunda hareket edeceğine çalışanların inançları ve destekleri olarak ön plana çıkmaktadır. Kısaca, bir örgütte yer alanların örgüte karşı hissettikleri inanç eğilimleri olarak belirlenebilir⁹⁶.

Bilindiği gibi ister toplumsal işleyişte, isterse bireysel tutumlarda ilişkilerin başarıyla yürütülmesi, büyük ölçüde güven duygusuna bağlıdır. Bu anlamda güven, örgüt çalışanları arasında gelişen ya da geliştirilen ilişkilerde var olması beklenen temel duygular arasında yer almaktadır. Örgütsel amaçlara ulaşma ve onları elde etme derecesi olarak kabul edilen örgütsel etkinlik, örgütsel güven sayesinde mümkün olabilmektedir⁹⁸. Doğal olarak örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü oluşturmaları ve olumlu örgütsel çıktılara ulaşabilmeleri, aralarında güven duygusu gelişmiş, birbirlerine destek olan çalışanlarla sağlanabilir. Aksi halde çalışanlarda stres, verimsizlik, iş tatminsizliği ve tükenme gibi olumsuz duygular gelişebilir⁹⁹.

Diğer taraftan güven olgusu, iş ilişkilerinin çok daha hızlı, etkin ve kolay bir biçimde yürütülmesine yardımcı olarak bu ihtiyaçlara cevap verebilmektedir. Bu sebeple çalışanlar arası güvenin sağlanması ve sürdürülmesi örgütte başarıyı sağlamaktadır. Hatta çalışanların güvenini tesis etmeyi hedefleyen, adil kararlar ve eylemlerden oluşan örgüt politikaları ve yönetim anlayışı, çalışanların yenilikçi ve yaratıcı güçlerini harekete geçirmektedir¹⁰⁰.

Örgüte güven, bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranışlar açısından beklentileri; bir başka ifadeyle bireyin örgütünün kendi yararına olan eylemlerde bulunacağı ya da en azından bu eylemlerin kendisine zarar vermeyeceği inancı olarak da ortaya çıkabilmektedir. Örgüte dayalı güvenin gelişmesi için örgütün yasa ve yönetmeliklerle çalışanlarına sunduğu vaat ve sözleşme hükümlerini yerine getirmesi gerekmektedir¹⁰¹. Buna göre, çalışanlar ancak olumlu beklentiler içinde oldukları zaman karşı tarafa güvenirlere ve beklentilerinin karşılanmaması riskini gönüllü olarak üstlenirler, aynı zamanda bu beklentileri yerine getirmeleri için karşı tarafı zorlayamaz ve kontrol altına alamazlar¹⁰².

Örgütsel işleyiş çerçevesinde değerlendirilecek olunursa; güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir; güven ortamı yaratmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler. Örgüt çalışanları arasındaki güven eğilimini artırmak için, karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin, çalışanlara verilen ödüllerin adil olarak dağıtılması için gerçekleştirilen süreçlerin etkin olması gerekmektedir⁹³. Bu bağlamda örgütsel güven ve yöneticiye güven arasında aynı yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Nitekim örgütsel bağlamda güven ilişkisini başlatan ilk adım, yöneticinin davranışdır; diğer bir deyişle bu süreci başlatmak yöneticilerin sorumluluğundadır⁹³.

Örgütsel güven kavramı kapsamında yöneticiye güven, çalışanın yöneticisinin kontrol edemediği davranış ve eylemlerine maruz kalma gönüllüğü olarak belirlenebilir. Yani burada yöneticiye güven, yöneticinin sözlerini tutacağı ve doğru sözlü olacağı inanç ve yöneticiden beklenen destek ve bağlılık duygusudur¹⁰³. Bununla birlikte güven davranışlarının yapısal ilişkilere bağlı olarak örgütlerde farklılık gösterdiği göz önünde bulundurulmalıdır. Bir çalışanın güven düzeyi bir bütün olarak üstü ve örgüt arasında değişmektedir. Çalışanlar, idari grubun kararlarına ve eylemlerine dayanarak örgüt imajını taşırlar. Bundan dolayı organizasyonlarda güven, başarılı ilişkilerin kurulması için gereklidir.

Gerek çalışanların yapacakları işleri istekle yapması açısından, gerekse kurumsal başarıyı sağlamak için ön koşul olmuş yaratıcı ortamlar oluşturmak açısından güven, yönetim için önemli bir faktör ve araştırma konusu olmuştur. Güven, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı derinden etkileyen önemli bir unsurdur¹⁰⁴. Güven, örgüt içinde işbirliğinin arttırılmasında en önemli unsurdur¹⁰⁵. Diğer taraftan, güvenin oluşması için yöneticiler ve çalışanlar, diğerinin yetkili olduğundan emin

olmalı, dürüst ve etik davranışlarda bulunmalıdırlar. Yöneticiler çalışanların meşru eylemlerini desteklemeli ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek adına bilgi saklayarak ya da kendi çıkarlarını koruyarak çalışanlardan yararlanmamalıdır.

Sonuç olarak, yüksek güven duygusuna sahip organizasyonların alt kademelerine bakıldığında çalışanlara daha fazla sorumluluk verildiği ve kararlara katılımların teşvik edildiği, düşük güven duygusu hâkim olan örgütlerde ise çalışanların kuralla sınırlandırıldığı görülür. Kendilerine güvenildiğini hissetmeyen çalışanın yüksek performans göstermesi ve örgüt yararına işler yapması beklenmemelidir. Kendisine güven duyulduğunu bilen çalışanın ise, motivasyonu ve verimliliği artacak, örgüte katkısı daha fazla olacaktır.

2.2.2. Örgütsel Güvenin Yararları ve Sonuçları

Örgütsel güven düzeyinin yüksek olmasının kuruma sağlayacağı faydalar yadsınamaz. Bundan dolayı çalışanların yaptıkları işte daha başarılı olmalarını sağlamak için yaptıkları işlerle ilgili gerekli olan gücün ve yetkinin onlara verilmesi gerekir¹⁰⁶.

Özellikle içinde yaşadığımız değişim çağında örgütler yaptıkları işlerde rekabeti, kalıcılığı ve kaliteyi yakalamak için çalışanlarını yetkilendirmektedirler. Örgütlerde yetkilendirilmenin sağlanmasının tek yolu ise, yüksek güven kültürüdür. Örgütlerde kurumsal başarıyı yakalamak için, kurumun her aşamasında yetkilendirilmiş çalışanların varlığı gerekmektedir. Bunun için de ilk önce kurumda güven dolu bir ortamın varlığı gerekmektedir. Örgüt ortamında yetkilendirmenin en önemli engeli, güven eksikliğidir¹⁰⁷. Güven problemi, hem yetkilendirmenin yeterli düzeyde olmasını hem de işlerin kaliteli düzeyde yapılmasını engeller. Aynı zamanda hiyerarşik yapının artmasına neden olur ve iş akış hızını yavaşlatır.

Diğer taraftan, yine günümüz örgütsel yapılarını yakından ilgilendiren kurumsal değişim ve gelişimin sağlanabilmesi için, aynı şekilde örgütsel güven düzeyinin yüksek olması gerekir. Belirsizliğin ve güvensizliğin yüksek olduğu ortamlarda yöneticilerin çalışanlarını değişime yönlendirmeleri çok zor olacaktır. Güvenin yüksek olduğu ortamlarda çalışanlar, dönüşüme ve değişime adapte olmaya başlarlar. Değişim ve gelişim, yüksek seviyeli güven ortamında çalışanlar açısından daha az şüpheli ve tehlikesiz görünecektir¹⁰⁸. Sonuçta güven; değişimi sağlamada ve kabul ettirmede önemli bir faktördür.

Örgütsel bir yapıda güvenin yokluğunda, çalışanlar geçmiş uygulamaları tekrarlayacaklar veya süregelen uygulamalara tepkili bireyler olacaklardır. Değişim sürecinde güven, liderlere ve örgütlere inanılmaz yararlar sağlayacaktır. Güvensizlik, insanları değişime dirençli hale getirir ve değişimi bir tehdit aracı olarak görmesini sağlar. Bu yüzden kurumsal değişim ve bu kapsamda kurumsal yaratıcılığın sağlanması için güven önemli bir faktördür. İnsanlar, güvenin olmadığı ortamlarda yenilik ve değişimsel uygulamalardan şüphe duyacak ve daha fazla tedirgin olacaklardır¹⁰⁹.

Diğer bir husus, güven olmadan örgüt içindeki işbirliğini sağlamanın zorluğudur. İşbirliği olsa bile çok yüzeysel olacaktır. Güvenin ilk şartı, gereksiz anlaşmazlıkları minimize etmek ve ortak bir yaşam alanı sağlamaktır. Güvenin düşük olduğu ortamlarda, çalışanlar bilgilerini saklayarak önemli problemleri dile getirmeyeceklerdir¹¹⁰. Birbirlerine güvenmeyen bireyler, resmi kurallar ve düzenlemeler altında işbirliği yapmakta zorlanacaklardır. Güvenilen çevrelerde, olumsuz etkiler ve anlaşmazlıklar olmayacağı için, insanların fikirlerini, düşüncelerini korkmadan açıklayacaklar ve daha çok çaba harcayacaklardır¹⁰⁶.

Güven, işbirliğinin ön koşuludur. İşbirliği ise, ortak amaçlara ulaşmak için bilgiyi paylaşmak ve örgütsel problemin çözüm sürecinde

ortak hareket etmek açısından önemlidir. Güven, çevredeki bireylerden olumlu beklentileri içermektedir. Güven düzeyinin düşük olması, bu beklentilerini yetersiz düzeyde olduğunun göstergesidir. Birbirlerinden olumsuz beklentileri olan insanların, işbirliği yapması çok zordur. Çalışanları işlerini yapma konusunda zorlamak mümkündür. Ancak kimse başka bir kimseyi normal durumlarda beklentileri ve tutkuları için zorlayamaz. İşleriyle ilgili yaratıcı fikirler bulmak ve işe tutkuyla sarılmak, sorumluluk gerektirir¹¹¹.

Bilindiği gibi çalışanların iş gücünü satın almak mümkündür, fakat onların duygularını, akıllarını ve ruhlarını satın almak mümkün değildir. Duyguları, akılları ve ruhları harekete geçirme sorumlulukla sağlanabilir ve bunun mümkün olabilmesi için, güven şarttır. Ayrıca örgütün en önemli kaynağı çalışanların yetenekleri ve zekâsıdır. Çalışanların bu kaynaklarını kullanabilmesi sorumluluk gerektirir. Sorumluluk duymak için, çalışanların kuruma karşı güven duyması gerekmektedir. Çalışanların kuruma karşı güven yitirmeye başlaması, örgüte karşı sorumluluk duygusunu da azaltır¹⁰⁶.

Yukarıda da ifade edildiği gibi örgütsel güven düzeyinin düşük olması, çalışanların kuruma karşı aitik duygusunun zayıflamasına neden olacaktır. Kendisini bir gruba ait hissetmeyen bireyin, grup yararına bir şey yapmaya istekli olması zordur. Örgütsel yapının gelişmesi ve yönetimsel sorunların çözümü için, yeni dile getirilen düşüncelerden, geçmiş deneyimlerden ve değişik uygulamalardan ders almayı, bilgiyi oluşturmayı ve transfer etmeyi gerektirir. Güven, örgütsel öğrenim için öncelikli bir durumdur. Güven dolu bir çalışma çevresi, birlikte öğrenmeyi, bilgi üretmeyi ve yeni bilgilere başvurmayı sağlar¹¹².

Her türlü çalışma ortamında ne olup bittiğini dile getirmek, örgütsel işleyişin aksaklıklarını dile getirmek ve çözümler üretmek için samimi, doğru ve dürüst olmak gerekmektedir. Güven ortamının söz konusu

olduğu örgüt; hatalardan sürekli ders almayı, bilginin herkes tarafından paylaşılmasını, kimsenin politik nedenlerle, kişisel çıkarları için yanlış bilgilendirme ve bilgi saklama yoluna gitmemesini gerektirir. Yine güven ortamı örgütlerde bireylerin gerçek fikirlerini belirtmekten zarar görmeyecekleri açık iletişim ortamlarının oluşmasını kolaylaştırır¹¹³. Tüm bunlar gösteriyor ki ortak bir güven ortamında birlikte iş görme alışkanlığı olmayan örgütün birbirlerinden ve dışarıdan bir şey öğrenmesi mümkün değildir.

Güven diğer bir yönüyle, örgüt performansını artırmada kurumun bir iskeleti olarak işlev görmektedir. Bu açıdan güvenin, örgütsel amaçlara ulaşmada çok önemli bir etkisi vardır. Yüksek dereceli güven, örgütlerde yetki dağıtmayı kolaylaştırmaktadır. İletişim ortamı iyileşmekte ve bu da kurumsal ortak aklın işlevsel hale gelmesi anlamına gelmektedir¹¹⁴.

Görüldüğü gibi örgütlerde oluşturulan güven ortamının örgüt ve çalışanlar açısından birçok faydası vardır. Güvenli bir ortam, gelişmeye açıklık, etkili iletişim ve örgütsel verimlilik toplam performansta önemli bir yere sahiptir. Güven, informal işbirliğini kolaylaştırırken, müzakere ve işlem maliyetini de azaltmaktadır. Güven çalışanlar açısından, geleceğin belirsizliğini azaltmakta, fırsatçı davranışları önlemekte, bürokratik yapıları azaltarak uyumlu bir çalışma ortamı yaratmaktadır¹¹⁵. Ayrıca güven ilişkilerinin olmadığı durumlarda kişiler, birbirine karşı korumacı bir tutum sergilemekte, bilgiyi saklamakta, bu durum öğrenmenin önünde de önemli bir engel oluşturmaktadır. Bu durumlarda güven, fırsatçı davranışlara son vererek, karmaşayı azaltarak, eşgüdümü ve işbirliğini teşvik ederek örgüt içi ilişkileri daha etkili hale getirme fonksiyonuna sahiptir. Örgüt içi güven, belirsizliğin azaltılması, problemlerin çözülmesi ve yeni çözüm önerilerinin açığa çıkması için oldukça gereklidir¹¹⁶.

Sonuç olarak, daha önce de ifade edildiği gibi güven düzeyi yüksek bireylerin iş doyumu, örgütsel adalet algısı, örgütü ile özdeşleşmesi,

örgüte bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimi, inisiyatif ele alma davranışı, morali, problem çözme becerisi, risk alma davranışı, sosyal sorumluk alma davranışı ve yaratıcılığı güven algısı ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Buna karşılık örgütsel stres, çatışma yaşanma eğiliminde güven algısı düzeyi ile ters bir orantı olduğu rahatlıkla ileri sürülebilir¹⁰¹. Dolayısıyla güvenli bireyler, hem fiziksel sermaye, hem de beşeri sermaye birikiminin sağlanmasına ve yaratıcılığın gelişmesine yönelik daha güçlü bir eşgüdüm sahiptirler. Güvenin yokluğunda ise bu eşgüdüm azalacaktır.

2.2.3. Güven Kavramının Boyutları

İster çalışanların yapacakları işleri istekle yapması açısından gerekli motivasyonları sağlaması, isterse örgütsel hedefleri gerçekleştirmek ve başarıyı sağlamak için ön koşul olan yaratıcı ortamlar oluşturmak açısından güven, örgüt yönetimleri için önemli bir faktördür. Dolayısıyla güven, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı derinden etkileyen ve örgüt içinde işbirliğinin artırılmasında en önemli unsurdur¹⁰⁵.

Bu işbirliğinin sağlanması ve karşılıklı güvenin oluşması örgüt içindeki beklentilere ve ilişkilere bağlı olarak gelişir. Çünkü birey ve grup davranışlarında güvenin daha çok beklentisel ve ilişki bağlamı öne çıkmaktadır. Bu açıdan güven, bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olmasıdır. Diğer bir deyişle, karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklenti olarak da ifade edilebilir. Bir başkasının davranışları ile ilgili olumlu beklentiler, karşı tarafın davranışlarına güvenme ve ona göre hareket etme gönüllülüğü gösterilmesine yol açmaktadır¹¹⁶.

Örgüt üyeleri arasında sözkonusu olan güven ilişkisi; bilişsel, duyuşsal ve hesaplanmış güven olmak üzere üç temel formda ele alınabilir. Güvenin *bilişsel boyutu*; çalışanların beraber çalıştığı insanlara

güvenilecek yeterliliğe sahip olma düşüncesini ifade eder. Bu yeterlilik; kişilerin muhakeme yeteneğini, dürüstlük, yetkinlik, sadakat gibi niteliklerini ve iletişim becerilerini içermektedir. Güvenin bu yönü, kime, hangi koşullarda ve hangi gerekçe ile güvenileceği anlamına gelir¹¹⁶. Yani güvenin bilişsel nitelikleri; çalışanların, birbirlerine nasıl davranacakları konusunda yeterli bilgiye sahip oldukları ve birbirlerine nasıl davranacaklarını tahmin edebildikleri durumunda ortaya çıkan güveni ifade eder. Aynı şekilde bu formda kime, hangi koşullarda ve hangi gerekçe ile güvenileceğine yönelik rasyonel bir seçim söz konusudur ve bilişsel modelde ortaya çıkan güven yapıları; hesaplanmış güven ve bilgiye dayalı güvendir.

Duyuşsal boyutta ise güven, bireylerin birbirlerinin iyiliğini düşündüklerini gösteren ifade ve eylemlerden oluşan duygusal alanda yapılanmaktadır. Özdeşleşme temelli güven olarak da açıklanan bu güven formu, karşı tarafın istek ve niyetlerine yönelik empatiye dayanmaktadır¹¹⁶. Bireyin kendisi dışındaki kişilerin uzmanlığına, niyetlerine, davranışlarına, sözlerine ve genel niteliklerine güven besleme duygusunu ifade eder. Güven, işbirliği halinde olan insanların umduğu ve paylaştığı önemli bir erdemdir. Aynı zamanda güven, birlikte çalışılan insanlardan korkmamak, gizli bir takım olumsuz duygularla uğraşmamak demektir¹¹⁷.

Hesaplanmış güven ise, kişilerin güven duymak istedikleri çalışanlara, yöneticilere ve kurumun kendisine güven duyma isteğini ifade eder. Hesaplanmış güven; çalışanların ilişkide bulunduğu diğer çalışanların hareketlerinden doğan olumsuzluklar olabileceğini bilerek onlara güven duymasıdır. Güvenin bu formu; çalışanın kurumsal yapısının başarıyı sağlayabilecek tarzda inşa olduğuna dair inancıyla oluşmaya başlayan güvendir. Kurumun bu güveni oluşturabilmesi için örgütsel yapısı, güven ortamını destekleyici tarzda, örgütsel öğeler arasında yatay ve dikey ilişkinin sağlanabildiği şekilde ve esnek olmalıdır¹¹⁸.

Örgütler açısından bakıldığında temelde bu üç tür güven boyutundan bahsedilebilir. Çalışmanın bu kısmında söz konusu bu güven boyutları daha ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

2.2.3.1. Bilişsel Güven

Bilişsel temelli güven boyutunda güven duygusu; bireyin çevresindeki insanların kendisine zarar vermeyecek bir eylem yapmamasına karşı ortaya çıkan güven duygusunu ve bireyin karşısındaki kişinin görevini başarıyla tamamlayabilecek yeterliliğe sahip olduğuna inanmayı içerir¹¹⁹. Bu sınıflandırmada ki güven duygusu, çalışanların üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmek için çaba göstereceğine inanması neticesinde oluşan bağlılık güvenini ve çalışanların karşılıklı ilişkileri sonucunda birbirlerine karşı güvenilebilirlik hissiyle oluşan ilişkiye dayalı güveni de kapsar. Bu ilişkiye dayalı güven, çalışanların birbirlerinin isteklerini anladıklarını, bu istekleri kendilerinin de benimseyip onayladıklarını ve bireyleri birbirleriyle ortak çıkar adına hareket etmeye yönlendirdiğini içerir¹²⁰.

Bilişsel temelli güven boyutu, bireyin çevresindeki insanların güvenilir davranışlar sergileyebileceğinden emin olabileceği bilgisine sahip olmasına dayanır. Ayrıca, güvenilen kişinin davranışlarının tahmin edilebilirliğini öngörür. Bu güven çeşidinde önemli olan kişinin davranışlarını önceden tahmin edebilmek için kişinin yeterliliğini iyi bilmek gerektiğidir. Kişinin sahip olduğu özellikleri bilmek kişi hakkında tahminde bulunabilme ve dolayısıyla kişiye güvenme ya da güvenmeme tercihini yaptırır¹¹⁹.

Bilişsel temelli güven şayet kişi hakkında bir şüphe varsa bu şüphe geri çekildiğinde ve bunun yerini güvenilir bilgiye dayalı pozitif beklentiler aldığıda ortaya çıkan güven seklidir. Gerçek güven burada başlar. Eğer beklentiler deneyimlerle doğrulanırsa güven daha güçlü şekilde ortaya çıkar¹²¹. Güvenin bu sınıflandırmasında doğru ve sürekli iletişim, en temel

süreçlerden birini oluşturur. Doğru iletişim kanalları ve kesintisiz mesaj alım ve verimi kaynak ile hedef arasında doğru ilişkiler kurmayı, istenilen bilgilerin elde edilmesini ve değiştirilmesini, problemlerin ve çatışmaların çözülmesi için farklı yöntemler geliştirilmesini sağlar¹¹⁹.

Düzgün ve sürekli iletişim, olası bir taraf hakkında daha fazla bilgiye sahip olmak için karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi yönünde bir davranışın oluşturulmasıdır. Bu, sürekli görüşmeler yapmakla, diğer tarafın sosyal durumlarındaki rolünü seyretmekle, çeşitli duygusal durumlarda karşı tarafı denemekle ve diğerlerinin bu davranışı nasıl yorumladığını öğrenmekle gerçekleştirilir. Bu yöntem tarafların birlikte iyi şekilde çalışıp çalışmayacağını saptamak için yeterli bilgi kazanmalarına imkan tanımaktadır¹²².

Diğer taraftan, aslında güvenin bu şekli karşıdakini yeterince bilme ve davranışını kestirebilme aşamasıdır. Bu süreçte, bireylerin geçmiş ilişkileri, beklentileri ve güvene yönelik algılamaları bilişsel güveni etkileyen unsurlardır⁹³.

Bilinçli bir şekilde güven oluşturulması için esasta gerekli olan üç unsur söz konusudur. Birinci unsur *bilgidir*. Bilgi, uygun ve doğru bilgi sağlamayı ve doğru geribildirimde bulunmayı ifade eder. İkinci unsur *etkidir*. Etki ise, diğerlerinin fikirlerini araştırmayı, kararlara ilişkin yapılan önerileri, kabul ederek değişimleri göstermeyi açıklar. Üçüncü unsur ise; *kontroldür*. Kontrol, bireyi diğer bireylere bağlı kılarak yetki ve sorumluluk vermeyi ifade eder. Örgüt içinde güven duygusu oluşumunu sağlayan bu kavramlara benzer şekilde, yetkilendirme, olumlu geribildirim ve çalışanların katılımı gibi faktörler de söz konusudur¹²³.

Yukarıda da ifade edildiği gibi bilişsel temelli yaklaşımda güven, güvenilen kişinin davranışlarının tahmin edilebilirliğine dayandırılır. Burada kişinin davranışını önceden tahmin edebilmek için kişinin yeterliliğini iyi bilmek gerekir. Kişinin sahip olduğu özellikleri bilmek kişi hakkında

tahminde bulunabilme ve dolayısıyla güvenme ya da güvenmeme tercihini yapmaya dayanır. Buna göre bu yöntemin birkaç boyutu vardır. Bunlardan en basiti; bilgi, kişinin tahmin edilebilirliğine katkıda bulunur. İkincisi ise, tahmin edilebilirlik güvenin değerini artırır. Son olarak da doğru tahmin, ilişkilerin çok farklı boyutlarında davranışların anlaşılması ve bilmeyi gerektirir¹²⁴.

2.2.3.2. Duyuşsal Güven

Duyuşsal temelli güven boyutu, bireylerin birbirleri hakkında iyi niyetli düşündüklerini ifade eder. Bu güven duygusu, kurum içinde çalışanların birbirlerinden açıklık ve dürüstlük beklediği, yavaş oluştan ve esnek özelliğe sahip arkadaşlık güvenini de kapsar. Bunun yanında insanların diğer insanlara güvenileme eğilimini içerir. Ayrıca bireyler bir kurumun üyesi olduğundan dolayı bu kuruma karşı duyduğu güven duygusunu da kapsar¹¹⁶.

Güvenin duyuşsal yönü, örgüt içindeki bireylerin güvene olan tutumunu ifade eder. Bireylerin güvene karşı olumlu tutumları yani ilgi, istek, sevgi ve bağlılık oluşturabilmesi için çevresindeki insanlardan ve kurumun kendisinden bu duyguyu oluşturacak özellikler göstermesini bekler.

Bu güven türünde, iki taraf da diğerinin çıkarını tam bir güven içinde temsil edebilir. Bu düzeyde bir güven ilişkisi, tarafların birbirlerinin isteklerini anladıkları ve bu istekleri kendilerinin de benimseyip onayladığı; bu karşılıklı anlayışın, bireyleri ortak çıkarları adına hareket etmeye yönlendirdiği üst düzeyde bir güven ilişkisidir. Bu tarz güvenin hâkim olduğu karşılıklı ilişkilerde, karşı tarafı ve onun davranışlarını kontrol etme gereği tamamen ortadan kalkar; taraflar arasında koşulsuz bir bağlılık söz konusudur. Benimsemeye dayalı güvene verilebilecek en iyi örneklerden birisi, uzun süreli ve mutlu bir evlilik ilişkisidir. Karşı tarafın benimsenmesi

bireyi karşı taraf gibi düşünmeye, onun gibi hissetmeye ve onun gibi davranmaya götürür¹²⁵.

Duyuşsal temelli güvende bireyler arası ilişkiler gelişmiş, birey diğerinin bir ajanı ya da yerini tutacak biri gibi davranış sergiler. Hem bilgi hem de özdeşleşme gelişmiştir. Birey hem karşısındakini bilir ve tanır, hem de diğerinin güvenini sağlamak için ne yapacağını bilir. Bilgiye dayalı güvene yönelik eylemler duyuşsal temele dayalı güveni oluşturur⁸⁹.

Duyuşsal temele dayalı güven, bir tarafın diğer tarafın ihtiyaçlarını, seçimlerini bildiğinde veya tahmin ettiğinde gelişir. Artan özdeşleşme, diğeri gibi düşünme, diğeri gibi hissetme ve diğeri gibi davranmayı sağlar. Bu tür güven örgüt içinde kimlik algılayışını da etkiler ve destekler.

Duyuşsal temelli güvende esas olan diğerleri gibi düşünmek, hissetmek ve sorumluluk duymaktır. İnsanlar kendi kişisel kimliklerini (ihtiyaçlarını, tercihlerini, düşüncelerini ve davranış kalıplarını) diğer kişilerin kimlikleri ile birleştirerek ortak bir kimlik geliştirebilirler. İlişkiler bir nevi empati kurarak ortak bir harmoni geliştirilmesi ile güven duygusu sağlanır. Diğer kişinin ihtiyaçları, seçenekleri ve yetenekleri ve aynı zamanda bazı paylaşılan gereksinimleri, seçenekleri ve yeteneklerini bilmek ve tahmin etmek ve tanımlamaktır⁸⁹.

