

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMALARININ YÖNETİCİ VE ÖRGÜTE DUYULAN GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Gönül ÜLKER*

ÖZET

Yapılan araştırmada çalışanların üç örgütsel adalet algılamasının yönetici ve örgüte duydukları güven üzerindeki etkisi, yönetici ve örgüte duyulan güvenin örgütsel tatmin üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğü idari birimlerinde çalışan toplam 131 personele veri toplamak için ulaşılmış, 109 personelden geri dönen anketlerden elde edilen veriler analiz edilerek bulgulara ulaşılmıştır.

Veri toplamak için örgütsel adalet algılamasını ölçen dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti araçları, örgüte güven, yöneticiye güven ve örgütsel tatmin araçları kullanılmıştır.

Üç adalet algılaması arasında etkileşim adaleti algılamasının yönetici ve örgüte güven üzerinde daha etkili olduğu, örgütsel tatmin üzerinde ise yöneticiye güvenden çok örgüte güvenin etkili olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, Dağıtım adaleti, Prosedür adaleti, Etkileşim adaleti, Örgütsel güven, Etki-temelli güven, Bilişsel-temelli güven.

ABSTRACT

In this research, the impact of three organizational justice perception of employees on their trust in manager and organization is examined. The effect of trust toward manager and organization on organizational satisfaction is analyzed.

In order to collect data, questionnaires were sent to 131 employees who work at administrative units of Abant İzzet Baysal University. Following findings are reached by analyzing of 109 returned questionnaires.

In order to collect data, distributive justice measuring organizational justice perception, instruments of procedural and

* Doç. Dr. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü.

interactional justice, trust in manager and organization and organizational satisfaction instruments were used.

Among three justice perceptions, findings demonstrate that interactional justice perception is more effective in terms of trust in manager and organization than others.

However, trust in organization rather than trust in manager is more effective on the organizational satisfaction.

Key Words: Organizational justice, Distributive justice, Procedural justice, Interactional justice, Trust in Organization, Affect-based trust, Cognition-based trust.

A. GİRİŞ

Güven kavramının sadakat ve bağlılık anlamında kullanılması 13.yüzyıla kadar uzamakla birlikte, güven olgusu belki en erken insan toplulukları kadar eskidir. Confucius (MÖ.551-479) güveni, tüm sosyal ilişkiler için gerçekleştirmeye değer ön koşul ve temel olduğunu belirtmiştir. Sosyal bilimciler ve felsefe konusunda çalışanlar, Hobbes, Locke ve Hume'a kadar uzanan bir alanda güven konusu ile ilgili görüşleri araştırdılar. Sosyologlar, Durkheim ya da Simmel gibi kendi disiplinlerinin öncülerine başvururken, psikologlar Freud ve diğerlerinin açıklamaları içinde onların özgün ve etkili görüşlerini buldular (Möllering ve diğ. 2004. 557).

Güven bütün ilişkilerin özünde bulunmaktadır. Güven insanları bir arada tutar ve onlara güvenlik duygusu verir (Mishra, Morrissey. 1990. 444). Güven, insan ilişkilerinin bütün düzeylerinde etkin olan anahtar değişken (başarı için gerekli) olduğu ifade edilmiştir (Rotter, 1980.3: Hwang, Burgers, 1997.67: Tzafirir, 2005. 1600). Güven liderlik kuramlarının da anahtar kavramı olmuştur. Transformasyonel ve karizmatik liderler izleyicileri üzerinde güven oluştururlar (Lines ve diğ. 2005. 223). Güven bazı yazarlarca, farklı türdeki örgüt yapılarını bir arada tutan "sosyal yapıştırıcı" olarak görülmüştür (Puusa, Tolvanen. 2006. 30). Bu açıdan örgütsel amaçların başarılmasında gerekli olan işbirliği ve ortak bağlılığın artırılmasında önemli rol oynamaktadır. Güven kadar bireylerarası ve grup davranışlarını bütünüyle etkileyen başka bir davranış yoktur (Tan, Tan. 2000. 241).

Fukuyama güveni, ortak değerlerin, kültürel ahlak kurallarının ve sosyal ağların bir fonksiyonu olarak açıklar. Onun görüşüne göre güven, ekonomik büyümeyi ve sosyal bağdaşmayı destekler. Güvenin, üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda ortaya çıkması beklenir. Sosyal sermaye, bir toplumda ve onun bazı bölümlerinde güven duygusunun hakim

olmasından ileri gelen bir yetidir. Sosyal sermaye, toplumun yaratacağı endüstriyel ekonominin doğası üzerinde belli başlı sonuçlara yol açar. Bir örgütte çalışan insanlar, ortak ahlaki kurallara uygun hakaret ettiklerinden dolayı birbirlerine güveniyorlarsa, o işi yürütmenin maliyeti daha az olur. Toplumdaki yaygın güvensizlik, bütün ekonomik aktivitelere bir tür vergi olarak eklenir (Fukuyama. 2000. 42-43).

Son dönemlerde sosyal bilimler alanında güven konusunun büyük ilgi görmesi, var olan sosyal katkı, dayanışma ve uzlaşma temellerinin aşınması konusunda yaygın görüşün ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır. Güven, örgütler içinde giderek önem kazanan bir konu olmaya başladı. Güvenin örgütsel verimliliğe etki ettiği (Tzafirir. 2005. 1600), örgütsel başarıyı belirleyen sonuçlara katkıda bulunan çözüm yolu olduğu (Lines ve diğ. 2005. 222), bireyler ve gruplar arasındaki güvenin uzun dönemde örgütün kararlılığı ve çalışanların refahı için önemli bir unsur olduğu (Cook, Wall. 1980. 39) ifade edildi. Örgütsel güven başarılı sosyalizasyon, işbirliği, etkili takım çalışmasında önemli olduğu kadar uzun dönemde riskleri azalttığı ve işleyiş maliyetlerini düşürdüğü ve bu yolla işbirliği ve koordinasyonu kolaylaştırdığı için önemli bulunmuştur (James, Sykuta. 2005. 547).

Güven, sosyal düzen için temel oluşturur ve yaşam kalitesini iyileştirir. Örgüt içinde güven iklimi yaratılmalıdır. Barnard (1938) örgütü, iki veya daha fazla bireyin güç ve etkinliklerini koordine eden sistem olarak tanımlamıştır (Caldwell, Clapham. 2003. 349). Örgüt içi güven, örgüt üyelerinin örgütsel rolleri, ilişkileri, bekleyişleri ve bağlılıkları temeline dayalı çok yönlü niyet ve davranışları hakkında bireylerin olumlu beklentilere sahip olmasıdır. Güven düzeyi yüksek olan örgütler, güven düzeyi düşük veya yaygın güvensizliğin olduğu örgütlerden daha çok başarılı, uyumlu ve yeniliğe açık olacağı belirtilmiştir. Örgüt içi güvenin, takım çalışması, liderlik, amaç belirleme ve performans değerlendirmeyi geliştirdiği (Huff, Kelley. 2003. 82), bireyler arasında kontrol ve koordinasyon üzerinde etkili olduğu, koordine edilmiş davranışların karmaşık sistemler içinde başarısının ancak birbirine bağımlı aktörlerin bir arada etkili çalışması ile mümkün olduğu belirtilmiştir (McAllister. 1995. 24).

