

## Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri

### The effects of employees' organizational justice perception on organizational trust

Şeyma Gün EROĞLU<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli. gun\_eroglu@hotmail.com

Geliş Tarihi/Received: 24.04.2014, Kabul Tarihi/Accepted: 09.07.2014

doi: 10.5505/pibyd.2014.46855

#### Özet

Örgütsel etkinlikler üzerindeki birçok araştırma bulguları ve gözlemleri işbirliği sistemi olarak örgütlerdeki güven duygusunun yaratılmasında, en fazla işlev gören örgütsel davranış tavrının örgütsel adalet olduğu izlenimini vermektedir. Bu çerçevede, bireylerin sahip oldukları kişisel yetenek, bilgi, beceri ve kişisel özelliklerini, çalışmakta oldukları örgütler yararına kullanmaya devam etmeleri, örgütlerindeki çalışma ilişkilerine son derece güven duymalarına bağlıdır. Böyle bir örgütsel güvenin tesisinde, birçok araştırma bulgusuna göre, örgütteki dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti uygulamalarının çok büyük bir rolü bulunmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti, örgütsel güven.

**JEL kodları:** M19, D23.

#### Abstract

Several research findings and observations on organizational activities create the impression that, the most functioning organizational behavior attitude which constitutes the trust in organizations as a cooperation system is organizational trust. In this context, for the individuals to continue using their talents, knowledge, skills and personal characteristics for their organizations is dependent on their complete trust to working relationships in the organizations. According to several research findings, the distributive, procedural and interactional justice applications in the organization has an important role in the construction of such an organizational trust.

**Keywords:** Distributive justice, procedural justice, interactional justice, organizational trust.

**JEL codes:** M19, D23.

## 1. GENEL OLARAK ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Arapça “adl” kökeninden gelen ve dilimizde hakka riayetkârlık, hak tanırılık, doğruluk anlamında kullanılan (Develioğlu, 2005: 8) adalet, İngilizce sözlükte doğruluk, dürüstlük, doğru davranış (Wehmeier, 1997: 348) olarak belirtilmektedir.

Adalet çalıŐmaları, Platon ve Sokrates’e kadar uzanan felsefi bir ilgiyle ortaya çıkmıştır. Batı toplumlarında günlük dilde adalet kavramı, “olması gerektiği gibi olma durumu”, “doğruluk” ve “dürüstlük” anlamlarında kullanılmaktadır (Colquitt vd., 2001: 425). Türkçe’de adalet sözcüğü üç farklı anlamda kullanılmaktadır. Birincisi, hak ve hukuka uyma, herkesin hakkını gözetme, haksızlık yapmama, doğruluktan ayrılmama; ikincisi, bir toplumda kanun ve nizam yoluyla hakların karŐılıklı olarak korunması ve dengeli tutulması; üçüncüsünde ise bir devlette hak ve hukuku uygulayan teŐkilat anlamlarında kullanılmaktadır (Ayverdi, 2005: 24).

Psikoloji alanındaki adalet çalıŐmaları Adams’ın eşitlik teorisiyle baŐlamıŐtır. Bu teori, çıktıların adil algılanmasına yani bir anlamda dağıtım adaletine vurgu yapmaktadır. EŞitlik teorisinin eksiklerini tamamlama gayretiyle birlikte, diğer dağıtım adaleti modellerinde algılanan adaletsizliğe insanların gösterdiği tepkiler göz önüne alınarak tamamen açıklayıcı kavramsallaŐtırmalar yapılmaya çalıŐılmıŐtır. Bu çabalar neticesinde araŐtırmaların odağı, dağıtım adaletinden prosedür adaletine kaymıŐtır. Prosedür adaleti ve dağıtım adaleti araŐtırmaları esnasında, adalet kavramsallaŐtırmasında etkileşim adaleti boyutunun da incelenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 279). Son zamanlarda literatür, adalet kavramının iŐyerindeki rolünü göz önüne alarak tanımlama ve açıklama çabaları etrafında geliŐmektedir (Greenberg, 1990: 400).

Yönetim bilimciler, çalıŐan kiŐilerin kişisel doyum ve güven duyguları için örgütsel adaleti temel bir gereklilik olarak kabul etmiŐler ve bir takım araŐtırmalarla örgütlerdeki davranıŐları çeŐitli adalet kavramları yoluyla açıklamaya çalıŐmıŐlardır (Eker, 2006: 2). Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teŐvik edilmesini içerir. Bu durum, örgüt otoritesinin güvenilir olduğu algısını artırırken, sömürölme korkusunun da azalmasına neden olur. Adil davranış, iş hayatındaki belirsizliklerin bazılarını azaltarak, gelecekte gerçekte beklenen olayları daha tahmin ve kontrol edilebilir bir hale getirir. Bunun yanında, adil davranış, iş hayatında, potansiyel olarak otoritelerin ahlaki ve etik standartlarına olan bağlılıklarını gösterir (Colquitt vd., 2006: 110). Adaletli bir örgütte, çalıŐanlar, yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirme eğilimindedirler (İŐcan ve Naktiyok, 2004: 182-187). Adaletli yönetim, çalışanların yönetimi meŐru olarak algılamasına katkı sağlamaktadır (Dilek, 2005: 31). Örgüt içerisindeki uygulamaların dayandığı prosedürlerin ve elde edilen kazanımların adilliği, yöneticilerin, çalışanların haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının bir göstergesidir (İŐbaŐı, 2001: 57). Örgütsel adalet hakkında yapılan pek çok çalışma, bu kavramın çeŐitli iş tutumlarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda Colquitt ve meslektaşları (2001: 434) yaptıkları araŐtırmada, örgütsel adaletin güven deđerŐkeni yanında, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve geri çekilme gibi iş tutumlarıyla ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıŐlardır.

