

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN
ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Merve AKTUĞ

Tez Danışmanı
Yrd.Doç. Dr. Erdal ŞEN

İSTANBUL – 2016

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Merve AKTUĞ
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 16.03.2016
- SAYFA SAYISI** : 117
- TEZ DANIŞMANI** : Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN
- DİZİN TERİMLERİ** : Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Çalışan Performansı
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez çalışması ile Örgütsel Adalet sonucu oluşan Örgütsel Güvenin çalışan performansında meydana getirdiği değişimin ortaya konulması amaçlanmıştır. Öncelikle literatür taraması yapılarak, örgütsel adalet, örgütsel güven ve çalışan performansı ile ilgili kavramlar açıklanmıştır. Araştırmanın uygulaması Kırıkkale ilinde özel sektör çağrı merkezinde çalışan 217 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucu elde edilen veriler tablo haline getirilmiş ve yorumlanmıştır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Merve AKTUĞ

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN
ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Merve AKTUĞ

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

İSTANBUL – 2016

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin/projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez/proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

Merve AKTUĞ

..../...../2016



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Merve AKTUĞ' un "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Üye

Yrd. Doç.Dr. Erdal ŞEN
(Danışman)

Üye

Doç.Dr. Recep Baki DENİZ

Üye

Doç.Dr. Mustafa BÜTE

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2016

İmzası

Doç.Dr. Ragıp Kutay KARACA

ÖZET

Her geçen gün artan yoğun rekabet koşulları, örgütlerde insan kaynağına verilen önemin artmasına neden olmuştur. Bilgi ve birikim düzeyi yüksek çalışanlara sahip olan örgütler, rekabet ortamında önemli bir avantaj yakalamaktadır. Yeni teknolojiler, üstün yönetim sistemleri, elektronik sistemler gibi etkenler örgütlerin başarısı için gerekli olmasına karşın, örgütsel başarıyı sağlayan temel etken insan kaynağının niteliğidir. Bu doğrultuda, örgütlerin sürekli değişen koşullar altında başarılı olabilmeleri, formal rol tanımları ile sınırlı kalmadan, görevin getirdiklerinin ötesinde, örgütsel etkinliğe ve gelişmeye katkıda bulunmaya istekli çalışanlar sayesinde olacaktır. Örgütler başarıyı yakalayabilmek ve sürdürebilmek için, gereksiz çatışmalara girmeyen, örgütün kaynaklarını israf etmeden kendi kaynağı gibi kullanan, örgütsel hedeflere ulaşmada istekli örgütsel vatandaşlara ihtiyaç duymaktadırlar.

Bu çalışma ile örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülen faktörlerden örgütsel adalet ve örgütsel güven bağımsız değişken olarak incelenmiş, çalışanların örgütteki uygulamalarla ilgili adalet algılamaları ve bu adalet algılamaları sonucu oluşan örgütsel güvenin bağımlı değişken olan çalışan performansında nasıl bir etki oluşturduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışma örgütsel adalet ve örgütsel güvenin çalışan performansına etkisini çağrı merkezinde ilk kez ölçmesi açısından önem taşımaktadır.

Araştırma genel tarama türünde betimsel olarak gerçekleştirilmiştir. Kırıkkale'de çağrı merkezinde görev yapan 230 çalışana ölçekler dağıtılmış,217 çalışan ölçeği geri dönmüştür. Çalışmadan elde edilen verilerin analizi SPSS (Sttistical Package for the Social Sciennes) paket programı ile yapılmıştır. Değişkenlerin kişisel özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t testi ve Anova yapılmıştır. Değişkenler arası ilişki ise regresyon ve korelasyon analizi ile incelenmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, çalışanların algılamaları ile ilişkili olarak örgütsel adalet algıları arttığında örgütsel güvenin artış gösterdiği, bu şartların sağlanabildiği örgütlerde performans değerlerinin de olumlu etkilendiği ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Çalışan Performansı.

SUMMARY

Every day the increasing intense competition has led to an increase in the importance given to human resources in organizations. Knowledge and experience working with high-level organizations, which are capturing a significant advantage in a competitive environment. New technologies, superior management systems, although the factors necessary for the success of organizations such as the electronic systems, the main factor is the quality of human resources that provide organizational success. In this context, the organization succeed under constantly changing conditions, without being limited by formal role definitions, beyond that imposed by the task, it will be thanks to employees willing to contribute to organizational effectiveness and growth. Organizations in order to ensure its future success and continued, while entering into unnecessary conflicts, such as using its own resources without wasting the resources of the organization, they need to organizational citizens willing to reach organizational goals.

This study examined the organizational citizenship behavior, organizational justice of the factors thought to be involved in the development and organizational trust arguments, Justice concerning the application of the organizations working perceptions and justice detection result of the performance of employees with dependent variable of organizational trust formed aimed how reveals that create an effect. Study the impact on employee performance to organizational justice and organizational trust is important in terms of measuring for the first time at the call center .

Research was conducted in the general descriptive type of scan. 230 employees working in call centers in Kırıkkale scale distributed, 217 were returned scale employees. Analysis of data obtained from the study of SPSS (Sttistical Package for the Social Sciennes) is made with software package. to determine whether it differs according to the personal characteristics of the variables was performed by t-test and ANOVA. The relationship between variables was examined by regression and correlation analysis.

According to the findings obtained from this study, in relation to employees ' perceptions of organizational justice perception is increased by increased organizational trust , organizations can ensure these conditions, the performance values are demonstrated to be affected positively.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Trust, Employee Performance

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER	III
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
ÖNSÖZ	IX
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET	3
1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI TANIMI VE ÖNEMİ.....	3
1.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI VE İLGİLİ KURAMSAL YAKLAŞIMLAR	6
1.2.1. Dağıtım Adaleti.....	6
1.2.2. Prosedür Adaleti.....	8
1.2.3. Etkileşim Adaleti.....	10
1.3. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİNİN BİRBİRLERİNE ETKİLERİ	13
1.4. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ.....	13
1.4.1. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırmaları	13
1.4.1.1. Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri	14
1.4.1.2. Proaktif (Önlemsel) İçerik Teorileri	15
1.4.1.3. Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri	15
1.4.1.3. Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri.....	16
1.4.2. Örgütsel Adalet Teorileri Çeşitleri.....	17
1.4.2.1. Folger'in Bilişsel Dayanaklar Kuramı	17
1.4.2.2. Kestirme Adalet Teorisi.....	18
1.4.2.3. Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlaki Erdemler Modeli.....	19
1.4.2.4. Çoklu Yaklaşımlar Modeli	20
1.5. ADALET ALGISININ UNSURLARI	20
1.5.1. Adalet	20
1.5.2. Karşılıklılık.....	21
1.5.3. Eşitlik	22
1.5.4. Hakkaniyet (Orantılı Eşitlik)	22
İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVEN	24
2.1. GÜVEN KAVRAMININ TANIMI VE ÖZELLİKLER	24
2.1.1. Güven Türleri	26
2.1.1.1. Hesaplanmış Güven	26
2.1.1.2. Bilgiye Dayalı Güven	27
2.1.1.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven	28
2.2. GÜVENİN TEMELLERİ.....	28
2.3. GÜVENİN ÖNEMİ	29
2.4. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMININ TANIMI VE TARİHİ	31
2.5. ÖRGÜTSEL GÜVENİN BOYUTLARI VE ÖNEMİ	32
2.5.1. Yeterlilik.....	34
2.5.2. Açıklık.....	34
2.5.3. İlgililik.....	34
2.5.4. İtimat Edilebilirlik	35

2.5.5. Özdeşleşme	35
2.6. BİREYLERDE YAŞAMSAL İHTİYAÇ OLARAK GÜVEN	36
2.7. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ	36
2.7.1. Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli	36
2.7.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli	39
2.7.3. Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli	40
2.8. ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI	41
2.9. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÇELİŞKİ OLMAYAN GÜVEN	43
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÇALIŞAN PERFORMANSI VE PERFORMANS	
DEĞERLENDİRME	44
3.1. PERFORMANS KAVRAMI	44
3.2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ	45
3.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	46
3.4. GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİNE GENEL BİR	
BAKIŞ VE YETERSİZLİKLERİ	50
3.4.1. Grafik Dereceleme Yöntemi	51
3.4.2. Karşılaştırma Yöntemleri	54
3.4.2.1. Sıralama Yöntemi	54
3.4.2.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi	54
3.4.3. Kritik Olay Yöntemi	54
3.4.4. Kontrol Listesi Yöntemi	55
3.4.5. Zorunlu Seçim Yöntemi	56
3.5. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİNDEN BALANCED	
SCORECARD YÖNTEMİ	56
3.5.1. Balanced Scorecard Yönteminin Özellikleri	56
3.5.2. Balanced Scorecard Yönteminin Performans Boyutları ve ilkeleri	57
3.5.3. Balanced Scorecard Yönteminin Yararları	58
3.5.4. Balanced Score Card Yönteminin Oluşturulma Süreci	59
3.5.5. Balanced Scorecard Yöntemine Karşı Eleştiriler	59
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÇALIŞAN	
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ	61
4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	61
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	62
4.3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ	62
4.4. EVREN VE ÖRNEKLEM	64
4.5. VERİ TOPLAMA ARACI	64
4.6. VERİLERİN ANALİZİ	68
4.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	69
4.7.1. ÇALIŞANLARIN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	69
4.7.2. ÖRGÜTSEL ADALETE İLİŞKİN BULGULAR	71
4.7.2.1. Kişisel Özelliklere ilişkin Bulgular	71
4.7.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizleri	77
4.7.2.3. Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri	79
4.7.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİNE GÖRE İFADELERİN ANALİZLERİ	81
4.7.3.1. Kişisel Özelliklere ilişkin Bulgular	81
4.7.3.2. Örgütsel Güven Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizleri	87
4.7.3.3. Örgütsel Güven Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri	89

<i>4.7.4.ÇALIŞAN PERFORMANSI ÖLÇEĞİNE GÖRE İFADELERİN ANALİZLERİ</i>	93
4.7.4.1.Kişisel Özelliklere İlişkin Bulgular	93
4.7.4.2. Çalışan Performansı Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizleri	94
4.7.4.3.Çalışan Performansı Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri	96
<i>4.7.5. KORELASYON ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR</i>	97
<i>4.7.6.REGRESYON ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR</i>	100
<i>4.7.7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ TESTLERİNE GENEL BİR BAKIŞ</i>	105
SONUÇ VE ÖNERİLER	107
KAYNAKÇA	112
EKLER	-



TABLolar LİSTESİ

Sayfa

TABLO-1	ÖRGÜTSEL GÜVEN TANIMLARI	25
TABLO-2	ÖRGÜTSEL GÜVENİN BOYUTLARI	33
TABLO-3	BOYUTLARLA ANKET ÖLÇEKLERİ	66
TABLO-4	ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ.....	70
TABLO-5	CİNSİYET VE MEDENİ DURUM DEĞİŞKENİNE GÖRE BOYUTLARIN VERİ DAĞILIMI	71
TABLO-6	YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARININ VERİ DAĞILIMI	72
TABLO-7	YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE ORTALAMA FARKLARIN KARŞILAŞTIRILMASI	73
TABLO-8	EĞİTİM DURUMUNA GÖRE ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARININ VERİ DAĞILIMI	73
TABLO-9	EĞİTİM DURUMU DEĞİŞKENİNE GÖRE ORTALAMA FARKLARIN KARŞILAŞTIRILMASI	74
TABLO-10	ÇALIŞMA SÜRESİNE GÖRE ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARININ VERİ DAĞILIMI	74
TABLO-11	ÇALIŞMA SÜRESİ DEĞİŞKENİNE GÖRE ORTALAMA FARKLARIN KARŞILAŞTIRILMASI	75
TABLO-12	AYNI KADRODAKİ ÇALIŞMA SÜRESİNE GÖRE ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARININ VERİ DAĞILIMI.....	76
TABLO-13	AYNI KADRODAKİ ÇALIŞMA SÜRESİNE GÖRE ORTALAMA FARKLARIN KARŞILAŞTIRILMASI	77
TABLO-14	ÖRGÜTSEL ADALET FAKTÖR SAYISINI BELİRLEME VE AÇIKLANAN VARYANS YÜZDELERİ.....	78
TABLO-15	ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ FAKTÖR YÜKLERİ (DÖNDÜRÜLMÜŞ FAKTÖR MATRİSİ TABLOSU)	79
TABLO-16	ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ TANIMLAYICI İSTATİSTİKLERİ.....	80
TABLO-17	CİNSİYET VE MEDENİ DURUM DEĞİŞKENİNE GÖRE BOYUTLARIN VERİ DAĞILIMI	81
TABLO-18	YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE ÖRGÜTSEL GÜVEN BOYUTLARININ VERİ DAĞILIMI	82
TABLO-19	YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE ORTALAMA FARKLARIN KARŞILAŞTIRILMASI	83
TABLO-20	EĞİTİM DURUMUNA GÖRE ÖRGÜTSEL GÜVEN BOYUTLARININ VERİ DAĞILIMI	83
TABLO-21	EĞİTİM DURUMU DEĞİŞKENİNE GÖRE ORTALAMA FARKLARIN KARŞILAŞTIRILMASI	84
TABLO-22	ÇALIŞMA SÜRESİNE GÖRE ÖRGÜTSEL GÜVEN BOYUTLARININ VERİ DAĞILIMI	84
TABLO-23	ÇALIŞMA SÜRESİ DEĞİŞKENİNE GÖRE ORTALAMA FARKLARIN KARŞILAŞTIRILMASI	85
TABLO-24	AYNI KADRODAKİ ÇALIŞMA SÜRESİ DEĞİŞKENİNE GÖRE ÖRGÜTSEL GÜVEN BOYUTLARININ VERİ DAĞILIMI	85
TABLO-25	AYNI KADRODA ÇALIŞMA SÜRESİ DEĞİŞKENİNE GÖRE	

	ORTALAMA FARKLARIN KARŞILAŞTIRILMASI	86
TABLO-26	ÖRGÜTSEL GÜVEN FAKTÖR SAYISINI BELİRLEME VE AÇIKLANAN VARYANS YÜZDELERİ.....	87
TABLO-27	ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ FAKTÖR YÜKLERİ (DÖNDÜRÜLMÜŞ FAKTÖR MATRİSİ TABLOSU)	88
TABLO-28	ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ TANIMLAYICI İSTATİSTİKLERİ	89
TABLO-29	CİNSİYET, MEDENİ DURUM DEĞİŞKENİNE GÖRE ÇALIŞAN PERFORMANSI VERİ DAĞILIMI	93
TABLO-30	YAŞ, EĞİTİM DURUMU VE ÇALIŞMA SÜRELERİNE GÖRE ÇALIŞAN PERFORMANSI VERİ DAĞILIMI.....	94
TABLO-31	ÇALIŞAN PERFORMANSI FAKTÖR SAYISINI BELİRLEME VE AÇIKLANAN VARYANS YÜZDELERİ.....	95
TABLO-32	ÇALIŞAN PERFORMANSI ÖLÇEĞİ FAKTÖR YÜKLERİ (DÖNDÜRÜLMÜŞ FAKTÖR MATRİSİ TABLOSU).....	96
TABLO-33	ÇALIŞAN PERFORMANSI ÖLÇEĞİ TANIMLAYICI İSTATİSTİKLERİ	96
TABLO-34	BAĞIMLI DEĞİŞKEN VE BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER ARASI BOYUTLAR BAZINDA TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE KORELOSİYAN ANALİZİ	98
TABLO-35	DAĞITIM ADALETİ, İŞLEM ADALETİ VE ETKİLEŞİM ADALETİ İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYE İLİŞKİN REGRESYON VARYANS ANALİZİ (ANOVA TABLOSU).....	101
TABLO-36	DAĞITIM ADALETİ, İŞLEM ADALETİ VE ETKİLEŞİM ADALETİ İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYE İLİŞKİN REGRESYON KATSAYISI ANALİZİ	102
TABLO-37	DAĞITIM ADALETİ, İŞLEM ADALETİ VE ETKİLEŞİM ADALETİ İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYE İLİŞKİN REGRESYON ANALİZİ MODEL ÖZETİ.....	102
TABLO-38	ÜSTÜME GÜVEN, ŞİRKET YÖNETİMİNE GÜVEN, İŞ ARKADAŞLARIMA GÜVEN İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYE İLİŞKİN REGRESYON VARYANS ANALİZİ (ANOVA TABLOSU).....	103
TABLO-39	ÜSTÜME GÜVEN, ŞİRKET YÖNETİMİNE GÜVEN, İŞ ARKADAŞLARIMA GÜVEN İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYE İLİŞKİN REGRESYON KATSAYISI ANALİZİ	104
TABLO-40	ÜSTÜME GÜVEN, ŞİRKET YÖNETİMİNE GÜVEN, İŞ ARKADAŞLARIMA GÜVEN İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYE İLİŞKİN REGRESYON ANALİZİ MODEL ÖZETİ.....	104
TABLO-41	HİPOTEZ TESTLERİNE YÖNELİK YAPILAN ANALİZLERİN SONUÇLARININ TABLO OLARAK GÖSTERİLMESİ	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
ŞEKİL-1 GRAFİK DEĞERLEME YÖNTEMİ ÖLÇEK ÖRNEĞİ.....	52
ŞEKİL-2 BAŞARI FAKTÖRLERİNE GÖRE BİREYSEL DEĞERLEME GRAFİK DERECELEME ÖLÇEĞİ	53
ŞEKİL-3 BALANCED SCORECARD YÖNTEMİ.....	58
ŞEKİL-4 BALANCEDSCORECARD YÖNTEMİ OLUŞTURULMA SÜRECİ.....	59
ŞEKİL-5 ARAŞTIRMANIN MODELİ	63



ÖNSÖZ

Bilginin en kıymetlisi araştırma ile elde edilendir. Araştırma sonucu elde edilen bilginin tutarlı, etkin ve en önemlisi fayda sağlayabilmesi için doğru insanlardan oluşturulmuş bir ekip çalışması şarttır.

Tez çalışmamın,yoğun ve stresli sürecini azim ve sabırla geçirebilmeme yardımcı olan, tecrübelerini ve bilgilerini esirgemeyen Tez Danışmanım Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN'e;

Sadece tez aşamasında değil hayatımın her devresinde en büyük destekçim ve hayat arkadaşım Eşim Serdar AKTUĞ'a;

Vaktinden çalmak istemeyerek araştırmamın tüm aşamasında yanımdan ayırmadığım fakat ister istemez ihmal ettiğim Canım Oğlum'a;

Eğitim-öğretime yıllarını vermiş, beni bu günlere getiren ve akademik anlamda beni teşvik eden anne ve babama;

Manevi olarak desteklerini esirgemeyen tüm aile ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Merve AKTUĞ

GİRİŞ

Zamanın ilerlemesiyle personele ayrılan gider bütün kurumsal işletmelerin inceleme konusu olmuştur. Faktörlerin zengin olmadığı rekabetin oyun teorisi ile anlaşılabilir olduğu günümüz dünyasında tek paylaşılamayan konu performans olmuştur. Emek faktörünün nispi kullanımı atillaşmadığı sürece işletmeler karını maksimize edebilir. Kar maksimizasyonu gelir öncelikli materyallerin bir fonksiyonu olarak düşünüldüğünde ücret bağımlı ve bağımsız olarak giderleri arttırabilme fonksiyonuna sahiptir.

Küreselleşen rekabet ortamının koşulları, insan kaynağına daha da önem verilmesini gerektirmektedir. Değişen koşullara uyum sağlayıp, avantaj elde edebilmek; örgütsel etkinliğe ve gelişmeye katkıda bulunmaya istekli çalışanlar ile gerçekleşecektir. Çalışanların formal rol tanımları ötesinde, gönüllü olarak sergiledikleri, örgütün biçimsel ödül sistemi ile doğrudan ödüllendirilmeyen fazladan rol davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, son yıllarda sosyal bilimler alanında önemli konulardan biri olmuştur.

Konuya olan ilginin temel nedeni örgütsel davranış ile bireysel ve örgütsel performans arasında olumlu ilişkilerin varlığıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışını literatürde yapılan tanımlamalardan yola çıkarak, çalışanların gönüllü olarak yaptıkları, rol tanımlarında ya da sözleşmelerinde yer almayan, örgütsel başarıya katkıda bulunan, yerine getirilmediğinde ceza gerektirmeyen, örgüt açısından arzulan bireysel davranışlar olarak ifade edebiliriz. Çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, işin ve örgütün gelişimi için önerilerde bulunma, işinin bir parçası olmasa bile yeni gelen çalışanların oryantasyonuna yardım etme, işe vaktinde gelmeye özen gösterme, çalışma zamanını etkili değerlendirme gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile ilişkilidir. Örgütler başarıyı yakalayabilmek ve sürdürebilmek için, gereksiz çatışmalara girmeyen, örgütün kaynaklarını israf etmeden kendi kaynağı gibi kullanan, örgütsel hedeflere ulaşmada istekli örgütsel vatandaşlara ihtiyaç duymaktadırlar. Literatür incelendiğinde, çalışanların bu davranışı sergilemelerinde etkili olan, iş tatmini, örgütsel güven, motivasyon, liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel adalet gibi örgütsel ve yönetsel faktörlerle ilişkisinin incelendiği görülmektedir. Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülen faktörlerden olan örgütsel adalet ve örgütsel güven konusu ele alınacaktır.

Genel tanımıyla örgütsel adalet, çalışanların örgütteki uygulamalarla ilgili adalet algılamalarıdır. Çalışanlar algıları yönünde tutum geliştirmekte, geliştirdikleri

tutumları da davranışa dönüştürmektedirler. Çalışanların rgtsel adaletle ilgili olarak, örgütün işleyişi esnasında yöneticileri tarafından adaletli bir uygulamaya tabi tutulduklarına veya tutulmadıklarına dair inançları örgütsel davranışları üzerinde etkili olmaktadır.

Örgütsel güven, bir çalışanın içindeki güven ve destek hissi olup, işverinin açık sözlü olacağı ve taahhütlerini yerine getireceği inancını ifade etmektedir. Adalet ve güvenin varlığı çalışanın verimliliğini, performansını etkileyecektir.



BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI TANIMI VE ÖNEMİ

Adalet kavramı Adams'ın (1965) eşitlik teorisine dayanan ve daha sonra bireyin örgütteki uygulamalarına atıfta bulunan bir kavramdır¹. Eşitlik teorisinden yola çıkan araştırmacılar örgüt içinde adalet konusuyla ilgilenmeye başlamışlardır². Adalet kavramı Aristo, Platon, Sokrates, Nozick ve Rawls gibi felsefecilerin uzun yıllar dikkatini çekmiş, birçok araştırmacının üzerinde çalışmalar yaptıkları ve önemle durdukları bir konudur³.

Adalet kavramının sosyal bilimler alanında incelenmesi ise çok eskilere dayanır. Adalet konusuna duyulan felsefi ilgi Plato ve Sokrates'e kadar geri götürülebilir.⁴ Sosyal bilimciler, adaletin önemini örgütlerin etkin işleyişi ve istihdam ettikleri bireylerin kişisel tatminleri için temel bir gereklilik olarak görmüşlerdir. Örgütler için de adaletin öneminin anlaşılmasıyla adalet, örgütlerdeki çalışan davranışını anlama amacıyla uygulamaya konulmuştur⁵.

Adalet üzerine yapılan araştırmalar sosyal psikoloji disiplininin kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, örgütsel adalet araştırmacıları da sosyal psikoloji alanındaki adalet çalışmalarından oldukça yararlanmışlardır. Fakat sosyal psikoloji alanında adalete ilişkin yapılan bu ilk çalışmalar genelde laboratuvar çalışmalarını ya da yasal ortamlarda yapılmış anketleri temel almıştır, buna rağmen sosyal psikoloji alanındaki araştırmalar iş örgütlerini anlamak için örgütsel adalet araştırmacılarına faydalı araçlar sunmuştur.

Greenberg 1990 yılında yaptığı çalışmada şunu belirtmiştir: Örgütlere ilişkin sosyal adalet teorileri genel bağlamdaki sosyal etkileşimlerdeki adalet kurallarını test etmek amacıyla ortaya çıkmıştır. Özellikle örgütlerdeki adaleti ve buna ilişkin kuralları test etmek amacıyla çıkmamıştır. Bu nedenle, bu teoriler örgütsel davranışın çeşitli şekillerini açıklamakta kısmen başarılı olmuşlardır.⁶

Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi tutum ve davranışlar üzerinde etkili olduğunun ortaya çıkmasıyla beraber bu

¹Peepholes Greenberg, Low Cost Awareness of One's Community, Proceedings of the Conference on Human Factors in Computing Systems (Conference Companion), Vancouver, 1996,s: 206-207.

²Mowday, Richard, Equity theory predictions of behavior in organization. Pp. 89-110 in R. Stears and L. Porter, eds., *Motivation and Work Behavior(4th Edition)*. New York: McGraw-Hill ,1987, s : 89-110

³ Karen Greenberg, & Bies, Robert Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 1992, 11, s : 433

⁴Ali Osman Gündoğan,Hak ve Adalet, Muğla Üniversitesi'nde düzenlenen "Adalet" konulu sempozyumda sunulan bildiridir.2003, s 1-5.

⁵ Jerald Greenberg, "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, Cilt: 16, No: 2, 1990, s. 399.

⁶ Greenberg, a.g.e, s. 399-432.

alanda yapılan araştırmalarda bir artış yaşanmıştır.⁷ Her ne kadar, adalet üzerine yapılan çalışmalar 1960'ların başlarında yapılmış olsa da, örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmaların büyük bir kısmı 1990 sonrasında yapılmıştır ve halen yapılmaktadır.⁸ Örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmaların yıllar itibariyle nasıl bir artış gösterdiği konuya karşı olan ilgiyi göstermektedir.

Pfeffer ve Langton (1993)'e göre örgütsel adalet, 'eřit ve ahlâki uygulamaların örgüt içerisinde hakim kılınmasını sağlar. Adaletli bir örgütte çalışanlar, yöneticilerin davranışını adil olarak değerlendirirler. Araştırmalar ücret dūřüklüđü ya da örgüte dair olumsuz dūřüncelerin, çalışanın karar verme sürecinin adil olduğuna inanması durumunda, çok fazla dile getirilmediğini ortaya koymuştur.⁹

Adalet, grupta, örgütle ya da toplumla süregelen etkileşimleri olan bireylerin zihninde yer alan bir kavramdır. Sosyal olarak oluşturulan bir kavram olarak adaletin fiziksel bir gerçekliği yoktur.¹⁰ Adaletin anlamı sadece bireyler arasında farklılık göstermekle de kalmaz, kùltürler, medeniyetler ve tarihi ađlar arasında farklılık gösterir. Amerikan örgütsel davranış yazımında önem kazanan örgütsel adalet ve buna ilişkin sonuçlar, farklı ÷lke örgütleri için genelleştirilmemelidir. Greenberg'in de belirttiği gibi: Adaletle ilişkin ilgi evrensel olabilir ama adalet standartlarının uygulanması yüksek derecede farklılık gösterir. Bunun için Greenberg, insanların adaletle ilişkin algılamalarının anlaşılması için bireylerin içinde yaşadığı kùltürde süregelen normların bilinmesi gerektiğini belirtmektedir.

Örgütsel adalet konusunda çalışma yapılması üç nedenle önemlidir.¹¹

Adalet sosyal bir olgudur ve herkesin sosyal ve örgütsel yaşamındaki bir unsurdur;

Örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlardır. Çalışanlara nasıl davranıldığı bağlılık, güven, performans, işgücü dönüşümü ve saldırganlık (agresiflik) gibi tutum ve davranışları etkiler;

Son olarak, daha eğitimi bir işgücüne doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. Çalışanlar daha vasıflı ve eğitimi bir hale geldikçe

⁷ Gilland Stephen , David Chan, "Justice in Organizations: Theory, Methods, and Applications", ed:Neil Anderson, Deniz Önes, Handan Kepir Sinangil, C. Wisveran, Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology Volüme 2: Organizational Psychology, Vol:2 USA:Sage Pub, 2001, s. 143.

⁸ Yochi Cohen-Charash, Paul Spector, "The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Cilt:86, No:2,2001, ss.278-279.

⁹ Faruk Işcan., & Ufuk Sayın, "Örgütsel Adalet, Iř Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki". Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 4(24), 2010, s :195-214.

¹⁰ Tom Tyler, "Social Justice: Outcome and Procedure", International Journal of Psychology, 35(2), 2000, ss. 117-118.

¹¹ Constant BEUGRE, Managing Fairness in Organizations, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London,1998, s:21.

sadece daha iyi işler talep etmekle yetinmemekte, iş yerinde saygı ve samimiyet de beklemektedir.

Örgütsel adalet kendi içinde bir sonuç olabileceği gibi, çalışanların bazı tutum ve davranışların ortaya çıkması için bir araçta olabilir. İnsanlar için adalet üç nedenle önemlidir:¹²

-Performans etkinliği: Adalet dikkat edilmesi çalışanlarda olumlu tutumlar ortaya çıkartabilir ya da arttırabilir ve bu yolla onların performanslarını olumlu olarak etkilemektedir. Bu anlamda, adalet başarı için dikkat gösterilmesi anlamına da gelir ve adalet araçsal bir bakış açısını yansıtmaktadır. Adaletin istenilen bu sonuçlara ulaşmak için bir araç olduğu söylenebilir.

-Topluluk duygusu: Adil olmak topluluk duygusunun oluşmasını garanti altına alır. Deutsch(1985) işbirliği artışının adil olmanın amacı olduğunu belirtmektedir. Adalet örgüde özdeşleşme ve üyelik duygusunu arttırmaktadır. Bireyler ister bir departman, ister bir bölüm, isterse de bir örgüt olsun sosyal bir varlıkla özdeşlik ya da üyelik geliştirmeye çalışmaktadır.

-Bireyin saygınlığı: Adalet bireyin saygınlığını koruma duygusunu güvence altına almaktadır. Diğer insanlara ve kişinin kendisine adil davranılması onlara saygı duyulduğunu ve örgütün bir üyesi olarak ele alındığını vurgulamaktadır.

Çalışanların adalet algıları yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde örgütler için çok önemlidir. Örgütün çalışanlar tarafından adil algılanması iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve daha düşük işgücü dönüşümüne yol açarken, adaletsizlik ise tatminsizlik, düşük performans, devamsızlık, yüksek işgücü dönüşümüne yol açmaktadır.

Son olarak şu nokta belirtilmelidir. Adalet kavramı algısal bir kavramdır ve kişiden kişiye neyin adil olduğuna ilişkin yargılar değişebilmektedir. Örgüt içindeki farklı çeşitlerde gelişim göstermiş adalet algılarını açıklayan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve prosedürel adalet gibi kavramları bir araya getirerek, çalışanın bulunduğu örgütteki adaleti örgütsel adalet olarak tanımlayan ilk kişi Greenberg (1987)¹³'dir. Örgütsel adalet, örgütlerde algılanması gereken bireysel adaletin bir ifade ediliş şeklidir. Personelin örgütün işleyişine katılımı, ödeme planları ve izin planları örgütsel adaleti kapsamaktadır.¹⁴

¹² Beugre, a.g.e., s:27.

¹³ Joy Greenberg, A Taxonomy of Organizational Justice Theories. Academy of Management Review. 12,1987,s.9-22.

¹⁴ Jason Colquitt, Jerald Greenberg, Phelan C. P. Zapata , "What Is Organizational Justice? A Historical Overview", Edt: Jerald Greenberg ve Jason A. Colquitt, Handbook of Organizational Justice, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers, USA ,2005, s : 5

1.2. ÖRGÜTSEL ADALETİN BOYUTLARI VE İLGİLİ KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

1.2.1. Dağıtım Adaleti

Tyler'a göre: Dağıtım adaleti, örgütsel adaletin ilk gerçek başlangıcıdır.¹⁵ Dağıtım adaleti, çalışanların elde ettikleri kazanımların adilliği olarak tanımlanabilir. Örgütsel çerçevede dağıtım adaleti, cezalar/ödülleri, ücretler, statüleri ve terfiler gibi kazanımların kişiler arasındaki paylaşımını ve çalışanların bu kazanımların adilliğine ilişkin algılamalarını ifade etmektedir. Örgütsel adalet üzerine yapılmış araştırmaların geçmişi ve dağıtım adaletine ilişkin ilginin başlaması Görelî Yoksunluk Teorisine dayanmaktadır. Görelî Yoksunluk Teorisi de sosyal adalete ilişkin araştırmalara dayanmaktadır.

Görelî Yoksunluk Teorisi, sosyal durumlarda tatmin ya da tatminsizliğin insanların diğerlerinden aldığı ödüllerin ya da kazanımların direkt (doğrudan) objektif değerinin bir fonksiyonu olmamasını vurgulamaktadır. Tatmin, ödül ya da kazanımın objektif değerinin yerine kişilerin çıktılarının diğerlerinin çıktılarıyla karşılaştırması sonucunda sosyal olarak belirlenmektedir. Aynı kazanım, karşılaştırıldıkları standartlara göre tatmin edici ya da hayal kinci olabilmektedir. Görelî Yoksunluk Teorisi bir örnek daha verilerek açıklanacak olursa, kadın yöneticiler örneği verilebilir. Kadın yöneticiler kendilerini aynı düzeydeki erkek yöneticilerle karşılaştırdığında bir ücret eşitsizliği duygusu yaşamaktadır, ama aynı kadın yöneticiler kendilerini daha düşük ücretli kadınlarla karşılaştırdığında daha çok ücret eşitliği (equity) hissetmektedir. Bu nedenle, tatmin benzer ücret düzeyleri arasında karşılaştırma olarak kimin temel alındığına bağlı olarak değişmektedir.¹⁶ Sonuç olarak, kişilerin sübjektif deneyimleri, seçtikleri karşılaştırma standartları tarafından oluşturulmaktadır. Adalet teorisinin kökleri, Görelî Yoksunluk Teorisine dayanmaktadır.

Bu noktada, çağdaş örgütsel adalet araştırmalarının açık olarak Görelî Yoksunluk Teorisini kullanmadıklarını belirtmekte fayda vardır. Fakat sonuç olarak, Görelî Yoksunluk Teorisi, adaletin bir standart temel alınarak belirlendiğini vurgulaması açısından önemlidir. Çok geniş olması ve yanıtlara yol açabileceği için Görelî Yoksunluk Teorisi her ne kadar bir ilham kaynağı olsa da örgütsel adalet araştırmalarında sıkça kullanılmamaktadır.¹⁷

¹⁵Özlem Çakır, Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006, s:35

¹⁶Leyla İçerli, "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", Journal of Entrepreneurship and Development", Vol.5(1), 2010, s. 67-92.

¹⁷Şenay Yürür, 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), s:297

Görelî Yoksunluk Teorileri aşağıdaki şekilde işlemektir: 1) Birey bir kazanım elde etmekte ya da elde etmeyi beklemektedir; 2)Birey, bu kazanımın kendisi için değerini genellikle belirli bir standardı temel alarak belirlemektedir. Bu da, genellikle benzer birinin elde ettiği kazanım olmaktadır; 3)Eğer elde edilen kazanım, standarttan daha az ise birey moral olarak bir tatminsizlik duymaktadır. Bu tatminsizlikte, kazanımın kişi için anlamına ve önemine göre değişebilmektedir.¹⁸

Dağıtım adaleti kavramının temellerini, Adams'm Eşitlik Teorisi ve Leventhal'm (1976) Adalet Yargılama Modeli oluşturmaktadır. Kısaca belirtilirse, Adams'm eşitlik teorisi ücret eşitlisizliğine karşı verilen tepkiler üzerinde odaklaşırken, Leventhal'ın modeli kişilerin kazanımlarınm adilliğini değerlendirmekte proaktif olarak kullandığı çeşitli adalet kurallarının (normları) ortaya çıktığı koşulları incelemiştir.¹⁹

Greenberg, adalet teorilerini reaktif ve proaktif içerik teorileri olarak iki farklı başlık altında sınıflandırmıştır. Reaktif içerik teorileri, bireylerin ödöl dağıtımındaki adil olmayan uygulamaya nasıl tepki verdiklerini ęalıřmıřtır. Proaktif içerik teorileri ise bireylerin ödöllerin dağıtımında hangi kriterleri izlerlerse adil dağıtım algısını ortaya ęıkarabilecekleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu sınıflamaya göre Eşitlik Teorisi ve yukanda anlatılan Görelî Yoksunluk Teorisi reaktif içerik teorileri sınıfına girmektedir.²⁰ Aynı sınıflamaya dahil olmalarının dışında Eşitlik Teorisi ve Görelî YoksunlukTeorisinin bir ęok benzerliği bulunmaktadır. Her iki teoride, dağıtımın adil olup olmadığını belirlemek için bireylerin yaptığı katkı ve elde ettikleri kazanımdan diğerleriyle karşılaştırdığını vurgulamaktadır. Bu sosyal karşılaştırmalar, ödöllerin dağıtımında bir eşitlisizliği vurgulamaktaysa, kişiler yoksunluk duygusuna kapılmaktadır.²¹

Dağıtım adaleti ęalıřanların işine verdiğine inandığı emek miktarı ile kendisi harici diğer ęalıřanların emeklerine karşılık almış oldukları ödöllandirme veya cezalandırmanın hak etmiş olan ęalıřana hak ettiği kadar verilmesi dağıtım sürecinin önemli bir aşamasını oluşturmaktadır. ęalıřanlar, örgütün dağıtımını yapmış olduğu ęıktı ve girdilerin adillik düzeyini değerlendirmede ortaya ęıkan sonuçların, etik ve ahlaki değerlere ne kadar uygun olduğunu dikkate almaktadırlar. Ancak bu değerlendirme kişisel bir bakış ağısıyla yapılan bir değerlendirme türü olduğu için ęalıřanlar arasında yanlış anlaşılmalara neden olmaktadır. Aynı işte ęalıřıp aynı işi

¹⁸Yürür, a.g.e., s.302

¹⁹ Öznur şanlımeşhur, Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet ile ęatıřma İlişkisi ve Bir Araştırma, İstanbul Arel Üniversitesi,(Yüksek Lisans Tezi) 2015, s:21.

²⁰ Greenberg, a.g.e., s:9-22

²¹ Marjorie Chan, "Organizational Justice Theories and Landmark Cases", The International Journal of Organizational Analysis, Cilt:8, No: 1, 2000, s.72.

*Bazı kaynaklar Adams'ın Teorisini ęok yerleşmiş isimlendirmesi olan Eşitlik Teorisi olarak değil, Hakkaniyet ya da Hakçalık Teorisi olarak isimlendirmektedir. Fakat bu ęalıřmada Eşitlik Teorisi başlığının korunması uygun görölmüştür.

gerçekleştiren çalışanların yapmış oldukları iş karşılığındaki ücretin aynı olması ancak değerlendirme sırasında farklı özellikler dikkate alındığında yanlış anlaşılmalara yol açmaktadır²².

Dağıtım adaleti kavramının dikkat çektiği nokta ücretlerin daha iyi noktaya getirilmesi, çalışanlara verilen ödüller ve çalışanların disiplinsiz davranışları nedeniyle bu kişilere uygulanan yaptırımlardır.Çalışanlar dağıtım adaleti neticesinde elde ettikleri edinimleri tahlil ederken edinimlerin kişisel statülerine uygun olup olmadığı ile kişisel isteklerini karşılayıp karşılamadığına dikkat ederler.²³Dağıtımsal adaletin merkezinde sonuçların adil olması ve dolayısıyla sonuçlara dayalı iş tatmini esastır.

1.2.2. Prosedür Adaleti

Prosedür adaleti esasen dağıtım adaletine dair ortaya koyulan eksikliklere karşılık ortaya çıkmıştır. Dağıtım adaletinde olmayıp ta prosedür adaletinde ortaya koyulan olgu ise kişilerin adalet algısına yönelik düşüncelerini tek boyutta ifade etmesidir. Prosedür adaletinde ifade edilen etmel manada ödüllere ilişkin alınan kararlarda daha adil davranılmasıdır. Prosedür adaleti, sistemin formal özelliğini yansıtmaktadır.²⁴ İlginçtir ki bu adalet boyutuna ilişkin çalışmalarda yine yönetim alanından gelmemiştir. Temelleri yasal sisteme ilişkin çalışmalardan alınmıştır. Prosedür adaletine olan ilgi, John Thibaut ve Laurens Walker'm 1975 yılında hukuk alanında yaptıkları çalışmayla başlamıştır. Daha sonra çalışmalar politik ve örgütsel alanlara da yayılmıştır.²⁵ Thibaut ve Walker'm çalışması sonraki yıllarda Leventhal ve arkadaşları tarafından genişletilmiştir.