Mishra ve Morrissey'e göre, örgüt içerisinde dört temel unsur güven oluşumunu etkiler. Bunlar, açık iletişim, çalışanların karar vermeye önemli derecede katılımı, önemli bilgilerin paylaşımı, duygu ve algıların doğru paylaşımıdır (Mishra, Morrissey. 1990. 443). Bu şekilde, daha iyi iş performansı, iletişim ve bilgi paylaşımında açıklık, örgütsel vatandaşlık davranışı, daha az çatışma ve kararların ve amaçların kabulü güvene bağlandı (Lines ve diğ. 2005. 222).

Güven hem bireyler arası hem de kolektif bir olgudur. Örgüt içinde güven, birey, grup ve sistem düzeyinde olmak üzere üç şekilde incelenebilir (Puusa, Tolvanen. 2006. 30). Birey düzeyinde güven, bireyler arası etkileşim temeline dayanır. Farklı tanım ve modellerde doğruluk, beceri, açıklık, duyarlılık, güvenilirlik ve olumlu beklentiler gibi özellikler bireyler arası güveni belirlemede kullanılmıştır. Bu özellikler bireyin, diğerinin sözlerinde, eylemlerinde ve kararlarında fırsatçı olarak davranmayacağı yönündeki pozitif bekleyişi açıklayarak güveni anlatır. Grup düzeyinde güven kolektif olgudur. Takımlar, kolektif değerleri ve kimlikleri temsil eder. Geçmişteki etkileşimler, diğerlerinin eğilimleri, niyetleri ve güdülerinin değerlendirilmesinde yararlı bilgiler sunar. Diğerlerinin davranışları hakkında elde edilen deneyimler onların güvenilirlikleri konusunda bilgi edinme fırsatı verir. Paylaşılan değerler ve amaçlar belirsizliği azaltır, aynı zamanda hangi davranışların, durumların ve bireylerin istenen veya istenmeyen olduğunu belirler. Takımlar kurallardan kaynaklanan güvene sahiptir. Formal ve informal kurallar söze gerek duyulmadan anlaşılabilir bilgileri içerir. Kurallara dayalı güven, sistemin, uygun davranışlarla ilgili kurallarının anlaşılabilir, paylaşılabilir. Ortak uygulamalar ile kurumsallaşan güven, bireysel düzeyde içselleştirilir. Sistem düzeyinde güven kurumsaldır, bireyin güvenilirlik hakkında ulaştığı sonuçlardan hareketle rollere, sistemlere ve saygınlığa dayandırılır.

Bazı araştırmacılara göre, örgüt içinde güven düzeyini belirlemede yöneticilerin genel olarak merkezi rol oynadıkları belirtilmiştir. Yöneticilerin inançları ve eylemleri doğrudan ve dolaylı olarak örgüt içinde güveni etkiler. Çalışanların örgüte güvenleri, algılanan örgütsel destekten ve örgütsel adaletten etkilenir (Puusa, Tolvanen. 2006. 31). Yöneticinin güvenilir olması verdiği söz ve/veya umutları yerine getirmesi ve korumasıdır. Onlar söyledikleri ve karar verdikleri gibi davranmalıdırlar (Hubbell, Chory-Assad. 2005. 51). Böylece güven, önceki ilişkilerdeki deneyimlerle veya en azından güvenilen bireyin davranışını olumlu olarak sürdüreceğine inanma ile oluşur. Yönetici davranışları sıklıkla tanımlanan yüksek kalite mübadelesini içerir, yani doğru iletişim paylaşımı, karşılıklı etkileşime izin verilmesi ve diğerlerinin duyarlılığını kötüye kullanmamayı içerir (Deluga. 1994. 317). Güveni etkileyen on bir yönetici davranışı belirlenmiştir. Bunlar, ulaşılabilir olma, beceri, tutarlılık, dikkatlilik, dürüstlük, doğruluk, sadakat, açıklık, sözünü tutma, yeni görüşlere açık olma ve genel olarak güven şeklinde sıralanmıştır (Deluga. 1994. 317).

1. Güven Tanımı

Rotter (1967) tarafından örgüt literatüründe yaygın olarak kullanılan bir tanım yapılmıştır. Rotter güveni, birey veya grubun verdiği söz veya umutlara, sözlü veya yazılı beyanlarına itimat edileceği yönünde diğer birey veya grubun beklenti içinde bulunması olarak tanımlamıştır (Rotter. 1967. 651). Bireysel açıdan yapılan tanımlarda güven, “bir kimsenin kontrolü dışında olan diğerlerine duyarlı olma istekliliği” (Zand. 1972. 231), “bir tarafın, diğer tarafın etkinlikleri ile gelecekte gereksinimlerinin karşılanacağına duyulan inanç” (Anderson, Weitz. 1989.315: Robinson. 1996. 575) olarak ifade edilmiştir. McAllister’a göre güven, bir kişinin diğerinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etme istekliliğidir (McAllister. 1995. 25). Hwang ve Burgers’e göre yönetim literatüründe farklı iki şekilde güven tanımı yapılmıştır. Bunlardan birincisi kendi beklentilerini tahmin etmeye güven, ikincisi ise başkasının iyi niyetine güvendir. Güveni tahmin etme, ilişkilerinde güven duyulacak tarafın güven derecesini anlamak için anlaşmalar, teminatlar ve benzerleri incelenerek bir sonuca ulaşılır. Güvene iyi niyet bakışı, bireyler arasındaki sosyo-psikolojik etkileşimler ve arkadaşlık bağlarında taraflar arasında fırsatçı ve fırsatçı olmayan davranışları tahmin etmeye çalışır. Bu nedenle, iyi niyet bakışı, doğrudan “diğerlerinin ahlaki dürüstlüğüne güven” temeline dayanır. Hwang ve Burgers bu iki bakışı içeren tanımlamalarında güveni, “bir tarafın diğer tarafın yardımcı davranışına bağlanma olasılığı” olarak tanımlamışlardır. Bu görüşte, bir tarafın diğer taraftan beklediği yardım davranışı olasılığı var olan anlaşmaların incelenmesi gibi “sert” veriye ve diğer tarafın dürüstlüğüne inanma gibi “yumuşak” veriye dayanacağı öne sürülmüştür (Hwang ve Burgers. 1997. 67). Diğer bir tanımda güven, fırsatlar var olduğunda, güvenilen aktörün yükümlülüklerini yerine getireceği, tahmin edilen şekilde davranacağı, eylemde bulunacağı ve dürüst bir şekilde engelleri aşabileceğine inanç olarak tanımlanmıştır. Güven ihtiyacı, yalnız potansiyel kaybetme olasılığı olan riskli durumlarda ortaya çıkar (Ring, Van de Ven. 1992. 485: McAllister. 1995. 27). Güven de olasılık söz konusudur, risklerin olduğunu kabul etmek gerekir. Güvenle ilgili üç özellik üzerinde durulabilir: ilki, bir tarafın diğer tarafın yardım sever olarak davranacağı yönündeki inancı; ikincisi, bu bekleyişin gerçekleşmesi için hiç kimsenin diğer tarafa güç kullanmayacağı; üçüncüsü, taraflar arasında bağlılık gerektirdiğidir. Bu özelliklerin varlığı bir tarafın performansının diğer tarafından etkileneceğini göstermektedir (Whitener ve diğ. 1998. 513: Lämsä, Puçčėtėitė. 2006. 131).