## 2. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ

Örgütsel adalet yazınında; örgütsel adalet, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç türde ele almaktadır (Özmen vd., 2007: 22):

### 2.1. Dağıtım Adaleti

Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı, her tür büyüklükteki sosyal sistemlerde var olan evrensel bir sorundur. Bu çerçevede, gruplar, örgütler ve toplumların tümü, ödül ve ceza ile her türlü imkan ve kaynakların dağıtımı sorunuyla çok yakından ilgilidir (Özmen vd., 2007: 21). Bu bağlamda, kaynak tahsisi ve karar çıktılarının adilliği konusunda anlam çıkarmak dağıtım adaletini açıklamaktadır (Eker, 2006: 13).

Dağıtım adaleti ile ilgili çoğu açıklama, kazanımların adilliğinin ekonomik ya da araçsal yönünü vurgulamıştır. Dağıtım adaletini “ekonomik kazanımlara gösterilen tepkiler” olarak görmek yanlış değil, ancak sınırlı bir bakış açısıdır. Örgütler, çalışanlarına ekonomik değer taşıyan kazanımlardan çok daha fazla sembolik değer taşıyan kazançlar dağıtmaktadır (Yürür, 2005: 99). Paylaşılan şeyler, yani “alınanlar”, elle tutulur mallar olabileceği gibi sosyal pozisyonlar, fırsatlar veya roller de olabilmektedir. Foa'nın (1974) tanımladığı her türü organizasyonda dağıtım konu olan altı kaynak, hizmetler, sevgi, mallar, statü, bilgi ve paradır (Özen, 2002: 112).

Dağıtım adaleti, eşitlik teorisi içerisinde yer alır. Bu teorinin özü, eşit çabanın eşit sonuç getirmesi gerekliliğidir. Dağıtım adaleti uygulayan yöneticiler, performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Dağıtım adaleti, görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır (Özen, 2002: 112). Söz konusu dağıtım, çalışanların örgütsel faydaya katkısı oranında ve sözleşme hükümleri çerçevesinde olacaktır (Dilek 2005: 30).

Dağıtım adaletinin, belirli çıktılarına karşı gösterilen çoğunlukla bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple; belirli bir çıktının adaletsiz olduğu algılandığı zaman, bu durum kişinin duygularını (örneğin, öfke, sevinç, gurur, suçluluk gibi), idrakini (örneğin, kendisinin veya diğerlerinin katkılarını ve elde ettiklerini bilişsel olarak saptırma gibi) ve en sonunda davranışlarını (örneğin, performans ve geri çekilme gibi) etkiler (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 280).

Yapılan araştırmalarda, belirli bir kazanımın adaletsiz olarak algılanmasının, bireyin performansının düşmesine, vazgeçme tutumları geliştirmesine, çalışma arkadaşları ile daha az işbirliği yapmasına, iş kalitesini azaltmasına, çatışma ve stres yaşamasına neden olabileceği ortaya konulmuştur (Yürür, 2005: 99).

### 2.2. Prosedür Adaleti

Kazanımların elde edilmesinde izlenen işlemler her zaman önemli olmuştur ve bazı durumlarda algılanan örgütsel adaletin en önemli boyutu olarak ortaya çıkmıştır. Neyin adil olduğunu anlamak isteyen ve yargılayan insanlar, kendilerinin elde ettiği sonuçları, başkalarının elde ettiği sonuçlarla kıyaslamaktadırlar. Ayrıca insanlar, adilliği anlamak için kendilerini diğerleriyle iki farklı yolla karşılaştırırlar. Bunlardan birincisi, kendilerinin ve diğerlerinin ödülleri hangi yolla elde ettiğidir, ikincisi ise kendilerine ve diğerlerine bu

prosedürler sırasında hangi tarzla davranıldığıdır. Adilliğin uygulanmasında “neye göre kıyaslama?” sorusu karşımıza çıkar ve bu soru “prosedür adaleti”nde kendine cevap bulur (Greenberg vd., 2007: 25–26).

Thibault ve Walker’a (1975) göre, prosedür adaleti ilkesine göre, bireyler süreçler üzerinde kontrollerinin olduklarını düşündükleri zaman, yapılan işlemleri adil olarak değerlendirirler. Bu süreç kontrolünün etkisi adil süreç etkisi veya söz hakkı etkisi olarak adlandırılır (Özmen vd., 2007: 22).

Colquitt ve meslektaşları (2013: 24), Leventhal’ın (1980) adil prosedürler için izlenmesi gereken altı kural belirlediğine vurgu yapmışlardır. Bu kurallardan ilki olan tutarlılık (consistency), prosedürlerin zamana ve kişiye göre değişiklik göstermemesini ve istikrarlı olması gereğini ifade eder. İkinci kural, prosedürlerin önyargılardan uzak olmayı (bias suppression) gerektirmesidir. Bu kurala göre, prosedürler kişisel menfaatlerden ve peşin hükümlere bağlı kalmaktan etkilenmemelidir. Üçüncü kural doğruluktur (accuracy). Buna göre prosedürler, mümkün olduğunca en az yanılığın içeren, geçerli bilgiye dayanmalıdır. Bu kurallardan dördüncüsü olan düzeltilebilirlik (correctability), prosedürlerin şikayet gerektiren durumlar için müracaata izin verilip kararların iptal edilmesi veya değiştirilmesine imkan verebilecek şekilde olmasının gerekliliğini anlatır. Beşinci kural, prosedürlerin temel konuları ve değerleri yansıtması gerekliliğini ifade eden temsil edilebilirliktir (representativeness). Altıncı ve son kural prosedürlerin temel ahlaki değerlerle uyumlu olması zorunluluğunu belirten etik olma (ethicality) kuralıdır.

