

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖRGÜTSEL ADALETİN YÖNETİCİLERE DUYULAN GÜVEN ÜZERİNE ETKİSİ

Vedat DEĞİRMENCİ¹

Semih CEYHAN²

Öz

Bu araştırma, örgütsel adaletin çalışanların yöneticilere duydukları güven üzerine etkisini ölçmek amacı ile gerçekleştirilmiştir. Örgütsel adaletin üç alt boyutu olan işlemsel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşim adaletinin yönetici güvenine olan etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada, mobilya ve gıda sektöründe faaliyet gösteren iki firmanın idari, pazarlama ve Ar-Ge birimleri yöneticilerinden ve çalışanlarından toplam 92 kişiye anket uygulanmıştır. Analiz neticesinde etkileşim adaleti alt boyutunun güven üzerine anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca, katılımcıların biçimsel prosedürler, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve güven alt gruplarına yönelik sorulara verdikleri cevaplarda, yaş, medeni hal, çalışılan pozisyon ve eğitim düzeyleri açısından anlamlı farklılıklara ulaşıldığı görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Örgütsel güven, Örgütsel adalet, Dağıtım adaleti, Etkileşim adaleti

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON TRUST IN MANAGERS

Abstract

This research was carried out to measure the effect of organizational justice on employees' trust in managers. The effect of three sub-dimensions of organizational justice: formal procedures, distributive justice, and interactional justice, on managerial trust has been tried to be determined. In the study, a questionnaire was applied to a total of 92 people from administrative, marketing and R&D units' managers and employees of two companies operating in the furniture and food sector. As a result of the analysis, it was found that the interactional justice sub-dimension had a significant and positive effect on trust. In addition, it was observed that there were significant differences in the answers given by the participants to the questions regarding the formal procedures, distributive justice, interactional justice and trust subgroups, in terms of age, marital status, position and education level.

Keywords: Organizational trust, Organizational justice, Distributive justice, Interactional justice

¹Yüksek Lisans Öğrencisi/Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı/degirmencivedat@hotmail.com/ORCID:0000-0002-8598-0700

² Dr. Öğr. Üyesi/Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü/ceyhansemih@gmail.com/ORCID:0000-0001-5721-6855

1. Giriş

Örgütsel adalet, örgütsel ve kişisel başarı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir; bu nedenle, bu konu üzerinde geniş bir literatür ortaya çıkmıştır (Ekmekcioglu ve Aydoğan, 2019). Spesifik olarak, bu kavram, kaynakların ve ödüllerin adil dağılımına ilişkin olarak çalışanların algılanan adalet düzeyini ifade etmektedir (Adams, 1965; Greenberg, 1986). Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş performansı gibi işle ilgili pek çok etken üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ortaya konmuştur (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt vd, 2001). Bunların yanı sıra örgütsel adaletin çalışanların yöneticilerine karşı duydukları güven üzerinde de etkili olduğu iddia edilebilir.

Örgütsel adalet hem yöneticiler hem de çalışanları kapsayan iki yönlü bir kavramdır. Bireylerin örgütsel adalet algıları, çalıştıkları örgütün ilişkilerine, davranışlarına ve alışkanlıklarına ilişkin gözlemleriyle şekillenir. Bu gözlemler sonucunda bireyler, örgütün "doğru, tutarlı ve bağımsız" olduğu sonucuna varırlarsa, örgütün adil olduğundan emin olabilirler (Acar, 2013: 201). Örgütsel adaletin sağlanabilmesi için örgütün ve yöneticinin davranış ve uygulamalarının destekleyici olması gerekmektedir. Örgüt kuralları, altyapısı örgütsel adalete uygun biçimde ayarlandığında güven ortamı da meydana getirilmiş olacaktır (Köksal, 2012: 53).

Bu çalışma kapsamında örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çerçevede çalışmanın ilk bölümünde örgütsel adalet kavramı ele alınmış ve örgütsel adaletin at boyutları incelenmiştir. İkinci bölümde ise güven kavramı, örgütsel güven, örgütsel güveni etkileyen kişisel ve örgütsel faktörleri ele alınarak bu konuda detaylı bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise analiz çalışması yapılmış ve bu analiz çalışması ile çalışanların yöneticilere duydukları güvenin üzerindeki örgütsel adaletin etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

2. Kavramsal çerçeve

2.1.Örgütsel adalet

Örgütsel adalet, çalışan haklarının ve görevlerinin örgüt yapısı içinde adil bir biçimde dağıtılması, çalışanların bu konuda belirli bir düzeyde algıya sahip olması olarak ifade edilmektedir (James, 1993: 22). İşverenler genel itibarıyla örgütsel yapı içinde birtakım kurallar koymakta olup bu kuralların adaleti sağladığını düşünmektedir. Bunun aksine işverenler böyle düşünse de çalışanlar aynı görüşte olmayabilmekte ve bu da olumsuz gelişmeleri beraberinde getirmektedir. İşveren ve çalışanlar arasındaki örgütsel adalet algısının yüksek düzeyde olması, örgüt süreçlerini doğrudan etkileyen önemli bir unsurdur (Bayramlık, Batır ve Bulut, 2015: 17)

Örgütsel yapının oluşturulduğu ilk günden itibaren bütün süreçlere etkisi bulunan örgütsel adalet kavramı, işverenlerin kurumsal yapı içinde yer alan bütün örgüt üyelerine ait görev ve sorumlulukları adil bir biçimde dağıtması ile başlamaktadır (Bilsel, 2013: 8). Örgütsel adalete yönelik çalışmalar Beugre tarafından üç önemli nedene bağlanmıştır (Taşkıran, 2010: 123);

- Adalet sosyal bir kavramdır ve bu bağlamda her çeşit günlük, toplumsal ya da örgütsel yaşamda meydana gelmesi olası bir unsurdur.
- Örgütsel yapılarda en önemli kaynak insan kaynağıdır. Bu nedenle çalışanlara davranış biçimi performansı büyük oranda etkilemektedir.
- Eğitim düzeyi iş alanında gittikçe yükselmekte olup bu çerçevede çalışanların örgüte yönelik beklentileri yükselmekte, kendileri için daha adil ve daha saygılı bir yaklaşım beklentisine girmektedirler.