Prosedür adaleti kavramı, örgüt bilimlerindeki yazınında ilk defa 1985'te ortaya çıkmıştır. Research in Personnel and Human Resources Management'm yıllık cildinde Folger ve Greenberg "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems (Prosedür Adaleti: Personel Sistemlerinin Açıklayıcı Analizi)" isimli bir bölüm yayınlamışlardır. Bu bölümün yayınlanması prosedür adaleti kavramına karşı büyük bir ilgi oluşmasına yol açmıştır.²⁶

²² Filmi Yıldırım, "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 62(1), 354–279 , 2007,s : 257

²³ Hulusi Doğan, "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim Ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü", Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt.2, Sayı.2, 2002,s : .71-78.

²⁴Yürür, a.g.e., s:301

²⁵ Allan E. Lind, "Justice and Authority Relations in Organizations", ed: Russell Cropanzano, Michele Kacmar, Organizational Politics, Justice and Support: Managing The Social Climate of The Workplace, Westport, CT :Quorum Boks, 1995. s:147

²⁶Senay Yürür, Kemal Demir, Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2011, C.16, S.3, s.311-335, 2011,316.

Modern bürokrasilerin yükselmesinden önce örgütler adam kayırma ve nepotizm'e dayanarak işlevlerini sürdürmekteydi. Modern bürokrasilerin oluşturulmasındaki amaç, yeteneklere dayanan (merit-based), bireylere kişisel özelliklerine ve grup üyeliklerine bakmaksızın eşit davranan kurallar tarafından yönetilen bir yapı kurmaktır. Her ne kadar, toplumlar otoritenin kötüye kullanılmaması için bazı kurallar koymuşsa da, geniş ölçekte kişiler arasında adil davranışı sağlayacak "amaçlı" formal sistemlerin kurulması yenidir. Açıkça görüldüğü gibi, kural sistemleri eski olmakla beraber, bu sistemlerin adil olup olmadığı ve bu kuralların adil bir şekilde uygulanıp uygulanmadığının tartışılmasının mümkün olduğu yapıların kurulması ise yenidir. Prosedür adaletine duyulan ilgi, farklı (ama birbiriyle çelişiyormuş gibi görünen) iki faktörün etkileşiminden kaynaklanır. Bu faktörlerden ilki, kendini kurallara ve otoriteye karşı saygı olarak gösteren sosyal düzen (social stability) için duyulan arzudur. İkinci faktör ise gücün kötüye kullanılmasına karşı duyulan güçlü kaçınma isteğidir. Prosedür adaletine yönelik ilgi sosyal düzen ve gücün kötüye kullanılmasına yönelik şüphelerden kaynaklanmaktadır. Kısaca, sadece prosedürlerin varlığı, gücün kötüye kullanılmasını ve adil dağıtımın sağlanmasını garanti etmez.

Prosedür adaleti, dağıtım kararlarında kullanılan yöntemlerin ne derecede adil algılanıp algılanmadığına ilişkin bir algıdır. Örgütsel adalet araştırmaları, bireylerin insan kaynakları kararlarına varılmakta kullanılan prosedürlerin adilliğine dikkat ettiğini ve bu prosedürlere ilişkin değerlendirmelerin tutum ve davranışları etkilediğini vurgulamaktadır. Süreç adaletinin güçlü etkisi iş almada (Bies & Shapero, 1987), performans değerlendirme (Folger & Konovsky, 1989; Greenberg, 1986; McFarlin & Sweeney, 1992), ücretlendirme (Greenberg, 1987; Scarpello & Jones, 1996), ve çatışma çözüm ortamlarında (Brett, 1986) ortaya konulmuştur.²⁷

Prosedür adaleti sistemin formal özelliklerini içerir. Dağıtım sonuçları oluştururken, prosedürler sonuçları yaratan günlük şebekelerin bir parçasıdır. Greenberg'e (1987) göre prosedür adaletinin üç bileşeni vardır:²⁸

- 1- Süreçlerin formal özellikleri
- 2- Karar aliminin ve prosedürlerin açıklanması
- 3- Kişilerarası davranış.

Greenberg'in süreç adaletini belirten üç bileşeninden ikisi diğer yazarlar tarafından ileride belirtilecek olan farklı bir örgütsel adalet boyutu olan etkileşim

²⁷ Foard F. Jones, Vida Scarpello, Thomas Bergmann, "Pay Procedures- What Makes Them Fair", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 1999, s. 129.

²⁸ Greenberg, a.g.e., s. 9-22.

adaleti ele alınmaktadır. Bu çalışma çerçevesinde bu iki boyut etkileşim adaleti başlığı altında incelenmiştir.

Dağıtım ve prosedür adaleti algısı, örgütler üzerinde birbirinden farklı sonuçlar oluşturmaktadır. Dağıtım adaletine ilişkin algılamalar ücret tatmini, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini gibi bireysel sonuçları etkilerken, prosedür adaletine ilişkin algılamalar örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yönetime güven gibi örgüte yönelik davranışları etkilemektedir.²⁹ Alexander ve Ruderman tarafından 1987 yılında yapılan çalışma bu ayrımı destekler niteliktedir. Bu çalışmada prosedür adaletinin, yönetime güven, yöneticinin değerlendirilmesi gibi bir bütün olarak örgüte yönelmiş davranışları dağıtım adaletinden daha çok etkilediği saptanmıştır. Benzer bir bulgu ise üç farklı işletme üzerine yapılan Tremblay'ın 2000 yılında yaptığı çalışmadan gelmektedir. Bu çalışmanın bulgularına göre, dağıtım adaleti iş tatminini prosedür adaletinden daha çok etkilemektedir.

Prosedür adaletine ilişkin literatür incelendiğinde dört modelin etkili olduğu görülebilir. Bunlar: Thibaut ve Walker'ın 1975 yılında ileri sürdükleri kişisel çıkar modeli (self-interest model), Leventhal, Karuza ve Fry tarafından geliştirilmiş prosedür tercih modeli (procedural preferences model), Tyler'ın değer açıklayıcı modeli (value expressive model), ve son olarak Lind ve Tyler'ın grup değeri modelidir.

1.2.3. Etkileşim Adaleti

Adalet üzerine yapılan araştırmalar insanların kazandığı kadar kendilerine nasıl davranıldığına da önem verdiği düşüncesini korumuşlardır. Kazanımlar önemlidir, ama insanlar arasındaki etkileşimlerde önemlidir ve bunlara dikkat edilmelidir. Dağıtım adaleti ve prosedür adaleti üzerine yapılan çalışmalar “yapısal” konulara fazlaca vurgu yapmaktaydı. Bu çalışmalar, hangi mekanizmalarla dağıtım ve prosedür adaletinin elde edildiği üzerinde odaklaşma eğilimi göstermekteydiler. Adaletin nasıl yapılandırılacağına yönelik bu ilgi, daha önemli bir adalet algısı kaynağı olan adaletin sosyal belirleyicilerini göz ardı etmekteydi.³⁰

Her ne kadar etkileşim adaleti, dağıtım ve süreç adaletinden ayrı bir kavram olarak ileri sürülmüş olsa da, araştırmacıların büyük bir kısmı etkileşim adaletini prosedür adaleti şemsiyesi altında incelemişlerdir. (Cropanzano & Greenberg, 1997; Tyler & Bies, 1990). Greenberg'e göre etkileşim adaleti prosedür adaletinin sosyal yönünü oluşturur. Bu çalışmada, etkileşim adaleti örgütsel adaletin farklı bir boyutu olarak ele alınmaktadır. Greenberg'e göre etkileşim adaletinin iki türü vardır:

²⁹ Robert Folger , Mary Konovsky , “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions”, Academy of Management Journal, 32,1989, s. 851-866.

³⁰Yürür ve Demir, a.g.e., s:321.

Kişilerarası adalet ve enformasyon (bilgiye dayalı adalet algısı) adaleti.³¹ Enformasyon ve kişilerarası adalet her ne kadar etkileşim adaletinin alt boyutları olsa da birbirlerinden farklıdır. Enformasyon adaleti, belirli bir sonuca ya da kazanıma yol açan prosedürlere ilişkin bilginin verilmesidir. Kişilerarası adalet ise bu kazanımların sonuçlarının iletilmesi üzerinde odaklanmaktadır.

Kişilerarası (interpersonal) adalet herhangi bir sosyal mübadele veya örgütsel ortamda birey ve diğer taraf arasındaki sosyal etkileşimdir, kısaca ödülleri ya da örgütsel kaynakları dağıtmakla yetkili olan kişinin samimi olması ve içtenlik göstermesi anlamına gelmektedir. İnsanlar ilişkilere önem verir, çünkü kendi kimliklerini ve değerlerini bu ilişkiler aracılığıyla geliştirir ve belirlerler. Diğer tarafın adil davranması bireye saygılı ve samimi davranıldığını sembolize eder ve bu yolla kişinin öz değer ve kimlik duygusunu desteklemektedir. Takım çalışmasının daha da önemli bir hale geldiği günümüzde, etkileşim adaletini anlamak örgütler için çok önemlidir.³² Folger ve Bies tarafından 1989 yılında yapılan araştırma, karar vericilerin iletişimlerinde adil oldukları zaman, çalışanların kararı altında yatan prosedürleri de adil algılama eğiliminde olduğunu göstermiştir. Karar vericilerin iletişimlerinde adil olmaması, çalışanlara kararlara vanılırken kullanılan prosedürlerinde adil olmadığını düşündürür. Bu da örgütü olumsuz etkileyebilir.

Prosedürlerle ilgili bilgilendirildiği sürece insanlar kendilerine daha adil davranıldığını düşünme eğilimindedirler. Kendilerini yakından ilgilendiren ve etkileyen süreçlerle ilgili kişiye bilgi verilmesi belirsizliği azaltarak, kişilerin adalet algılarını artırır. Greenberg, enformasyon (bilgilendirmeye dayanan örgütsel adalet algısı) adaletini, prosedür adaletinin sosyal belirleyicisi anlamında kullanmaktadır. Enformasyon adaleti kişilere prosedürlere ilişkin bilgi vermekle sağlanabilir. Alınan kararların dayandığı sebeplerin açıklanması çalışanların adalet algılarını olumlu yönde etkiler. Çalışanlara bilgi verilmesi olumsuz tepkileri azaltabilir. Yalnız bazı araştırmacılar, açıklamanın ve enformasyonun olumsuz tepkileri yumuşatmadaki etkisini fazla önemsemişlerdir. Açıklamanın, tepkileri yumuşatmadaki etkisi (azaltıcı etkisi), açıklamayı yapan kişinin dürüstlüğüne ilişkin algıya, haberin ciddiyet derecesine ve açıklamayı alan kişinin gösterdiği olumsuz tepki türüne göredeğişebilmektedir. Ne olursa olsun, açıklama yapmak ve bilgi vermek etkileşim adaletinin önemli bir yönüdür.³³

³¹ Jerald Greenberg, "The Social Side of Fairness: interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice", ed: Russell Cropanzano, Justice in The Workplace, 1993,s.79-103.

³² Beugre, a.g.e, s.40.

³³ Beugre, a.g.e., s. 39.

Kişilerin adalet algısını arttırmak için çok genel olarak iki tür açıklama yapılabilir. Her ne kadar Bies (1987) tarafından daha gelişmiş sınıflandırmalar oluşturulmuş olsa da, çalışma kapsamında iki açıklama türü olan mazeret göstermeler (excuses) ve haklı göstermeler (justification) üzerinde kısaca durulacaktır. Mazeret göstermelerde, bireyler yaptıkları davranışın yanlışlığını kabul eder ama getirdiği olumsuz sonuçlara ilişkin sorumluluğu reddeder.

Mazeret göstermeler sebebe dayalı açıklamalar (causal accounts) olarak da adlandırılmaktadır. Buna örnek olarak, ücret kesintilerinin nedeni olarak küresel rekabeti gösteren yönetici verilebilir. Bu yönetici mazeret gösteren açıklamalar kullanarak kişisel sorumluluğunu en aza indirmekte, sorumluluğu dış kaynaklara atmaktadır. Bu tür açıklamalar, bir tür "izlenim yönetimi (impression management)"dir. Çünkü kişi ya da örgüt olumlu bir imaj çizmeye çalışmaktadır. Haklı göstermeler de ise kişi karar ya da davranışının sorumluluğunu kabul etmekte fakat bunun yanlış olduğunu reddetmektedir. İstenmeyen çıktıyı daha olumlu bir çerçeveye oturtmaya çalışmaktadır. Haklı göstermeler (justification) modern örgüt ortamlarında sıkça kullanılmaktadır. Bunun nedeni, yöneticilerin ücret dondurmaları, yeni standartlar ve prosedür değişiklikleri gibi popüler olmayan kararları icra etmek zorunda olmalarından kaynaklanmaktadır. Sorumluluğu mazeretler aracılığıyla dış kaynaklara yükleme, çalışanların kızgınlıklarını mesajı ileten yöneticiye değil de başka bir kaynağa yüklemeleri açısından yöneticilerin yaşamlarını kolaylaştırır da eyleme karşı olan kızgınlığı ortadan kaldırmaz. Bu kızgınlık örgüte de yönelebilmektedir. Haklı göstermelerde, yapılan değişiklik ya da karar için kabul edilebilir nedenler ileri sürülürse çalışanlar olumsuz tutumlarını değiştirebilir.³⁴

Yapılan açıklamaların kabul edilebilirliği çalışanların adalet algısını etkiler ve bu algıda çalışanların yöneticilerinden memnun olmasını etkiler. Bu iki tür açıklama sadece kişilerin adalet algısını etkilemekle kalmaz. Aynı zamanda, kişilerin kararlara verecekleri tepkilerini de etkiler. Mazeret göstermelerde açıklamayı yapan kişi ya da örgüt o şartlar altında başka türlü davranamayacağını söyleyerek, dış nedenlerden dolayı bu tür bir karar aldığını ileri sürmektedir. Bu şekilde, karar vericinin karar üzerinde kontrol sahibi olmadığı belirtilir. Haklı göstermeler ise içsel odaklı açıklamalardır. Burada karar vericinin başka türlü davranmasının söz konusu olmadığı belirtilir.³⁵

Son olarak, etkileşim adaletinin kişinin ilişki içinde bulunduğu kişiye karşı tutum ve davranışlarını etkilediği düşünülürken, prosedür adaletine ilişkin algıların

³⁴ Suzanne Masterson ve diğerleri, "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", 2003, s: 48.

³⁵ Robert L. Holbrook Jr, "Managing Reactions To Performance Appraisal: The Influence of Multiple Justice Mechanisms", Social Justice Research, Cilt: 12, No:3, 1999, s.206.

örgüte karşı olan tepkileri etkilediği düşünülmektedir. Masterson ve Taylor tarafından yapılan alan araştırmasında çalışanların etkileşim adaletlerinin yöneticiye yönelik tutumları etkilerken, prosedür adaleti algılarının ise örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma niyetini etkiledikleri bulunmuştur.³⁶

1.3.ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİNİN BİRBİRLERİNE ETKİLERİ

Dağıtımsal, işlemsel ve prosedürel adaletin örgüt ve çalışanlar üzerinde çeşitli etkileri bulunmaktadır. Fakat adalet türlerinin de kendi aralarında da karşılıklı etkileşim içerinde olmaktadır. Adalet türlerinin karşılıklı etkileşimiyle ilgili olarak “Bilişsel Atıf Teorisi” geliştirilmiştir. Bu teoriye göre çalışanlar; örgüt içerisinde alınan kararlarda kendileri de söz hakkı sahibi olursa elde ettikleri sonuçlar, oluşturulması düşünülen alternatif sonuçlardan farklı bir sonuç olsa da olumsuz tepki göstermemektedirler. Ayrıca örgüt içerisinde karar vermede kullanılan prosedürlerin adil bir durumda olmaması halinde karar alımında kendileri de olduğu için karara ve örgüte karşı olumsuz tepki göstermemektedirler³⁷.

Olumlu veya olumsuz bir durumda açıklama yapan yöneticilerle çalışan bireyler, yöneticilerine karşı birçok konuda açık davranmakta ve adalet türlerinin herhangi birinin olumsuz etkileri diğer adalet türlerini çok fazla etkilememektedir. Prosedürel adaletin yüksek algılanması sonucu ve olumlu sonuçları, dağıtım adaleti sürecinin sonuçlarını da olumlu etkilemesini sağlamaktadır.

1.4. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ

1.4.1.Greenberg’in Adalet Teorileri Sınıflandırmaları

Örgütsel adalet teorileri, kavramsal olarak birbirinden bağımsız iki boyuta ayrılmış gibi gözükse de “reaktif–proaktif boyut” ve “süreç-içerik boyut” olmak üzere dört kategoriye ayrıldığını belirten Greenberg (1987)³⁸ kendi içerisinde de çeşitli teoriler oluşturduğunu vurgulamıştır. Adaletin reaktif teorisini, çalışanların adil olmayan uygulamalara olan tepkilerine odaklandığını, buna karşılık proaktif teorilerin, çalışanların adaleti sağlamak adına tasarlanan davranışlarına odaklandığını söylemiştir.Bu teoriler uygulamaların adil olup olmadığını incelemektedirler. Ücret ve terfi gibi kazanımların nasıl belirlendiğini ise “süreç teorileri” belirlemektedir³⁹. Kısaca bu teoriler örgüt kararlarını alırken alınan bu

³⁶Suzanne Masterson, M.S. Taylor, “The Broadening of Procedural Justice: Should Interactional and Procedural Components Be Separate Theories?”, Annual Meeting of The Academy of Management, 1998, s:247-320.

³⁷ Elovainio , “Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health”, American Journal of Public Health, Vol 92 No: 1, 2002, s : 105-108.

³⁸ Greenberg a.g.e., , s : 9-10

³⁹ İçerli a.g.e., , s : 70

kararların adil olup olmadığı üzerinde durmaktadır. İçerik teorileri ise ortaya çıkan kazanımların dağıtımında adil olma durumu ile ilgilenmektedirler⁴⁰.

1. 4.1.1.Reaktif(Tepkisel) İçerik Teorileri

Eşitlik teorisine göre; çalışan bireyler kendilerini örgüte kazandırdıkları (kişisel çaba, eğitim durumu, iş tecrübeleri, aldığı kurslar vb.) ve sonuçlar (ücret, geniş bir oda, telefonunun olması vb.) ile kendileriyle aynı pozisyondaki çalışanın kazandırdıkları ve sonuçlar ile karşılaştırıp adalet algısının oluşumunu kıyaslamaktadır. Kıyaslama sonucunda çalışanların kendi sonuçları ile diğer çalışanların sonuçları arasında eşitsizlik olduğu anlaşılırsa olumsuz durumlar ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler bunu bilerek çalışanlarına davranmalı iyi değerlendirme yapmalı, eşit ödüllendirme-ceza uygulamalı sonuçların dengede olmasına dikkat edilmelidir.⁴¹

Ortaya koyulan bu teorilerin tamamı çalışanların tepkilerini ifade etmektedir. Bu tepkilerin niteliği, çalışanların dahil oldukları organize kurumlarda kurumun kaynaklarının ve işgörenlere verilecek olan ödüllerin bölüşümü noktasında adaletli olunmadığına yönelik tepkilerdir. 1987 yılına dek ortaya koyulan adaletle dair kuramların tamamı yani Greenberg yukarıda ifade edilen tasnifi yapmadan evvel bu biçimde idi. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi (Theory of Distributive Justice), Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi (Equity Theory), Walster'in geliştirdiği eşitlik teorisi versiyonları ve Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory) bunlardandır.⁴²

Walster vd., Eşitlik Teorisini, dört temel görüşten oluşturmaktadır :⁴³

- i. Çalışanlar, elde ettikleri ödülü en yüksek seviyeye çekmeye çalışacaklardır.
- ii. Gruplar kazanımları ve ücretleri eşit bir şekilde bölüştürmek için kabul edilmiş bir sistem geliştirerek, ortak ödülü maksimize edebilirler. Ayrıca Walster vd. (1973) ikinci görüşüne ilave olarak bir düşünce daha geliştirmişlerdir. Şöyle ki gruplar, genellikle diğerlerine denk davranmayan üyeleri cezalandırma ve diğerlerine denk davranan üyeleri ise ödüllendirme yoluna gideceklerdir.
- iii. Çalışanlar, kendilerine adil davranılmadığını hissettiklerinde strese girerler. İlişki ne kadar adaletten uzak olursa, kişi o kadar strese girecektir.
- iv. Kendilerini adillikten uzak bir ilişki içinde bulan çalışanlar, eşitliği tekrar kurarak, bu stresi ortadan kaldırmaya çalışırlar⁴⁴.

⁴⁰ İçerli a.g.e., s : 71

⁴¹ Öykü İyibilgin, Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 11 Sayı: 21 Bahar 2012 / 1 s.49-64

⁴² Greenberg, 1987, s.11.

⁴³ İyibilgin, a.g.e, s:55.

⁴⁴ İçerli 2010, s : 73

Reaktif-içerik teorisinin bir diğeri ise eşitlik teorisinin bir versiyonu olan “Statü Değeri Teorisi”dir. Greenberg ’e göre, bu teori; bir çalışanın eşitsizliğe karşı tepkisi farklı bir meslek grubu ile yaptığı karşılaştırmalardan kaynaklanmaktadır denilebilir⁴⁵.

1.4.1.2.Proaktif (Önlemse) İçerik Teorileri

Kazanımların adil ve adil olmayan dağılımına, çalışanların gösterdikleri tepkileri konu alan reaktif içerik teorilerinin aksine, proaktif içerik teorileri çalışanların, kazanımların dağılımındaki adaleti sağlama çabaları üzerine durmuştur. Bazı araştırmacılara göre kazanımların eşit olarak dağıtıldığı bazen de çalışanın istekleri doğrultusunda dağıtılarak ihlal edildiği üzerinde durmuştur. Bu gibi ihlaller uygun şartlar altında tamamen adil olarak algılanabildiği görüşünü kabul eden Leventhal kendi adalet modelinin oluşturmuştur⁴⁶. Proaktif içerik teorisinin temelleri Leventhal’ın “Adalet Yargı Kuramı ” ile ortaya atılmıştır. Leventhal adil ödül dağılımının olduğu yerde bireylerin faal bir çaba içerisinde olduklarını belirtmiştir. Uzun vadede tüm bireylerin kazançlı çıkması için alınan ödüllerin çalışanın katkılarıyla orantılı olması gerektiğini savunmuştur⁴⁷.

Leventhal’ın adil dağıtım yaklaşımına göre bireyler karşılaştıkları durumlara göre adil dağıtım kararları verebilmek için farklı dağıtım kuralları uygulayabilmektedir.⁴⁸Bu yaklaşım proaktif içerik teorisini açıklamaya yardımcı ise de bir diğeri proaktif içerik teorisi olan Lerner’in adalet güdüsü teorisi göreceli olarak Leventhal’e göre daha etiktir. Lerner’e göre adalet insanoğlunun en önde gelen kaygısıdır ve kar maksimizasyonu yolunda adalet arayışı bir yanlıdır. Leventhal’ın aksine Lerner genel olarak takip edilen 4 prensip belirlemiştir.⁴⁹

a) Rekabet; dağıtımın ve paylaşımın performans çıktıları baz alınarak yapılmasıdır.

b) Eşitlik; dağıtımların eşit bir şekilde yapılmasıdır.

c) Eşit paylaşım; dağıtımın karşılaştırmalı katkılara göre yapılmasıdır.

d) Marksist adalet; dağıtımın ihtiyaçlara göre yapılmasıdır.

1.4.1.3.Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri

Bu teoriye göre, anlaşmazlıkların çözümün de üç ayrı taraf bulunmaktadır. Bunların ilk ikisi anlaşmazlığa düşen davalı ve davacı olarak nitelendirilen taraflar olup üçüncüsü ise aracılık yapan (hakimler) taraftır. Anlaşmazlıkların çözümüne

⁴⁵ İçerli 2010, s : 73

⁴⁶ Greenberg,1987, s: 10

⁴⁷ Yürür, a.g.e., , s.208

⁴⁸ Yürür, a.g.e., s.208

⁴⁹ Greenberg, a.g.e., s : 10

ilişkin aşamalar; delillerin ortaya konduğu süreç aşaması ve delillerin kullanıldığı karar aşamadır. Süreç ve karar kontrolünde kullanılan yöntemler, her aşamada farklılık gösterir. Yöntemler (otokritik, meditasyon ve pazarlık) üçüncü tarafa araçlara (hakimlere) verilen kontrolle tanımlanmaktadır. Hem karar, hem süreçler verilirse otokritik yöntemler, karar verilip süreçler verilmezse hakem kararı yöntemleri, süreçler verilip karar hakkı verilmezse meditasyon yöntemleri, her ikisi de verilmezse pazarlık yöntemleri kullanılmaktadır.

Kullanılan prosedürler, tarafların her aşamada sahip oldukları kontrolün derecesine göre çeşitlilik göstermektedir. Örneğin, aracı rolünü üstlenen üçüncü tarafın hem karar hem de süreç kontrolünü elinde bulundurduğu durumlarda kullanılan prosedürler “otokratik” (autocratic), yalnızca karar kontrolünü elinde bulundurduğu durumdaki prosedürler “hakem karar” (arbitration), yalnızca süreç kontrolünü elinde bulundurduğu durumdaki prosedürler “aracılık” (mediation) ve son olarak her iki kontrolden yoksun olduğu durumdaki prosedürler “pazarlık” (bargaining) prosedürleri olarak adlandırılmışlardır.⁵⁰

Thibaut ve Walker'ın (1975) geliştirdikleri “Prosedür Adaleti Teorisi” (Procedural Justice Theory), kişilerin karar almaya yardımcı prosedürlerle ilgili tepkilerini vurgulaması nedeniyle reaktif-süreç teorileri kategorisinde yer almaktadır. Organizasyon teorisyenleri Thibaut ve Walker'm ortaya attıkları bu teoriyi 1980'li yıllardan itibaren organizasyon bağlamında incelemeye ve geliştirmeye çalışmışlardır.

1.4.1.3.Proaktif (Önlemsel)Süreç Teorileri

Bu kategorideki yaygın teorik görüş, Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) “Dağıtım Tercihi Teorisi” (Allocation Preference Theory) ile ortaya atılmıştır. Bu teori köklerini Leventhal'in (1976, 1980) Adalet Yargı Teorisi'nden almıştır ve dağıtım davranışının genel bir modelini sunmaya çalışmıştır. Teori, dağıtım kararlarından çok, yaygın olarak prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığından “proaktif süreç teorileri” kategorisinde yer almıştır. Taraflar arasındaki anlaşmazlıkları çözmeye yönelik prosedürleri vurgulayan reaktif süreç teorilerinin tersine proaktif süreç teorileri dağıtım prosedürlerine yönelmiştir. Kısacası bu kategoride yer alan teoriler, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği sorusuna yanıt aramaya çalışmaktadır.⁵¹

Dağıtım Tercihi Teorisi'ne göre, dağıtıcıya adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürlerinin tercih edilme oramı daha yüksektir. Başka bir

⁵⁰ Greenberg, a.g.e., s.14.

⁵¹Greenberg, a.g.e., s.15.

deyişle kişiler, belli tip prosedürlerin diğer prosedürlerden farklı olarak değer verilen bir hedefe ulaşmayı kolaylaştıracağı beklentisi içindedirler. Teoride, adil uygulamaların yaratılmasını sağlayacak bu tür prosedürler için tanımlanan sekiz özellikten söz edilmektedir. Anlaşmazlığın çözümünde kullanılan prosedürleri inceleyen reaktif-süreç teorilerinin tersine proaktif-süreç teorileri dağıtım prosedürlerine odaklanmıştır. Bu kuramlarla bireylerin adaleti sağlamak için hangi süreci kullanması gerektiği konusunda fikir birliği yaratılmaya çalışılmıştır.⁵²

1.4.2.Örgütsel Adalet Teorileri Çeşitleri

1.4.2.1. Folger'in Bilişsel Dayanaklar Kuramı

Bilişsel dayalı teori (RCT), Folger tarafından ilk olarak 1987 yılında ortaya atılmış, teorideki eksiklikler giderilerek 1993 yılında düzeltilmiş şekliyle tekrar yayınlanmıştır. RCT, göreceli yoksunluk ve eşitlik teorilerinin reaktif kapsam (kazanımlara gösterilen tepki) perspektifini, süreç perspektifine genişleterek dağıtım ve işlem adaleti kavramlarını birleştirme eğiliminde olan bir yaklaşımdır.⁵³

Folger herhangi bir kazanımın adaletsiz olduğu inancının, insanların elde ettiği kazanımlarla ilgili olarak gücenmesine yol açacağını belirtmektedir. RCT, bu gücenmeyi bileşenlerine ayırarak analiz etmektedir. Bu bileşenler; a) eldeki kazanımdan daha fazla tatmin sağlayacak başka bir kazanımın düşünülmesi ve b) son anda kaçan daha iyi bir kazanımın gerçekleşebileceğine dair bir olasılık değerlendirmesidir. Bu olasılık değerlendirmesi, elde edilen kazanımdan sorumlu tutulanların davranışlarının haklılığıyla ilgili değerlendirmeyi ifade etmektedir. Tarafların, daha iyi bir kazanımı engelleyen davranışının mantıklı ve ahlaki olarak kabul edilebilir olması gerekmektedir. Aksi takdirde kazanım ne olursa olsun davranışlar adaletsiz olarak algılanmaktadır.⁵⁴

Ayrıca Folger önlenemez zararların, kaçınılmaz olarak görülen zararlardan daha kuvvetli duygular uyandırdığını ifade etmektedir. Folger insanlar, asla ulaşamayacaklarına oranla son anda kaçırdıklarından daha fazla sıkıntı duyduklarını belirtmektedir.⁵⁵

Folger RCT açıklamalarına ek olarak, işlem kavramının beklenen değerini açıklamıştır. İşlemlerin amacı, dağıtım adaletini sağlamak olsa da her durumda mükemmel bir dağıtım adaleti gerçekleşmesini garanti edememektedirler. Bundan dolayı beklenen değeri adil kazanım olan bir işlem, adil bir işlemdir. Elde edilen

⁵² Greenberg, a.g.e., s : 12

⁵³ Greenbe Greenberg, J. Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. Journal of Management. 16,1990,399-432, s:410.

⁵⁴ Folger; a.g.e.,s. 145.

⁵⁵ Folger; a.g.e.,s. 145.

kazanımlara gösterilen reaksiyon, alternatif işlemin sonucunda elde edilecek kazanımın beklenen değeriyle yapılan kıyaslamadan etkilenmektedir. Bu bağlamda beklenen değer, kazanımın daha yüksek güvenilirlik seviyesinde hesaplanmasını mümkün kılmakta, kişilere ve zamana göre değişmeyen kazanımların tahmin edilmesine olanak sağlamaktadır.⁵⁶

Folger 1993 yılında yayınladığı düzeltilmiş RCT 'de, daha önceki teorisine ek olarak dağıtım sürecinde kullanılan işlemler ile dağıtıcıların davranışlarına vurgu yapmaktadır. Dağıtıcıların ikna edici özür ve savunmalarıyla, eldeki kazanımdan ya da işlemlerden farklı bir kazanım ya da işlemin düşünülmesinin engellenebileceğini öngörmektedir. Özrün, bir olay karşısında birinin sorumluluğunu azaltan hafifletici nedenlerden olabileceği, savunmaların ise “ne yapılmalıydı” sorusuna cevap arayışı olduğu ifade edilmektedir.⁵⁷

Düzeltilmiş RCT, iki faktör modeline giden bir eğilimi ifade etmektedir. Yani bireylerin hem dağıtım adaleti hem de işlem adaleti konusunda hassas olduklarını öne sürmektedir.⁵⁸ Sonuç olarak RCT; insanların, dağıtıcıların uygulaması gereken dağıtım kurallarını uygulamadığını ve bu yapılmış olsaydı daha iyi bir kazanım sağlayacaklarını düşünebileceğini, bu nedenle de güceneceklerini ifade etmektedir.⁵⁹

Ancak RCT 'nin gelişme sürecinde etkileşim adaleti ile ilgili araştırmaların artması, insanlar arası ilişkilere dikkat çeken düzeltilmiş RCT'ye gösterilen ilginin azalmasına ve teoriyle ilgili çalışmaların durmasına neden olmuştur.

1.4.2.2. Kestirme Adalet Teorisi

Adalet teorisi, genel bir adalet teorisi olarak 1998 yılında Folger ve Cropanzano tarafından geliştirilmiştir. Folger ve Cropanzano, çok çeşitli adalet modellerinin olduğunu ancak hepsinin temelde adalet ihlallerinden sorumlu olan tarafa gösterilen tepkiler etrafında dönüp dolaştığına dikkat çekmektedirler. Bununla birlikte hiçbir adalet teorisinin, varılan yargılarda sorumlulukla ilgili sürece açıkça vurgu yapmadığını belirterek, adalet teorisinin bu boşluğu doldurmak amacıyla geliştirildiğini ifade etmektedirler.⁶⁰

⁵⁶ Folger; a.g.e.,s. 148.

⁵⁷ Aysun Görgülüer, Örgütsel Aadalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi), 2013,s:28-30.

⁵⁸ Yitzhak Fried; Ariel S. Levi; Steven W. Billings ve Diğerleri; “The Relation between Political Ideology and Attitudes toward Affirmative Action among African-Americans: The Moderating Effect of Racial Discrimination in the Workplace”, Human Relations, Vol. 54 No. 5,2001, s. 566.

⁵⁹ Görgülüer, a.g.e., s:29

⁶⁰ Robert Folger; Russell Cropanzano; “Fairness Theory: Justice as Accountability”, Advances in Organizational Justice, edit. Jerald Greenberg; Russell Cropanzano; Stanford University Press, Stanford, 2001, s. 3.

Adalet teorisinin üç unsuru vardır. Bunlar; a) bir haksızlık durumunun oluşması, diğer davranışlar arasından tercih edilen bir davranış şekli ve c) bir ahlaki ilkenin ihlal edilmesidir. Özetle, bir insanın adaletsiz bir durumdan sorumlu tutulabilmesi için bazı ahlaki prensipleri ihlal ederek gerçekleşen davranışın, başka bir insana zarar vermesi gerekmektedir. Bu unsurları birleştiren zincirin varlığı zorunludur. Bu zincirin herhangi bir yerden kopması durumunda teoriye göre sosyal adaletsizlikten söz etmek mümkün değildir.

1.4.2.3. Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlaki Erdemler Modeli

Araçsal model 1987 yılında Tyler tarafından, ilişkisel model Lind ve Tyler tarafından 1988 yılında ortaya konulmuştur. Araçsal modelin teorisyeni Tyler'a göre kişiler uygulama ve faaliyetlerde tek kontrol mekanizması olmayı arzulamaktadır. İlişkisel modelin öngörüsü ise kişiler örgüt ve dahil oldukları grubun içerisinde değerli olarak gördükleri hüviyetlerinin kabul görmesini, onaylanmasını istemesidir.

Araçsal modelin ortaya koyduğu öngörü dahilinde kişilerin işlemlerde mutlak hakimiyeti istemesinin ana sebebi işlemlerin neticelerinin kendi istedikleri doğrultuda gerçekleşmesidir. Bugünden 40-45 yıl öncesinde yapılan akademik çalışmalar göstermektedir ki birey şayet çatışma ve problemler çözme noktasında yararlı olacağını düşündüğünde araçsal modelin öngörüsü olan işlemlere hakimiyeti tercih etmekte aksi halde bu isteğini törpüleyerek işlemlere hakim konumda olmak istememektedir. Bununla birlikte bireye göre istenilen neticeler destek bulurken adaleti desteklemekte, istenmeyen neticeler durumunda ise bireyce algılanan adaletsizlik hali armaktadır. Araçsal model ile ilişkisel modelin birbirinden ayrıldığı nokta ilişkisel modelin daha soyut ve sosyal bir kavrama karşılık geldiği ile araçsal modelin daha somut ve maddi faydaya yönelik neticeleri ortaya çıkardığıdır.

Ahlaki erdemler teorisi ise diğer iki teoriden günümüze daha yakın tarihte 1994 yılında Folger tarafından geliştirilmiştir. Folger'a göre kişiler mevcut itibarları ve öz değerlerini ön planda tuttıkları için adaleti arzu etmektedir. Bireyler rasyoneldir ve isteklerine has eylemler bulunurlar.

İfade edilen üç modelde de ortaya konulabilecek ortak nokta ise adaletin ne derece önemli olduğu ile kişilerin psikolojik gereksinimlerine hizmet etme seviyesidir.⁶¹

⁶¹Görgülür, a.g.e., s : 35

1.4.2.4. Çoklu Yaklaşımlar Modeli

Çoklu yaklaşımlar modelinde kişilerin sosyal ortamlarda diğer bireylerle olan ilişkileri paralelinde psikolojik ihtiyaçları incelenmiş olup bu ihtiyaçlar 4 grupta incelenmiştir. Bu gruplar;⁶²

- Aidiyet İhtiyacı: Bireyleri psikolojik olarak tahribata uğratan, bireyi üzen bir durum karşısında dahi sorumluluktan kaçınmaması durumunu ifade etmektedir. Adalet olgusu bireylere hissi duygular yüklemeyi mecbur kıldığından dolayı bireyin saygısına zarar verebilmektedir.
- Kontrol İhtiyacı: Bir örgütte iş gören olarak yer alan bireyler ilintili oldukları çevreyi kontrol etme gereksinimi içerisindedirler.
- Kişisel Saygı İhtiyacı: Kişiler genellikle kendisiyle alakalı olarak pozitif düşünce içerisindedirler. Adaletsizlik olduğu zaman ise kişiler kendilerine olan saygılarında zarara uğrayabilmektedir.
- Anlamlı Var Oluş İhtiyacı: Adalet üstüne düşüncelerini kaleme alan birçok yazar adalet ile ahlak kavramını birbiriyle ilintilemiştir. Bireylerin adaletsiz olması temel kişilik niteliklerini zarara uğratmaktadır.

1.5.ADALET ALGISININ UNSURLARI

1.5.1.Adalet

Adalet, genel anlamda Hakka ve doğruluğa saygıyı temel alan ahlak ilkesidir. Başkalarının haklarına saygılı olunmasını, herkese hakkı olanın verilmesini ve herkesin toplumsal yaşamdaki görevlerini yerine getirmesini bekleyen ahlaki nitelik olarak tanımlanmaktadır.⁶³

Frenkena, adaletin özünde insanlara bir şeylerin pay edilmesi düşüncesini taşıdığı belirterek, dağıtım adaletinin zaten oransal paylaşım temeline dayandığını ifade etmektedir.⁶⁴

Rawls'a göre adalet, kişilerin eşit ve özgür olma haklarından ödün vermeksizin sağlanabilecek bir idealdir. Herkes, temel hak ve özgürlüklerini eşit olarak kullanma hakkına sahiptir. Rawls, toplum içindeki işbirliğinin sağlanabilmesi için öncelikle adaletli bir sisteme ihtiyaç olduğunu öngörmektedir.⁶⁵

Türkiye Cumhuriyeti'nin 1930 yılı iktisadi programında, adalet kavramının

⁶² Masterson ve diğerleri, a.g.e., s : 738–748.

⁶³ Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, Interpress Basın ve Yayıncılık, İstanbul 2005.

⁶⁴ William K. Frenkena; "The Concept of Social Justice", Social Justice, edit. R. B. Brandt; Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1962, s. 9.

⁶⁵ John Rawls; Political Liberalism, Columbia University Press, New York, 1993, s. 14.

devletin bütün hayat ve faaliyet alanlarında olduğu kadar iktisadi hayat ve faaliyetinin de temeli olduğu belirtilmiştir.⁶⁶

Doğan'a göre adalet, bir toplumda başta eşitlik ve özgürlük olmak üzere; değerlerin, ilkelerin, ideallerin, erdemlerin somutlaşmış, hayata geçirilmiş olması halidir. Adalet herkesin, hak ettiği ödül veya cezayla karşılaşması gerekliliğidir. Doğan en yüce ve nesnel bir değer olarak adaletin, insanların eylemlerini ahlaki açıdan değerlendirmede de en yüksek ölçüt olduğunu belirtmektedir.⁶⁷

Organ, adalet yargılarının bilişsel bir süreci gerektirdiğini ve kazanımların bir inançtan ibaret olduğunu belirtmektedir. Davranışların ve işlemlerin uzantılarını taşıyan bu inanç, bilişsel süreci destekleyen yeni bilgiler elde edilinceye kadar devam etmekte ve ruh halindeki değişimlere karşı direnç göstermektedir.⁶⁸

Adalet, insanlık tarihi boyunca filozofların ve bilim adamlarının ilgisini çeken bir kavram olmuştur. Bireyler arası etkileşimin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için geliştirilen kuralların insani değerlere, ilkelere ve ideallere uygun olması gerekmektedir. Aksi halde adaletten söz etmek mümkün olmayacaktır.