Prosedür adaleti, kararların alınmasında kullanılan en önemli araçlardan biridir, yani prosedürlerin adilliğine ilişkin bir kavramdır. Prosedür adaleti, daha geniş bir anlam (örgütsel boyutta) taşırken, dağıtımçı adalet daha çok ücret gibi bireysel boyuttaki çıktılarla ilişkilidir. Genel olarak prosedür adaleti, yetkililerin karar verirken kullandıkları yöntemlerin ve izledikleri işlemlerin adilliğinin değerlendirilmesi üzerine odaklanmıştır. Yapılan araştırmalarda, yöneticilere güven ve örgütsel güven gibi örgütsel davranışların sürekli olarak prosedür adaleti ile ilgili olduğu saptanmıştır. Uygun olmayan ya da adaletsiz olarak algılanan bir kararla karşılaşan kişi, sonucun farklı yöntemler uygulansaydı daha iyi olup olmayacağına bakacaktır. Yöntem adil görünüyorsa, karar daha uygun ve kabul edilebilir olarak algılanacaktır (Eker, 2006: 19).

### 2.3. Etkileşim Adaleti

Bireyin adalet yargıları, bir prosedürün uygulanması süresinde kişiler arası davranışların niteliğine dayanmaktadır. Bu duruma da, “etkileşim adaleti” adı verilmektedir (Masterson vd., 2002: 4). Kişiler arası ilişkilere vurgu yapan etkileşim adaleti, çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimde adalet algılaması ile ilgilidir. Bu adalet türü, dağıtım kararlarından etkilenecek olan ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşim ile ilgilidir. Bir başka anlatımla, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır. Buna göre, karar alma mevkiinde bulunan yöneticilerin, almış oldukları kararı, karardan etkilenecek olan bireylere nasıl söyledikleri veya söyleyecekleri, adalet algılamasını doğrudan etkiler (Özdevecioğlu, 2003: 79). Bu adalet türü, adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır (Özmen vd., 2007: 22). Colquitt (2001: 390) etkileşim adaleti kavramının ilk kez Bies ve Moag tarafından öne sürüldüğünü belirtmiştir. Bu yazarlar, kişilerarası muamelelere dayanarak

etkileşim adaleti için dört kriter tanımlamıŐlardır. Bu kriterler; alınan kararların temelini aŐıklamayı iÇeren gerekçelendirme (justification), otoritenin tavrının samimi olması ve aldatmaya yönelik olmamasını ifade eden doğruluk (truthfulness), kaba olmaktan çok kibar olmayı iÇeren saygı (respect) ve önyargılı ifadelerden ve uygun olmayan uyarı Őekillerinden kaŐınmayı kapsayan uygunluk (propriety) Őeklinde belirlenmiŐtir.

Etkileşim adaletinin iki boyutu vardır. Birincisi, “kişiler arası duyarlılık” ikincisi ise, “aŐıklamalar” ya da “sosyal sorumluluk” boyutudur. Bunlardan ilki, kararın uygulanmasından sorumlu olan kiŐilerin, karardan etkilenen bireylere nazik ve saygın davranıp davranmaması ile ilgilidir. İkinci boyut ise, dağıtım kararlarının altında yatan mantığın, kararın etkilendiği bireylere aÇık ve yeterli derecede aŐıklanıp aŐıklanmaması ile ilgilidir. Bireyler istenmeyen bir sonuŐla ilgili kendilerine yeterli bir aÇıklama yapıldığında daha toleranslı olabilmektedirler (Yürür, 2005: 105).

Etkileşim adaleti, yönetici çalıŐan iliŐkisinin adilliği ile ilgili bütünleyici bir yöne ve iletişim üslubuna iŐaret etmektedir. Bu bağlamda, görevi sorgulamadan kabul etmek ve yapmak, fakat karŐılıđında bir ödül beklentisi iŐine girmek (dağıtım adaletine yönelik geribildirim); verilen ücretin yetersiz olduğunu düşünerek görevi yapmamak veya tamamlamamak (dağıtım adaletine yönelik geribildirim); biçimsel iş tanımlarında yer almayan bir görevi üstlenmek zorunda bırakıldığı için haksızlığa uğradığını düşünmek (prosedür adaletine yönelik geribildirim) veya yöneticiden kararlarına ilişkin bir aÇıklama yapmasını istemek (etkileşim adaletine yönelik geribildirim) çalışanların göreve yönelik olası tepkileridir (İŐbaŐı, 2001: 59–60).

SonuÇ olarak, çalıŐanlar, kendilerine etkileşim adaleti çerçevesinde davranıldığını algıladıklarında, yöneticilere karşı daha arzu edilir bir Şekilde tutum oluŐtururlar (Cropanzano vd., 2002: 330) ve çalıŐtıkları örgüte karşı yüksek düzeyde güven duyarlar.

### 3. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI

KüreselleŐmenin getirdiği hızlı deđiŐimlere, küçülen ve yalınlaŐan örgüt yapılarına ve takım temelli iŐgörme Őekillerine uyum sağlayabilme yeteneğine sahip olmanın son derece önemli hale geldiği günümüz örgütlerinde başarılı olmanın temelinde yer alan yöneticiye ve örgüte duyulan güven, stratejik bir özellik haline gelmiŐtir (Erdem, 2003: 154). Böyle bir yapı iÇerisinde örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve maliyetlerini düşürebilmeleri anlamında güven, sosyal sermaye olarak olduğa önemli bir konuma sahiptir.

Birlikte çalıŐmak, genellikle baŐkalarına belirli bir düzeyde bağlı olmayı gerektirir ve bu yüzden insanlar, kişisel ve örgütsel hedeflere ulaŐmak için çeŐitli Őekillerde başka insanlara güvenmek durumundadır (Mayer vd., 1995: 710). Bu çerçevede güven, diğer bir kişinin davranıŐlarının veya niyetlerinin olumlu olacağı beklentisini gösteren psikolojik bir durum olarak değerlendirilmektedir (Rousseau vd., 1998: 395). Morgan ve Hunt (1994), güvenin kavramsallaŐtırılmasında, güven olgusunun bir tarafın, mübadele iÇinde bulunan diğer tarafın güvenilirliğine ve işbirliği yapma eğilimine karşı itimat etme durumunda ortaya çıktığına vurgu yapmışlardır. Yine onların tanımına paralel olarak Moorman ve arkadaşları (1993) da güveni, itimat edilen diğer tarafla gerçekleştirilen bir mübadeleye güvenme gönüllülüğü olarak tanımlamıŐlardır. Güven ile ilgili literatür güvenin, güvenilen tarafın yüksek düzeyde doğruluğa sahip ve güvenilir olduğuna yönelik kuvvetli bir inançtan doğan