Örgüt içinde söz konusu olan birçok ortak aktivite duyuşsal güvenin kurulmasına ve güçlendirilmesine yardımcı olduğu gibi aynı zamanda örgütsel güvenin gelişmesine de katkı sağlar. Örgüt içinde gerçekleşen ve üyelerin katılımını sağlayan ortakbir kimlikgeliştirme (isim, unvan, logo, simge vb.), ortaklaşa ürün veya hedef yaratma(yeni ürün zinciri veya yeni hedefler belirleme vb.) ve ortak paylaşılandeğerleriüstlenmek duyuşsal temelli güvenin gelişimini kolaylaştırır.

2.2.3.3. Hesaplanmış Güven

Hesaba dayalı güven, güvenen kişinin, güvenilen kişinin davranışlarının faydalı olacağını algılaması üzerine ortaya çıkar. Dolayısıyla bu güven türü davranışların tutarlılığına dayanır. Bireyler yaptıklarının ve söylediklerinin sonuçlarından korktukları için güven duymak durumundadırlar. Bu güven türünde güven oluşumu tarafların birbirini takip etmeleri ile gerçekleşir. Bu, gelecekte iyi ilişkiler kurmanın bir gereği olarak görülmektedir¹¹⁹.

Bu düşünceden hareketle bu tür güven sağlama bağlanmış davranışın tutarlılığı ve rasyonelliği temeline de dayanır. Güven derecesi başından sonuna kadar aynı seviyede sürdürülmüş olup güven bozukluğu durumunda cayma söz konusudur. Bu güven türü aynı zamanda kişinin diğer kişi ile ilgili beklentilerini de içerir. Güvenen ve güvenilen kişinin her ikisinin de hareketlerinin güvenilir yönlerinin kâr ve zararlarını tartmaya dayalı hesaplamalar da bu güven türünün kapsamındadır¹²⁶. Gerçekten de bireyin rasyonel davranışı sonunda ortaya çıkan karşılıklı güvende kazanç, güveni kötü kullanan tarafından yıkılan güvenden daha fazla ise diğer kişiye yönelir¹²⁶.

Rasyonel davranışlar ve rasyonel beklentiler doğrultusunda gerçekleşen hesaplanmış güven, güvenen kişinin güvenilen kişinin davranışlarının faydalı olacağını algılaması üzerine ortaya çıkar¹¹⁹. Hesaba dayalı güven şeklinde, güvenen ve güvenilen kişi arasındaki risk alma istekliliği güven ilişkisine biçim verir. Güven ilişkisi akılcı ve maksimum kârı içeren hesaplamalara dayanır. Hesaplanmış güven boyutundaki diğer önemli bir nokta da, rasyonel olan kişinin sosyal bağlamda ekonomik davranışlardan etkilenmesidir⁹⁰. Dolayısıyla güvenilen kişinin tutumu bazı ekonomik ve sosyal normlardan etkilenebilir ayrıca bu ekonomik ve sosyal normlar kişinin bu tutumunun tahminini ve hesabını zorlaştırabilir.

Gerçekte bu güven türü, güven olgusunun en zayıf şeklidir. Çünkü karşı tarafın ilişkiye zararı olacak bir davranış göstermesi durumunda kişinin elde edeceği faydaların ya da zararların analizinin iyi yapılmaması sonucu bireye güvenme veya güvenmeme derecesinin düşüklüğü söz konusu olabilecektir. Hesaplanmış güvendedeki olumlu algılamalar karşı tarafın niyeti veya konusuyla ilgili yeterliliği hakkında edinilen güvenilir bilgiye dayanmalıdır.

Diğer taraftan bu güven türü, çalışanların haklarının yazılı kurallarla korunduğuna yönelik inancından da kaynaklanmaktadır¹²⁷. Yazılı kurallar, iş ilkeleri, yönetim biçimi, performans ölçümü, ödüller, kaynak paylaşımını sağlayan resmi kurallar ve prosedürler genel sistemi oluştururlar. Bu sistem örgüt ortamında, güveni ya inşa eder ya da yok eder. Sistemi oluşturan değerlendirme, performans ölçütleri, ödüller, iş ilkeleri, yani kurumun yazılı olan kuralları, güven oluşumunu sağlayan önemli bir faktördür¹²⁸.

Sonuç olarak, hesaplanmış güven, bireyin diğer bireylere, örgütsel yapıya yani organizasyon biçimine, örgütün yasal ve yazılı olan kurallarına güven duygusunu ifade eder.

Güven konusunda ortaya konan bu sınıflandırmalar aynı zamanda örgütsel güvenin gelişim evrelerini açıklamaya da yardımcı olmuştur. Bu sınıflandırmalardan çıkarılacak ortak sonuçlar şu şekilde belirlenebilir¹²⁹:

- Güven yavaş yavaş gelişir ve değişir. Eğer ilişkiler tam olarak gelişmişse hareketlenme hesaplanmış güvenden başlar sırayla bilişsel güvene ve daha sonra da duyuşsal güvene doğru gelişir.
- İlişkilerin yapılanması ve inşa edilmesi hesaplanmış güven aktivitelerinin gelişimi ile başlar.
- Bilişsel güven, bilgi temelli güven evresinin gelişmesidir. Bireyler birbirleri hakkında bilgi edinmeye başladıkları bir evredir. Bireyler

ayrıca diğerlerinin ihtiyaçlarını, tercihlerini ve önceliklerini bu bilgiler ışığında tanımlamaya başlamışlardır.

- Güven evreleri arasında zaman içinde değişim söz konusu olabilir. Bir evreden diğerine hareket ilişkisi “değişim” ile açıklanır. Değişim kişinin baskın algısal anlayışının ve bakış açısının temeldeki değişimidir. Bilgiye dayalı bu değişim zamanla duygulara dayalı olarak gerçekleşmeye başlar ve karşısındakiyle empati sıklığı artar. Bu aşama artık bireylerin birbirleriyle büyük oranda özdeşleşmeye başladığı aşamadır ve en güçlü güven duygusu bu aşamada söz konusudur.

2.2.4. Örgütsel Güven Modelleri

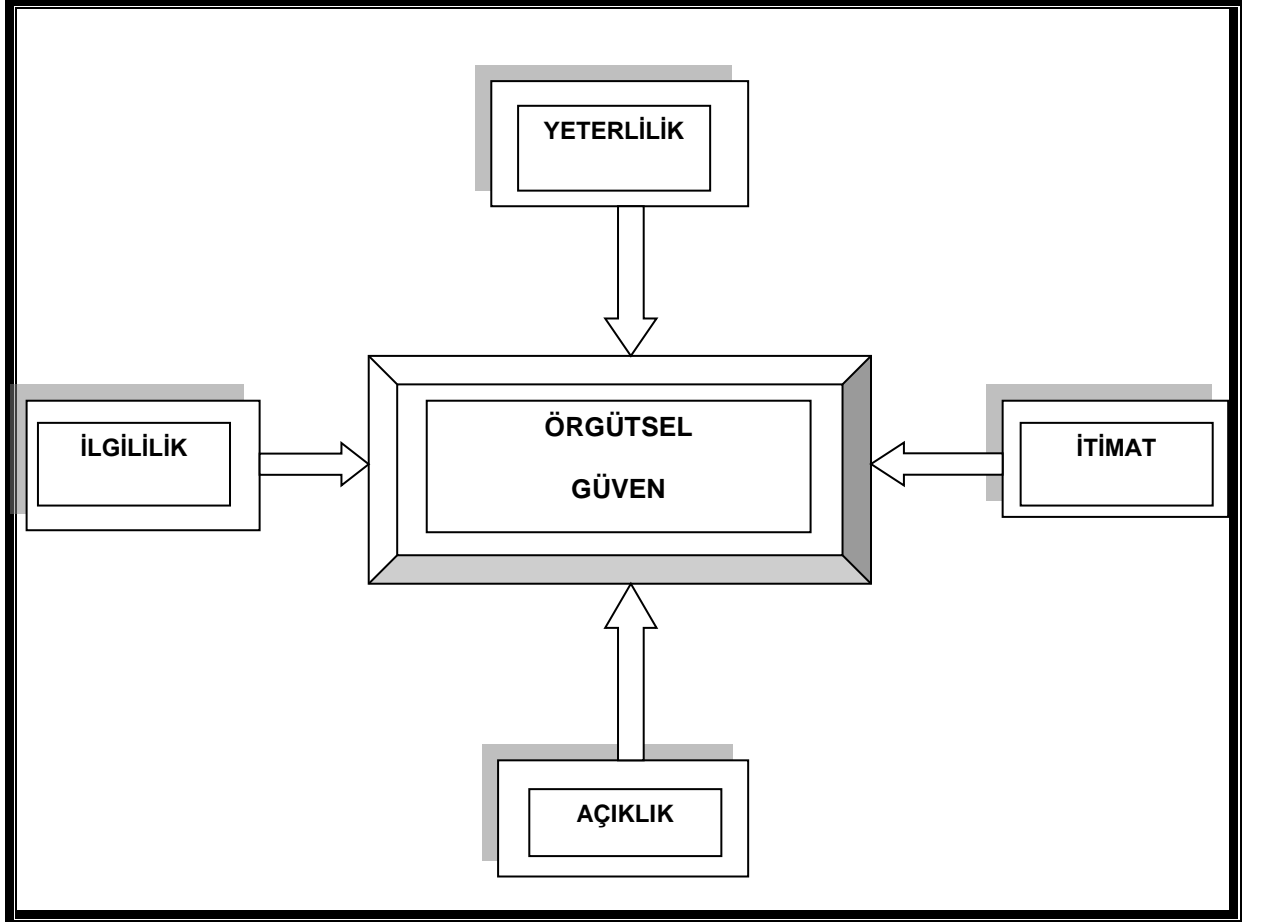
Bu çalışmanın yukarıdaki kısımlarında da ifade edildiği gibi güven olgusu, örgütlerde üyelerin bağlılığını arttırıcı bir faktördür. Bu olgunun bu şekilde ortaya çıkması ve örgütlerin üyelerinden olumlu ve eksiksiz bir şekilde yararlanmasını sağlaması, sosyal bilimcileri örgütsel güveni araştırmaya yönlendirmiş ve örgütsel güven konusu ilgi çekici bir hale gelmiştir. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmacılar, örgütsel güven konusunda değişik modeller kurmuşlar ve güvenin örgütlerde nasıl ortaya çıktığını, modelleriyle açıklamaya çalışmışlardır.

Çalışmanın bu kısmında literatürde öne çıkan bazı güven modelleri incelenecektir.

2.2.4.1. Mishra Güven Modeli

Güven kavramının hem bireysel hem de örgütsel yönleri olduğuna daha önce de değinilmişti. Bilindiği gibi bireysel güven, kişinin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtırken, örgütsel güven kişinin, örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentisidir. Bu yargıdan hareket ederek Mishra (1996) hem örgütler hem de bireyler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven

algılamasını yarattığını söylemiştir¹¹⁴. Bu boyutların örgütlerdeki güven algısının yaratılmasında temel etmenler olduklarını ileri sürmüştür.



Şekil 1. Mishra Örgütsel Güven Modeli¹³⁰.

Mishra'nın örgütsel güven modelinin ilk boyutu yeterlidir (*competence*). Modele göre bu boyut, sadece yöneticiler ya da çalışanlar değil, tüm örgütün verimli olmasını içerir. Yeterlik aynı zamanda örgütün piyasada yaşamını sürdürebilmek için olan mücadelesini açıklar. Yeterlilik örgütsel güvene uyarlandığında, örgütün pazarda yaşamını sürdürebilme

kabiliyeti ile birlikte, liderlikte etkinlik varsayımı algısı genelleştirilir. Örgütsel seviyede, yeterlilik çalışanların gözünde kurumun yaşayıp yaşayamayacağı ve rekabet edebilme yeteneğidir¹³⁰.

Modelin diğer boyutu açıklıktır (*openness*). Bu boyut, örgüt üyelerinin hangi oranlarda örgütsel güvene ne şekilde katkıda bulunulabileceklerini sorgulamaktadır. Ayrıca sözkonusu bu boyut sadece paylaşılan bilginin miktarını ve doğruluğunu içermez, aynı zamanda samimi ve uygun bir biçimde iletilip iletilmediğiyle de ilgilenir. Örgüt içerisinde açıklık algısını genel itibarıyla yönetim mekanizmasında bulunanlar oluşturacağından en önemli görev de onlara düşmektedir.

Diğer taraftan güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmek açısından, üyelerin birbirlerine olan açıklığını ve şeffaflığını algılayabilmek yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde anahtar durum konumundadır¹¹⁴. Doğal olarak açıklığı oluşturmada en önemli rol liderlere düşmektedir. Örgüt içindeki açıklık algılayışını yaratanlar yöneticilerdir¹³¹.

Modelin diğer bir boyutunu ise ilgililik (*concern*) oluşturmaktadır. Bu boyut genel hatlarıyla çalışanların işlerini yaparlarken karşılaştıkları yardımseverlik duygularını, empatiyi, toleransı ve güvenliği içerir. Bu samimi çabalar, yüksek düzeyde bir güven ilişkisine katkıda bulunur. Dolayısıyla ilgililik boyutu, çalışanların güvenlik, korunma, tolerans, anlayış hislerine yönelik algılarını ölçmektedir. Örgüt içinde ilgililik bir kesimin diğer kesimi savunmasız bırakacak şekilde çıkar elde etmeye çalışmayacağı durumda gerçekleşecektir. Buna bağlı olarak aslında ilgililik, grup, örgüt yada sosyal düzeyde birinin kendi menfaatleri ile diğerlerinin menfaatlerini dengelendiği durumdur¹¹⁴. Ayrıca çalışanlar yöneticilerin, onların refahını ve menfaatlerini koruyacaklarına yönelik güven duymak isterler ve bu durumu ilgililik olarak algırlarlar⁹³.

Modelin son boyutu itimattır (*reliability*). Bu boyut örgüt içinde yer alan tüm üyelerin yani çalışanların, takımların, tedarikçilerin ya da örgütsel

davranışların tutarlı ve güvenilir olup olmadığını içerir. Başka bir deyişle, söylem ve eylemlerde güvenilir olup olmadıklarını inceler. Diğer taraftan bu boyut, tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir¹³¹.

2.2.4.2. Mayer, Davis ve Schoorman Güven Modeli

Bu modelde örgütler içinde yer alan ve herhangi bir güven ilişkisi içindeki taraflar *güvenen* ve *güvenilen* olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Modelde ağırlıklı olarak hem güvenilenin hem de güvenenin özelliklerinin güvene olan etkisi vurgulanmış ve risk-güven ilişkisi incelenmiştir. Modeldeki ilk unsur güven eğilimidir. Güven eğilimi bireylere, isteyerek güvenme olarak düşünülebilir. Bireylerin, farklı gelişim deneyimleri, kişilik tipleri ve kültürel donanımları sebebiyle güven eğilimleri birbirinden farklıdır. Bazı insanların, kesinlikle güvenilmeyeceği ortada olan bireylere bile güvendikleri söylenebilir. Bireylerin güven algılarının oluşumunda, güven eğilimleri etkili faktörlerdir¹³².

Bu model genel itibarıyla, güvenin, güvenilenin *yetenek, cömertlik ve dürüstlüğüne* ilişkin algılar ve güvenenin güven eğiliminin bir işlevi olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca, güvenilenin özellikleri olan bu üç unsura ilişkin elde hiç veri olmadığında bu kez güven eğiliminin etkili olacağı savunulmaktadır. Güvenilenin özellikleri açısından bakıldığında, ilişkinin başında özellikle cömertliğe ilişkin elde herhangi bir veri yoksa dürüstlüğü en önemli veri olacağı önerilmektedir. İlişki geliştikçe ve ilerledikçe cömertliğin daha önemli olduğu konusunda bir önerme geliştirilmektedir. Modelde öne sürülen önemli bir unsur ise risk'tir. Kişi güvenebilmek için riske ihtiyaç duymamaktadır, ancak güvenme gerçekleştiğinde riske yönelmiş olmaktadır¹³³.

Bireyler hissettikleri güvene dayalı davranışlar sergilediklerinde risk almış olurlar. Güven risk almaya gönüllü olmaktır, güven davranışları ise fiili olarak risk alındığını gösterir. Kısacası güven risk almaya gönüllü

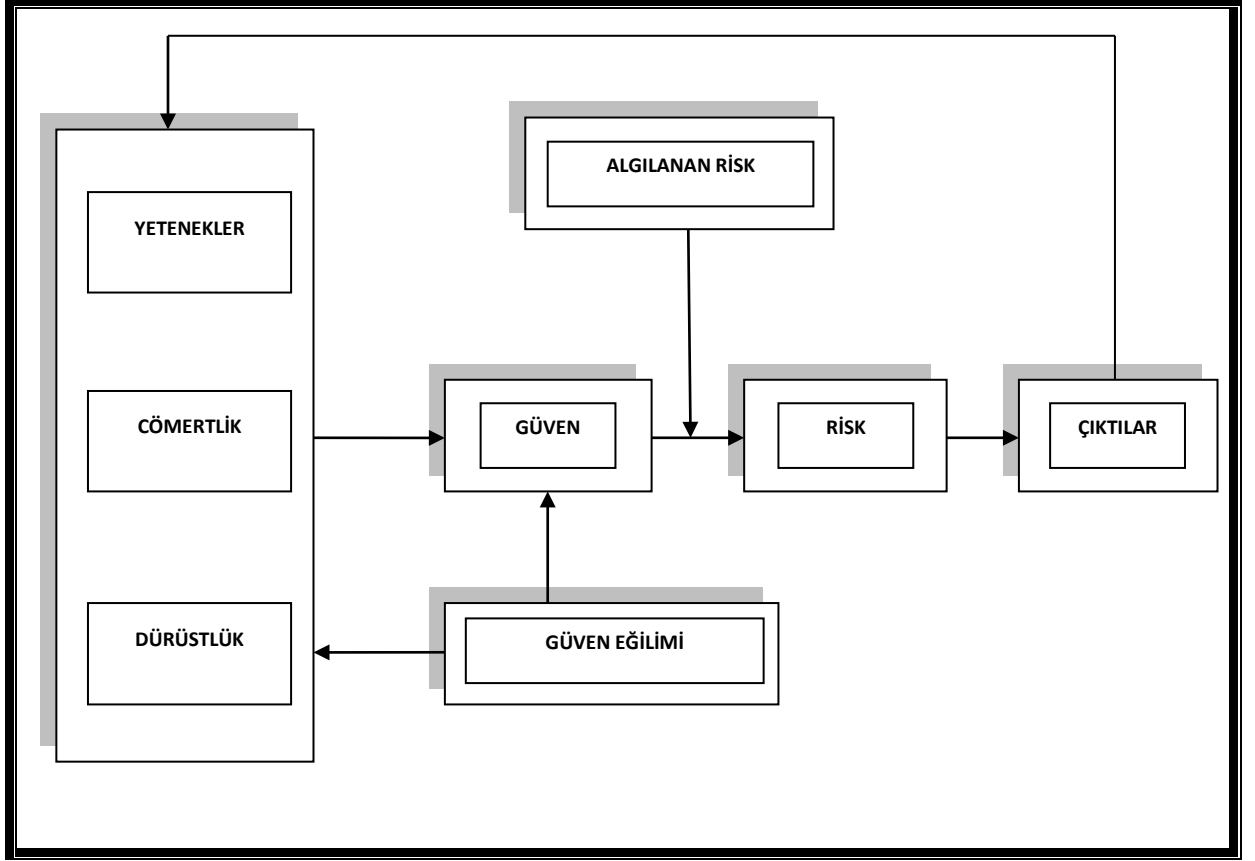
olmak, davranışsal güven ise risk almaktır. Bu ayırım, güven ve güvenin sonuçları arasındaki farkı belirginleştirmektedir¹³³.

Aşağıda Şekil 2’de de görüleceği gibi, *yetenekler*, bireylerdeki beceriler, kabiliyetler ve bazı alanlarda etkili olma başarısı olarak ele alınmıştır. Ancak güvenilir kişinin yetenekli olduğu alan spesifik ve bu alandaki yeteneğini kullanarak o alanla ilgili diğer bireylerin güvenlerini kendilerine doğru yönlendirebilirler. Bireyin bir alanda uzman olması, her alanda uzman olacağı anlamına gelmez¹³³.

Cömertlik, güvenilir kişinin bir kâr amacı gütmeyen, başkaları için iyi bir şey yapmayı istemesi olarak düşünülmekte ve cömertliğin güven için olumlu bir uyum olduğu ileri sürülmektedir.

Dürüstlük ise örgütün kültürel değerleri ile çalışanların değer ve inançlarının uyumu ve güvenilir kişinin kendisine güvenen kişilerin düşüncelerine ve inançlarına uygun hareket etmesi olarak ele alınmaktadır. Bu tutarlılık güven oluşumuna yardımcı olacaktır¹³³.

Modeldeki önemli unsurlardan biri ise *risktir*. Risk, modelde ilişkilerde güvenin risk almayla bağlantılı olduğunu ifade etmektedir. Güven isteyerek risk almaktır ve güvenin seviyesi, gönüllü olarak alınan riskin miktarı ile doğru orantılıdır. Kontrol mekanizmaları da ilişkilerdeki riskle ilgili olan mekanizmalardır. İlişkilerdeki güven ve kontrol sistemleri doğrudan riskle ilgilidir¹³³.



Şekil 2. Mayer, Davis ve Schoorman Örgütsel Güven Modeli¹³⁴

Modelde güven ve güven davranışı arasındaki fark vurgulanmakta, güven için riski “kabul etme eğilimi”, güven davranışı için ise fiilen riski “kabullenme” ayrımı yapılmaktadır. Bu aynı zamanda güven ve güvenin sonuçları arasındaki ayrımı göstermektedir. Güven, ilişkide risk almayı gerektirmektedir. Risk algısını etkileyen başka unsurlarda bulunmaktadır. Soruna ve bu soruna neden olan duruma aşinalık, örgütsel kontrol sistemleri, sosyal etkiler risk algısını etkileyebilecek unsurlar arasında sayılmaktadır. Bu modelde algılanan risk, güvenen kişinin, kazanç ve kayıp ihtimaline ilişkin inançlarını içermektedir. Bu durumda da algılanan

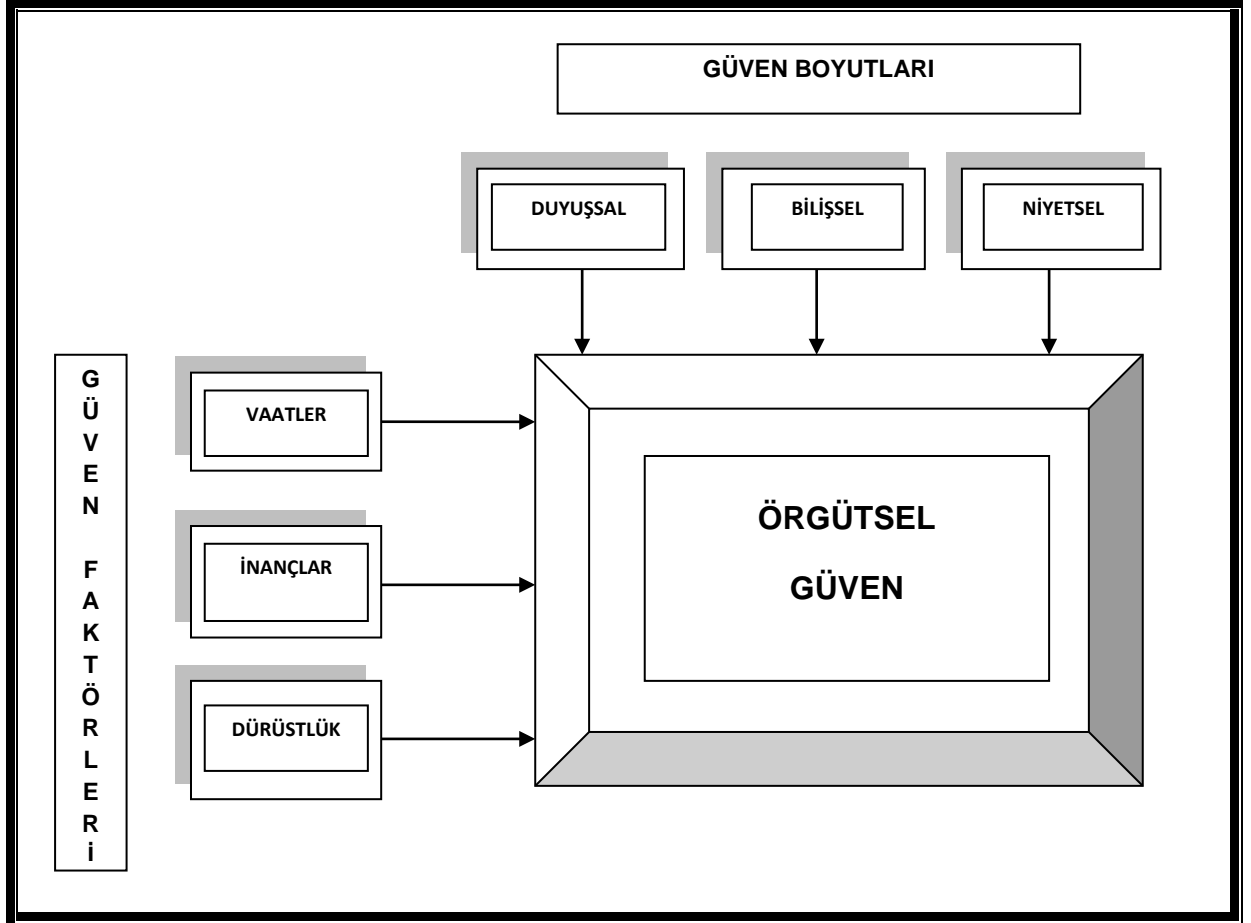
risk ile güven düzeyi arasında bir karşılaştırma yapılarak, risk alma gerçekleşmektedir¹³⁴.

2.2.4.3. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings güveni bireysel ve örgütsel olarak ikiye iki boyutta ele almışlardır. Bireysel güven kişinin ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentileri ifade ederken, örgütsel güven, kişilerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerini ifade etmektedir.

Bu modelde güven, bir birey veya örgütün açık ve veya örtülü biçimde vaatlere uygun şekilde davranmasına, iyi niyetle çaba göstermesine, bu vaatlerden ortaya çıkan ilişkilerde dürüst olunacağına, fırsat olsa bile karşı taraftan avantaj sağlanmayacağına olan bireysel veya genel kabul görmüş grup inancı olarak tanımlanmaktadır¹³⁵. Bromiley ve Cummings'in ortaya koydukları bu modelde hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde güven ölçülebilmekte veya açıklanabilmektedir.

Aşağıda Şekil 3'te de görüleceği gibi model güvene; "duyuşsal, bilişsel ve niyetsel" boyutlardan oluşan bir olgu olarak yaklaşmaktadır. Belirtilen bu üç güven boyutu, çalışan davranışlarını tanımlamaya yöneliktir. Aynı şekilde örgüt ikliminde sözkonusu olan, vaatlerin yerine getirilme yeterliliği, örgüte hâkim olan inançlar ve üyelerin dürüstlük ilkesine bağlılıkları örgütsel güven bakımından bir matris oluşturmaktadır¹³⁵. Buna göre güven, bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey gruplarına dönük inançları olarak değerlendirilir ve güvenin, açıkça ya da gizli olarak birisi için olumlu bir inanca sahip olma çabasını, dürüst olmayı ve koşullar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayı reddetmeyi beraberinde getirmesi beklenir.