1.5.2. Karşılıklılık

Sosyolojik, iktisadi ve bireysel ilişkiler bireyler arasında bir değişime söz konusu olmaktadır. Ne tür ilişki seviyesinde olunursa o tür ilişki seviyesinde adalet unsurunun tesis edilmesi için değişime tabi tutulan değerlerin düzeyinin bir eşitlik içermesi gerekmektedir.

İş hayatı açısından konuya baktığımızda, görevinin gerektirdiği yetkinliklere sahip olan bir birey, görevini başarı ile tamamlamak için verdiği emekle orantılı bir biçimde ödüllendirilmek ister. Eğer birey, sahip olduğu yetkinlikler ve verdiği emeğin karşılığını alamadığına inanıyorsa, onun adalet duygusu zedelenecektir. Bu nedenle örgüt, çalışanların örgüte verdikleri ile örgütten aldıkları arasındaki hassas dengeye dikkatli özeni göstermelidir.⁶⁹

⁶⁶ Ali Nejat Ölçen; *Kemalizm'in Ekonomisi*, 2.baskı, Güldikeni Yayınları, İstanbul 2000, s. 43.

⁶⁷ Özlem Doğan; "Ahlak Hukuku Önceler", *Kavramlar ve Tarihleri*, İnkılap Kitabevi, İstanbul, Cilt. 1, 2002, s. 136.

⁶⁸ Dennis W. Organ; *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington 1988, s. 63.

⁶⁹ Adnan Güriz, "Adalet Kavramının Belirsizliği", *Türkiye Felsefe Kurumu*, Ankara.1994, s :11

1.5.3. Eşitlik

Yaygın bir anlayışa göre eşitlik ahlaksal ve genellikle toplumsal bir ideal olarak, aynı insan doğasına sahip olmak bakımından insanların birbirleriyle aynı konum ve değerde olma durumunu ifade etmektedir. Eşitlik ilkesi perspektifinden bakıldığında, insanların birbirleriyle eşdeğerde olduğunu, bu nedenle insanlar arasında ayran yapılmaması gerektiği vurgulanmaktadır. Lemer örgütsel anlamda eşitliği, paylaşımların, katkılar göz önünde tutulmaksızın yapılması olarak tanımlamaktadır.⁷⁰

Leventhal bireysel performanslar arasında önemli farklıklar bile olsa, bazı durumlarda dağıtımların eşitlik ilkesine göre yapıldığını ifade etmektedir. Bunlar; a) sosyal uyumu, harmoniyi sağlamanın önemli olduğu durumlar, b) bireylerin marjinal katkılarını takdir etmenin zor olduğu durumlar, c) grup üyeleri arasındaki rekabetin, birbirlerinin çabalarını sabote etme noktasına geldiği durumlar ve d) işbirliğinin hayati önem taşıdığı durumlardır. Örgütlerde ortaya çıkan bu durumların varlığı önemli ölçüde koordinasyon gerektirmektedir.⁷¹

Hobbes devletle ilgili tanımlar yaparken eşitlikten bahsetmektedir. Herkesin doğuştan eşit olduğunu, eşitlikten güvensizlik, güvensizlikten de savaş doğacağını ifade etmektedir. Hobbes, hakların sözleşmeyle bir güce devredilmesi sayesinde adaletin ve eşitliğin söz konusu olabileceğini belirtmektedir. Çünkü doğuştan özgür ve eşit olan insanların her şeyi yapma hakkı olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle Hobbes, adalet ve eşitlik kavramını özel mülkiyet ile birlikte tanımlamakta, adalet ve mülkiyetin de devletin kuruluşuyla birlikte başladığını ifade etmektedir.⁷²

1.5.4. Hakkaniyet (Orantılı Eşitlik)

Orantılı eşitliği, resmi gazetede yayınlanan bir anayasa mahkemesi kararı şöyle açıklamaktadır.⁷³

Eşitlik kavramının Aristo'dan beri adalet kavramı ile yakın ilgisi olduğu ileri sürülür. Mutlak eşitlik, yani farklı olanlara dahi eşit davranma, adaletsizlik doğurur, o halde eşitsizlikten anlaşılması gereken nispi bir eşitlik olur, "eşite eşit, farklıya farklı davranmayı" haklı ve adil gösteren nedenler olmadıkça eşitlikten uzaklaşılmalıdır.

Dağıtım adaleti konusuna temel oluşturan Adams'ın "eşitlik teorisi" (equity

⁷⁰ Jerald Greenberg, a.g.e., s. 11.

⁷¹ Andrew D. Henderson; James W. Fredrickson; "TMT Coordination Needs and the CEO Pay Gap: A Competitive Test of Some of Economic and Behavioral Theories", Academy of Management Journal, s. 6.

⁷² Thomas Hobbes; Leviathan, 3. Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul 2001, s. 94,106.

⁷³ Anayasa Mahkemesi'nin 13.6.1978 tarih ve E. 1978/48, K. 1978/40 sayılı kararı, Resmi Gazete, 23.1.1979/16528.

theory) de orantılı eşitliği ifade etmektedir. İngilizce-Türkçe sözlüklerde equity kelimesi; adalet, insaf, hakkaniyet, denkserlik ve eşitlik olarak tanımlanmakla birlikte Sosyal Bilimler literatüründe bu teori, eşitlik teorisi olarak benimsenmiştir. Eşitlik teorisi, insanların katkılarıyla kazanımları arasındaki oranın eşitliğini ifade etmektedir.

Örgütsel adaletle yakından ilişkili olduğu değerlendirilen adalet, güven, eşitlik ve orantılı eşitlik kavranılan, örgütsel adaletin sağlanması durumunda bir sonucu veya sonucun belirlenmesinde kullanılan yöntemleri açıklamaktadır. Aralarında yüksek oranda nedensellik ilişkisi olan ve çoğu zaman birbirinin yerine kullanılan bu sözcükler birbirinin yerine kullanılamayacak kadar farklı anlamlar taşımaktadırlar. Bu kavramlarının ayrı ayrı açıklanmasının, örgütsel adalet teorisinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacağı değerlendirilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVEN

2.1. GÜVEN KAVRAMININ TANIMI VE ÖZELLİKLER

Güven kelimesi 13. yy.'a dayanır ve etimolojik köklerini sadakat ve bağlılık ifade eden daha eski deyimlerden alır. Fakat güven olgusu, ilk insan topluluklarının kuruluşu kadar eskidir. Bir örnekle, Konfüçyus (M.Ö. 551-479) güvenin bütün dengelisosyal ilişkiler için bir ön şart olduğunu kabul etmiştir. Sosyal bilimler ve felsefealanındaki birçok klasik dönem yazarı, güvenin, sosyal hayatın felç olmasını önlemene kadar yaşamsal bir öneminin olduğunaışaretetmişlerdir. Politik bilimci vefilozofların güven konusundaki temel fikirleri Hobbes, Locke ve Hume'a dayanır.

Güven, sözlükte (TDK, 2011) hiçbir şarta bağlı kalmaksızın, şüphe duymadan bağlanma duygusu olarak ifade edilmektedir. Güven hem bireyler arasındaki iletişimin bir sonucu hem de günlük sosyal yaşantılarında karşılaşılan olaylar sonucu değişen bir davranıştır.⁷⁴Hayat, bireylerin aile, akraba, iş arkadaşları ve çevresindeki ilişki kurduğu kişilerden oluşur. Bireylerin bu kişilerle kurduğu ilişkilerde güven önemli bir faktördür.

Güven sosyal psikoloji, sosyoloji ve ekonominin temel disiplinlerinden biridir ve geniş uygulama alanlarına sahip bulunan yönetim ve pazarlama alanları kadaryönetim araştırmacılarının ilgisini çekebilmiş bir konudur. Güven yapıcı insan iliksilerinde en temel elemandır. Golembiewski ve McConkie, kişiler arası ve grup içi davranışları güven kadar doğrudan etkileyen hiçbir etkenin olmadığını belirtmişlerdir. Güven, bir tarafın doğrudan kontrol edemeyeceği ve denetleyemeyeceği ve kendi çıkarları ile ilgili olan konularda kendisinden beklenildiği gibi davranacağı konusunda diğer tarafa kendi isteğiyle savunmasız hale gelmesidir.⁷⁵

Bir tanıma göre güven, dengeli ve kararlı sosyal ilişkiler için gereklidir, şeklinde açıklamaya çalışılırken; diğer taraftan, ikili ticari ilişkilerin geniş kapsamlı kişisel itimat ve güven temelinde mümkün olabileceği belirtilmiştir. Karşılıklı bir beklenti olarak tanımlanan güven ve güvensizlik, davranışları oluşturan önemli bir belirleyicidir. Güven kavramı kadar tek başına kişiler arası ve grup davranışlarını etkileyen başka bir değişken yoktur. Toplum için hayati önem taşıyan güven, günlük yaşam için en önemli gerekçedir ve söylenebilir ki, sosyal ilişkilerin vazgeçilmezi olan güvenin yok edildiği toplumlar yıkılır.⁷⁶

⁷⁴ Deniz Börü, Örgütlerde güvenilir insan yaratılmasında ilk adım.güvenilir insan kim? Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri:24- 26 Mayıs 2001,s : 201

⁷⁵Richard Nelson, Sidney Winter, S. G.,An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press , 1982, s : 123

⁷⁶Larue Tone Hosmer, "Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics". Academy of Management Review, 20(2), 1995, s : 379.

Tablo-1 Örgütsel Güven Tanımları⁷⁷

YAZAR	YIL	TANIM
Rotter	1967	Kişiler arası güven değerinin sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisi
Zand	1972	Diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararı
Golembiewski ve Mc Konkie	1975	Bireysel algılama ve tecrübelerine dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inanç
Meeker	1983	Diğer taraftan işbirlikçi davranış beklentisi
Butler ve Cantrell	1984	Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti
Coleman	1984	İki aktör arasındaki ilişki. Bir tarafın diğerine güveni , diğerinin dahil olma durumuna göre değişmesi
Lewis & Weigert	1985	Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya mantıklı sebepler(bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır
Rempel ve Holmes	1986	Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik aynı oranda önemlidir
Gambetta	1986	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı
Butler	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen kesin söz
Bromiley ve Cummings	1992	Kişinin(ya da bir grup kişinin),karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inanç
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteği
McAllister	1996	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı
Rousseau,Siktin, Burt ve Camerer	1998	Kişinin,diğer tarafın niyet ya da davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileri
Zaheer, McEvily ve Perrone	1998	Diğer tarafın, zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediği şekilde davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklenti
Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd	2000	Diğer tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması

⁷⁷İpek Kalemci Tüzün, "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri". Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Aralık, 2007, s : 95

Rotter güveni, bir bireyin diğer bir birey ya da grubun söylediklerine, verdiği sözlere, sözlü ya da yazılı ifadelerine güvenilebileceğine ilişkin beklentisi şekli detanımlamıştır. Gambetta ise güveni, karşı tarafın kişisel niteliklerini ve sosyal kısıtlarını göz önünde bulundurarak hesaplı bir şekilde ilişki kurma isteği olarak tasarlamıştır.⁷⁸

Shaw(1997)'in tanımlamasına göre güven, bağlı olduğumuz bireylerin onlardan beklediğimiz şekilde davranacaklarına ve olumlu anlamda beklentilerimiz karşılayacaklarına duyduğumuz inançtır. Bu tanıma göre bireyler, kendi çıkarlarına uygun davranan ya da çıkarlarını gözeten; ihtiyaçlarını karşılamaya hazır, istekli ve kabiliyetli olan diğer kişilere güven duygusu geliştirmektedirler.⁷⁹

Dikey anlamda yöneticinin çalışanlara davranışlarıyla şekillenen güven yatay anlamda ise çalışanlar arasındaki ilişkilerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Budoğrultuda, çalışma ve takım arkadaşlarına duyulan güven, çalışanların birbirlerinin çıkarlarına ilgi göstermeleri, birbirlerine gerekli durumlarda yardım etmeleri ve birbirlerine karşı açık ve dürüst olmalarını içeren karşılıklı pozitif beklenti içerisinde olmak şeklinde tanımlanabilir.⁸⁰

2.1.1. Güven Türleri

Literatürü incelediğimizde araştırmacıların güven kavramına farklı açılardan bakmaları ve farklı tanımlar yapmaları farklı güven sınıflandırmalarını da beraberinde getirmektedir. En çok rastlanılan güven sınıflandırması McAllister ile Shappiro ve diğerlerinin sınıflandırmalarıdır. McAllister'i güven sınıflandırmasında, güvenin rasyonel ve duygusal kökleri üzerinde durmaktadır. McAllister (1995) güveni, rasyonel ve duygusal kökleri nedeniyle farklılaşan ve bu nedenle de ilişkinin niteliği ve sonuçlarını değiştirebilen bilişsel temelli ve duygusal temelli güven şeklinde iki temel yapı olarak sınıflandırmaktadır.⁸¹

2.1.1.1. Hesaplanmış Güven

Ekonomik değiş tokuş ilişkilerinin temel özelliği olan, akılcı seçimlere dayalı, bireyin karşısındaki kişinin yararlı bir hareketi gerçekleştirme niyetinin olduğuna inanması durumunda ortaya çıkma güven türüdür. Lindsfold'a göre bireyin, karşı tarafın ilişkiye zararı olacak bir davranış göstermesi durumunda elde edeceği fayda ve zararların analizini yapması sonucunda güvenme veya güvenmeme derecesini

⁷⁸Tüzün, a.g.e., s:95

⁷⁹Nigar Demircan, Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. Celal Bayar Üniversitesi Dergisi, 10(2), 2003, s:140.

⁸⁰Tüzün, a.g.e., s :95 .

⁸¹Soner Polat, Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet Algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel Vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2007, s:7

hesapladığı güvendir. Hesaplanmış güvendeki olumlu algılamalar karşı tarafın niyeti ve konuyla ilgili yeterliliği hakkında edinilen güvenilir bilgiye dayalıdır.⁸²

Doney'e (1998) göre hesaplanmış güven, güvenilen kişinin davranışlarının faydalı olacağını algılaması üzerine ortaya çıkar. Hesaplanmış güvende, güven ilişkisine şekil veren güvenen ve güvenilen kişi arasındaki risk alma istekliliğidir. Güven ilişkisi akılcı ve maksimum karı içeren hesaplamalara dayanır. Tyler ve Degoe (1996) hesaplanmış güven şeklinde insanlar, diğerlerine daha önce memnun edici bir şekilde davrandıkları için veya gelecekte bu şekilde davranacaklarını umdukları için güvenirlir. Literatürde baktığımızda genel olarak; hesaplanmış güven, gelecekte bulunulacak etkileşimler sonucunda elde edilebilecek şahsi kârların ve maliyetlerin hesaplanması şeklinde ifade edilmektedir⁸³.

Profesyonel ilişkilerde rol oynayan ilk güven türü hesaplanmış güvendir. Tutarlı davranışlara dayanır. Diğer bir deyişle birey, söylediğini yapamadığı takdirde sonuçlarından korktuğu için yapabileceklerini söyler. Yaptırımlar daha çok tehdit ve güç yoluyla gerçekleştirildiği için olumlu anlamda beklentinin olmadığı bir güven mevcuttur. Güvenden çok güvensizliğin tezahürü söz konusudur. Güvenin en zayıf şeklidir. Adından da anlaşılacağı üzere, güveni sadece maliyet fayda analizine dayalı olduğunda değerli bir strateji olarak ele alır. Diğerlerine karşı derin bir şüphe vardır. Fakat güvenmek, güvenmemekten daha iyi bir taktik sayılır. Hesaplanmış güven söz konusu olduğunda birey yapacağını söylediklerini yapmadığı ya da güveni ihlal ettiği zaman bir yaptırımla karşılaşır. Dolayısıyla güven, caydırıcının ya da cezanın derecesine bağlıdır. Bu yaptırımın geleneksel biçimi mahkemelerdir, örgüt içinde ise hiyerarşik kontrol ya da denetimdir.⁸⁴

2.1.1.2. Bilgiye Dayalı Güven

Zorlamadan ziyade bilgiye dayalı bir güven türüdür. Tarafların süreç içerisinde birbirleriyle etkileşiminden doğan bilgiye dayanır. Diğer kişi veya grup hakkında güvenilir bilgiye dayalı pozitif beklentiler, şüphelerin yerini aldığı anda bilgiye dayalı güven gerçekleşir. Gerçek güven burada başlar. Beklentiler, deneyimlerle onaylanırsa, güven daha güçlü şekilde gelişebilir. Güvenin bu şekli diğerini yeterince bilme ve davranışını kestirebilme aşamasıdır⁸⁵.

⁸² Tüzün, a.g.e., s:9-10

⁸³ Çetinel E, Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008,s,20

⁸⁴ Graham Dietz. & Den Hartog, "Measuring trust inside organizations", Personel Review,2006, 35, s.557-588.

⁸⁵ Tüzün, a.g.e., s:10-11

2.1.1.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Bu güven türünde karşılıklı bağlılık ve anlayış söz konusudur. Bir tarafın, diğer tarafın beklenti ve isteklerini tanımasıyla oluşur. Diğerlerinin istek ve niyetlerinin tam olarak içselleştirildiği ve taraflar arasında duygusal bir bağın olduğu güven türüdür. Karşıdakine empati duyma, konuşma veya paylaşma olmadan karşılıklı değerleri anlama ve saygı duyma bu tür güvenin unsurlarıdır⁸⁶. Özdeşleşme temelli güven diğerlerinin arzu ve amaçları ile işlem adaleti üzerine kurulmuştur. Bu güven şeklinde, diğerleri gibi düşünmek, diğerleri gibi hissetmek ve diğerleri gibi sorumluluk duymaktadır. Bu şekilde bireyler birbirlerini anlamış ve diğerinin isteklerini onaylamışlardır. Özdeşleşmeye dayalı güvende hem bilgi hem de işlem adaleti gelişmiştir. Birey karşısındakini bilmenin ve tanımanın yanı sıra aynı zamanda güvenini sağlamak için neler yapacağını bilmektedir. Hesaplanmış ve bilgi temelli güvene yönelik eylemler işlem adaleti temelli güveni oluşturur⁸⁷

2.2. GÜVENİN TEMELLERİ

Birçok bilimci, güven temelli oluşan, kişiler, gruplar ve örgütler arası ilişkilerin işbirlikçi davranışlar sergilemeye yatkın olduğunu belirtmiştir⁸⁸. Liderlerin, örgütsel performansı artıran, işgörenlerin çalışma arkadaşlarına, yöneticilere ve örgüte olan güven seviyelerini artırmayı öğrenmeleri gereklidir. Bu amaçla, güveni oluşturan öncü koşulları anlamak için yapılan araştırmalar, güvenin ortaya çıkmasını teşvik eden, kişilerin diğerleri ile ilgili beklentilerini etkileyen, psikolojik, sosyal ve örgütsel faktörleri tanımlamaya çalışmışlardır⁸⁹.

İşgörenlerin, çalışma arkadaşlarıyla edindikleri deneyimler ile oluşan duygusal temelli bu etkileşimler, güvenin örgüt içinde oluşumuna yardım edecektir. Duygusal temelli güvenin oluşumuna neden olan, geçmişte rollerini yerine getirmedeki başarılarına bakarak çalışma arkadaşlarına karşı oluşan duygularını tanımlama çalışmaları, karşımıza başka bir güven temeli olan geçmiş temelli güveni çıkarmaktadır. Örgütlerde, işgörenler çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle sürekli ikili ilişkiler içindedir.

Kişi veya grupların diğer kişi veya gruplarla ikili ilişkilere girmemesi, geçmiş temelli güven ile oluşan bir bilgi birikimine de sahip olmaması anlamına gelir. Bu durumda karşı taraf ile ilgili ihtiyaç duyulan bilgiyi dedikodu yoluyla dağıtan üçüncü bir kişi veya gruba ihtiyaç vardır. Böylece güven temellerini oluşturan bir başka kavram karşımıza çıkmış olur. Burada elde edilen ikinci el bilginin güvenilir olarak

⁸⁶Tüzün, a.g.e., s:10-12

⁸⁷Çetinel, a.ge., s : 21

⁸⁸Mayer vd., a.g.e., s :30

⁸⁹Kramer, a.g.e., s :571

kabul edilmesi için bilgiyi paylaşan kişi veya grupların da güvenilir olması gereklidir. Bu şekilde alınan bilginin akılcı olmaması nedeniyle kısmen geçerli olacağı göz ardı edilmemelidir⁹⁰.

2.3.GÜVENİN ÖNEMİ

Akademisyenler güvenin bireyler, ekipler ve örgütler arasında örgütsel davranışı yönlendirdiğini ve bunun oluşumu için gerekli olduğu konusunda hemfikirdirler. Yüksek düzeyde güvenin, örgütlerde öğrenme ve yaratıcılığın oluşturulmasında,iletişimkolaylaştırmada gerekli olduğu düşünülmektedir.

Creed ve Miles; işletmelerdeki ilişkilerde, güven gereksiniminin yüksek olduğu veyokluğunun sonuçlarının şiddetli olacağını belirtmişler ve yöneticilerin düşük seviyeligüvene sahip bir ilişki ayarlamasına yeltenmeleri durumunda kesinlikle başarısızlıkla karşılaşacaklarını iddia etmişlerdir.⁹¹

Güveni sosyal sermaye olarak gören Fukuyama bilgi çağının en önemli faktörünügüven ve onun altında paylaşılan ahlaki normlar olduğunu belirtmiştir. Ortak ahlakınormlara sahip çalışanların bulunduğu işletmelerin daha az maliyetle işleriniyürütebileceklerini belirtmiştir. Tam tersi bir ortamda ise birbirine güvenmeyeninsanlar belirli kurallar ve düzenlemeler ile anlaşmaya zorlanacaklar ve bu daişbirliğine zorunlu kılacaktır.

Bireylerin, örgütlerin ve toplumların faaliyetleri ve gelecekleri için bu kadar önemlisayılan güven unsurunun bazı özellikleri onu bu kadar önemli hale getirmektedir. Buözellikler şu şekilde sıralanmaktadır.⁹²

- Güven kişiler için farklı inanışdeğerlerinde yer almaktadır. Yönetimfaaliyetleri içinde dikkat çekmese bile bir bütün olarak sisteme olan inançfaaliyetleri etkilemektedir. Bu nedenle güven görüldüğünden daha derin biryapıya sahiptir.

- Güvenin yaratıldıktan sonra artma eğilimi vardır. Yani güven ortamı güvenidoğurur.

- Çalışanlar tarafından güven duyulan bir yönetimin zorluklar ve sorunlarkarşısında çözüm yaratması daha kolaydır çünkü güven, yönetimi dahakolay hale getirmektedir.

- İşbirliğine olanak tanımaktadır.

- Risk içeren durumlarda çalışanların sorumluluk üstlenmesine yardımcı olur.

⁹⁰ Kramer, a.g.e., s :575

⁹¹ W.E.D.Creed ve R.E.A.Miles, "Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies and The Opportunity Costs of Controls", Der. R.M. Kramer ve Tom Tyler ,Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, 1996, s.123

⁹² Ayşe Begüm Güneşer, "Organizasyonlarda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi, Bankacılık Sektöründe bir Uygulama" Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2002, s.37

Eğer bir örgüt başarıyı yakalamak istiyorsa doğru olarak kurması gereken dört dizi ilişki bulunmaktadır. Bunlar; yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler; ekipler ve bölümler arasındaki ve içindeki yatay ilişkiler, tedarikçiler ve diğer iş ortaklarıyla ilişkiler ve müşterileriyle olan ilişkilerdir. Bu ilişkilerde sorun yaşanması örgütün işleyişine büyük sekte vuracaktır ve güven burada önemli bir farklılık yaratmaktadır.⁹³

Güvenin önemini Yılmaz (2006)⁹⁴ literatürdeki farklı yazarların görüşlerini belirterek aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- " Güvenin, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı derinden etkileyen bir unsur olması (Brehm ve Gates, 2002),
- Çalışanlar ve gruplar arasındaki güvenin, örgütün uzun vadeli kararlılığında ve üyelerinin başarısında oldukça önemli bir faktör olması (Cook ve Wall, 1980),
- Yöneticileri için düşük düzeylerde güvene sahip olunan ortamlarda başarısızlığın ortaya çıkma ihtimalinin olması (Creed ve Miles, 1996),
- Güvenin, örgüt içi ve örgütler arası işbirliğinin artırılmasında en önemli unsur olması (Grandori ve Soda, 1995),
- Örgüt üyelerinin birbirlerine ve örgütün tümüne belirli bir düzeyde güven duydukları zaman geleceği daha öngörülebilir bir hale gelerek karmaşıklığı azaltması (Morgan ve Hunt, 1994),
- İşgören bağlılığı ve sadakatinin, dürüstlüğe ve güvene dayalı insanlar arası ilişkilerin kurulmasıyla oluşturulması (Sonnenburg, 1994),
- Güvenin, insan kaynakları faaliyetlerinin başarısında önemli rol oynaması (Whitney, 1994),
- Güvenin, teknolojiye, örgüt içi rollerde, iş tasarımlarında ve sorumluluklardaki değişim nedeniyle örgütsel başarı için en önemli unsur olarak görülmesi (Block, 1987),
- Güvenin, zamanla bireyler, gruplar ve örgütler arasındaki işbirliğini geliştirmesi (Jones ve George, 1998),
- Güvenin, örgütte; öğrenmeyi ve yeniliği arttıran, iletişimi sağlayan bir etken olması (Dodgson, 1993)".

Sonuç olarak; örgütler güven olmadan hiçbir örgütsel amacını gerçekleştirememektedirler. Güven, önemli bir kültürel değerdir ve örgütsel yapıların

⁹³ Ercan Yılmaz, Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi finans Enstitüsü, 2006, s : 55-56

⁹⁴ Yılmaz, a.g.e., s : 55-56

özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt üyeleri arasındaki yüksek güven, merkezleşmenin azalmasına neden olmaktadır. Yüksek güvenli örgütlerde benimsenmiş ve gevşetilmiş bir denetim bulunmaktadır. Örgütlerdeki güven azlığı ise merkezleşmeyi arttırmakta, katı dış denetimi de beraberinde getirmektedir⁹⁵. Güvenin düşük olması ayrıca tam bilgiye ulaşmada iletişim kanallarının kapanmasına yol açmakta ve bunun sonucunda da örgüt içinde, kapalı ve dürüst olmayan bir paylaşım olmaktadır. Sonuçta karar alma süreci zayıflamakta ve kararların kalitesi düşmektedir⁹⁶

2.4.ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMININ TANIMI VE TARİHİ

Cook ve Wall (1980), bireyler ve gruplar arasındaki güvenin, örgütün uzun dönemli istikrarı ve örgüt üyelerinin mutluluğu (refahı) için çok önemli bir bileşen olduğunu belirtmişlerdir⁹⁷. Lynch (2001) örgüt içindeki güvenin, örgütsel etkinliği, yeniliği ve karlılığı doğrudan etkilediğini ileri sürmüştür. Yüksek düzeyde örgütsel güvenin, kurumdaki işlem maliyetlerini ve gereksiz çatışmaları azalttığı, gereksiz bürokratik denetimleri ve gereksiz idari harcamaları ortadan kaldırdığı belirtilmektedir⁹⁸. Aşağıda örgütsel güven konusunda yapılan bazı tanımlamalara yer verilmektedir.

Bromileyve Cummings (1996) örgütsel güveni, bir kişinin veya bir grubu oluşturan kişilerin diğer kişi veya gruba karşı açık veya açık olmayan taahhütlere uygun iyi niyetli davranma gayreti, ne olursa olsun, görüşmelerde önceden belirlenmiş taahhütlerde dürüst olma ve uygun fırsat olduğunda bile diğer tarafın durumundan çıkar sağlamama inancı veya grubun ortak inancı” olarak tanımlamaktadır⁹⁹. Örgütsel verimliliğin ve örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsur ise çalışanların örgütlerine duydukları güvendir¹⁰⁰.

Örgütsel güven, bir çalışanın içindeki güven ve destek hissi olup işverenin açık sözlü olacağı ve taahhütlerini yerine getireceği inancını ifade etmektedir. Güvenin bütün ilişkilerin özü olduğu, insanları bir arada tutacağı ve kendilerine bir güven hissi vereceği düşünülmektedir. Literatüre bakıldığında, örgütsel güvenin sağlanmasının uzun bir zaman ve çaba gerektirdiği hususunda ortak bir görüş oluşmuştur¹⁰¹.

⁹⁵ Sargut, 1994: 101– 102: Akt: : Tuncer Asunakutlu, Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. Muğla Üniversitesi finans Enstitüsü Dergisi, Güz, 2002, 9:55-67 , s : 5

⁹⁶ Madison, 2002: 6: Akt: Asunakutlu, a.g.e.,, s : 5

⁹⁷ Hüseyin Tan, "Towards the differentiation of trust in supervisor and trust in organization", Genetic, Social And General Psychology Monographs, 126:2,241-260 , 2000, s : 241

⁹⁸ Tan, a.g.e., s:241

⁹⁹ Çetinel, a.g.e., s : 85

¹⁰⁰ Muhsin Halis, Örgüt iklimi ve Türkiye’de örnek olarak seçilen iki örgütte uygulamalı bir araştırma. Sosyal Siyaset Konferansları 43-44. Kitap. İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4223. Fakülte Yayın No: 559. İstanbul, 2000, s.63-94.

¹⁰¹ Demircan, a.g.e.,s. 142

Mishra (1996)'ya göre, örgütsel güven; örgütün ilişkilerde ve etkileşimlerdeki kültür yapısına ve iletişimine dayalı olarak, diğer bireylerin, grupların veya örgütlerin yetenekli, açık ve dürüst, ilgili, inanılır olduğu inancı ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma istekliliğidir¹⁰².

Matthai (1989) örgütsel güveni; çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün sözlerinin ve davranışlarının tutarlı ve yardımcı olmaya yönelik olduğuna dair inançları olarak tanımlarken; Taylor (1989), örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı, uyumlu davranışların bir sonucu olarak kazanılan bir olgudur" şeklinde tanımlamıştır¹⁰³.

2.5.ÖRGÜTSEL GÜVENİN BOYUTLARI VE ÖNEMİ

Örgütsel güven ile ilgili literatüre bakıldığında konunun farklı boyutlarda ele alındığı görülmüştür. Genel olarak iş arkadaşlarıma güven, üstüme güven ve şirket yönetimine güven şeklinde üç boyuttan oluşmaktadır.¹⁰⁴

¹⁰² Demircan , a.g.e.,s. 142

¹⁰³Ferda Erdem, Örgütsel yaşamda güven, sosyal bilimlerde güven, Ankara: Vadi Yayınları, 2003,s :157

¹⁰⁴Soner POLAT, Örgütsel Güven, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2009, s.45

Tablo-2 Örgütsel Güvenin Boyutları¹⁰⁵

GÜVEN BOYUTLARI	YAZARLAR
Yetenek	Sitkin ve Roth (1993); Cook ve Wall (1980); Jones vd., (1975); Deutsch (1960)
Fedakârlık	Frost vd., (1978)
Kabullenme	Bonoma (1976)
İyilikseverlik	Mayer vd., (1995); Larzelere ve Huston (1980); Solomon (1960); Strickland (1958)
İş ve adalet yargısı	Gabarro (1978)
Karakter	Gabarro (1978)
Yeterlilik	Butler (1991); Butler ve Cantrell (1984); Lieberman (1981); Rosen ve Jerdee (1977); Kee ve Knox (1970)
Güven hissi	Dwyer ve Lagace (1986); Luhmann (1979); Jones vd.,(1975); Kwant (1965)
Uygunluk	Sitkin ve Roth (1993)
Tutarlılık	Butler (1991); Butler ve Cantrell (1984)
Uzmanlık	Giffin (1967)
Adil olma	Butler (1991); Hart vd., (1986)
İnanç	Zaltman ve Moorman (1988)
Bütünsellik	Butler (1991); Hart vd.,(1986); Butler ve Cantrell (1984); Gabarro (1978); Lieberman (1981)
Niyet veya güdüler	Cook ve Wall (1980); Kee ve Knox (1970); Giffin (1967); Deutsch (1960)
Hoşlanma	Swan ve Trawick (1987); Swan vd.,(1985)
Sadakat	Butler ve Cantrell (1984)
Yönetimin açıklığı	Hart vd.,(1986)
Tahmin edilebilirlik	Coleman (1990); Dasgupta (1988); Gambetta (1988); Good (1988); Lewis ve Weigert (1985); Luhmann (1979); Deutsch (1973); Rotter (1967); Parsons (1964); Deutsch (1958)
Saygı	Jackson (1985)
Güvenlik	Zand (1978)

¹⁰⁵ Polat, a.g.e., s.51

2.5.1.Yeterlilik

Güveni anlamanın merkezinde yeterlilik ve sorumluluk yer almaktadır. Yeterlilik, bir işin yapılabilmesi için gereksinim duyulan teknik bilgi ve kişilerarası beceri olarak tanımlanmaktadır. Yeterlilik örgütün yaşamını sürdürebilme becerisinin yanında liderlerin yetenekleri veya etkinliklerini de içermektedir. Bir kişiye ilişkin ehilliği içermektedir. Ehillik bir kişinin işindeki gerekli teknik bilgiye sahip olarak doğru kararlar vermesi ve davranışlar sergilemesi olarak ifade edilebilir. Çünkü teknik bilgi, ihtiyaç duyulan performansı sergileyerek başarıya ulaşmak için önem taşımaktadır. Eğer bir insan diğer kişinin yaptığı işte yeterli olmadığını düşünüyorsa ona güvenmeyecektir. Yeterlilik burada bir kişinin işini yapabilme kapasitesi anlamına gelmektedir.¹⁰⁶

2.5.2.Açıklık

Açıklık olmadıkça güveni korumak zordur. Açıklık, zihinsel erişilebilirlik ya da fikirleri ve enformasyonu serbest bir şekilde paylaşmaya isteklilik olarak ifade edilebilir. Açıklık, dürüstlük içeren bir biçimde gerçek ve doğru bilgiyi sunmaktır. Bunun tam tersi olduğunda yani kişiler gerçek bilgiyi sakladıklarında bu bir anlamda diğer kişiyi yeterince güvenilir bulmamanın da bir göstergesi olarak ifade edilebilir¹⁰⁷. Mishra ve Morrissey güveni besleyen dört temel faktör içinde açık iletişimin önemine vurgu yapmışlardır¹⁰⁸.

2.5.3.İlgililik

Açıklıkla bir araya gelen içtenlik ve dikkatlilik, ilgi yaklaşımına katkıda bulunur. Bu boyut, örgüt üyeleri kendi liderlerinden ilgi gördüklerinde ortaya çıkar. Cummings ve Bromiley, bir taraf (ister ortak çalışan isterse örgüt olarak), diğer tarafın savunmasız durumundan yararlanmaya çalışmazsa bu ilginin ortaya çıkacağını ileri sürmektedirler. Mishra, ilgili olma boyutunu, bir takımında, örgütte ya da sosyal düzeyde bir tarafın çıkarlarının diğer tarafın çıkarlarıyla dengeli olması durumu olarak açıklamıştır.¹⁰⁹

Bireyler kendilerinden avantaj sağlama eğilimi olmadığına inandıkları (opportunist eğilimleri olmayan) kişilere güvenirlere. Başkalarının isteklerine karşı ilgili ve duyarlı davranmak ve onlara yardım etmek, başkalarından avantaj sağlamaya meyilli olmamanın en açık ifadelerinden birisidir. Örnek olarak, çalışanlar kendilerine

¹⁰⁶ Özbek, a.g.e., s : 33

¹⁰⁷Phuong Callaway, The relationship between organizational trust and job satisfaction. Yayımlanmamış doktora tezi. Capella University Graduate School, Florida, 2006, s : 27

¹⁰⁸ Özbek, a.g.e., s : 32

¹⁰⁹ Tüzün, a.g.e., s : 110

iş güvencesi sağlayacakları ve onların haklarına karşı hassas davranacaklarına inandıkları zaman üst yönetime güvenmektedirler. Nitekim arkadaşça davranan, sorunların çözümünde yardımcı olan, yol gösteren, koruyan, destekleyen, cesaretlendiren bir yönetici yardımsever olarak algılanır ve çalışanlar bu tip yöneticilere daha kolay güven geliştirirler. Yardımseverliğin ilgi göstermeyle yakından ilişkili olması, yöneticilerin, çalışanlar açısından olaylara bakabilmesini, diğer bir deyişle empatik bir yaklaşım benimsemesini gerektirir. Örgütte çalışanların ihtiyaçları da dikkate alınmalıdır. Çalışma ortamının uygun hale getirilmesi, iş saatleri ile ilgili düzenlemeler, çalışanların ücret konusundaki talepleri, işletmede alınan kararların çalışanlara etkileri gibi birçok konuda çalışanlar taleplerde bulunabilirler. Yöneticiler, bu taleplere açık olmalı, çalışanların şikâyetleriyle ilgilendiklerini göstermelidirler.

Buna karşın çalışanların, buldukları şirkette, “sadece şirket hedeflerine ulaşmada kullanılacak bir araç” olarak algılandıklarını hissetmeleri yönetime duyulan güveni sarsabilecek önemli bir faktördür. İşletmenin başında yer alan kurumsal liderler, çalışanların güvenini kazanabilmek için her fırsatta onların istekleri, kişisel gelişimleri, şirketten beklentileri konusunda ilgili ve çalışanlara karşı duyarlı olduklarını hissettirmek zorundadırlar.

2.5.4. İtimat Edilebilirlik

İtimat edilirlilik boyutu takımların, çalışma arkadaşlarının ve örgütün tutarlı ve sözüne güvenilir olup olmadığını ölçmektedir. Tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir. Söylemlerde ve eylemlerde tutarlılık ve uygunluk güveni oluşturur. Söylemler ve eylemlerdeki tutarsızlık güven düzeyini düşürür. Yöneticinin ya da liderin güvenilirliği, aynı zamanda itimat edilebilirliği ile tanımlanır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven, tutarlı davranış ile gerçekleşecek, iş ilişkilerindeki kararlar, bu davranışlardan etkilenecektir. İtimat edilebilirlik, aynı zamanda örgüt ve onun müşterileri, tedarikçileri ve iş ortakları ile ilişkilerini de etkilemektedir¹¹⁰.

2.5.5. Özdeşleşme

Özdeşleşme boyutu bireyin bir örgütün üyesi olarak yaşadığı birey olma ve birlik olma kavramları arasındaki çelişkiyi nasıl yönettiği ile ilgilidir. Eğer örgüt üyeleri örgüt ile özdeşleşmişlerse örgütsel güvenleri ve verimlilikleri daha üst seviyeye çıkacaktır. Özdeşleşme boyutu güvenin doğal olarak iletişim davranışlarının ve yorumlayıcı yöntemlerin sonuçları olduğuna dikkat çekmektedir.

¹¹⁰F. Bahar Özdoğan ve İpek Kalemci Tüzün, Öğrencilerin üniversitelerine duydukları güven üzerine bir araştırma. Kastamonu Eğitim Dergisi, 15 (2), Kastamonu, 2007, s : 646

Genelleştirilmiş bir kurumla işlem adaleti- birlik olma ve işbirliği kavramı aracılığı ile örgüt liderleri ve üyeleri güvenin artırılması konusunda daha fazla iletişim halinde olacaklardır¹¹¹.