ve güvenen tarafta oluŐan itimat olduğunu ileri sürmektedir. Bu kuvvetli inanç, güvenilen karşı tarafın iyiliksever, faydalı, sorumluluk sahibi, adil, dürüst, yetkin ve tutarlı olma gibi özellikleri taşıdığı beklentisiyle ilişkilidir (Morgan ve Hunt, 1994: 23). Cook ve Wall'a (1980: 39-40) göre güven, iki farklı boyutla beraber ele alınabilir. Bu boyutlardan biri, diğer tarafın niyetlerinin güvenilir olduğu inancı iken; diğer boyut ise, karşı tarafın yeteneklerine itimat etmek yani karşı tarafa güvenilirlik ve kabiliyet atfetmek olarak belirlenmiŐtir.

Bütün "birlikte yaŐama" ve faaliyette bulunma eylemlerinin esasının "karŐılıklı güven" duygusunun oluŐmasına bağlı olmasında olduğu gibi, örgütlerde yer alan insanların da, öncelikle birbirlerine güvenmeleri zorunluluğu vardır. Örgütün bütün çalıŐanları (yöneticiler, yönetilenler, meslektaŐlar v.b.) birbirine belirli bir düzeyde güven duydukları ölçüde örgütün amaçlarına ulaşması hatta hayatiyetini devam ettirmesi mümkün olur. Genel olarak, bir örgüt içindeki gruplar arasındaki güvenin, örgütün uzun dönemli istikrarı ve örgüt üyelerinin esenliğinin oldukça önemli bir bileŐeni olduğu görüşünde fikir birliğinin sağlandığı görülmektedir (Cook ve Wall, 1980: 39-40).

Yapılan araŐtırmalar, örgütsel güvenin olumlu iş çıktılarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda Wong ve meslektaşları (2006: 344), güvenin iŐbirliđine yönelik davranışların gelişmesini sağladığını, çatıŐmaları azalttığı ve iŐlem maliyetlerini düşürdüğünü belirtmiŐlerdir. Dirks ve Ferrin (2002: 618), örgütsel güven kavramı içinde yöneticiye duyulan güvenin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla pozitif; işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkili olduğunu tespit etmiŐlerdir. Araştırma sonuçları, örgütler için güven unsurunun önemini gözler önüne sermektedir.

#### 4. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ

Örgütsel güven konusunda birbirinden farklı ama çoğunlukla birbirini tamamlayacak nitelikte ortak hedefleri de bulunan modeller söz konusudur. Bu modellerden, yönetim ve organizasyon literatürüne katkıda bulunan en önemli modeller aŐađıdaki Şekilde özetlenebilir.

##### 4.1. Mishra Güven Modeli

Mishra'ya (1996) göre güven, bir tarafın, güvenilen diğer tarafın yetkin (competent), açık (open), ilgili (concerned) ve güvenilir (reliable) olduğu inancına dayanarak savunmasız kalma konusundaki gönüllülüğüdür. Bazı akademisyenlerce, güvenin bir gönüllülük ve bir inanç olarak ele alındığı bu tanımlamanın güvenin bilişsel, duygusal ve davranışsal bileŐenlerini kapsadığı ileri sürülmektedir. Mishra (1996: 266-270), yöneticilerle yapmıŐ olduğu mülakatlar neticesinde güvenin, yetkinlik (competence), açıklık (openness), ilgililik (concern) ve itimat edilirlilik (reliability) boyutlarına dikkat çekmiŐtir. Yetkinlik yöneticilerin doğru kararları alacakları inancına dayanmaktadır. Açıklık ve dürüstlük, yöneticilerin olayları doğru ve eksiksiz bir Şekilde açıklayacağı inancını yansıtır. İlgililik, bir yöneticinin çalışanların yararı yönünde hareket edeceği inancını gösterir. İtimat edilirlilik insanların sözleriyle davranıŐlarının tutarlı olma derecesini yansıtır.

##### 4.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings (1995: 223-224) güveni, bir bireyin veya grubun, diğer birey veya gruplardan (1) açıkça veya üstü kapalı bir biçimde aralarındaki herhangi bir söze ya da taahhüde uygun olarak davranacağı yönünde iyi niyetli bir çaba içerisinde olacağına, (2) bu

sözlere veya taahhütlere bağlı kalmak konusunda dürüst olacağına, (3) fırsatların elveriŐli olması durumunda bile karşı taraftın aŐırı bir avantaj elde etmeyeceğine olan genel bir inanç olarak tanımlanıŐlardır. Bu tanımda yer alan ilk boyut araŐtırmacılara göre, bireyin güvenilir olmak anlamında davranışsal olarak da itimat edilir olmasına iŐaret eder. İkinci boyut, bireylerin, vaatte buldukları önceki sözleri ve davranıŐlarının, karşı tarafın bildiği durumlarla ve gerçek niyetlerle tutarlı olmasını ifade eder. Üçüncü boyut, daha güçlü olan tarafın daha güçsüz olan taraftan faydalanması imkanı varken, bu gücünü kullanmamasını içerir. Örgütsel güven bu üç boyut ekseninde Őekillenmektedir. Bu üç davranışsal boyutun uygun bir bileŐimi, örgütsel güven davranıŐının oluŐumunu tamamlar ve ilkelere göre hareket eden bir birey güvenilir birey olarak kabul edilir. Örgütte bulunan bütün bireylerin bu örgütsel davranış boyutlarına uygun davranmalarıyla da örgütsel güven meydana gelmiŐ olur (Topaloğlu, 2010, 48).