Bütün bu sebepler dikkate alındığında, adaletin hayatın her alanında olduğu gibi örgütsel yapılar için de belirleyici bir unsur olarak ortaya çıktığı, bütün örgütler için en önemli unsurlardan biri olduğu görülmektedir.

Örgütsel adaletin boyutları arasında; dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet (Bies ve Moag, 1986) ve işlemsel adalet kavramları literatürde belirtilmiştir (Baldwin, 2006) ve çalışan motivasyonu ile ilişkili görülmektedir. Örgütsel adaletle yönelik algı çalışanlar ile yöneticiler arasında meydana gelebilecek olan sorunların çözülmesinde önemli ve etkili bir mekanizma olarak öne çıkmaktadır. Adil bir yönetim, çalışanlar tarafından yönetimin meşru görülmesine önemli katkı sağlamaktadır (Dilek, 2005: 31).

2.1.1. Dağıtımsal adalet

Teoride örgütsel adalet ifadesine göre çalışanların eşit biçimde sınıflandırılması gerektiği ifade edilmektedir. Ancak pratikte bu sınıflandırma beklenen ölçüde gerçekleşmemektedir. Çalışanların sahip olduğu konum, gösterilen bireysel performans düzeyleri, örgüte sağladıkları değerler sonucunda farklı değişkenler söz konusu olabilmektedir. Bu değişkenler ise çalışanların örgüt tarafından değerlendirilmesinde dikkate alınan unsurlar haline gelmektedir. Dağıtımsal adaletin çıkış noktası da budur. Bireyin ne gibi bir çalışma ile ne sağlayabileceği, hangi çalışanın ne alabileceği gibi konular dağıtımsal adalet olgusu içinde ele alınmaktadır (Adams, 1965). Bu ilke çerçevesinde objektiflik ve etik davranma temel alınmaktadır. Benzer şartlara sahip olan çalışanlara benzer, farklı şartlara sahip olan çalışanlara farklı davranılmalıdır. Dağıtımsal adalet, Eşitlik Teorisi'ne göre şekillenmiş olup söz konusu teoriye göre eşit sonuç alınabilmesi eşit çaba gösterilmesine bağlıdır. Eşit şartlar altında çalışan bireylerin gösterdikleri performansla bağlı olarak eşit olarak cezalandırılması ya da ödüllendirilmesi gerekmektedir (İşcan, 2005: 155).

Bir örgütte çalışanlar, kendilerine her şartta eşit davranılmasına yönelik bir beklenti yaratarak kendilerini diğerleri ile kıyaslama eğilimindedir. Bu kıyaslamalar bazen olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Örneğin bir çalışan kendi kazancı ile iş arkadaşının kazancını kıyasladığında dengesizlik fark eder ve motivasyon kaybı yaşar. Çünkü kendisine karşı adil davranılmamıştır. Bu durum sonucunda örgütle bağı gittikçe zayıflamaya başlayan çalışan örgütsel adaletin olmadığına yönelik bir algı yaratabilir.

2.1.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet, katılımcıların yönetim karar alma mekanizmasındaki rolleri için bir belirleyici olup sonuç elde etmede kullanılan bir araçtır (Cropanzano vd., 2007: 38). İşlemsel adalet, süreçlerin işleyişinde adil ve prosedürlere uygun bir yaklaşım benimsenmiş olması ile ilgili olarak çalışanlarda meydana gelen algıdır (Greenberg, 1994). Örneğin, çalışanlar terfinin kimlere verildiğine dikkat etmeksizin terfi süreçlerini belirleyen kriterlerin doğru biçimde uygulanıp uygulanmadığı ile ilgilenmektedir. Bu bakımdan işlemsel adalet daha çok tarafsızlık, fırsat eşitliği, ifade özgürlüğü gibi genel prensipler çerçevesinde ele alınmaktadır. Sürecin tarafsız olması, çalışanlara davranma biçimleri, karar alma mekanizmalarının güvenilirlik durumu, algılanan işlemsel adaletin düzeyi bakımından son derece önemli unsurlardır (Taşkiran, 2010: 133).

Çalışanlar, işlemsel adaletle yönelik olumsuz bir algıya sahip olduğunda işe duyulan ilgide azalma gerçekleşmekte, performans ve motivasyonda düşüş meydana gelmekte, iş devamsızlığı ve işten ayrılma ortaya çıkabilmektedir. Bu durum sonucunda ortaya çıkan sonuçlardan yöneticiler doğrudan sorumlu kabul edilmektedir (Yeniçeri vd., 2009: 86). İşlemsel adalet örgütsel yapı ve yönetim bakımından önemlidir, bu yapıda adil olmadığı düşünülen herhangi bir kararın reddedilmesi söz konusu olabilmektedir. İşlemsel adaletle garanti altına

alınmayan bir örgütsel yapıda otorite ve yönetime yönelik olumsuz algı artış gösterecektir (Karaeminoğulları, 2006: 19).

2.1.3. Etkileşimsel Adalet

Adalet sürecinin insan boyutu etkileşimsel adalet ile de ele alınmaktadır. Çalışanların iş alanında ilişki kurduğu diğer bireyler ve yöneticilerle hangi düzeyde adil olduğu konusu, etkileşimsel adaletin de temel konusunu meydana getirmektedir (Özmen, Arbak ve Özer, 2007). Etkileşimsel adaletin örgütsel destek ve örgütle kurulan duygusal bağlılık ile ilişkilerinin de pozitif ve anlamlı olduğu gösterilmiştir (Sökmen, Kenek ve Ekmekçioğlu, 2017: 198).

Çalışanların, yöneticilerin sürekli olarak adil bir iletişim içinde olması beklentisi bulunmaktadır. Yönetici çalışanları ile eşit biçimde iletişim kurmaz ve onlara eşit biçimde davranmazsa çalışanlarda adalet algısı zarar görecektir. Etkileşimsel adalet algısının çalışanlarda azalması, çalışanların yöneticiye karşı tepki içinde olmasına neden olacaktır (Özdevecioğlu, 2003: 79).