Şekil 3.Bromiley ve Cummings Güven Modeli¹³⁵.

Bromiley ve Cummings bu güven modelinin rasyonelliğini; güven içeren örgütler arası ve örgüt içi etkileşimlerin sosyal içerikli oluşları, öznel ve iyimser doğaları gibi özelliklerine bağlamışlardır. Yukarıda verilen güven tanımının ilk boyutu ile bireyin itimat edilir davranışlar sergilemeye çalıştığını ya da bağlılık oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ifade eder. Tanımın ikinci boyutu, birinci boyutu da içererek, güven içeren birey hareketlerinin, bireylerin istekleriyle tam olarak tutarlı olduğunu; üçüncü boyutu ise güven hissi taşıyan bir bireyin faydacı davranışlar sergilemeyeceğini ifade etmektedir¹³⁵.

Dolayısıyla güven bu üç boyut etrafında şekillenir. Bu üç boyuta uygun davranan birey güvenilir birey haline gelecektir. Tüm bireylerin bu şekilde davranmasıyla da örgütsel güven oluşacaktır.

2.2.4.4. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner Yönetmel Güven Modeli

Örgütsel güven konusunda kapsamlı bir yaklaşım ortaya koyan bu model, genel itibariyle örgütsel ilişkileri yönetici davranışları açısından ele almış ve çalışanların yöneticilerine güven duymalarında etkili olabilecek çeşitli güven unsurları üzerinde durulmuştur. Modelin temel öngörüsüne göre yönetim mekanizmasında bulunanların davranışları, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güvenin gelişmesinde çok önemli etkiye sahiptir. Bu çerçevede modelde, yönetim güvenilirliğiyle ilgili çalışan algılarının oluşmasını etkileyen temelde beş davranış belirlenmiştir. Bunlar “davranışsal tutarlılık, davranışsal dürüstlük, kontrolün dağıtım ve paylaşımı, iletişim ve ilgi”dir¹³⁶.

Davranışsal tutarlılık: Yönetim mekanizmasında bulunanların çalışma şekillerinde ve çalışanlara yaklaşımlarında her zaman tutarlı davranmaları gerekir. Çünkü yöneticiler her durumda önceden davrandıkları gibi tutarlı davranırlarsa, çalışanlar yöneticilerin gelecekteki davranışlarını tahmin edebilecek ve böylece, çalışanların yöneticilere güvenleri artacaktır. Dolayısıyla örgütsel işleyişte tahmin edilebilir davranışlar, üyeler arasındaki ilişkilerin güvenin düzeyini arttıracak, buda toplamda örgütsel güvene katkı sağlayacaktır¹³⁶.

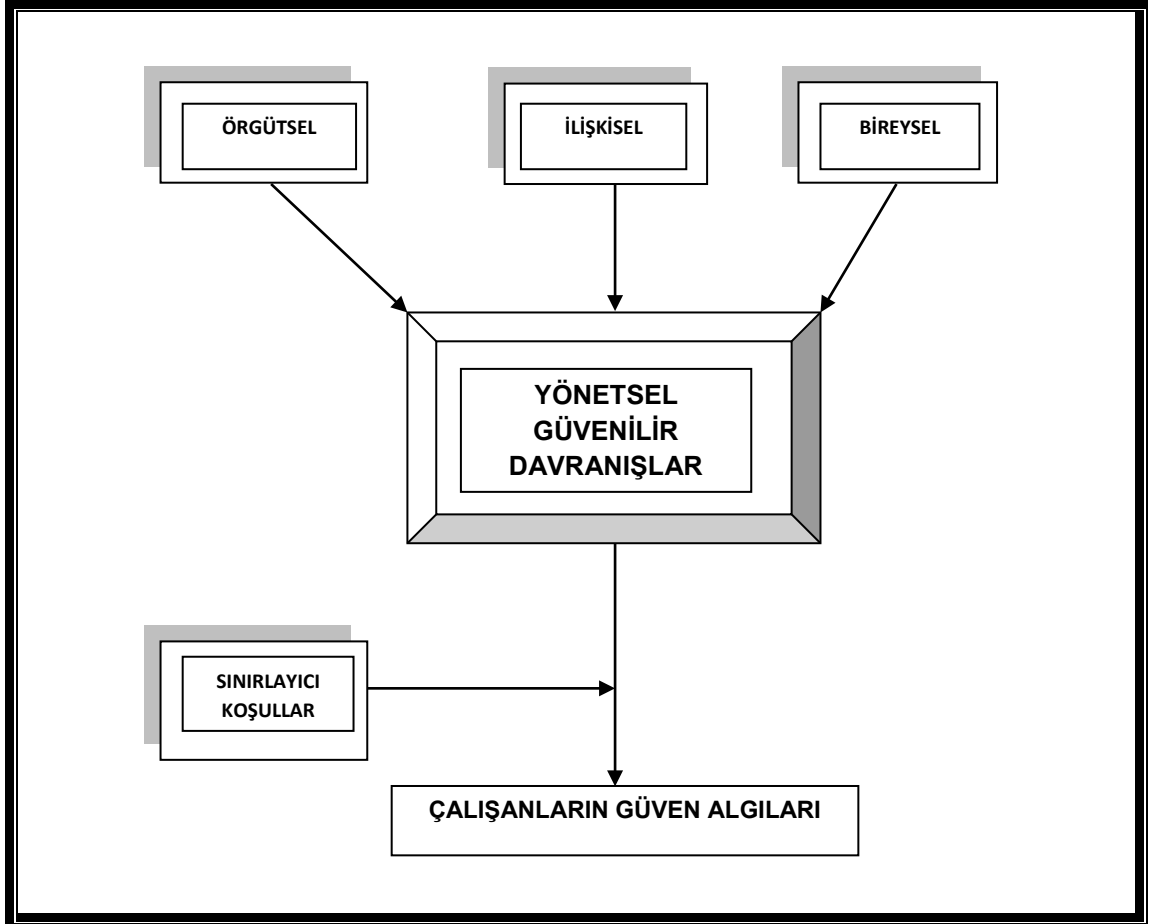
Davranışsal dürüstlük: Örgütsel işleyişte çalışanlar yöneticilerinin sözlerinin tutarlılığını ve davranışlarındaki dürüstlüğü sürekli gözlemlerler. Yöneticilerin davranışlarındaki bu tutarlılık ile davranışlarında ki dürüstlük aynı gibi gözükse de aslında ayrı boyutlardır. Her ikisi de çalışanların yöneticilerine olan güvenirlilik algılarındaki oluşabilecek riskleri azaltıcı etkiye sahiptir. Ancak davranışlarda tutarlılık, yönetici davranışlarının

öncesini temel alarak, tahmin edilebilirliklerini yansıtırken; davranışlarda dürüstlük ise yöneticinin davranışları ile sözleri arasındaki uyumu yansıtır¹³⁶.

Kontrolün dağıtımı ve paylaşımı: Örgütsel ilişkilerde çalışanların güven algılarının oluşmasında kontrolün dağıtımı ve paylaşımı da önemlidir. Kararlara katılım, kararlara olan güvenirliliği arttıracaktır. Çalışanların, kararların alınmasında kendilerine katılım olanağı sunulduğunda, yönetime olan güvenleri daha yüksek düzeyde olacaktır¹³⁶.

İletişim: Örgüt yapısı içinde kaçınılmaz olarak gerçekleşen iletişim olgusunun düzgün işlemesi ve doğru bilgi, kararlar için yapılan açıklamalar ve açıklık güveni algısını yaratan temel unsurlardır. Bu güven algısının oluşması da eksiksiz ve tam bir iletişimle mümkündür. Dolayısıyla örgütlerde tam ve doğru bir iletişim, güveni oluşturmakta çok önemli bir role sahiptir¹³⁶.

İlgi: Yöneticilerin sahip olması gereken bu davranış, çalışanların gereksinimlerine ve isteklerine duyarlılık ve yakınlık gösterilmesidir. Çalışanlara gösterilecek yakınlıkta özenli bir şekilde davranılması toplumda örgütsel güveni artırıcı bir unsur olarak ortaya çıkacaktır¹³⁶.



Şekil 4.Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner Yönetmel Güven Modeli¹³⁶.

Şekil 4'te de görüleceği gibi Whitener ve arkadaşlarının (1998) belirledikleri modelde yönetmel güvenilirlik davranışını etkileyen üç ana faktör söz konusudur. Bunlar *örgütsel*, *ilişkisel* ve *bireysel* faktörlerdir. Bu üç faktör yukarıda yer alan davranış biçimlerini etkilemektedir. Etkilenen bu davranışlara sınırlayıcı koşullarda etki ettikten sonra çalışanların yönetmel güven algıları ortaya çıkar. Modele göre örgütsel güven algısının temelinde çalışanların yönetmelilere duydukları güven yatmaktadır. Bu güveni oluşturmak ise yönetmelilerin başlıca görevidir. Yönetmelilere duyulan güven arttıkça buna doğru orantılı olarak örgütsel güven de artacaktır.

Modelde yer alan örgütsel faktörler, örgütsel yapı, insan kaynakları, örgüt politikası, prosedürler ve örgüt kültüründen oluşur. Örgütsel yapı;

baskın bir denetimin olduğu, üretime odaklanmış, fazla biçimsel ve fazla merkeziyetçi örgütlerde çalışanların yönetsel güvenilirliği olumsuz etkilenir. İnsan kaynakları politika ve prosedürleri; ödöl, kontrol ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları sistemlerinin yönetsel güvenilirlikle doğrudan ilişkisi vardır. Bu sistemlerin adil ve etik standartlar etrafında biçimlenmesi ve uygulanması çalışanların yönetime güvenmesini sağlar. Örgüt kültürü; yöneticilerin örgütün değerlerine karşı tutumları, kültürel değerler ve normlara göre davranıp davranmadıkları, ödöl ve cezaların neye göre verildiği, güveni oluşturan faktörlerdir. Bu değerler ve normlar, güvenilir davranışları cesaretlendirmekte, güvenilir olmayan davranışları ise kısıtlamaktadır¹³⁶.

Diğer bir temel faktör olan ilişkisel faktörlerde ilk etkileşimler, beklentiler ve değişimin maliyeti olarak sıralanmaktadır. İlk etkileşimler yani yönetimin çalışanlarla kurduğu olumlu ilişkiler, çalışanın örgütte rolünü doğru olarak yerine getirmesinde önemlidir. Yöneticilerin güvenilir davranışları karşısında çalışanların beklentilerini karşılama, onların kontrolü paylaşma, açık iletişim kurma gibi davranışlarının daha fazla olacağını gösterir. Değişimin maliyeti ise, yönetici çalışanlarla girdiği ilişkilerde karşılık alamazsa ve bunun maliyeti ne kadar fazlaysa yöneticinin güvenilir davranışları gösterme olasılığı o kadar düşmektedir¹³⁶.

Son olarak bireysel faktörler de güven üzerinde etkisi olan faktörlerdir. Bu faktörler güven eğilimi, yeterlilik ve değerler olarak sıralanmaktadır. Yöneticinin güven verici davranışları, sahip olduğu değerler ve yeterliliği onun güven verici davranışlarının ortaya çıkmasında önemli niteliklerdir¹³⁶.

Modelde yönetsel güvenilirlik davranışını etkileyen üç örgütsel değişken öngörölmüştür. Bunlardan ilki örgüt yapısıdır. Modelde örgüt yapısı, ilişkiler, kontrol, merkeziyetçilik eğilimi, biçimsellik, etkililik ve

verimliliğe odaklanma açısından ele alınmaktadır. Kontrolün çok olduğu, merkeziyetçi, biçimselliğin fazla olduğu, sadece verimliliğe odaklanmış örgütlerde yönetsel güvenilirlik davranışının gelişimi kısıtlı olacaktır. Buna karşın merkeziyetçiliğin ve kontrolün gevşek olduğu, daha az biçimsel olan ve etkililiği vurgulayan örgütlerin yöneticiyi iletişim kurmaya ve yetki devretmeye zorlayacağı, bunun da yönetsel güvenilirlik davranışına olumlu etki yapacağı ileri sürülmektedir¹³⁶.

İnsan kaynakları, politika ve prosedürler değişkeninde ise örgütün insan kaynakları uygulamalarında yer alan ödüllerin, başarı değerlemesi uygulamalarının yöneticinin yönetsel güvenilirlik davranışına yönelimini kolaylaştıracağı ileri sürülmektedir. Adil davranışlar, düzenli ve zamanında geri bildirim yönetsel güvenilirlik davranışını destekleyecektir¹³⁶.

Örgütsel değişkenlerden sonuncusu olan örgüt kültürüne göre, örgüt kültürü belirli davranışları cesaretlendirmekte, desteklemekte veya kısıtlamaktadır. İletişim kanalları ve karar alma konusundaki işleyişi etkilemektedir. Risk almayı, iletişimde açık olmayı özendiren insanlara değer veren bir örgüt kültürü yönetsel güvenilirlik davranışının benimsenmesini kolaylaştıracaktır¹³⁶.

2.2.5. Örgütsel Güven Türleri

Bilindiği gibi özellikle günümüzün örgütsel ilişkilerinde kurumların rekabet avantajı elde etmeleri ve ayakta kalmalarını sağlayan kaynaklar içinde ikame edilemeyen tek varlık olan insan kaynağı aktif olarak rol oynamaktadır. Günümüzde insanı merkeze alarak ve insanla rekabet gücü yüksek ürünler üretebilmeyi amaçlayan çağdaş yönetim yaklaşımlarının temelinde güven olgusu yatmaktadır. Bu nedenle bir örgütün çalışanları ve müşterileri ile olan iletişimin belkemiğini oluşturan güven olgusu sürekli gelişen dünyamızda kurumların hayatta kalmaları ve ilerlemeleri için önem arz etmektedir. Güvenin varlığı her ne kadar çalışanların anlayış şekillerine bağlı olsa da çevredeki bir dizi iletişim işaretiyle dayanmaktadır.

Bu nedenle kurum içinde güvenin oluşturulması ve sürdürülmesi konusundaki yük, büyük ölçüde yöneticilerin omuzlarındadır¹³⁷.

Çalışanların örgütlerine duydukları güvenin düzeyi çalışanların kendi aralarındaki güven düzeyine, içinde buldukları bölüm veya takım içindeki karşılıklı güvenme düzeyine, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güven düzeyine ve şirketin üst düzey yöneticilerinin dağıtımsal ve prosedürel açıdan adil olarak davranıp davranmamasına bağlı olarak değişim gösterebilmektedir. Bu nedenle örgütlerde güven oluşturmanın belli bir formülü bulunmamakla birlikte genel olarak bu güveni yaratmak için yöneticiye düşen görev, örgütlerde kurumsal etiğin oluşturulması ve tüm çalışanlara benimsetilmesidir. Etik değerlerin varlığı belirsizliği azaltmakta ve belirsizliğin azalması güven oluşumunu arttırıcı rol oynamaktadır.

Örgütsel güven ile ilgili araştırmalara bakıldığında, bu çalışmaların üç ayrı düzeyde yapıldığı görülmektedir. Bunlar; *çalışanlar arası güven*, *yöneticiye duyulan güven* ve *prosedürel temelli örgüte duyulan güvendir*. Yöneticiye dayalı güven ile örgüte duyulan güven her ne kadar ilişkili yapılar ise de, ön bileşenleri ve sonuçları açısından farklıdır. Ancak, yöneticiler çalışanların gözünde örgütün temsilcisidirler ve çalışanlar, yönetici veya liderlerine duydukları güveni, örgüte duydukları güven şeklinde genelleştirebilirler. Bu durum ise çalışanın örgüt uygulamalarının kendisine yararlı olacağı veya en azından zarar getirmeyecek şekilde olacağına dair algılamaları ile şekillenir⁴. Dolayısıyla örgütsel güvene ortam sağlayan faktörleri; prosedür temelli güven, yöneticilere duyulan güven ve çalışanlar arası ilişkiler düzeyinde güven olmak üzere üç ana başlık altında incelenebilir.

2.2.5.1. Yöneticiye Güven

Yönetici örgütün amaçlarına ulaşabilmek, için üretim faktörlerini bir araya getirip bunları mal veya hizmet üretmek için harekete geçiren,

işgörenleri amaçlar doğrultusunda yönlendiren, örgütü temsil eden kişidir¹². Örgütlerde lider vasıflarına sahip bir yöneticinin varlığı, örgütsel güvenin oluşmasında ana faktörlerden biridir. Yöneticiler, örgütü etkin hale getirmek için kaynaklarını da etkin bir biçimde kullanmak zorundadırlar. Örgütün en önemli kaynağı olan işgören ve yönetici arasındaki olumlu ilişkinin temelini karşılıklı güven oluşturur. İşgörenlerin yöneticiye duydukları güven, onları dolayısıyla örgüte de güvenir hale getirecek ve örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir rol oynayacaktır.

Yöneticinin kişisel bütünlüğü ve yönetsel etkinliği de güven ortamını etkiler. Yetkinlik, tutarlılık, dürüstlük, yardımseverlik, ilgi gösterme özellikleri, yöneticinin çalışanların gözünde güvenilirliğini artıran, sadece kendi çıkarını düşünmeyip, etik çerçevede kişisel tutarlılığını gösterirken, diğer yandan kontrolün paylaşımı, iletişimin kalitesi ve yetki güçlendirmeye gönüllülük yöneticinin yönetsel etkinliğini belirleyerek çalışanların güvenirlilik algılamasını etkileyecektir¹³⁸. Çalışanlar yöneticilerinin sorunları çözme konusunda yetkin; yani yapabilir veya dirayetli olarak algılanması, yöneticiye güven duyma da oldukça önemli bir boyuttur. Ayrıca yöneticinin yardımsever olması, maiyetindekilere ilgi göstermesi güven için gerekli sosyal iklimi ve ortamı hazırlar. Buna paralel yöneticilerin davranışlarındaki tutarsızlık inandırıcılığını zedeler. Bu tutarsızlık çalışanların yöneticiyi adil olmadığını, uygun kararlar veremediği yönündeki ahlaki kuşkularını artırırken dürüst olarak algılanmamasına sebep olur¹³⁸.

Yöneticilere ve yönetime olan güven arttıkça, kararlara katılımın, iş doyumunun, performansın, örgütsel bağlılığın, sistemin başarılı, doğru ve adil olduğuna dair algıların, bilgi paylaşımının, uzlaşma arayışlarının, kurumun refahı için çaba gösterme istekliliğinin, kurum kararlarını gönüllü olarak kabullenmenin ve verimliliğin arttığı, bununla birlikte, çatışmaların, işten ayrılma eğiliminin ise azaldığı ileri sürülebilir. Kararlara katılım ve

işgörenlerin bilgilendirilmesi yöneticilerle çalışanlar arasındaki güveni arttırmakta, bu da kuruma bağlılığı ve üretkenliği arttırmaktadır.

Yönetici ile çalışanlar arasındaki güven ilişkisini geliştiren uygulamalardan birisi de kontrolün sadece yöneticinin işi olmaktan çıkarılması, taraflarca paylaşılmasıdır. Çünkü güven, kontrolün bittiği yerde başlar ve bunun en iyi göstergesi ise kararlara katılımdır. Katılımcı yönetim anlayışının yanı sıra yetki güçlendirme temelde çalışanın güvenilir olduğuna dair bir algılamaya ve anlayışa sebep olur.

Katılımcı yönetim anlayışı ve yetki güçlendirme uygulamalarının olmazsa olmazı ise etkin bir iletişimdir. Dolayısıyla etkin bir iletişimle kararlara katılma ve çalışanların sorumluluk almasını sağlayarak yapılacak yetki güçlendirmesi, yüksek güven ortamına yol açacaktır.

Özellikle günümüz iş yaşamında ve örgütsel ilişkilerinde yöneticilerin etkinlik düzeyi, örgütsel amaçları gerçekleştirme dereceleriyle paralellik arz etmek durumundadır. Bu nedenle bir örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden biri kurum amaçları ile işgörenlerin bireysel amaçlarının birlikte gerçekleştirilebilmesidir¹³⁹. Ancak bunun gerçek anlamda uygulanması insanların sahip olduğu amaçların çeşitli sebeplerle farklılık arz etmesi nedeniyle oldukça güçtür. Bu nedenle farklı kültürlerle donatılmış ve kuruma çalışmak üzere gelen insanlar için onların benimseyecekleri ya da en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerlerin oluşturulması gerekmektedir. Bu dengenin kurulması durumunda işgörenlerin kendilerini bir bütünün parçası olarak kabul edebilmeleri, huzurlu çalışarak verimli olmaları sağlanacaktır. Aksi takdirde ise çalışanlarda iş verimsizliği, performans düşüşü, tatmin olmama gibi sonuçlarla karşı karşıya kalınabilecektir. Bu yüzden yönetici işgörenin sahip olduğu enerjisi ve aktiviteyi harekete geçirerek kurum amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini ve işgörenin işinde etkili ve verimli olmasını sağlamalıdır.

2.2.5.2. Prosedürlere Güven

Örgütsel işleyiş bakımından örgütün önceden planlanan amaçlarına ulaşması için yaptığı işlere, takip ettiği yollara ve kullandığı yöntemlere prosedür denir¹². Doğal olarak çalışanların örgüt içerisinde prosedürler hakkında bilgilendirilmesi, onların karar alıcılara güven duymasını sağlarken, aynı zamanda örgütte kendilerine değer verildiğini hissederek. Bu durum çalışan motivasyonu için oldukça önemlidir. Örgütü ilgilendiren konularda bilgi sahibi olmak, çalışanın işine daha çok bağlanmasına yol açacaktır.

Güven ortamının yaratılmasında örgütsel faktörler oldukça büyük yer tutar. Bu nedenle örgütlerde insan kaynakları politikalarının güveni artırıcı yönde uygulanması gerekir. Bir kurum içerisinde çalışanlar yeterince bilgi sahibi olmadıkları konular hakkında değerlendirme yaparken çoğu zaman ya önyargı ile hareket etmekte veya çevrelerinden edindikleri yetersiz bilgilerle söz konusu konuya karşı yanlış ya da olumsuz tutumlar sergileyebilmektedirler. Bu bağlamda bilinmeyen konulara karşı duyulan şüphe ve korku bireyin tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Dolayısıyla burada örgüt yönetimine düşen görev kurum içerisinde etkin bir iletişim düzeyi oluşturmak ve çalışanları düzenli olarak örgüt kültürü, politikası ve prosedürleri hakkında bilgilendirmektir.

Örgüt prosedürleri hakkında kurum çalışanlarının bilgi sahibi olması söz konusu prosedürlerin adil ve güvenli olduğu yönünde izlenim vermekle birlikte yöneticilerin değerlendirilmesi ve çalışanların iş tatminleri üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Örgüt içerisinde kararların nasıl alındığını anlamak iş görenleri sadece karar alım prosedürlerinin tarafsızlığına inanmaya sevk etmemekte, aynı zamanda karar vericilere de güven duymasını sağlamaktadır¹⁴⁰.

Örgütün uyguladığı prosedürlerle belirlenen işe alma, terfi, kariyer geliştirme, disiplin, performans ve ödüllendirme gibi temel insan kaynakları

işlevlerinin tatmin edici, adil ve eşitlikçi şekilde uygulanması, örgütte güvenilir davranışların gelişmesinde büyük rol oynayacak, güvensizlik yaratacak davranış ve eylemleri ise caydırabilecektir. Diğer taraftan bu politikaları destekleyecek şekilde işlerin ve koordinasyon ilişkilerinin açıkça tanımlanması, sorun çözme, bilgilendirme, koordinasyon için formel toplantıların yanı sıra geceler, piknikler, yemekler vb. informel sosyal faaliyetlerin yapılması, çalışanlar arası çok yönlü iletişimin sağlanması; örgütte bilginin herkes için ve her zaman ulaşılabilir olması güvenin örgüt içinde kurumsallaşmasını kolaylaştıracak, yapısal ve davranışsal zemini yaratacaktır. Kısaca örgütün yapısı, kültürü ve doğru yöndeki insan kaynakları politikaları hem yüksek güven ortamına yol açacak, hem de yöneticinin çalışanlar üzerindeki etkisini artıracaktır.

Prosedürlere dayalı güven, çalışanların kurumsal işleyişin sağlam temellerle, adil işlediğine ve kendine ait tasarrufların iyi olacağına dair bir inanıştır. Bu inanış örgütler tarafından özellikle ekip çalışmalarında sinerjiye yol açacak şekilde ilişkisel bir zemine dayandırılmaya çalışılmaktadır. Özellikle iyi bir örgüt içi iletişime dayanan katılımcı yönetim anlayışları, çalışanların özellikle işe dair prosedürel adalet algılamaları, genel güven halini etkilemektedir¹³⁸.

2.2.5.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Bu çalışmanın daha önceki kısımlarında da ifade edildiği gibi özellikle örgütsel ilişkilerde güven inşa etmek her şeyden önce bireyin kendisine ve karşısındakine güvenmesi, ona değer verip onun hakkında olumlu düşünmesi ve onu anlamasıyla başlar. Doğal olarak birey ancak kendini güvenilir hale getirirse ona güvenilir. Bu durum; örgütlerin sosyo-kültürel ve ekonomik bir sistem olarak tanımladığında bireysel seviyedeki güven olgusunun, örgütsel güvene etkilerini ortaya koyar. Dolayısıyla çalışanların birey olarak yetiştikleri kültürel ortam, kişilikleri ve

kişiliklerinden kaynaklanan güvenme halleri ile tutum ve davranışları örgüt ortamını bire bir etkiler.

Örgüt içerisinde çalışanların tıpkı bireysel yaşamlarında olduğu gibi, etkileşim ve iletişim içinde oldukları, birlikte hareket ettikleri, özel şeyler paylaştıkları, birlikte sosyal aktivitelere katıldıkları, ya da belirli bir işi yapmak için bir araya geldikleri formel ya da informel gruplar vardır. Çalışanlar, fiziksel yakınlık, soysal ihtiyaçlar, ortak ilgiler, öz saygı, güvenlik gibi ihtiyaçları dolayısıyla gruplara üye olurlar. Grup üyesi olan çalışanlar “biz ruhuyla” hareket eden bir yapı oluştururlar. Grup üyeliğinin ve grup ilişkilerinin devam etmesinin en önemli koşulu güvendir. Birbirine güvenmeyen işgörenlerin oluşturduğu grupların ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesi beklenemez. Grup içi ve gruplar arası ilişkilerde, diğer bireylerde güvensizlik yaratan işgören gruptan soyutlanır ve dolayısıyla örgüte de yabancılaşır. Bu yabancılaşma da işgörenin motivasyonunda ve performansında düşüklük yaratacak, örgüte olan bağlılığını da olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle işgörenlerin yalnızca yöneticilerine değil, çalımsa arkadaşlarına güvenmesi örgütsel güvenin önemli faktörlerinden birisidir¹³⁸.

Çalışanlar örgütün bir üyesi olarak örgütsel işleyişe ve örgütün diğer üyelerine karşı güvenme ya da güvenmeme eğilimi taşırlar. Bununla birlikte çalışanlar kendi örgütlerinde yer alan diğer çalışanlara karşı daha fazla güvenme eğilimindedirler. Dolayısıyla genel güvenme eğilimi diğer çalışanların nasıl davranacağını kestirme olasılığı ve örgüt ortamının bireysel beklentiler üzerine etkileri ile oluşur¹⁴¹. Buna göre çalışanın ruh hali ve duyguları güven üzerine bir şekilde yansımaktadır. Sözelimi bir çalışan, diğer çalışana veya yöneticisine güvenme kararı verirken ona karşı olan duygularını gözden geçirir. Buna ek olarak mevcut koşullar ve etkilenme durumu güven deneyimini ve diğer tarafın güvenilirliği hakkında fikir edinme ve yargılamalarda bulunma biçimini etkiler. Yani eylemin özelliği, ortamın gerginliği, iletişim şekilleri güven oluşumunda etkili

faktörlerdir. Ayrıca çalışanın güveni duygusal bazı beklentiler üzerine kurulu olduğundan, bu beklentilerin karşılanmadığına inanırsa güveninin ihlal edildiği duygusuna kapılabilir¹⁴².