### 4.3. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000: 38) önceki araŐtırmaların ortaya koyduğu görüşler doğrultusunda, örgütsel güvenin doğasının karmaŐık, iletişim temelli, dinamik ve çok yönlü olduğuna vurgu yapmışlardır. Mishra'nın (1996) tanımladığı dört farklı güven boyutuna ek olarak araŐtırmacılar, beşinci boyut olarak özdeŐleşmeyi örgütsel güven modellerinde incelemiŐlerdir. Beşinci boyut, örgüt üyelerinin örgütün amaçlarına, değerlerine, normlarına ve inançlarına bağlı olup olmadığı konusuna vurgu yapar. Başka bir deyiŐle, bireyler örgüt amaçları, normları, değerleri ve inançları ile özdeŐleşirlerse, muhtemelen örgütün güven düzeyini daha yüksek olarak yorumlayacaklardır.

Shocley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000: 38-40) tarafından geliŐtirilen örgütsel güven ölçeği, söz konusu olan bu beŐ boyutta örgütsel güveni ölçmeye çalıŐmıŐlardır. Bu boyutlardan ilki yetkinliktir. Örgütsel güven kavramsallaŐtırmasının yetkinlik boyutu, çalışanların örgüt yönetimlerinin yetkinliğine itimat etme derecesini anlatır. Bu, sadece üst düzey yönetimin yetkinliğine duyulan itimadı değil, aynı zamanda ilk amirlerin ve çalışma arkadaŐlarının yetkinlik düzeyine duyulan itimadı da ifade eder. İkinci olarak, açıklık boyutunda, örgütsel düzeyde açık sözlülük ve dürüstlük algılaması ile güven iliŐkisine vurgu yapılır. Bu boyut, sadece paylaşılan bilginin miktarıyla ilgili değildir, aynı zamanda yönetimlerin çabalarının samimi olarak algılanıp algılanmaması ile de ilgilidir. Samimiyet ve önemseme, açıklıkla birleŐtiđinde, üçüncü boyut olarak ele alınan ilgililik boyutuna katkı sağlar. İlgililik boyutu, çalışanların örgüt yönetimlerinin kendileriyle ilgilendiği algısına sahip olma durumunu ifade eder. Dördüncü boyut olarak belirlenen itimat edilirlilik boyutu, tutarlı ve güven telkin eder davranış beklentileriyle ilgilidir. Sözler ile davranıŐlar arasındaki tutarlılık ve uygunluk, güven oluŐumunda etkilidir. Tutarsızlıklar ve uyumsuzluklar ise, güveni azaltan unsurlardır. İtimat edilirlilik, güvenirlilik ve tutarlılık aynı zamanda, örgütler ile tedarikçiler, müŐteriler ve iş ortakları arasındaki güven seviyesine nüfuz eder. Bu kavramsallaŐtırmadaki beşinci boyut ise özdeŐleşmedir. Bu boyut, bireylerin örgüt üyesi olarak ayrılma (bireyselleŐme) ve birliktelik (mensubiyet) paradoksunu nasıl yönettikleri ile ilgilidir. Eğer çalıŐanlar örgütleriyle özdeŐleşirlerse, muhtemelen daha yüksek seviyede örgütsel güven ve etkililik algılamasına sahip olacaklardır. Aksine, çalıŐanlar örgütlerinden soğudukları hissine sahip olurlarsa, daha düşük seviyelerde örgütsel güven ve etkililik algılama eğiliminde olurlar. Örgütle özdeŐleşme yoluyla, çalıŐanlar ile yöneticiler arasında artan güven ile daha

sağlıklı bir Şekilde iletişimde olmaları ihtimali oldukça yüksektir (Ellis ve Shockly-Zalabak, 2001: 384).

#### 4.4. Whitener ve ArkadaŐlarının Yönetmel Güvenilirlik Modeli

Whitener ve arkadaşlarına (1998: 516-517) göre, yönetmel davranışların yöneticiler ile çalıŐanlar arasındaki güvenin gelişmesinde önemli bir etkisi vardır. AraŐtırmacılar, yönetmel anlamda güvenilir davranıŐları, yöneticiler tarafından icra edilen istemli hareketler ve etkileŐimler olarak tanımlamıŐlardır. Bu davranıŐlar, çalışanların yöneticilere güven duyması için yeterli olmamakla birlikte gerekli görülmüŐtür. Bu kavramsallaŐtırma içerisinde, beŐ kategoriye ayrılan davranıŐlar, çalışanların yönetmel güvenilirlik algılarını etkileyen faktörleri yansıtır. Bu faktörler; davranışsal tutarlılık, davranış bütünlüğü, kontrolün paylaŐımı ve devri, iletişim (doğru bilgi, kararların açıklanması, açıklık) ve ilgi göstermedir. Davranışsal tutarlılık (behavioral consistency) faktöründe; yöneticilerin karŐılaŐılan durumlar ve yaŐanan zaman boyunca tutarlı davranıŐlar sergilemesinin, çalışanların yöneticilerin gelecekteki davranışlarını daha iyi bir Şekilde öngörebilmelerini sağladığını ve çalışanların yöneticilerine duyduğu itimadı artırabileceği görüşüne yer verilmektedir. Davranış bütünlüğü faktörü, çalışanların yöneticilerin sözleri ile edimleri arasındaki tutarlılığı gözlemleme eğiliminde olduklarından bahsederek, çalışanların yöneticilere doğruluk, dürüŐlük ve yüksek ahlaki karakter özellikleri atfettiğine vurgu yapar. Kontrolün paylaŐımı ve devri faktörü içinde, güven algılaması üzerinde yapılan araŐtırmaların kararlara katılımı ve kontrol devrini kapsayan bir kontrol paylaŐımının güvenilir davranıŐın temel bileŐenlerinden biri olduğuna iŐaret ettiğinden söz edilmektedir. İletişim faktörü; iletişim araŐtırmacılarının güvenilirlik algılaması üzerinde etkili olduğunu düşündükleri üç faktör üzerine odaklanmaktadır. Bu faktör Őu Şekilde tanımlanmıŐtır: (1) Doğru bilgi, (2) alınan kararların açıklamasının yapılması, (3) açıklık. İletişimin açık ve doğru olduğu durumlarda çalıŐanlar, yöneticileri güvenilir olarak değerlendirirler. İlgi gösterme faktöründe iyilikseverliğin güvenilir davranışların önemli bir parçası olduğundan bahsedilmekte ve bu durumun üç davranış tarzıyla ortaya çıktığına iŐaret edilmektedir. Bunlardan birincisi, çalışanların ihtiyaçlarına ve menfaatlerine önem gösterme ve duyarlı olma; ikincisi çalışanların menfaatlerini gözeterek Şekilde davranmak; üçüncüsü ise, kendi çıkarları için başkalarını kullanmaktan kaçınmaktır. Yöneticilerin bu davranıŐları, çalışanların yöneticilerini vefalı ve iyiliksever olarak algılamasını sağlayabilir.