Flores ve Soloman (1988) güvenin, insan ilişkilerinin dinamik yönü olduğunu belirttiler. Güven oluşturulması, sürdürülmesi ve araya iyileştirilmesi gereken bir süreçtir. Güven ilişkiseldir (Bell ve diğ. 2002.

66). Clark ve Payne, yapılan güven tanımlarının gözden geçirildiğinde birkaç temel özelliğin ortaya çıkacağını belirttiler. Güven, algılamalar ve yaşam deneyimlerine dayanan sonuçlarla ilgili bekleyiş ve başka birinin uzmanlığı, niyetleri, davranışları, sözleri ve genel niteliklerinin algılanması sonucu onun güvenilirliğine duyulan inanç olarak görüldü. Bu nedenle güven oluşumunun deneyimlere, bilgi, sevgi ve saygı gibi gerekçelere dayandığı öne sürüldü. Ek olarak, sonuçlarla ilgili bir belirsizlik derecesini içeren davranış veya davranış niyeti olarak görüldü. Güven oluşumu, bilişsel, duygusal ve davranış niyeti bileşenlerini gerektirir. Güvenin objektif ögesi davranışla ilgili iken, subjektif ögesi davranışın temelini oluşturur (Clark, Payne. 1997. 207).

Güven objesinin bazı özellikleri objenin güvenilirliğinin algılanmasını etkiler. Clark ve Payne tarafından açıklanan bu özelliklere aşağıda yer verilmiştir (Clark, Payne. 1997. 208).

Dürüstlük: İçtenlik, doğruluk, gerçeği söyleme, verdiği sözü tutma.

Yeterlik: Teknik ve insan ilişkileri bilgisi, iş yapma becerisi, karar verme ve performansı.

Uyumlu davranış: Tutarlı, açık, tahmin edilebilir, ölçülü davranma.

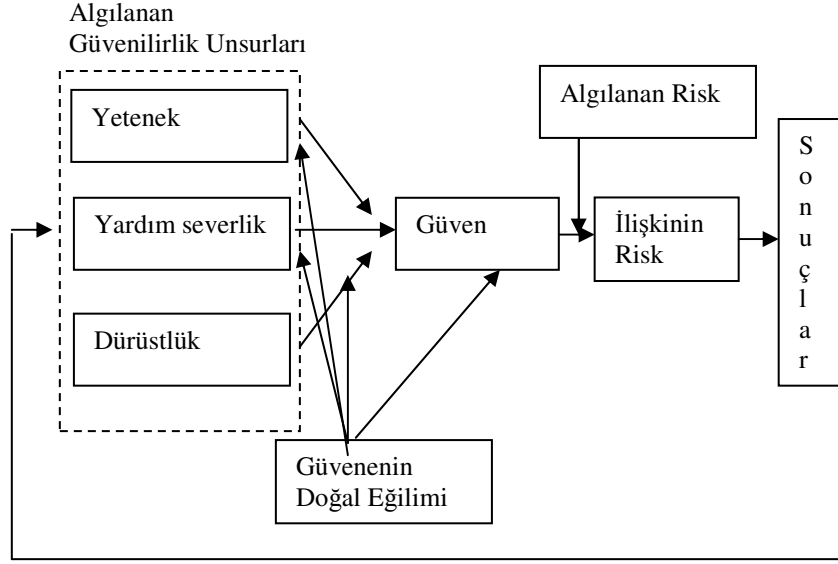
Sadakat: Yardımseverlik, işbirliği yapma, iyi niyet, değer ve amaçları paylaşma isteği, insana saygı.

Açıklık: Bilgi ve düşünceleri paylaşma isteği.

Mayer, Davis ve Schoorman modellerinde güvenen ve güvenilen olarak iki taraf üzerinde durmuşlardır. Güveni, “bir tarafın, karşı tarafın kendisi için dikkate değer önemli davranışlar gerçekleştireceği beklentisi taşıyarak, kontrol ve izleme ihtiyacı duymaksızın davranışlarına karşı duyarlı olma istekliliği” olarak tanımlamışlardır (Mayer ve diğ. 1995.712). Yapılan tanımda üç konu dikkati çekmektedir. Bunlar, isteklilik, duyarlılık ve beklentilerdir (Mayer ve diğ. 1995.712: Lâmsä, Puçëtaité. 2006. 131: James, Sykuta. 2005. 548). İsteyerek diğer birey veya varlığa güvenmek, güvenin amaca yönelik bir olgu olduğunu akla getirmektedir. Güven duyuluyorsa bazı yararlı sonuçlarında ortaya çıkması beklenmektedir. Diğer şartlar eşit olduğu sürece bir kişinin güven duyma ile ulaşmayı beklediği faydalar ne kadar çoksa o derece güven göstermeye eğilimi olacaktır. İkinci önemli konu duyarlılıktır. Duyarlılık hak etmeyen bir kişiye güven duyulduğunda ne kayıpların ortaya çıkacağına algılanmasını ifade eder. Duyarlılık güvenin gerekli unsurudur. Birisinin, diğerinin iyi niyetine ihtiyacı olduğunda bu iyi niyeti sınırlandırma gündeme gelecektir. Üçüncü önemli konu beklentilerdir. Beklentiler, güven duyulan birey veya varlığın beceri ve güvenilirliğinin her ikisine inancı veya güveni gerektirir. Burada güven

duyulan bireyin, güvenenin menfaatleri ile ilgilenmeye güdülenmiş olması ve bunları gerçekleştirme yeteneğinin bulunması önemli rol oynamaktadır (James, Sykuta. 2005. 548). Mayer ve arkadaşları tarafından oluşturulan modelde güvenen ile güvenilen özelliklerine yer verilerek konu psikolojik açıdan ele alınmış konunun sosyolojik yönü üzerinde durulmamıştır.

Şekil 1. Mayer, Davis ve Schoorman Tarafından Önerilen Güven Modeli



2.Güvenenin Özellikleri

Bazı kişiler güven konusunda daha olumlu bakışa sahiptir. Diğerlerinin güvenilirliği hakkında olumlu görüşe sahip olma, bu yönde genel bir bekleşinin bulunması bir kişilik özelliğidir. Sunulan modelde bu özellik "güven doğal eğilim" olarak ifade edildi. Bazı yazarlar güveni benzer şekilde tartışılar. Örneğin, Dasgupta'nın güven yaklaşımı, diğerlerinin genelleşmiş beklentilerini içerir. Benzer şekilde Farris, Senner ve Butterfield (1973) güveni, "bireyin kişilik özelliklerinin örgütün çevresel koşulları ile etkileşimi" olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşımda güven, diğerlerinin güvenilirlikleri hakkında genelleşmiş bir beklentiye yol açan bir özellik olarak görülmüştür. Güven doğal eğilimi, güveneni büyük olasılıkla etkileyecek istikrarlı olan bir taraf unsuru olarak düşünüldü (Mayer ve diğ. 1995.715; Dyne ve diğ. 2000. 6). Bireylerin doğalarında var olan güven doğal eğilimleri farklıdır. Bireyler farklı gelişimsel deneyimlere, kişilik özelliklerine ve kültürel özgeçmişe sahiptir, bu nedenle güven doğal eğilimi kişiden kişiye değişir. Güven

doğal eğilimi olmakla birlikte farklı kişiler için güven düzeyi değişebilir. Güven duyan bireyler başkalarının davranışlarını izlemeye daha az ilgi gösteren ve daha az kuşku duyan kişilerdir (Dyne ve diğ. 2000.6).