Güven kavramı bireyin sosyo-psikolojik yapısıyla yakından ilişkili olduğundan dolayı, olumlu ruh hali ve duygular yaşamak bireyin diğerleri hakkında daha olumlu algılamalarda bulunmasına yol açarak güven düzeyini yükseltirken, olumsuz ruh hali ve duygular etkileşimlere negatif bir nitelik yükleyerek bireyin diğerlerini olduklarından daha az güvenilir görmesine yol açabilir¹⁴³. Diğer taraftan bireyin tutumları da örgütsel ortam içerisinde diğerlerine karşı oluşturduğu güven konusunda önemli bir faktördür. Çünkü sosyal etkileşim kısmen bilişsel olan ve geçmiş deneyimlerden etkilenen beklentilere dayalı olduğundan, çalışanların diğerlerine karşı olan tutumlarının temelinde bu kişilerin güvenilirlikleri hakkındaki geçmiş deneyimleri ve etkileşimleri bulunmaktadır. Güven genelde değerler, özelde tutumlar aracılığıyla hissedildiğinden tutumlar süren ilişkilerdeki güveni yapılandırır. Tutumlar güvenin gelişimine neden olan davranışsal değişiklikleri oluşturarak güvenin değerlendirilmesi için gereken ortamı yaratırlar¹⁴³.

Daha önce de ifade edildiği gibi örgütlerde güven ortamını etkileyen çalışanların değerleri, tutumları ve güvenme eğilimini büyük oranda örgüt içi iletişimin etkinliğine bağlıdır. Çünkü güven ilişkisinde iletişim kritik bir konudur. Örgütlerde özellikle işle ilgili düzenli bir ilişkisellik sağlayan mekanizmalar ile diyaloga dayalı iletişim, karşılıklı güveni, tarafların ihtiyacı olan karşılıklı anlayışı, duygu ve düşüncelerin paylaşılmasını, ortak davranmayı ve örgütsel öğrenmeyi sağlar. Sık, doğru ve açık bir iletişim, karşı tarafın bakış açısının anlaşılmasına ve güvenin kurulmasına; tarafların tercihlerine, değerlerine, sorunlara yaklaşımlarına yönelik bilgi değişimine yol açar ki bu durum öncelikle bilgiye dayalı güveni geliştirir¹³⁸.

2.3. Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven İlişkisi

Bireyler ister toplumsal yaşamlarında isterse sosyal yaşamlarında devamlı bir adalet beklentisi içindedirler. Bu beklentilerin en yoğun olduğu yer ise çoğu zaman bireyin içinde yer aldığı en önemli örgütsel yapılardan biri olan çalıştığı örgütlerdir. Toplumsal ve sosyal yaşamlarında olduğu gibi bireyler içinde yer aldıkları bu çalışma örgütlerinde de çeşitli adalet uygulamalarının beklentisi içindedirler. Sözgelimi eşit ise eşit ücret, adil bir performans değerlendirme sistemi, açık bir iletişim, prosedürlerin adilliği ve adil olarak uygulanması bu beklentilerden bazılarıdır.

Özellikle günümüz iş yaşamındaki teknolojik gelişmeler ne denli hızlı ve çığır açıcı olursa olsun başarı, hala insan unsurunun yetenek ve bilgisine, bunları örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda etkin ve verimli şekilde kullanılabilmesine bağlıdır. Bu da ancak çalışanların güvenini kazanmak için örgüt içinde adil bir düzen sağlamakla başarılabilir¹⁰⁰. Bu çerçeveden bakıldığında güven ve örgütsel adalet kavramlarının birbirleriyle yakından ilişkili oldukları görülür. Bu alanda yapılan pek çok araştırmada da adaletle güven arasında hem adaletin güveni etkilediğine hem de güvenin adaleti etkilediğine dair çalışmalar yapılmış ve iki yönlü de ilişki bulunmuştur¹⁴⁴.

Örgütsel adalet ve güven hususunda yöneticilerin adil davranışları astlarla olan ilişkilerde belki de ilk adımdır. Çünkü adil davranışlar, güven duygusunu geliştirmektedir ve güveni başlatmak yöneticilerin sorumluluğundadır¹³⁶. Çalışanların adalet algılarına göre geliştirdikleri güven ilişkileri, bir tür onların örgütlerine ve uygulamalarına karşı örtülü onayları anlamına gelmektedir⁴.

Yöneticilerin karşılaştıkları durumlarda tutarlı olmaları, dürüst, doğru ve ahlaki davranışları, çalışanlarla açık bir iletişim içinde olmaları, çalışanların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmaları, karar alma süreçlerine katılıma olanak sağlama ve kontrol paylaşımını gerçekleştirmeleri gibi

adaleti açıklamada kullanılan kavramlar güven oluşumunu kolaylaştırmaktadır⁴.

Pek çok çalışma örgütünde işgörenlerin adalet algıları dağıtımların adilliği, prosedürlerin adilliği ve örgütteki etkileşimin adilliği boyutlarında ortaya çıkmaktadır. Dağıtım adaletinde işgörenler, dağıtılan kaynakların ve elde edilen kazanımların adil olmasını beklerler. Bu adalet algısı, kişilerde ayrımcılık yapıldığı düşüncesini ortadan kaldırır. Prosedür adaleti ücret, terfi, çalışma koşulları, performans değerlendirme gibi örgüt içi tutumlar, davranışlar, süreçlerin adil olmasıyla ilgilidir. Dağıtım adaleti daha çok bireysel boyuttaki kazanımlarla ilgilidir. Prosedür adaleti ise örgütsel boyuttaki adaletle ilgilidir. Etkileşim adaletinde ise işgörenler, yöneticilerin kendileriyle, diğer işgörenlerle aynı şekilde iletişim kurmasını beklerler.

Bu üç adalet boyutunun birleşmesiyle, işgörenlerin örgütlerine olan güven duygusu ortaya çıkar. Örgütlerine güven duyan işgörenlerin performansları daha yüksek olmakta ve bu da örgüte büyük katkı sağlamaktadır. Örgütler işgörenlerinde güven duygusunu oluşturmak için, adaletli uygulamalarını örgütlerinin bir ilkesi olarak benimsemelidirler. Güven işgören devir hızını düşüreceği gibi, motivasyon ve dolayısıyla performans üzerinde arttırıcı bir etki yaparak, işgöreni örgüt içerisinde daha aktif hale getirirken örgütü de rekabet dünyası içerisinde daha aktif hale getirecektir.

Örgütsel adalet, örgütsel ve bireysel olarak pek çok sonucu etkileme potansiyeline sahip olması nedeniyle, yönetim literatüründe üzerinde en çok durulan kavramlardan biridir. Örgütteki kişi ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak da kabul edilen örgütsel adalet içerisinde, değer, inanç ve varsayımların bir araya gelmesiyle davranış kalıplarını oluşturan örgütsel adalet kültürü de ortaya çıkar. Bu varsayım, inanç ve yüksek oranda benimsenen değerler, örgütün başarısında önemli bir rol oynamaktadır.

Bunun yanında örgüt performansının, etik değerlerin çalışanların inanç ve değerleri ile uyumlu olması halinde arttığı, örgütsel adalet ve güven araştırmacılarının üzerinde durduğu ve hemfikir oldukları bir konudur.

Gerçekte toplumun sahip olduğu adalet algısı ve etik değerler, örgüt etiğini oluşturan değerler ile çalışanların değerlerini büyük ölçüde etkilemektedir. Toplumsal etiğin bir alt fonksiyonu olarak ele alındığında, farklı çevresel koşullardaki örgütler için farklı etik koşulların varlığından söz edilebilir. Bunun yanında, toplum üyeleri, topluma ait olan adalet algılarını ve ona ait olan etik değerleri, davranışları ve normları kabul edip onlara göre yaşadığı gibi, bir örgütte çalışan kişiler de örgütün etik değerlerini anlayıp işlerini, iş dışındaki ilişkilerini ve güven algılarını buna göre şekillendirmektedir.

Örgütün işleyişine güven, çalışanların belirli standartları, norm ve değerleri anlamalarına ve kendilerinden beklenenler konusunda daha tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olurken, örgütte iş yapma yöntem ve süreçlerinde standart uygulamalar getirerek verimliliği artırır. Etkin ve verimli bir örgüt yaratılmasında, çalışanların örgüte olan bağlılıkları, güven duygusu ve adalet algıları için bunlara zemin oluşturabilecek güçlü bir örgütsel adaletin var olduğuna dair inancın olması gerekmektedir.

Güçlü bir güven duygusu, örgüte birçok açıdan yarar sağlayacaktır. Güçlü bir güven, çalışanların psikolojisini ve moralini olumlu yönde etkiler, kurumdaki uygulamalara ve süreçlere standartlaştırma ve rasyonellik getirir. Bununla birlikte, çalışanlar ve özellikle işe yeni başlayanlar için yol gösteren ve kendilerini boşluk içinde hissetmemelerini sağlayan bir ortam yaratır. Bu ortam, örgüt üyelerinin ummadıkları çalışma koşulları ile karşılaştıklarında, onlara rehberlik ederek, ne için çaba gösterdiklerini anlamalarını sağlar. Böylece kişilerin aidiyet duygusu güçlenir ve örgüte karşı güvenleri artar.

Örgütsel adaletin, örgüt içinde çalışanlara davranılış tarzı üzerinde çok fazla etkisi vardır. Adalet, dağıtımla ilgili kuralları belirlediği için dağıtımsal ve prosedürel adalet algısını da etkiler. Örgütteki mevcut adalet kültürünün etkilediği, bireyin davranışlarını şekillendiren algılardan biri de örgütsel adalet algılarıdır. Örgütlerde, çalışanların örgütsel adalet algısının oluşması daha işe ilk başvuru anında ve seçim sürecinde oluşmaktadır.

Çalışanlara göre, yöneticilerin ve örgütün onlara nasıl davrandığı büyük bir önem arz etmektedir. Örgütlerin kendilerini nasıl algıladıkları, kendilerini destekleyip desteklemedikleri, kendilerine adil davranılıp davranılmadığı, kendilerine rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlayıp sağlamamaları, katkılarının değerinin bilinip bilinmediği son derece önemlidir ve bu algılarına göre kendi tutum ve davranışlarını şekillendirirler. Bu tutum ve davranışların temelinde ise örgütsel adalet algısının önemli bir yeri bulunmaktadır.

Çalışanlar, işe başlarken yöneticileri ve çalıştıkları örgüt ile resmi sözleşmenin yanında psikolojik bir sözleşme imzalarlar. Bu sözleşme, yazılı değil tamamen duygusaldır ve karşılıklı beklentilerden oluşur. Yöneticiler, çalışanlarından yapabileceklerinin azamisini yapmalarını beklerken, çalışanlar da yöneticilerinden kendilerine değer verilmesini, haklarının korunmasını ve adaletli davranılmasını beklerler. Hangi taraf bu sözleşmeye göre yükümlülüklerini yerine getirmezse, diğer taraf haksızlık yapmakla suçlanır. Adaletsizlik algıları yaratarak sözleşme esaslarının yönetim tarafından bozulması, çalışanların örgütlerine ve yöneticilerine duydukları güveni sarsar⁵⁴.

Adalet; güçlü örgütlerin ve güçlü kültürlerin temel taşlarından. Adalet, çalışanın iş yaşamının kalitesi açısından önemli, sağlıklı bir iş çevresinin geliştirilmesi için gereklidir. Adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde örgütsel kimlik algısı, iş kalitesi ve performansı yüksek, örgütün yeniden yapılanması ve karar alma süreci kolay, katılım ve işbirliği

davranışı yüksek, ödüllendirme ve cezalandırma adil ve örgütsel sorunlar azdır. Örgüt politikaları kolayca uygulanması, örgütü çekici kılar. Yine adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde değerlendirmeler objektif olup, otoriteye daha az başvurulmaktadır.

Örgütsel adalet kavramında önemli olan, çalışanların adalet algısıdır. Algı, göreceli bir kavramdır. Yapılan bir davranış, bazılarında göre doğru iken bazıları yanlış bulabilir. Dolayısıyla, bir örgütte bir grup çalışan örgüt yönetimini adil bulurken, bir başka grup böyle düşünmeyebilir. Bunun nedeni; insanların kişilikleri, kültürel değerleri ve bunun dünya görüşlerine yansımaları ve örgütten beklentileridir. Örgütte yaygın adaletsizlik algıları iş barışını bozar. Çalışanlar, pozitif ayrımcılık yapılan arkadaşlarına karşı kin beslerler. Birbirini sevmeyen ve birbirine karşı kendi hakkını yiyen kişiler gözüyle bakan çalışanlar, birbirine saygı duymaz ve yardımlaşmazlar.

Çalışanların adaletsizlik algılarına gösterdikleri tepkiler, sektörlere ve demografik özelliklere göre farklı olur. Örneğin; çalışanların adaletsizlik algıları, kamu kesiminde özel sektöre göre daha yıkıcı etkiye sebep olur. Emeğinin karşılığını alamadığını düşünen kamu çalışanları, işlerinden ayrılmak yerine ihmalkâr davranışlar göstererek örgütü zarara uğratırlar. Wagner ve Rush ise; yaptıkları çalışmada, gençlerin yaşlılara göre adaletsizliğe duyarlılıklarının fazla olduğunu tespit etmişlerdir¹⁴⁵.

Adaletsizlik algısı, her zaman başkalarına yapılan pozitif ayrımcılığı kapsamaz. Bazen çalışanların lehlerine olan davranışları da içerir. Çalışanlar, kendilerine pozitif ayrımcılık yapıldığında da, adaletsizlik algısı içerisine girebilirler. İş arkadaşlarının baskıları bu kişileri rahatsız eder veya örgüte olan güvenleri sarsılır. Çalışanlarda, bir başka zaman başkalarına da aynı şekilde pozitif ayrımcılık yapılabileceği inancı ve suçluluk duygusu oluşur. Bu durumların söz konusu olduğu örgüt kültürü sosyal bağlamda da önemli bir unsurdur. Farklı örgüt kültürlerinde

yapılan adalet incelemeleri, adalet düsturlarının ve hatta adalet kavramının kendisinin bile örgütten örgüte farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Daha öncede belirtildiği gibi, örgüt kültürü özellikle adaleti yargılama kurallarını, adil davranmanın amaçlarını, ilkeleri uygularken yapılan tercihleri, adaleti oluşturma sürecini ve adaletin sonuçlar üzerindeki tesirlerini etkileyebilir⁹.

Adaletin güvene olan etkisi göz önünde bulundurulduğunda, güven çalışanların örgüte, yöneticilerine, iş arkadaşlarına karşı tutum geliştirmelerini etkileyecek bir algı zemini oluşturur. Nasıl ki sosyal yaşamda karşılaşılan olaylar, sahip olunan ve benimsenen toplumsal güven temelinde oluşan değer yargıları, beklentiler, inançlar doğrultusunda birey kendi süzgecinden geçirerek algı oluşturuyor ve sonrasında buna karşı tutum ve davranışlarını geliştiriyorsa, içinde bulunduğu örgütü ve örgütte karşılaştığı olayları da mevcut örgütsel adalet uygulamalarının etkisiyle değerlendirir.

Daha önce de ifade edildiği gibi, adalet algısı eşitlik teorisini temel alan kıyas odaklı bir algıdır. Örgütteki standart uygulamalar, kararların alınıp uygulanmasında tutarlı davranışlar, yönetimin personele olumlu tutum ve davranış sergilemeleri, kurumun dışarıdan güçlü bir kurum olarak algılanması, mevcut kültürün çalışanlar üzerinde olumlu olmasını sağlar. Bu durumda çalışanların adalet algısını etkileyecek olan durum, öncelikle mevcut koşul ve sonuçlardaki hakkaniyettir.

Örgütün farklı özellikleri, örgütsel güvenin farklı boyutlarını ortaya çıkarır. Bazı örgütlerde otokratik yapının ön planda tutulması, kararların sadece üst yönetim tarafından alınıp çalışanların bunlara uyma zorunluluğunun olması gibi uygulamalar söz konusuysen, bazılarında ise çalışanların işlerini sevmeleri ve motivasyonları önemli tutulmakta, kendilerine yetki ve sorumluluk verilerek, güven duygusu ile çalışanların işi sahiplenmeleri ve işe bağlılıkları önemsenmektedir. Bazı örgütlerde karar

alma süreçlerine çalışanlarda dâhil edilip, takım çalışması ve farklı uygulamalar teşvik edilirken, bazı örgütlerde ise kural ve prosedürler keskin hatlarla belirlenmiş olup, ilişkilerde komuta-kontrol ilişkisi esas tutulmaktadır. Örgütsel güvenin oluşumunda sözkonusu olan boyutlardaki bu farklılıklar, adalet algısını etkilerken, farklı adalet boyutlarını da öne çıkarabilmektedir. Örgütte adil bir ücret politikasının uygulanıyor olması, aynı pozisyona sahip olanların eşit ücret ve sosyal haklara sahip olması dağıtım adalet algısının öne çıkmasında etkili olabileceken, karar alımında çalışanların fikirlerinin alınması, eşit yükselme imkanlarının sağlanması prosedür adalet algısını etkiler.

Aynı şekilde çalışanların yöneticileriyle iyi ilişkiler içinde olması, alınan kararların çalışanlara açıklanması ve açıklanma şekli, çalışanlara değer verilmesi ve bunun hissettirilmesi etkileşim adaleti algısı üzerinde etkili olmaktadır. Burada adalet algısını ve adaletin farklı boyutlarını öne çıkaran unsurlar, örgüt politikaları, yönetim biçimi, denetim şekli, ücret ve çalışma koşulları, fiziksel imkânlar olarak kabul edilebilir. Sözü edilen bu unsurlar örgütsel adalet algısının oluşumunda ve bunun sağlayacağı katkılar açısından değerlendirildiğinde yöneticiler tarafından üzerinde durulması gereken önemli konulardandır. Örgütlerde çalışanlarla iyi ilişkiler kurulduğunda, adaletsiz uygulamalardan daha az etkilenilmekte ve etkileşim adaletinin çalışanlar tarafından yüksek algılanması diğer adalet türlerinin de yüksek algılanmasını sağlamaktadır. Bu durumda mevcut örgütsel güven ve güveni güçlendirecek bu değerleri öne çıkarması, örgütsel bir değişimin gerekliliğinde ise, oluşturulacak yapının bu konuları öne çıkarması gerekmektedir.

3. GEREÇ ve YÖNTEM

3.1. Araştırma Yöntemi

Bu çalışma, Spor Genel Müdürlüğü personeli tarafından algılanan örgütsel adalet ile personelin örgütsel güven düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan betimsel bir çalışmadır. Betimsel tarama modelleri kendi içinde iki bölüme ayrılmaktadır. Bu bölümler; genel tarama ve örnek olay taramalarıdır. İlişkisel tarama modeli genel tarama yöntemi içine giren bir yöntemdir. Genel tarama modelleri; çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkındaki genel yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir¹⁴⁶. Bu grup içinde yer alan ilişkisel tarama modelleri ise; iki ve daha çok değişken arasındaki birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleri için kullanıldığından bu tür araştırmalar için uygun görülmektedir¹⁴⁷.

Amaca uygun olarak mevcut bilgiler, ilgili literatürün taranmasıyla sistematik bir şekilde hazırlanarak konu hakkında teorik bir çerçeve oluşturulmuştur. Bununla birlikte araştırma problemine yönelik olarak veri toplama aşamasında ölçek tekniğinden yararlanılmıştır.

3.2. Evren Örneklem

Çalışmanın evrenini; GSB bağlı Spor Genel müdürlüğü Merkez ve Taşra teşkilatında çalışan yaklaşık 10.000 personel oluşturmaktadır. Örneklem grubunu ise evren içerisinde olasılıklı örnekleme yöntemlerinden tesadüfî örnekleme yöntemine bağlı random seçim yapılarak %5 lik bir hata oranı kabul edilmiş ve %95 oranında güven aralığı hesaplanarak 370 kişiye ulaşılmış; fakat 345 kişiden geri dönüt sağlandığından güven aralık düzeyi %94'e çekilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan 345 çalışan personelin demografik özelliklerine ilişkin dağılımları Tablo-1'de ifade edilmiştir.

Tablo-2 Personelin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

		<i>N</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Kadın	128	37,1
	Erkek	217	62,9
Yaş	21-25	37	10,7
	26-35	127	36,8
	36-45	87	25,2
	46 ve üstü	94	27,2
Medeni Durum	Evli	227	65,8
	Bekar	118	34,2
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	38	11,0
	Lise	93	27,0
	Ön Lisans	45	13,0
	Lisans ve Lisansüstü	169	49,0
Çalıştığı Kurum	SGM (Merkez Teşkilatı)	225	65,2
	İl/İlçe Müdürlükleri (Taşra)	120	34,8
Hizmet Süresi	0-2 Yıl	95	27,5
	3-8 Yıl	79	22,9
	9-14 Yıl	49	14,2
	15 Yıl ve Üzeri	122	35,4
TOPLAM		345	100,0

Tablo-1'e göre, GSB bağlı Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra teşkilatında çalışan personelin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları incelendiğinde; Cinsiyet değişkenine göre, 128 (%37,1) kadın ve 217 (%62,9) erkek personel bulunmaktadır. Yaş değişkenine göre, "21-25" yaş aralığına sahip olan 37 (%10,7) personel, "26-35" yaş aralığına sahip olan 127 (%36,8) personel, "36-45" yaş aralığına sahip olan 87 (%25,2) personel ve "46 ve Üzeri" yaş aralığına sahip olan 94 (%27,2) personel bulunmaktadır. Medeni durum değişkenine göre, evli olan 227 (%65,8) personel ve bekar olan 118 (%34,2) personel bulunmaktadır. Eğitim düzeyi değişkenine göre, "İlköğretim" düzeyinde eğitim görmüş olan 38 (%11,0) personel, "Lise" düzeyinde eğitim görmüş olan 93 (%27,0) personel, "Ön Lisans" düzeyinde eğitim görmüş olan 45

(%13,0) personel ve “Lisans ve Lisansüstü” düzeyde eğitim görmüş olan 169 (%49,0) personel bulunmaktadır. Çalıştığı kurum değişkenine göre, SGM (Merkez Teşkilatı)’de görevli olarak çalışan 225 (%65,2) personel ve İl/İlçe Müdürlükleri (Taşra)’nde çalışan 120 (%34,8) personel bulunmaktadır. Son olarak hizmet süresi değişkenine göre, “0-2 Yıl” hizmet süresine sahip 95 (%27,5) personel, “3-8 Yıl” hizmet süresine sahip 79 (%22,9) personel, “9-14 Yıl” hizmet süresine sahip 49 (%14,2) personel ve “15 Yıl ve Üzeri” hizmet süresine sahip 122 (%35,4) personel bulunmaktadır. Genel itibari ile çalışmaya katılan 345 (%100,0) personel bulunmaktadır.

3.3. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada veri toplamak amacıyla Kişisel Bilgi Formu, Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği, Örgütsel Güven Envanteri ve Bireylerarası Güven Ölçeği uygulanmıştır.

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği; Colquitt tarafından (2001) geliştirilen¹⁴⁸, Özmen, Arnak ve Özeri (2007) tarafından Türkçe’ye uyarlanan, “Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği”, 20 maddeden ve dört alt boyuttan (işlemsel adalet, dağıtımsal adalet, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet) oluşmaktadır.

Özmen, Arbak ve Özeri (2007) tarafından yapılan güvenilirlik analizine göre Cronbach Alpha değerleri, dağıtım adaleti algısı boyutu için .94, işlemsel adalet algısı boyutu için .86, etkileşim adaleti algısı boyutu için .88 olarak bulunmuştur¹⁴⁹.

Ölçeğin kullanıldığı benzer çalışmalar incelendiğinde örneğin; Şahin ve Taşkaya (2010) ölçeğin güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğunu tespit etmiştir¹⁵⁰. Buna göre;

	Soru Sayısı	İçsel tutarlılık katsayısı (Cronbach Alfa)	Test-tekrar test
Örgütsel Adalet Ölçeği	20	0,91	0,99
İşlemsel Adalet	7	0,87	0,99
Dağıtimsal Adalet	4	0,87	0,97
Kişilerarası Adalet	4	0,70	0,97
Bilgisel Adalet	5	0,91	0,98

Benzer şekilde Yelboğa (2012) araştırmasında; Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği'ne ilişkin olarak, Doğrulayıcı faktör analizi sonucu dört faktöründe örgütsel adaleti anlamlı bir şekilde açıklamış ve örgütsel adalet ölçeğinin dört boyutu için doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri $\chi^2=422,07$ (df=217, $p<,001$), (χ^2/df)=1,95;RMSEA=0,065; GFI=0,86; AGFI=0,84; RMR=0,074;standardize edilmiş RMR=0,074; CFI=0,93; NFI=0,88and NNFI=0,92 olarak bulunmuştur. Güvenirlik analizine göre; örgütsel adalet ölçeği-nin iç tutarlılık katsayısı olan cronbach alfa dağıtım adaleti algısı boyutu için 0,85; işlemsel adalet algı-sı boyutu için 0,82; kişiler arası adalet algısı boyutu için 0,85 ve bilgisel adalet algısı boyutu 0,89 olarak kestirilmiştir. Tüm ölçek için iç tutarlılık katsayısı olan cronbach alfa değeri 0,84 bulunmuştur. İstatistiksel sonuçlardan hareketle ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır¹⁵¹.

Örgütsel Güven Ölçeği; Yöneticiye güven ve örgütün kendine güven ölçümü için Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ve 12 ifadeden oluşan Örgütsel Güven Envanteri (Organizational Trust Inventory) kullanılmıştır. Söz konusu 12 ifadeden ilk 8'i yöneticiye güveni, sonraki 4 ifade ise örgütün kendine güveni tespit etmeye yöneliktir. Katılımcıların bu ifadelere katılım derecesi 5'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Ölçeğin kullanıldığı benzer çalışmaların Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları, yöneticiye güven ve örgütün kendine güven boyutlarında incelendiğinde sırasıyla (Köksal 2012, $(\alpha) = 0,93-0,85$; Sanı vd 2013, $(\alpha) = 0,91-0,95$) olarak saptanmıştır.