#### 5. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkilere Dair Bazı Yurt İçi ve Yurt Dışı Araştırma Bulguları

AraŐtırmalar, dağıtım ve prosedür adaleti algılamaları ile yönetmel güvenin ilişkili olduğunu göstermektedir. Akademisyenler, çalıŐanlara adil süreçlerle davranmanın, yönetimin onların haklarına saygı duyduğu ve onların esenliğini göz önünde bulundurduğu mesajı vereceğini ileri sürmektedirler. Bu mesajın, çalışanların kendilerine uzun dönemde adaletli davranılacağı beklentisi içinde olmalarıyla sonuçlanacağı belirtilmektedir. Bu durum çalışanların örgütlerine yönelik olumlu tutumlar geliŐtirmelerine yardımcı olur ve yönetmel güven algılamasını artırır. Hubbell ve Chory-Assad'ın (2005: 52-63) araştırma sonuçları, üç adalet türünün (dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti) tümünün hem örgütsel hem de yönetmel güvenle ilişkili bulunmasına rağmen, prosedür adaleti her iki güven türünün de en güçlü yordayıcısı olarak ortaya çıkmıştır. Bu araŐtırmada, ayrıca, literatürde etkileşim



adaletinin yönetsel güvenin en güçlü yordayıcısı olduğu görüşünü destekler nitelikte bulgulara ulaşılmadığı bildirilmiştir.

Bazı araştırmacılar, prosedür adaletinin çalışanlara gösterilen saygının ve ilişkileri değerlendirmenin bir kriteri olarak görülmesi sebebiyle, bu boyutu, güvenin önemli bir kaynağı olarak görmüşlerdir. Diğer bir kısım araştırmacı ise, dağıtım adaletinin mübadele ilişkisi kapsamında herhangi bir rolü olmadığını, fakat dağıtım adaletinin sadece bir takım standart normları basitçe takip etmek işlevi olduğuna vurgu yapmıştır. Bu araştırmalarda dikkat çeken nokta, özellikle etkileşim adaletinin güven üzerindeki rolünün tartışılmamış olmasıdır. Buradan hareketle, Dirks ve Ferrin, etkileşim adaletinin yöneticilerin çalışanlarına davranışlarındaki saygının bir ölçüsü olması sebebiyle, örgütsel adaletin bu boyutunun ilişkilerin doğası hakkında güçlü bir işaret olduğunu ileri sürmüşlerdir. Araştırmacıların bu yönde yapmış oldukları araştırmada, yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkide etkileşim ve prosedür adaleti ile yöneticiye duyulan güven arasında güçlü ilişkilerin varlığı ortaya çıkarken, dağıtım adaleti ile daha zayıf ilişkilerin olduğu görülmüştür (Dirks ve Ferrin, 2002: 614-619). Aryee ve meslektaşlarının (2002: 280) yapmış oldukları araştırma bulgularında ise benzer bir sonuç ortaya çıkmış ve araştırmacılar bu bulgular ışığında, etkileşim adaletinin yöneticilere duyulan güvenin önemli bir kaynağı olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu araştırmada ayrıca, dağıtım ve prosedür adaleti ile çalışanların işle ilgili tutumları arasındaki ilişkide güvenin kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Hopkins ve Weathington (2006: 489) güven ile prosedür adaleti ( $r=0,59$ ) ve dağıtım adaleti ( $r=0,63$ ) arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğunu tespit etmişlerdir. Bal ve meslektaşları (2011: 79) yapmış oldukları araştırmada, yüksek düzeyli prosedür adaleti ile yöneticiye duyulan yüksek düzeyli güvenin bir kombinasyonunun işten ayrılmaları azalttığı bulgusuna ulaşmışlardır. Araştırmacılara göre, yüksek düzeyde prosedür adaleti ve güven algılamasına sahip olan çalışanlar, örgütlerinde kalmaya daha fazla gönüllü olmaktadır. Kaneshiro (2008: 111), araştırmasında, örgütsel adalet algılaması ile örgütsel güven arasında güçlü ve pozitif yönlü ( $r=0,77$ ) bir ilişki olduğunu ortaya çıkararak, bu bulgunun önceki çalışmaların sonuçlarını destekler nitelikte olduğunu bildirmiştir. Komodromos (2013: 197), örgütsel adalet ve güven arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu durumlarda; çalışanların, örgüt verimliliğini artırmada daha etkili olmak ve faaliyetlerini ve performanslarını artırmak için daha fazla gönüllülük göstereceklerini ileri sürmüştür. Chory ve Hubbell'in (2008: 369) örgütsel adalet ve güven ilişkisinin çalışanların anti-sosyal davranışları üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında; güven duygusunun, saldırganlık, düşmanlık ve engelleme davranışları ile örgütsel adaletin üç türünün tümü arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu bulmuşlardır. Bu araştırmada güvenin aynı zamanda, prosedür adaleti ile aldatma (deception) arasındaki ilişkide aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, prosedür adaletinin aldatma üzerindeki etkisinin güven aracılığıyla ortaya çıktığını göstermesine rağmen, etkileşim ve dağıtım adaletinin aldatma davranışı üzerinde doğrudan etkisi olduğunu ifade etmektedir.