3.Güvenilenin Özellikleri ve Güvenlik Kavramı

Konu ile ilgili pek çok yazar tarafından davranışların ve özelliklerin diğerlerine ne derece güven duyulacağını belirleyen unsurlar olduğu kabul edilmiştir. Mayer ve arkadaşları güvenilirliği belirleyen üç özellik üzerinde durmuşlardır. Ancak bu özelliklerin kendi başlarına güven sağlamadığı, güven geliştirmeye yardımcı oldukları belirtilmiştir. Bu değişkenler, yetenek, yardım severlik ve dürüstlüktür. Yetenek, bir tarafın, ustalık, beceriler ve özelliklerle belirli bir etkinlik alanı içinde etkileyici olma gücüne sahip olmasıdır. Güven belirli bir etkinlik alanı ile sınırlıdır (Bell. 2002. 66-68). Birey belli bir alanda çok güçlü olur iken, başka bir alanda daha az yetenek, öğrenim ve deneyime sahip olabilir. Yardım severlik taraflar arasında bir bağ olduğunu açıklar. Taraflar arasındaki bağ, tavsiyede bulunan ile koruma altında olan arasındaki ilişkiye benzemektedir. Tavsiyede bulunan gerekli olmasa bile yardım sever olacaktır. Dürüstlük, bireyin kabul edilir bulduğu kurallar setine güvenilen bağlı ise oluşacaktır. Kuralların doğru bulunması ve kurallara bağlılık güven oluşumunda önemlidir. Bireyin yeteneği, yardım severliği ve dürüstlüğü ile ilgili algılamalar ona ne kadar güven duyulacağını belirleyecektir. Schoorman ve diğerleri, yetenek, yardımseverlik ve dürüstlüğü bireyler arası ilişkilerde geçerli olduğu gibi gruplar arası ve örgütler arası analizlerde de kullanılabileceğini açıklamışlardır (Schoorman ve diğ. 2007. 345). Bu özellikler, birbiri ile ilişkili olmakla beraber birbirinden bağımsız olarak değişebilirler.

4.Güven Boyutları

Tzafrir güveni, geçmişte karşılıklı iyi etkileşimlerin sonucu olumlu bekleyiş içinde bulunup, diğer taraf için yatırım kaynaklarını artırmaya isteklik olarak tanımlanmıştır. Tzafrir'e göre güven üç boyutu içermektedir. Bunlar, uyum, güvenilirlik ve ilgidir. Güvenilirlik, bir tarafın davranış ve sözleri arasındaki tutarlılık hakkında diğerlerinin olumlu beklentilere sahip olmasıdır. İlgi, kişisel çıkarın diğer taraf veya tarafların çıkarları ile dengede olması görüşünü anlatmaktadır. Uyum, ortak kimlik ve paylaşılan ortak değerlere sahip olma anlamına gelmektedir (Tzafrir. 2005. 1601).

McAllister, bireylerarası güveni bilişsel ve etki temelli olmak üzere iki ayrı boyutta incelenmiştir. Bilişsel temelli güvende hangi şartlar altında ve ne düzeyde kime güvenileceği söz konusudur. Güvenilirlik ölçütü oluşturmada "iyi nedenler" olarak ne kullanılacağına karar verilir.

Mevcut bilgi ve “iyi nedenler” güven kararının temelini oluşturur (McAllister. 1995. 26). Bilişsel temelli güven diğer tarafın yükümlülüklerini yerine getirme yeteneğinin değerlendirilmesidir (Hopkins, Weathington. 2006. 484). Bilişsel temelli güven, diğer aktörle ilgili inançları ve bazı bilgileri ifade eder. Örneğin, yöneticiler çalışanlara güvenirler, çünkü onlar geçmişte güvenilir şekilde davranmışlardır, gelecekte de öyle davranacakları beklenir (Lämsä, Puçétaitè. 2006. 132: Connell, diğ. 2003. 114). Bilişsel temelli güven, bir kişinin güvenilirliği, dürüstlüğü ve bağlılığına ilişkin diğer kişilerin inançlarını ifade eder. Güven ilişkilerinin var olması ve gelişmesi için güvenilirlik ve bağlılık beklentilerinin genellikle bir arada bulunması gerekir (McAllister. 1995. 26).

Etki temelli güvende bireyler arası duygusal bağların oluşumu önemlidir. Etki temelli güven iki taraf arasında karşılıklı ilgi ve özenle gelişir (Hopkins, Weathington. 2006. 484). Birey güven ilişkilerine duygusal yatırım yapar, diğerinin iyiliği için gerçek özen ve ilgisini ortaya koyup bu gibi ilişkilerin içsel yetkinlik olduğuna ve bu duyarlı davranmasının karşılığı olacağına inanır (McAllister. 1995. 26). Etki temelli güven, bireyler arası karşılıklı sorumluluk, ilgi veya duygusal bağlara dayanırken, bilişsel temelli güven diğerinin güvenilirliği ile ilgili yeteneklere ve inançlara dayanır. Cook ve Wall benzer bir yaklaşım üzerinde durarak, başka birinin niyetinin güvenilir olduğuna inanç ile başka birinin yeteneklerine, üretim becerisine ve güvenilirliğine inanç ayrımı yapmışlardır (. Cook, Wall. 1980. 40). McAllister’a göre bu iki boyut birbiri ile ilişkilidir.

Lewis ve Weingert’e göre bilişsel temelli güven, etki temelli güvenden ilişkisiz olduğunda ortaya “kör inanç” çıkar. Eğer, etki temelli güven bilişsel temelli güvenden ilişkisizse “risk taşıma” gündeme gelir. Webber ve Klımoski, etki temelli güven ile bilişsel temelli güvenin farklı olduğunu kabul etmelerine rağmen bireyler arası güven ilişkilerini doğrulamak için her ikisinin birlikte incelenmesini önermişlerdir. Bu nedenle insan ilişkilerinde farklı düzeylerde ortaya çıkan bilişsel ve etki temelli güven davranışlarını çözümlenmeyi kolaylaştırmak için bir model geliştirmişlerdir (Webber, Klımoski. 2004. 1000). Şekil 1’de bu modele yer verilmiştir. Yukarıdaki açıklamalara ek olarak modelde, düşük etkisel güven ve düşük bilişsel güvenin “kuşkuculuk” duygusuna yol açacağı, yüksek etkisel ve yüksek bilişsel güvenin bir arada bulunması ise “bağlılık” duygusu yaratacağı üzerinde durulmuştur.