2.6.BİREYLERDE YAŞAMSAL İHTİYAÇ OLARAK GÜVEN

Bireylerin yaşamlarını güvenli sürdürebilmeleri için temel ihtiyaçları vardır. Fizyolojik (yemek, su, cinsel ihtiyaçlar), sosyal (aile, arkadaş, topluluklar) gibi ihtiyaçlar ne kadar vazgeçilemez ve hayati önem taşıyorsa güven de yaşamsal bir ihtiyaçtır. Güven olgusu Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ikinci sırada sosyal ihtiyaçlar başlığı adı altında ele alınmıştır. Bireylerin bazı temel ihtiyaçları güvenle birebir ilişkilidir. Bunlar; yaklaşma, biriyle hoş ilişkiler kurma, sevdiği birini etkilemeyi başarma, biriyle arkadaş olma ihtiyacı, birisinin sosyal çevresini kontrol etme, ikna, emir ve önerileriyle diğerlerini etkileme, yardımsever bir insan tarafından kişinin ihtiyaçlarının giderilmesi ihtiyaçlarıdır.

2.7.ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ

Örgütsel güven modelleri oluşturma ihtiyacı, araştırmacılar tarafından örgütsel güvenin benzer ilişkiler içerisinde olduğu husuları belirlemek gibi amaçlar sonucunda ortaya çıkmıştır.¹¹²

2.7.1.Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli

Güven ile ilgili yapılan tüm araştırmalarda; güvenin yapısının karmaşık, iletişime dayalı, dinamik ve çok yönlü olduğu öne sürülmüştür. Bu bakış açısına uyumlu olarak; Mishra geliştirdiği güven modelinde, literatürde de geniş şekilde destek gören, dört farklı boyut tanımlamaktadır. Yeterlilik, açıklık, ilgili olmak ve güvenilirliktir. Bunlara ek olarak, iletişim ve is tatmini literatürüne dayanarak, bir boyut daha eklenmiştir. Özdeşleşme. Söz konusu beşinci boyut, örgüt üyelerinin örgüt hedefleri, değerleri, ilkeleri ve inançları ile bir araya gelmelerinin önemine, dikkat çekmiştir. Günümüzde, birçok araştırmacı örgütte güveni yüksek tutan kültürel esnekliğin bir araya gelebilme kavramı ile yakından ilişkili olduğunu ileri sürmektedirler. Eğer bireyler örgüt hedefleri, ilkeleri, değerleri ve inançları ile bütünleşir ve özdeşleşirlerse, örgütü daha yüksek güven seviyelerine taşıyacaklardır.¹¹³

¹¹¹Özdoğan ve Tüzün, a.g.e., , s : 51-52

¹¹² RichardBoyle, & Phillip Bonacich, "The development of trust and mistrust in mixedmotive games". Sociometry, 33, 123-139, 1970, s : 128

¹¹³Shockley-Zalabak ., Ellisi & Winograd , "Organizational trust: What it means, why it matters?". Organizational Developent Journal, 2000,18 (4), s.35-49.

Mishra'nın ilk örgütsel güven boyutu yeterliliktir. Yeterlilik, sadece liderlerin sağladığı fayda değil, örgütün piyasada hayatta kalabilme yeteneğinin varlığını varsayan genelleştirilmiş bir kavramdır. Örgütsel seviyede, yeterlilik çalışanların gözünde kurumun yasayıp yasayamayacağı ve rekabet edebilme kabiliyetidir.¹¹⁴

Bugün, organizasyonel yetkinlik içinde güven olabilmesi için, rekabete dayalı piyasada hayatta kalabilme, hızla değişen ve komplike hale gelen teknolojik gelişmeleri benimseyebilme ve kaliteli hizmet ve ürün verme yeteneğine sahip olması gerekir.¹¹⁵ Başka bir deyişle, şirket açık ve yardımsever tavrı ile örgütsel güvene örnek teşkil etmelidir. Eğer şirketin rekabet edebilmek için yeni teknolojileri benimseyecek deneyim ve yeterliliği yok ise, onun müşteriler, çalışanlar ve diğer iş ortakları ile güven ortamı yaratma yeteneği azalacaktır.

Örgütsel güvenin yeterlilik boyutu aynı zamanda çalışanların örgütün liderlik yeteneğine olan inançlarına da atıfta bulunur. Bu atıf sadece üst yönetim için değil, orta kademe yönetim ve iş arkadaşları için de geçerlidir.¹¹⁶

Mishra (1996)'nın oluşturduğu örgütsel güven modelinde güvenilen tarafın sahip olması gereken dört boyuttan söz edilir: Araştırmacıya göre, bu boyutlar sadece kişiler arası güveni oluşturmada değil, örgütler arası güveni oluşturmada da önem taşımaktadır. Mishra'nın ileri sürdüğü boyutlar; yeterlik, açıklık, ilgililik ve güvenilirliktir.¹¹⁷

Mishra'nın ilk örgütsel güven boyutu yeterliliktir. Yeterlilik, sadece liderlerin sağladığı fayda değil, örgütün piyasada hayatta kalabilme yeteneğinin varlığını varsayan genelleştirilmiş bir kavramdır. Örgütsel seviyede, yeterlilik çalışanların gözünde kurumun yaşayıp yaşayamayacağı ve rekabet edebilme kabiliyetidir.

Bugün, organizasyonel yetkinlik içinde güven olabilmesi için, rekabete dayalı piyasada hayatta kalabilme, hızla değişen ve karışık hale gelen teknolojik gelişmeleri benimseyebilme ve kaliteli hizmet ve ürün verme yeteneğine sahip olması gerekir. Başka bir deyişle, şirket açık ve yardımsever tavrı ile örgütsel güvene örnek teşkil etmelidir. Eğer şirketin rekabet edebilmek için yeni teknolojileri benimseyecek deneyim ve yeterliliği yok ise, onun müşteriler, çalışanlar ve diğer iş ortakları ile güven ortamı yaratma yeteneği azalacaktır.

¹¹⁴ Shockley, Zabalak ve Winograd, a.g.e., s.37.

¹¹⁵ Clay Christensen, "The innovator's dilemma: When new Technologies cause great firms to fail. Boston" MA: Harvard Business School Press, 1997, s.21.

¹¹⁶ Louis Barnes, "Managing the paradox of organizational trust". Harvard Business Review, March, 1973, s : 109

¹¹⁷ Shockley-Zalabak, a.g.e., s : 35-49.

Örgütsel güvenin yeterlilik boyutu aynı zamanda çalışanların örgütün liderlik yeteneğine olan inançlarına da atıfta bulunur. Bu atıf sadece üst yönetim için değil, orta kademe yönetim ve işarkadaşları için de geçerlidir.¹¹⁸

Mishra'nın ikinci boyutu açıklık boyutudur. Bu boyuta literatürde daha sık atıfta bulunulur. Örgütsel seviyede, açıklık kavramı ve dürüstlük güvene bağlanmıştır.¹¹⁹Çalışanlar, örgütsel liderliğin açık ve dürüst olduğunu gördüklerinde, örgütte güveni devam ettirmek ve güvene inanmak için daha istekli olmaktadır.¹²⁰ Ellis ve Shockley-Zalabak bunun, belirgin bir şekilde, sadece paylaşılan bilgi miktarı olmadığını, ancak liderlik çabasının samimi olup olmadığını da önem taşıdığını belirtmişlerdir. Üst yönetimde güven kavramının, çalışmaarkadaşlarının örgütlerine güveni olsa da olmasa da, daha tahmin edilen bir gücü vardır.

Samimiyet ve yardımseverlik açıklık ile birleşerek ilgi kavramına katkıda bulunmaktadır. Bu boyut, örgüt üyeleri liderlerinden kendilerine ilgi gösterildiğini algıladıklarında meydana çıkar. Cummings ve Bromiley ilgiyi, bir taraf savunmasız olduğunda diğer tarafın (iş arkadaşı veya örgüt olabilir) kendine avantaj sağlamamasını ispatlaması olarak tanımlamışlardır.¹²¹Mishra ilgiyi, takım içinde hem örgütsel hem de sosyal seviyede birinin kendi menfaatinin diğerlerinin menfaatleri ile dengeli olması şeklinde tanımlamaktadır.

Burada iletişimde samimiyetin önemi çalışanların örgüte duydukları güvenin seviyesinin belirlenmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Yardımseverlik hissine ve empatik ortama ayak uydurmak sadece ekibin birbirine güvenini değil aynı zamanda üst yönetimin ve akabinde de tüm örgütün güven duygusunu geliştirmektedir.¹²²

Bu boyut, tutarlı ve güvenilir davranışlar ile ilgili beklentilerle ilgilenir. Sözler ve eylemler arasındaki tutarlılık ve uygunluk güvenin oluşumunusağlar. Tutarsızlık ve uyumsuzluk ise güvenin azalmasına neden olur. Güvenilir davranışlar ile ilgili bu bağlantı veya sözler ile davranışların birbiri ile uyumu örgütsel güven için yeni bir kavram değildir.¹²³ Bununla beraber, bireysel iletişimdavranışının ve onun örgütsel güven, is memnuniyeti ve örgütsel verimlilik üzerindeki etkisini tanımlamak için yeni çalışmalarda bulunmaktadır. Örneğin, Gabarro, güvenin çalışma ortamında nasıl geliştiğini olaylar ve deneyimler sonucunda ortaya çıkan örgüt tarihinin sonuçları ile açıklamaktadır. Akademisyenler üst yönetim davranışları ile ilgili yaptıkları

¹¹⁸Barnes, a.g.e., , s.109.

¹¹⁹ J. Gabarro, "The Dynamics of Taking Charge. Boston: Harvard Business School Press, 1987, s.14.

¹²⁰ Atwater, "The relative importance of situational and individual variables in predicting leader Behavior: The surprising impact of subordinate trust Group and Organizational Studies, 13, 1988, s.49.

¹²¹ Bromiley ve Cummings, 1996, s.306.

¹²²Tüzün, a.g.e., s.110

¹²³Douglas Mc Gregor The Professional manager, New York, Ny-McGraw-Hill, 1967, s.51.

çalışmalarda, üst yönetimin yaptıkları ve astlarından talep ettikleri ve bekledikleri arasında bir uyum olduğun görmüşlerdir. Güvenilirlik ve tutarlık konusu aynı zamanda örgüt ve onun müşterileri, tedarikçileri ve iş ortakları ile ilişkilerini de etkilemektedir.¹²⁴

Özdeşleşme boyutu aslında bireyin bir örgütün üyesi olarak yaşadığı birey olma ve birlik olma kavramları arasındaki çelişkiyi nasıl yönettiği ile ilgilidir. Eğer örgüt üyeleri örgüt ile özdeşleşmişlerse örgütsel güvenleri ve verimlilikleri daha üst seviyeye çıkacaktır. Tam tersi durumda örgütten yabancılaşacaklar ve örgütte daha düşük güven seviyesi ve verimliliğe eğilimli olacaklardır.¹²⁵

2.7.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Örgütsel güven ile ilgili yapılan ikinci model Bromiley ve Cummings'ın güven modelidir. Bu modelde Bromiley ve Cummings'ın (1996), bireysel ve örgütsel olmak üzere iki güven ayırımını yapmışlardır. Bireysel güven, kişinin ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentileri ifade ederken, örgütsel güven ise, kişilerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerini ifade etmektedir. Örgütsel güvenin, çalışanların tecrübelerine göre farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceğini belirtmişlerdir¹²⁶.

Bromiley ve Cummings (1996) güveni; bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirmiş ve açıkça ya da gizli olarak birisi için iyi inanca sahip olma çabasını, dürüst olmayı ve şartlar uygun olsa bile diğerinden avantaj sağlamayı beklememeyi beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir. Devamında bu güven tanımının rasyonelliğini, güveni içeren örgütler arası ve içi etkileşimde sosyal içerikli olmasına, öznel ve iyimser doğasına bağlamışlardır. Bromiley ve Cummings (1996) yukarıda verilen güven tanımının ilk boyutu ile bireyin "itimat edilir davranması" ya da bağlılığı oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ileri sürmektedirler. Tanımın ikinci boyutu, birinci boyutunu da içererek, güvenli birey hareketlerinin bireylerin istekleriyle tutarlı olduğunu ileri sürmekte ve tanımın üçüncü boyutu ise güvenli bireyin faydacı olmadığını ileri sürmektedir. Bromiley ve Cummings (1996) "güvenilir davranışı" yukarıda belirtilen tanımdaki üç boyutu kabul eden ve bu boyutlara göre hareket eden davranış olarak tanımlamışlardır¹²⁷.

¹²⁴ Aneil Mishra , "Organizational responses to crisis: The centrality of trust", 1996, s.170.

¹²⁵ Cheney, "On various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification", Communication Monographs, 50, 1983, s.342-362.

¹²⁶ Kalemci Tüzün, a.g.e.,s. 112

¹²⁷ Kalemci Tüzün, a.g.e., s. 112

Tanımdan da anlaşılacağı üzere Bromiley ve Cummings güveni, verilen taahhütleri tutma diğer bir ifadeyle iyi niyetli davranma gayretine, dürüstlüğe ve fırsatçılıktan kaçınmak temeline dayandırmaktadır. Onlara göre, örgütsel etkileşimlerin çoğu güçlü bir şekilde bu üç karakteristiğe dayanmakta ve böylece güven merkezi olarak önemli bir pozisyona gelmektedir. Bromiley ve Cummings güven tanımlarının ilk boyutunu oluşturan açık veya açık olmayan taahhütlere uygun iyi niyetli davranma gayreti ile bireyin “itimat edilir davrandığını” ya da bağlılığı oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ileri sürmektedir. Görüşmelerde önceden belirlenmiş taahhütlerde dürüst olma boyutu ile güvenilir birey davranışlarının bireylerin istekleriyle tutarlı olduğu ve üçüncü boyut olan uygun fırsatlar olduğunda bile diğer tarafın durumundan çıkar sağlamama boyutuyla da bireyin kısa dönemli avantaj uğruna faydacı olmadığı ileri sürülmektedir. Bromiley ve Cummings (1996) “güvenilir davranış” yukarıda belirttiğimiz tanımdaki üç boyutu kabul eden ve bu boyutlara göre hareket eden davranış olarak tanımlamıştır¹²⁸.

2.7.3.Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Mishra (1996)ın açıkladığı yeterlik, açıklık, ilgililik ve itimat edilirlük güven boyutlarına Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000), ek olarak iletişim ve iş memnuniyetini gözden geçirmiş ve bu boyutlara beşinci boyutu özdeşleşme olarak eklemiştir. Bu boyut çalışanların kurumun hedefleri, misyonu, inancı ile bağdaşım bağdaşmadığını ele alır.¹²⁹

Özdeşleşme çalışanların o kurumun birer bireyi olarak birlik ve beraberlik içinde kişiler arasında nasıl ilişkiler kurmak gerektiği ile ilgilidir. Çalışanlar kendini kuruma ait hisseder ve bütünleşirse başarı kaçınılmaz olur ve kuruma güven düzeyinde artış sağlanacaktır.(Cheney, 1983; Tompkins ve Cheney, 1983). Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000) örgütsel güven ölçeğini genişleterek örgütsel güveni ölçmeyi amaçlamıştır. Yeterlik boyutu kurumda çalışanların kurumun yeterliğine ve devamlılığına olan inançları ile kurumda çalışan iş arkadaşları ve amirlerin yeterliğine olan inançlarının algı düzeyini ölçmeye çalışmıştır. Açıklık boyutu kurum içinde bilgi paylaşılması ve kişiler arası iletişimde şeffaflık ilkesine uygun davranılmasına yönelik algıyı ölçmeye çalışmıştır. İlgililik boyutu, kurum içinde çalışanların diğer çalışanlar ile empati kurma, onlara karşı anlayışlı davranma, ilgi gösterme gibi davranışlarına yönelik algılarını ölçmeyi amaçlar. İtimat edilirlük boyutu örgüt içinde çalışanların sözlerinde durup durmadıklarını, davranışlarındaki tutarlılıklarını ölçmeyi amaçlamıştır. Özdeşleşme boyutu ise,

¹²⁸Akt.Kalemci Tüzün, a.g.e., s.111

¹²⁹ Akt: Tüzün,a.g.e., s.115

bireylerin örgütün amaçları, inanç ve değerleri ile bağdaşıp bağdaşmadığını ölçmeyi amaçlar.¹³⁰

2.8. ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI

Yönetimde güven düzeyi yüksek ilişkilerin kurulması, çalışanlar ve yöneticiler arasında güven ilişkisinin bulunması örgütün yasamı için çok büyük önem taşımaktadır

Örgütlerde güven konusunda ilk çalışmalardan biri D.E. Zand tarafından güven ile etkili sorun çözme faaliyeti arasındaki ilişkiyi konu eden araştırmadır. Zand güven ve sorun çözmedeki etkililik düzeyi arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasını açıklamak için bir model geliştirmiştir. Modelde güven, bilgi, etki ve kontrol arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Buna göre başka insanlara güvenmeyen kişi konu ile ilgili bilgiyi saklayacak veya değiştirerek aktaracak, fikir ve sonuçları da gizleyecektir. Bu nedenle bu kişilerin verdiği bilgilerin doğruluğu, yeterliliği ve bütünlüğü kuşkulu olacaktır. Başkalarına güvenmeyen kişi ilişkilerini en aza indirgeyecektir, diğer insanların davranışlarını kontrol ederken kendininkilerin kontrol edilmesini istemeyecek ve bunun yapılmasından da kaygı duyacaktır. Karsısındaki insanlarda güvensizlikle karşılaştıklarında savunmaya geçecekler ve güvensizlik bir kısır döngü haline alacaktır. Tüm bu gelişmeler karşılıklı bilgi alışverişini, etkileşimi ve öz kontrolü olumsuz yönde etkileyecek bunun sonucunda da problem çözme çabaları sonuçsuz kalacaktır. Yanlış anlama ve yanlış yorumlamalar artacak, sorunun altında yatan asıl neden ayırt edilemez hale gelecek ve gerçek çözüm önerilerine ulaşılamayacaktır. Yazar güveni iki bireyin niyet ve beklentilerini içeren etkileşimlerini açıklayarak güvensizliğin nasıl pekiştirildiğine de açıklık getirmektedir.¹³¹

Zand bu mantık içerisinde yöneticilerden oluşan gruplar arasında yaptığı çalışmada yukarıda belirtilenleri doğrular nitelikte sonuçlar elde etmiş, düşük güvenli gruplarda bireylerarası ilişkilerin, sorunun algılanmasında hata ve çarpıtmalara yol açacak nitelikte olduğunu ortaya koymuştur. Yönetici ile astları arasındaki güven ilişkisini inceleyen çalışmalardan biri Butler tarafından yapılmıştır. Söz konusu çalışmada yöneticiler ve astları arasındaki güven ilişkileri araştırılmıştır. Yöneticilerin astlarına olan güveninin astların yöneticilerine olan güvenini güçlü bir şekilde olumlu yönde etkilediği bu çalışma ile ortaya konmuştur. Yöneticinin astına olan güveni,

¹³⁰Shockley-Zalabak, a.g.e., s:6

¹³¹ Güler Sağlam Arı, Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Doktora Tezi, İstanbul, 2003, s.73.

astın yöneticiye olan güvenini belirlemektedir. Üstü astına ne kadar güveniyorsa ast da üstüne o kadar güvenmektedir.¹³²

Yapılan tüm araştırmalarda güvenin hem toplumsal hem de bireysel boyutta çok önemli yararları olduğu ortaya konmuştur. Güven ortamını sağlamak örgütler için oldukça zorlu ve kırılgan bir süreçtir. Çalışan morali, çalışanın örgüte, is arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı tutumudur.

Yüksek güvenli is yerinde bu tutum olumlu yönde olacaktır. Çalışan ortamı uyumlu ve ilişkileri geliştirmeye yardımcı bir hal alacaktır. Morali iyi olan çalışanlar birbirleri ve örgütleri hakkında olumlu düşüncelere sahip olurlar. Örgütlerde yaşanan en önemli sıkıntılardan biri yönetimde alınan uygulama kararlarının çalışanlar ile açıklıkla paylaşılmasıdır. Örgüt içindeki gerçekleri kimse bilmemektedir. Bilginin yönetim tarafından çalışanlar ile paylaşılmamasına yöneticiler tarafından gösterilen neden çalışanların bu bilgiye sahip olduklarında güvenilmez davranışlar sergileme olasılıklarıdır. Oysa yüksek güvenli is ortamlarında iletişim hem güvenin kaynağı hem de sonucudur. Üstten alta ve alttan üste sağlanan sağlıklı iletişim ile örgüt içindeki aksaklıklar süratle çözüme ulaşır ve yaratıcılık, kararlara katılım oranı artar. Bununla birlikte hata yapma oranı da düşüşe geçer. Sadece örgüt içinde değil örgütler arası iletişim de örgütlerin bilgi paylaşımını sağlayacağından toplumsal ve ekonomik etkilere sahiptir. Don Köhne Kavrayamadığımız Zenginlik isimli kitabında Silikon Vadisi'nin Massachusetts'in 128. yol boyunca uzanan yüksek teknolojiye dayalı gelişmesi karşısında ki üstünlüğünün kısmen Silikon Vadisi'nin pek çok restoran ve gece kulübünde yapılan açık, yüksek güvene dayalı toplantıların, paylaşımın ve konuşmaların ürünü olduğunu belirtmektedir.¹³³

Örgüte bağlılık sadece o örgütte çalışma süresi ile tanımlanmaz. Örgüte bağlılık aynı zamanda çalışanın örgütün menfaatlerini koruması, imajını koruması, gizli bilgileri saklaması ile ölçümlenebilir. Tüm bunların olabilmesi içinde öncelikle örgütte güvenin var olması gerekmektedir. Güvenin olduğu örgütlerde çalışanlar örgütün kendi menfaatlerini göz ardı etmeyeceğini düşünerek aynı hassasiyeti örgüte karşı gösterirler. Bunun sonucunda da bağlılık sağlanır. Güven olmayan örgütlerde yapılan işlerin sürekli kontrol edilmesi gerekmektedir. Çalışanlar sorumluluğu yüklenmek istemediklerinden işleri sürekli devredecek birilerini ararlar. Ancak devrettikleri işlerinde doğru yapıp yapılmadığından emin olmadıkları için kontrol etmeye devam ederler. Güvensiz örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler tüm enerjilerini birbirlerini kontrol etmeye harcadıkları için verimlilik ve yaratıcılık ciddi bir

¹³²Shockley-Zalabak, a.g.e., s.75 – 77.

¹³³Don Cohen ve Laurence Prusak, Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi, MESS Yayınları, İstanbul, 2001, s.74-75.

şekilde zarar görür. Sürekli kontrol etmek ve kontrol edilmek örgütte strese yol açar. Bunun aksine güven düzeyi yüksek örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler stressiz bir ortamda verimli bir şekilde tüm enerjilerini işlerine verebilirler.¹³⁴

2.9.ÖRGÜTSEL ADALET VE ÇELİŞKİ OLMAYAN GÜVEN

Örgütler adetli bir ortamı kurum içinde yakalaya bilirlerse kurum olmanın birincil amacını gerçekleştirebilirler.Adalet güvenin sarsılmaz bir boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Adalet sağlam temellerle örgüte yapıştırılarak yukarıda bahsettiğimiz güvenin bütüncül faydalarını üzerinde taşıya bilir

Örgütler adaletli yapıları sayesinde iç ve dış müşterilere yönelik algıyı iyi yönlere atabilirler.

Sadece adalet örgütte güveni artırır demek mümkün olmamakla birlikte, Adaletsizliğin güveni yıprattığını söylemek mümkündür.

Mümkün olduğu kadar örgütler ve örgüt oluşturucuları örgüt içi güveni ve adaleti sağlamak zorundadır. Eğer bu zorundalık sarmalını yerine getiremezlerse amaç, hedef ve vizyonlarını gerçekleştiremezler.

¹³⁴Don Cohen,a.g.e., s.77.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÇALIŞAN PERFORMANSI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

3.1. PERFORMANS KAVRAMI

Performans, bireyin işini yerine getirmek için harcamış olduğu tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Bir kişinin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır¹³⁵. Yani bireysel performans değişime ve etkiye açık bir özelliğe sahiptir. Çalışanlarının performansını değerlendirme ve geliştirme tüm yöneticilerin çok önemli bir görevidir. Çalışanların iş tatmini beklentilerine önem veren yöneticiler ve takım liderleri onların çok daha iyi çalıştıklarını görecektir. Bu ihtiyaca yeterince önem vermeyen yöneticiler ve takım liderleri ise yalnızca kısa süreli sonuçlar elde edebilecekler, nitelik ve nicelik yönünden yetersiz kalan çalışanlarla uğraşmak zorunda kalacaklardır¹³⁶.

Performansı oluşturan üç unsur bulunmaktadır¹³⁷:

A. Odaklanma: Bireysel performansı artırmanın birinci adımı odaklanmayı sağlamaktır. Çalışma yaşamında performansın, diğer bir ifadeyle başarının şansa bir ilgisi yoktur. Doğru yerde, doğru zamanda olmak ya da doğru kişiyi tanımak gibi genel geçerliliği olan başarı yolları yoktur. Bunların belki bir yardımı olur. Gerçek performans, ancak, onun için nasıl hazırlık yapılacağını bilerek elde edilir. İş yaşamında bunun anlamı, kimin, neyi, ne zaman yapacağını belirleyen geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu yöntemin özü, yönetici ile çalışan arasında, belirlenmiş bir zaman dönemi içinde elde edilmesi istenen amaçları içeren yazılı bir anlaşmanın yapılmasıdır.

B. Yetkinlik: Daha iyi performans göstermeye yol açan, yetenek, bilgi ve beceriye yetkinlik denir. Yetenek, doğuştan gelir. Beceri deneyimle gelişir. Bir başka tanıma göre yetkinlikler, kişilik, yetenek, ilgi, motivasyon gibi özellikleri içeren ve gözlenebilen davranışlar gurubudur. Çalışanların organizasyon, departman ve kişisel düzeyde sonuçlar elde etmek için kurumsal inanç ve değerler sistemiyle uyumlu olarak sahip oldukları yada geliştirdikleri bilgi, beceri ve tutumlarla gerçekleştirdikleri eylemler yetkinlikler olarak isimlendirilmektedir.

C. Adanma: Çalışanın içinde bulunduğu işletmeyle kendini özdeşleştirmesi ve işletme amaçlarına ulaşmayı sağlamak için kendi amaçlarının işletme amaçlarıyla uyumlu hale getirilmesi ve o işletmede uzun süreli kalma ihtiyacı hissetmesi sürecidir. Çalışan ilişkileri yönetiminde çalışanların işletmeye güveni ve sadakati son

¹³⁵ Morillo Carolyn "The Reward Event and Motivation," The Journal of Philosophy , Vol.87, No.4,1990, s : 270.

¹³⁶ İsmet Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul 2004, s : 391.

¹³⁷ Muammer Paşa, Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Bursa ,2007, s : 84

derece önem kazanmaktadır. Çünkü çalışanların güvenini ve dolayısıyla işletmeye bağlılığını sağlamadan onlarla uzun dönemli ilişkilerin geliştirilmesi mümkün olamamaktadır. Bağlılık, bir ilişkiyi devam ettirme ve bunun devamlılığını sağlamak için çalışma isteğidir. İşletmeye bağlılık, bireyin çalıştığı işletmenin amaç ve değerlerini benimseyerek bunlara ulaşmak için kendisini sorumlu hissettiği ve çalıştığı kurumla çıkar ilişkisi algılamadığı psikolojik bir durumdur. Güven veya bağlılık hiçbir zaman bir kişinin diğerine bağışlayabileceği bir şey değildir, o ancak kazanılır¹³⁸.

3.2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Performans yönetimi, bireysel katkıda bulunanların ve takımların kapasitelerinin artırılması ve çalışanların performanslarının geliştirilmesi suretiyle, organizasyonlarda devamlı başarı elde edilmesinde yararlanılan stratejik ve bütünleştirilmiş bir yaklaşımdır. İyi yapılandırılmış, etkili bir performans yönetimi sistemi, kuruluşlarda insan kaynaklarının etkin şekilde kullanılmasını sağlayabilir. Diğer bir ifadeyle, performans yönetimi, üzerinde anlaşmaya varılmış gayeler, amaçlar ve standartlar çerçevesi içinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır¹³⁹.

Performans yönetim sisteminin başarıyla uygulanmasında bazı koşullar önem arz etmektedir. Bunlar¹⁴⁰:

Organizasyon her şeyden önce etkili stratejinin pazar konumlandırılmasından veya ürünlerden çok “yeteneklerden” kaynaklandığını benimsemelidir. Anlaşılacağı üzere “yeteneklere dayalı strateji” başarılı organizasyonlarda en yaygın görüştür ve tepe yönetimi de buna inanmalıdır.

Sadece yeteneklere dayalı stratejiyle sınırlı bir adanma olmayıp, aynı zamanda organizasyonu orta dönemde sürdürülebilir yüksek performansı sağlayacak spesifik bir strateji de hazırlanmalıdır.

Potansiyel net gelir, normal gelir beklentisini geçmeli ve tepe yönetimle iş yöneticileri arasında sağlanan diyalog sonrasında eylem ve olası hedefler saptanmalıdır. Böylece çalışanlar kendiliğinden bu performans düzeyini benimser ve ulaşmak için kendilerini adarlar.

En azından temel düzeyde bile olsa belli bir adanma ve benimsemeden sonra sistemin etkin kullanımı sonucunda başarının etkin kılındığını görmekteyiz. Ayrıca sistem yalnızca potansiyel performansı belirlemekle kalmadığı gibi, ileriye

¹³⁸Selen Doğan, Çalışan İlişkileri Yönetimi, Kare Yayınları, İstanbul 2005, s : 318.

¹³⁹Zeynep Bulut, “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler”, Mevzuat Dergisi, Sayı (S.) 79, İstanbul, 2004, s : 13

¹⁴⁰Barutçugil, a.g.e., s:344-345

dönük yaptığı araştırmalarla gelecekte karşılaşılabilecek olası problemlerin ve bunlara uyum sürecini kısaltır.

Organizasyon, kendini artık normal bir durum olarak sürekli ve köklü değişime hem bugün hem de gelecek için hazır tutmalıdır. Eğer amaç geleceğe ulaşmak ise, organizasyonun misyonu, vizyonu ve stratejisi performansın nasıl ölçüldüğünden etkilenmektedir. Bu nedenle performans ölçümleri doğrudan işletme stratejisiyle ilintilendirilmektedir. Sonuç olarak diyebiliriz ki iyi kullanılmak koşuluyla performans analiz ve değerlemeleri (ölçümleri) yönetim süreçleriyle bütünleştirilerek güçlü bir değişim aracı olabilir.

Bir performans yönetim sistemi için başlangıç noktası, organizasyon amaçlarını her bir yönetici ve çalışanların sorumluluğu ile bağlantılı hale getirecek bir dizi yönetim ölçütünün yaratılmasına bağlıdır ve tüm bu faaliyet süreci dört aşamada gerçekleşebilmektedir. Bunlar¹⁴¹:

Organizasyonun kısa ve orta dönemdeki gerçek potansiyelini ortaya koymak.

“Ulaşılabilir Mükemmellik” ifade eden hedefler belirlenmeli ve tüm bunlar yönetim tarafından harfiyen kabul edilmeli.

Arzulanan davranışları ödüllendiren, agresif fakat ulaşılabilir amaçları elde etmek için yönetim tarafından alınacak karar ve eylemlerin kolaylaştırılması için planlama, bütçeleme, raporlama sistemlerinin yaratılması.

Amaçların elde edilmesi sorumluluğu ile ödüllerin ilişkilendirilmesi.

3.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Performans değerlendirme, performans yönetiminin içinde bir kavram olup, işletmenin hedeflediği stratejilere ulaşmada gerek işletme içi gerekse işletme dış çevresi ile ilgili bilgilerin toplanarak analiz edilmesidir.

Özden'e göre; “Performans değerlendirmesi; çalışan bazında, takım bazında, kurumsal bazda veya bunların bir karması şeklinde yapılabilir.”¹⁴²

Bir süreç olarak işgören değerlemesinin kapsamının belirlenmesi, her şeyden önce söz konusu sürecin bir plana ya da programa bağlanması zorunluluğunu ortaya koymaktadır. İşgören evresinin kapsamı 2 evreden oluşmaktadır;¹⁴³

1- Hazırlık Evresi

a. İş Analizlerinin Yapılması

¹⁴¹ Barutçugil, a.g.e.,s:344-345

¹⁴² Uyargil,a.g.e., s:5

¹⁴³ İnal Cem Aşkun. İşgören Değerlemesi, Eskişehir: İTİA, 1978, s.276

- b. İş Tanımlarının Çıkarılması
- c. İş Gereklerinin Belirlenmesi

2- Asıl Evreler

- a. İşletmede işgören derlemesini zorunlu kılan temel amaçların saptanması
- b. İşgören değerlendirmesinde görev alacakların seçimi ve örgütlenmelerini,
- c. Tüm ilgililere işgören değerlendirmesi hakkında en açık bilgilerin verilerek, işletmede böyle bir plan uygulanmasını benimsemelerinin sağlanması,
- d. Planın, ilgili yönetici ve görevlilerle tartışılarak, noksanların giderilmesi,
- e. Plana uygun olarak seçilen tüm görevlilere, gereken eğitimlerin sağlanması,
- f. Değerlemede kullanılacak ölçü ve yöntemlerin belirlenmesi,
- g. Değerleme çalışmalarına geçilmesi,
- h. Yapılan değerlemelerin denetimden geçirilerek, gerekli düzenlemelerin yapılması, yanlış ve noksanların giderilmesi,
- i. Değerleme sonuçlarının ilgililere gönderilerek görüşlerinin alınması varsa yanlışların düzeltilmesi,
- j. Değerlemenin kesin sonuçlarını işgören değerlemesinin yapılma amaçlarına göre kullanılması,
- k. Elde edilen sonuçların yorumlanarak, gerekiyorsa ya amaçlarda ya da planın önceki evrelerinde uygun değişikliklere gidilmesi,

Bu evrelere, her işletmenin kendi yapışma uygun düşen değişiklik evreleri katmaları olurludur. Bunun için ise ilgili işletmenin önde gelen yöneticilerinin, işletmenin yapısını çok iyi bilmeleri gerekmektedir.

Performans değerlendirmeleri, esas itibarıyla işgörenin işletme içindeki davranışlarını ölçer ve değerlendirir. Çalışanların birbirleriyle karşılaştırılması, kimin hangi yönde geliştirilmesi gerektiği sorununa çözüm getirir. İşgörenin işe alındıktan sonra; kişisel yetenek ve özelliklerindeki durumu, performans değerlendirmesi ile ölçülür ve değerlendirilir.

Eğer işgörenin yeteneklerinde bir gelişme ve işinde bir başarı görülüyorsa, yönetim bu gelişmeleri, zamanında görüp, işgöreni motive edici

önlemlere başvurulmalıdır. Aksı halde işgören de bir başarısızlık söz konusu ise, bu olumsuz durumun düzeltilmesi için gerekli önlemler alınmalıdır.

Elde edilen bilgilere göre, iş grupları için yeniden temel ücretin belirlenmesi, çalışanlara ilave kazanç imkânının sağlanması, yüksek verimli işgörenlerin belirlenerek ödüllendirilmesi, bu kişilerin yeni görevlere hazırlanması eğitim ve geliştirme programlarının düzenlenmesi için, hazırlanacak planlar, başarı değerlemenin sonuçlarına göre olmalıdır.

Bunun yanında alman sonuçlara dayanarak, işe ait bazı düzenlemeler de yapılmaktadır. Başarı değerlendirme çalışmaları sonucunda, kimin hangi yönde geliştirileceği, kimin hangi görev için uygun olduğu belirtilir. Bu çalışma sonucunda, işgörene kendini tanıması, eksikliklerini gidermesi ve iyi yönlerini geliştirmesi için olanak sağlanmış olur. Tüm bu çalışmalar sonucunda işletmede kariyer planlaması yapmada başarı değerlendirme sonuçları temel oluşturur. İşletmelerde genellikle toplu sözleşmeler, yönetmelik ve kanunlarla ücretler belirlenmektedir. Bunların yanında başarı değerlendirme sonuçlarına göre işletme temel ücret politikasında düzenlemelere gidilebilir.

Diğer bir yönden, başarı değerlendirme çalışmalarının bulgularına göre, yeniden işbölümü gerçekleştirilip, çalışanların etkinliklerini de artırmak mümkün olacaktır. Yine başarı değerlendirme çalışmalarının sonuçlarına göre, işletmenin bünyesinde üretken olmayan çalışanların önlenmesine veya bu tür davranışların sebeplerini belirlenmesine olanak bulunacaktır.

Başarı değerlendirme sonuçları ile işletmede insan gücü kaynaklarının planlamasını yapmak mümkündür. Değerlendirme sonuçları sayesinde, her iş için gerekli özellikler, değerlendirme sonucunda belirlenen özellikler olacaktır. Böylece mevcut işgörenler ile iş yeni alınanların planlanması ve düzenlenmesi imkânı doğacaktır. Değerlendirme sonuçları aynı zamanda personel seçimi sisteminin güvenilirliğini test eder. Başarı değerlendirme sonuçlarına göre, işletme eğitim ihtiyaçları ortaya çıkar, bu ihtiyaçlar doğrultusunda görevli bölüm tarafından eğitim planlaması yapılır.

Performans değerlendirme sürecini hazırlayacak, uygulayacak ve sonuçlarını işletmeye uyarlayacak bölüm insan kaynaklarıdır. Küçük işletmelerde bu çalışma etkin olarak yapılmaz ya da personel işleri ile ilgilenen bölümlerce yapılır. Değerlendirme safhasında işgörenlerle yapılan görüşmeler her bölümün sorumlusu pozisyonundaki kişiler tarafından yapılmalıdır. Değerlendirme sürecinde çalışan personele kendini değerlendirme fırsatı verilmesi onları motive eden, ihtiyaçlarını, arzularını ve eğilimlerini ortaya

çıkaran sonuçlar doğurur. Yönetici ile işgören arasında iletişimi sağlayan bu süreç, başarı değerlendirmesinin güncellik sağlamasını sağlayacaktır.

Değerlemenin uygulanacağı tüm personel, özellikle değerlendirmeyi yapacakların ve bilhassa geri besleme yapacakların performans değerlemesini ve uygulanacak yöntemi çok iyi bilmeleri, uygulama öncesi iyi bir eğitimin yapılması şarttır.

Performans değerlendirme sisteminin etkin hazırlanıp uygulanması, insan kaynakları bölümü ile değerlendirmeyi uygulayacak yöneticilerin işbirliği içinde çalışması sayesinde gerçekleşir. Değerlendirme formunun hazırlanması ve değerlendirmede kullanılacak yöntemin saptanması insan kaynakları bölümünün sorumluluğundadır. Bölüm yöneticileri ise değerlendirmenin amacını saptar, değerlendirme formunu ve çalışanları görüşmeye hazırlar. Performans değerlendirmesi çalışanların uzun süre insan kaynakları bölümü sorumluluğunda sayılmış, bu da birçok işverenin performans değerlendirmesi çalışmalarını sadece çalışanlar hakkındaki bilgilerin güncelleştirilmesinin bir aracı olarak görülmesine yol açmıştır. Ne var ki, son on yılda bu tutum değişmiş ve performans değerlendirmesi çalışanların şirkette tutulmasının ve değerlendirilmesinin yararlı bir aracı olarak görülmeye başlamıştır. Performans değerlendirmesi yöneticilerin çalışanları tanımalarının, onlara önerilerde bulunup, önderlik etmesinin ve organizasyonun daha etkili bir şekilde işlemesi için onlarla omuz omuza çalışmasının tek yoludur.

Değerleyiciler ilk üst, iş arkadaşları, astlar, işletme dışı danışmanlar ya da bir grup olabilir. Bu noktada değerleyici kişilerin değerlendirme yeteneği, performans standartları hakkında bilgisi, amaç ve prosedürleri bilmesi, kişinin gözlem yapabilecek durumda olması önemlidir.

Kısaca belirtecek olursak, performans değerlendirme konusunda iyi eğitilmiş, programın amaçlarını, ruhunu anlayan, gözlem ve değerlendirmelerine yeterince zaman ve ilgi ayırmayı göze alan tüm bunları uygulamak için, pozisyonu uygun değerleyicilerin seçimi performans değerlendirme çalışmalarının başarısında etkili olacaktır.