2.2.Güven

Örgütsel yapı içinde güven ve çalışanların güven algısı, örgütsel bağlılık ile başarı için son derece önemlidir. Bir örgütün başarılı ve etkin olmasının çalışanlar arasındaki güvene bağlı olduğu dile getirilmektedir (Asunakutlu, 2002). Örgütlerde hem iç hem dış pek çok unsur çerçevesinde örgütsel güven etkilenmektedir (Ceyhan vd, 2018), ve bu unsurla kültürlere ve bağlamlara göre farklılık gösterebilmektedir (Wasti vd, 2007; Wasti, Tan ve Erdil, 2011). Bu unsurlar güvenin sağlanmasının zorluğunu ve güvenin sağlanması durumunda örgütün kazanımlarını ifade etmektedir. Bireylerin örgütsel güven anlayışı örgüte olan bağlılıkları üzerinde de belirleyici olmaktadır (Türkmenoğlu, Çiçek ve Uludağ, 2021: 1915).

Çalışanlar ile yöneticiler arasında güven duygusu örgütsel başarı için önemli olduğundan, örgütsel güven tesisini etkileyen faktörler de literatürde çalışılmıştır. Bu doğrultuda kişisel ve örgütsel unsurlar güven tesisinde belirleyici olmaktadır (Bachmann, 2003; Uysal, 2011). Kişisel unsurlar öz yeterlilik, inanç ve değerler, demografik özellikler, güven eğilimi, örgütsel destek sadakat, kişilik, beceriler, tutarlılık, iş performansı gibi unsurlardır. Örgütsel unsurlar arasında ise örgüt yapısı, insan kaynağı, iş güvenliği, ücretlendirme, ceza sistemi, kariyer planlaması, terfi, işe alım sistemi, eğitim ve geliştirme, örgütsel kültür, adalet, kurumsal sistemler, kontrol mekanizmaları, sözleşme ihlalleri, örgütsel bağlılık, etik, karşılıklı bağlılık, yönetim mekanizmasındaki değişiklikler, geri bildirimler, personelin güçlendirilmesi, şeffaflık, saygınlık, istikrar, yönetim felsefesi, temel etkileşimler, beklentiler, ilişki unsurları, güven ve zaman ilişkisi, dürüstlük gibi birçok unsur sayılabilir.

Kişisel özellikler, bireylerin örgütte etkili olmasında en önemli faktörlerden biridir. Bu durum örgüt üyelerinin tamamı için geçerli olup örgütsel güvenin sağlanması ortak kişisel özelliklerin bir sonucudur denebilir. Bu alanda yapılan araştırmalarda kişisel faktörler şöyle açıklanmaktadır:

2.2.1. Güven Eğilimi

Bireysel özelliklerin ve bireyin büyüdüğü çevrenin diğer bireylere güven duymayı teşvik etmesinin etkisinde, bireylerin diğer bireylere güven duymasında endişe hissetmemesini ifade etmektedir. Birey güven eğiliminin sürmesi için ilişki içinde olduğu bir başka birey, örgüt veya yöneticinin güveni destekleyici davranışlar içinde olması beklentisindedir. Bireyler birbirinden farklı büyüme ve yetiştirme şartlarına sahip olduğu için bazı bireyler daha fazla güven duymaya eğilimli iken bazıları değildir (Hassan, 2011: 82).

Güven eğiliminin sürekliliği için karşı taraftan da destekleyici davranışlar gösterilmesi gerekmektedir. Güvene eğilimi fazla olan bireyler, örgütlerinden de güven beklentisi içindedir. Beklentinin karşılanması durumunda bu bireyler örgütlerine duydukları güveni sürdürmektedir. (Hassan, 2011: 82).

Güven eğiliminde önemli bir başka unsur ise bireyin sahip olduğu öz güvendir. Bireyde öz güven eksikliği söz konusu ise güven eğilimi de düşük olmaktadır. Kendine güven düzeyi yüksek olmayan bir birey, dış çevreden alacağı davranışlara yönelik şüpheli ve endişelidir. Bir işi yaparken destek ve övgü beklentisi içindedir. İş tatmini ve istenen davranış biçimlerinin sergilenmesinde öz güveni yüksek olan bireylerin daha başarılı olduğu bilinmektedir. Bunun yanı sıra güven eğilim düzeyi yüksek olan bireyler riske girerken hızlı karar vermekte, güven eğilimi düzeyi düşük olan bireyler ise daha fazla bilgi gereksinimi hissetmekte ve yavaş karar vermektedir (Özkalp, 2010).

Dolayısıyla, güvene dayalı bir tutum, ilk olarak karşılık beklemeden güvenilir davranışlar sergileyerek, daha sonra karşılıklı güven davranışının devam etmesini bekleyerek, karşı tarafa güven vererek, risk alarak ve endişeleri ortadan kaldırarak örgütün güvenini etkilemektedir (Sökmen, 2019: 919).

2.3.Öz Yeterlilik

Bireyin kendinden beklenenleri karşılama yeterliliği, öz yeterlilik olarak ifade edilmektedir. Öz yeterlilik bağlamında bireyin bilgi ve becerilerinin düzeyi, onların örgüte güven duymasını etkilemektedir. Öz yeterlilik, bireylerin mevcut başarılarının ilerleyen süreçte de devam edeceği algısı oluşturmaktadır. Bu durum da öz yeterliliğin güven üzerindeki temelini meydana getirmektedir. Ancak öz yeterlilik duygusunun güçlü hale gelebilmesi için bireyin kendi kapasitesini zorlaması gerekmektedir. Bir örgütte çalışmakta olan bireylerin her biri aynı kapasite ve iş yapabilirlik düzeyine sahip değildir ve bu nedenle öz yeterlilik değerlendirmesi yapılırken bireysel farklılıkların da dikkate alınması gerekmektedir (Korkmaz, 2013: 263).

Öz yeterlilik düzeyi yüksek olan bireyler, bireysel hedeflere ulaşmada başarılı oldukları için örgütsel güveni de olumlu yönde etkileyecektir. Öz yeterlilik düzeyi yüksek bireylerin hem hedefleri hem de beklentileri yüksektir, bu kişiler iddialı işler için gönüllüdür (Ergin, 2002: 167).