Bireylerarası Güven Ölçeği; Cook ve Wall (1980) tarafından geliştirilen ve 6 ifadeden oluşan Bireylerarası Güven Ölçeğinin (Interpersonal Trust Scale) Cronbach orjinalinin Alfa güvenilirlik katsayısının 0,85-0,91 değerleri aldığı saptanmıştır¹⁵². Yerli literatürdeki sonuçlara bakıldığında (Köksal 2012,0,87)¹⁵³

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilen veriler bilgisayar ortamına kodlanıp SPSS 15.0 paket programından yararlanılarak istatistiksel analizler yapılmıştır. Araştırma verilerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla 345 katılımcı olduğundan dolayı Kolmogrov-Smirnov normallik testleri yapılmıştır. Veri dağılımlarının ölçeklerin alt boyutları ele alınarak veri dağılımlarının $p > ,05$ 'e göre normal dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Kullanılan ölçeklere de bulunan alt boyutlara ait verilere ilişkin açıklanan varyans değerlerinin homojenliğine Levene's Testi ile bakılmıştır ve puan dağılımlarına ait varyansların $p > ,05$ 'e göre homojen bir dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Personele uygulanan örgütsel güven ölçeğinin alt boyutları, bireylerarası güven ölçeği ve örgütsel adalet algısı ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin verilere ait ortalama ve standart sapma değerlerine bakılmıştır. Çalışan personelin demografik özelliklerine ilişkin iki kategorili değişkenler olan

cinsiyet, medeni durum ve çalıştıkları kurum değişkenlerine göre ölçek puanları arasındaki farklılığa ait Intependent-Sample T-Testi analizi yapılmıştır. İki'den fazla kategorili değişkenler olan yaş, hizmet süresi ve eğitim düzeylerine göre ölçek puanları arasındaki farklılığa ait One-Way Anova analizi yapılmıştır. Kullanılan her üç ölçekten elde edilen veriler arasındaki ilişkiye Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır.

4. BULGULAR

Birinci Alt Problem: Spor genel müdürlüğünde çalışan personelin “Örgütsel Güven Ölçeği” ve “Bireyler Arası Güven Ölçeğine” ilişkin algıları ne düzeydedir?

Tablo-3 Personelin Örgütsel Güven Ölçeği ve Bireyler Arası Güven Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

	N	Minimum	Maximum	\bar{X}	S
Yöneticiye Güven	345	1,00	5,00	3,72	,87
Örgütün Kendine Güven	345	1,00	5,00	3,30	,98
Bireylerarası Güven	345	1,00	5,00	3,70	,81

Tablo-2'ye bakıldığında spor genel müdürlüğünde çalışan personelin örgütsel güven ölçeğine ait alt boyutlarda dağılımları incelendiğinde; “Yöneticiye Güven” boyutunda personelin algıları $\bar{X}=3,72$ (S=,87) düzeyindedir. “Örgütün Kendine Güven” boyutunda personelin algıları $\bar{X}=3,30$ (S=,98) düzeyindedir. Bireylerarası Güven Ölçeğine ait personelin algıları $\bar{X}=3,70$ (S=,81) düzeyindedir. Genel itibari ile personelin algı düzeylerine bakıldığında Yöneticiye güven konusunda personelin algı düzeylerinin daha yüksek olduğu ve Örgütün Kendine güven konusunda personelin algılarının ise daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İkinci Alt Problem: Spor genel müdürlüğünde çalışan personelin “Örgütsel Adalet Ölçeği” alt boyutlarına ilişkin algıları ne düzeydedir?

Tablo-4 Personelin Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Ait Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

	N	Minimum	Maximum	\bar{X}	S
İşlemsel Adalet	345	1,00	5,00	3,42	,87
Dağıtım Adaleti	345	1,00	5,00	3,21	1,03
Kişilerarası Adalet	345	1,00	5,00	3,52	,73
Bilgisel Adalet	345	1,00	5,00	3,59	,94

Tablo-3'e bakıldığında, spor genel müdürlüğünde çalışan personelin “Örgütsel Adalet Ölçeği” alt boyutlarına ilişkin algıları incelendiğinde; “İşlemsel Adalet” alt boyutuna ilişkin personelin algıları \bar{X} =3,42 (S=,87) düzeyindedir. “Dağıtım Adaleti” alt boyutuna ilişkin personelin algıları \bar{X} =3,21 (S=1,03) düzeyindedir. “Kişilerarası Adalet” alt boyutuna ilişkin personelin algıları \bar{X} =3,52 (S=,73) düzeyindedir ve “Bilgisel Adalet” alt boyutuna ilişkin personelin algıları \bar{X} =3,59 (S=,94) düzeyindedir. “Dağıtım Adaleti” boyutunda personelin algı düzeylerinin daha düşük olduğu ve “Bilgisel Adalet” boyutunda personelin algı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Üçüncü Alt Problem: Spor genel müdürlüğünde çalışan personelin yaşlarına göre “Örgütsel Güven Ölçeği” ve “Bireylerarası Güven Ölçeğine” ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?

Tablo-5 Personelin Yaşlarına Göre Örgütsel Güven Ölçeği ve Bireyler Arası Güven Ölçeğine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way Anova Sonuçları

		N	\bar{X}	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
Yöneticiye Güven	21-25	37	3,97	,82	1,20	,308	
	26-35	127	3,72	,85			
	36-45	87	3,65	,89			
	46 ve üstü	94	3,69	,89			
Örgütün Kendine Güven	21-25	37	3,68	,89	2,51	,058	
	26-35	127	3,28	,99			
	36-45	87	3,33	,97			
	46 ve üstü	94	3,16	1,00			
Bireylerarası Güven	21-25	37	3,86	,84	1,11	,344	
	26-35	127	3,74	,78			
	36-45	87	3,62	,82			
	46 ve üstü	94	3,64	,81			

*p<,05

Tablo-4'e bakıldığında spor genel müdürlüğünde çalışan personelin yaşlarına göre “Örgütsel Güven Ölçeği” alt boyutları ve “Bireylerarası Güven Ölçeği” ait algıları arasındaki anlamlı farklılık incelendiğinde; “Örgütsel Güven Ölçeği” alt boyutlarından “Yöneticiye Güven” alt boyutuna ait personel algıları arasında F=1,20, p>,05'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Fakat 21-25 yaş düzeyine sahip olan personelin algı düzeylerinin diğer yaş düzeylerine sahip olan personelin algı düzeylerine göre daha büyük olduğu görülmektedir. “Örgütün Kendine Güven” alt boyutuna ait personel algıları arasında F=2,51, p>,05'e göre

anlamli bir farklılık olmadığı görülmektedir. Fakat 21-25 yaş düzeyine sahip olan personelin algı düzeylerinin diğer yaş düzeylerine sahip olan personelin algı düzeylerine göre daha büyük olduğu görülmektedir. “Bireylerarası Güven Ölçeğine” ait personel algıları arasında $F=1,11$, $p>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Fakat 21-25 yaş düzeyine sahip olan personelin algı düzeylerinin diğer yaş düzeylerine sahip olan personelin algı düzeylerine göre daha büyük olduğu görülmektedir.

Dördüncü Alt Problem: Spor genel müdürlüğünde çalışan personelin cinsiyetlerine göre “Örgütsel Güven Ölçeği” ve “Bireylerarası Güven Ölçeğine” ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?

Tablo-6 Personelin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Güven Ölçeği ve Bireyler Arası Güven Ölçeğine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Independent-Sample T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	t	sd	p
Yöneticiye Güven	Kadın	128	3,82	,83	1,65	343	,101
	Erkek	217	3,66	,89			
Örgütün Kendine Güven	Kadın	128	3,31	,96	,03	343	,973
	Erkek	217	3,30	1,00			
Bireylerarası Güven	Kadın	128	3,77	,82	1,39	343	,167
	Erkek	217	3,65	,80			

* $p<,05$

Tablo-5'e bakıldığında spor genel müdürlüğünde çalışan personelin cinsiyetlerine göre “Örgütsel Güven Ölçeği” alt boyutları ve “Bireylerarası Güven Ölçeği” ait algıları arasındaki anlamlı farklılık incelendiğinde; “Örgütsel Güven Ölçeği” alt boyutlarından “Yöneticiye Güven” alt boyutuna ait kadın personelin algı düzeyleri ($\bar{X}=3,82$) ile erkek personelin algı düzeyleri ($\bar{X}=3,66$) arasında $t_{(343)}=1,65$, $p>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık

olmadığı görülmektedir. Kadın personelin yöneticiye güven konusunda algı düzeylerinin erkek personelin yöneticiye güven konusunda algı düzeylerinden büyük olmasına rağmen anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

“Örgütün Kendine Güven” alt boyutuna ait kadın personelin algı düzeyleri ($\bar{X}=3,31$) ileerkek personelin algı düzeyleri ($\bar{X}=3,30$) arasında $t_{(343)}=,03$, $p>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Kadın personelin örgütün kendine güven konusunda algı düzeylerinin erkek personelin örgütün kendine güven konusunda algı düzeylerinden büyük olmasına rağmen anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

“Bireylerarası Güven Ölçeğine” ait kadın personelin algı düzeyleri ($\bar{X}=3,77$) ileerkek personelin algı düzeyleri ($\bar{X}=3,65$) arasında $t_{(343)}=1,39$, $p>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Kadın personelin bireylerarası güvenleri konusunda algı düzeylerinin erkek personelin bireylerarası güven konusunda algı düzeylerinden büyük olmasına rağmen anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Beşinci Alt Problem: Spor genel müdürlüğünde çalışan personelin medeni durumlarına göre “Örgütsel Güven Ölçeği” ve “Bireylerarası Güven Ölçeğine” ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?

Tablo-7 Personelin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Güven Ölçeği ve Bireyler Arası Güven Ölçeğine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Independent-Sample T-Testi Sonuçları

	Medeni		\bar{X}	S	t	sd	p
	Durum	N					
Yöneticiye Güven	Evli	227	3,71	,88	-,53	343	,594
	Bekar	118	3,76	,85			
Örgütün Kendine Güven	Evli	226	3,25	1,02	-1,25	343	,211
	Bekar	118	3,39	,90			
Bireylerarası Güven	Evli	227	3,67	,84	-,77	343	,442
	Bekar	118	3,74	,74			

*p<,05

Tablo-6'ya bakıldığında spor genel müdürlüğünde çalışan personelin medeni durumlarına göre “Örgütsel Güven Ölçeği” alt boyutları ve “Bireylerarası Güven Ölçeği” ait algıları arasındaki anlamlı farklılık incelendiğinde; “Örgütsel Güven Ölçeği” alt boyutlarından “Yöneticiye Güven” alt boyutunda evli olan personelin algı düzeyleri ($\bar{X}=3,71$) ile bekar olan personelin algı düzeyleri ($\bar{X}=3,76$) arasında $t_{(343)}=-,53$, $p>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bekar olan personelin yöneticiye güven konusunda algı düzeylerinin evli olan personelin yöneticiye güven konusundaki algı düzeylerinden büyük olmasına rağmen anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

“Örgütün Kendine Güven” alt boyutunda evli olan personelin algı düzeyleri ($\bar{X}=3,25$) ile bekar olan personelin algı düzeyleri ($\bar{X}=3,39$) arasında $t_{(343)}=-1,25$, $p>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bekar olan personelin örgütün kendine güven konusunda algı düzeylerinin evli olan personelin örgütün kendine güven konusundaki

algı düzeylerinden büyük olmasına rağmen anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

“Bireylerarası Güven Ölçeğine” ait evli olan personelin algı düzeyleri ($\bar{X}=3,67$) ile bekar olan personelin algı düzeyleri ($\bar{X}=3,74$) arasında $t_{(343)}=-,77$, $p>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bekar olan personelin bireylerarası güven konusunda algı düzeylerinin evli olan personelin bireylerarası güven konusundaki algı düzeylerinden büyük olmasına rağmen anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Altıncı Alt Problem: Spor genel müdürlüğünde çalışan personelin çalıştığı kurum değişkenine göre “Örgütsel Güven Ölçeği” ve “Bireylerarası Güven Ölçeğine” ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?

Tablo-8 Personelin Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre Örgütsel Güven Ölçeği ve Bireyler Arası Güven Ölçeğine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Independent-Sample T-Testi Sonuçları

	Çalışılan Kurum	N	\bar{X}	S	t	sd	p
Yöneticiye Güven	SGM (Merkez Teşkilatı)	225	3,73	,85	,13	343	,898
	İl/İlçe Müdürlüğü	120	3,72	,90			
Örgütün Kendine Güven	SGM (Merkez Teşkilatı)	225	3,37	,96	1,82	343	,069
	İl/İlçe Müdürlüğü	120	3,17	1,01			
Bireylerarası Güven	SGM (Merkez Teşkilatı)	225	3,74	,76	1,51	343	,132
	İl/İlçe Müdürlüğü	120	3,61	,89			

* $p<,05$

Tablo-7'ye bakıldığında spor genel müdürlüğünde çalışan personelin çalıştığı kuruma göre “Örgütsel Güven Ölçeği” alt boyutları ve “Bireylerarası Güven Ölçeği” ait algıları arasındaki anlamlı farklılık incelendiğinde; “Örgütsel Güven Ölçeği” alt boyutlarından “Yöneticiye

Güven” alt boyutunda SGM (Merkez Teşkilatı)’de çalışan personelin algı düzeyleri ($\bar{X}=3,73$) ile İl/İlçe Müdürlüğü çalışan personelin algı düzeyleri ($\bar{X}=3,72$) arasında $t_{(343)}=,13$, $p>,05$ ’e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. SGM (Merkez Teşkilatı)’de çalışan personelin yöneticiye güven konusunda algı düzeylerinin İl/İlçe Müdürlüğü çalışan personelin yöneticiye güven konusunda algı düzeylerinden büyük olmasına rağmen anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

“Örgütün Kendine Güven” alt boyutunda SGM (Merkez Teşkilatı)’de çalışan personelin algı düzeyleri ($\bar{X}=3,37$) ile İl/İlçe Müdürlüğü çalışan personelin algı düzeyleri ($\bar{X}=3,17$) arasında $t_{(343)}=1,82$, $p>,05$ ’e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. SGM (Merkez Teşkilatı)’de çalışan personelin örgütün kendine güven konusunda algı düzeylerinin İl/İlçe Müdürlüğü çalışan personelin örgütün kendine güven konusunda algı düzeylerinden büyük olmasına rağmen anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

“Bireylerarası Güven Ölçeğine” ait SGM (Merkez Teşkilatı)’de çalışan personelin algı düzeyleri ($\bar{X}=3,74$) ile İl/İlçe Müdürlüğü çalışan personelin algı düzeyleri ($\bar{X}=3,61$) arasında $t_{(343)}=1,51$, $p>,05$ ’e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. SGM (Merkez Teşkilatı)’de çalışan personelin bireylerarası güven konusunda algı düzeylerinin İl/İlçe Müdürlüğü çalışan personelin bireylerarası güven konusunda algı düzeylerinden büyük olmasına rağmen anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Yedinci Alt Problem: Spor genel müdürlüğünde çalışan personelin hizmet süresi değişkenine göre “Örgütsel Güven Ölçeği” ve “Bireylerarası Güven Ölçeğine” ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?

Tablo-9 Personelin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Güven Ölçeği ve Bireyler Arası Güven Ölçeğine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way Anova Sonuçları

		N	\bar{X}	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
Yöneticiye Güven	0-2 yıl	95	3,90	,87	3,27	,021*	0-2 yıl>9- 14 yıl
	3-8 yıl	79	3,77	,84			
	9-14 yıl	49	3,44	,83			
	15 ve üzeri	122	3,68	,87			
Örgütün Kendine Güven	0-2 yıl	95	3,55	,96	3,48	,016*	0-2 yıl>9- 14 yıl
	3-8 yıl	79	3,30	1,03			
	9-14 yıl	49	3,04	,90			
	15 ve üzeri	122	3,22	,97			
Bireylerarası Güven	0-2 yıl	95	3,87	,76	2,12	,098	
	3-8 yıl	79	3,65	,83			
	9-14 yıl	49	3,61	,76			
	15 ve üzeri	122	3,62	,84			

*p<,05

Tablo-8'e bakıldığında spor genel müdürlüğünde çalışan personelin hizmet sürelerine göre "Örgütsel Güven Ölçeği" alt boyutları ve "Bireylerarası Güven Ölçeği" ait algıları arasındaki anlamlı farklılık incelendiğinde; "Örgütsel Güven Ölçeği" alt boyutlarından "Yöneticiye Güven" alt boyutuna ait personel algıları arasında $F=3,27$, $p<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; "0-2 Yıl" hizmet süresine sahip olan personelin yöneticiye güven konusunda algı düzeylerinin ($\bar{X}=3,90$), "9-14 yıl" hizmet süresine sahip olan personelin yöneticiye güven konusunda algı düzeylerinden ($\bar{X}=3,44$) daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

"Örgütün Kendine Güven" alt boyutuna ait personel algıları arasında $F=3,48$, $p<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı

farklılık; “0-2 Yıl” hizmet süresine sahip olan personelin örgütün kendine güven konusunda algı düzeylerinin ($\bar{X}=3,55$), “9-14 yıl” hizmet süresine sahip olan personelin örgütün kendine güven konusunda algı düzeylerinden ($\bar{X}=3,04$) daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

“Bireylerarası Güven Ölçeğine” ait personel algıları arasında $F=2,12$, $p>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Anlamlı farklılık olmamasına rağmen; “0-2 Yıl” hizmet süresine sahip olan personelin bireylerarası güven konusunda algı düzeylerinin ($\bar{X}=3,87$) diğer hizmet sürelerine göre daha büyük olduğu ve “9-14 yıl” hizmet süresine sahip olan personelin bireylerarası güven konusunda algı düzeylerinin ($\bar{X}=3,61$) diğer hizmet sürelerine sahip olan personelin algı düzeylerinden daha küçük olduğu görülmektedir.

Sekizinci Alt Problem: Spor genel müdürlüğünde çalışan personelin eğitim düzeyleri değişkenine göre “Örgütsel Güven Ölçeği” ve “Bireylerarası Güven Ölçeğine” ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?

Tablo-10 Personelin Eğitim Düzeyleri Değişkenine Göre Örgütsel Güven Ölçeği ve Bireyler Arası Güven Ölçeğine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way Anova Sonuçları

		N	\bar{X}	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
Yöneticiye Güven	İlköğretim	38	4,02	,84	2,97	,032*	İlköğretim >Lise
	Lise	93	3,54	,90			
	Ön Lisans	45	3,77	,88			
	Lisans ve Lisansüstü	169	3,74	,83			
Örgütün Kendine Güven	İlköğretim	38	3,30	1,13	1,70	,166	
	Lise	93	3,13	1,04			
	Ön Lisans	45	3,52	,82			
	Lisans ve Lisansüstü	169	3,34	,95			
Bireylerarası Güven	İlköğretim	38	3,81	,85	1,82	,144	
	Lise	93	3,54	,86			
	Ön Lisans	45	3,80	,76			
	Lisans ve Lisansüstü	169	3,73	,77			

*p<,05

Tablo-9'a bakıldığında spor genel müdürlüğünde çalışan personelin eğitim düzeylerine göre “Örgütsel Güven Ölçeği” alt boyutları ve “Bireylerarası Güven Ölçeğine” ait algıları arasındaki anlamlı farklılık incelendiğinde; “Örgütsel Güven Ölçeği” alt boyutlarından “Yöneticiye Güven” alt boyutuna ait eğitim düzeylerine ilişkin personel algıları arasında F=2,97, p<,05'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı

farklılık; ilköğretim mezunu olan personelin yöneticiye güven konusunda algı düzeylerinin ($\bar{X}=4,02$), lise mezunu olan personelin yöneticiye güven konusundaki algı düzeylerinden ($\bar{X}=3,54$) daha büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

“Örgütün Kendine Güven” alt boyutuna ait eğitim düzeylerine ilişkin personel algıları arasında $F=1,70$, $p>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Eğitim düzeylerine göre personelin algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemesine rağmen ilköğretim mezunu olan personelin örgütün kendine güven konusunda algı düzeylerinin ($\bar{X}=3,30$) diğer eğitim düzeylerine sahip olan personelin algı düzeylerinden daha büyük olduğu ve lise mezunu olan personelin örgütün kendisine güven konusundaki algı düzeylerinin ($\bar{X}=3,13$) diğer eğitim düzeylerine sahip olan personelin algı düzeylerinden daha küçük olduğu görülmektedir.

“Bireylerarası Güven Ölçeğine” ait eğitim düzeylerine ilişkin personel algıları arasında $F=1,70$, $p>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Eğitim düzeylerine göre personelin algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemesine rağmen ilköğretim mezunu olan personelin bireylerarası güven konusunda algı düzeylerinin ($\bar{X}=3,81$) diğer eğitim düzeylerine sahip olan personelin algı düzeylerinden daha büyük olduğu ve lise mezunu olan personelin bireylerarası güven konusundaki algı düzeylerinin ($\bar{X}=3,54$) diğer eğitim düzeylerine sahip olan personelin algı düzeylerinden daha küçük olduğu görülmektedir.

Dokuzuncu Alt Problem: Spor genel müdürlüğünde çalışan personelin yaşlarına göre “Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği” alt boyutlarına ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?

Tablo-11 Personelin Yaşlarına Göre Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way Anova Sonuçları

		N	\bar{X}	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
İşlemsel Adalet	21-25	37	3,57	1,04	,48	,696	
	26-35	127	3,40	,86			
	36-45	87	3,44	,83			
	46 ve üstü	94	3,37	,84			
Dağıtım Adaleti	21-25	37	3,14	1,16	,93	,427	
	26-35	127	3,22	1,01			
	36-45	87	3,08	1,07			
	46 ve üstü	94	3,33	,97			
Kişilerarası Adalet	21-25	37	3,48	,62	,95	,415	
	26-35	127	3,60	,79			
	36-45	87	3,53	,62			
	46 ve üstü	94	3,43	,76			
Bilgisel Adalet	21-25	37	3,70	,98	,27	,848	
	26-35	127	3,59	,92			
	36-45	87	3,54	,82			
	46 ve üstü	94	3,58	1,05			

*p<,05

Tablo-10'a bakıldığında personelin yaş düzeylerine göre “Örgütsel Adalet Ölçeği” alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri arasındaki farklılıklar incelendiğinde; “İşlemsel Adalet” alt boyutuna ait yaş düzeylerine ilişkin personel algıları arasında F=,48, p>,05'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu boyutta anlamlı farklılık çıkmamasına rağmen, 21-25

yaş düzeyine sahip olan personelin işlemsel adalet konusuna ilişkin algı düzeyleri diğer yaş düzeylerine sahip olan personelin işlemsel adalet konusuna ilişkin algılarından daha büyük olduğu ve 46 ve üstü yaş düzeyine sahip olan personelin işlemsel adalet konusuna ilişkin algı düzeyleri diğer yaş düzeylerine sahip olan personelin işlemsel adalet konusuna ilişkin algı düzeylerinden daha küçük olduğu görülmektedir.

“Dağıtım Adaleti” alt boyutuna ait yaş düzeylerine ilişkin personel algıları arasında $F=,93$, $p>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu boyutta anlamlı farklılık çıkmamasına rağmen, 46 ve üstü yaş düzeyine sahip olan personelin dağıtım adaleti konusuna ilişkin algı düzeyleri diğer yaş düzeylerine sahip olan personelin dağıtım adaleti konusuna ilişkin algılarından daha büyük olduğu ve 36-45 yaş düzeyine sahip olan personelin dağıtım adaleti konusuna ilişkin algı düzeyleri diğer yaş düzeylerine sahip olan personelin dağıtım adaleti konusuna ilişkin algı düzeylerinden daha küçük olduğu görülmektedir.

“Kişilerarası Adalet” alt boyutuna ait yaş düzeylerine ilişkin personel algıları arasında $F=,95$, $p>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu boyutta anlamlı farklılık çıkmamasına rağmen, 26-35 yaş düzeyine sahip olan personelin kişilerarası adalet konusuna ilişkin algı düzeyleri diğer yaş düzeylerine sahip olan personelin kişilerarası adalet konusuna ilişkin algılarından daha büyük olduğu ve 46 ve üstü yaş düzeyine sahip olan personelin kişilerarası adalet konusuna ilişkin algı düzeyleri diğer yaş düzeylerine sahip olan personelin kişilerarası adalet konusuna ilişkin algı düzeylerinden daha küçük olduğu görülmektedir.

“Bilgisel Adalet” alt boyutuna ait yaş düzeylerine ilişkin personel algıları arasında $F=,27$, $p>,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu boyutta anlamlı farklılık çıkmamasına rağmen, 21-25 yaş düzeyine sahip olan personelin bilgisayar adalet konusuna ilişkin algı düzeyleri diğer yaş düzeylerine sahip olan personelin bilgisayar adalet

konusuna ilişkin algılarından daha büyük olduğu ve 36-45 yaş düzeyine sahip olan personelin bilgisel adalet konusuna ilişkin algı düzeyleri diğer yaş düzeylerine sahip olan personelin bilgisel adalet konusuna ilişkin algı düzeylerinden daha küçük olduğu görülmektedir.

Onuncu Alt Problem: Spor genel müdürlüğünde çalışan personelin cinsiyetlerine göre “Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği” alt boyutlarına ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?

Tablo-12 Personelin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Independent-Sample T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	t	sd	p																																
İşlemsel Adalet	Kadın	128	3,38	,88	-,73	343	,469																																
	Erkek	217	3,45	,86				Dağıtım Adaleti	Kadın	128	3,11	1,04	-1,36	343	,175	Erkek	217	3,26	1,03	Kişilerarası Adalet	Kadın	128	3,54	,69	,31	343	,760	Erkek	217	3,51	,75	Bilgisel Adalet	Kadın	128	3,58	,90	-,06	343	,949
Dağıtım Adaleti	Kadın	128	3,11	1,04	-1,36	343	,175																																
	Erkek	217	3,26	1,03				Kişilerarası Adalet	Kadın	128	3,54	,69	,31	343	,760	Erkek	217	3,51	,75	Bilgisel Adalet	Kadın	128	3,58	,90	-,06	343	,949	Erkek	217	3,59	,97								
Kişilerarası Adalet	Kadın	128	3,54	,69	,31	343	,760																																
	Erkek	217	3,51	,75				Bilgisel Adalet	Kadın	128	3,58	,90	-,06	343	,949	Erkek	217	3,59	,97																				
Bilgisel Adalet	Kadın	128	3,58	,90	-,06	343	,949																																
	Erkek	217	3,59	,97																																			

*p<,05

Tablo-11'e bakıldığında, spor genel müdürlüğünde çalışan personelin cinsiyetlerine göre “Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin” alt boyutlarına ilişkin algıları arasındaki farklılıklar incelendiğinde; “İşlemsel Adalet” boyutuna ilişkin olarak kadın personelin algı düzeyi (\bar{X} =3,38) ile erkek personelin algı düzeyi (\bar{X} =3,45) arasında $t_{(343)}=-,73$, $p>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı fakat kadın personelin işlemsel adalet algısının erkek personelin işlemsel adalet algısından daha küçük olduğu görülmektedir.

“Dağıtımsal Adalet” boyutuna ilişkin olarak kadın personelin algı düzeyi ($\bar{X}=3,11$) ile erkek personelin algı düzeyi ($\bar{X}=3,26$) arasında $t_{(343)}=-1,36$, $p>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı fakat kadın personelin dağıtımsal adalet algısının erkek personelin dağıtımsal adalet algısından daha küçük olduğu görülmektedir.

“Kişilerarası Adalet” boyutuna ilişkin olarak kadın personelin algı düzeyi ($\bar{X}=3,54$) ile erkek personelin algı düzeyi ($\bar{X}=3,51$) arasında $t_{(343)}=,31$, $p>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı fakat erkek personelin kişilerarası adalet algısının kadın personelin kişilerarası adalet algısından daha küçük olduğu görülmektedir.

“Bilgisel Adalet” boyutuna ilişkin olarak kadın personelin algı düzeyi ($\bar{X}=3,58$) ile erkek personelin algı düzeyi ($\bar{X}=3,59$) arasında $t_{(343)}=-,06$, $p>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı fakat kadın personelin bilgisel adalet algısının erkek personelin bilgisel adalet algısından çok azda olsa küçük olduğu görülmektedir.