Performans değerlendirmenin kullanım alanları işletmenin amaçları doğrultusunda belirlenir. Bu çalışma işletmenin bazı bölümlerinde uygulanabileceği gibi işletme genelinde de uygulanabilir. Özellikle işgören seviyesinde uygulanması yönünde bir eğilim gösteren performans değerlendirmesi orta ve üst kademe yöneticileri için de uygulanmaktadır. Performans değerlendirme formları hazırlanırken, her kadroyu temsil edecek ve değerlendirmede standartları belirleyecek özellikler saptanır. Bu özellikleri

ortaya çıkaracak şekilde değerlendirme kriterleri belirlenmeli, formlarda bu kriterler yer almalıdır. Açıkça görüldüğü gibi işgören, orta kademe veya üst kademe yöneticileri değerlendirmeye tabi tutulacak ise, her kadro için gerekli özellikleri değerleyen formlar oluşturulacaktır. Örneğin, üst kademe yöneticilerinde hızlı karar verme, liderlik, sorunlara çözüm bulma, personel geliştirme gibi özellikler değerlendirilirken, işgören seviyesinde devamlılık ve işe bağlılığı, yaptığı işin kalitesi, miktarı, işin zamanında bitirilmesi gibi özellikler değerlendirmeye tabi tutulur.

3.4. GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİNE GENEL BİR BAKIŞ VE YETERSİZLİKLERİ

Performans değerlemesinde işletmenin ya da değerlemenin uygulandığı bölümün koşullarına en uygun yöntemi seçmek kadar bu yöntemi amaçlarından saptırmaksızın ve iş görenler arasında duygusal kökenli ayırma ve kayırma yapmaksızın değerlemeyi gerçekleştirmekte önemlidir. Personel politikasının önemli bir bölümünü oluşturan iş gören değerlemesinin uygulanması, iş görenlerin yakından tanınmasına, onların yeteneklerinden en iyi yönde yararlanılmasına neden olacaktır. İş görenlerin işe ilişkin yeteneklerini ve davranışlarını objektif olarak inceleyen böyle bir değerlendirme çalışmasının son derece duyarlı bir nitelik taşıması nedeniyle uygulama sırasında çok titiz davranma, ölçülü ve tarafsız bir değerlemeye özen gösterme, performans değerlemesinde ve uygulamasında göz önünde bulundurulması gereken en önemli koşullardır. Bu koşullara uygun bir değerlendirme yöntemi seçmek ve uygulamak oldukça zor bir iştir¹⁴⁴.

Tüm organizasyonlarda performans değerlendirme yöntemleri resmi ve resmi olmayan biçimde kullanılmaktadır. Resmi olmayan değerlemede, resmi prosedürler, metotlar ve zaman, performans değerlemenin sürdürülebilmesi için belirlenmemiştir. Burada yönetici işgörenden etkilenebilir. Birçok örnekte; yöneticilerin işgörenden etkilenecek, işgörenlerin performansım düşük olmadığı halde düşük ya da yüksek olmadığı halde yüksek olarak değerlendirdikleri görülmüştür¹⁴⁵.

Yüzyıllardır işletmeler “performans değerlendirme sistemine niçin ihtiyaç var?” sorusuna yanıt bulana kadar resmi performans değerlendirme metotları olmadan işleyişlerini sürdürmüşlerdir. Ancak işletmeler profesyonel bir yönetim anlayışı ile büyük bir işletme olma yolunda gelişme gösterirken, resmi performans değerlendirme

¹⁴⁴Zeyyat Sabuncuoğlu, Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi,3.Basım, Bursa: Alfa Basımevi, 2008, s : 199

¹⁴⁵ Canman, a.g.e., , s : 21

metotlarına ihtiyaç doğmuştur.¹⁴⁶Bilinen ilk performans değerlemesi, 1800'lü yıllarda İskoçya'da uygulanmıştır. "Nitelik küpü" adı verilen küplerin her yüzü değişik renklere boyanmış ve her renk bir performans düzeyini temsil etmiştir. Siyah renk gözüktüğünde düşük performans simgelenmiş ve günlük olarak işgörenin kayıtlarına işlenmiştir.¹⁴⁷

Daha somaki yıllarda Amerika'da Henry Ford'un geliştirdiği bir uygulama karşımıza çıkmaktadır. Bu uygulamada, işgören işini bitirdiğinde çıkış kapısında kendi adına bir kağıt bulmaktaydı. Şayet kağıt beyaz renk ise, işgörenin performansından memnun olduğu ve ertesi gün işe gelebileceği; pembe renk ise performansından memnun olunmadığı ve artık işe gelmemesi gerektiği anlamına gelmekteydi. Görüldüğü üzere geçmişte performans değerlendirme yöntemleri, işgörenin üretim kapasitesini denetlemek yanında, onun görevini ne ölçüde iyi yaptığını saptamaya ilişkin faaliyetlerin tümünü de denetleme aracı olarak kullanmıştır.¹⁴⁸Günümüzde resmi olarak yapılan performans değerlendirme işlevinde ise, işgörenlerin performanslarını ölçebilmek için kullanılan pek çok yöntem bulunmaktadır. Kullanılacak olan değerlendirme yöntemi, örgütler arasında değişiklik gösterebilir. Örgüte özgü en uygun nitelikteki değerlendirme yöntemi seçilmelidir. Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağına karar verilmeden önce, her yöntemin yapılışı, neyi ölçtüğünü ve yarattığı sorunları çok iyi analiz etmek gereklidir. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmıştır ve günümüzde klasik olarak adlandırılan yöntemlerdir. Diğerleri ise, klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamada karşılaştığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş olup; modern yöntemler olarak adlandırılan yaklaşımları içermektedir.

3.4.1. Grafik Dereceleme Yöntemi

Grafik değerlendirme tekniği, bir iş grubunu oluşturan işgörenleri genel olarak analiz etmede kullanıldığı gibi, her bir işgörenin belirli başarı faktörlerine göre incelenmesine de olanak sağlayabilir. Bu faktörler, kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik olduğundan, değerlendirme yapacak olan kişilerin dikkatli olması gerekmektedir. Kullanılacak olan faktörlerin seçilirken açık ve net şekilde tanımlanmasına dikkat edilirse, farklı değerlendiriciler tarafından benzer şekilde kullanılabilme olanağı elde

¹⁴⁶Danielle Wiese, M. Ronald Buckley, (1998) "The evolution of the performance appraisal process", Journal of Management History, Vol. 4 Iss: 3, pp.233 – 249,s.15

¹⁴⁷ Atilla Akbaba .“Konaklama İşletmelerinde Performans Değerleme ve İzmir İlinde Bir Uygulama”, Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları, Hafta Sonu semineri VII, 24-26 Kasım 2000, Erciyes Üniversitesi, Tebliğler Kitabı, Şubat 2001: 51-62, Erciyes Üniversitesi Nevşehir,s.13

¹⁴⁸Recep Yücel, İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme, DEÜ SBE Dergisi, 1999, s.110

edilir. Sonuçlar puanlar ile ifade edildiği için işgören ile ilgili olarak alınacak kararlarda kullanımı kolaydır.¹⁴⁹

Grafik değerlendirme yönteminde, işgörenlerin isimlerinin yanında bir skala bulunmaktadır. Bu ölçekte;

Çok yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok yeterli
Ortalamanın altı Ortalama Ortalamanın üstü

(Ölçeğin üst kısmına da değerlendirilen özellik yazılır.)

Değerlenen Özellik					
Bölüm					
Değerlemeyi yapan			Değerleme Tarihi		
İşgörenin Adı-Soyadı	Ölçek				
1. _____	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok iyi
2. _____	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok iyi
3. _____	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok iyi
4. _____	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok iyi
5. _____	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok iyi
6. _____	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok iyi
7. _____	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok iyi
8. _____	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok iyi
9. _____	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok iyi
10. _____	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok iyi

Bu ölçeğe göre elemanlarınızı değerlendirirken, her elemanı ayrı ayrı düşündünüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz tanımı işaretleyiniz.

Şekil 1. Grafik Değerleme Yöntemi Ölçek Örneği¹⁵⁰

Grafik değerlendirme yönteminde işgörenler performans faktörlerine göre ayrı ayrı alınarak da değerlemeye tabi tutulabilirler.

¹⁴⁹İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık. ,2002, s : 191

¹⁵⁰İrfan Erdoğan, *Eğitimde değişim yönetimi*, Pegam A Yayıncılık,Ankara,2002, s.180.

İşgörenin Adı Soyadı:	Departmanı:			
Değerlemeyi yapan:	Değerleme Tarihi:			
Değerleme Faktörleri	Ölçek			
1. Güvenilirlik	Çok iyi	İyi	Normal	Zayıf Çok Zayıf
2. Yetenek	Çok iyi	İyi	Normal	Zayıf Çok Zayıf
3. Devamlılık	Çok iyi	İyi	Normal	Zayıf Çok Zayıf
4. Birlikte çalışma	Çok iyi	İyi	Normal	Zayıf Çok Zayıf
5. Yaratıcılık	Çok iyi	İyi	Normal	Zayıf Çok Zayıf
6. Karar verme	Çok iyi	İyi	Normal	Zayıf Çok Zayıf
7. Üretimin kalitesi	Çok iyi	İyi	Normal	Zayıf Çok Zayıf

Şekil 2. Başarı Faktörlerine Göre Bireysel Değerleme Grafik Dereceleme Ölçeği¹⁵¹

Yukarıda belirtilen şekilde değerlendirildiğinde, değerlendirilecek olan kişilerin performans faktörlerini aynı biçimde algılamaları gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için değerlemecilerin de eğitime tabi tutulması zorunludur.

Bu yöntemin yararları ve sakıncaları incelenecek olursa;

- Yöneticilerin, işgörenlerin performanslarını çeşitli özellikleri açısından gözlemleyip, çeşitli kriterler doğrultusunda çok yönlü değerlendirme yapmalarına olanak sağlar.

- Değerlendirme faktörleri iyi seçilip, tüm değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılmasını sağlanarak tanımlar yapıldığında, tek düzeliğe erişilebilir.

Ölçekteki sayısal değerlerle kişilere puan verilmesi mümkün olduğundan, değerlendirmelerin sayısal sonuçlarından yönetsel kararlarda kolaylıkla yararlanılabilir. Yöntem, değerlendiricileri skaladaki değerleri seçmede serbest bıraktığından, değerlendirme hatalarına rastlanabilmektedir.

- Ölçek, çalışanın özelliği üzerine odaklanmış ise, hale etkisi ortaya çıkabilir. Bu durumda değerlemeyi farklı kişilerin yapması etkiyi azaltabilecektir.

Grafik değerlendirme ölçeği, geliştirilmesi ve uygulanmasının basit olmasından dolayı tercih edilmektedir. Elde edilen rakamsal değerler toplanarak işgörenlerin

¹⁵¹ William Werther, Keith Davis, . Personel Management and Human Resources, Second Edition, New York: McGraw-Hill Book Co, 1985,,s.290

birbirleri ile karşılaştırılmasında kullanılır. Toplam tutarlar, ücret artışı kararlarına yardımcı olur.

3.4.2. Karşılaştırma Yöntemleri

Bunlar performans değerlemede kişiler arası karşılaştırma amacım güden yöntemlerdir. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır

3.4.2.1. Sıralama Yöntemi

Bu yöntemde işgörenler, değerlendirme yapacak olan kişi tarafından performanslarına göre sıralanırlar. Bu yöntem, bir işgörenin diğer işgörenler ile karşılaştırılması esasına dayanır. Değerleme yapacak olan işgören sayısına göre bir çizelge hazırlanır. Değerlemede göz önüne alınacak olan nitelikler belirlendikten sonra, bu niteliklere en uygun ve başarılı olan işgören çizelgenin en üst kısmına, en başarısız olarak değerlendirilen işgörenin ismi ise en alt kısmına yazılır. Başarılı ve başarısız işgörenler belirlendikten sonra diğer işgörenler bu ikisi arasında yer alır. Değerlemenin daha ayırıcı olması için, gerekirse sıralamayı tek bir grup halinde yapmak yerine, değerlemeye alınacak işgörenler üçe bölünüp yetersiz olan üçte birlik grup, ortalama başarı faktörlerine sahip üçte birlik grup ve yeterli olan üçte birlik gruplara ayrılabilir. Bu yöntem uygulama açısından en kolay yöntemdir.¹⁵²

3.4.2.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Sıralama yöntemine oranla daha sağlıklı bir değerlendirme yöntemi olan ikili karşılaştırma yöntemi adam-adama karşılaştırma olarak da adlandırılabilir. Bu yöntemde kişiler bir öteki ile tek tek karşılaştırılır. Kişilerin isimlerinin yazıldığı kartlar kullanılır. Değerlendirilecek olan niteliğe ve başarı derecesine göre tercih edilen işgören işaretlenir. En fazla işaret alan işgören liste başı olur. Karşılaştırılacak kişi sayısı fazla ise, kaç karşılaştırma yapılacağı aşağıdaki formüle göre hesaplanır. Bu yöntem oldukça zaman alıcı bir yöntemdir. Örneğin; 50 işgörenin bulunduğu bir grupta değerlendirme yapacak kişi 1225 karşılaştırma yapmak zorunda kalacaktır.¹⁵³

3.4.3. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde astını gözlemleyen amir onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen belirgin çalışma davranışlarını kaydeder. Genellikle kaydedilen örnekler, kişinin performansında amirinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Belirlenen kritik durumlara göre işgörenler belli zaman dilimlerinde yöneticileri tarafından

¹⁵²Pınar Tınaz, *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Basım , 2005, s : 82

¹⁵³CananErgin, *İnsan Kaynakları Yönetimi "Psikolojik Bir Yaklaşım"*. Ankara:Academy plus Yayınevi ,2002, s : 143

izlenirler. Böylelikle kişilerin olumlu ya da olumsuz olan davranışları ile bunların yapılan işi etkileme derecesi saptanır.

Değerleme yapanlara yol gösterici olması bakımından birer kılavuz verilir. Bu kılavuzlarda çeşitli alanlarda tespit edilmiş kriterler bulunmaktadır.¹⁵⁴

- Fiziksel yeterlilik
- Düşünsel yeterlilik
- İş alışkanlıkları ve tutumları
- Mizaç
- Kişisel özellikler

Bu alanlar doğrultusunda, işgören değerlendirme yapacak kişi tarafından uzun süre gözlemlenir. Daha sonra bu gözlemler olumlu ve olumsuz olarak sınıflandırılarak, işgörenin dosyasına işlenir.

Kritik olaylar yöntemi için en iyi kullanım yeri, iş performansı ile doğrudan ilgili belli olayların dökümünün kolaylıkla yapılabileceği durumdur. Örgütteki çeşitli iş alanları hakkında enformasyon toplayan bir yönetici, yeni iş sahalarında çalışan elemanlarla nasıl ilgileneceği konusunda bu yöntemden çok yararlanır.¹⁵⁵

Bu yöntemin yararları, yöneticiler ile çalışanların performansları hakkında görüşme olanağı sağlaması, objektif bir yaklaşımı beraberinde getirmesi, olumsuz davranışta bulunan işgörenlerin davranışlarının olumlu yöne çekilmesidir. Sakıncaları ise, zaman alıcı bir yöntem olması, işgörenlerin sürekli olarak izlenmekten huzursuzluk duymaları ve değerlemeyi yapanların zaman içerisinde işgörene karşı ilgilerini kaybetmeleridir.¹⁵⁶

3.4.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde öteki yöntemlerden farklı olarak değerlendirilenler hakkında hazırlanan bir tablo üzerinde yer alan sorulara evet veya hayır şeklinde yanıt verilir. Yanıtlarla ilgili değerlendirme insan kaynakları departmanı tarafından yapılır¹⁵⁷. Eğer isteniyorsa, işletmenin yapısına göre gerekli kontrol listeleri hazırlandıktan sonra, değerlendirilecek işgörenler bu liste üzerinde denetlenip, her bir işgören için puan analizi yapılabilir. Esasında kontrol listesi yöntemi “grafik değerlendirme” yönteminin çok basit hale indirgenmiş şekli olarak görülebilir.

¹⁵⁴Zeyyad Sabuncuoğlu ve Melek Tüz., Örgütsel psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa,2001, ss. 37-38

¹⁵⁵Palmer, James M., *Performans Değerlendirmeleri*, (Çeviren: Doğan Şahiner),Rota Yayın Yapım Tanıtım,İstanbul,1993,s.48

¹⁵⁶Doğan Canman., *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*,TODAİE Yayınları,Ankara,1993, s.24

¹⁵⁷Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 183

Bu değerleme yöntemi değerlemeyi yapacak olan kişi tarafından kolaylıkla ve hızlı bir şekilde uygulanabilir. Kullanılacak olan ağırlık puanları işten işe değişmekle birlikte, toplam puanın 100 üzerinden düzenlenmesinde yarar vardır.¹⁵⁸

3.4.5. Zorunlu Seçim Yöntemi

Değerleme yapana hangisinin daha yüksek puanda olduğunu anlayamayacağı ifadeler verilir ve işgörenin performansını değerlerken bu ifadelerden birini seğmeye zorlanır.¹⁵⁹ İfadelerden her bir çift için performans tanımlanmalıdır. Ancak değerlemeyi yapan kişi hangi ifadenin ağırlıklı rol oynadığını bilmemelidir. Böylelikle değerleme yapan kişi etki altında kalmadan ve tarafsız değerlendirme yapabilir. Yöntemde değerleme yapana ikisi iyi, ikisi kötü, özellikleri ve davranışları içeren dörtlükler verilir. Performansı değerlendirilen işgörende olan veya olamayan özelliklerin işaretlenmesi istenir.¹⁶⁰

3.5. PERFORMANS DEğERLEME YÖNTEMLERİNDEN BALANCED SCORECARD YÖNTEMİ

3.5.1. Balanced Scorecard Yönteminin zellikleri

Performans değerlendirmesinin organizasyonun stratejik hedeflerine doğrudan bağlı olmaması, değerlendirmelerle ilgili en önemli eleştirilerden biridir. Biręok insan bir işletmenin ne kadar başarılı olduğunu lęmek için yalnızca finansal lęleri göz önüne alıyordu. şimdilerde ise, yöneticiler finansal ve operasyonel lęlerin dengeli bir birleşimini kullanmak istemektedirler. Bu noktada "Balaced Scorecard" giderek popülerleşen ve performans yönetiminde kullanılmaya başlanan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁶¹

"Balaced Scorecard" kavramı Trkęe'ye; "ęok boyutlu-Dengeli Performans Tablosu" ya da "Dengeli lękart" olarak çevrilebilir. Yöntem 1990'ların başında, Amerika'da Kaplan ve Norton tarafından geliştirilmiştir. Balanced Scorecard, şirketin stratejik hedeflerini, bireysel ve takım düzeylerinde, kapsamlı bir şekilde performans önlemlerine dönüştürülmektedir.

"Balaced" yani "Dengeli" sözcüğü, bu sistemin uzun ve kısa dönemdeki hedefler, finansal olmayan lęler, ardıl ve nc göstergeler, şirket içi ve şirket dışı performans boyutları arasında oluşturduğu dengeyi ifade etmektedir.

¹⁵⁸ Barutęugil, a.g.e., 191

¹⁵⁹ Stewart, a.g.e., s:37-38

¹⁶⁰ Canman, a.g.e., 23

¹⁶¹ Yılmaz Arguden ve Engin Sağdığ, Mükemmellik Modeli & Balanced, Arge Danışmanlık, İstanbul, 2000, s.13.

Balanced Scorecard bir şirketin tüm seviyelerinde çalışmakta olan elemanlar için finansal ve finansal olmayan ölçülerin bilgi sisteminin bir parçası olması gerektiğini vurgulayan bir sistemdir. Satış elemanları karar ve davranışlarının yaratacağı finansal sonuçları, üst düzey yöneticilerde uzun dönemde finansal başarı elde etmek için gereken etkenleri kazanmak zorundadırlar.

Yeniliğe açık olan şirketler için Balanced Scorecard, uzun dönemli stratejileri yönetmek için kullandıkları bir yönetim sistemidir.

Balanced Scorecard, stratejiden üretilen ölçülerin entegre edilebilmesini sağlayan yepyeni bir çerçeveyi ifade eder.

Balanced Scorecard; geçmiş performansın mali ölçümlerini elde tutarken, gelecekteki mali performansı yönlendirecek olan etkenleri ortaya koyan bir sistemdir.

Stratejilerin sayısal hedef ve ölçüler şeklinde ifade edilmesi anlamını taşır. Balanced Scorecard, oldukça kapsamlı bir kavramdır. Aynı zamanda, kuruluşun ortak vizyonunun ifade edilmesidir. Scorecard, amaç ve ölçüleri şirketin harekete geçmesi ve ortak bir noktada odaklanması için bu vizyonu herkes tarafından anlaşılacak bir şekle dönüştürüp tüm örgüte yayar. BSC ayrıca ortak bir performans modeli belirleyerek kişisel faaliyet ve başarıları kurumsal amaçlara bağlı bir hale getirir. BSC etrafında kurulan ortak vizyon ve ortak performans modeli, stratejik öğrenmenin ilk ögesidir.

3.5.2. Balanced Scorecard Yönteminin Performans Boyutları ve İlkeleri

BSC yöneticilere, ortaklara, müşterilere ve tüm çalışanlara şirketin vizyon ve tüm stratejisinin bir dizi tutarlı performans ölçüsü haline dönüştürülerek ifade edildiği geniş kapsamlı bir çerçeve sunar.

Geleneksel ölçüm sistemleri tek boyutlu olarak ve daha çok finansal performans ölçmekte, stratejik yönlendirme ve alınacak diğer kararlar bu göstergelere dayanmakta idi. Oysa bir işletme için stratejik yönetimde tüm unsurlar incelenerek, performans üzerindeki etkileri belirlenmelidir. BSC, misyon ve stratejisini ölçüler halinde ifade eden dört ana boyut içinde tasnif edilmesini. Bu boyutlar, finansal, müşteri, şirket içi işlemler, öğrenme ve büyüme boyutlarıdır.¹⁶²

¹⁶²Robert S Kaplan ve David P. Norton. *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press, 2001, s.43

3.5.3. BalancedScorecard Yönteminin Yararları



Şekil 3 Balanced Scorecard Yöntemi¹⁶³

Yukarıdaki şekilden hareket ederek BalancedScorecard Yönteminin yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

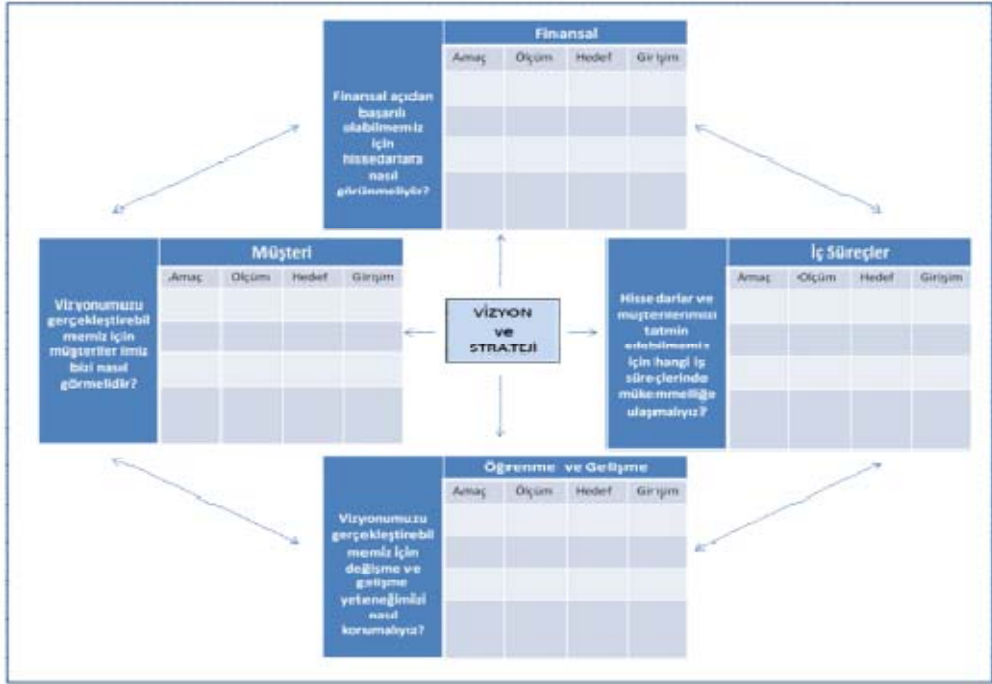
-Bu yöntem sayesinde şirket içindeki bütün işlemler takip edilebilmekte ve değerlendirmeler bu kıstaslar ile yapılabilmektedir.

-Yapılan değerlendirmeler fiziki boyutlar sayesinde yapılabildiğinden değerlendirmelerin rasyonelliği ilkesine uyum daha kolaydır.

-Geleneksel yöntemdeki tek kişiye bağlılık bu sistem sayesinde çoğulculuğa dönüştürülebilmektedir.

¹⁶³<http://www.serdarb.com/wp-content/uploads/balanced-scorecard-boyutlar.png>

3.5.4. BalancedScoreCard Yönteminin Oluşturulma Süreci



Şekil 4 BalancedScoreCard Yöntemi Oluşturulma Süreci¹⁶⁴

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi Oluşum süreci personel yetenekleriyle başlamakta olup yeteneklerin operasyon kalitesinin artırılması ve kısa sürede üretim zamanında teslimatı ile oluşan müşteri sadakatini son olarak da bununla beraber oluşan hisse senedi karı ile son bulmaktadır.

3.5.5. BalancedScorecard Yöntemine Karşı Eleştiriler

Balanced Scorecard yöntemine karşı yapılan eleştirileri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz¹⁶⁵:

- Balanced Scorecard yöntemi, işletmelerin yapısal veya finansal sorunlarına kısa vadede bir çözüm getiremez. Aynı zamanda her işletme ve örgütsel faaliyet alanı farklı olduğu için Balanced Scorecard'dan kısa sürede çözüm beklemek, işletmelerin hayal kırıklıklarına uğramasına kriz ortamına sürüklenmelerine neden olabilir.

- Balanced Scorecard uygulamasının başlangıç noktası üst düzey yönetimdir. Çünkü Scorecard tepe yöneticiler tarafından hazırlanarak işletmenin diğer düzeylerine uygulanır. Bu bağlamda, üst düzey yönetimin desteği olmaksızın Balanced Scorecard'ı uygulamaya çalışmak zaman kaybına neden olacaktır.

¹⁶⁴ Bekmezci; a.g.e., s:211

¹⁶⁵ Pim Roest "The Golden Rules For Implementing The Balanced Business Scorecard", Information Management & Computer Security, Vol.5 N.5, 1997, pp. 160-174; s: 163-165

- Stratejik yönetim Balanced Scorecard'ı uygulamanın ön koşullarından biridir. Bu nedenle, Balanced Scorecard'ın başlangıç noktası strateji olmalıdır.

- Scorecard'daki amaçların ve ölçülerin sınırları belirlenmeli ve ağırlıkları dengelenmelidir. Çünkü farklı işletmelerde Balanced Scorecard'ın önerdiği dört boyuttan başka boyutlar da olabilir.

- Balanced Scorecard yöntemi tüm örgüte uygulanmadan önce bazı pilot birimlerde uygulanarak test edilmelidir. Scorecard'ı denemeden uygulamaya çalışan işletmeler, bu yöntemi bünyelerine uyduramadıkları takdirde büyük maddi ve manevi zararlar altına girebilirler.

- Balanced Scorecard uygulamasında aşağıdan yukarıya doğru bir yaklaşım içinde olunmalıdır. Scorecard üst düzey yönetim tarafından tasarlandıktan sonra alt seviyedeki çalışanların Balanced Scorecard algılamaları güçlendirilerek katılımları sağlanmalı ve uygulamaların üst düzeyde kurumsal stratejiyle uyumlu olmasına özen gösterilmelidir.

- Her işletmenin örgütsel yapısı ve yönetsel süreçleri farklı olabileceği için, pilot uygulamanın başlamasından Balanced Scorecard uygulamasının sonuna kadar geçirilecek aşamalar göz önüne alınarak tüm kurumsal sistem gözden geçirilmelidir.

- Balanced Scorecard uygulamasında kullanılacak olan performans göstergeleri ve performans kriterlerinin işletmenin yönetim tarzı üzerindeki olası etkileri dikkate alınmalıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM:ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

Bu bölümde örgütsel adalet ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerine etkisini ölçmeye yönelik olarak yapılan araştırmanın konusu,amacı, modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama aracı ve verilerin analiz edilmesinde kullanılan istatistiksel teknikler üzerinde durulmuştur.

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Yoğun rekabet koşulları nedeniyle örgütlerde insan kaynağına verilen önem her geçen gün artmaktadır. Bilgi ve birikim düzeyi yüksek çalışanlar örgütler açısından önemli bir rekabet avantajı oluşturmaktadır. Teknoloji hızla gelişmesine rağmen örgütler açısından insan kaynağı önemini korumaktadır. Bu doğrultuda, örgütlerin sürekli değişen koşullar altında başarılı olabilmeleri, formal rol tanımları ile sınırlı kalmadan, görevin getirdiklerinin ötesinde, örgütsel etkinliğe ve gelişmeye katkıda bulunmaya istekli çalışanlar sayesinde olacaktır

İstekli çalışanlar ise örgüte ciddi anlamda örgütsel vatandaşlık bağı ile bağlı olan insan kaynağı ile olacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülen, örgütsel adalet ve örgütsel güvenin kurumda ya da işletmede pek çok faktörde etkili olduğu daha önceki yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur.

Örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sinizm tutumlarına etkisini inceleyen Sadun KILINÇ'ın Kırklareli ve Tekirdağ illerinde görev yapan öğretmenler ile yapmış olduğu araştırmanın sonucuna göre, örgütsel vatandaşlık davranışında örgütsel adaletin etkisinin pozitif yönlü olduğu gösterilmiştir.

Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arası ilişkinin incelendiği Mustafa Büte'nin(2011) Gaziantep'de faaliyet gösteren bir şirkette yapmış olduğu çalışmada, Örgütsel güvenin bireysel performans üzerinde olumlu yönde güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. İş arkadaşlarıma güven boyutunun bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak bir etkisine rastlanmamıştır.

Örgütsel adalet ve örgütsel güven arası ilişkinin incelendiği Yakup AKYEL'in (2004) Spor Genel Müdürlüğünde yaptığı çalışmada, çalışanların adalet algılarının orta seviyenin üzerinde olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet ve örgütsel güven arası korelasyonda, işlemsel adaletin güveni artırmada daha etkili olduğu görülmüştür.

Adana ilinde mavi ve beyaz yakalı iş görenler arasında örgütsel adalet ve örgütsel güven algısı üzerine araştırma yapan Didem ÜLBEĞİ'nin (2011) ulaştığı sonuç da daha önceki yapılanlardan farklı olmamış ve örgütsel adalet ile örgütsel güven arası ilişki pozitif yönlü bulunmuştur.

Renan BAYKAL'ın (2013) Örgütsel adalet algısı ile performans değerlendirme sistemleri arasındaki ilişkiyi İstanbul'da lojistik sektöründe uyguladığı araştırmasında, işlem adaleti dışında yani dağıtım ve etkileşim adaletinin performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyete etkisinin olumlu olduğu ortaya konulmuştur.

Örgütsel adalet ve örgütsel güven başarıya ulaşmak için etkin yöneticilerin dikkate alacakları en önemli kavramlardandır. Bu öneme binaen örgütsel adalet ve örgütsel güvenin daha önce pek çok faktöre olan etkisi ayrı ayrı değişken olarak ele alınarak araştırılmıştır. Literatür ve yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışan performansının da birçok faktörden etkilendiği belirtilmiştir. Bu çalışmanın konusunun seçiminde, adalet ve güvenin birlikte var olmasının çalışan performansında meydana getireceği değişimin, daha önce Türkiye'de yapılan çalışmalarda birlikte incelenmemesi dikkate alınmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI.

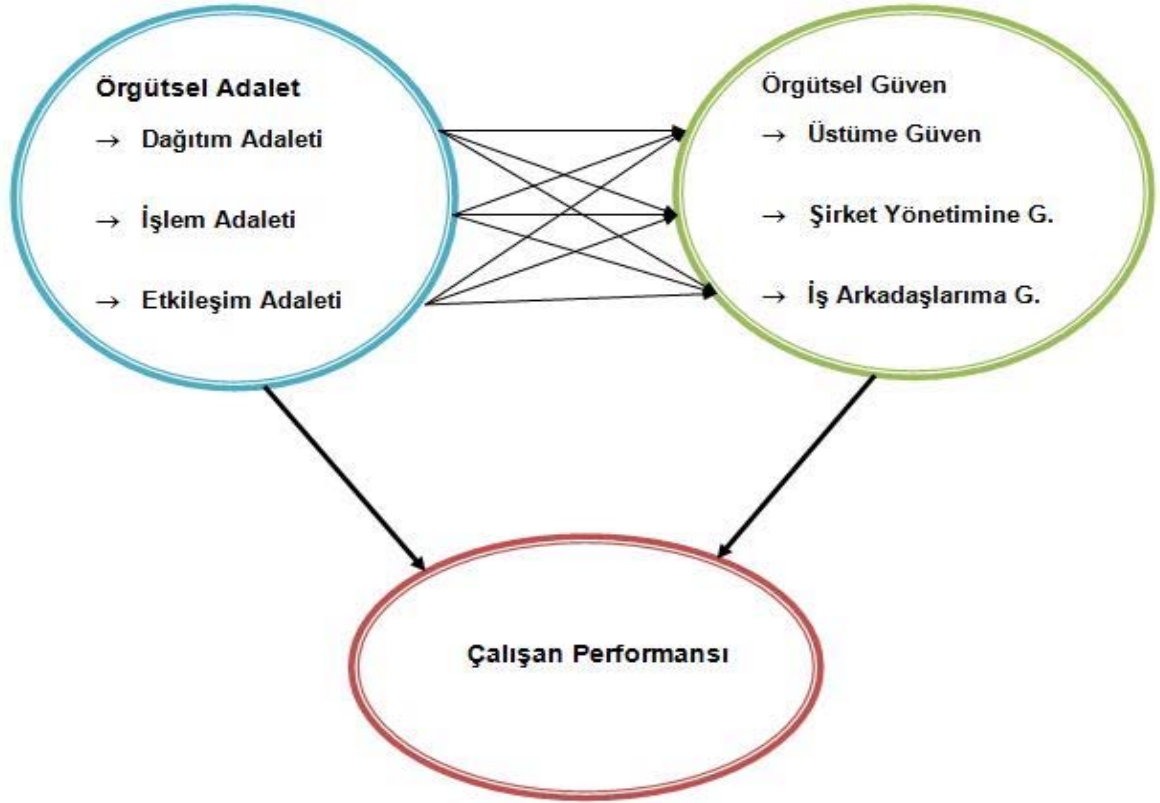
Bu çalışmada amaç, Kırıkkale ilinde özel sektör çağrı merkezinde çalışanların, yönetim faaliyet işlemlerini nasıl algıladıkları ile ilgili olan örgütsel adalet ve örgütsel güvenin etkisini ölçmektir.

Konu kapsamında, örgütsel adalet değişkenlerinden işlem, dağıtım ve etkileşim boyutu, örgütsel güven bağlamında çalışanların Üstüne, Şirket Yönetimine ve İş Arkadaşına olan güven boyutları bulunmaktadır. Çalışan performansı ise çalışanların gerekli şartlar sağlandıktan sonra iş hedeflerine ulaşmaları, moral ve memnuniyet durumları, işe devam etmelerini kapsamaktadır.

Örgütsel adalet ve örgütsel güvenin daha önce ayrı ayrı olarak çalışan performansı üzerine etkisinin araştırılmıştır. Bu çalışmayı önemli kılan, Türkiye'de iki değişkenin yani örgütsel adalet ve örgütsel güvenin birlikte çalışan performansı üzerine etkisinin sektör olarak da çağrı merkezinde ilk defa yapılmış olmasıdır.

4.3.ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu araştırmanın modeli, örgütsel adalet ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerine etkisi ile örgütsel adaletin örgütsel güvene olan etkisi üzerine kurulmuştur. Araştırmanın hipotezlerinden ana hipotezi olarak örgütsel adalet ve



örgütsel güvenin performansa etkisi belirlenmiştir. Buna göre araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıda belirtildiği gibidir:

Şekil-5 Araştırmanın Modeli

Hipotezler:

H1:Örgütsel adalet çalışan performansını olumlu etkiler.

H11:Dağıtım adaleti çalışan performansını olumlu etkiler.

H12:İşlem adaleti çalışan performansını olumlu etkiler.

H13:Etkileşim adaleti çalışan performansını olumlu etkiler.

H2:Örgütsel güven çalışan performansını olumlu etkiler.

H21:Üstüme güven çalışan performansını olumlu etkiler.

H22:Şirket yönetimine güven çalışan performansını olumlu etkiler.

H23:İş arkadaşlarıma güven çalışan performansını olumlu etkiler.

H3:Örgütsel adalet örgütsel güveni olumlu etkiler.

H31:Dağıtım adaleti üstüme güven boyutunu olumlu etkiler.

H32:Dağıtım adaleti şirket yönetimine güven boyutunu olumlu etkiler.

H33:Dağıtım adaleti iş arkadaşlarıma güven boyutunu olumlu etkiler.

H34:İşlem adaleti üstüme güven boyutunu olumlu etkiler.

H35:İşlem adaleti şirket yönetimine güven boyutunu olumlu etkiler.

H36:İşlem adaleti iş arkadaşlarıma güven boyutunu olumlu etkiler.

H37:Etkileşim adaleti üstüme güven boyutunu olumlu etkiler.

H38:Etkileşim adaleti şirket yönetimine güven boyutunu olumlu etkiler.

H39:Etkileşim adaleti iş arkadaşlarıma güven boyutunu olumlu yönde etkiler.

4.4. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, Kırıkkale ilinde özel sektör çağrı merkezinde çalışan 465 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada rastlantısal olarak örneklem alma yoluna gidilmiştir. Bu doğrultuda 230 çalışana anketler dağıtılmış, 13 geçersiz anket bulunmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın örnekleme, 217 çalışandan oluşmaktadır.

4.5. VERİ TOPLAMA ARACI

Bu araştırmada verilerin toplanmasında, öncelikle konuyla ilgili literatür taraması yapılarak, araştırmanın amacına göre "Örgütsel Adalet Ölçeği" ve "Örgütsel Güven Ölçeği" kullanılmıştır. Bu durumun performansa etkisi ortaya konulmuştur. Veri toplama araçları bir araya getirilerek uygulanmıştır. Ölçek 5 bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde katılımcı grubun demografik özellikleri ortaya koymalarını sağlayan kişisel bilgi formu yer alırken, ikinci bölümde örgütsel güvene ilişkin ifadeler alt boyutlarıyla yer almıştır. Bu alt boyutlarda Şirket Yönetimine Güven, Üstüme Güven ve İş arkadaşlarıma Güven faktörleri bulunmaktadır. Üçüncü bölümde örgütsel adaletle dair ifadeler yer almış, örgütsel adalet Dağıtım Adaleti, Etkileşim Adaleti ve İşlem Adaleti kısımlarından oluşmaktadır. Son bölümde ise çalışan performansı ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Kişisel Bilgi Formunda, araştırma kapsamına alınan çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi ile ilgili değişkenlere yer verilmiştir. Araştırma bir çağrı merkezinde uygulanmış olup, anketi cevaplayan çalışanların hepsinin birimi ve pozisyonu aynı olduğundan demografik sorular içerisinde bölüm ve pozisyon durumu ayırt edici olarak kullanılmamıştır.

Örgütsel Adalet algısı, işlem adaleti ve dağıtım adaleti boyutlarını ölçmek için Nieoff ve Moorman(1993) ile etkileşim adaleti boyutunu ölçmek için Price ve Mueller(1986) tarafından geliştirilmiş ölçeklerin bir araya getirilmesiyle ölçülmüştür. Ölçek Fatma Yıldırım(2002) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Örgütsel adalet ölçeğine ait iç tutarlılık katsayısı Goldman(2001) tarafından yapılmış ve 0,91 olarak belirtilmiştir. Türkiye’de ise Kutlu Çalışkan(2006) ölçeğe ait güvenilirliğin 0,94 ile oldukça yüksek olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel güven ölçeği, 1994 yılında “Küçük işletmeler ve sorunları” konusu ile oluşturulmuş sempozyumda Daboval, Comish, Swindle ve Goster’in kullandığı güven envanterinden ve 2004 yılında Valeri Neveü’nün “La Confiance Organisationnelle: Definition et Mesure” adlı çalışmasında bulunan yöneticiye güven ölçeğinden faydalanılarak oluşturulmuştur. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Pınar Yücel tarafından 0,947 olarak bulunmuştur.