2.4.Değerler

Değerler, bireylerin uğruna yaşadığı, inandığı tüm unsurlardır. Bu bakımdan değerler ile bireyin yaşam biçimi de ortaya konabilmektedir. Birey, değerlerine bağlı olarak işinde gayret ve performans gösterebilmektedir. Bireyin etkileşim içinde olduğu tüm alanlarda değerler mevcuttur ve bunlar davranış biçimleriyle tespit edilmektedir (Kağıtçıbaşı, 1999: 104). Bireyin sahip olduğu ve inandığı değerler, bireysel çıkarılardan çok herkesin çıkarının korunmasına yönelik evrensel değerlere yatkındır. Bunun yanında örgütte çalışanların değerler yönünden uyumlu olması örgütsel güveni olumlu etkilemektedir (Hassan, 2011: 83).

Birey değerlerine uygun bir örgüt yapısı içinde çalışmakta ise örgüte güven vermekte ve burada olmaktan da güven duymaktadır. Örgütler kendilerine güven duyan bireylere değer vermeye ve onları muhafaza etmeye daha meyillidir.

Örgüt yapısı bireyi, birey de örgütü kişilik özellikleri bakımından etkilemektedir. Bu durum karşılıklı etkileşim sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanların dışa dönük, sorumluluk alabilen ve uyumlu olması, güven algısına olumlu etki yapmaktadır. Örgütsel güvenin

artırılması için bu tür kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin seçilmesi durumunda örgütsel güven seviyesi yükseltilebilir (Sakallı, 2015: 82).

3. Yöntem

Bu çalışmanın amacı, yöneticiye duyulan güven ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bununla beraber, bu değişkenlerin çeşitli sosyo-demografik özelliklere göre bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında nicel araştırma yöntemi uygulanmış olup, veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiştir. Anket çalışması; kolayda örneklem yöntemi ile online olarak mobilya ve gıda sektöründe faaliyet gösteren Ankara'da faaliyet gösteren iki firmanın, idari birimler (muhasebe, finans, insan kaynakları), pazarlama birimi ve Ar-Ge birimi yöneticilerine ve çalışanlarına (toplam 92 kişi) uygulanmıştır.

Çalışmanın amacı kapsamında çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H₁: İşlemsel adaletin yöneticiye duyulan güven üzerinde anlamlı pozitif etkisi vardır.

H₂: Dağıtım adaletinin yöneticiye duyulan güven üzerinde anlamlı pozitif etkisi vardır.

H₃: Etkileşim adaletinin yöneticiye duyulan güven üzerinde anlamlı pozitif etkisi vardır.

Katılımcılara uygulanan araştırma anketi 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmaya katılan katılımcıların bazı sosyo-demografik özelliklerini içeren sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise İşbaşı (2000)'nin literatürden derleyerek oluşturduğu Yöneticiye Duyulan Güven ile Örgütsel Adalet Algılamalarını ölçen 43 soru kullanılarak çalışma yürütülmüştür. Bu ölçeğe ait sorular beşli Likert tipinde olup " 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

3.1. Veri Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 26 paket programıyla analiz edilerek, ulaşılan bulgular tablolar yardımıyla raporlanmıştır. Bu çerçevede, öncelikle katılımcılardan elde edilen anket verileri online ortamdan Excel elektronik tablo formatıyla indirildikten sonra SPSS paket programına aktararak çeşitli düzenlemelerle veriler analize hazır hale getirilmiştir. Veri analizinde ise ilk olarak katılımcılara ait demografik özellikler ve sorulara verilen cevapların frekans analizi ortaya çıkarılmıştır. Daha sonra ise verilere normallik testi uygulanmıştır. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerine göre veriler normal dağıldığı belirlenmiştir. Ayrıca merkezi limit teoremine göre veri sayısı 30'dan büyük olduğunda parametrik testler uygulanabileceği ifade edildiğinden ve araştırmadaki veri sayısı 92 olduğundan parametrik testler yapılabileceğine karar verilmiştir. Bu doğrultuda yöneticiye güven değişkeni ile örgütsel adalet algısı ölçeğine faktör analizi uygulanarak boyut indirgeme yapılmıştır. Daha sonra ise bu boyutları oluşturan sorulara güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ardından elde edilen boyutların ortalamalarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için verilere parametrik farklılık analizlerinden bağımsız örneklem t testi ve ANOVA testleri uygulanmıştır. Bunlar dışında örgütsel adalet alt boyutlarının yöneticiye güven alt boyutlarını etkileyip etkilemediğini açığa çıkarmak için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi yapılmadan önce değişkenler arasındaki korelasyon analizi incelenmiştir. Bu doğrultuda yöneticiye güven boyutlarından birinin örgütsel bağlılık alt boyutlarıyla olan korelasyonunun çok düşük çıkması sebebiyle bu değişkenle regresyon analizi kurulmayıp diğer değişkenin bağımlı değişken olarak alınmasıyla regresyon analizi yapılmıştır.

4. Bulgular

İlk olarak araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri elde edilerek Tablo 1’ de verilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde kadınların, araştırmaya katılanların yaklaşık %34’ ünü oluşturduğu gözlenirken erkeklerin ise katılımcıların yaklaşık %66’sını oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş grupları incelendiğinde 18-24 yaş grubunun diğer gruplara nispeten daha az olduğu (yaklaşık %9), 25-34 yaş grubunun katılımcıların yaklaşık %33’ünü oluşturduğu, 35-44 yaş grubunda yer alanların oranının yaklaşık %47 olduğu, son grup olan 45 ve üstü yaş grubunun ise tüm katılımcıların %12’sini oluşturduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan kişilerin %75’nin evli geriye kalanlarının ise bekar olduğu görülmektedir. Öte yandan katılımcıların çalıştıkları pozisyonlara bakıldığında ise ağırlıklı olarak üst yönetici (yaklaşık %34) ve idari birimler çalışanları (yaklaşık %22) oldukları gözlenirken, en az katılımcıların ise sırasıyla Ar-Ge yöneticisi (%5,4) ve satış/pazarlama yöneticileri (%6,5) olduğu tespit edilmiştir. Eğitim düzeyinde ise lise ve lisans mezunu oranlarının birbiriyle yakın olduğu (sırasıyla %33 ve %38), önlisans mezunlarının ise en az katılımcı grubunu oluşturduğu (%12) belirlenmiştir. Son olarak demografik özelliklerden meslekteki çalışma sürelerine bakıldığında ise katılımcıların ağırlıklı olarak 11-15 yıl arasında çalışma sürelerine sahip olduğu gözlenmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