On Birinci Alt Problem: Spor genel müdürlüğünde çalışan personelin medeni durumlarına göre “Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği” alt boyutlarına ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?

Tablo-13 Personelin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Independent-Sample T-Testi Sonuçları

	Medeni		\bar{X}	S	t	sd	p
	Durum	N					
İşlemsel Adalet	Evli	227	3,40	,89	-,66	343	,513
	Bekar	118	3,46	,83			
Dağıtım Adaleti	Evli	227	3,19	1,07	-,50	343	,616
	Bekar	118	3,24	,95			
Kişilerarası Adalet	Evli	227	3,51	,74	-,51	343	,614
	Bekar	118	3,55	,71			
Bilgisel Adalet	Evli	227	3,58	,93	-,10	343	,921
	Bekar	118	3,59	,96			

*p<,05

Tablo-12'ye bakıldığında, spor genel müdürlüğünde çalışan personelin medeni durumlarına göre “Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin” alt boyutlarına ilişkin algıları arasındaki farklılıklar incelendiğinde; “İşlemsel Adalet” boyutuna ilişkin olarak evli personelin algı düzeyi (\bar{X} =3,40) ile bekar personelin algı düzeyi (\bar{X} =3,46) arasında $t_{(343)}=-,66$, $p>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı fakat bekar olan personelin işlemsel adalet algısının evli olan personelin işlemsel adalet algısına göre daha büyük olduğu görülmektedir.

“Dağıtım Adaleti” boyutuna ilişkin olarak evli personelin algı düzeyi (\bar{X} =3,19) ile bekar personelin algı düzeyi (\bar{X} =3,24) arasında $t_{(343)}=-,50$, $p>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı fakat bekar olan personelin dağıtım

adaleti algısı evli olan personelin dağıtım adaleti algısına göre daha büyük olduğu görülmektedir.

“Kişilerarası Adalet” boyutuna ilişkin olarak evli personelin algı düzeyi ($\bar{X}=3,51$) ile bekar personelin algı düzeyi ($\bar{X}=3,55$) arasında $t_{(343)}=-,51$, $p>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı fakat bekar olan personelin kişilerarası adalet algısı evli olan personelin kişilerarası adalet algısından daha büyük olduğu görülmektedir.

“Bilgisel Adalet” boyutuna ilişkin olarak evli personelin algı düzeyi ($\bar{X}=3,58$) ile bekar personelin algı düzeyi ($\bar{X}=3,59$) arasında $t_{(343)}=-,10$, $p<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı fakat bekar olan personelin bilgisel adalet algısı evli olan personelin bilgisel adalet algısına göre çok azda olsa büyük olduğu görülmektedir.

On İkinci Alt Problem: Spor genel müdürlüğünde çalışan personelin çalıştığı kuruma göre “Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği” alt boyutlarına ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?

Tablo-14 Personelin Çalıştığı Kuruma Göre Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin Independent-Sample T-Testi Sonuçları

	Çalışılan Kurum	N	\bar{X}	S	t	sd	P
İşlemsel Adalet	SGM (Merkez Teşkilatı)	225	3,49	,83	2,13	343	,034*
	İl/İlçe Müdürlüğü	120	3,28	,92			
Dağıtım Adaleti	SGM (Merkez Teşkilatı)	225	3,20	1,03	-,18	343	,856
	İl/İlçe Müdürlüğü	120	3,22	1,04			
Kişilerarası Adalet	SGM (Merkez Teşkilatı)	225	3,58	,69	2,01	343	,046*
	İl/İlçe Müdürlüğü	120	3,42	,78			
Bilgisel Adalet	SGM (Merkez Teşkilatı)	225	3,60	,92	,43	343	,666
	İl/İlçe Müdürlüğü	120	3,56	,99			

*p<,05

Tablo-13'e bakıldığında, spor genel müdürlüğünde çalışan personelin çalıştığı kuruma göre “Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin” alt boyutlarına ilişkin algıları arasındaki farklılıklar incelendiğinde; “İşlemsel Adalet” boyutuna ilişkin olarak SGM (Merkez Teşkilatı) çalışan personelin algı düzeyi (\bar{X} =3,49) ile İl/İlçe Müdürlüğünde çalışan personelin algı düzeyi (\bar{X} =3,28) arasında $t_{(343)}=2,13$, $p<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; SGM (Merkez Teşkilatı) çalışan personelin işlemsel adalet algılarının İl/İlçe Müdürlüğünde çalışan

personelin işlemsel adalet algılarından büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

“Dağıtım Adaleti” boyutuna ilişkin olarak SGM (Merkez Teşkilatı) çalışan personelin algı düzeyi ($\bar{X}=3,20$) ile İl/İlçe Müdürlüğünde çalışan personelin algı düzeyi ($\bar{X}=3,22$) arasında $t_{(343)}=-,18$ $p>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı fakat SGM de çalışan personelin dağıtım adaleti algısı İl/İlçe Müdürlüklerinde çalışan personelin dağıtım adaleti algısından daha düşük olduğu görülmektedir.

“Kişilerarası Adalet” boyutuna ilişkin olarak SGM (Merkez Teşkilatı) çalışan personelin algı düzeyi ($\bar{X}=3,58$) ile İl/İlçe Müdürlüğünde çalışan personelin algı düzeyi ($\bar{X}=3,42$) arasında $t_{(343)}=2,01$, $p<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; SGM (Merkez Teşkilatı) çalışan personelin kişilerarası adalet algılarının İl/İlçe Müdürlüğünde çalışan personelin kişilerarası adalet algılarından büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

“Bilgisel Adaleti” boyutuna ilişkin olarak SGM (Merkez Teşkilatı) çalışan personelin algı düzeyi ($\bar{X}=3,60$) ile İl/İlçe Müdürlüğünde çalışan personelin algı düzeyi ($\bar{X}=3,56$) arasında $t_{(343)}=,43$ $p>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı fakat SGM de çalışan personelin bilgisel adalet algısı İl/İlçe Müdürlüklerinde çalışan personelin bilgisel adalet algısından daha büyük olduğu görülmektedir.

On Üçüncü Alt Problem: Spor genel müdürlüğünde çalışan personelin hizmet süresine göre “Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği” alt boyutlarına ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?

Tablo-15 Personelin Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way Anova Sonuçları

		N	\bar{X}	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
İşlemsel Adalet	0-2 yıl	95	3,58	,84	1,86	,137	
	3-8 yıl	79	3,37	,96			
	9-14 yıl	49	3,25	,73			
	15 ve üzeri	122	3,39	,86			
Dağıtım Adaleti	0-2 yıl	95	3,40	,96	3,76	,011*	0-2 yıl>3-8 yıl 0-2 yıl>9- 14 yıl
	3-8 yıl	79	2,98	1,07			
	9-14 yıl	49	2,95	1,02			
	15 ve üzeri	122	3,30	1,03			
Kişilerarası Adalet	0-2 yıl	95	3,58	,72	1,20	,311	
	3-8 yıl	79	3,61	,74			
	9-14 yıl	49	3,40	,63			
	15 ve üzeri	122	3,48	,76			
Bilgisel Adalet	0-2 yıl	95	3,72	,94	2,14	,095	
	3-8 yıl	79	3,50	,87			
	9-14 yıl	49	3,34	,87			
	15 ve üzeri	122	3,64	1,00			

*p<,05

Tablo-14'e bakıldığında personelin hizmet sürelerine göre “Örgütsel Adalet Ölçeği” alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri arasındaki farklılıklar incelendiğinde; “İşlemsel Adalet” alt boyutuna ait personelin hizmet sürelerine ilişkin personel algıları arasında F=1,86, p>,05'e göre

anlamli bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu boyutta anlamli farklılık çıkmamasına rağmen, Hizmet süresi düşük olanın algı düzeyleri daha yüksek, hizmet süresi yüksek olanları algı düzeyleri daha düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Hizmet süresi yükseldikçe işlemsel adalet algıları düşüş göstermektedir.

“Dağıtım Adalet” alt boyutuna ait personelin hizmet sürelerine ilişkin personel dağıtım adaleti algıları arasında $F=3,76$, $p<,05$ 'e göre anlamli bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamli farklılık; “0-2 yıl” hizmet süresine sahip olan personelin dağıtım adaleti algısının ($\bar{X}=3,40$), “3-8 yıl” hizmet süresine sahip olan personelin dağıtım adaleti algısından ($\bar{X}=2,98$) ve “9-14 yıl” hizmet süresine sahip olan personelin dağıtım adaleti algısından ($\bar{X}=2,95$) daha yüksek olduğundan kaynaklanmaktadır.

“Kişilerarası Adalet” alt boyutuna ait personelin hizmet sürelerine ilişkin personel algıları arasında $F=1,20$, $p>,05$ 'e göre anlamli bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu boyutta anlamli farklılık çıkmamasına rağmen, Hizmet süresi düşük olanın algı düzeyleri daha yüksek, hizmet süresi yüksek olanları algı düzeyleri daha düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Hizmet süresi yükseldikçe kişilerarası adalet algıları düşüş göstermektedir.

“Bilgisel Adalet” alt boyutuna ait personelin hizmet sürelerine ilişkin personel algıları arasında $F=2,14$, $p>,05$ 'e göre anlamli bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu boyutta anlamli farklılık çıkmamasına rağmen, Hizmet süresi düşük olanın algı düzeyleri daha yüksek, hizmet süresi yüksek olanları algı düzeyleri daha düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Hizmet süresi yükseldikçe bilgisayarlı adalet algıları düşüş göstermektedir.

On Dördüncü Alt Problem: Spor genel müdürlüğünde çalışan personelin eğitim durumlarına göre “Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği” alt boyutlarına ilişkin algıları arasında farklılık var mıdır?

Tablo-16 Personelin Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğine İlişkin Algıları Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way Anova Sonuçları

		N	\bar{X}	S	F	p
İşlemsel Adalet	İlköğretim	38	3,56	,74	,78	,503
	Lise	93	3,32	,90		
	Ön Lisans	45	3,46	,91		
	Lisans ve Lisansüstü	169	3,43	,87		
Dağıtım Adaleti	İlköğretim	38	3,48	1,02	1,59	,192
	Lise	93	3,25	,98		
	Ön Lisans	45	3,26	1,16		
	Lisans ve Lisansüstü	169	3,10	1,02		
Kişilerarası Adalet	İlköğretim	38	3,53	,72	,75	,523
	Lise	93	3,46	,77		
	Ön Lisans	45	3,66	,54		
	Lisans ve Lisansüstü	169	3,52	,75		
Bilgisel Adalet	İlköğretim	38	3,82	,93	1,07	,363
	Lise	93	3,56	1,00		
	Ön Lisans	45	3,64	,80		
	Lisans ve Lisansüstü	169	3,53	,94		

* $p < ,05$

Tablo-15'e bakıldığında personelin eğitim durumlarına göre “Örgütsel Adalet Ölçeği” alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri arasındaki farklılıklar incelendiğinde; “İşlemsel Adalet” alt boyutuna ait personelin eğitim durumlarına ilişkin personel algıları arasında $F = ,78$, $p > ,05$ 'e göre

anlamli bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu boyutta anlamli farklılık çıkmamasına rağmen, eğitim durumları düşük olanın algı düzeyleri daha yüksek, eğitim durumları yüksek olanların algı düzeyleri daha düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Eğitim durumları yükseldikçe işlemsel adalet algıları düşüş göstermektedir.

“Dağıtım Adaleti” alt boyutuna ait personelin eğitim durumlarına ilişkin personel algıları arasında $F=1,59$, $p>,05$ 'e göre anlamli bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu boyutta anlamli farklılık çıkmamasına rağmen, eğitim durumları düşük olanın algı düzeyleri daha yüksek, eğitim durumları yüksek olanların algı düzeyleri daha düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Eğitim durumları yükseldikçe dağıtım adaleti algıları düşüş göstermektedir.

“Kişilerarası Adalet” alt boyutuna ait personelin eğitim durumlarına ilişkin personel algıları arasında $F=,75$, $p>,05$ 'e göre anlamli bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu boyutta anlamli farklılık çıkmamasına rağmen, eğitim durumları düşük olanın algı düzeyleri daha düşük eğitim durumları yüksek olanların algı düzeyleri daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Eğitim durumları yükseldikçe kişilerarası adalet algıları yükselmektedir.

“Bilgisel Adalet” alt boyutuna ait personelin eğitim durumlarına ilişkin personel algıları arasında $F=1,07$, $p>,05$ 'e göre anlamli bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu boyutta anlamli farklılık çıkmamasına rağmen, eğitim durumları düşük olanın algı düzeyleri daha yüksek, eğitim durumları yüksek olanların algı düzeyleri daha düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Eğitim durumları yükseldikçe bilgisel adalet algıları düşüş göstermektedir.

On Beşinci Alt Problem: Spor genel müdürlüğünde çalışan personelin “Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği” alt boyutlarına ait algılar ile “Örgütsel Güven Ölçeği” alt boyutları ve “Bireyler Arası Güven Ölçeğine” ilişkin algıları arasında ilişki var mıdır?

Tablo-17 Personelin “Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği” Alt Boyutlarına Ait Algılar İle “Örgütsel Güven Ölçeği” Alt Boyutları ve “Bireyler Arası Güven Ölçeğine” İlişkin Algıları Arasında Pearson Korelasyon Sonuçları

Örgütsel Adalet		Yöneticiye Güven	Örgütün Kendine Güven	Bireylerarası Güven
İşlemsel	r	,53(**)	,59(**)	,51(**)
Adalet	p	,000	,000	,000
Dağıtım	r	,30(**)	,37(**)	,31(**)
Adaleti	p	,000	,000	,000
Kişilerarası	r	,55(**)	,44(**)	,40(**)
Adalet	p	,000	,000	,000
Bilgisel	r	,60(**)	,48(**)	,40(**)
Adalet	p	,000	,000	,000

**p<,05

Tablo-16’ya bakıldığında Spor Genel Müdürlüğünde çalışan personelin Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin alt boyutlarından olan “İşlemsel Adalet” alt boyutuna ait algısı ile Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutlarından olan “Yöneticiye Güven” alt boyutuna ait personel algısı arasında $r=,53$, $p<0,05$ ’e göre pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani İşlemsel adalet algısı yöneticiye güvenin ($r^2=0,28$ determinasyon katsayısı) %28’lik kısmını açıklamaktadır.

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin alt boyutlarından olan “İşlemsel Adalet” alt boyutuna ait personel algısı ile Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutlarından olan “Örgütün Kendine Güven” alt boyutuna ait personel algısı arasında $r=,59$, $p<0,05$ 'e göre pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani İşlemsel adalet algısı örgütün kendine güvenin ($r^2=0,35$ determinasyon katsayısı) %35'lik kısmını açıklamaktadır.

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin alt boyutlarından olan “İşlemsel Adalet” alt boyutuna ait personel algısı ile Bireylerarası Güven Ölçeğine ait personel algısı arasında $r=,51$, $p<0,05$ 'e göre pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani İşlemsel adalet algısı bireylerarası güvenin ($r^2=0,26$ determinasyon katsayısı) %26'lik kısmını açıklamaktadır.

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin alt boyutlarından olan “Dağıtım Adaleti” alt boyutuna ait personel algısı ile Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutlarından olan “Yöneticiye Güven” alt boyutuna ait personel algısı arasında $r=,30$, $p<0,05$ 'e göre pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani Dağıtım Adaleti algısı yöneticiye güvenin ($r^2=0,09$ determinasyon katsayısı) %9'luk kısmını açıklamaktadır.

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin alt boyutlarından olan “Dağıtım Adaleti” alt boyutuna ait personel algısı ile Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutlarından olan “Örgütün Kendine Güven” alt boyutuna ait personel algısı arasında $r=,37$, $p<0,05$ 'e göre pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani Dağıtım Adaleti algısı örgütün kendine güvenin ($r^2=0,14$ determinasyon katsayısı) %14'luk kısmını açıklamaktadır.

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin alt boyutlarından olan “Dağıtım Adaleti” alt boyutuna ait personel algısı ile Bireylerarası Güven Ölçeğine ait personel algısı arasında $r=,31$, $p<0,05$ 'e göre pozitif yönde düşük

düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani Dağıtım Adaleti algısı bireylerarası güvenin ($r^2=0,10$ determinasyon katsayısı) %10'luk kısmını açıklamaktadır.

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin alt boyutlarından olan “Kişilerarası Adalet” alt boyutuna ait personel algısı ile Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutlarından olan “Yöneticiye Güven” alt boyutuna ait personel algısı arasında $r=,55$, $p<0,05$ 'e göre pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani Kişilerarası Adalet algısı yöneticiye güvenin ($r^2=0,30$ determinasyon katsayısı) %30'luk kısmını açıklamaktadır.

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin alt boyutlarından olan “Kişilerarası Adalet” alt boyutuna ait personel algısı ile Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutlarından olan “Örgütün Kendine Güven” alt boyutuna ait personel algısı arasında $r=,44$, $p<0,05$ 'e göre pozitif yönde orta düzeye yakın anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani Kişilerarası Adalet algısı örgütün kendine güvenin ($r^2=0,19$ determinasyon katsayısı) %19'luk kısmını açıklamaktadır.

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin alt boyutlarından olan “Kişilerarası Adalet” alt boyutuna ait personel algısı ile Bireylerarası Güven Ölçeğine ait personel algısı arasında $r=,40$, $p<0,05$ 'e göre pozitif yönde orta düzeye yakın anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani Kişilerarası Adalet algısı bireylerarası güvenin ($r^2=0,16$ determinasyon katsayısı) %16'lık kısmını açıklamaktadır.

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin alt boyutlarından olan “Bilgisel Adalet” alt boyutuna ait personel algısı ile Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutlarından olan “Yöneticiye Güven” alt boyutuna ait personel algısı arasında $r=,60$, $p<0,05$ 'e göre pozitif yönde orta düzeyin üstünde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani Bilgisel Adalet algısı yöneticiye güvenin ($r^2=0,36$ determinasyon katsayısı) %36'lık kısmını açıklamaktadır.

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin alt boyutlarından olan “Bilgisel Adalet” alt boyutuna ait personel algısı ile Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutlarından olan “Örgütün Kendine Güven” alt boyutuna ait personel algısı arasında $r=,48$, $p<0,05$ 'e göre pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani Bilgisel Adalet algısı örgütün kendine güvenin ($r^2=0,23$ determinasyon katsayısı) %23'lük kısmını açıklamaktadır.

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin alt boyutlarından olan “Bilgisel Adalet” alt boyutuna ait personel algısı ile Bireylerarası Güven Ölçeğine ait personel algısı arasında $r=,40$, $p<0,05$ 'e göre pozitif yönde orta düzeye yakın anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani Bilgisel Adalet algısı bireylerarası güvenin ($r^2=0,16$ determinasyon katsayısı) %16'lık kısmını açıklamaktadır.

5. TARTIŞMA

Araştırmada elde edilen verilerin ışığında Spor Genel Müdürlüğünde çalışan personelin örgütsel güven ölçeğine ait alt boyutlardan aldığı ortalama puanlar incelendiğinde, ($\bar{X}=3,72$) ortalama ile “Yöneticiye Güven” boyutu ilk sırayı alırken, sırasıyla “Bireylerarası Güven” ($\bar{X}=3,70$) ve “Örgütün Kendine Güven” boyutu ($\bar{X}=3,30$) ortalama değer aldığı tespit edilmiştir (Tablo 2). Personelin algılarına göre “Örgütün Kendine Güven” boyutunun düşük ortalamaya sahip olmasında Spor Genel Müdürlüğü’nün yeni bir kurum olması etken olabilir. Çünkü güven ortamının yaratılması uzun bir süreçtir. Kurumlar, uzun dönem içinde çok iyi işler yaparak ve tutarlı davranış sergileyerek güven kazanabilirler¹⁵⁴.

Literatür incelendiğinde farklı sonuçlara ulaşılmıştır, örneğin; Baş ve Şentürk’ün (2011) İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeylerine yönelik yaptığı araştırmada, öğretmenlerin en fazla oranda “meslektaşlarına” ($\bar{X}=4,14$) ve “paydaşlara” güven duydukları, “yöneticilere” ($\bar{X}=4,02$) ise en az oranda güven algısına sahip olduklarını belirlemiştir¹⁵⁵, ancak Çokluk-Bökeoğlu ve Yılmaz’da (2008) yapmış oldukları araştırmada öğretmenlerin en yüksek oranda Yöneticiye güven duyduklarını saptamışlardır¹⁵⁶.

Yapılan analiz sonucunda, katılımcıların iş yerindeki adalet algılarının, 1’in “Hiçbir zamanı” 5’in “Her zamanı” temsil ettiği ölçek üzerinde ($\bar{X}=3,40$) ortalama değer ile orta seviyenin üzerinde olduğu söylenebilir. Bununla birlikte çalışanların adalet algısı alt boyutları açısından incelendiğinde, kurumsal kaynakların ne ölçüde sağlandığını yansıtan “dağıtimsal adalet” boyutuna ($\bar{X}=3,21$) ilişkin algıların en düşük seviyede kaldığı, kurumsal karar almada kullanılan yöntemlerin ne ölçüde adil olduğunu yansıtan “işlemsel adalet” boyutunun da ($\bar{X}=3,42$) ortalama ile geride kaldığı saptanmıştır. Buna karşın yöneticinin çalışanına açık ve

dürüst davranışı ile ilgili olan “kişiler arası adalet” (3,52) algısı ve yönetimce çalışanlara yönelik bilgilendirmelerle ilgili olan “bilgisel adalet” algısı (3,59) daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle “Dağıtım Adaleti” boyutunda algı düzeylerinin daha düşük olduğu ve “Bilgisel Adalet” boyutunda algı düzeylerinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir (Tablo 3).Elde edilen veriler; Söyük’ün (2007) etkileşimsel adalet algılarının (kişiler arası ve bilgisel adalet) benzer şekilde diğer adalet türlerinden daha yüksek olduğu, bunu sırasıyla işlemsel ve dağıtımsal adalet algılarının takip ettiği sonucuyla¹⁵⁷, Şahin ve Taşkaya’nın (2010) Sağlık Çalışanlarının, dağıtımsal adalet boyutuna ilişkin algılarının, kişiler arası adalet (3,50±0,91) ve bilgisel adalet algılarından (3,27±1,09) düşük düzeyde olduğu tespitiyle desteklenmektedir¹⁵⁸.

Bu sonuçlara göre; bilgisel adaletin Schappe (1996) tarafından ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikalar hakkında işgörenlere örgüt yönetimince düzenli bilgiler verilmesi olarak nitelendirilmesi dikkate alındığında, özellikle yönetici ve çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişimin olduğu ve sosyal ve özlük hakları konusunda da amirlerin astlarını bilgilendirmeleri, onların çıkarlarını korumaya çalışmaları ve bilgi edinme haklarına saygı duymaları gibi konularda spor genel müdürlüğü yöneticilerinin hassas ve dikkatli oldukları söylenebilir¹⁵⁹.

Spor Genel Müdürlüğünde çalışan personelin yaş değişkeni ile “Örgütsel Güven Ölçeği” alt boyutları ve “Bireylerarası Güven Ölçeği”ne ait algıları arasında anlamlı farklılığa rastlanılmamıştır. Fakat tüm alt boyutlarda 21-25 yaş kategorisinde yer alan personelin algı düzeylerinin diğer yaş kategorilerinde yer alan personele göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Tablo 4). Genç çalışanların örgütsel güven düzeylerinin yüksekliği ve 26-35 yaş kategorisinde yer alan personelin, 46 ve üstü yaş kategorisinde yer alanlara göre örgütsel güven boyutlarının daha belirgin

olmasından hareketle, yaş ve örgütsel güven boyutları arasında negatif bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

Çağlar (2011) araştırmasında yaş değişkeni açısından güven alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunamamış fakat, en düşük güven düzeyi 25–30 yaş arası öğretmenlerde görülürken en yüksek güven düzeyi 46 yaş ve üzeri öğretmenlerde görülmektedir¹⁶⁰. Bu açıdan sonuçlar çalışmamızla kısmen farklılaşmaktadır.

Veri toplama aracından elde edilen sonuçlara göre, kadın personelin yöneticiye güven, örgütün kendine güven ve bireylerarası güven alt boyutunda farkındalıklarının erkek personele göre daha yüksek olduğu ancak anlamlı bir farklılık yaratmadığı belirlenmiştir (Tablo 5). Perry ve Mankin (2004) çalışanın yönetime duyduğu güveni belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında cinsiyet ile yöneticiye güven arasında bir ilişki bulamamış olması çalışmamızla paralellik arz etmektedir¹⁶¹.

Çalışmamızla benzer şekilde Baş ve Şentürk (2011) ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarının cinsiyet değişkeni açısından karşılaştırmak için yaptıkları bağımsız gruplar t-testi sonucunda, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarının cinsiyet değişkeni açısından hiçbir alt boyutta farklılaşmadığı ($p > .05$) ve kadınların ortalamaları erkeklere göre daha yüksek bulmuştur¹⁵⁵. Aynı şekilde Conn'un (2004) yaptığı çalışmada ise, örgütsel güven düzeyinin cinsiyete göre farklılaştığını ancak erkeklerin kadınlara göre örgüte daha az güven duyduğunu belirlemiştir¹⁶²

Solomon ve Flores (2001), "güven ve güvenme"nin belli bir derecede özgüveni gerektirdiğini, kendine ve becerilerine güvenmeyen bireylerin, başkalarına ve bir şeye güvenemeyeceği ifadesinden hareketle, kadın çalışanların, erkek çalışanlara göre kendi yeterliliklerini olumlu bulduğu ve özgüvenlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir¹⁶³.

Spor Genel Müdürlüğünde çalışan personelin medeni durumlarına göre “Örgütsel Güven Ölçeği” ve “Bireylerarası Güven Ölçeğine” ilişkin algıları arasındaki farklılık incelendiğinde, Bekar personelin “Yöneticiye Güven” alt boyutunda ($\bar{X}=3,76$), Bireylerarası Güven” boyutunda ($\bar{X}=3,74$) ve “Örgütün Kendine Güven” alt boyutunda ($\bar{X}=3,39$) ortalama değer güven duygularının tüm güven bileşenlerinde yüksek olduğu ancak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 6). Benzer çalışmalar incelendiğinde (Joseph ve Winston, 2005; İşcan ve Sayın, 2010; Durukan ve diğ., 2010) sonuçları çalışmamızı desteklerken^{164,165,166}, (Gilbert ve Tang, 1998; Taşkın ve Dilek, 2010; Semercioğlu, 2012) örgütsel güven değişkeni ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulması, desteklememektedir^{167,168,169}.

Araştırma kapsamına alınan personelin örgütsel güven boyutları çalışılan birim değişkeni açısından analiz edildiğinde, anlamlı bir farklılık bulunmamasıyla birlikte, personelin yöneticiye güven konusunda algı düzeyleri eşit seviyede çıkarken, “Bireylerarası Güven” ve “Örgütün Kendine Güven” alt boyutunda SGM (Merkez Teşkilatı)’de çalışan personelin algı düzeylerinin daha yüksek çıktığı görülmektedir (Tablo 7).