Çalışan Performansı ile ilgili ölçek ise Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilmiş, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından kullanılmıştır. Selçuk Karagül ölçeğin iç tutarlılığını test etmiş ve 0,80 bulmuştur.

Verilerin toplanması için Kırıkkale’de özel sektör çağrı merkezinde görev yapan çalışanlara anketle ilgili bilgiler verilerek uygulanmıştır. Anketler uygulama tarihinin başlangıcından itibaren dağıtılmaya başlanmış ve anketler bırakıldıktan bir hafta sonra gidilerek toplanmıştır. Bu şekilde 1 hafta anket dağıtımı sürmüştü, 2 hafta da anketlerin toplanması sürmüştü ve toplam 3 hafta da uygulama süreci tamamlanmıştır. Anket ölçekleri alt boyutları ile birlikte aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo-3 Boyutlarla Anket Ölçekleri

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ	
1	Üstüme bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenirim. (üstüme güven)
2	Üstüm işinde uzmandır. (üstüme güven)
3	Üstümün benim yaptığım işi kontrol edebilme bilgisi vardır. (üstüme güven)
4	Üstümün uygun kararlar alacağına güvenirim. (üstüme güven)
5	Üstüm ekip ruhu yaratmayı ve onu geliştirmeyi bilir. (üstüme güven)
6	Üstüm işini yaparken karşılaştığım sorunlara çözüm getirebilir. (üstüme güven)
7	Bir hata yaptığımda üstüm yönetime karşı bana dayanak olacaktır. (üstüme güven)
8	Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için sorunlarımı üstüm ile tartışabilirim. (üstüme güven)
9	Üstüm benim bulunmadığım ortamlarda ve başkalarının yanında beni eleştirmez. (üstüme güven)
10	Üstüm benim alışmalarımı kendi çalışmalarını gibi göstermez. (üstüme güven)
11	Üstüm bana dürüst davranır. (üstüme güven)
12	Üstüm benden bilgi saklamaz. (üstüme güven)
13	Üstüm karar vereceği zaman kararı ile ilgili bana da bilgi verir. (üstüme güven)
14	Üstüme kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim. (üstüme güven)
15	Üstüm benim bakış açımı anlamaya çalışırken oldukça samimidir. (üstüme güven)
16	Eğer üstüme problemlerimi anlatırsam bana iyi niyetli ve yapıcı yaklaşacağını bilirim. (üstüme güven)
17	Üstüm gelişimim ile ilgili beklentilerimi açıkça ifade eder. (üstüme güven)
18	İşimin kalitesi ile ilgili olarak üstümden sürekli geri bildirim alırım. (üstüme güven)
19	Kendisine ihtiyaç duyduğumda üstüm yardıma hazırdır. (üstüme güven)
20	Üstüm ile aynı fikirde olmama özgürlüğüm vardır. (üstüme güven)
21	Üstüm karar vereceği zaman benim de fikrimi alır. (üstüme güven)
22	Üstüm beni sadece kurumun hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür. (üstüme güven)
23	Çalıştığım yerde insanlar duyulması hoş olmasa bile gerçekleri söylerler. (Şirket Yönetimine Güven)
24	Yöneticilerimin dürüst olduğunu düşünüyorum. (Şirket Yönetimine Güven)
25	İş yerinin geleceğini ilgilendiren doğru kararlar almak için yöneticilere güvenilebilir. (Şirket Yönetimine Güven)
26	Yöneticiler, işyerinin gelecekteki projeleriyle ilgili bilgileri açıkça paylaşırlar. (Şirket Yönetimine Güven)
27	Yönetim, insan kaynakları politikalarını hakkaniyetle yerine getirir. (Şirket Yönetimine Güven)
28	Yönetim çalışanların tamamına güven duymaktadır. (Şirket Yönetimine Güven)
29	Çalışma saatleri ve iş programları bu işyerinde çalışanlara hem işlerinin gereğini yerine getirebilme, hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı tanır. (Şirket Yönetimine Güven)
30	Bu işyerindeki şirket politikaları çalışanların da fikirlerini dikkate alarak oluşturulur. (Şirket Yönetimine Güven)
31	Bu işyerindeki iletişim kanalları her zaman açıktır. (Şirket Yönetimine Güven)
32	Şirket politikaları ile ilgili öneri geliştirmeye ve düşüncelerimi belirtmekten

	çekinmeye gerek yoktur. (Şirket Yönetimine Güven)
33	Bu işyerinde her şey açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur. (Şirket Yönetimine Güven)
34	Biliyorum ki işimde herhangi bir zorlukla karşılaştım iş arkadaşlarım bana yardımcı olur. (İş Arkadaşlarıma Güven)
35	Bu işyerindeki iş ilişkilerim olumlu, keyifli ve uyumludur. (İş Arkadaşlarıma Güven)
36	İş arkadaşlarım yapacaklarını söyledikleri şeyleri yapma konusunda güvenilirlerdir. (İş Arkadaşlarıma Güven)
37	İş arkadaşlarımla sahip oldukları becerilere güvenirim. (İş Arkadaşlarıma Güven)
38	İş arkadaşlarım genellikle birbirleri ile işbirliği yaparlar. (İş Arkadaşlarıma Güven)
39	İş arkadaşlarım gerektiğinde birbirlerine akıl danışır. (İş Arkadaşlarıma Güven)
40	İş arkadaşlarım ortak amaçlara ulaşmak için karşılık beklemeden yardımlaşır. (İş Arkadaşlarıma Güven)
41	İş arkadaşlarım ihtiyaçları olduğunda diğer iş arkadaşlarından yardım istemeye çekinmezler. (İş Arkadaşlarıma Güven)
42	İş arkadaşlarım sahip oldukları iş ile ilgili bilgiyi paylaşmaktan çekinmezler. (İş Arkadaşlarıma Güven)
43	İş arkadaşlarım ekibin amaçlarına ulaşması için gerekirse kendi menfaatlerini arka planda bırakırlar. (İş Arkadaşlarıma Güven)

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

1	Sahip olduğum tecrübe göz önüne alındığında, iş yerinde aldığım karşılık adildir. (Dağıtım Adaleti)
2	Sorumluluklarım göz önüne alındığında, iş yerinde hak ettiğimi alıyorum. (Dağıtım Adaleti)
3	Sergilediğim çaba göz önüne alındığında, iş yerinde aldığım karşılık adildir. (Dağıtım Adaleti)
4	Eğitimim ve mesleki donanımım göz önüne alındığında, iş yerinde aldığım karşılık adildir. (Dağıtım Adaleti)
5	İş icabı katlandığım stres ve gerginliğin karşılığını alıyorum. (Dağıtım Adaleti)
6	Yaptığım iyi işlerin karşılığını alıyorum. (Dağıtım Adaleti)
7	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır. (İşlem Adaleti)
8	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alır. (İşlem Adaleti)
9	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar. (İşlem Adaleti)
10	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verir. (İşlem Adaleti)
11	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır. (İşlem Adaleti)
12	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilir ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler. (İşlem Adaleti)
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranır. (Etkileşim Adaleti)
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verir. (Etkileşim Adaleti)
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır. (Etkileşim Adaleti)

16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana dürüst ve samimidir. (Etkileşim Adaleti)
17	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetir. (Etkileşim Adaleti)
18	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır. (Etkileşim Adaleti)
19	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterir. (Etkileşim Adaleti)
20	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yapar. (Etkileşim Adaleti)
21	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklar. (Etkileşim Adaleti)
ÇALIŞAN PERFORMANSI ÖLÇEĞİ	
1	İşimi zamanında bitiririm.
2	Sağladığım hizmetin kalitesine karşı standartların ötesine geçtiğimden eminim.
3	Bir sorun ortaya çıktığında hazır çözümlere ulaşabilirim.
4	Performans amaçlarımı başarı ile sonuçlandırmak için, en uygun kararları alabilecek yeterli bilgiye sahibim.
5	İşyerimizde terfi olanağı, sahip olunan teknik bilgi düzeyi, kişisel yetenek ve performansa bağlıdır.
6	İşyerimizde çalışanlar performans hedeflerini üstleri ile birlikte belirlerler.
7	Farklı çalışma koşullarında da aynı performansı gösteririm.

4.6. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerine Etkisinin ortaya konulması adına geliştirilen hipotezlerin sınanması için verilerin normallik dağılımı incelenerek parametrik testler uygulanmıştır.

Çalışmadan elde edilen verilerin SPSS 22 (Statistical Package for the Social Sciences) ve AMOS 22 paket programları ile analizi yapılmıştır. Tüm maddelerin Z değerleri belirlenerek ± 3 aralığına dahil olmayanlar analize dahil edilmemiş, böylece parametrik analizlerin yapılabilmesi için veri tarama işlemi gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada veriler analiz edilirken; demografik sorularda ve değişkenlere ait ölçek maddelerinde frekans analizi yapılmıştır. Değişkenlerin, demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla cinsiyet ve medeni durumda T-testi, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerinde de ANOVA uygulanmıştır. Aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıda temel boyuta indirgemek ve özetlemek anlamına gelen FAKTÖR ANALİZİ sınamaları kullanılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörlerin, hipotezler ile uygunluğunu test etmek için DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ yapılmıştır. Daha önceden

belirlenmiş ilişkinin doğru olup olmadığı sınanmıştır. Faktör sayıları, anketler hazırlanırken kullanılan 3 boyut yani örgütsel adalet için, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti; örgütsel güven için üstüme güven, şirket yönetimine güven ve iş arkadaşlarıma güven dikkate alınarak belirlenmiştir. Çalışan performansında herhangi bir boyutlandırma yapılmamıştır. Çizilen modelin uyum indekslerine bakıldığında, $2 / df$ değeri 3'ün altında çıkarak kabul edilebilir uyumun olduğunu göstermektedir. GFI değeri 0,92; RMSA ise 0,06 bulunarak iyi bir uyum olduğu gösterilmiştir. Yani elde edilen bu değerlerdeki uyum indeksleri, modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu ortaya koymuştur

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri yordama düzeylerini belirlemek amacıyla Regresyon analizi yapılmıştır. İki ya da daha fazla değişkeni etkilemek için müdahale yapmadan aralarındaki ilişkiyi belirlemek için ise Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

Buna göre araştırmanın bağımsız değişkenleri olan örgütsel adalet ve örgütsel güvenin bağımlı değişken çalışan performansına olan etkisinin olup olmadığını test etmek için korelasyon analizi yapılmış, etkinin derecesini belirtmek için ise regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı ve bağımsız olmak şartı aramadığı için iki bağımsız değişken arası yani örgütsel adalet ve örgütsel güven arası ilişki de korelasyon analizi ile ölçülmüştür.

4.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde, alt problemlere yanıt bulmak amacıyla toplanan verilerin incelenmesi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Örgütsel adalet ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerine etkisi anket yöntemiyle incelenmiştir. Yapılan anketlere göre tanımlayıcı istatistikler, faktör analizleri, regresyon ve korelasyon analizleri ile değerlendirmeye alınmış ve yorumlanmıştır.

4.7.1.ÇALIŞANLARIN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın örneklemini oluşturan çalışanların demografik özelliklerine ait bulgulara yer verilmiştir.

Katılımcıların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular bu alt başlık altında, araştırmaya katılan çalışanlara ilişkin kişisel bilgilere de yer verilmiş, bu bağlamda Çalışanların; Cinsiyet, Medeni Durum, Yaş, Öğrenim Durumları, Çalışma Süreleri ve Aynı kadrodaki çalışma sürelerine ilişkin frekans analizi sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

Tablo-4 incelendiğinde; araştırmaya katılanların, %45,2'i kadın ve %54,8 si erkektir. Cinsiyet ayrımına göre kadınların çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Yaş bazında bir sınıflandırma yapıldığında ise, katılımcıların %48,8 i 25 ve altı yaş, %36,9 u 26-35 yaş aralığında, %10,6 36-45 yaş aralığında, %3,7 si 46-55 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu da çağrı merkezini tercih edenlerin çoğunluğunun 25 yaş ve altı kişiler olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo-4'te eğitim bilgilerine ilişkin frekans analizi sonuçları incelendiğinde araştırmaya katılanların daha çok lise ve önlisans mezunu olduğu görülmektedir. Lise mezunlarının oranı %37,8, önlisans mezunu olanların oranı %33,6 iken üniversite eğitim mezunlarının oranı %23'dür. Lisansüstü eğitimden mezun olanların oranı ise %5,5 dir.

Araştırmada katılımcıların medeni durumlarına yönelik bilgiler sorulmuş ve Tablo-4'te alınan frekans analizleri gösterilmiştir. Buna göre; katılımcılardan bekar olanların oranı evli olanlara oranla daha fazladır. Evli olanların oranı %35 iken bekâr katılımcıların oranı %65 'dir.

Tablo-4 Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Demografik Nitelik	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Kadın	98	45,2
	Erkek	119	54,8
Yaş	25 yaş ve altı	106	48,8
	26-35 yaş aralığı	80	36,9
	36-45 yaş aralığı	23	10,6
	46-55 yaş aralığı	8	3,7
Eğitim Durumu	Lise	82	37,8
	Önlisans	73	33,6
	Üniversite	50	23,0
	Lisansüstü	12	5,5
Medeni Durum	Evli	76	35,0
	Bekar	141	65,0
Çalışma Süresi	1 yıldan az	78	35,9
	1-5 yıl	94	43,3
	6-10 yıl arası	26	12,0
	11-15 yıl arası	19	8,8
Bu kadrodaki Çalışma Süresi	1 yıldan az	129	59,4
	1-5 yıl	78	35,9
	6-10 yıl arası	10	4,6
	TOPLAM	217	100,0

Tabloda katılımcıların çalışma sürelerine ilişkin frekans analizi sonuçları bulunmaktadır. Bu tablo incelendiğinde, çalışma süresi 1-5 yıl arası olan katılımcıların oranının %43,3 ile en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. %35,9 ile ikinci yüksek orana sahip olan 1 yıldan az çalışma süresine sahip katılımcıları, % 12 ile 6-10 yıl, % 8,8 ile 11-15 yıl arası hizmet yılına sahip çalışanlar izlemektedir. Katılımcıların bulunduğu kadrodaki çalışma süresine ilişkin frekans analizi sonuçlarına göre ise; çalışanların %59,4'ü 1 yıldan az, %35,9 si 1-5 yıl arası, %4,6'u 6-10 yıl süresince buldukları kadrolarda çalıştıkları görülmektedir.

4.7.2.ÖRGÜTSEL ADALETE İLİŞKİN BULGULAR

4.7.2.1. Kişisel Özelliklere ilişkin Bulgular

Bu bölümde cinsiyet ve medeni durum gibi demografik özelliklerin örgütsel adalete etkisini ölçmek üzere yapılan ilişkisiz örneklem t sınaması sonuçları ile yaş, eğitim durumu ve çalışma süresinin örgütsel adalete etkisini ölçmek için yapılan Tek yönlü varyans analizi(ANOVA) sonuçları yer almaktadır.

Tablo-5 Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenine Göre Boyutların Veri Dağılımı

Örgütsel Adalet			N	Ort.	Ss	T	P
Dağıtım A adaleti	Cinsiyet	Erkek	98	3,7075	,77882	2,197	<u>,029</u>
		Kadın	119	3,4286	1,03915		
	Medeni Durum	Evli	76	3,4035	1,14867	-1,748	,082
		Bekar	141	3,6359	,79647		
İşlem Adaleti	Cinsiyet	Erkek	98	3,7500	,71245	1,712	,088
		Kadın	119	3,5728	,79477		
	Medeni Durum	Evli	76	3,5746	,87067	-1,111	,268
		Bekar	141	3,6950	,69635		
Etkileşim Adaleti	Cinsiyet	Erkek	98	3,6145	,49772	2,688	<u>,008</u>
		Kadın	119	3,4080	,61151		
	Medeni Durum	Evli	76	3,3904	,64111	-2,118	,055
		Bekar	141	3,5611	,52223		

Tablo-5'de görüldüğü gibi anketi cevaplayan katılımcıların cinsiyet ve medeni durumlarına bağlı olarak N sayıları, ortalamaları, standart sapmaları verilmiş, bu katılımcıların Örgütsel adalet alt boyutlarından işlem adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ölçeğinden aldıkları puanlar arasındaki farklar cinsiyet ve medeni durum değişkenine bağlı olarak t testi ile incelenmiştir.

T testinde değerler $p > 0,05$ olması koşulu ile incelenmiş, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Erkek

katılımcıların ortalama puanları dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti açısından kadın çalışanlara göre daha yüksektir.

Tablo-6Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Boyutlarının Veri Dağılımı

Yaş Değişkenine Göre Anova		KT	SD	KO	F	P
Dağıtım Adaleti	Gruplar arası	18,151	3	6,050	7,480	<u>.000</u>
	Grup içi	172,287	213	,809		
	Toplam	190,438	216			
İşlem Adaleti	Gruplar arası	5,772	3	1,924	3,424	<u>.018</u>
	Grup içi	119,687	213	,562		
	Toplam	125,459	216			
Etkileşim Adaleti	Gruplar arası	2,741	3	,914	2,874	<u>.037</u>
	Grup içi	67,707	213	,318		

Yukarıdaki tabloda anketi cevaplayan katılımcıların yaşlarının, Örgütsel Adaletin alt boyutlarından işlem adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaletine etkilerini test etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları bulunmaktadır. Anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olan kişisel özellikleri ile örgütsel adalet alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu kabul edilmiştir.

Tablo-6'ya göre; bütün boyutlardayaşa göre farklılık görülmektedir. Bu farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için Post-Hoc analizi yapılmıştır. Homojenliğin bulunup bulunmamasına göre Tukey ya da Tamhane analizi tercih edilmiştir.

Dağıtım ve işlem adaletinde yapılan TAMHANE analiz sonuçlarına göre, 25 yaş ve altı ile 26-35 yaş arasında farklılığın bulunduğu görülmüştür. TUKEY analiz sonucuna göre, etkileşim adaleti açısından da farklılık 25 yaş ve altı ile 26-35 yaş arasında görülmüştür. Ortalama farkların karşılaştırılması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo-7 Yaş değişkenine göre ortalama farkların karşılaştırılması

Dağıtım Adaleti	N	Ortalama
25yaş ve altı	106	3,8475
26-35 yaş	80	3,3104
36-45 yaş	23	3,1884
46-55 yaş	8	3,1667
İşlem Adaleti		
25yaş ve altı	106	3,8129
26-35 yaş	80	3,5271
36-45 yaş	23	3,3768
46-55 yaş	8	3,5833
Etkileşim Adaleti		
25yaş ve altı	106	3,6143
26-35 yaş	80	3,3764
36-45 yaş	23	3,4493
46-55 yaş	8	3,4028

Tablo-7'ye göre katılımcılar arasında 25 yaş ve altı kişilerin dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti ortalamalarının diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo-8 Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Adalet Boyutlarının Veri Dağılımı

Eğitim Durumuna Göre Anova		KT	SD	KO	F	P
Dağıtım Adaleti	Gruplar arası	10,346	3	3,449	4,079	<u>.008</u>
	Grup içi	180,092	213	,846		
	Toplam	190,438	216			
İşlem Adaleti	Gruplar arası	6,207	3	2,069	3,695	<u>.013</u>
	Grup içi	119,252	213	,560		
	Toplam	125,459	216			
Etkileşim Adaleti	Gruplar arası	1,136	3	,379	1,164	,324
	Grup içi	69,311	213	,325		
	Toplam	70,447	216			

Yukarıdaki tabloda anketi cevaplayan katılımcıların eğitim durumlarının Örgütsel Adaletin alt boyutlarından işlem adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaletine etkilerini test etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları bulunmaktadır. Anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olan kişisel özellikleri ile örgütsel adalet alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu kabul edilmiştir.

Tabloya göre etkileşim adaleti boyutunda, eğitim durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmemektedir. Farkın kaynağını tespit etmek için yapılan Tamhane ve Tukey analiz sonuçlarına göre, dağıtım adaleti ve işlem adaleti için lise mezunu ve lisans mezunları arasında fark görülmüştür. Ortalama farkların karşılaştırılması aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo-9 Eğitim durumu değişkenine göre ortalama farkların karşılaştırılması

Dağıtım Adaleti	N	Ortalama
lise	82	3,8171
onlisans	73	3,4795
lisans	50	3,2733
lisansustu	12	3,3889
İşlem Adaleti		
lise	82	3,8354
onlisans	73	3,6438
lisans	50	3,3967
lisansustu	12	3,5278

Tablo-9'a göre Dağıtım adaleti ve işlem adaleti boyutlarına lise mezunlarının verdikleri ortalama puanlar diğer çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır.

Tablo-10 Çalışma Süresine Göre Örgütsel Adalet Boyutlarının Veri Dağılımı

Çalışma Süresine Göre Anova		KT	SD	KO	F	P
Dağıtım Adaleti	Gruplar arası	67,377	3	22,459	38,873	<u>.002</u>
	Grup içi	123,061	213	,578		
	Toplam	190,438	216			
İşlem Adaleti	Gruplar arası	20,782	3	6,927	14,096	<u>.005</u>
	Grup içi	104,676	213	,491		
	Toplam	125,459	216			

Etkileşim Adaleti	Gruplar arası	10,446	3	3,482	12,361	<u>,008</u>
	Grup içi	60,001	213	,282		
	Toplam	70,447	216			

Yukarıdaki tabloda anketi cevaplayan katılımcıların çalışma sürelerinin, Örgütsel Adaletin alt boyutlarından işlem adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaletine etkilerini test etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları bulunmaktadır. Anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olan kişisel özellikleri ile örgütsel adalet alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu kabul edilmiştir.

Tablo-9'a göre, tüm boyutlar çalışma süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için Post Hoc analizi uygulanmıştır. Homojenliğin bulunup bulunmamasına göre de TUKEY ya da TAMHANE analizi tercih edilmiştir.

TAMHANE analiz sonuçlarına göre, dağıtım adaletinde, 1 yıldan az çalışanların, 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası ile 11-15 yıl arası çalışanlar arasında farklılık görülmektedir. İşlem adaleti ve etkileşim adaleti için farklılık 1 yıldan az çalışanlar ile 1-5 yıl arası çalışanlar ve 6-10 yıl arası çalışanlar arasındadır. Ortalama farkların karşılaştırılması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo-11 Çalışma Süresi değişkenine göre ortalama farkların karşılaştırılması

Dağıtım Adaleti	N	Ortalama
1 yıldan az	78	3,7621
1-5	94	3,4326
6-10	26	3,1111
11-15	19	3,3041
İşlem Adaleti		
1 yıldan az	78	4,0192
1-5	94	3,5603
6-10	26	3,1026
11-15	19	3,3596
Etkileşim Adaleti		
1 yıldan az	78	4,1709
1-5	94	3,4734
6-10	26	2,5449
11-15	19	2,8070

Tablo-10'a göre dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti için 1 yıldan az çalışanların verdikleri ortalama puanlar daha yüksek çıkmıştır. Yani 1 yıldan az çalışanların örgütsel adalet algıları, diğer çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır.

Tablo-12 Aynı Kadrodaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Adalet Boyutlarının Veri Dağılımı

Aynı Kadrodaki Çalışma Süresine Göre Anova		KT	SD	KO	F	P
Dağıtım Adaleti	Gruplar arası	47,125	2	23,562	13,484	<u>.002</u>
	Grup içi	143,313	214	,670		
	Toplam	190,438	216			
İşlem Adaleti	Gruplar arası	16,321	2	8,160	16,001	<u>.001</u>
	Grup içi	109,138	214	,510		
	Toplam	125,459	216			
Etkileşim Adaleti	Gruplar arası	7,410	2	3,705	12,577	<u>.000</u>
	Grup içi	63,037	214	,295		
	Toplam	70,447	216			

Yukarıdaki tabloda anketi cevaplayan katılımcıların aynı kadrodaki çalışma sürelerinin, Örgütsel Adaletin alt boyutlarından işlem adaleti, dağıtım adaleti ve etkileşim adaletine etkilerini test etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları bulunmaktadır. Anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olan kişisel özellikleri ile örgütsel adalet alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu kabul edilmiştir.

Tablo-10'a göre, tüm boyutlar çalışma süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için Post Hoc analizi uygulanmıştır. Homojenliğin bulunup bulunmamasına göre dağıtım adaleti boyutunda Tamhane analizi tercih edilmiş, farkın 1 yıl az, 1-5 yıl arası ve 6-10 yıl arası çalışanlarda olduğu görülmüştür. İşlem adaleti ve etkileşim adaletinde Tukey analizi yapılmış, fark 1 yıldan az, 1-5 yıl arası ve 6-10 yıl arası çalışanlarda olduğu görülmüştür. Ortalama farkların karşılaştırılması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo-13 Aynı Kadrodaki Çalışma Süresine Göre Ortalama Farkların Karşılaştırılması

Dağıtım Adaleti	N	Ortalama
1 yıldan az	129	3,8928
1-5	78	3,1838
6-10	10	2,0833
İşlem Adaleti		
1 yıldan az	129	3,8553
1-5	78	3,4252
6-10	10	2,8167
Etkileşim Adaleti	N	Ortalama
1 yıldan az	129	3,6417
1-5	78	3,3362
6-10	10	2,9778

Tablo-11'e göre aynı kadroda 1 yıldan az çalışanların dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti algıları diğer çalışanlara göre daha yüksektir.

4.7.2.2 Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Bu bölümde Örgütsel Adalet ölçeğine verilen yanıtların tutarlılığını ölçmek için yapılan Güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır. Tutarlılıkla anlatılmak istenen ölçeğe uygun sıralanabilir cevaplar bulunduran sorulara verilen yanıtların tutarlı olmasıdır. Örgütsel Adaletle ilişkin iç tutarlılık seviyesi (Cronbach's Alpha) 0,954 çıkmış, bu da %95 güvenilirlikle katılımcılar tarafından ankette bulunan örgütsel adalet ölçeği sorularının aynı düzeyde algılandığı anlamına gelmektedir.

Veri eleme metoduyla güvenilirlik ve faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Dönüştürülmüş faktör matrisi tablosuna göre birden fazla faktöre yükleme yapan maddeler çıkarılmıştır. Tabloda faktör yapısı oturana kadar veri eleme sürecine faktörlerin anlamlılık derecesini bozmadan devam edilmiştir. Veri matrisinin faktör analizi açısından uygunluğunu belirlemek için 0.50'nin üzerinde olması gereken KMO değerine bakılmıştır.

İşlem adaleti, Dağıtım adaleti ve etkileşim adaletini ölçmek için düzenlenen ifadeler kendi arasında gruplanarak katılımcılara yöneltilmiştir. Bundan dolayı bütün halinde açıklayıcı faktör analizini gerçekleştirilerek boyutların dağılımı test edilmek amaçlanmıştır. Faktör analizi uygulanırken onaylayıcı faktör analizi modeli benimsenerek, daha önceden belirlenen ilişkinin doğruluğunu test etmek

amaçlanmıştır. Anketler hazırlanırken kullanılan üç unsur; dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti öncelikle test edilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin 3 boyutu da doğrulanmıştır.

21 maddelik örgütsel adalet veri setinde yapılan analizlerde faktör yapısını bozan yani birden fazla faktöre yüklenme yapan 8.,9.,11.,13.,14. ve 19. Maddeler çıkarılmıştır. Eleme sonucu KMO değeri 0,93 bulunmuştur. Bu değer anket verisinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo-14 Örgütsel Adalet Faktör Sayısını Belirleme Ve Açıklanan Varyans yüzdeleri

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,177	58,405	58,405	8,177	58,405	58,405
2	1,258	8,986	67,391	1,258	8,986	67,391
3	1,057	7,550	74,941	1,057	7,550	74,941

Tabloya göre ele aldığımız ifadelerden toplam üç tane faktör üretilmiştir. Özdeğeri 1'den büyük toplam üç tane faktörün açıkladığı varyans oranı %74,9 unuaçıklamaktadır.

Bu üretilen faktörlerin altında bulunan maddelerin faktör yüklerini görebilmek için Bartlett testi uygulanmış ve aşağıdaki tabloda sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo-15 Örgütsel Adalet Ölçeği Faktör Yükleri (Döndürülmüş faktör matrisi tablosu)

Madde No	Örgütsel Adalet Faktör Yükleri	Component		
		1	2	3
3	Sergilediğim çaba göz önüne alındığında, iş yerinde aldığım karşılık adildir.	,957		
2	Sorumluluklarım göz önüne alındığında, iş yerinde hak ettiğimi alıyorum	,942		
1	Sahip olduğum tecrübe göz önüne alındığında, iş yerinde aldığım karşılık adildir	,941		
6	Yaptığım iyi işlerin karşılığını alıyorum	,935		
4	Eğitimim ve mesleki donanımım göz önüne alındığında, iş yerinde aldığım karşılık adildir.	,925		
5	İş icabı katlandığım stres ve gerginliğin karşılığını alıyorum	,908		
7	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır		,923	
10	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verir.		,730	
12	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilir ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler		,522	
21	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklar.			,921
18	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.			,840
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana dürüst ve samimidir			,786
17	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetir.			,622
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır			,629
20	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yapar			,594

4.7.2.3. Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Bu bölümde örgütsel adalet ölçeği ifadelerinin ortalama değerleri ve standart sapmaları verilmiştir. İlk önce boyutların kendi içerisinde en çok katılımın sağlandığı madde belirlenmiş, daha sonra bir bütün olarak örgütsel adalet ölçeği ele alınmış ve en çok katılımın sağlandığı ifade belirtilmiş ve aşağıdaki tabloya göre yorum yapılmıştır.

Tablo-16 Örgütsel Adalet Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

	Örgütsel Adalet	N	Mean	Std. Dev.	Skewness		Kurtosis		
					Statistic	Std. E	Statistic	Std. E	
DağıtımAdaleti	1	Sahip olduğum tecrübe göz önüne alındığında, iş yerinde aldığım karşılık adildir	217	3,530	1,00	-,349	,165	-,671	,329
	2	Sorumluluklarım göz önüne alındığında, iş yerinde hak ettiğimi alıyorum.	217	3,511	,972	-,322	,165	-,703	,329
	3	Sergilediğim çaba göz önüne alındığında, iş yerinde aldığım karşılık adildir	217	3,520	1,00	-,361	,165	-,590	,329
	4	Eğitimim ve mesleki donanımım göz önüne alındığında, iş yerinde aldığım karşılık adildir.	217	3,557	1,01	-,278	,165	-,835	,329
	5	İş icabı katlandığım stres ve gerginliğin karşılığını alıyorum.	217	3,553	1,01	-,388	,165	-,474	,329
	6	<u>Yaptığım iyi işlerin karşılığını alıyorum.</u>	217	3,654	1,01	-,374	,165	-,611	,329
İşlem Adaleti	7	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır	217	3,571	,993	-,314	,165	-,608	,329
	8	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alır	217	3,594	,972	-,239	,165	-,529	,329
	9	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar	217	3,645	,946	-,491	,165	-,670	,329
	10	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verir.	217	3,474	1,08464	-,154	,165	-,1211	,329
	11	<u>İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.</u>	217	3,958	,75347	-,390	,165	-,091	,329
	12	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilir ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler	217	3,672	,952	-,310	,165	-,656	,329
EtkileşimAdaleti	13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranır	217	3,617	,916	-,115	,165	-,795	,329
	14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verir.	217	3,654	,841	-,261	,165	-,463	,329
	15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	217	3,755	,680	-,452	,165	,387	,329
	16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana dürüst ve samimidir.	217	3,566	,836	-,811	,165	,157	,329
	17	<u>İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetir.</u>	217	4,023	,801	-,477	,165	-,286	,329
	18	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	217	2,963	,961	-,241	,165	-,1173	,329
	19	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterir	217	3,271	1,12	-,054	,165	-,999	,329
	20	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yapar.	217	3,382	,879	-,090	,165	-,791	,329
	21	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklar.	217	3,276	,941	-,243	,165	-,101	,329

Tablo-16'ya göre dağıtım adaleti açısından 3,65 ile en yüksek ortalama puan ile "Yaptığım iyi işlerin karşılığını alıyorum." ifadesine katılımın en çok olduğu görülmektedir.

İşlem adaleti boyutu incelendiğinde "İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır" ifadesine, 3,95 ortalama ile en yüksek katılım sağlanmıştır.

Etkileşim adaleti açısından ise en yüksek katılımın sağlandığı 4,02 ile en yüksek ortalama puan ile "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetir."

Örgütsel Adalet ölçeğine boyutlar bazında değil de bir bütün olarak bakıldığında ise en yüksek katılım "İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetir." ifadesine olmuştur.

4.7.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİNE GÖRE İFADELERİN ANALİZLERİ

4.7.3.1. Kişisel Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu bölümde cinsiyet ve medeni durum gibi demografik özelliklerin örgütsel güvene etkisini ölçmek üzere yapılan ilişkisiz örneklem t sınaması sonuçları ile yaş, eğitim durumu ve çalışma süresinin örgütsel adalet etkisini ölçmek için yapılan Tek yönlü varyans analizi(ANOVA) sonuçları yer almaktadır.

Tablo-17 Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenine Göre Boyutların Veri Dağılımı

Örgütsel Güven			N	Ort.	Ss	T	P
Üstüme Güven	Cinsiyet	Erkek	98	3,7880	,76515	1,600	,111
		Kadın	119	3,6127	,83328		
	Medeni Durum	Evli	76	3,6208	,84682	-,953	,342
		Bekar	141	3,7302	,78377		
Şirket Yönetimine Güven	Cinsiyet	Erkek	98	3,9230	,62007	1,329	,185
		Kadın	119	3,8182	,54159		
	Medeni Durum	Evli	76	3,8397	,60025	-,481	,631
		Bekar	141	3,8794	,56944		
İş Arkadaşlarına Güven	Cinsiyet	Erkek	98	4,2122	,49498	-,188	,851
		Kadın	119	4,2252	,51226		
	Medeni Durum	Evli	76	4,2368	,48904	,375	,708
		Bekar	141	4,2099	,51246		

Tablo-17 'de görüldüğü gibi anketi cevaplayan katılımcıların cinsiyet ve medeni durumlarına bağlı olarak N sayıları, ortalamaları, standart sapmaları verilmiş, bu katılımcıların Örgütsel güven alt boyutlarından üstüme güven, şirket

yönetimine güven ve iş arkadaşlarıma güven ölçeğinden aldıkları puanlar arasındaki farklar cinsiyet ve medeni durum değişkenine bağlı olarak t testi ile incelenmiştir.

T testinde değerler $p > 0,05$ olması koşulu ile incelenmiş, tüm boyutlar için cinsiyet ve medeni durum açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo-18 Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Güven Boyutlarının Veri Dağılımı

Yaşa Göre Anova		KT	SD	KO	F	P
Üstüme Güven	Gruplar arası	6,107	3	2,036	3,229	<u>,023</u>
	Grup içi	134,268	213	,630		
	Toplam	140,375	216			
Şirket Yönetimine Güven	Gruplar arası	2,741	3	,914	2,790	,052
	Grup içi	69,756	213	,327		
	Toplam	72,497	216			
İş Arkadaşlarıma Güven	Gruplar arası	1,118	3	,373	1,481	,221
	Grup içi	53,620	213	,252		

Yukarıdaki tabloda anketi cevaplayan katılımcıların yaşlarının, Örgütsel Güvenin alt boyutlarından üsteme güven, şirket yönetimine güven ve iş arkadaşlarıma güvenin etkilerini test etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları bulunmaktadır. Anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olan kişisel özellikleri ile örgütsel güven alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu kabul edilmiştir.

Tabloya göre üstüme güven, yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılığın kaynağını belirlemek için Post-Hoc analizi yapılmıştır. Homojenliğin bulunup bulunmamasına göre TUKEY ya da TAMHANE analizi tercih edilmiştir.

TUKEY sonuçlarına göre üstüme güven boyutunun yaşa göre farklılığı 25 yaş ve altı ile 36-45 yaş arasında, şirket yönetimine güven boyutunun yaşa göre farklılığı 25 ve altı ile 36-45 yaş ve 26-35 ile 36-45 yaş arasında, iş arkadaşlarıma güven boyutunun yaşa göre farklılığı ise 26-35 yaş ile 36-45 yaş arasında olduğunu görmekteyiz. Bu farklılıkların karşılaştırılması aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo-19 Yaş değişkenine göre ortalama farkların karşılaştırılması

Üstüme Güven	N	Ortalama
25yaş ve altı	106	3,8486
26-35 yaş	80	3,5716
36-45 yaş	23	3,3735
46-55 yaş	8	3,7330

Yukarıdaki tablo incelendiğinde 25 yaş ve altı kişilerin üstüme güven ortalamalarının diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo-20 Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Güven Boyutlarının Veri Dağılımı

Eğitim Durumuna Göre		KT	SD	KO	F	P
Üstüme Güven	Gruplar arası	5,024	3	1,675	2,635	,051
	Grup içi	135,351	213	,635		
	Toplam	140,375	216			
Şirket Yönetimine Güven	Gruplar arası	6,868	3	2,289	7,430	,000
	Grup içi	65,629	213	,308		
	Toplam	72,497	216			
İş Arkadaşlarıma Güven	Gruplar arası	,678	3	,226	,890	,447
	Grup içi	54,061	213	,254		
	Toplam	54,739	216			

Yukarıdaki tabloda anketi cevaplayan katılımcıların Eğitim durumuna göre, Örgütsel Güvenin alt boyutlarından örgütsel güven, şirket yönetimine güven ve iş arkadaşlarıma güven etkilerini test etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları bulunmaktadır. Anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olan kişisel özellikleri ile örgütsel adalet alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu kabul edilmiştir.

Tabloya göre, Üstüme Güven ve İş arkadaşlarıma güven alt boyutlarının eğitim durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Şirket yönetimine güven eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yapılan TUKEY analiz sonucuna göre bu farklılığın, lise mezunları

ile önlisans ve lisans mezunları arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıkların karşılaştırılması aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo-21 Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ortalama Farkların Karşılaştırılması

Şirket Yönetimine Güven	N	Ortalama
Lise	82	4,0698
Önlisans	73	3,8232
Lisans	50	3,6109
Lisans üstü	12	3,7879

Tablo-21'e göre Lise mezunu olarak çalışanların, Şirket yönetimine güven algıları diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo-22 Çalışma Süresine Göre Örgütsel Güven Boyutlarının Veri Dağılımı

Çalışma Süresine Göre Anova		KT	SD	KO	F	P
Üstüme Güven	Gruplar arası	13,423	3	4,474	7,507	<u>,000</u>
	Grup içi	126,95 2	213	,596		
	Toplam	140,37 5	216			
Şirket Yönetimine Güven	Gruplar arası	8,419	3	2,806	9,328	<u>,008</u>
	Grup içi	64,078	213	,301		
	Toplam	72,497	216			
İş Arkadaşları ma Güven	Gruplar arası	,954	3	,318	1,259	<u>,289</u>
	Grup içi	53,785	213	,253		
	Toplam	54,739	216			

Yukarıdaki tabloda anketi cevaplayan katılımcıların çalışma sürelerinin, Örgütsel Güvenin alt boyutlarından üstüme güven, şirket yönetimine güven ve iş arkadaşlarıma güvene etkilerini test etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları bulunmaktadır. Anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olan kişisel özellikleri ile örgütsel adalet alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu kabul edilmiştir.

Tabloya göre, üstüme güven ve şirket yönetimine güven algıları, çalışma süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılığın kaynağını belirlemek için Post-Hoc analizi yapılmıştır. Homojenliğin bulunup bulunmamasına göre TUKEY ya da TAMHANE analizi tercih edilmiştir.

TAMHANE analizi sonuçlarına göre üstüme güven boyutunun çalışma süresine göre farklılığı 1 yıldan az çalışanlar ile 1-5 yıl arası çalışanlar ve 6-10 yıl arası çalışanlar arasında görülmektedir. TUKEY analizi sonuçlarına göre, şirket yönetimine güven boyutunun çalışma süresine göre farklılığı aynı şekilde 1 yıldan az çalışanlar ile 1-5 yıl arası çalışanlar ve 6-10 yıl arası çalışanlar arasında görülmektedir. Bu farklılıkların karşılaştırılması aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo-23 Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalama Farkların Karşılaştırılması

Üstüme Güven	N	Ortalama
1 yıldan az	78	4,0035
1-5 yıl	94	3,5803
6-10 yıl	26	3,3007
11-15 yıl	19	3,5000
Şirket Yönetimine Güven		
1 yıldan az	78	4,1072
1-5 yıl	94	3,7776
6-10 yıl	26	3,5280
11-15 yıl	19	3,7703

Tablo-23'e göre 1 yıldan az çalışanların üstüme güven ve şirket yönetimine güven algıları daha yüksek çıkmıştır.