N=92		N	%
Cinsiyet	Kadın	32	34,1
	Erkek	60	65,9
Yaşınız	18-24	8	9,0
	25-34	30	32,6
	35-44	43	46,7
	45 ve üstü	11	12
	Medeni durum	Evli	69
	Bekar	23	25
Çalışılan Pozisyon	Üst Yönetim/Yönetici	31	33,7
	İdari Birimler (Muhasebe/Finans/İnsan Kaynakları)	20	21,7
	Ar-Ge Görevlisi	15	16,3
	Satış/Pazarlama Görevlisi	15	16,3
	Satış/Pazarlama Yöneticisi/Direktörü	6	6,5
	Ar-Ge Yöneticisi/Direktörü	5	5,4
Eğitim Durumu	Lise	30	32,6
	Ön Lisans	11	12,0
	Lisans	35	38,0
	Lisansüstü	16	17,4
Meslekteki Çalışma Süresi	1-5	19	20,7
	6-10	23	25
	11-15	33	35,9
	16 ve üstü	17	18,5

Ardından yöneticiye duyulan güven ve örgütsel adalet algıları ölçeğinde yer alan sorulara verilen cevapların frekans analiz tespit edilerek Tablo 2’ de verilmiştir.

Tablo 2. Yöneticiye duyulan güven ve örgütsel adalet algıları ölçeğinde yer alan maddelere verilen cevapların frekans analizi

	N	Min.	Max.	Ort.	Std. Sap.
İŞLEMSEL ADALET					
1. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin karar alabilmesi için gerekli olan doğru bilgileri sağlar.	92	1	5	3,09	1,42
2. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların alınan kararlara itiraz etmesine izin verir	92	1	5	2,8	1,32
3. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin karar alırken karardan etkilenecek tüm çalışanları göz önünde bulundurmasını sağlar.	92	1	5	3,07	1,37
4. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, tüm kararların tutarlı biçimde alınabilmesi için gerekli standartların oluşmasını sağlar.	92	1	5	3,12	1,44
5. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, kararlardan etkilenecek kişilerin fikirlerinin dikkate alınmasını sağlar.	92	1	5	3	1,30
6. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin, aldığı kararlara ve uygulamalarına yönelik sonuçları düzenli olarak çalışanlara iletmesini sağlar	92	1	5	3,04	1,31
7. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların alınan kararlara yönelik yöneticiden ek bilgi veya açıklama istemelerine izin verir.	92	1	5	2,8	1,28
8. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların, iş ilişkilerinde herhangi bir haksızlığa maruz kalmaları durumunda kendilerini korumalarına yardımcı olur	92	1	5	2,95	1,39
Ortalama	92	1	5	2,98	1,35
DAĞITIM ADALETİ					
9. Kurumun kaynaklarından ihtiyacımız ölçüsünde eşit biçimde yararlanabiliriz.	92	1	5	3,1	1,45
10. Kurumda işini yapan herkese yükselme şansı tanınır.	92	1	5	3,08	1,39
11. İşe yönelik üstlendiğimiz sorumluluklarımızın karşılığını adil biçimde alırız.	92	1	5	3,03	1,39
12. İşe yönelik sahip olduğumuz deneyimlerimizin karşılığını adil biçimde alırız.	92	1	5	2,87	1,30
13. İşe yönelik fazladan gösterdiğimiz çabanın karşılığını adil biçimde alırız.	92	1	5	2,96	1,31
14. Bu iş yerinde işini iyi yapamayana tolerans tanınmaz.	92	1	5	2,77	1,29
15. Bu sektördeki diğer kurumlarda çalışan meslektaşlarımın ücretleriyle kıyaslandığımda kendi ücretimin adil olduğunu düşünüyorum	92	1	5	2,96	1,33
Ortalama	92	1	5	2,97	1,35
ETKİLEŞİM ADALETİ					
16. Yöneticimiz, düşüncelerimiz dikkate alır.	92	1	5	2,99	1,36
17. Yöneticimiz, her zaman tarafsız davranabilir	92	1	5	2,97	1,27
18. Yöneticimiz, aldığı kararlara ve sonuçlara yönelik düzenli olarak bilgi verir.	92	1	5	2,84	1,35
19. Yöneticimiz, bize karşı içten ve anlayışlıdır.	92	1	5	3,08	1,34
20. Yöneticimiz, çalışma hayatına ilişkin haklarımızı çiğnemez.	92	1	5	2,97	1,38
21. Yöneticimiz, işimizle ilgili sorunları yenmemizde bize yardımcı olur.	92	1	5	3,05	1,40
22. İşimize ilişkin hedeflerimizi ve planlarımızı yöneticimizle rahatlıkla paylaşabiliriz.	92	1	5	2,92	1,39
23. Yöneticimiz, aldığı kararlarda tutarlıdır.	92	1	5	3,10	1,42
24. Yöneticimiz, aldığı kararların sebeplerini asla açıklamaz.	92	1	5	2,97	1,30
25. Yöneticimiz, işe yönelik yeni kurallar geliştirirken fikrimizi alır.	92	1	5	2,84	1,31