Şekil 2. Etkisel ve Bilişsel Güven İlişkisi

	Düşük etkisel güven	Yüksek etkisel güven
Düşük bilişsel güven	“kuşkuculuk”	“kör inanç”
Yüksek bilişsel güven	“risk taşıma”	“bağlılık”

5.Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgüt üyelerinin örgüt tarafından kendilerine gösterilen davranışları haklı olarak görüp görmedikleri ile ilgilidir. Örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalar karar vericinin, karar alma, karar alma süreci ve bireyler arası davranışları, bu kararların ortaya çıkardığı kazanımların doğruluğuna ilişkin çalışanların tutumlarını etkileyeceğini belirtmektedir (Eskew, 1993. 185).

Örgütsel adaletin, prosedür (işlemsel) adaleti ve dağıtım adaleti olmak üzere iki boyutlu (Tan, Tan. 2000. 245) incelendiği gibi üçüncü bir boyut olan etkileşim adaletini de içeren çalışmalar yapılmıştır (Aryee ve diğ. 2002. 269-271). Dağıtım adaleti, kaynakların örgüt tarafından bölüştürülmesindeki adalet algılamasını anlatır. Bu görüş, üyelerin ortaya koydukları çabanın karşılığında örgütçe sunulan sonuçların (performans değerlendirme, ücret, yükselme ve terfi gibi) uygun olup olmadığı hakkında onların karar vermelerine ilişkin eşitlik kuramından kaynaklanmaktadır (Blakely ve diğ. 2005. 261). Dağıtım adaleti çalışanların kaynak ve sonuçların dağıtımındaki haklılık algılamalarını açıklar. Çalışanın örgütsel kaynak ve ödüllerin doğru dağıtıldığını algılaması örgüte ilişkin olumlu davranışların geliştirilmesine neden olur. Çalışan gördüğü haklı davranış karşılığında örgüte güven duyarak cevap verecektir (Tan, Tan. 2000. 246). Dağıtım adaleti kuramları, doğru karar verme modelini (Leventhal, 1976. 1980), dağıtım adaleti kuramını (Homans, 1961), dağıtım öncelik verme kuramını (Adams, 1963, 1965) kapsar (Eskew, 1993. 186). Dağıtım adaleti, çalışanların elde ettiği kazanımların ne derece adil olduğu konusundaki algılamalarını, prosedür adaleti ise kazanımların kullanılmasını belirleyen yöntemlerin haklılığının algılanmasını ifade eder (Aryee ve diğ. 2002. 269-271). Prosedür adaleti, dağıtım kararlarında kullanılan süreçlerin haklılık algılamasını ifade eder. Örneğin, çalışanlar terfi veya yükselmelerin nasıl belirlendiğini sorgulayabilir (Blakely ve diğ. 2005. 261). Dağıtım adaleti konusu, değerli bir şey az olduğunda, herkesin istekleri gerçekleşmediğinde veya olumsuz bir şey önlenemediği zaman daha çok konu olur. Dağıtım adaleti belirlemede bireyler kazanımlarını bir standart veya kurala göre değerlendirip karşılaştırma yapabilecekleri gibi bir başkasının elde ettiği kazanım veya geçmiş uygulamaları da ele alabilirler. Leventhal (1980) bireylerin prosedür adaleti kavramına ilişkin en az altı prosedür ilkesi kullandıklarını belirtmiştir. Bunlar, fazla çalışma ve bireyler için uyumlu işlemler (tutarlılık), kararların doğru bilgilere ve görüşlere dayandırılması (doğruluk), yanlış bilgilere dayalı bilgileri düzeltme veya değişiklik yapma olanağının bulunması (düzeltme yapabilme), ilgili grup veya bireyler için temsil süreçleri oluşturma

(temsile dayalılık), genel moral ve etik değerlere uygun işlemler oluşturma (davranış kurallarına uyma), bencillik ve kör bağılılıkla oluşan önyargıların olmayışı (önyargıları bastırma) olarak belirtilmiştir (Kickul ve diğ. 2005. 209). Özetle prosedür adaleti karar sonuçlarını belirleyen işlemlerle ilgilidir. Karar vericinin veya örgütün herhangi bir aykırı davranışı prosedür adalet algılamasını etkileyebilir. Prosedür adaleti sosyal sistemin kaynakların dağıtımını düzenleyen işlemlerin doğruluğuna ilişkin bireylerin algılamalarıdır. Etkileşim adaleti prosedürler uygulandığında bireyin karşılaştığı bireylerarası davranışların doğruluğu ve kalitesini (Hubbell, Chory-Assad. 2005. 50-51), ya da karar vericinin etkilediği bireylerarası davranışların niteliğini ifade eder (Aryee ve diğ. 2002. 269-271). Etkileşim adaleti örgütsel pratiklerin gerektirdiği iletişimin doğru algılanmasını gerektirir. Bies ve Moag gösterilen davranışların doğruluğu, uygunluğu ve saygınlığı etkileşim adaleti algılaması ile ilgilidir. Bireyler duyarlı ve saygılı biçimde iletişim kurduklarını algıladıklarında ve örgütsel prosedürlerin gerçekleştirilmesinde saygılı ve uygun davranışlar gördüklerinde iletişimin doğruluğuna ilişkin daha fazla görüşe sahip olacaklardır (Hubbell ve diğ. 2005. 50).

B.ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODELİ

Araştırmanın amacı, örgütsel adalet algılamasının örgüte ve yöneticilere güven üzerindeki etkisini belirlemek ve örgütsel güven ile yönetime güvenin örgütsel tatmin üzerindeki etkisini araştırmaktır.

Belirtilen amaç doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezleri ve modeline aşağıda yer verilmiştir.

H1: Çalışanların dağıtım adaleti algılamaları örgüte duydukları güveni etkilemektedir.

H2: Çalışanların prosedür adalet algılamaları örgüte duydukları güveni etkilemektedir.

H3: Çalışanların etkileşim adaleti algılamaları örgüte duydukları güveni etkilemektedir.

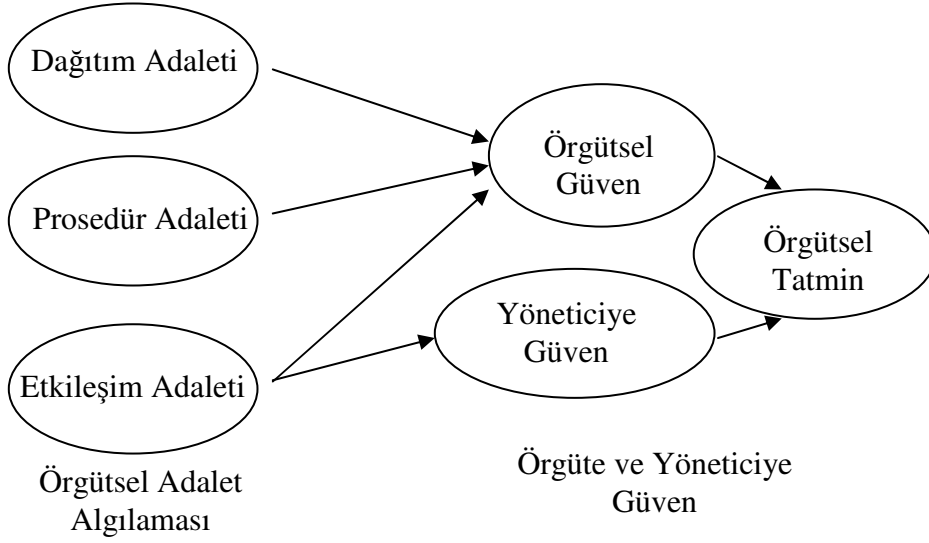
H4: Çalışanların üç adalet algılaması arasında etkileşim adaleti algılaması örgüte duydukları güveni en çok etkilemektedir.