Tablo-24 Aynı Kadrodaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Güven Boyutlarının Veri Dağılımı

Aynı Kadrodaki Çalışma Süresine Göre Anova		KT	SD	KO	F	P
Üstüme Güven	Gruplar arası	15,710	2	7,855	13,484	<u>.002</u>
	Grup içi	124,665	214	,583		
	Toplam	140,375	216			
Şirket Yönetimine Güven	Gruplar arası	6,520	2	3,260	10,574	<u>.008</u>
	Grup içi	65,977	214	,308		

	Toplam	72,497	216			
İş Arkadaşları ma Güven	Gruplar arası	2,244	2	1,122	4,573	<u>.011</u>
	Grup içi	52,495	214	,245		
	Toplam	54,739	216			

Yukarıdaki tabloda anketi cevaplayan katılımcıların aynı kadrodaki çalışma sürelerinin, Örgütsel Güvenin alt boyutlarından üstüme güven, şirket yönetimine güven ve iş arkadaşlarıma güvene etkilerini test etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları bulunmaktadır. Anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olan kişisel özellikleri ile örgütsel adalet alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu kabul edilmiştir.

Tabloya göre, üstüme güven ve şirket yönetimine güven algıları, çalışma süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılığın kaynağını belirlemek için Post-Hoc analizi yapılmıştır..

TUKEY analizi sonuçlarına göre üstüme güven boyutunun çalışma süresine göre farklılığı 1 yıldan az çalışanlar ile 1-5 yıl arası çalışanlar ve 6-10 yıl arası çalışanlar arasında görülmektedir. Bu farklılıkların karşılaştırılması aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo-25 Aynı Kadroda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalama Farkların Karşılaştırılması

Üstüme Güven	N	Ortalama
1 yıldan az	129	3,8989
1-5 yıl	78	3,4435
6-10 yıl	10	2,9591
Şirket Yönetimine Güven		
1 yıldan az	129	3,9979
1-5 yıl	78	3,7086
6-10 yıl	10	3,3818
İş Arkadaşlarıma Güven		
1 yıldan az	129	4,3031
1-5 yıl	78	4,0923
6-10 yıl	10	4,1300

Tabloya göre aynı kadroda 1 yıldan az çalışanların örgütsel güven algıları daha yüksek çıkmıştır.

4.7.3.2. Örgütsel Güven Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Bu bölümde Örgütsel Güven ölçeğine verilen yanıtların tutarlılığını ölçmek için yapılan Güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır. Tutarlılıkla anlatılmak istenen ölçeğe uygun sıralanabilir cevaplar bulunduran sorulara verilen yanıtların tutarlı olmasıdır. Örgütsel Güvene ilişkin iç tutarlılık seviyesi (Cronbach's Alpha) 0,965 çıkmış, bu da %96 güvenilirlikle katılımcılar tarafından ankette bulunan örgütsel güven ölçeği sorularının aynı düzeyde algılandığı anlamına gelmektedir.

Veri eleme metoduyla güvenilirlik ve faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Dönüştürülmüş faktör matrisi tablosuna göre birden fazla faktöre yükleme yapan maddeler çıkarılmıştır. Tabloda faktör yapısı oturana kadar veri eleme sürecine faktörlerin anlamlılık derecesini bozmadan devam edilmiştir. Veri matrisinin faktör analizi açısından uygunluğunu belirlemek için 0.50'nin üzerinde olması gereken KMO değerine bakılmıştır.

Üstüme güven, Şirket yönetimine güven ve İş arkadaşlarıma güven algılarını ölçmek için düzenlenen ifadeler kendi arasında gruplanarak katılımcılara yöneltilmiştir. Örgütsel güven ölçeği bütün halinde açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi uygulanırken onaylayıcı faktör analizi modeli benimsenerek, daha önceden belirlenen ilişkinin doğruluğunu test etmek amaçlanmıştır. Anketler hazırlanırken kullanılan üç unsur; üstüme güven, şirket yönetimine güven ve iş arkadaşlarıma güven öncelikle test edilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin 3 boyutu da doğrulanmıştır.

43 maddelik örgütsel güven veri setinde yapılan analizlerde faktör yapısını bozan 13., 15., 20., 21., 22.,24.,28.,35.,37.,ve 43. Maddeler birden fazla faktöre yükleme yaptığı için çıkartılmıştır. Eleme sonucu KMO değeri 0,84'dür. Yani anket verimiz faktör analizi için uygundur.

Tablo-26 Örgütsel Güven Faktör Sayısını Belirleme Ve Açıklanan Varyans yüzdeleri

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	14,220	44,438	44,438	14,220	44,438	44,438
2	4,166	13,020	57,458	4,166	13,020	57,458
3	2,111	6,598	64,056	2,111	6,598	64,056

Tabloya göre ele aldığımız ifadelerden toplam üç tane faktör üretildi. Özdeğeri 1'den büyük toplam üç tane faktörün açıkladığı varyans oranı %64'dür.

Bu üretilen faktörlerin altında bulunan maddelerin faktör yüklerini görebilmek için Bartlett testi uygulanmış ve aşağıdaki tabloda sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo-27 Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Yükleri (Döndürülmüş faktör matrisi tablosu)

Madde No	Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Yükleri	Component		
		1	2	3
10	Üstüm benim çalışmalarımı kendi çalışmaları gibi göstermez.	,907		
14	Üstüme kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.	,886		
11	Üstüm bana dürüst davranır.	,884		
12	Üstüm benden bilgi saklamaz	,884		
18	Üstümün benim yaptığım işi kontrol edebilme bilgisi vardır.	,882		
7	Bir hata yaptığımda üstüm yönetime karşı bana dayanak olacaktır.	,873		
8	Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için sorunlarımı üstüm ile tartışabilirim.	,869		
6	Üstüm işini yaparken karşılaştığım sorunlara çözüm getirebilir.	,844		
17	Üstüm gelişimim ile ilgili beklentilerimi açıkça ifade eder.	,840		
9	Üstüm benim bulunmadığım ortamlarda ve başkalarının yanında beni eleştirmez.	,839		
16	Eğer üstüme problemlerimi anlatırsam bana iyi niyetli ve yapıcı yaklaşacağını bilirim.	,836		
19	Kendisine ihtiyaç duyduğumda üstüm yardıma hazırdır.	,836		
3	Üstümün benim yaptığım işi kontrol edebilme bilgisi vardır.	,824		
2	Üstüm işinde uzmandır.	,818		
4	Üstümün uygun kararlar alacağına güvenirim. .	,812		
5	Üstüm ekip ruhu yaratmayı ve onu geliştirmeyi bilir.	,803		
1	Üstüme bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenirim.	,703		
31	Bu işyerindeki iletişim kanalları her zaman açıktır.		,713	
33	Bu işyerinde her şey açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur.		,709	

26	Yöneticiler, işyerinin gelecekteki projeleriyle ilgili bilgileri açıkça paylaşırlar.		,707	
30	Bu işyerindeki şirket politikaları çalışanların da fikirlerini dikkate alarak oluşturulur.		,690	
29	İş programları bu işyerinde çalışanlara hem işlerinin gereğini yerine getirebilme, hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı tanır		,649	
27	Yönetim, insan kaynakları politikalarını hakkaniyetle yerine getirir		,562	
23	Çalıştığım yerde insanlar duyulması hoş olmasa bile gerçekleri söylerler		,553	
34	Biliyorum ki işimde herhangi bir zorlukla karşılaşırsam iş arkadaşlarım bana yardımcı olur		,533	
25	İş yerinin geleceğini ilgilendiren doğru kararlar almak için yöneticilere güvenilebilir.		,521	
32	Şirket politikaları ile ilgili öneri geliştirmeye ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmeye gerek yoktur.		,516	
42	İş arkadaşlarım sahip oldukları iş ile ilgili bilgiyi paylaşmaktan çekinmezler.			,819
41	İş arkadaşlarım ihtiyaçları olduğunda diğer iş arkadaşlarından yardım istemeye çekinmezler.			,811
40	İş arkadaşlarım ortak amaçlara ulaşmak için karşılık beklemeden yardımlaşırlar.			,797
39	İş arkadaşlarım gerektiğinde birbirlerine akıl danışır.			,782
38	İş arkadaşlarım genellikle birbirleri ile işbirliği yaparlar.			,763
36	İş arkadaşlarım yapacaklarını söyledikleri şeyleri yapma konusunda güvenilirlerdir.			,677

4.7.3.3.Örgütsel Güven Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

Bu bölümde örgütsel güven ölçeği ifadelerinin ortalama değerleri ve standart sapmaları verilmiştir. İlk önce boyutların kendi içerisinde en çok katılımın sağlandığı madde belirlenmiş, daha sonra bir bütün olarak örgütsel güven ölçeği ele alınmış, en çok katılımın sağlandığı ifade belirtilmiş ve aşağıdaki tabloya göre yorum yapılmıştır.

Tablo-28 Örgütsel Güven Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

		Örgütsel Güven	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
						Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Üstüme	1	Üstüme bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenirim.	217	3,65	1,016	-,760	,165	,144	,329
	2	Üstüm işinde uzmandır.	217	3,70	,997	-,635	,165	-	,329

3	Üstümün benim yaptığım işi kontrol edebilme bilgisi vardır.	217	3,73	1,005	-,628	,165	- ,562	,329
4	Üstümün uygun kararlar alacağına güvenirim. .	217	3,69	,991	-,498	,165	- ,770	,329
5	Üstüm ekip ruhu yaratmayı ve onu geliştirmeyi bilir. .	217	3,73	,953	-,508	,165	- ,616	,329
6	Üstüm işini yaparken karşılaştığım sorunlara çözüm getirebilir.	217	3,74	1,008	-,667	,165	- ,415	,329
7	Bir hata yaptığımda üstüm yönetime karşı bana dayanak olacaktır.	217	3,67	,999	-,541	,165	- ,320	,329
8	Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için sorunlarımı üstüm ile tartışabilirim.	217	3,67	,960	-,641	,165	- ,171	,329
9	Üstüm benim bulunmadığım ortamlarda ve başkalarının yanında beni eleştirmez.	217	3,62	,987	-,561	,165	- ,423	,329
10	Üstüm benim alışmalarımı kendi çalışmalarını gibi göstermez.	217	3,80	,917	-,876	,165	,508	,329
11	Üstüm bana dürüst davranır.	217	3,72	,940	-,747	,165	,104	,329
12	Üstüm benden bilgi saklamaz	217	3,72	,940	-,747	,165	,104	,329
13	Üstüm karar vereceği zaman kararı ile ilgili bana da bilgi verir.	217	3,35	1,078	-,154	,165	- 1,25	,329
14	Üstüme kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.	217	3,73	,924	-,793	,165	,250	,329
15	Üstüm benim bakış açımı anlamaya çalışırken oldukça samimidir.	217	3,71	,927	-,676	,165	- ,061	,329
16	Eğer üstüme problemlerimi anlatırsam bana iyi niyetli ve yapıcı yaklaşacağını bilirim.	217	3,70	,968	-,684	,165	- ,133	,329
17	Üstüm gelişimim ile	217	3,81	,914	-,762	,165	,218	,329

		ilgili beklentilerimi açıkça ifade eder.							
	18	İşimin kalitesi ile ilgili olarak üstümden sürekli geri bildirim alırım.	217	3,80	,922	-,855	,165	,447	,329
	19	Kendisine ihtiyaç duyduğumda üstüm yardıma hazırdır.	217	3,79	,937	-,631	,165	- ,094	,329
	20	Üstüm ile aynı fikirde olmama özgürlüğüm vardır.	217	3,77	,999	-,656	,165	- ,252	,329
	21	Üstüm karar vereceği zaman benim de fikrimi alır.	217	3,38	1,169	-,064	,165	- 1,35	,329
	22	Üstüm beni sadece kurumun hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür.	217	3,63	1,143	-,395	,165	- 1,21	,329
Şirket Yönetimine güven	23	Çalıştığım yerde insanlar duyulması hoş olmasa bile gerçekleri söylerler	217	3,64	1,067	-,764	,165	- ,010	,329
	24	Yöneticilerimin dürüst olduğunu düşünüyorum.	217	3,84	,912	-,689	,165	,137	,329
	25	İş yerinin geleceğini ilgilendiren doğru kararlar almak için yöneticilere güvenilebilir.	217	3,59	,913	-,812	,165	,349	,329
	26	Yöneticiler, işyerinin gelecekteki projeleriyle ilgili bilgileri açıkça paylaşırlar.	217	4,03	,838	-,641	,165	- ,083	,329
	27	Yönetim, insan kaynakları politikalarını hakkaniyetlerine getirir	217	3,96	,792	-,553	,165	,072	,329
	28	Yönetim çalışanların tamamına güven duymaktadır.	217	3,87	,888	-,424	,165	- ,532	,329
	29	Çalışma saatleri ve iş programları bu işyerinde çalışanlara hem işlerinin gereğini yerine getirebilme, hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı tanır	217	3,99	,763	-,362	,165	- ,290	,329
	30	Bu işyerindeki şirket	217	3,73	,856	-,481	,165	-	,329

		politikaları çalışanların da fikirlerini dikkate alarak oluşturulur.						,286	
	31	<u>Bu işyerindeki iletişim kanalları her zaman açıktır.</u>	217	4,10	,798	-,790	,165	,449	,329
	32	Şirket politikaları ile ilgili öneri geliştirmeye ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmeye gerek yoktur.	217	3,80	,937	-,421	,165	- ,667	,329
	33	Bu işyerinde her şey açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur.	217	3,93	,855	-,405	,165	- ,519	,329
İş Arkadaşlarım Güven	34	Biliyorum ki işimde herhangi bir zorlukla karşılaşsam iş arkadaşlarım bana yardımcı olur	217	4,03	,798	-,397	,165	- ,521	,329
	35	Bu işyerindeki iş ilişkilerim olumlu, keyifli ve uyumludur	217	4,18	,823	-,705	,165	- ,252	,329
	36	İş arkadaşlarım yapacaklarını söyledikleri şeyleri yapma konusunda güvenilirlerdir.	217	3,94	,749	-,575	,165	,402	,329
	37	İş arkadaşlarımın sahip oldukları becerilere güvenirim.	217	4,05	,773	-,459	,165	- ,258	,329
	38	İş arkadaşlarım genellikle birbirleri ile işbirliği yaparlar.	217	4,24	,739	-,840	,165	,638	,329
	39	İş arkadaşlarım gerektiğinde birbirlerine akıl danışır.	217	4,39	,622	-,511	,165	- ,627	,329
	40	İş arkadaşlarım ortak amaçlara ulaşmak için karşılık beklemeden yardımlaşır.	217	4,37	,722	-1,221	,165	1,77	,329
	41	İş arkadaşlarım ihtiyaçları olduğunda diğer iş arkadaşlarından yardım istemeye çekinmezler.	217	4,38	,737	-1,317	,165	1,95	,329
	42	<u>İş arkadaşlarım sahip oldukları iş ile ilgili bilgiyi paylaşmaktan çekinmezler.</u>	217	4,40	,653	-,950	,165	1,10	,329

43	İş arkadaşlarım ekibin amaçlarına ulaşması için gerekirse kendi menfaatlerini arka planda bırakırlar.	217	4,17	,840	-,945	,165	,484	,329
----	---	-----	------	------	-------	------	------	------

Tablo-28'e göre üstüme güven açısından "Üstüm gelişimim ile ilgili beklentilerimi açıkça ifade eder." sorusuna 4,81 ortalama ile en yüksek düzeyde katılımında bulunmuşlardır.

Şirket yönetimine güven boyutu incelendiğinde "Bu işyerindeki iletişim kanalları her zaman açıktır." sorusuna 4,10 ortalama ile en yüksek düzeyde katılımında bulunmuşlardır

İş arkadaşlarıma güven açısından ise en yüksek katılımın sağlandığı 4,40 ortalama ile "İş arkadaşlarım sahip oldukları iş ile ilgili bilgiyi paylaşmaktan çekinmezler." maddesi olmuştur.

Örgütsel Güven ölçeğine boyutlar bazında değil de bir bütün olarak bakıldığında ise en yüksek katılım "İş arkadaşlarım sahip oldukları iş ile ilgili bilgiyi paylaşmaktan çekinmezler" ifadesi olmuştur.

4.7.4.ÇALIŞAN PERFORMANSI ÖLÇEĞİNE GÖRE İFADELERİN ANALİZLERİ

4.7.4.1.Kişisel Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu bölümde cinsiyet ve medeni durum gibi demografik özelliklerin çalışan performansına etkisini ölçmek üzere yapılan ilişkisiz örneklem t sınaması sonuçları ile yaş, eğitim durumu ve çalışma süresinin çalışan performansına etkisini ölçmek için yapılan Tek yönlü varyans analizi(ANOVA) sonuçları yer almaktadır.

Tablo-29 Cinsiyet, Medeni Durum Değişkenine Göre Çalışan Performansı Veri Dağılımı

Çalışan Performansı		N	Ort.	Ss	T	P
Cinsiyet	Erkek	98	4,3207	,45178	1,186	,237
	Kadın	119	4,2485	,44148		
Medeni Durum	Evli	76	4,2387	,43040	-1,027	,306
	Bekar	141	4,3040	,45492		

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi anketi cevaplayan katılımcıların cinsiyet ve medeni durumlarına bağlı olarak N sayıları, ortalamaları, standart sapmaları verilmiş, bu katılımcıların Çalışan Performansı ölçeğinden aldıkları puanlar arasındaki farklar cinsiyet ve medeni durum değişkenine bağlı olarak t testi ile incelenmiştir.

T testinde değerler $p>0,05$ olması koşulu ile incelenmiş, tüm boyutlar için cinsiyet ve medeni durum açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo-30 Yaş, Eğitim Durumu ve Çalışma Sürelerine Göre Çalışan Performansı Veri Dağılımı

Çalışan Performansı		KT	SD	KO	F	P
Yaş	Gruplar arası	1,390	3	,463	2,367	,072
	Grup içi	41,687	213	,196		
	Toplam	43,077	216			
Eğitim Durumu	Gruplar arası	,173	3	,058	,286	,836
	Grup içi	42,904	213	,201		
	Toplam	43,077	216			
Çalışma Süresi	Gruplar arası	1,386	2	,693	3,556	,053
	Grup içi	41,692	214	,195		
	Toplam	43,077	216			
Aynı kadrodaki çalışma süresi	Gruplar arası	2,623	3	,874	4,603	,057
	Grup içi	40,454	213	,190		
	Toplam	43,077	216			

Yukarıdaki tabloda anketi cevaplayan katılımcıların yaş, eğitim durumu ve çalışma sürelerinin performanslarına etkisini test etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları bulunmaktadır. Anlamlılık düzeyi $p<0,05$ olan kişisel özellikleri ile örgütsel adalet alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu kabul edilmiştir.

Çalışanların performansları yaş değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,072$)

Eğitim durumuna göre performans açısından herhangi bir farklılık görülmemektedir. ($p=0,836$)

Çalışma süresine göre incelendiğinde de çalışan performansı çalışma süresine de farklılık göstermemektedir. ($p=0,53$)

Aynı kadrodaki çalışma süresine göre incelendiğinde de çalışan performansı farklılık göstermemektedir. ($p=0,57$)

4.7.4.2. Çalışan Performansı Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Bu bölümde Çalışan Performansı ölçeğine verilen yanıtların tutarlılığını ölçmek için yapılan Güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır. Tutarlılıkla anlatılmak istenen ölçeğe uygun sıralanabilir cevaplar bulunduran sorulara verilen yanıtların

tutarlı olmasıdır. Örgütsel Güvene ilişkin iç tutarlılık seviyesi (Cronbach's Alpha) 0,835 çıkmış, bu da %93 güvenilirlikle katılımcılar tarafından ankette bulunan çalışan performansı sorularının aynı düzeyde algılandığı anlamına gelmektedir.

Faktör analizi 7 sorudan oluşan çalışan performansı ölçeğine bütün halinde gerçekleştirilmiştir. Bu 7 soru tek faktör altında toplanmış dolayısıyla çalışan performansı için herhangi bir boyut kullanılmamıştır. Yapılan analizlerde faktör yapısını bozan herhangi bir madde görülmediği için veri elemesi yapılmamıştır. KMO değeri 0,82'dir. Yani anket verisi faktör analizi için uygundur.

Faktör analizi uygulanırken onaylayıcı faktör analizi modeli benimsenerek, daha önceden belirlenen ilişkinin doğruluğunu test etmek amaçlanmıştır. Çalışan performansı ölçeği test edilmiş, analiz sonucunda ölçek doğrulanmıştır.

Tablo-31 Çalışan Performansı Faktör Sayısını Belirleme Ve Açıklanan Varyans yüzdeleri

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,598	51,401	51,401	3,598	51,401	51,401

Eleme sonucunda kalan 7 maddelik çalışan performansı ölçeğinde tek faktör elde edilmiştir. Üretilen bu faktör toplam varyansın %51'ini açıklar. Faktöre ait faktör yüklerini görmek amaçlı yapılan Bartlett analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo-32 Çalışan Performansı Ölçeği Faktör Yükleri (Döndürülmüş faktör matrisi tablosu)

Madde No	İşlem Adaleti Faktör Yükleri	Component
		1
7	Farklı çalışma koşullarında da aynı performansı gösteririm.	,797
5	İşyerimizde terfi olanağı, sahip olunan teknik bilgi düzeyi, kişisel yetenek ve performansa bağlıdır.	,781
3	Bir sorun ortaya çıktığında hazır çözümlere ulaşabilirim.	,781
4	Performans amaçlarımı başarı ile sonuçlandırmak için, en uygun kararları alabilecek yeterli bilgiye sahibim.	,733
6	İşyerimizde çalışanlar performans hedeflerini üstleri ile birlikte belirlerler.	,728
2	Sağladığım hizmetin kalitesine karşı standartların ötesine geçtiğimden eminim.	,676
1	Sahip olduğum tecrübe göz önüne alındığında, iş yerinde aldığım karşılık adildir	,467

4.7.4.3.Çalışan Performansı Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

Bu bölümde Çalışan Performansı ölçeğine ait ifadelerin her birinin ortalama puanları ve standart sapmaları verilmiştir. Sonuçlarla en çok katılım sağlanan maddenin ortaya konması amaçlanmıştır.

Tablo-33 Çalışan Performansı Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri

	Çalışan Performansı	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
					Statis tic	Std. E.	Stat istic	Std. E.
1	İşimi zamanında bitiririm.	217	4,31	,647	-,823	,165	2,04	,329
2	Sağladığım hizmetin kalitesine karşı standartların ötesine geçtiğimden eminim.	217	4,41	,619	-,811	,165	,842	,329
3	<u>Bir sorun ortaya çıktığında hazır çözümlere ulaşabilirim.</u>	217	4,42	,565	-,318	,165	-,830	,329
4	Performans amaçlarımı başarı ile sonuçlandırmak için, en uygun kararları alabilecek yeterli bilgiye sahibim.	217	4,33	,610	-,338	,165	-,649	,329

5	İşyerimizde terfi olanağı, sahip olunan teknik bilgi düzeyi, kişisel yetenek ve performansa bağlıdır.	217	4,18	,628	-,166	,165	-,564	,329
6	İşyerimizde çalışanlar performans hedeflerini üstleri ile birlikte belirlerler.	217	4,14	,640	-,242	,165	-,159	,329
7	Farklı çalışma koşullarında da aynı performansı gösteririm.	217	4,14	,689	-,194	,165	-,887	,329

Katılımcıların çalışan performans ölçeğindeki sorulara verdikleri yanıtlara bakıldığında;“Bir sorun ortaya çıktığında hazır çözümlere ulaşabilirim.” maddesine 4,42 ortalama ile en yüksek düzeyde katılımda buldukları görülmüştür.

4.7.5. KORELASYON ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR

Korelasyon analizi iki değişken arası ilişkinin yönünü, şiddetini, derecesini, gücünü belirlemek için yapılır. İlişkisi incelenen değişkenlerin bağımlı ya da bağımsız olma şartı yoktur

Örgütsel Adalet ve örgütsel Güvenin Çalışan Performansına etkisinin ortaya konması için değişkenler arası ilişkilerin incelenmesi gerekmektedir. Bu bölümde Bağımsız değişkenlerimiz Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven arası ilişki incelenmiştir. Örgütsel adalet ve örgütsel güvenin performans ile ilişkisi boyutlar bazında bağımlı ve bağımsız olma şartına dayanarak yapılan regresyon analizi sonuçlarında incelenmiştir. Burada sadece ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amaçlı örgütsel adalet ve örgütsel güvenin çalışan performansı ile ilişkisi incelenmiştir. 5’li likert tablosundaki değerlere göre ortalama incelenmiş, sonuçların düzeyleri bu şekilde belirlenmiştir.

Tablo-34Bağımlı Değişken ve Bağımsız Değişkenler Arası Boyutlar Bazında Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelosyan Analizi

Boyutlar	Ort.	s.s.	Dağıtım Adaleti	İşlem Adaleti	Etkileşim Adaleti	Üstüme Güven	Şirket Yönetimine Güven	İş Arkadaşlarıma Güven	Çalışan Performansı
Dağıtım Adaleti	3,69	,806	1						
İşlem Adaleti	3,86	,579	,831**	1					
Etkileşim Adaleti	4,21	,503	,734*	,840*	1				
Üstüme Güven	3,55	,938	,620*	,734*	,753**	1			
Şirket Yönetimine Güven	3,65	,762	,571*	,636*	,575**	,593**	1		
İş arkadaşlarıma Güven	3,50	,571	,283*	,339*	,298**	,367**	,578**	1	
Çalışan Performansı	4,28	,446	,454*	,520*	,410**	,462**	,514**	,469**	1

Tablo-34'e göre araştırmanın bağımsız değişkenlerinden olan örgütsel adaletin alt boyutlarından dağıtım adaletinin ortalama puanı 3,69(std.sapma: ,806) olarak görülmektedir. Likert sistemine göre Katılıyorum'a yakın puan aralığında yorumlanmaktadır. Yani katılımcılar dağıtım adaleti boyutuna genel olarak katılmaktadırlar.

İşlem adaleti ortalama puanı 3,86 (std.sapma: ,579) olması bu boyuta verilen cevaplarda da çoğunlukla katılıyorum ifadesinin yer aldığını göstermektedir

Etkileşim adaleti ise 4,21(std.sapma: ,503) olarak hesaplanmış, sonuç katılıyorum puan aralığında üst düzey olarak görülmektedir. Yani katılımcılar etkileşim adaleti boyutunda üst düzeyde katılıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir.

Örgütsel Güven alt boyutlarına katılımın belirlenmesi için ortalama puanlara bakıldığında üstüme güven boyutuna 3,55(std.sapma: ,938) ortalama ile katılıyorum seçeneğine tekabül ettiği yani çağrı merkezi çalışanlarının üstlerine güven algılarının bulunduğu anlamına gelmektedir.

Şirket yönetimine güven ortalama puanı 3,65(std.sapma: ,762) katılıyorum puan aralığına yakın bir algının bulunduğunu göstermektedir.

İş arkadaşlarıma güven boyutunda da 3,50(std.sapma: ,571) kararsızım ve katılıyorum puan aralığında bulunduğunu göstermektedir.

İki değişken arası ilişkinin araştırıldığı korelosyan analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet boyutları kendi arasında incelendiğinde, işlem adaleti ile dağıtım adaleti arasında pozitif yönde bir ilişki var ve anlamlıdır. (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) İlişkinin derecesini gösteren korelasyon katsayısı ,831 yani pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

İşlem adaleti ile etkileşim adaleti arasında pozitif yönde bir ilişki var ve anlamlıdır.(anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) İlişkinin derecesini gösteren korelasyon katsayısı ,840 yani pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Etkileşim adaleti ile dağıtım adaleti arasında pozitif yönde bir ilişki var ve anlamlıdır.(anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) İlişkinin derecesini gösteren korelasyon katsayısı ,620 yani pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yani örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutlarının kendi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Birinde meydana gelen değişim diğerini de etkilemektedir.

Örgütsel Güvenin alt boyutlarının kendi arasındaki ilişkiye bakıldığında, Üstüme güven ile şirket yönetimine güven arasında pozitif yönde bir ilişki var ve bu ilişki anlamlıdır.(anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) İlişkinin derecesini gösteren korelasyon katsayısı ,593 çıkmış bu da pozitif yönlü ilişkinin mevcut olduğunu göstermektedir.

İş arkadaşlarıma güven ile üstüme güven arasındaki ilişki de anlamlı ve pozitif yönlüdür(anlamlılık düzeyi:0,000<0,05). İlişkiyi belirleyen korelasyon katsayısı ,367'dur.

İş arkadaşlarıma güven ile şirket yönetimine güven arası ilişki incelendiğinde ise anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir.(anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) Korelasyon katsayısı ,578 çıkmış, ilişki pozitif yönlü olarak yorumlanmıştır.Örgütsel güven alt boyutları da örgütsel adalet alt boyutları gibi kendi arasında pozitif yönlü ilişkiye sahiptir.

Dağıtım adaleti ile üstüme güven, şirket yönetimine güven ve iş arkadaşlarıma güven arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunur. (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05).İlişkinin derecesini belirleyen korelasyon katsayıları sırasıyla; ,620/ ,571/ ,283 çıkmış, pozitif yönlü ilişkinin olduğu ispatlanmıştır. Yani genellemek gerekirse dağıtım adaleti ile örgütsel güven arasındaki ilişki pozitif yönlü ve anlamlıdır.

İşlem adaleti ile üstüme güven, şirket yönetimine güven ve iş arkadaşlarıma güven arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunur. (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05).İlişkinin derecesini belirleyen korelasyon katsayıları sırasıyla; ,734/ ,636/ ,339 çıkmış, pozitif yönlü ilişkinin olduğu ispatlanmıştır. Yani genellemek gerekirse işlem adaleti ile örgütsel güven arasındaki ilişki pozitif yönlü ve anlamlıdır.

Etkileşim adaleti ile üstüme güven, şirket yönetimine güven ve iş arkadaşlarıma güven arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.(anlamlılık düzeyi:0,000<0,05).İlişkinin derecesini belirleyen korelasyon katsayıları sırasıyla; ,753/,575/,298 çıkmış, pozitif yönlü ilişkinin olduğu ispatlanmıştır. Yani genellemek gerekirse etkileşim adaleti ile örgütsel güven ilişki pozitif yönlü ve anlamlıdır.

Dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki vardır.(anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) İlişki derecesini tespit ettiğimiz korelasyon katsayıları sırasıyla; ,454/,520/410 çıkmıştır.Yani örgütsel adalet ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü ilişki mevcuttur.

Üstüme güven, şirket yönetimine güven ve iş arkadaşlarıma güven algısı ile çalışan performansı üzerinde de pozitif ve anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkiyi saptamamızı sağlayan korelasyon katsayıları sırasıyla,462/,514/,469 çıkmıştır. Örgütsel güven ile çalışan performansı arasındaki ilişki de pozitif yönlüdür.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişki pozitif yönlüdür. Adalet mevcutsa bir iş yerinde güven de kendiliğinden oluşacaktır.

4.7.6.REGRESYON ANALİZİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arası ilişkinin belirlenmesi için yapılan regresyon analizi sonuçları ve bulguları yer almaktadır.Regresyon analizi; araştırmada elde edilen sonuçlara dayanarak değişkenler arasında nedensellik ilişkisini belirlemek için ve bağımlı değişkenlerin etkisini bağımsız değişkenler yardımıyla belirlemek amacıyla uygulanmaktadır.¹⁶⁶

Araştırmanın ana hipotezleri olan örgütsel adalet ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisini ölçmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Değişkenlerin normal dağılıma uygun olduğu varsayımı, değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +3 aralığında olduğu test edilerekdikkate alınmıştır. Aynı zamanda otokorelasyon sorunu test edilmiş, bağımsız değişkenler arası yüksek düzeyde ilişki durumuna da verilerde rastlanmamıştır. Kurulan modellere göre olarak doğrusallık varsayımı da sağlanarak, verilerin regresyon analizi için uygun olduğu varsayımı ile analiz gerçekleştirilmiştir.

Bağımsız Değişkenler : Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven

Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı

¹⁶⁶ http://www.istatistikanaliz.com/regresyon_analizi.asp

Yukarıda da belirtildiği gibi Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansını anlamlı olarak ne kadar etkilediğini etkilemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişken olma şartı olduğu için Örgütsel adaletin performansa etkisi, örgütsel güvenin performansa etkisi boyutlar bazında ele alınmıştır. Bağımsız değişkenlerin kendi arasındaki ilişkisi bir önceki başlıkta bulunan korelasyon analizinde yer almaktadır.

Çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerine göre altı adet model bulunmaktadır.

Model 1-2-3: Örgütsel Adaletin (Dağıtım, İşlem ve Etkileşim Adaleti) Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi

Tablo-35 Dağıtım Adaleti, İşlem Adaleti ve Etkileşim Adaleti ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Varyans Analizi (ANOVA Tablosu)

Model			Kareler Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
1	Dağıtım Adaleti	Regresyon	9,213	1	9,213	58,496	,000 ^b
		Artık	33,864	215	,158		
		Toplam	43,077	216			
2	İşlem Adaleti	Regresyon	11,401	1	11,401	77,381	,000 ^b
		Artık	31,676	215	,147		
		Toplam	43,077	216			
3	Etkileşimsel Adalet	Regresyon	9,474	1	9,474	60,618	,000 ^b
		Artık	33,603	215	,156		
		Toplam	43,077	216			

Örgütsel adalet boyutlarının çalışan performansı üzerine etkisine yönelik yapılacak tahminin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla Regresyon varyans analiz tablosu verilmiştir. Tabloya göre F değeri dağıtım adaleti için 58.496, İşlem adaleti için 77,381 ve etkileşim adaleti için 60,618 çıkmış, p değeri ise tüm boyutlar için $p < 0,05$ kuralına uygundur. Yani araştırmanın ana modeli anlamlıdır.

Tablo-36 Dağıtım Adaleti, İşlem Adaleti ve Etkileşim Adaleti ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Katsayısı Analizi

		Katsayılar				
		Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı		
Model		B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
1	Sabit	3,499	,106		33,101	,000
	Dağıtım Adaleti	,220	,029	,462	7,648	,000
2	Sabit	3,180	,128		24,870	,000
	İşlem Adaleti	,301	,034	,514	8,797	,000
3	Sabit	2,997	,167		17,938	,000
	Etkileşim Adaleti	,367	,047	,469	7,786	,000

Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı

Tablo-36 incelendiğinde Dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaletine ait algılar 0 olsa bile çalışanların 3,499'lük kısmının dağıtım adaletinin, 3,180'lik kısmının işlem adaletinin ve 2,997'lik kısmının ise etkileşim adaletinin olduğuna kanaat getirdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca ulaşmaya sağlayan tabloda bulunan ve her bir boyut için belirtilmiş sabit değerleridir.

Dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaletinin çalışan performans üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir. İstatistiki olarak dağıtım adaletinde meydana gelen 1 birimlik artış çalışan performansında 0,220 birimlik, işlem adaleti boyutunda 1 birimlik artış çalışan performansında 0,301 birimlik ve etkileşim adaleti boyutunda 1 birimlik artış çalışan performansında 0,367 birimlik artış sağlamaktadır.

Tablo-37 Dağıtım Adaleti, İşlem Adaleti ve Etkileşim Adaleti ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Analizi Model Özeti

Model		R	R kare	Uyarlanmış R kare	Tahmini Standart Sapma
1	Dağıtım Adaleti	,462 ^a	,214	,210	,39687
2	İşlem Adaleti	,514 ^a	,265	,261	,38384
3	Etkileşim Adaleti	,469 ^a	,220	,216	,39534

Tabloda bağımsız değişkenlerin yani dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaletinin bağımlı değişken çalışan performansının yüzde kaçlık kısmını açıkladığını gösteren R kare değeri bulunmaktadır. Oluşturduğumuz regresyon modelinin

açıklama gücü dağıtım adaleti için 0.214, işlem adaleti için 0,265ve etkileşim adaleti için 0,220 dir.Bu sonuçlar da çalışan performansının %21'inin dağıtım adaleti ile, % 26'sının işlem adaleti ile %22'sinin etkileşim adaletine yönelik algı ile açıklanabileceğini göstermektedir.

Model 4-5-6: Örgütsel Güvenin (Üstüme güven, şirket yönetimine güven, iş arkadaşlarıma güven) Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi

Tablo-38Üstüme güven, şirket yönetimine güven, iş arkadaşlarıma güvenile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Varyans Analizi (ANOVA Tablosu)

Model			Kareler Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
4	Üstüme güven	Regresyon	8,865	1	8,865	55,710	,000 ^b
		Artık	34,212	215	,159		
		Toplam	43,077	216			
5	Şirket yönetimine güven	Regresyon	11,659	1	11,659	79,787	,000 ^b
		Artık	31,418	215	,146		
		Toplam	43,077	216			
6	İş arkadaşlarıma güven	Regresyon	7,249	1	7,249	43,498	,000 ^b
		Artık	35,828	215	,167		
		Toplam	43,077	216			

Örgütsel güven boyutlarının çalışan performansı üzerine etkisine yönelik yapılacak tahminin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla Regresyon varyans analiz tablosu verilmiştir. Tabloya göre F değeri üstüme güven için 55,710, şirket yönetimine güven için 79,787 ve iş arkadaşlarıma güven için 43,498 çıkmış, p değeri ise tüm boyutlar için $p < 0,05$ kuralına uygundur. Yani araştırmanın ana modeli anlamlıdır.

Tablo-39Üstüme güven, şirket yönetimine güven, iş arkadaşlarıma güvenile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Katsayısı Analizi

		Katsayılar				
		Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı		
Model		B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
4	Sabit	3,353	,127		26,359	,000
	Üstüme güven	,251	,034	,454	7,464	,000
5	Sabit	2,731	,175		15,563	,000
	Şirket yönetimine güven	,401	,045	,520	8,932	,000
6	Sabit	2,746	,234		11,711	,000
	İş arkadaşlarıma güven	,364	,055	,410	6,595	,000

Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı

Tablo-38 incelendiğinde üstüme güven, şirket yönetimine güven ve iş arkadaşlarıma güvene ait algılar 0 olsa bile çalışanların 3,353'lik kısmının üstüme güven, 2,731'lik kısmının şirket yönetimine güven ve 2,746 'lık kısmının ise iş arkadaşlarıma güven olduğuna kanaat getirdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca ulaşılmasını sağlayan tabloda bulunan ve her bir boyut için belirtilmiş sabit değerleridir.

Üstüme güven, şirket yönetimine güven ve iş arkadaşlarıma güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir. İstatistiki olarak üstüme güven boyutunda meydana gelen 1 birimlik artış, çalışan performansında 0,251 birimlik, şirket yönetiminde meydana gelen 1 birimlik artış çalışan performansında 0,401 birimlik ve iş arkadaşlarıma güven boyutunda meydana gelen 1 birimlik artış çalışan performansında 0,364 birimlik artış sağlamaktadır.

Tablo-40Üstüme güven, şirket yönetimine güven, iş arkadaşlarıma güvenile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye İlişkin Regresyon Analizi Model Özeti

Model		R	R kare	Uyarlanmış R kare	Tahmini Standart Sapma
4	Üstüme güven	,454 ^a	,206	,202	,39891
5	Şirket Yönetimine Güven	,520 ^a	,271	,267	,38227
6	İş Arkadaşlarıma Güven	,410 ^a	,168	,164	,40822

Tabloda bağımsız değişkenlerin yani üstüme güven, şirket yönetimine güven ve iş arkadaşlarıma güvenin bağımlı değişken çalışan performansının yüzde kaçlık kısmını açıkladığını gösteren R kare değeri bulunmaktadır. Oluşturduğumuz regresyon modelinin açıklama gücü üstüme güven için 0.206, şirket yönetimine güven için 0.271 ve iş arkadaşlarıma güven için 0,168 dir.Bu sonuçlar da çalışan performansının %20'sinin üstüme güven ile % 27'inin şirket yönetimine güven ile %16'inin iş arkadaşlarıma güven ile açıklanabileceğini göstermektedir.