Türkiye'de, iş ve endüstriyel örgütlerde örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi yoklayan, ne yazık ki fazla bir çalışma bulunmamaktadır. Buna karşılık, bu konuyu inceleyen genellikle eğitim yönetimi alanında yapılmış bir kısım araştırmaların varlığı dikkat çekmektedir.

Ülker tarafından yapılan bir çalıŐmada, üç önemli adalet algılaması içerisinde etkileşim adaleti algılamasının, örgütsel güven üzerindeki etkisinin, diğerlerinden daha fazla olduğu tespit edilmiŐtir. Yine, bu araŐtırmada, etkileşim adaleti algılamasının, yöneticiye ve örgüte duyulan güveni de belirli ölçüde belirlemiŐ olduğu sonucuna ulaŐılmıŐtır. Bu bağlamda, kamu kuruluş ve birimlerindeki kamu yöneticilerinin, çalıŐanlara karşı daha açık ve dürüst davranacakları bir iletişim dili geliŐtirmeleri önerilmektedir (Ülker, 2008: 188-208).

Polat ve Ceep tarafından ortaklaŐa yapılmıŐ olan araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık algılarının, birbiri ile ilişkili olduğu ve birbirinden etkilendiği ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin, çalıŐtıkları okulların yöneticilerinin uygulamalarıyla ilgili olarak ortaya çıkan örgütsel adalet algıları, okul yöneticilerine dair örgütsel güven düzeylerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin örgütsel güven duygularının artırılması için daha adil davranmaları gerekmektedir. Bu çalıŐmada, okul yöneticilerinin, özellikle ödül ve ceza dağıtımı ile örgütteki nimet- külfet dengesini sağlamada eŐitlikçi bir tutum izlemeleri halinde, nispeten prosedür adaletinin gerektirdiği kuralların uygulanması nedeniyle örgütsel güven duygusunun da daha fazla yükseleceği tespit edilmiŐtir (Polat ve Ceep, 2008: 307-331).

Baş ve Őentürk'ün ilköğretim öğretmenleri üzerinde yaptıkları çalıŐmada, ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, olumlu düzeyde bulunmuŐtur. Ancak, öğretmenlerin "çalıŐanlar arası iliŐkiler" boyutundaki adalet algılarının, "yöneticilerle iliŐkiler" boyutundaki adalet algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiŐtir. Okul yöneticilerinin, ilköğretim öğretmenlerinin gözünde adalet algılarının çok olumlu düzeyde olmadığı sonucuna varılmıŐtır. Örgütsel güven ölçeğinden elde edilen bulgulara göre, ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algılarının genellikle olumlu düzeyde çıktığı görülmüŐtür. İlköğretim öğretmenlerinin en yüksek düzeyde meslektaşlarına, daha sonra paydaŐlarına ve en son olarak ise yöneticilerine güven duydukları anlaŐılmaktadır (Baş ve Őentürk, 2011: 29-69).

İŐcan ve Sayın'ın ortaklaŐa yapılmıŐ olduğu başka bir çalıŐmada, örgütsel adalet ile iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki iliŐki test edilmeye çalıŐılmıŐtır. AraŐtırmanın ana kütlelerini 1973'den bu yana faaliyete bulunan EAE Grup Őirketleri çalıŐanlarıdır. Bu araştırma da, örgütsel adalet algılamalarındaki artışın veya azalışın, örgütsel güven üzerinde de aynı istikamette etkili olduğu ortaya çıkmıştır ( $r = ,74$ ). Bu çerçevede, iŐlemsel adalet ile örgütsel güven arasındaki iliŐki ( $r = ,74$ ), dağıtım adaleti ile örgütsel güven arasındaki iliŐki ( $r = ,67$ ) bulunmuŐtur. Çalışanların, yöneticilerine ve bütün olarak örgüte güvenmelerinde, özelde yöneticilerin genelde örgütün aldıkları kararların adil olduğuna inanmalarının büyük bir rolü bulunmaktadır (İŐcan ve Sayın, 2010: 195-216).

Algılanan adalet ve örgütsel güven hakkında yapılan ilk çalıŐmaların önemli bir kısmı Batılı ülkelerde yürütülmüŐtür. Bir kısım araŐtırmacı, dağıtım adaletinin Batı toplumlarında yer alan örgütlerdeki güven olgusunu etkilemediği bildirmektedir. Batılı toplumların dışındaki ülkelerde bu konuda yapılan araştırmalarda farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durumun, kültürler arası farklılıklardan kaynaklanabileceği düşünülebilir (Wong vd., 2006: 345). Bu anlamda, Batı dışı toplumlarda konuyla ilgili daha fazla ve kapsamlı araŐtırmaların yapılmasına ihtiyaç vardır.

## 6. SONUÇ: ÖRGÜTSEL ADALET UYGULAMALARININ VARLIğI ÖRGÜTSEL GÜVENİN GÜVENCESİDİR

Sosyal sistemlerin ve kuralların hemen hepsi insanlar arasındaki iliŐkileri “güven” esasına göre yapılandırmaktadır. Buna göre, birden fazla kişinin iŐbölümü ve rol davranıŐına dayanan her türlü sosyal sistemde, kiŐilerin kendi görevlerini ve iŐlevlerini yerine getirebilmeleri, “öteki” kiŐilerin görev ve iŐlevlerini yerine getirmelerine bağlıdır. Sosyal sistemdeki bütün görev ve iŐlevler, büyük ölçüde yerine getirilirse o zaman sosyal sistemin işbirliği sağlanır. Bu bağlamda, her sosyal sistemin kendini oluŐturan amaçlarına ulaşması ve varlığını devam ettirmesi her bir kişinin birbirine güvenerek görev ve iŐlevini yerine getirmesine bağlıdır. Bu anlamda, sosyal sistemin varlığı ve sürdürülebilirliği sistemi meydana getiren kiŐilerin birbirine güvenmesine bağlıdır. Ayrıca, bütün sosyal kurallar da (hukuk, örf ve adetler, ahlaki kurallar vb.) sosyal karŐılıklılık içinde iŐlevsel olacaktır. Bu kuralların sosyal düzenleme iŐlevleri, mümkün olduğu ölçüde çok sayıda kişi bu kurallara uygun davrandığı sürece iŐlerlik kazanacaktır. Bu bakımdan, sosyal kurallar toplumsal düzen yaratarak birlikte yaşamayı çok ciddi bir güven esasına dayandırmak durumundadır. Ancak, örgütsel varlığı ve iŐlerliđi sağlayan örgütsel güven ortamını sağlayacak en temel sosyal mekanizma örgütsel adalettir.