H5: Çalışanların etkileşim adaleti algılamaları yöneticiye duydukları güveni etkilemektedir.

H6: Çalışanların örgüte duydukları güven onların örgütsel tatminleri üzerinde etkilidir.

H7: Çalışanların yöneticiye duydukları güven onların örgütsel tatminleri üzerinde etkilidir.

ŞEKİL 3. Araştırma Modeli



C.YÖNTEM

Araştırmanın evrenini Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğü idari birimlerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırmada evren örneklem olarak kabul edilmiş, toplam 131 personele anket uygulanmış, anketi yanıtlamayanlar ile noksan işaretleme yapılan anketler çıkarıldıktan sonra 109 anketle elde edilen veriler analiz edilmiştir. Aracın uygulanabilmesi için Rektörlük Makamından yazılı izin alınmıştır.

Düzenlenen anketin ilk kısmında araştırmaya katılan deneklerin yaşı, eğitim durumu ve hizmet süresi sorulmuştur. İkinci kısımda örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel tatmini ölçen 5’li Likert tipi ölçek ve alt ölçeklere yer verilmiştir. Araştırmaya katılan deneklerden ölçek üzerinde yer alan “Hiç katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Tamamen katılıyorum” seçeneklerinden birisini

işaretlemesi istenmiştir. Araştırmada kullanılan araçlarla ilgili açıklamaya aşağıda yer verilmiştir.

1. Veri Toplama Araçları

Çalışmada dört farklı araç ve bir aracın alt ölçekleri kullanılmıştır. Çalışanların örgütsel adalet algılamalarını ölçmek için, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletini ölçen alt ölçeklerden yararlanılmıştır. Yöneticiye güven, örgüte güven ve örgütsel tatmin araçları kullanılmıştır.

Dağıtım adaletini ölçen ölçek (Distributive Justice Index) Prince ve Mueller (1986), Moorman (1991), Niehoff ve Moorman (1993), Tan ve Tan (2000) tarafından yapılan araştırmalarda kullanılmıştır. Aracın alpha güvenilirliği 0.90'nın üzerinde bulunmuştur (Niehoff, Moorman, 1993, 538; Tan ve Tan, 2000, 248; Hopkins, Weathington, 2006. 498). Yapılan diğer bir çalışmada ise aracın alpha güvenilirlik katsayısı 0.95 olarak tesbit edilmiştir (Aryee ve diğ. 2002. 274).

Prosedür adaletini ölçen ölçek (Procedural Justice Scale) Moorman (1991) tarafından geliştirilmiş, Niehoff ve Moorman (1993), Tan ve Tan (2000), Aryee ve arkadaşları (2002), Kickul ve arkadaşları (2005), Hopkins ve Weathington (2006) tarafından veri toplamak için kullanılmıştır. Hopkins ve Weathington'un yapmış oldukları çalışmada aracın alpha güvenilirliği 0.94 olarak açıklanmıştır (Hopkins, Weathington, 2006. 486). Diğer çalışmalarda aracın güvenilirlik katsayısı 0.92 olarak bulunmuştur (Niehoff, Moorman, 1993, 541).

Etkileşim adaletini ölçen ölçek (Interactional Justice Scale) Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilmiş ve yaptıkları çalışmada alpha güvenilirlik katsayısı 0.92 olarak bulunmuştur (Niehoff, Moorman, 1993, 541). Araç Aryee ve arkadaşları tarafından da kullanılarak veri toplanmıştır (Aryee ve diğ. 2002. 267-285).

Örgüte yönelik güveni ölçen araç Gabarro ve Athos (1978) ve Robinson (1996) tarafından kullanılmış ve aracın alpha güvenilirlik katsayısı 0.84 bulunmuştur (Aryee ve diğ. 2002. 274). Araç, Hopkins ve Weathington tarafından yapılan araştırmada kullanılmış, alpha güvenilirlik katsayısı 0.85 bulunmuştur (Hopkins, Weathington, 2006. 487-498).

McAllister tarafından, yapmış olduğu çalışmada veri toplamak için geliştirilen bireylerarası güveni ölçen araç iki alt ölçekten oluşmaktadır. Bunlar, etki temelli güven ile bilişsel temelli güvendir. Yapılan bu çalışmada sırasıyla ölçeklerin alpha güvenilirlik katsayısı 0.89 ve 0.91 bulunmuştur (McAllister, 1995. 36-37).

Örgütsel tatmini ölçen araç Warr ve Routledge tarafından geliştirilmiş, araç Weathington ve Tetrick tarafından yaptıkları çalışmada

kullanılmıştır. Aracın alpha güvenilirlik katsayısı 0.86 bulunmuştur. Hopkins ve Weathington tarafından da araştırmada kullanılan aracın güvenilirlik katsayısı 0.56 bulunmuştur (Hopkins, Weathington. 2006. 487).

2.Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan araçların faktör analizi yapılmıştır. Araçların Cronbach alpha güvenilirlik katsayıları tespit edilmiştir. Verilerin analizinde ortalama, standart sapma korelasyon ve regresyon işlemlerinden yararlanılmıştır.

D.BULGULAR VE YORUM

Yapılan faktör analizi sonucunda dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti, örgüte güven, yöneticiye güven ve örgütsel tatmin değişkenlerinin Cronbach alpha değerleri sırasıyla 0.92, 0.80, 0.91, 0.93, 0.93 ve 0.91 bulunmuştur. Örgüte güven, prosedür adaleti ve örgütsel tatmin faktörleri arasında yer alan 1'er madde değerlerinin düşük olması nedeniyle analiz çalışmalarının dışında bırakılmıştır. Ayrıca bilişsel temelli güven ile etki temelli güven maddeleri bir faktör altında toplanmış ve burada da madde değeri düşük olduğu için analiz çalışmasına alınmamıştır. Yapılan faktör analizi sonuçlarına Tablo 1'de yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan toplam 109 çalışandan 1'i (%0.9) 20 yaş ve altı yaş grubunda, 34'ü (%31.2) 21-30 yaş grubunda, 44'ü (%40.4) 31-40 yaş grubunda ve 30'u (%27.5) 41 ve üstü yaş grubunda yer almaktadır. Çalışanlar arasında 21-30 yaş grubunun diğer gruplara göre daha fazla, 20 yaş ve altı ise 1 eleman çalışmaktadır.

Eğitim durumu açısından değerlendirme yapıldığında, 40'ı (%36.7) lise ve dengi okul mezunu, 14'ü (%12.8) meslek yüksek okulu mezunu olduğu, 44'ü (%40.4) lisans ve 11'i (%10.1) yüksek lisans ve doktora derecesine sahip olduğu görülmektedir. Lisans mezunlarının diğer eğitim düzeylerine göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Hizmet süresi açısından değerlendirme yapıldığında çalışanlar arasında 1 yıldan az hizmet süresi olanlar 5 kişi (%4.6), 1-5 yıl hizmet süresi olanlar 31 kişi (%28.4), 6-10 yıl hizmet süresi olanlar 17 kişi (%15.4) ve 10 yıldan fazla hizmet süresi olanlar 56 kişi (%51.4) dır. Bu bulgular çalışanların yarısından fazlasının 10 yıldan fazla çalışmakta olduğunu göstermektedir.