4.7.7. Araştırmanın Hipotez Testlerine Genel Bir Bakış

Araştırmanın “H1:Örgütsel adalet, çalışan performansını olumlu ve pozitif yönde etkiler” ana başlığı altında bulunan, H11, H12, H13, hipotezlerini veH2:Örgütsel güven, çalışan performansını olumlu ve pozitif yönde etkiler” ana başlığı altında bulunan H21, H22, H23 hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Hipotezleri oluşturan değişkenlerden biri bağımsız, biri bağımlı olduğundan dolayı bu analiz tekniği tercih edilmiştir.

Araştırmanın H3:Örgütsel adalet,örgütsel güveni olumlu ve pozitif yönde etkiler” ana başlığı altında bulunanH31, H32, H33, H34, H35, H36, H37, H38, H39 hipotezlerini sınamak için değişkenlerde bağımlı ve bağımsız olma şartı aramayan korelasyonanalizi yapılmıştır.

Tablo-41 Hipotez Testlerine Yönelik Yapılan Analizlerin Sonuçlarının Tablo Olarak Gösterilmesi

No	Hipotez	Yöntem	Sonuç
H11	Dağıtım adaleti çalışan performansını olumlu etkiler.	Regresyon	Kabul
H12	İşlem adaleti çalışan performansını olumlu etkiler.	Regresyon	Kabul
H13	Etkileşim adaleti çalışan performansını olumlu etkiler.	Regresyon	Kabul
H21	Üstüme güven çalışan performansını olumlu etkiler.	Regresyon	Kabul
H22	Şirket yönetimine güven çalışan performansını olumlu etkiler	Regresyon	Kabul
H23	İş arkadaşlarıma güven çalışan performansını olumlu etkiler.	Regresyon	Kabul
H31	Dağıtım adaleti üstüme güven boyutunu olumlu etkiler.	Korelasyon	Kabul
H32	Dağıtım adaleti şirket yönetimine güven boyutunu olumlu etkiler.	Korelasyon	Kabul
H33	Dağıtım adaleti iş arkadaşlarıma güven boyutunu olumlu etkiler	Korelasyon	Kabul
H34	İşlem adaleti üstüme güven boyutunu olumlu etkiler.	Korelasyon	Kabul
H35	İşlem adaleti şirket yönetimine güven boyutunu olumlu etkiler.	Korelasyon	Kabul
H36	İşlem adaleti iş arkadaşlarıma güven boyutunu olumlu etkiler.	Korelasyon	Kabul
H37	Etkileşim adaleti üstüme güven boyutunu olumlu etkiler.	Korelasyon	Kabul
H38	Etkileşim adaleti şirket yönetimine güven boyutunu olumlu etkiler.	Korelasyon	Kabul
H39	Etkileşim adaleti iş arkadaşlarıma güven boyutunu olumlu etkiler.	Korelasyon	Kabul

SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgütün amacına ulaşabilmesi için, çalışan performansı önemlidir. Bireysel ve örgütsel birçok davranışsal faktörlerden etkilenir. Verimli ve etkili sonuçlar almayı başarabilen istikrarlı yönetimler, davranışsal etkenleri örgütün yüksek performansa ulaşmasına yönelik olarak kullanarak daha etkili sonuçlara odaklanırlar.

Küreselleşen rekabet ortamının gerektirdiği değişken koşullar göz önünde bulundurulunca, işletmelerin başarısının maddi sermaye ile değil büyük oranda oluşturabildikleri sinerji ile olduğu söylenebilir. Bu tespit; ana ögesi, içinde ilişkileri bir arada tutan güven olan sosyal sermayeyi karşımıza çıkaracaktır. Güven sağlanmadığı sürece hiçbir işletme ya da kurum geleceğe dair planlarını gerçekleştiremez. Çünkü güven kuşku duymadan inanmak ve itimat etmek demektir. Etkili ilişkiler kurulabilmesi için güven şarttır. Örgüt içinde sağlam güvenin oluşabilmesi de tüm çalışanların uygulamaları adil olarak algılamalarına bağlıdır.

Örgütsel adalet ve örgütsel güven, etkin yöneticilerin başarıya ulaşmak için kullanabilecekleri birer araçtır. Örgütsel uygulamaların tümünün temelinde örgütsel adalet bulunmaktadır. Adalet algısının oluşmadığı bir örgütte çalışanların performans göstergelerinde verimlilik görmek hayale dayanacaktır. Doğal olarak adaletten bahsedemediğimiz bir ortamda güven oluşumu imkansızdır. Güvenin olmaması hem çalışan hem örgüt açısından olumsuz sonuçlara yol açacaktır.

Tüm çalışanlar tarafından inanılan ve algılanan bir adalet, işbirlikçi davranış beklentisini gerektiren güveni sağlayacaktır. Bu teorik alanı test etmek ve örgütsel adalet ile örgütsel güvenin çalışan performansında etkisinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla bu çalışma yapılmıştır. Çalışmada örgütsel adalet- çalışan performansı ve örgütsel güven- çalışan performansı arasındaki ilişki üzerinde durulmuş, örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişki de incelenmiştir.

Araştırmaya konu olan değişkenler arası ilişkiler daha önce de araştırmacılar tarafından incelenmiştir.

Emrah Güngörmez'in (2004) örgütsel adalet ve performans arası ilişkiyi araştırdığı çalışmasında; adaletin branş, aylık ücret, çalışan sayısı ve kurum türüne göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Örgütsel adalet ile performans arası ilişkinin pozitif yönde fakat zayıf olduğu ortaya konulmuştur.

Seda Kayapalı (2012); örgütsel adaletin performans üzerine etkisini boyutlar bazında incelemiş, dağıtım adaletinin diğer adalet boyutlarına göre daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel adalet ve güven arası ilişkiyi Yakup Akyel (2014) incelemiştir. Personelin adalet algılarının orta seviyenin üstünde olduğunu, en düşük algının dağıtım adaleti boyutunda görüldüğünü belirtmiştir.

Bu çalışmada amaç, Kırıkkale ilinde özel sektör çağrı merkezinde çalışanların, yönetim faaliyet işlemlerini nasıl algıladıkları ile ilgili olan örgütsel adalet ve buna bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel güvenin, çalışan performansındaki etkisini ölçmektir.

Konu kapsamında, örgütsel adalet değişkeninde işlem, dağıtım ve etkileşim boyutu, örgütsel güven bağlamında çalışanların Üstüne, Şirket Yönetimine ve İş Arkadaşına olan güven boyutları bulunmaktadır. Çalışan performansı ise çalışanların gerekli şartlar sağlandıktan sonra iş hedeflerine ulaşmaları, moral ve memnuniyet durumları, işe devam etmelerini kapsamaktadır.

Çalışmada ilk olarak değişkenlerin kavramsal tanımlamaları için literatür taraması yapılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenlerinden örgütsel adalet ve örgütsel güven ilk iki bölümde, bağımlı değişken olan çalışan performansı üçüncü bölümde açıklanmıştır. Dördüncü bölümde uygulamaya yer verilmiştir.

Araştırmanın uygulaması, dokunulmamış bir bölge olarak duran, çağdaş kölelik olarak adlandırılan, çoğu kişinin oturdukları yerden insan ilişkisi kurmak olarak tanımlayarak basitleştirdiği, çoğunluğu beyaz yakalı olarak tanımlanan gençlik kesiminin oluşturduğu, sınıfsal konumu tam belirlenmemiş olan çağrı merkezlerinden birinde gerçekleştirilmiştir. Çalışanların, iletişime geçtikleri kişilerin ruhsal durumlarına bağlı olarak birebir maruz kaldıkları sonuçlar neticesinde psikolojik olarak etkilendikleri bir sektör denilebilir. Bu çalışma ile çağrı merkezlerinde iş ortamının adalet ve güven açısından sağlamlığının; bu etkiyi ne derece pasifleştirebildiği ile performans etkisinin olup olmadığı ölçülmek istenmiştir. Bu çalışma Türkiye’de bu sektörde daha önce örgütsel adalet ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerine etkisini üzerine yapılan ilk çalışma olması bakımından önem taşımaktadır.

Kırıkkale ilinde özel sektör çağrı merkezinde çalışan 217 çalışana, araştırmanın değişkenlerine göre likert tipli sorulardan oluşan anket ölçekleri uygulanmış, anketi uygulayan çağrı merkezi çalışanlarının her birinin müşteri temsilcisi konumunda olduğundan pozisyon tipi ayırt edici demografik özellik olarak yer almamıştır. Çalışanların %85’i 35 yaş altı çalışanlardan, %80’i ise 5 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Bu durum, sektörde iş gücü devir oranının yüksek olduğunu ve çağrı merkezinde çalışmayı daha çok genç yaştaki kişilerin tercih ettiğini göstermektedir.

Araştırmanın ana hipotezlerinden ilki örgütsel adalet ve çalışan performansı arası ilişkiye dayanmaktadır. Bu ilişkiyi saptamak için yapılan regresyon analiz sonuçlarına göre; örgütsel adalet alt boyutlarının tümü yani dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaletinin çalışan performansı üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı çıkmıştır. Yani çalışanların elde ettiği kazanımların(cezalar, ödüller, statüler ve terfiler) adil olması anlamına gelen dağıtım adaleti, bu dağıtım kanallarında kullanılan yöntemlerin adilliğini karşılayan işlem adaleti ve adaletin sosyal belirtilerinin devreye girmesi ile kişiler arası davranış adaletini dikkate alan etkileşim adaleti, çalışan performansında olumlu etki oluşturmuştur.

Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak oluşturulan ikinci hipotezimiz de ana hipotezlerimizdendir. Örgütsel Güven ölçeği; üstüme güven, şirket yönetimine güven ve iş arkadaşlarıma güven olarak üç boyutta incelenmiş, her bir boyutun çalışan performansı ile ilişkisi pozitif ve anlamlı çıkmıştır. Çağrı merkezlerinde görev yapan çalışanların genel olarak ifade edersek özel sektör çalışanlarının, üstlerine, şirket yönetimine ve iş arkadaşlarına güvenleri vardır. Bu güven öğrenme ve yaratıcılığı teşvik edip, çalışanların dikey ve yatay ilişkilerinde iletişimi kolaylaştıracaktır. Bağımsız değişkenler arası yani örgütsel adalet ve örgütsel güven arası ilişkiyi korelasyon analizi ile incelediğimiz üçüncü hipotezimiz, araştırmanın yan hipotezidir. Adaletin sağlandığı bir örgütte güvenin de oluşacağı hem literatür taramasında hem de daha önceki yapılan çalışmalarda belirtilmiştir. Bu araştırmadan elde edilen sonuç da farklılık göstermemiş; örgütsel adaletin her bir boyutunun, örgütsel güvenin bütün boyutları ile ilişkisi anlamlı ve pozitif çıkmıştır. En güçlü ilişki etkileşim adaleti ile üstüme güven arasında bulunmuştur. Adaletin sosyal belirtileri dahil edilerek, kişilerarası adaleti dikkate alan etkileşim adaleti, çalışanların üstlerine olan güvenlerini daha çok etkilemektedir.

Araştırmada örgütsel adalet ve örgütsel güven ölçeğine dair ortalama puanlar boyutlar bazında incelenmiştir. Dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaletine dair algılar yüksek çıkmıştır. En yüksek ortalama etkileşim adaletinde görülmüş, bu da kişilerarası adalet daha etkili olduğu anlamına gelmektedir. Araştırmanın uygulandığı çağrı merkezinde çalışanların ankete verdikleri yanıtlara göre örgütsel adalet uygulanmaktadır. Üstüme güven, şirket yönetimine güven ve iş arkadaşlarıma güven boyutlarının ortalama puanları da yüksek çıkmıştır. Yani hipotezimizi oluşturan örgütsel adalet ve güven arası ilişkiyi incelemek için yaptığımız korelasyon analizi sonucuna göre örgütsel adalet ve örgütsel güven arası ilişki pozitif yönlü olarak belirtilmişti. Değişkenlerin ortalama puanları da bu ilişkiyi destekler niteliktedir. Yani örgütsel adaletle bağlı olarak örgütsel güven de yüksek çıkmıştır. Çalışanların olumlu örgütsel güven algıları bulunmaktadır. Çalışan

performansı ölçeğinin tanımlayıcı istatistikleri de yüksek çıkmıştır. En çok katılım çalışanların sorun çıktığı zaman hazır çözümlere ulaşabileceğini belirten maddeye olmuştur. Örgütsel adalet algısını artıran sebep ya da faktörler örgütsel güven algısını da doğrudan ya da dolaylı olarak artırmıştır. Örgütsel adalet ve güvenin yüksek olduğu bir iş yerinde çalışan performansı da olumlu etkilenmiştir.

Araştırmada değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği de test edilmiştir. Erkek çalışanların, dağıtım ve etkileşim adaleti ortalama puanları daha yüksek çıkmıştır. 25 yaş ve altı çalışanların örgütsel adalet algıları ve üstüme güven algıları diğer çalışanlara göre daha yüksektir. Dağıtım ve işlem adaleti lise mezunlarında daha etkili görülmüş, bu etki şirket yönetimine güven algılarının da yüksek çıkmasını sağlamıştır. 1 yıldan az çalışanların, örgütsel adalet algıları ile üstüme ve şirket yönetimine güven algıları, diğer çalışanlara göre daha fazla bulunmuştur. Aynı kadroda 1 yıldan az çalışanların da güven algıları diğerlerine göre daha yüksek çıkmıştır.

Araştırmamız neticesinde, uygulamanın yapıldığı çağrı merkezinde örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları yüksek ve bu algılar çalışan performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılsa da, değişen sosyal ve psikolojik faktörlerin etkisiyle mevcut durum farklılık gösterebilir. Ulaşılan sonuçlara göre, işletme yöneticilerine bazı öneriler getirilebilir. Sonucun pozitif yönde sürekliliğinin sağlanması için yöneticilerin etik davranarak, çalışanları desteklemeleri gerekmektedir. Çalışanlara karşı eşit davranarak, çalışanların adalet ve güven algılarını daha da yükseltilebilir. Tüm çalışanlar arasında iş birliği ve paylaşımın önemi kavratılmalıdır. Her ne kadar çalışanların mesai saatlerinin büyük çoğunluğu hat üzerinde, müşteriler ile ilgilenirken geçse de kısa dinlenme aralarında motive olacakları ortamlar oluşturulmalıdır. Çalışanların üzerine yapılan gözetimler, bir okul disiplini gibi değil çalışanların da inisiyatif kullanabildikleri yöntemler ile gerçekleştirilmelidir. Yöneticilerin her bir çalışana, işletme açısından önemli oldukları ve pozitif yönde katkılarının olduğu hissettirilmelidir. Çalışanlar yöneticiler ile iletişim kurmak istediklerinde, onların açık ve ulaşılabilir olduklarını görmelidir. Karar verme sürecine katılımları sağlanarak, oluşan görüş ayrılıklarının nasıl fırsata çevrildiği ve her görüş ayrılığının daha kapsamlı düşünmeyi sağladığı gösterilmelidir. Çalışanlar tarafından belli saygı çerçevesi dahilinde yöneticiler, takım koçları eleştirilebilmelidir. Müşteri her zaman haklıdır mantığı ile çalışanlar üzerinde baskı kurulmamalı, herhangi bir anlaşmazlıkta müşteri kadar çalışan da dinlenilmelidir.

Örgütsel adalet sadece çalışanlar açısından önemli değildir. Örgütsel adaletin sağlanması örgütlere de pek çok yarar sağlamaktadır. En başta örgütsel güven, örgütsel adalet mevcutsa oluşacaktır. Araştırmamız sonucu örgütsel adalet ve

örgütsel güvenin çalışan performansı üzerine etkisi pozitif yönlü çıkmıştır. Elde ettiğimiz bulgular her ne kadar genellenebilir olsa da, araştırmanın kısıtlılığına bağlı olarak sadece Kırıkkale ilinde bulunan bir çağrı merkezinde uygulanabilmektedir. Çağrı merkezlerine dayalı örgütsel psikolojiye dair şikayetler göz önünde bulundurularak ve daha önce bu sektörde örgütsel adaletin ve örgütsel güvenin çalışan performansına etkisinin hiç incelenmemiş olmasına dayalı olarak, benzer bir çalışma daha geniş kapsamlı, örneklemin çok daha büyük alındığı çağrı merkezlerinde ya da farklı sektörlerde de önerilebilir. Çalışanların örgütsel adalete ve adaletsizliğe verdikleri tepkileri inceleyerek, adaletin başta güven olmak üzere diğer psikolojik faktörler üzerindeki etkisinin, örgütler için önemi ortaya konulabilir.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AŞKUN Cem İnal, İşgören Değerlemesi, Eskişehir, İTİA,1978
- LİND Allan, "Justice and Authority Relations in Organizations", ed: Russell Cropanzano, Michele Kacmar, Organizational Politics, Justice and Support: Managing The Social Climate of The Workplace, Westport, CT :Quorum Boks, 1995.
- ARGÜDEN Yılmaz ve SAĞDIÇ Engin (2000). Mükemmellik Modeli & Balanced, Arge Danışmanlık, İstanbul
- BARUTÇUGİL İsmet, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık,İstanbul,2002.
- BARUTÇUGİL İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul,2004,s.344-345.
- Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, Interpress Basın ve Yayıncılık, İstanbul 2005.
- CANMAN Doğan A., *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*,TODAİE Yayınları,Ankara,1993.
- DENNİS W. Organ; Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, Lexington Books, Lexington 1988
- DOĞAN Selen, Çalışan İlişkileri Yönetimi, Kare Yayınları, İstanbul 2005, s.318.
- Don Cohen ve Laurence Prusak, Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi, MESS Yayınları, İstanbul, 2001
- ERDEM F. Örgütsel yaşamda güven, sosyal bilimlerde güven,Vadi Yayınları,Ankara,2003.
- DOĞAN Özlem, "Ahlak Hukuku Önceler", Kavramlar ve Tarihleri, İnkılap Kitabevi, İstanbul 2002,
- Cilt. 1
- ERDOĞAN İrfan, Eğitimde değişim yönetimi, Pegam A Yayıncılık, Ankara,2002.
- ERGİN Canan, *İnsan Kaynakları Yönetimi "Psikolojik Bir Yaklaşım"*,Academyplus Yayınevi, Ankara,2002.
- GREENBERG Jerald Behavior in Organisation, Prentice Hall, 2007.
- GÜRİZ Adnan, Adalet Kavramının Belirsizliği, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara.1994
- RAWLS John, Political Liberalisin, Columbia University Press, New York, 1993.
- HOBBS Thomas; Leviathan, 3. Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul 2001
- MCGREGOR Douglas, The Professional manager, New York, Ny-McGraw-Hill, 1967
- MİSHRA Aneil, Organizational responses to crisis: fThe centrality of trust, 1996,

- OKAY A., Kurum kimliği,Mediacat Kitapları,İstanbul,2005
- ÖLÇEN Ali Nejat; Kemalizm'in Ekonomisi, 2,baskı, Güldikeni Yayınları, İstanbul 2000
- ÖZDEMİR Servet., Eğitimde örgütsel yenileşme, Pegem A Yayıncılık, 5.basım,Ankara,2000.
- ÖZKALP Enver., Örgütlerde davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1995
- PALMER James M., *Performans Değerlendirmeleri*, (Çeviren: Doğan Şahiner),Rota Yayın Yapım Tanıtım,İstanbul,1993.
- PELTEKOĞLU Filiz., Halkla ilişkiler nedir?, Beta Yayınları,İstanbul,2001
- SABUNCUOĞLU Z.eyyad ve TÜZ Melek., Örgütsel psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa,2001
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi,3.Basım, Alfa Basımevi, Bursa,2008
- SARGUT Selami., Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim,Imge Yayınevi,Ankara,2000.
- TINAZ Pınar, *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Basım,İstanbul,2005.
- TÜRK M.Sezai.,Örgüt kültürü ve iş tatmini, Gazi Kitabevi,Ankara,2007.
- UYARGİL Cavide, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2008,
- VAROL Muharrem., Örgüt sosyolojisine giriş ,Ankara Üniversitesi Yayınları,Ankara,1993.
- WİLLİAM K. Frenken; "The Concept of Social Justice", Social Justice, edit. R. B. Brandt; Prentice-Hall, Englevrood Çliffs, NJ 1962.
- YILDIRIM Ali ve ŞİMŞEK Hasan, Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri,Seçkin Yayıncılık, 2008.

MAKALELER

- AKBABA Atilla, Konaklama İşletmelerinde Performans Değerleme ve İzmir İlinde Bir Uygulama", Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları, Hafta Sonu semineri VII, 24-26 Kasım 2000, Erciyes Üniversitesi, Tebliğler Kitabı, Şubat 2001: 51-62, Erciyes Üniversitesi Nevşehir
- ARI Güler, Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2003,
- ASUNAKUTLU Tuncer., Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. Muğla Üniversitesi finans Enstitüsü Dergisi, Güz,2002, 9;55-67.
- ATWATER, L.E. "The relative importance of situational and individual variables in predicting leader Behavior: The surprising impact of subordinate trust Group and Organizational Studies, 13, 1988.

BARNES, Louis,. "Managing the paradox of organizational trust". Harward Business Review, March, 107-116, 1983

BEUGRE Constant,., Managing Fairness in Organizations, Greenwood Publishing Group, Incorporated, Quorum Books Westport, Connecticut, London,1998.

BOYLE R. & Bonacich, P ,“The development of trust and mistrust in mixedmotive games”. Sociometry, 33, 123-139,1970.

BULUT Zeynep, “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve UygulananYöntemler”, Mevzuat Dergisi, Sayı (S.) 79, İstanbul, 2004.

BÜTE Mustafa, Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki, Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt 25, Sayı 1, 2011.

G. CHENEY, “On various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification” , Communication Monographs, 50, 1983

CHRISTENSEN Clay, “The innovator’s dilemma: When new Technologies cause great firms to fail. Boston” MA: Harvard Busines School Press, 1997

COLQUITT Jason A., JERALD Greenberg, PHELAN C. P. Zapata, “What Is Organizational Justice? A Historical Overview”, Edt: Jerald Greenberg ve Jason A. Colquitt, Handbook of Organizational Justice, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers,USA,2005.

DANIELLE S. Wiese, M. Ronald Buckley, "The evolution of the performance appraisal process", Journal of Management History, Vol. 4 Iss: 3, pp.233 – 249, 1998.

DEMİRCAN Nigar,Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları, Celal Bayar Üniversitesi Dergisi, 2003,10(2).

DİETZ Graham & Hartog, Den “Measuring trust inside organizations”, Personel Review,2006, 35, 557-588.

DOĞAN Hulusi ,“İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim Ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2002,Cilt.2, Sayı.2.

ELOVAINIO M. “Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health”, American Journal of Public Health, Vol 92 No: 1,2002

ROBERT Folger , Mary Konovsky , “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions”, Academy of Management Journal, 32,1989,

ROBERT Folger; Russell Cropanzano; “Fairness Theory: Justice as Accountability”, Advances in Organizational Justice, edit. Jerald Greenberg; Russell Cropanzano; Stanford University Press, Stanford 2001

GABARRO, J. J. “The development of trust, influence and expectations”. In A. Athos & J. Gabarro (Eds.), Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships (pp. 290-303). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall,1978

GREENBERG S. Peepholes: Low Cost Awareness of One's Community, Proceedings of the Conference on Human Factors in Computing Systems (Conference Companion), Vancouver, 1996.

GREENBERG, Joy, A Taxonomy of Organizational Justice Theories. Academy of Management Review. 1987,12,9-22.

GREENBERG Jerald, Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. Journal of Management. 16,1990,399-432.

GÜNDOĞAN Ali Osman (2003). Hak ve Adalet, Muğla Üniversitesi'nde düzenlenen "Adalet" konulu sempozyumda sunulan bildiridir

HALİS Muhsin, Örgüt iklimi ve Türkiye'de örnek olarak seçilen iki örgütte uygulamalı bir araştırma. Sosyal Siyaset Konferansları 43-44. Kitap. İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4223. Fakülte Yayın No: 559. İstanbul,2000.

ANDREVV D. Henderson; James W. Fredrickson; "TMT Coordination Needs and the CEO Pay Gap: A Competitive Test of Some of Economic and Behavioral Theories", Academy of Management Journal,

HOSMER Larue Tone , "Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics". Academy of Management Review, 1995,20(2), 379-403.

İÇERLİ Leyla, "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", Journal of Entrepreneurship and Development", Vol.5(1.

İŞCAN Ö. Faruk., SAYIN Ufuk, "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki". Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 4(24), 2010,195-214.

İYİBİLGİN Öykü, Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 11 Sayı: 21 Bahar 2012 / 1 .

FOARD F. Jones, Vida Scarpello, Thomas Bergmann, "Pay Procedures- What Makes Them Fair", Journal of Occupational and Organizational Psychology,72,1999.

KAPLAN, Robert S., and David P. Norton. *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press, 2001,

KRAMER & T. TYLER (Eds.), Trust in organizations: frontiers of theory and research (pp. 302-330). California: Thousand Oaks.

MARJORIE Chan, "Organizational Justice Theories and Landmark Cases", The International Journal of Organizational Analysis, Cilt:8, No: 1, 2000.

MASTERSON S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The different effects of fair procedures and treatments on work relationships. Academy of Management Journal, 2001. 43, 738-748.

MASTERSON Suzanne, TAYLOR M.S., "The Broadening of Procedural Justice: Should Interactional and Procedural Components Be Separate Theories?", Annual Meeting of The Academy of Management, 1998,

MAYER R. C., DAVIS J. H., & SCHOORMANN F. D. (1995). "An integrative model of organisational trust". *Academy of Management Review*, 20 (3), 709–734..

MORILLO CAROLYN R., "The Reward Event and Motivation," *The Journal of Philosophy* , Vol.87, No.4,1990.

MOWDAY Rchard., Equity theory predictions of behavior in organization. Pp. 89-110 in R. Stears and L. Porter, eds., *Motivation and Work Behavior(4th Edition)*. New York: McGraw-Hill,1987.

NELSON Richard, WINTERS. Sidneys G.,An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press,1982.

ROEST Pim "The Golden Rules For Implementing The Balanced Business Scorecard", *Information Management & Computer Security*, Vol.5 N.5, 1997.

ROBERT L. Holbrook Jr, "Managing Reactions To Performance Appraisal: The Influence of Multiple Justice Mechanisms", *Social Justice Research*, Cilt: 12, No:3,1999.

SHOCKLEY-ZALABAK P., ELLİSİ K. & WINOGRAD G., "Organizational trust: What it means, why it matters?". *Organizational Development Journal*, 2000,18 (4), 35-49.

TAN Hüseyin "Towards the differentiation of trust in supervisor and trust in organization", *Genetic, Social And General Psychology Monographs*, 2000.

TÖREMEN Fatih., Okullarda sosyal sermaye,kavramsal bir çözümleme, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Pegem Yayıncılık,Sayı: 32,2002

TÜZÜN Kalemci İpek, "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,2007,Aralık, 93-118.

TYLER Tom, DEGOEY P. "Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions". In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*,1996,pp. 331–350, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996

YILDIRIM Filmi, "İş Doymu ile Örgütsel Adalet İlişkisi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*,2007,62(1), 354–279

YİTZHAK Fried; Ariel S. Levi; Steven W. Billings ve Diğerleri; "The Relation between Political Ideology and Attitudes toward Affirmative Action among Affican-Americans: The Moderating Effect of Racial Discrimination in the Workplace", *Human Relations*, Vol. 54 No. 5,2001

YÜRÜR Senay, 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.

YÜRÜR Senay, DEMİR Kemal, Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2011.

TEZLER

AKYEL Yakup, Örgütsel adalet ve örgütsel güven ilişkisi, Gazi Üniversitesi, 2014,(Doktora Tezi)

ARI Güler Sağlam, Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Doktora Tezi, İstanbul, 2003

BAYKAL Renan, Örgütsel Adalet Algısı ile Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Çalışma, Beykent Üniversitesi, İstanbul,2013

CALLAWAY Phuong. L., The relationship between organizational trust and job satisfaction. Yayımlanmamış doktora tezi. Capella University Graduate School, Florida, 2006.

ÇAKIR Özlem, Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara,2006.

ÇALIŞKAN Kutlu, Örgütsel Politik Davranış Öncelleri ve Sonuçları, Marmara Üniversitesi SBE, Örgütsel Davranış ABD, 2006,(Doktora Tezi)

ÇETİNEL E Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008,(Yüksek Lisans Tezi).

TÜRKER,Doruk,Enformasyon Paylaşımı, Bütçesel Katılım ve İş Memnuniyetinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü,2010.

GÖRGÜLÜER Aysun, Örgütsel Aadalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013,(Yüksek Lisans Tezi).

GÜNESER Ayse Begüm, “Organizasyonlarda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi, Bankacılık Sektöründe bir Uygulama” Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2002(Yüksek Lisans Tezi).

GÜRGÖRMEZ Emrah, Örgütsel adalet algısının performans üzerindeki etkisi Adıyaman İlinde Çalışan Öğretmenler Üzerine Bir Uygulama, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2014.

KAYAPALI Seda, Örgütsel Adalet Algısının Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisi, Atatürk Üniversitesi, 2012.

KILINÇ Sadun, Örgütsel Adaletin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sinizm Tutumlarına Etkisi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2014.

ÖZDOĞAN F. Bahar ve KALEMCI TÜZÜN İpek, Öğrencilerin üniversitelerine duydukları güven üzerine bir araştırma. Kastamonu Eğitim Dergisi, Kastamonu, 2007.

PAŞA Muammer, Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa-2007,(Yayınlanmamış Doktora Tezi).

POLAT Soner, Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet Algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel Vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki, , Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli,2007,(Yayınlanmamış Doktora Tezi).

SAYU Pınar, 'the relationship between organizational justice and work alienation'Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2014,(Yüksek Lisans Tezi)

ŞANLIMEŞHUR Öznur, Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet ile Çatışma İlişkisi ve Bir Araştırma, İstanbul Arel Üniversitesi,Yüksek Lisans Tezi, 2015

Yıldırım Fatma, Çalışma yaşamında örgütse bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2002.

ÜLBEGİ İlksun Didem, Örgütsel Alt Kültürlerde Örgütsel Adalet ve Güven algısı Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, 2011, (Yüksek Lisans Tezi)

YILMAZ Ercan, Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi,Selçuk Üniversitesi finans Enstitüsü,2006,(Yayınlanmamış doktora tezi.)

YÜCEL Pınar, Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma',İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2006,(Yüksek Lisans Tezi)

İNTERNET KAYNAKLARI

CLARK K. (24 November 1997). Home is where the work is. that's the bad news.

The good news is that home-office gear is getting smarter and cheaper-and some of it's pretty cool too. Fortune Magazine. <<http://money.cnn.com/magazines/>

fortune/fortune_archive/1997/11/24/234373(Erişim Tarihi:08.09.2015)

ÇAKIR Özlem; (2006), Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara , s:35 < <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/ucretadaletinin.pdf> > (Erişim Tarihi:23.08.2015)

SAFRAN B. (Örgütsel güven kavramı ile verimlilik ilişkisi, insan kaynakları, 2005

<http://www.bilgivonetimi.org/cm/pages/mklgos.php?nt=566>(Erişim

Tarihi:15.07.2015)

ŞİMŞEK S., TAŞÇI A. (2004). Örgütlerde güven konsepti ve emniyet örgütü'nde güven modellerinin değerlendirilmesi. Polis Dergisi, S:34, ss.1-

8<http://www.jret.org/FileUpload/ks281142/File/13b.sipahioglu.pdf>>(Erişim

Tarihi:03.10.2014)

UZTUĞ Ferruh (2012). Kurumsal iletişim, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını
<http://ds.anadolu.edu.tr/eKitap/ILT203U.pdf> (Erişim Tarihi:11.04.2015)

Savaş Çevik, Mükellefin Devlet ve Toplumla Etkileşimi, Bireysel Normlar ve Vergi Ahlakı,http://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/163/163-15.pdf,(Erişim Tarihi:18/07/2015)



EKLER
ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmakta olan “**ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ**” isimli yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere düzenlenmiştir. Çalışmadan elde edilen bilgiler kesinlikle bilimsel amaçlar için kullanılacaktır ve üçüncü kişilere verilmeyecektir. Bu nedenle anketimize gerekli ilgiyi göstereceğinize inanıyor ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ediyoruz.

Yüksek Lisans Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

Tezi Hazırlayan

Merve AKTUĞ

KİŞİSEL BİLGİLER	
Yaşınız : () 25 ve Altı () 26-35 () 36-45 () 46 -55 () 56 ve üstü	
Cinsiyet: () Erkek () Kadın	Medeni Durumunuz : () Evli () Bekar
Eğitim Durumunuz : () İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü	
Çalışma Süreniz () 1 yıldan az () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 ve üstü	
Bu Kadrodaki Çalışma Süreniz: () 1 yıldan az () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 ve üstü	

Çalışma sonuçlarının değerlendirilmesinde kesinlikle kurum ve kişi isimleri bulunmayacaktır.

Açık ve tarafsız cevaplamanız en önemli ve değerli katkınız olacaktır.

	Aşağıdaki ifadeler çalıştığınız firmaya, üstlerinize ve iş arkadaşlarınıza olan örgütsel güveniniz ile alakalıdır. Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ						
1	Üstüme bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenirim.	1	2	3	4	5
2	Üstüm işinde uzmandır. .	1	2	3	4	5
3	Üstümün benim yaptığım işi kontrol edebilme bilgisi vardır.	1	2	3	4	5
4	Üstümün uygun kararlar alacağına güvenirim. .	1	2	3	4	5
5	Üstüm ekip ruhu yaratmayı ve onu geliştirmeyi bilir. .	1	2	3	4	5
6	Üstüm işini yaparken karşılaştığım sorunlara çözüm getirebilir.	1	2	3	4	5
7	Bir hata yaptığımda üstüm yönetime karşı bana dayanak olacaktır.	1	2	3	4	5
8	Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için sorunlarımı üstüm ile tartışabilirim.	1	2	3	4	5
9	Üstüm benim bulunmadığım ortamlarda ve başkalarının yanında beni eleştirmez.	1	2	3	4	5
10	Üstüm benim alışmalarımı kendi çalışmalarını gibi göstermez.	1	2	3	4	5
11	Üstüm bana dürüst davranır..	1	2	3	4	5
12	Üstüm benden bilgi saklamaz	1	2	3	4	5
13	Üstüm karar vereceği zaman kararı ile ilgili bana da bilgi verir.	1	2	3	4	5
14	Üstüme kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.	1	2	3	4	5
15	Üstüm benim bakış açımı anlamaya çalışırken oldukça samimidir.	1	2	3	4	5
16	Eğer üstüme problemlerimi anlatırsam bana iyi niyetli ve yapıcı yaklaşacağını bilirim.	1	2	3	4	5
17	Üstüm gelişimim ile ilgili beklentilerimi açıkça ifade eder.	1	2	3	4	5
18	İşimin kalitesi ile ilgili olarak üstümden sürekli geri bildirim alırım.	1	2	3	4	5
19	Kendisine ihtiyaç duyduğumda üstüm yardıma hazırdır.	1	2	3	4	5
20	Üstüm ile aynı fikirde olmama özgürlüğüm vardır.	1	2	3	4	5
21	Üstüm karar vereceği zaman benim de fikrimi alır.	1	2	3	4	5
22	Üstüm beni sadece kurumun hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür.	1	2	3	4	5
23	Çalıştığım yerde insanlar duyulması hoş olmasa bile gerçekleri söylerler	1	2	3	4	5
24	Yöneticilerimin dürüst olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
25	İş yerinin geleceğini ilgilendiren doğru kararlar almak için yöneticilere güvenilebilir.	1	2	3	4	5
26	Yöneticiler, işyerinin gelecekteki projeleriyle ilgili bilgileri açıkça paylaşırlar.	1	2	3	4	5
27	Yönetim, insan kaynakları politikalarını hakkaniyetle yerine getirir	1	2	3	4	5
28	Yönetim çalışanların tamamına güven duymaktadır.	1	2	3	4	5
29	Çalışma saatleri ve iş programları bu işyerinde çalışanlara hem işlerinin gereğini yerine getirebilme, hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı tanır	1	2	3	4	5
30	Bu işyerindeki şirket politikaları çalışanların da fikirlerini dikkate alarak oluşturulur.	1	2	3	4	5
31	Bu işyerindeki iletişim kanalları her zaman açıktır.	1	2	3	4	5
32	Şirket politikaları ile ilgili öneri geliştirmeye ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmeye gerek yoktur.	1	2	3	4	5
33	Bu işyerinde her şey açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur.	1	2	3	4	5
34	Biliyorum ki işimde herhangi bir zorlukla karşılaşsam iş arkadaşlarım bana yardımcı olur	1	2	3	4	5

35	Bu işyerindeki iş ilişkilerim olumlu, keyifli ve uyumludur	1	2	3	4	5
36	İş arkadaşlarım yapacaklarını söyledikleri şeyleri yapma konusunda güvenilirlerdir.	1	2	3	4	5
37	İş arkadaşlarımın sahip oldukları becerilere güvenirim.	1	2	3	4	5
38	İş arkadaşlarım genellikle birbirleri ile işbirliği yaparlar.	1	2	3	4	5
39	İş arkadaşlarım gerektiğinde birbirlerine akıl danışır.	1	2	3	4	5
40	İş arkadaşlarım ortak amaçlara ulaşmak için karşılık beklemeden yardımlaşır.	1	2	3	4	5
41	İş arkadaşlarım ihtiyaçları olduğunda diğer iş arkadaşlarından yardım istemeye çekinmezler.	1	2	3	4	5
42	İş arkadaşlarım sahip oldukları iş ile ilgili bilgiyi paylaşmaktan çekinmezler.	1	2	3	4	5
43	İş arkadaşlarım ekibin amaçlarına ulaşması için gerekirse kendi menfaatlerini arka planda bırakırlar.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki sorular kurumunuzda algıladığınız adalet algısı ile ilgilidir. Kurumunuza kattıklarınızı göz önüne aldığınızda elde ettiğiniz karşılıkların adil olup olmadığını size en yakın cevap seçeneğini işaretleyerek belirtiniz. Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ						
1	Sahip olduğum tecrübe göz önüne alındığında, iş yerinde aldığım karşılık adildir	1	2	3	4	5
2	Sorumluluklarım göz önüne alındığında, iş yerinde hak ettiğimi alıyorum.	1	2	3	4	5
3	Sergilediğim çaba göz önüne alındığında, iş yerinde aldığım karşılık adildir	1	2	3	4	5
4	Eğitimim ve mesleki donanımım göz önüne alındığında, iş yerinde aldığım karşılık adildir.	1	2	3	4	5
5	İş icabı katlandığım stres ve gerginliğin karşılığını alıyorum.	1	2	3	4	5
6	Yaptığım iyi işlerin karşılığını alıyorum.	1	2	3	4	5
7	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır	1	2	3	4	5
8	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alır	1	2	3	4	5
9	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar	1	2	3	4	5
10	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verir.	1	2	3	4	5
11	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	1	2	3	4	5
12	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilir ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler	1	2	3	4	5
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranır	1	2	3	4	5
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verir.	1	2	3	4	5
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana dürüst ve samimidir.	1	2	3	4	5
17	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetir.	1	2	3	4	5
18	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	1	2	3	4	5

19	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterir	1	2	3	4	5
20	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yapar.	1	2	3	4	5
21	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklar.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki sorular çalışanların performansı ile ilgilidir. Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
ÇALIŞAN PERFORMANSI						
1	İşimi zamanında bitiririm.	1	2	3	4	5
2	Sağladığım hizmetin kalitesine karşı standartların ötesine geçtiğimden eminim.	1	2	3	4	5
3	Bir sorun ortaya çıktığında hazır çözümlere ulaşabilirim.	1	2	3	4	5
4	Performans amaçlarımı başarı ile sonuçlandırmak için, en uygun kararları alabilecek yeterli bilgiye sahibim.	1	2	3	4	5
5	İşyerimizde terfi olanağı, sahip olunan teknik bilgi düzeyi, kişisel yetenek ve performansa bağlıdır.	1	2	3	4	5
6	İşyerimizde çalışanlar performans hedeflerini üstleri ile birlikte belirlerler.	1	2	3	4	5
7	Farklı çalışma koşullarında da aynı performansı gösteririm.	1	2	3	4	5