Örgütsel adalet kavramı, her bir insanın başka insanlarla ilgili kaynak paylaŐımı ve maruz kaldığı işlemler bakımından yapmıŐ olduğu zihinsel karŐılaŐtırmalardan ortaya çıkan sosyal psikolojik ve davranışsal bir kavramdır. Bu alanlarda adalet ve örgütsel adalet üzerine yapılan çalıŐmalar, bu deđiŐkenin, çalışanların güven duygularını harekete geçirmek suretiyle onların motivasyonlarını arttırmada önemli etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bireylerin çalıŐtıkları örgüte ait adalet algıları, örgüt açısından çok önemli sonuçlar doğurmaktadır. Adalet algısının ortaya çıkardığı en önemli sonuçlardan birisi, çalışanların spesifik olarak yöneticilere, genel anlamda da üst yönetime ve çalıŐtıkları Őirkete duydukları güven duygusunu arttırıcı özelliğe sahip olmasıdır.

## KAYNAKLAR

- Aryee, S., Budhwar, P. S. & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social Exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Ayverdi, İ. (2005). *Misalli Büyük Türkçe Sözlük*. İstanbul: Kubbealtı NeŐriyatı.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Ybema, J. F., Jansen, P. G. W. & Van der Velde, M. E. G. (2011). Age and Trust as mediators in the Relation between Procedural Justice and Turnover: A Large-Scale Longitudinal Study. *Applied Psychology: An International Review*, 60(1), 66-86.
- Baş, G. & Őentürk, C. (2011): İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram ve Pratikte Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.

- Bromiley, P. & Cummings, L. L. (1995). Transactions Costs in Organizations with trust. *Research on Negotiation in organizations*, 5, 219-247.
- Chory, R. M. & Hubbell, A. P. (2008). Organizational Justice and Managerial Trust as Predictors of Antisocial Employee Responses. *Communication Quarterly*, 56(4), 357-375.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of organizational Justice: A construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. & Zapata-Phelan, C. P. (2013). What Is Organizational Justice? A Historical Overview. J. Greenberg and J.A. Colquitt (Ed.), *Handbook of Organizational Justice*, 3-59, Psychology Press.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A. & Shaw, J. C. (2006). Justice and Personality: Using Integrative Theories to Derive Moderator Justice Effects. *Organizational Behaviors and Human Decision Process*, 100, 110-127.
- Cook, J. & Wall, T. (1980). New Work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Craponzano, R., Prehar, C. A. & Chen, P. Y. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional. *Group & Organization Menagement*. 27(3), 324-351.
- Develioğlu, F. (2004). *Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lûgat*, Ankara: Aydın Kitabevi Yayınları.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ellis, K. & Shockley-Zalabak, P. (2001). Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving. *Communication Quarterly*, 49(4), 382-398.
- Erdem, F. (Ed.). (2003). *Sosyal Bilimlerde Güven*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

- Greenberg, J., James, C. E. & Ashton, A. N. M. (2007). Social comparison Processes in Organization. *Organizational behavior and Human decision processes*, 102, 22-41.
- 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), 477-498.
- Hubbell, A. P. & Chory-Assad, R. (2005). Motivating factors: Perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust. *Communication Studies*, 56(1), 47-70.
- İŐbaŐı, J. Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algıların Vatandaşlık DavranıŐının OluŐumundaki Rolü, *Yönetim AraŐtırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- İŐcan, Ö. F. & Naktiyok, A., (2004). Çalışanların Örgütsel BađdaŐımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(1), 181-201
- İŐcan, Ö. F. & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İŞ Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İliŐki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Kaneshiro, P. (2008). *Analizing The Organizational Justice, Trust, and Commitment Relationship in A Public Organization*, (Basılmamış Doktora Tezi), Northcentral University, Arizona.
- Komodromos, M. (2013). *Employees Perceptions of Trust, Fairness, and Management of Change using an Organizational Justice Framework*, (Basılmamış Doktora Tezi), Northcentral University, Arizona.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Coldman, B. M. & Taylor, M. S. (2002). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedure and Treatment On work Relationships. *Fortcoming in the Academy of Management Journal Integrating Justice and Social Exchange*, 43(4), 438-448.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mishra, A. K. (1996) Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. R. M. Kramer & T. Tyler (Ed.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 261-287, Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırđan DavranıŐlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özen, J. (2002). Adalet Kuramlarının GeliŐimi ve Örgütsel Adalet Türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arkivi*, 5, 107-117.

- Özmen, N. T., Ömür, A. Y. & Özer, P. S. (2007). Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Polat, S., Ceep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık DavranıŐlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Pratikte Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Introduction to Special Topic Forum not so Different After All: A Cross-discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Scockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organizational Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Topaloğlu, I. G. (2010). *İŐğörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İliŐkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ülker, G. (2008). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Yöneticiye ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 188-208
- Wehmeier, S. (1997). *Oxford World Power Dictionary*, Great Britain: Oxford University Pres.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An Exchange relationship framework for understanding Managerial trustworthy Behavior, *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Wong, Y. T., Ngo, H. Y. & Wong, C. S. (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprise. *Journal of World Business*, 41, 344-355.
- Yürür, Ő. (2005). *Ödüllandirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İliŐkilerin Analizi*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.