Tablo 2'deki korelasyon ve ayrıca regresyon analizi sonuçları elde edilen bulgular değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Prosedür adaleti algılaması ile örgütsel güven arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$). Değişkenler arasında pozitif yönlü ortalama düzeyde bir ilişki ($r = 0.46$) görülmüştür. Ayrıca belirlilik katsayısı (r^2) = 0.215 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda örgütsel güven üzerinde prosedür adaleti algılamasının belirli ölçüde bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Faktör Yükleri

	Yöneticiye Güven	Örgüte Güven	Dağıtım Adaleti	Etkileşim Adaleti	Prosedür Adaleti	Örgütsel Tatmin
1.	0.779					
2.	0.771					
3.	0.747					
4.	0.719					
5.	0.710					
6.	0.702					
7.	0.646					
8.	0.636					
9.	0.572					
10.		0.742				
11.		0.740				
12.		0.717				
13.		0.697				
14.		0.651				
15.		0.590				
16.		0.465				
17.			0.883			
18.			0.837			
19.			0.823			
20.			0.804			
21.			0.798			
22.			0.786			
23.			0.718			
24.				0.775		
25.				0.733		
26.				0.707		
27.				0.693		
28.				0.690		
29.				0.652		
30.					0.758	
31.					0.627	
32.					0.605	
33.					0.561	
34.					0.550	
35.						0.781
36.						0.744
37.						0.744
38.						0.711
39.						0.683

40.						0.677
41.						0.656
42.						0.647
43.						0.591
44.						0.574

Etkileşim adaleti algılaması ile örgütsel güven arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Değişkenler arasında ortalama düzeyde bir ilişki ($r=0.58$) görülmektedir. Ayrıca belirlilik katsayısı (r^2)=0.340 olarak hesaplanmıştır. Etkileşim adalet algılamasının belirli ölçüde örgütsel güven üzerinde etkisi olduğu söylenebilir.

Dağıtım adaleti algılaması ile örgütsel güven arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$), ancak aynı değişkenler arasında çok zayıf bir ilişki olduğu ($r=0.24$) görülmüş, ayrıca $r^2=0.058$ olarak hesaplanmıştır. Dağıtım adaletinin örgütsel güven üzerinde bir etkisinin olduğu söylenemez.

Etkileşim adaleti algılaması ile yöneticiye güven arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Değişkenler arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki ($r=0.60$) tespit edilmiştir. Ayrıca belirlilik katsayısı (r^2)=0.37'dir. Etkileşim adaleti algılamasının yöneticiye güven üzerinde belirli bir etkisinin bulunduğu söylenebilir.

Örgüte güven ile örgütsel tatmin arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Değişkenler arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r=0.058$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Aynı değişkenler için $r^2=0.33$ bulunmuştur. Örgütsel güvenin örgütsel tatmini belirli bir ölçüde etkilediği ifade edilebilir.

Yöneticiye güven ile örgütsel tatmin arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Değişkenler arasında orta düzeyde bir ilişki ($r=0.45$) olduğu görülmüştür. Aynı değişkenler için hesaplanan belirlilik katsayısı (r^2)= 21'dir. Yöneticiye güvenin örgütsel tatmini çok sınırlı olarak etkilediği söylenebilir.

Çalışanların üç adalet algılaması arasında en çok etkileşim adaleti algılamasının örgüte duydukları güveni etkilediği görülmektedir.

Bu sonuçlar H1 hipotezinin reddedildiğini diğer araştırma hipotezlerinin kabul edildiğini göstermektedir.

Çalışanların dağıtım adaleti algılamalarının yetersiz olması örgüte duydukları güven düzeyini etkilemektedir. Araştırmaya katılanların yarısından fazlası lise ve meslek yüksek okulu mezunudur. Çalışanların örgüte yapmış oldukları katkı karşılığında başta aldıkları ücret, ek ücret yetersiz olduğu gibi aynı zamanda yükselebilecekleri makam veya görev sayısı da sınırlıdır. Kamu kesiminde memurlar için ödenen ücret miktarının tatmin edici düzeye getirilmesinde yarar vardır. Yapılan işin önemi, sorumluluğu ve gösterilen çabanın ücret belirlemede yeteri kadar etkisinin olmaması ya da performans değerlendirmede bu

özellikler için objektif ölçütlerin kamu kesimi için geliştirilmemiş olması dağıtım adaleti algılamasını etkileyebilir. Bu açıdan farklı kamu kurumlarında çalışan personel üzerinde yapılacak araştırmalar ve karşılaştırmalar konuyu daha açıklayıcı bilgiler verebilir.

Prosedür adaleti algılamasının etkileşim adaleti algılamasına göre örgütsel güven üzerindeki etkisinin daha az olduğu görülmüştür. İdari bürolarda çalışan personelin yapmış olduğu işlerin büyük çoğunluğunun bilinen, önceden belirlenmiş kural ve ilkeler çerçevesinde gerçekleştirilen işler olduğu düşünüldüğünde görüş, düşünce ve talepleri dikkate alma ve karara katılma davranışlarının işin niteliği gereği daha sınırlı olacağını ifade etmek mümkündür.

Çalışanların etkileşim adaleti algılamaları, örgüte duyulan güveni diğer adalet algılamalarına göre daha fazla etkilemekle birlikte yöneticilere duyulan güveni de benzer değerlerde etkilediği görülmektedir. Örgüte duyulan güvenle yöneticilere duyulan güven arasında yüksek bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Her iki değişken arasındaki ilişkinin ($r=0.71$) yüksek olduğu Tablo 2’de görülmektedir. Yöneticilerin çalışanlarla olan etkileşimlerinde ilgi ve anlayış göstermeleri, onların bireysel ihtiyaçlarına, haklarına dikkat etmeleri ve özen göstermeleri, işe ilişkin açıklamalarda bulunmaları ve iletişim yetenekleri etkileşim adaleti algılaması üzerinde etkili olmuştur.

Tablo 2. Ortalama, Standart Sapma, C.Alpha ve Korelasyon

Değişkenler	\bar{x}	SD	Alpha	1	2	3	4	5	6
Dağıtım Adaleti	2.20	0.8451	0.92	1					
Prosedür Adaleti	3.05	0.7136	0.80	0.23*	1				
Etkileşim Adaleti	3.24	0.8293	0.91	0.30**	0.59**	1			
Örgüte Güven	3.53	0.8013	0.93	0.24*	0.46**	0.58**	1		
Yöneticiye Güven	3.61	0.8122	0.93	0.11	0.40**	0.60**	0.71**	1	
Örgütsel Tatmin	3.23	0.7775	0.91	0.30**	0.48**	0.42**	0.58**	0.45**	1

Not: No = 109, $p^* < 0.05$, $p^{**} < 0.01$

E.SONUÇ

Örgüt sosyal bir sistemdir. İnsan örgütün vazgeçilmez temel unsurudur. İnsanın sadece bir üretim faktörü olarak ele alınıp değerlendirilmesinin yeterli olmadığı bilinen bir gerçektir. Örgütün sosyal ortamı içerisinde birey ve grupların tutum ve davranışları oldukça belirleyicidir. İnsanın sadece bir üretim faktörü olarak ele alınmasının yeterli olmadığı sosyo-psikolojik, kültürel yönleri ile bir bütün olarak ele alınması önem kazanmıştır. İnsanın örgütsel amaçlara etkin bir biçimde yönlenebilmesi onların örgütsel beklentilerinin karşılanması ile sağlanacaktır.