Araştırma sonuçlarına göre Spor Genel Müdürlüğünde çalışan personelin hizmet süresi değişkenine ilişkin olarak, “Örgütsel Güven Ölçeği” alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Tablo 8). Farklılık detaylandırıldığında; “0-2 Yıl” hizmet süresine sahip olan personelin yöneticiye güven boyutunda ($\bar{X}=3,90$) ve örgütün kendine güven boyutunda ($\bar{X}=3,55$) ortalama ile, “9-14 yıl” hizmet süresine sahip olan personelin algı düzeylerinden daha yüksek olmasından kaynaklandığı izlenmektedir. Bununla birlikte “0-2 Yıl” hizmet süresine sahip olan personelin bireylerarası güven boyutunda algı düzeylerinin diğer hizmet sürelerine göre daha belirgin olduğu ancak $F=2,12$, $p>,05$ ’e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Araştırmada elde edilen veriler hizmet

süresi yükseldikçe güven algısının düştüğünü işaret etmektedir. Bu durum SGM yeni bir örgüt olması ve halen durumunun netleşmemiş olması eski çalışanları etkilemiş olmasından kaynaklanabilir. Özer ve arkadaşlarının (2006) mesleki kıdemleri en yüksek olan öğretmen grubunun örgütsel güven ve yöneticiye duyulan güven, algısının diğerlerine göre daha olumlu olduğu sonucu araştırmamızla zıt yöndedir¹⁷⁰.

Spor Genel Müdürlüğünde çalışan personelin eğitim düzeyleri değişkenine göre “Örgütsel Güven Ölçeği” ve “Bireylerarası Güven Ölçeğine” ilişkin algıları incelendiğinde, yöneticiye güven boyutunda ilköğretim mezunu olan personel lehine $F=2,97$, $p<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. “Örgütün Kendine Güven” ve Bireylerarası Güven” boyutlarında anlamlı bir farklılığa rastlanılmazken, “Örgütün Kendine Güven” boyutunda ön lisans mezunu olanların ($\bar{X}=3,52$), Bireylerarası Güven” boyutunda ise ilköğretim ($\bar{X}=3,81$) ve ön lisans ($\bar{X}=3,80$) mezunu olanların daha baskın olduğu tespit edilmiştir (Tablo 9).

Köksal'ın (2012) araştırmasında eğitim durumunun yöneticiye güven ($r= 0,122$, $p<0,01$), pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur¹⁵³. Çalışma süresi yöneticiye güven ($r= 0,144$, $p<0,01$), ile pozitif, çalışanların kurumdaki pozisyonlarının ise yöneticiye güven ($r= 0,132$, $p<0,01$), örgütün kendine güven ($r= 0,103$, $p<0,05$) ve çalışanlar arası güven ($r= 0,139$, $p<0,01$) ile pozitif, yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar araştırmamızın bulguları ile kısmen farklılık göstermektedir.

İşcan ve Sayın'nın (2010) araştırmasındaki Kruskal-Wallis ve Mann Whitney U testi sonuçları, ilköğretim mezunu çalışanların güven algılamalarının ($\bar{X}=47,50$), lise ($\bar{X}=82,80$), lisans ($\bar{X}=99,82$) ve lisansüstü ($\bar{X}=113,89$) mezunu çalışanlara kıyasla anlamlı ölçüde düşük olduğunu göstermektedir ($X^2=8,642$, $p<0,05$)¹⁶⁵. Bu durum örgütsel güven algısında da eğitim seviyesindeki bir artışa paralel bir artış olduğunu göstermekte ve araştırma sonuçlarımızla paralellik arz etmemektedir.

Diğer yandan Teyfur ve arkadaşlarının (2013) yöneticiye güven alt boyutunda öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak ($u=12882,500;p<0,01$) anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu araştırma sonuçlarımızı destekler niteliktedir¹⁷¹.

Araştırmada elde edilen verilere göre Örgütsel Adalet Ölçeği alt boyutları arasında yaş değişkenine anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Alt boyutlara ilişkin detaylara bakıldığında, “İşlemsel Adalet” ile yaş grupları arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz edilebilir Buna göre 46 ve üstü yaş kategorisinde yer alan personel “İşlemsel Adalet” boyutunda en düşük ortalamaya sahipken, Dağıtım Adaleti boyutunda ise ($\bar{X}=3,33$) oranıyla en yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. “Kişilerarası Adalet” alt boyutunda en yüksek ortalama 26-35 yaş kategorisinde iken en düşük ortama ise 46 ve üstü yaş kategorisindedir. Diğer yandan “Bilgisel Adalet” alt boyutu spor örgütlerinde en yüksek algılanan örgütsel adalet boyutu olarak tespit edilmiştir (Tablo 10). Demirkıran, Yardan ve Yorulmaz’ın araştırmalarında (2013) yaş değişkeni ve Örgütsel adalet boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır¹⁷².

Araştırma kapsamına alınan Spor Genel Müdürlüğünde çalışan personelin, cinsiyet değişkeni ile “Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin” alt boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bununla birlikte; Kişilerarası ve Bilgisel adalet” boyutlarında kadın ve erkek çalışanların algılarının eşit düzeyde olduğu, “İşlemsel ve Dağıtım adaleti” boyutunda ise erkek çalışanların algıları daha yüksek olduğu söylenebilir (Tablo 11).

Literatürde yer alan kamu kuruluşlarının evren olarak alındığı benzer çalışmalar incelendiğinde;

Altınkurt ve Yılmaz’ın (2010) Araştırmasında katılımcıların örgütsel adalete ilişkin görüşü cinsiyete göre [$t(256)=1.52; p>.05$] değişmemektedir¹⁷³. Kadın katılımcıların ($n=118, X=3.80, S=0.86$) ve

erkek katılımcıların (n=140, X=3.96, S=0.77) görüşü birbirine yakındır. Katılımcıların örgütsel adalete ilişkin görüşü cinsiyete göre değişmemektedir. Benzer şekilde (Cömert vd, 2008; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009; Yılmaz, 2010) araştırmalarında da cinsiyete göre fark belirlenememiştir^{174,175,176}.

Araştırmada, medeni durum değişkeni açısından örgütsel adalet ve alt boyutlarının algılanması farklılık göstermemekte, diğer yandan bekar çalışanların tüm alt boyutlarda daha yüksek algıya sahip oldukları gözlenmektedir(Tablo 12).

Litertürde araştırma sonuçlarımızı destekleyen ve çelişen çalışmalar izlenmiştir. Örneğin Tetik (2010) kamu işletmelerinde çalışanların, örgütsel adaleti alt boyutları ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken¹⁷⁷, Demirkıran, Yardan ve Yorulmaz (2013) bekar ve evliler arasında ise dağıtımsal adalet (3,54±1,07; 3,05±0,93) boyutlarında, istatistiki olarak anlamlı farklılıklar tespit etmiştir¹⁷¹.

Spor Genel Müdürlüğünde çalışan personelin çalıştığı kuruma göre “Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin” alt boyutlarına ilişkin algıları arasındaki farklılıklar incelendiğinde; “İşlemsel Adalet” boyutuna ilişkin olarak SGM (Merkez Teşkilatı) çalışan personelin algı düzeyi ($\bar{X}=3,49$) ile İl/İlçe Müdürlüğünde çalışan personelin algı düzeyi ($\bar{X}=3,28$) arasında $t_{(343)}=2,13$ ve “Kişilerarası Adalet” boyutunda SGM (Merkez Teşkilatı) çalışan personelin algı düzeyi ($\bar{X}=3,58$) ile İl/İlçe Müdürlüğünde çalışan personelin algı düzeyi ($\bar{X}=3,42$) arasında $t_{(343)}=2,01$, $p<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir (Tablo 13). Bu anlamlı farklılık her iki boyuttada; SGM (Merkez Teşkilatı) çalışan personelin adalet algılarının İl/İlçe Müdürlüğünde çalışan personelin algılarından büyük olmasından kaynaklanmaktadır. Diğer yandan “Dağıtım Adaleti” boyutunda anlamlı farklılığa rastlanmazken, diğer alt boyutlardan zıt olarak, Merkezde çalışan

personelin ($\bar{X}=3,20$) algısının, taşra teşkilatında çalışan personelin ($\bar{X}=3,22$) dağıtım adaleti algısından daha düşük olduğu izlenmiştir.

Katılımcıların “Örgütsel Adalet Ölçeği” alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri ile hizmet süreleri arasındaki ilişki incelendiğinde; “İşlemsel, Kişilerarası ve Bilgisel adalet” boyutları ile negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. “Dağıtım Adalet” alt boyutunda ise personelin hizmet süreleri ile algıları arasında, $F=3,76$, $p<,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık; “0-2 yıl” hizmet süresine sahip olan personelin dağıtım adaleti algısının ($\bar{X}=3,40$), “3-8 yıl” hizmet süresine sahip olan personelin dağıtım adaleti algısından ($\bar{X}=2,98$) ve “9-14 yıl” hizmet süresine sahip olan personelin dağıtım adaleti algısından ($\bar{X}=2,95$) daha yüksek olduğundan kaynaklanmaktadır. Bir başka ifadeyle; personelin hizmet süresi yükseldikçe, Örgütsel adaletin boyutlarına yönelik adalet algıları düşüş göstermektedir (Tablo 14).

Yavuz'un (2010) kamu ve özel sektör çalışanlarının kıdem değişkenine göre örgütsel adalet algılarında bir farklılaşmanın olmadığına yönelik sonucu çalışmamızla ayrılırken, hizmet sürelerine göre en yüksek adalet algılamasının ($\bar{X}=3,36$) ortalamayla 0-1 yıl ve ($\bar{X}=2,99$) ortalamayla 2-5 yıl kategorilerinde olduğu tespiti araştırma sonuçlarımızla benzeşmektedir¹⁷⁸.

Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre, “Örgütsel Adalet Ölçeği” alt boyutları ortalama puanları incelendiğinde, “İşlemsel Adalet” alt boyutunda İlköğretim ($\bar{X}=3,56$), “Dağıtım Adaleti” boyutunda İlköğretim ($\bar{X}=3,48$), “Kişilerarası Adalet” boyutunda önlisans ($\bar{X}=3,53$), ve “Bilgisel Adalet” boyutunda yine İlköğretim ($\bar{X}=3,82$), mezunu olan personelin daha yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak kategoriler arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (Tablo 15).

Araştırma sonuçlarına göre genelde eğitim durumu düşük olanların örgütsel adalet algılarının daha yüksek düzeyde olması, literatürdeki bazı çalışma sonuçlarıyla ayrılmaktadır. Örneğin Şahin ve Taşkaya'nın (2010) bulgularına göre, özellikle eğitim düzeyinin örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Araştırmaya göre eğitim düzeyi arttıkça örgütsel adalet algısı da olumlu yönde gelişmektedir. Kivimaki ve ark.'nın (2005) 6442 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada ve Söyük'ün (2007) çalışmasında da eğitim düzeyi yüksek olanların örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu bulunmuştur^{179,180}.

Eğitim düzeyi düşük olan çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olması eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların elde ettikleri kazanımların diğerlerinden daha fazla olmasıyla ve bu durumun daha yüksek beklentilere yol açmasıyla açıklanabilir.

Araştırma grubunun örgütsel güven boyutları ile örgütsel adalet algısı bileşenleri arasındaki korelasyona göre (Tablo 16);

Örgütsel adaletin bileşenlerinden olan "İşlemsel Adalet" ile, "Yöneticiye Güven" alt boyutu arasında $r=,53$, $p<0,05$ 'e göre, "Örgütün Kendine Güven" alt boyutu arasında $r=,59$, $p<0,05$ 'e göre ve Bireylerarası Güven Ölçeği arasında $r=,51$, $p<0,05$ 'e göre, pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Verilerden hareketle örgütsel güven boyutları ve işlemsel adalet algıları arasında aynı doğrultuda ve orta düzeyde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bir başka ifade ile çalışanların örgüte, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına duydukları güveni artırmada işlemsel adalet uygulamalarının etkinliği daha belirleyicidir.

Örgütsel Adalet ölçeğinin "Dağıtım Adaleti" boyutuna bakıldığında; "Yöneticiye Güven", "Örgütün Kendine Güven" ve Bireylerarası Güven Ölçeği arasında pozitif yönlü ancak her birinde de oldukça zayıf düzeyde bir ilişki vardır. Diğer bir ifade ile bu ilişki yordamlanacak seviyede değildir,

çünkü x ve y arasında bir korelasyonun olması, bir sebep-sonuç ilişkisi olduğu anlamına gelmez.

Kişilerarası Adalet” alt boyutuna ait personel algısı ile Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutlarından olan “Yöneticiye Güven” alt boyutu arasında $r=,55$, $p<0,05$ 'e göre pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ve Kişilerarası Adalet algısının yöneticiye güvenin ($r^2=0,30$ determinasyon katsayısı) %30'luk kısmını açıkladığı tespit edilmiştir. Diğer yandan Kişilerarası Adalet algısı ile örgütün kendine güven ($r=,44$) ve bireylerarası güven ($r=,40$) arasında pozitif yönde orta düzeye yakın bir ilişki belirlenmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda; personelin “Bilgisel Adalet” alt boyutuna yönelik algısı ile “Yöneticiye duyduğu Güven” düzeyi arasında $r=,60$, $p<0,05$ 'e göre pozitif yönde orta düzeyin üstünde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle Bilgisel Adalet algısı yöneticiye güvenin %36'lık kısmını açıkladığı söylenebilir. Ayrıca Bilgisel Adalet alt boyutu ile “Örgütün Kendine Güven” boyutu arasında $r=,48$, $p<0,05$ 'e göre pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu izlenmiştir.

Etkişimsel adaletin boyutları olarak “Kişilerarası Adalet” ve “Bilgisel Adalet” boyutlarının güvene etkisi literatür tarafından da desteklenmektedir. Ülker (2008) araştırmasında, çalışanların etkileşim adaleti algılamaları, örgüte duyulan güveni diğer adalet algılamalarına göre daha fazla etkilemekle birlikte yöneticilere duyulan güveni de benzer değerlerden etkilediği görülmektedir¹⁸¹. Bu durum Yöneticilerin çalışanlarla olan etkileşimlerinde ilgi ve anlayış göstermeleri, onların bireysel ihtiyaçlarına, haklarına dikkat etmeleri ve özen göstermelerinin bir sonucu olarak ifade edilebilir.

Kılıçlar'ın (2011) öğretmen algılarına yönelik olarak, dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları ile yöneticiye

duyulan güven arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu sonucunu elde etmiş olması araştırmamızı desteklemektedir¹⁸².

Araştırmamızda, SGM personelinin Örgütsel adalet algıları ve Örgütsel güven bileşenleri arasında ortaya çıkan pozitif yöndeki korelasyon alanda farklı boyutlarda yapılan çalışmalarla da paralellik arz etmektedir. Özellikle İslamoğlu, Birsell ve Börü (2007) tespit ettiği, yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven için gerekli görülen on öncelden ilk beşinin dürüstlük ve adalet ile ilişkili oluşu bulgusu önemli bir göstergedir¹⁵⁴. Bulgular detaylandırıldığında; demografik değişkenlere göre bir farklılık göstermeksizin hemen hemen tüm katılımcılar kuruma güvenmek için “Dürüst ve Hakkaniyeti İşleyişe Sahip”, Huzurlu ve Adil bir Ortama Sahip”, “Bağlılık Yaratan”, “Objektif Performans Değerlendirmesi Yapan” ve “İşe Alım ve Oryantasyonu Önemseyen” öncellerini ilk beş sırada gerekli görmektedirler. Bu sonuçlardan hareketle araştırmamızla paralel olarak literatürde işgörenlerin, örgütsel güven düzeylerine yönelik olarak, örgütsel adalet algısının önemli bir yer tuttuğu ifade edilebilir.

Sonuç olarak;

Araştırmanın bulgularından da anlaşılacağı gibi, SGM'deki örgütsel güvëndüzeyi bileşenlerinden “Yöneticiye Güven” boyutu ilk sırayı alırken, iş yerindeki adalet algılarının ölçeğın toplam puanından hareketle orta seviyenin üstünde olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel Güven boyutlarına ilişkin olarak; demografik değişkenler dikkate alındığında, genç yaştaki personelin bekar personelin ve kadın personelin, diğer kategorilere göre örgütsel güven düzeyleri tüm boyutlarda daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Ayrıca “Bireylerarası Güven” ve “Örgütün Kendine Güven” alt boyutunda SGM (Merkez Teşkilatı)'de çalışan personelin ve yöneticiye güven boyutunda ilköğretim mezunu olan personel lehine anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin” alt boyutlarına ilişkin olarak erkek çalışanların “İşlemsel ve Dağıtım adaleti”, bekar çalışanların ise tüm alt boyutlarda daha yüksek algıya sahip oldukları gözlenmektedir.

Çalışılan yer değişkenine göre; örgütsel adaletin bileşenlerinden olan, “İşlemsel Adalet” ve “Kişilerarası Adalet” boyutlarında SGM (Merkez Teşkilatı) çalışan personel lehine anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Diğer yandan katılımcıların hizmet süreleri ile; “İşlemsel, Kişilerarası ve Bilgisel adalet” boyutları ile negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. İşlemsel Adalet”, “Dağıtım Adaleti” ve “Bilgisel Adalet” boyutlarında İlköğretim mezunu olan personelin daha yüksek ortalamaya sahip olduğu saptanmıştır.

Ölçekler arası korelasyon sonuçları çalışanların örgüte, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına duydukları güveni artırmada, işlemsel adalet uygulamalarının etkinliğinin daha belirleyici olduğu yönündedir. Ayrıca Kişilerarası Adalet” alt boyutuna ait personel algısı ile Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutlarından olan “Yöneticiye Güven” alt boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde, örgütün kendine güven ve bireylerarası güven

arasında ise pozitif yönde orta düzeye yakın bir ilişki belirlenmiştir. Yine personelin “Bilgisel Adalet” alt boyutuna yönelik algısı ile “Yöneticiye duyduğu Güven” düzeyi arasında pozitif yönde orta düzeyin üstünde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Öneriler;

Spor örgütlerinde örgütsel güvenle ilgili olarak farklı zamanlarda ve demografik özelliklerde yapılacak araştırmalarla, mevcut durumun karşılaştırılması ve bu araştırma sonuçlarının, nitel verilerle desteklenerek elde edilen bulgular doğrultusunda, personelin örgütlerine olan güven düzeylerini artırıcı yönde uygulamaların gerçekleştirilmesi spor örgütlerinin daha etkili ve sağlıklı olabilmesi, personelin etkili, verimli ve mutlu olabilmeleri açısından fayda sağlayabilir.

Araştırmada Spor Genel Müdürlüğünde çalışan personelin örgütsel “Yöneticiye Güven” boyutu ilk sırayı alırken, sırasıyla “Bireylerarası Güven” ve “Örgütün Kendine Güven” boyutu ortalama değer aldığı tespit edilmiştir. Özellikle örgüte güveni artırmak için örgüt bünyesinde meydana gelen değişiklikler ve yenilikler hakkında çalışanlara bilgi verilebilir, hatta onların da fikirlerine başvurulabilir. Bunun yanında, çalışanların performanslarıyla ilgili geri bildirimde bulunulabilir.

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların dağıtım adaleti boyutunda algı düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu noktadan hareketle özellikle üst düzey yöneticiler, örgüt üyeleri arasında adil davranmayı kendine ilke edinebilir. Çalışanlar arasında çıkacak olası çatışmalarda, taraflara karşı eşit mesafede durmak temel prensip olabilir. Bu anlamda işletmeler, örgütsel etiğin ve adalet sisteminin hakim olduğu bir örgüt kültürü oluşturabilirler.

Araştırma sonuçları dikkate alındığında; SGM'de yöneticileri kapsayan örgütsel adalet eğitimi bağlamında, duygularını yönetme, empati ve ilişkileri yönetme ve etik davranma gibi konularda hizmet içi eğitim almaları önerilebilir.

6. ÖZET

Bu araştırmada, Spor Genel M¼d¼rl¼ę¼'nde çalışan personelin ¼rg¼tsel g¼ven ve ¼rg¼tsel adalete y¼nelik algı d¼zeylerinin tespiti ile aralarındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu çerçeveden hareketle tarama modelinde olan çalışmanın amacına uygun olarak 3 b¼l¼mden oluşan bir veri toplama aracı kullanılmıştır. Birinci b¼l¼mde katılımcıların demografik ¼zelliklerini ortaya çıkarmak için araştırmacı tarafından kişisel bilgi formu geliştirilmiştir. Diğer iki kısımda ise 20 maddeden oluşan ¼rg¼tsel Adalet Algısı ¼leęi ve 12 ifadeden oluşan ¼rg¼tsel G¼ven Envanteri ile Bireylerarası G¼ven ¼leęi kullanılmıştır.

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde istatistik¼ yöntem olarak frekans, y¼zde dağılımları, İekli gruplar için Independent Samples t testi, çoklu gruplar için One Way-ANOVA analizleri ve ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; katılımcıların ¼rg¼tsel g¼ven d¼zeyi bileşenlerinden "Y¼neticiye G¼ven" d¼zeyi ilk sırada yer almıştır. Ayrıca personelin iş yerindeki adalet algıları orta seviyenin ¼st¼nde belirlenirken, en d¼ř¼k algının dağıtım adaleti boyutunda olduğu tespit edilmiştir. ¼rg¼tsel Adalete y¼nelik olarak, erkek alışanların "İşlemsel ve Dağıtım adaleti" boyutunda, bekar çalışanların ise t¼m alt boyutlarda daha y¼ksek algıya sahip oldukları g¼zlenmektedir. Diğer yandan, ¼rg¼tsel G¼ven boyutlarına ilişkin olarak; demografik değişkenler dikkate alındığında, genç yaştaki personelin bekar personelin ve kadın personelin, diğer kategorilere g¼re ¼rg¼tsel g¼ven d¼zeyleri t¼m boyutlarda daha y¼ksek olarak tespit edilmiştir. Ayrıca "Bireylerarası G¼ven" ve "¼rg¼t¼n Kendine G¼ven" alt boyutunda SGM (Merkez Teşkilatı)'de çalışan personelin ve y¼neticiye g¼ven boyutunda ilköğretim mezunu olan personel lehine anlamlı bir farklılık olduğu g¼r¼lmektedir

Ölçekler arası korelasyon sonuçları çalışanların örgüte, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına duydukları güveni artırmada, işlemsel adalet uygulamalarının etkinliğinin daha belirleyici olduğu yönündedir. Ayrıca “Kişilerarası Adalet” alt boyutuna ait personel algısı ile Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutlarından olan “Yöneticiye Güven” alt boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde, örgütün kendine güven ve bireylerarası güven arasında ise pozitif yönde orta düzeye yakın bir ilişki belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Spor Yönetimi, Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven

7. SUMMARY

In this study, it is aimed to determine the perception level assessment of working staff at General Directorate of Sports for organizational trust, organizational justice and relationship between of these. From this point of view, a data collection tool consisting of three suitable parts for the purpose of the screening model study is used. At the first part, a personnel data form is developed to find out the demographic features of participants by the researcher. The organizational justice perception scale including 20 items, the organizational trust inventory including 12 statements and interpersonal trust scale are used at the other two parts.

Frequency and percentage distribution as statistical method, Independent Samples for binary groups, One Way-ANOVA analyses for multiple groups and Pearson Correlation to determine the relation are used in order to assess the data of the study.

At the end of the study, among the organizational trust level components of participants, "Trust for Manager" level has taken place on the top. Also, it is found out that the lowest perception is on the level of distribution while the justice perception at the workplace of staff is defined above midlevel. It is observed that male staff has higher perception on the " Operative and Distributive Justice" dimension, while single staff has higher perception on all dimensions for organizational justice. On the other hand, concerning Organizational Trust dimensions, the organizational trust levels of young staff, single staff and female staff are higher than other categories at all dimensions when demographic factors are taking into consideration. Moreover, It is seen that there is a meaningful difference for the benefit of between the working staff at General Directorate of Sports on the lower dimensions of "Interpersonal Trust" and "Organizational self-

confidence” and the primary school graduate staff on the manager trust dimension. According to the results of correlation among scales, operational justice practice activities are more decisive at developing trust of staff for organization, manager and colleagues. Also, it is stated that there is a positive midlevel relationship between staff perception which is at the lower dimension of “interpersonal justice” and “Manager trust” dimension of Organizational trust scale’s lower dimension. On the other hand, there is a positive almost midlevel relationship between the self-confidence of organization and interpersonal trust.

Keywords:Sports Management, Organizational Justice, Organizational Trust

8.KAYNAKLAR

1. Greenberg, J. Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 1990, 16(2): 389-412.
2. Göral, R. Büro yönetimi ve iletişim teknikleri, Konya: Yüce Medya Yayınları; 2007.
3. Taşkın, E. İşletme yönetiminde matris örgüt yapısı ve oluşumu, İstanbul: Alfa Yayınları; 1997.
4. Özen, J. Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, 2002, Haziran (5): 107-117.
5. Irak, D. U. Örgütsel adalet: ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 2004,7(13): 20-36.
6. Yürür, Ş.Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, 13 (2): 288-310.
7. Özmen, Ö.; Timurcanday Arbak, Y.; Özer, P. Değerler ve adalet. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, İstanbul, 2005,161-162.
8. Rawls, J. *Justice As fairness: a restatement*, Harvard University Press,2001.
9. Colquitt, J. A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 2001. (86), (3), 386-400.
10. Ployhart, R. E.; Ryan, A. M.Toward an explanation of applicant reactions: an examination of organizational justice and attribution frameworks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1997. (72), (3), ss. 308-335.
11. Griffin, R., Moorhead, G. *Organizational behavior*. Houghton Mifflin Company, 1986.

12. Eren, E. Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2000.
13. Robinson, K. L. 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, 2004. 1-156.
14. Harder, J. W. Play for pay: effects of inequity in a pay-for-performance context. administrative science quarterly, Cornell University,1992. (22), 321- 335.
15. Cowherd, D. M., Levine, D. I. Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: an investigation of distributive justice theory. Administrative Science Quarterly, 1992. 37, 302-320.
16. Lambert, E..The impact of organizational justice on correctional staff. Journal of Criminal Justice, 2003; 31: 155-168.
17. Tang, T. Li-Ping, B., Linda J. S. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. S.A.M. Advanced Management Journal,2003; (61), (3): 25-31.
18. Pillai, R. Chester A. S., Eric S. W. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study, Journal of Management, 1999; 25 (6): 882-905.
19. Konovsky, M. A. Understanding prosedural justice and its impact on business organization, Journal of Management, 2000; 26 (3): 480-497.
20. Constant D. B., Robert A. B. Perceptions of systemic justice: the effects of distributive, procedural and interactional justice, Journal of Applied Social Psychology, 2001; 31(2), February: 320-341.
21. Başaran İ.E. Türkiye eğitim sistemi, Ankara: A.Ü Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 1993; No: 108.
22. Pehlivan, İ. İş yaşamında stres, Ankara: Pegem Yayıncılık; 2000.

23. Ulrich, D. Intellectual capital, competence and commitment, Sloan Management Review, 1998; Winter: 15-26.
24. Balcı, A. Örgütsel sosyalleşme: kuram, strateji ve taktikler, Ankara: Pegem Yayıncılık; 2000.
25. Hill, T. M. Job attitudes and personality: predictors of organizational citizenship behaviour, Saint Mary's University: Nova Scotia, 2002.
26. Çetin, M.Ö. Örgütsel vatandaşlık davranışı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım; 2004
27. Turnispeed D, G. Murkison. organizational citizenship behaviour an examination of influence the workplace, Leadership and Organizational Development Journal, 1996; 17: 19-42.
28. Moorman, R, G. Blakely. Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behaviour", Journal of Organizational Behaviour, 1995; 16: 53-72.
29. Smith C. A., Organ D. Near Y., Organizational citizenship behaviour: it's nature and antecedents, Journal of Applied Psychology, 1983; 68: 42-76.
30. Organ, D. W. ve A. Linal personality and organizational citizenship behaviour, The Journal at Social Psychology, 1994; 42 (17): 32-56.
31. Ortiz, L. A Comprehensive literature review of organizational justice and organizational citizenship behavior: is there a connection to international business and cross-cultural research?, Pan American: Universty of Texas at Dallas, 1999.
32. Organ, D. W. The motivational basis of organizational citizenship behavior, Research in Organizational Behavior, In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), Greenwich: CT, JAI Press: 1990.
33. Bolino, M. (1999). Citizenship and impression management: good soldiers or good actors?, Academy of Management Review, 1999; January: 45-63.