26. Yöneticimiz, bizimle ilişkisinde karşılıklı iletişime önem verir.	92	1	5	2,92	1,34
27. Yöneticimiz çalışmalarımızı yakından izler	92	1	5	3,09	1,40
28. Yöneticimiz, düşük performansla çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için mutlaka bir şans daha verir.	92	1	5	2,95	1,40
Ortalama	92	1	5	2,98	1,36
YÖNETİCİYE GÜVEN					
29. Yöneticimiz, bize karşı dürüsttür	92	1	5	3	1,40
30. Yöneticimizin uzmanlığına güvenimizdir.	92	1	5	3,09	1,46
31. Yöneticimiz sorunları hızlı bir şekilde çözer.	92	1	5	2,99	1,40
32. Yöneticimiz yapacağına söz verdiği şeyleri yapar.	92	1	5	2,98	1,41
33. Yöneticimizden özel sorunlarımıza yönelik yardım isteyebiliriz.	92	1	5	3,02	1,44
34. Yöneticimiz düşünce ve duygularımıza saygı duyar.	92	1	5	2,9	1,37
35. Yöneticimiz bilgilerini bizimle paylaşır.	92	1	5	2,88	1,32
36. Yöneticimiz, farklı düşünce ve öneriler geliştirmemize yönünde bizi cesaretlendirir.	92	1	5	3,08	1,39
37. Yöneticimizden herhangi bir konuda yardım isteyemeyiz.	92	1	5	3,02	1,43
38. Yöneticimiz açıkça eleştirilmekten hoşlanmaz.	92	1	5	3,25	1,37
39. Yöneticimiz yaptığımız hataları sık sık bize karşı kullanır.	92	1	5	3,04	1,40
40. Yöneticimiz ayrımcılık yapmaz.	92	1	5	3,15	1,41
41. Yöneticimiz işimizle ilgili sorunlarımızı her zaman dikkatle dinler.	92	1	5	2,95	1,33
42. Yöneticimiz isteklerimizi ve ihtiyaçlarımızı önemser.	92	1	5	2,96	1,33
43. Yöneticimiz güçlü bir adalet duygusuna sahiptir.	92	1	5	2,92	1,40
Ortalama				3,02	1,39

Tablo 2’de sorulara ait tanımlayıcı istatistikler ve her ölçeğe ait ortalamalar verilmiştir. Bu çerçevede örgütsel adaletin üç alt boyutu olan işlemsel adalet, dağıtım adaleti ve etkileşim adalet sorularına verilen cevapların genel ortalaması sırasıyla 2.98, 2.97 ve 2.98 olarak elde edilirken yöneticiye güven sorularına verilen cevapların ortalaması ise 3.02 olarak tespit edilmiştir. Bu ise katılımcıların örgütsel adalet ve yöneticiye güvenlerinin orta seviyede olduğunu göstermektedir. Sorulara verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde ise işlemsel adalet boyutunda ortalaması en yüksek olan madde (3.12) olan “Kurumun işleyişine yönelik kurallar, tüm kararların tutarlı biçimde alınabilmesi için gerekli standartların oluşmasını sağlar” dördüncü madde iken, en düşük olan maddeler (2.8) ise ikinci madde olan “Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların alınan kararlara itiraz etmesine izin verir” ve yedinci madde olan “Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların alınan kararlara yönelik yöneticiden ek bilgi veya açıklama istemelerine izin verir” maddesidir. Dağıtım adaleti boyutunda en yüksek (3.10) ve en düşük maddeler (2.77) ise sırasıyla dokuzuncu madde olan “Kurumun kaynaklarından ihtiyacımız ölçüsünde eşit biçimde yararlanabiliriz” maddesi ile on dördüncü madde olan “Bu iş yerinde işini iyi yapamayana tolerans tanınmaz” maddeleridir. Örgütsel adaletin bir diğer alt boyutu olan etkileşim adaleti boyutunda en yüksek ortalamaya sahip madde (3.10) “Yöneticimiz, aldığı kararlarda tutarlıdır” maddesi olan yirmi üçüncü madde iken en düşük ortalamalı maddeler ise 2.84 ortalamaya sahip olan on sekizinci madde olan “Yöneticimiz, aldığı kararlara ve sonuçlara yönelik düzenli olarak bilgi verir” ile yirmi beşinci madde olan “Yöneticimiz, işe yönelik yeni kurallar geliştirirken fikrimizi alır” maddeleridir.

Ardından elde edilen verilere normallik testi uygulanmıştır. Normallik testi sonucunda verilere ait çarpıklık basıklık değerleri (-3,+3) arasında dağıldığı gözlemlendiğinden ve merkezi limit

teoremine göre 30'dan büyük verilerle parametrik analiz yapılabileceğinden sonraki aşamalarda yapılan testlerde verilere parametrik olan testler yapılmıştır. Bu çerçevede örgütsel adalet sorularına ve yöneticiye güven sorularına ayrı ayrı yapılan keşfedici faktör analiz sonucu Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Adaletin Alt Boyutları ve Yöneticiye Güven Ölçeklerine Yapılan Faktör Analizi Sonucu

		Faktör Yük.	Açıklanan Varyans	Özdeğerle
	Örgütsel Adalet Maddeleri			
İşlemsel Adalet	4. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, tüm kararların tutarlı biçimde alınabilmesi için gerekli standartların oluşmasını sağlar.	,902	68,01	13,433
	3. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin karar alırken karardan etkilenecek tüm çalışanları göz önünde bulundurmasını sağlar.	,893		
	8. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların, iş ilişkilerinde herhangi bir haksızlığa maruz kalmaları durumunda kendilerini korumalarına yardımcı olur	,886		
	6. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin, aldığı kararlara ve uygulamalarına yönelik sonuçları düzenli olarak çalışanlara iletmesini sağlar	,875		
	7. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların alınan kararlara yönelik yöneticiden ek bilgi veya açıklama istemelerine izin verir.	,859		
	1. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, yöneticinin karar alabilmesi için gerekli olan doğru bilgileri sağlar.	,807		
	5. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, kararlardan etkilenecek kişilerin fikirlerinin dikkate alınmasını sağlar.	,778		
	2. Kurumun işleyişine yönelik kurallar, çalışanların alınan kararlara itiraz etmesine izin verir	,534		
Dağıtım Adaleti	12. İşe yönelik sahip olduğumuz deneyimlerimizin karşılığını adil biçimde alırız.	,920	60,09	4,21
	11. İşe yönelik üstlendiğimiz sorumluluklarımızın karşılığını adil biçimde alırız.	,918		
	13. İşe yönelik fazladan gösterdiğimiz çabanın karşılığını adil biçimde alırız.	,873		
	9. Kurumun kaynaklarından ihtiyacımız ölçüsünde eşit biçimde yararlanabiliriz.	,782		
	10. Kurumda işini yapan herkese yükselme şansı tanınır.	,724		
	14. Bu iş yerinde işini iyi yapamayana tolerans tanınmaz.	,567		
	15. Bu sektördeki diğer kurumlarda çalışan meslektaşlarımla ücretleriyle kıyaslandığımda kendi ücretimin adil olduğunu düşünüyorum	,544		
Etkileşim Adaleti	23. Yöneticimiz, aldığı kararlarda tutarlıdır.	,916	72,54	8,704
	21. Yöneticimiz, işimizle ilgili sorunları yenmemizde bize yardımcı olur.	,906		
	26. Yöneticimiz, bizimle ilişkisinde karşılıklı iletişime önem verir.	,894		
	19. Yöneticimiz, bize karşı içten ve anlayışlıdır.	,867		
	16. Yöneticimiz, düşüncelerimiz dikkate alır.	,866		
	22. İşimize ilişkin hedeflerimizi ve planlarımızı yöneticimizle rahatlıkla paylaşabiliriz.	,864		