Çalışanların örgütsel adalet algılamaları onların örgüte ve yöneticiye duyacakları güveni etkileyecektir. Örgüte ve yöneticiye güven düzeyinin artırılmasında başta ücret ve ödül sisteminin yeterli düzeye getirilmesinin sağlanması gerekir. Bu açıdan kamu personeli için gerekli düzenlemelerin yapılmasında yarar vardır. Çalışmada üç adalet algılaması içerisinde etkileşim algılamasının örgüte güven üzerinde etkisinin diğerlerinden daha fazla olması ve yine etkileşim adaleti algılamasının yöneticiye güveni de belirli ölçüde belirlemiş bulunması önemlidir. Bu açıdan kamu kurumlarında yöneticilerin çalışanlarla açık ve dürüst bir etkileşim içinde olmaları ve etkin bir iletişim kurmaları gerekli görülmektedir.

Yöneticiye ve örgüte güvenin örgütsel adalet algılaması dışında kalan bazı faktörler açısından da araştırılmasında yarar vardır. Güvenin, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hizmet süresi, kişilik özellikleri ve güven doğal eğilimi açısından özellikleri üzerinde durulabileceği gibi güvenilenin liderlik tarzı ve örgüt içindeki pozisyonu üzerinde de çalışılabilir. Ayrıca konu örgüt kültürü, örgütün büyüklüğü ve karmaşıklık derecesi açısından da değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Anderson, E. , Weitz, B. (1989). “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads”. **Marketing Science** 8. 310-323.
- Aryee, S. , Budwar, P.S. , Chen, Z.X. (2002). “Trust as a Mediator of Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model”. **Journal of Organizational Behavior**. 23. 267-285.
- Bell, G.G. , Oppenheimer, R.J. , Bastien. A. (2002). “Trust Deterioration in an International Buyer- Supplier Relationship” **Journal of Business Ethics**. 36. 65-78.
- Blakely, G.L. , Andrews, M.C. , Moorman, R.H. (2005) “The Moderating Effects of Equity Sensitivity on the Relationship Between

- Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors”
20.2.259-273.
- Caldwell, C. , Clapham, S.E. (2003). “Organizational Trustworthiness: An International Perspective”. **Journal of Business Ethics**. 47. 349-364.
- Clark, M.C. , Payne, R.L. (1997). “The Nature and Structure of Worker’s Trust in Management”. **Journal Of Organizational Behavior**. 18.205-224.
- Cook, J. , Wall, T.(1980). “New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Nonfulfillment” **Journal of Occupational Psychology**. 53. 39-52.
- Deluga, R.J. (1994) “Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors”. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. 67. 315-326.
- Dyne, L.V. , Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M.E., Cummings, L.L.(2000). “Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship in a Non- Work Setting”. **Journal of Organizational Behavior**. 21.3-23.
- Eskew, D.E. (1993). “The Role of Organizational Justice in Organizational Citizenship Behavior”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**. 6.3. 185-194.
- Fukuyama, F.(2000). Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması. **Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları**. İstanbul.
- Huff, Lenard. , Kelley, L. (2003). “Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study”. **Organization Science**. 14.1. 81-90.
- Hopkins, S.M. , Weathington, B.L. (2006). “The Relationships Between Justice Perceptions, Trust and Employee Attitudes in a Downsized Organization” **The Journal of Psychology**. 140.5. 447-498.
- Hubbell, A.P. , Chory-Assad. R.M. (2005). “Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust”. **Communication Studies**. 56.1. 47-70.
- Hwang, P. , Buegers, W.P. (1997). “Properties of Trust: An Analytical View”. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. 69.1. 67-73.
- Kickul, J. , Gundry, L.K. , Posig, M. (2005). “Does Trust Matter? The Relationship Between Equity Sensitivity and Perceived Organizational Justice” **Journal of Business Ethics**. 56. 205-218.

- Lämsä, A.M. , Puçetaitë, R. (2006). “Development of Organizational Trust Among Employees from a Contextual Perspective”. **Business Ethics: A European Review**. 15.2. 130-140.
- Lines, R. , Selart, M., Espedal, B., Johansen, S.T. (2005). “ The Production of Trust During Organizational Change”. **Journal of Change Management**. 5.221-245.
- Mayer, R.C. , Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995). “An Integrative Model of Organizational Trust” **Academy of Management Review**. 20.3. 709-734.
- McAllister, D.J. (1995). “Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation In Organizations” **Academy of Management Journal**. 38.1. 24-59.
- Mishra, J. , Morrissey, M.A. (1990). “Trust in Employee-Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers” **Personnel Management**. 19.443-485.
- Möllering, G. , Bachmann, R. , Lee, S.H. (2004). “Understanding Organizational Trust-Foundations, Constellations and Issues of Operationalisation”. **Journal of Managerial Psychology**. 19.6. 556-570.
- Ring, P.S. , Van de Ven, A.H. (1992). “Structuring Cooperative Relationships Between Organizations”. **Strategic Management Journal** 13. 483-498.
- Rotter, J.B. (1967). “A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust”. **Journal of Personality**. 35. 651-665.
- Rotter, J.B. (1980). “Interpersonal Trust, Trust-Worthiness and Gullibility”. **American Psychologist**. 35. 1-7.
- Pussa, A. , Tolvanen, U. (2006). “Organizational Identity and Trust”. **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**. 11.29-33.
- James, H.S.Jr. , Sykuta, M.E. (2005). “Property Right and Organizational Characteristics of Producer-Owned Firms and Organizational Trust”. **Annals of Public and Cooperative Economics**. 76.4. 545-580.
- Schoorman, F.D. , Mayer, R.C., Davis, J.H. (2007). “An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future”. **Academy of Management Review**. 32. 344-354.
- Tan, H.H. , Tan, C.S.F. (2000). “Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization”. **Genetic, Social and General Psychology Monographs**. 126. 2. 241-260.
- Tzafirir, S.S. (2005). “The Relationship Between Trust, HRM Practices and Firm Performance”. **Journal Of Human Resource Management**. 16.9. 1600-1622.

- Webber, S.S. , Klmoski, R.J. (2004). “Client-Project Manager Engagements, Trust and Loyalty”.**Journal of Organizational Behavior**. 25. 997-1013.
- Whitener, E.M. , Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., Werner, J.M. (1998). “Managers as Initiators of Trust: AnExchange Relationship Frame Work for Understanding Managerial Trustworthy Behavior”.**Academy of Management Review**. 23.3. 513-530.
- Zand, D.E. (1972). “Trust and Managerial Problem Solving”.**Administrative Science Quarterly**. 17. 229-239.