34. Podsakoff, P.M. ve McKenzie S.B. Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness, *Journal of Marketing Research*, 1994; 3 (1): 85-102.
35. Baysal, A. C. ve Mahmut P. Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer- Allen Modeli, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1999; 28(1): 22-35.
36. Gündoğan, T. Örgütsel bağlılık: türkiye cumhuriyeti merkez bankası uygulaması, (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. 2009.
37. İşcan, Ö, ve Naktiyok, A., Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları, *Ankara üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 2004; 59 (1): 182-201.
38. Altınbaş, B. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki ve bir uygulama, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
39. Iverson, R.D., Buttigieg, D.M. Affective, normative and continuance commitment: can the “right kind” of commitment be managed?”. *Journal of Management Studies*. 1999;36 (3): 307-333.
40. Somuncu, F., Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları: özel bir hizmet işletmesinde araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
41. Steers, R.M. *Introduction to organizational behavior*, Santa Monica-California: Goodyear Publishing Company Inc, 1981.
42. Sheldon, M.E., Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization, *Administrative Science Quarterly*, 1971; (16): 143-150.

43. McDonald, D.J., Makin, P.J., The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff, *Leadership & Organization Development Journal*, 2000; 21(2): 84-91.
44. Weiner, Y. Commitment in organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, 1982; 7 (3): 418-428.
45. Becker, H.S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 1960; 66 (1): 32-40.
46. Nijhof, W.J., De Jong, M.J., ve Beukhof, G. Employee commitment in changing organizations: an exploration, *Journal of European Industrial Training*, 1998; 22 (6), 243–248.
47. Salancik, G., Commitment and the control of organizational behavior and belief, B., Staw, ve G. Salancik, (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago: St. Clair Press, 1997; 1-21.
48. Dyne L. Van, Jill W. Graham, Richard M. Dienesch organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 1994; 37: 142-176.
49. Halsey, W. *Macmillan Contemporary dictionary*, İstanbul: Abc Tanıtım Basımevi. 1998.
50. Bingöl, D. *Personel yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1997.
51. İşcan ÖF, Timuroğlu K. Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İİBFD*, 2007; 21 (1): 119-136.
52. Yeşilyurt, N. *Örgütlerde personel motivasyonunun yönetici personel açısından ele alınması*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1991.
53. Akıncı, Z. Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama, *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 2002; 4: 2-17.

54. Çelik, M. Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı: bir uygulama, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
55. Yelboğa, A. Örgütsel adalet ile iş doyumu ilişkisi: ampirik bir çalışma, Ege Akademik Bakış, 2012; 12 (2): 171-182.
56. Uysal, I.D. Örgütsel adalet: ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu Türk Psikoloji Yazıları, 2004;7(13): 25-43.
57. Bies, R. J. Are Procedural and interactional justice conceptually distinct? J. Greenberg et all (eds.) The Handbook of Organizational Justice, Mahwah, NJ Erlbaum, 2005.
58. Özmen, Ö.N., Arbak, Y. ve Özer Süral, P. Adalet verilen değerlerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. Ege Akademik Bakış, 2007;7(1): 17-33.
59. Çolak, M., Erdost. H.E. Organizational justice: a review of the literature and some suggestions for future research, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2004; 22 (2): 51-84.
60. Bernardin, H. J. Dona K. C. Validity of an honesty test in predicting theft among convenience store employees, Academy of Management Journal, 1993; 36 (5).
61. Gürgen, H. Kirel Ç. Uztuğ F. Orhon N. Halkla ilişkiler ve iletişim, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1482, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 792, 2003.
62. İçerli L., Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2010; (5) (1): 67-92.
63. Çakır, Ö. Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri, Ankara: Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, 2006.
64. Fortin, M. Perspectives on organizational justice, concept clarification, social context integration, time and links with morality, International Journal of Management Reviews, 2008; 22: 25.

65. Yürür, Ş.Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin analizi ve bir uygulama, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
66. Greenberg, J.A taxonomy of organizational justice theories, *The Academy of Management Review*,1987;12 (1): 9-22.
67. Leventhal, G. S, What should be done with equity theory? Ed. K.J. Gerjen, M.S. Greenberg, *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, New York, Plenum Press, 1980; 27-55.
68. Lerner, M. J. The justice motive: some hypotheses as to its origins and forms,*Journal of Personality*, 1977; 45 (1): 36-45.
69. Thibaut, J., Lavrens W.Procedural justice: a psychological analysis, Hillsdale Inc., 1975.
70. İçerli, L. Örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
71. Chan, M. Organizational justice theories and landmark cases, *The International Journal of Organizational Analysis*, 2000; 8 (I): 11-42.
72. Lind E. A. Fairness heuristic theory: justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. in: greenberg j., cropanzo r.; *advances in organizational justice*, Stanford University Press, California, 2001; 56-88.
73. Lind E. A., Van Den Bos K., Wilke H. A. M. When do we need procedural fairness? the role of trust in authority, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998; 75 (6): 1449-1458.
74. Tyler T. R. ve Blader S. L. The group engagement model: procedural justice, social identity, and cooperative. *Behavior, Personality and Social Psychology Review*, 2003; 7 (4): 349-361.
75. Cropanzano R. ve Folger R. Referent cognitions and task decision autonomy: beyond equity theory, *Journal of Applied Psychology*, 1989; 74 (2): 293-299.

76. Folger, R. Cropanzano, R. Organizational justice and human resource management, Sage Publication Inc. USA, 1998.
77. Cropanzano, R. Byrne, Z. S. When it's time to stop writing policies an inquiry into prosedural injustice, Human Resource Management Review, 2001; 11: 31-54.
78. Cohen, R.L., Distributive Justice: theory and research, Social Justice Research, 1987;1: 19-40.
79. Alexander, S., Ruderman, M, The role of procedural and distributive justice in organizational behavior, Social Justice Research, 1987; 1: 177-198.
80. Folger R, Konovsky MA. Effects of procedural and distributive justice on reaction to pay raise decisions. Academy of Management Journal, 1989; 32(1): 115 – 30.
81. Hess R. L. & Ambrose M. The four factor model of justice: an application to customer complaint handling, userwww.sfsu.edu/~ibec/papers/12.pdf, [Erişim Tarihi: 23.06.2013]. 2005.
82. Cropanzano R., Prehar C. A., ve Chen P. Y. Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. Group & Organization Management, 2002; 27 (3): 324-351.
83. Folger, R., Distributive and procedural justice in the workplace, Social Justice Research, 1987; 1: 143-159.
84. Van Den Bos, Kees, Riel Vermunt and Henk A. M. Wilke, The consistency rule and the voice effect: the influence of expectations on procedural fairness judgements and performance, European Journal of Social Psychology, 1996; 26: 411-428.
85. Cohen-Charash, Y. The role of justice in organizations: a meta-analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2001;86 (2): 278-321.

86. Rosen, H. R. İnsan yönetimi. (Çev. Gündüz Bulut), İstanbul: MESS Yayınları, 1998.
87. Clark, M. The relationship between employees perceptions of organizational climate and customer retention rates in a major u.k. retail bank. *Journal of Strategic Marketing*, 2002; 10: 93–113.
88. Currall S.C., M.J.Epstein The fragility of organizational trust, lessons from the rise and fall of enron. *Organizational Dynamics*, 2003; 32 (2): 193-206.
89. Lewicki, R. J., D.J.,Mc Allister ve D.J.,Bles. Trust and distrust, new relationships and realities, *Academy of Management Rewiew*, 1998; 23: 438-458.
90. Granovetter, M. Economic action and social structure: a theory of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 1985; 91: 481-510.
91. Özsağır, A. Ekonomide güven faktörü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007; 6 (20): 46-62.
92. Demircan, N. Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi Dergisi*, 2003; 10 (2): 139-150.
93. Tüzün, İ. K Güven, Örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2007; (4): 93-118.
94. Reyhanoğlu, M. Ar-Ge İşbirliklerinde güven: ankara'daki teknoparklarda faaliyet gösteren işletmelerde bir araştırma. (Yayımlanmış Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
95. Weymeyer, K., Riemer, K. ve Schneider, B. Roles and trust interorganizational systems. *Eight Research Symposium on Emerging Electronic Markets*, 2001.
96. Yazıcıoğlu, İ. Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir

- alan araştırması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2009; 8 (30): 235-249.
97. Perry, R. W., Mankin, L. D. Organizational trust, trust in the chief executive and woric satisfaction. Public Personnel Management, 2007; 36 (2): 165–179.
98. Aldemir, C. Örgütler ve yönetimi. İzmir: Bilgehan Basımevi; 1985.
99. Akyan, E. Algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven ve tükenme davranışı arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2007. Sakarya: Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
100. Doğan H. İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2002; 2 (2): 71-78.
101. Polat, S. Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. (Yayımlanmış Doktora Tezi), Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
102. Whitener, E. M. The impact of human resource activities on employee trust. Human Resource Management Review, 1997; 7 (4): 389-404.
103. Gilbert, J. A. ve Tang, T. L. An examination of organizational trust antecedents. Public Personnel Management, 1998; 27 (3): 321–338.
104. Brehm, J. Scott G. Rules, trust and the allocation of time. paper presented at the annual meeting of the midwest political science association, Chicago, IL, April, 2002; 25-28.
105. Grandori, A., G. Soda Inter-firm networks, antecedents, mechanisms and forms. Organisation Studies, 1995; 16: 183-184.
106. Nhyan, R. C. Changing the paradigm, trust and its role in puplic sector organizations, Amrican Review of Puplic Administration, 2000; 30 (1): 87-109.

107. Nelsen, R. B. Çalışanlara yetki verme (Çev: Sabri Yarmak), İstanbul: Hayat Yayınları, 1999.
108. Savage, D. Trust as a productivity management tool, Training and Development Journal, 1982; February: 54-57.
109. Slater, R. Jack Welch ve General Electric'in yolu: efsane geo'nun yönetim anlayışı ve liderlik sırları, (Çev. Türkan Arıkan ve Saadet Özkal), İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2000.
110. Diffie-Couch, P. Building a Feeling of Trust in the Company. Supervisory Management, 1990; 29 (4): 31-36.
111. Peters, T. J., R. H. Waterman, Jr. In Search of Excellence. Lessons From Americas Best-Run Companies. New York, 1982.
112. Ryan, K. D., Oestreich, D. Driving fear out of the workplace: creating the high-trust, high-performance organization. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
113. Shaw, R.B. Trust in balance, San Francisco, Jossey-Bass, 1997.
114. Mishra, A.K., Organizational response to crisis, the centrality of trust, a survey of west michigan managers, Puplic Personel Management, 1996; 19 (4): 442-463.
115. Lewicki, R. J., Bunker, B. B. Trust in organizations: devoloping and maintaining trust in work relationships. Kramer, R. M. ve Tyler, T. R. (Eds.) , Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996; 16 (38): 114-139.
116. Erdem, F. İ., Janset Ö. Takım çalışmalarında güven ve güvensizlik: performans için koşullu güven mi, optimum güven mi?. Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 2000; 25-27 Mayıs, Nevşehir.
117. Marshal, E. W. Güven içeri korku dışarı, Executive Excellence Dergisi, 2000; Kasım: 4-13.
118. Hardin, R, Trustworthiness, Ethics, 1996; 107: 26-42.

119. Doney, P.M. Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 1998; 23 (3): 27-56.
120. Robbins, S.P., Decenzo D.A., *Fundamentals of management essential concepts application*, New Jersey, 2000.
121. Dietz, G. Partnership and the development of trust in british workplaces, *Human Resource Management Journal*, 2004; 14 (1): 5-22.
122. Balay, R. *Örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000
123. Halis, M., Gülsüm, S. G. ve Yaşar, Ö. Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007; 17: 187-205.
124. Robbins, S. P. *Organizational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall International Inc., 1998.
125. Gümüş, M. *Yönetimde başarı için altın kurallar*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1997.
126. Vos, H., Wielers, R. Calculativeness, trust and the reciprocity complex: is the market the domain of cynicism?. Nooteboom, B and Six, F. (Eds.), *The trust Process in Organizations*, Cehltenham: Edward Elgar, 2003; 75-104.
127. Johnson, D.S., K., Grayson source and dimensions of trust in service relationship, *London Business School Centre For Marketing Working Paper*, 1998; No.98.
128. Shaw, R.B. *Trust in balance*, San Francisco, Jossey-Bass, 1997.
129. Lewicki, R. J., Bunker, B. B. Trust in organizations: devoloping and maintaining trust in work relationships. Kramer, R. M. ve Tyler, T. R. (Eds.) , *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996; 16 (38): 114-139.
130. Shockley-Zalabak P., Ellis K., Winograd G. Organizational trust, what it means, why it matters. *Organizational Development Journal*, 2000; (18): 35-48.

131. Tüzün, İ. K. Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
132. Topaloğlu, I. G. İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
133. Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 1995; 20 (3): 709-734.
134. Arı, G. S. Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı?. *Gazi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2003; 2: 17-34.
135. Bromiley, P. and Harris, J. Trust, transaction cost economics, and mechanisms handbook of trust research, R. Bachmann and A. Zaheer (eds.), ss. 124-143, New York: Edward Elgar, 2006.
136. Whitener, E.M., Brodt, S.E Korsgaard, M.A. and Werner, J.M. Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior, *Academy of Management. The Academy Of Management Review*, 1998; 23 (3): 513-530.
137. Safran, B. (2005). Örgütsel güven kavramı ile verimlilik ilişkisi, İnsan Kaynakları, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=566 [Erişim Tarihi: 15.08.2013].
138. Erdem, F. Örgütsel yaşamda güven, içinde: sosyal bilimlerde güven, (Ed.) Ferda Erdem, Ankara: Vadi Yayınları, 2003; ss. 153–182.
139. Peltekoğlu, F. B. Halkla ilişkiler nedir, İstanbul: Beta Yayınları, 2001.

140. Demirel, Y. Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2008; 2 (15): 179-194.
141. Stolle, D. Bowling together, bowling alone: the development of generalized trust in voluntary associations, Political Psychology, 1998; 19: 497–525.
142. Jones, G.R. The experience end evolution of trust: implications for cooperation and teamwork, Academy Of Management Review, 1998; 23: 3-23.
143. Kamer, M. Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
144. Brashear T. G., Manolis C., Brooks C. M. The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover, Journal of Business Research, 2005; 58: 241-249
145. Köse, S, Tetik S. ve Cuma E. Örgütkültürünü oluşturan faktörler, yönetim ve ekonomi dergisi, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F, 2001; 7 (1): 17-36.
146. Karasar N. Bilimsel araştırma yöntemi. 16. Baskı, Ankara: Nobel Kitapevi, 2006.
147. Cohen, L., Manion, L. and Morrison, Research methods in education. Routledge Falmer. London, 2000.
148. Colquitt, J.A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 2001; 86 (3): 386-400.
149. Özmen Ö. N. T., Arbak Y, Özer P.S. Adalete verilen değerlerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. Ege Academic Review, 2007; 7 (1): 17-33.

- 150.Şahin B, Taşkaya S. Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2010; 13(2): 85-113.
- 151.Yelboğa A. Örgütsel adalet ile iş doyumunu ilişkisi:ampirik bir çalışma. Ege Akademik Bakış, 2012; 12(2): 171-182.
- 152.Cook J, Wall TD. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment, Journal of Occupational Psychology, 1980: 53(1); 39-52.
- 153.Köksal O. Sosyal değişim teorisi çerçevesinde güven ve algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerine etkisi. Doktora. Erciyes Üniversitesi. Kayseri. 2012.
- 154.İslamoğlu G, Birsal M, Börü B. Kurum içinde güven. İnkılâp Kitabevi. İstanbul. 2007.
- 155.Baş G, Şentürk C. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2011; 17(1): 29-62.
- 156.Çokluk-Bökeoğlu Ö, Yılmaz K. İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2009; 54, 211-233.
- 157.Söyük, S. (2007). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve istanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma.İstanbul Üniversitesi Doktora Tezi, İstanbul.
- 158.Şahin B, Taşkaya S. Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2010; 13(2): 85-114.
- 159.Schappe SP. Bridging the gap between procedural knowledge and positive employee attitudes, Group & Organization Management, 1996: 21 (3);
- 160.Çağlar Ç. Okullardaki örgütsel güven düzeyi ile öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyinin bazı değişkenler açısından

- incelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 2011; 11(4): 1827-1847.
161. Perry RW, Mankin LD.) Understanding employee trust in management: conceptual clarification and correlates. Public Personnel Management, 2004: 33(3); 277-290.
162. Conn SJ. Across the miles: exploring the relationship between perceptions of trust and perceptions of organizational justice in a geographically dispersed organization. Gonzaga University, Spokane, Wash. 2004
163. Solomon, RC, Flores F. Güven yaratmak. Çev Kardam A. .Ankara: MESS Yayınlar. 2001.
164. Joseph, E. E. ve Winston, B. E. A correlation of servant leadership, leader trust and organizational trust. Leadership and Organization Development Journal, 2005; 26, (1/2): 6-22.
165. İşcan Ö.F., Sayın U. Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2010; 24(4): 195-216.
166. Durukan S., Akyürek Ç., Coşkun E. Hacettepe üniversitesi erişkin hastanesi'nde çalışan hemşirelerin örgütsel güven, güçlendirme ve bağlılık düzeylerinin belirlenmesi. S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 2010; 15(3): 411-434.
167. Gilbert, JA, Tang, TLP. An examination of organizational trust antecedents. Public Personnel Management, Fall, 1998: 27 (3); 321-336.
168. Taşkın F, Dilek R. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2010; 2(1): 37-46.
169. Semercioğlu M. S. Özel ve kamu hastanelerinde çalışan tıbbi sekreterlerin iş doyumu ve örgütsel güven düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik bir alan çalışması. Yüksek Lisans. Gazi Üniversitesi. Ankara. 2012.

- 170.Özer N., Demirtaş H., Üstüner M., Cömert M. Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. Ege Eğitim Dergisi, 2006; 7(1): 103–124.
- 171.Teyfur M, Beytekin OF, Yalçinkaya M. İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (İzmir il örneği). Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 2013; 21: 84-106.
- 172.Demirkıran M, Yardan E, Yorulmaz M. İl Sağlık Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının iletişim doyumlarına olan etkisi. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2013; 5(2): 322-334.
- 173.Altınkurt Y, Yılmaz K. Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2010; 16(4): 463-484.
- 174.Cömert M, Demirtaş H, Üstüner, M, Özer N. Lise öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları. Eğitim Bilimleri ve Uygulama, 2008; 7(13): 3–22.
- 175.Yazıcıoğlu İ, Topaloğlu IG. Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi, 2009; 1(1): 3-16.
- 176.Yılmaz K. Devlet ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 2010; 10(1): 579–616.
- 177.Tetik S. Kamu işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının bazı demografik özellikler açısından incelenmesi. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2010; 4(1); 239-249.
- 178.Yavuz E. Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. Doğu Üniversitesi Dergisi, 2010; 11(2): 302-312.

179. Kivimaki M, et al. Justice at work and reduced risk of coronary heart disease among employees. *Archives of Internal Medicine*, 2005; 165: 2245-2251.
180. Söyük, S. Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve istanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma. İstanbul Üniversitesi Doktora Tezi, İstanbul, 2007.
181. Ülker G. Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının yönetici ve örgüte duyulan güven üzerindeki etkisi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2008; 1(16): 188-208.
182. Kılıçlar A. Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2011; 3(3): 23-36.

9. EKLER

Sayın Katılımcı; Sorulara cevap verirken, “olması gerekeni düşündüğünüzü değil” **olanı belirtmeniz** doğru sonuçlara ulaşmak için gereklidir. Verdiğiniz bilgiler tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacak olup elde edilen bilgilerin geçerliliği sorulara vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtmasıyla mümkün olabilecektir. Anketi cevaplayarak çalışmaya sağladığınız katkı ve bize ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederiz. Saygılarımızla. Doktora Öğrencisi:Yakup Akyel

(1) Yaşınız	(2)Cinsiyetiniz	(3)Medeni Durumunuz	4)Çalıştığınız Kurum:	(5)Hizmet Süreniz
1 <input type="checkbox"/> 21–25	1 <input type="checkbox"/> Kadın	1 <input type="checkbox"/> Evli	1 <input type="checkbox"/> SGM (Merkez Teşkilat)	1 <input type="checkbox"/> 0-2 Yıl
2 <input type="checkbox"/> 26–35	2 <input type="checkbox"/> Erkek	2 <input type="checkbox"/> Bekâr	2 <input type="checkbox"/> Bağımsız Spor Federasyonu	2 <input type="checkbox"/> 3-8 Yıl
3 <input type="checkbox"/> 36–45			3 <input type="checkbox"/> İl/ilçe Müdürlüğü	3 <input type="checkbox"/> 9-14 Yıl
4 <input type="checkbox"/> 46–55				4 <input type="checkbox"/> 15 ve üzeri Yıl
5 <input type="checkbox"/> 56 ve üzeri				

(6) Eğitim durumunuz: İlköğretim Ortaokul Lise Ön lisans Lisans Lisans üstü

4. Lisans ve üstü mezunu iseniz mezun olduğunuz alan

Beden eğitimi ve spor ile ilgili bir bölüm Beden eğitimi ve spor dışındaki bir bölüm.....(belirtiniz)

	1	2	3	4	5
Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin katılım derecelerinizi belirtiniz. 1= Hiç Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3 =Kararsızım 4= Katılıyorum 5 =Tamamen Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Yöneticimin teknik olarak yeterli olduğuna güvenirim	1	2	3	4	5
2. Yöneticimin iyi düşünerek karar vereceğine güvenirim.	1	2	3	4	5
3. Yöneticimin kurallar doğrultusunda hareket edeceğine güvenirim.	1	2	3	4	5
4.Yöneticimin işiyle ilgili yeterli düzeyde anlama yeteneğine sahip olduğuna güvenirim.	1	2	3	4	5
5. Yöneticimin işlerini en uygun biçimde yapacağına güvenirim.	1	2	3	4	5
6. Yöneticimin bana söylediklerine inanırım.	1	2	3	4	5
7. Yöneticim bir iş yaptığında, yaptığı bu işin başka sorunlara yol açmayacağına inanırım.	1	2	3	4	5
8. Yöneticimin dikkatlice düşünerek iş yapacağına inanırım.	1	2	3	4	5
9. Çalıştığım işletmenin bana adil davranacağına güveniyorum.	1	2	3	4	5

10. Çalıştığım işletmede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	1	2	3	4	5
11. Çalışma arkadaşlarım arasındaki güven düzeyi oldukça yüksektir.	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım işletmede birbirimize bağlılık düzeyimiz çok yüksektir.	1	2	3	4	5
13. Çalışma arkadaşlarımda yeteneklerine olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
14. Çalışma arkadaşlarım, yöneticiler yokken dahi işlerini yaparlar.	1	2	3	4	5
15. Çalışma arkadaşlarıma yaptığım işi zorlaştırmayacakları konusunda güvenirim.	1	2	3	4	5
16. Çalıştığım işletmede herhangi bir zorlukla karşılaşsam, çalışma arkadaşlarımda bana yardım edeceklerine inanıyorum	1	2	3	4	5
17. Eğer ihtiyacım olursa, çalışma arkadaşlarımda bana yardım eli uzatacaklarına güvenirim.	1	2	3	4	5
18. Çalışma arkadaşlarımda çoğu, sözlerine güvenilir insanlardır.	1	2	3	4	5

Soru formunda yer alan '**kazanımlar**' ifadesi, aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. iş sonuçlarınızı ifade eder. Bu kazanımların ne şekilde dağıtılacağı amirinizin/amirlerinizin vereceği karara bağlıdır.

Bu anlamda formda yer alan '**süreçler**' ifadesi ise, kazanımlarınızla ilgili karar vermede amirinizin/amirlerinizin kullandığı işlemler dizisini ifade etmektedir.

	1	2	3	4	5
I. Aşağıdaki ifadeler sizi kazanımlarınıza ulaştıran süreçler (kazanımlarınızla ilgili karar vermede amirinizin/amirlerinizin kullandığı işlemler) ile ilgilidir.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1) Fikirlerimi ve duygularımı bu süreçler esnasında ifade edebiliyorum					
2) Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkim vardır					
3) Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor					
4). Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor					
5) Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere dayandırılmıştır					
6) Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilirim					
7) Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygundur					

	1	2	3	4	5
II. Aşağıdaki ifadeler elde ettiğiniz kazanımlarla (aldığınız ücret, ilerleme, takdir vb. iş sonuçlarınıza) ilgilidir.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
8) Elde ettiğim kazanımlar işteki çabamı karşılıyor					
9) Elde ettiğim kazanımlar tamamladığım işe uygundur					
10) Elde ettiğim kazanımlar kuruma yaptığım katkıyı karşılıyor					
11) Performansımı düşündüğümde kazanımlarım adildir.					

	1	2	3	4	5
III. Aşağıdaki ifadeler süreçleriyönlendiren yetkili (amir/amirleriniz) ile ilgilidir... AMİRİM/YÖNETİCİM	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
12) Bana nazik davranır					
13) Bana değer verir					
14) Bana saygılı davranır					
15) Bana <u>haksız</u> yorum ve eleştiriler yöneltir					
16) Benimle olan diyaloglarında samimidir					
17) Süreçleri bütünüyle açıklar					
18) Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklıdır					
19) Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır					
20) Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur					

Teşekkür

Çalışma konusunun belirlenmesinden, çalışmanın bitirilmesine kadar bilgi ve birikimleri ile yol gösteren, yardımlarını esirgemeyen saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Mehmet GÜNAY'a, tez izleme komitesi üyeleri Prof. Dr. Azmi YETİM'e, Doç.Dr. Nihat ÇALIŞKAN'a, verilerin analizine büyük katkı sağlayan Arş.Gör. Sami PEKTAŞ'a, tezin tüm aşamalarında emeği olan Doç.Dr. Erol TURAN ve Dr. Mustafa Yaşar Şahin'e, teşvikleri ile beni akademik çalışma hayatına yönlendiren saygıdeğer abim Doç.Dr. Recai AKYEL'e, çalışma hayatı boyunca kendilerinden esirgediğim zaman için beni affetmeleri dileğiyle aileme şükranlarımı sunuyorum.

Çalışma sürecinde kendileriyle çok ilgilenemediğim kızlarım Emine ve Hilal'e, sevgilerimi sunarım

10. ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Yakup AKYEL
Doğum Yeri ve Tarihi : Kırşehir, 06.11.1971

EĞİTİM BİLGİLERİ:

2011-2014 G.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Doktora Programı

2009-2011 Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim programı ve Öğretimi Anabilim Dalı (Yüksek Lisans)

1994-1998 Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi Spor Yüksekokulu (Lisans)

1990-1993 Kırşehir Endüstri Meslek Lisesi (Lise)

1987-1990 Kırşehir İmam Hatip Lisesi (Ortaokul)

YABANCI DİLİ: İngilizce