28. Yöneticimiz, düşük performansla çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için mutlaka bir şans daha verir.	,856		
20. Yöneticimiz, çalışma hayatına ilişkin haklarımızı çiğnemez.	,850		
27. Yöneticimiz çalışmalarımızı yakından izler	,848		
25. Yöneticimiz, işe yönelik yeni kurallar geliştirirken fikrimizi alır.	,818		
17. Yöneticimiz, her zaman tarafsız davranabilir	,798		
18. Yöneticimiz, aldığı kararlara ve sonuçlara yönelik düzenli olarak bilgi verir.	,721		

KMO değerinin en az 0,50 olmasıyla beraber Barlett testinin anlamlı olması ($p<,005$), araştırma verilerinin faktör analizine uygunluğunun göstergesidir (Durak, 2020). KMO değeri işlemsel adalet için 0.908, dağıtım adaleti için 0.846 ve etkileşim adaleti için ise 0.943 olduğundan verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Tablo 3 incelendiğinde tüm değişkenlerin toplam açıklanan varyansın %50'yi geçiyor olması ölçeğin boyutlarının ölçeği belirli bir oranda yansıtılabilmeleri açısından önemli olduğunu belirtmektedir (Durak,2020). Buna göre üm alt boyutların açıklama yüzdelerinin oldukça iyi olduğu söylenebilir. Çalışmada etkileşim adaleti sorularından 24'üncü madde tek başına faktör oluşturma nedeniyle faktör analizinden çıkarılmıştır. Yöneticiye güven ölçeğine yapılan faktör analizi sonucu ise Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Yöneticiye Güven Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonucu

		Faktör Yükl.	Açıklanan Varyans	Özdeğerler
	Yöneticiye Güven Maddeleri			
Güven	41. Yöneticimiz işimizle ilgili sorunlarımızı her zaman dikkatle dinler.	,920	61,04	9,16
	36. Yöneticimiz, farklı düşünce ve öneriler geliştirmemiz yönünde bizi cesaretlendirir.	,911		
	42. Yöneticimiz isteklerimizi ve ihtiyaçlarımızı önemser.	,909		
	34. Yöneticimiz düşünce ve duygularımıza saygı duyar.	,904		
	32. Yöneticimiz yapacağına söz verdiği şeyleri yapar.	,892		
	33. Yöneticimizden özel sorunlarımıza yönelik yardım isteyebiliriz.	,892		
	43. Yöneticimiz güçlü bir adalet duygusuna sahiptir.	,883		
	30. Yöneticimizin uzmanlığına güveniriz.	,870		
	31. Yöneticimiz sorunları hızlı bir şekilde çözer.	,846		
	29. Yöneticimiz, bize karşı dürüştür	,822		
	35. Yöneticimiz bilgilerini bizimle paylaşır.	,759		
40. Yöneticimiz ayrımcılık yapmaz.	,696			
Güven-meme	39. Yöneticimiz yaptığımız hataları sık sık bize karşı kullanır.	,817	12,72	1,91
	37. Yöneticimizden herhangi bir konuda yardım isteyemeyiz.	,795		
	38. Yöneticimiz açıkça eleştirilmekten hoşlanmaz.	,747		

Tablo 4'e bulguları verilen yöneticiye güven ölçeğinin KMO değeri 0.925 elde edilirken Barlett örneklem yeterliliği testinin anlamlı olduğu ($p<,005$) elde edilmiştir. Tablo 4 incelendiğinde ölçeğe ait iki boyut elde edildiği, bunlardan birin güven boyutunu oluştururken diğer güvenmeme boyutunu oluşturmaktadır. Ölçeğin toplam açıklanan varyansı %73,76 olduğundan, bu değer yeterince yüksek olduğu söylenebilir. Ardından elde edilen faktörler arasındaki korelasyon ilişkisini görmek için pearson korelasyon analizi yapılarak Tablo 5'te verilmiş

Tablo 5. Korelasyon Analizi Tablosu

	1	2	3	4	5
1 İşlemsel Adalet	1	,786**	,706**	,615**	,042
2 Dağıtım Adaleti	,786**	1	,623**	,556**	,014
3 Etkileşim Adaleti	,706**	,623**	1	,910**	,163
4. Güven	,615**	,556**	,910**	1	,202
5. Güvenmeme	,042	,014	,163	,202	1

** : 0,01 düzeyinde anlamlı.

Tablo 5’ te verilen korelasyona analizi bulguları incelendiğinde yöneticiye güven değişkeninin alt boyutlarından güvenmeme boyutu, örgütsel adalet değişkeninin alt boyutlarıyla ilişki düzeyinin oldukça zayıf olduğu görülmektedir. Güven alt boyutunun ise örgütsel adalet alt boyutlarıyla orta/yüksek derecede ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Korelasyon analizi sonucunda birbiriyle ilişkili olduğu saptanan örgütsel bağlılık alt boyutları bağımsız değişken, yöneticiye güven değişkeninin güven boyutunun ise bağımlı değişken olacak şekilde regresyon ilişkisi incelenmiştir. Regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 6’ da verilmiştir.

Tablo 6. Güven Üzerine Örgütsel Adalet Boyutlarının Etkisi

	Standart olmayan Beta	T	Anlamlılık (Sig.)
	,238	1,411	,162
İşlemsel Adalet	-,075	-,873	,385
Dağıtım Adaleti	,024	,292	,771
Etkileşim Adaleti	,977	15,071	,000
R	,911		
R ²	,930		

Tablo 6’da verilen analiz sonuçlarına göre, model anlamlı çıkmakta ve yalnızca etkileşim adaletinin güven üzerine anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir (p<0,05). Bu anlamda hipotez 1 ve 2 desteklenemezken, sonuçlar hipotez 3’ü desteklemektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada örgütsel adaletin yöneticiye duyulan güveni etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Araştırma kapsamında frekans analizi, normallik testi, faktör, korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın temel hipotezlerinin sınanması için regresyon analizi yapılmadan önce değişkenler arasındaki ilişkiyi görmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinin sonuçlarına göre örgütsel adaletin alt boyutları ile yöneticiye güven değişkeninin alt boyutlarından güven boyutu arasında önemli bir korelasyon ilişkisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütsel adalet değişkenlerinin birbirleriyle yüksek derecede ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan güven üzerine örgütsel adalet alt boyutlarının etkisinin olup olmadığını incelemek için yapılan regresyon analizi sonucuna göre; yalnızca etkileşim adaletinin güven üzerine anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak bu çalışmada anket öncesinde belirlenen soruların çalışanların kurum ve yöneticilere yönelik algılarını ölçme açısından isabetli sorular olduğu görülmüştür. Bu çalışma

pek çok açıdan çalışanların kurum ve yöneticilerine ilişkin düşüncelerinin tespit edilebilmesi açısından faydalı sonuçlar sunmaktadır. Yöneticiye duyulan güvende etkileşim adaletinin anlamlı etkisinin ortaya konması da çalışanlar ile olan bireysel ilişkilerin önemine işaret etmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda daha geniş bir örnekleme ulaşmaya ve farklı sektörlerin dahil edilmesine ihtiyaç vardır. Böylelikle adalet ve güven kavramlarının organizasyonlarda önemi daha net bir şekilde ortaya konabilecektir.

Kaynakça

- Acar, P. (2013). Örgütsel Öğrenme, Vatandaşlık ve Adalet. *Örgütsel Davranış (içinde)*, (Ed.). Ayşe Çiğdem Kirel ve Ozan Ağlargoç, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 1-13.
- Asunakutlu, T. (2006). Çalışanlar ile yöneticiler arasında güven duygusunun araştırılması: Turizm sektöründe bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(4), 16-33
- Bachmann, R., (2003). Trust and Power as Means of Co-ordinating the Internal Relations of the Organization - A Conceptual Framework, B. Nooteboom, F. Six (Ed.), *Trust Process in Organizations: Empirical Studies of Determinants and The Process of Trust Development inside* (s.58-73). Cheltenham: E. Elgar Publishing
- Baldwin, S. (2006), *Organisational Justice*, Institute for Employment Studies, Brighton, UK.
- Bayramlik, H., Batir, F., & Bulut, H. (2015). Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Ankara İlinde CNC Operatörü İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 50(2), 16-29.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria Of Fairness. in R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bilsel, M.A. (2013). Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans ve Motivasyonlarına Etkisi: Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ceyhan, S., Dogan, I. C., Yildiz, M., & Barca, M. (2018). Boundary conditions for the emergence of relational trust among exporters and importers. *Review of International Business and Strategy*. 28 (3/4), 358-372
- Cohen-Charash, Y. and Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: a Meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. and Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: a Meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48.
- Dilek, H. (2005) Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durak, İ. (2020). Yöneylem dersine yönelik tutumun istatistiksel analizi: Düzce Üniversitesi Örneği, *Turkish Studies - Social*, 15(2), 173-184.

- Ekmekcioglu, E. B., & Aydogan, E. (2019). A moderated mediation model of the relationship between organizational justice and turnover intention. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied psychology*, 79(2), 288.
- Hassan, M. (2011). Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşbaşı, J. (2000) Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güven Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulana, Yüksel Lisans Tezi, Antalya
- İşcan, Ö. F. (2005). Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Syasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(01), 149-171.
- James, K. (1993). The Social Context of Organizational Justice: Cultural, Intergroup and Structural Effects on Justice Behaviors and Perceptions. in: Cropanzano, R. (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*. Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp. 21–50.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korkmaz, İ. (2013). Sosyal Öğrenme Kuramı. *Eğitim Psikolojisi(içinde)*, (Ed.). Binnur Yeşilyaprak, Ankara: Pegem Akademi.
- Köksal, O. (2012). Sosyal Değişim Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi. Doktora Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilim Enstitüsü.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, (21).
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2010). Örgütsel davranış (4. baskı). *Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım*.
- Özmen, O. N., Arbak, Y., & Özer, P. S. (2007). Adaletle verilen degerin adalet algilari uzerindeki etkisinin sorgulanmasına iliskin bir arastirma. *Ege Academic Review*, 7(1), 19-35.
- Sakallı, S. Ö. (2015). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü ve Bir Alan Araştırması. Doktora Tezi. Balıkesir: *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Sökmen, A. (2019). Etik Liderlik, Örgütsel Güven, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Hastane İşletmesinde Araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(2), 917-934.

- Sökmen, A., Kenek, G., & Ekmekçioğlu, E. B. (2017). Etkileşimsel adalet ve duygusal bağlılık ilişkisi: Algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 196-214.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türkmenoğlu, M. A., Çiçek, B. ve Uludağ, G. (2021) Örgütsel Güven ve Paternalist Liderlik Örgütsel Özdeşleşmeye Öncülük Eder mi? *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56(3), 1915-1935
- Uysal, H. T. (2011). Kooperatiflerde örgütsel güvenin ortakların gelecekte beklediği performansa etkisi: Konut yapı kooperatiflerine yönelik bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 46(2), 25-49.
- Wasti, S. A., Tan, H. H., & Erdil, S. E. (2011). Antecedents of trust across foci: A comparative study of Turkey and China. *Management and Organization Review*, 7(2), 279-302.
- Wasti, S. A., Tan, H. H., Brower, H. H., & Önder, Ç. (2007). Cross-cultural measurement of supervisor trustworthiness: An assessment of measurement invariance across three cultures. *The Leadership Quarterly*, 18(5), 477-489.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *Karamanođlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 83-99.