



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTE DUYULAN GÜVENE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK ROLÜ*

Hakan BAYRAMLIK

Dr., Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü

Şahin ÇETİN

Dr., Kara Harp Okulu Dekanlığı, Yabancı Diller Bölümü

A. Taha YURDAKUL

Doktora Adayı, Kara Harp Okulu Dekanlığı, İşletme Bölümü

ÖZET

Çalışanların örgüte ve yöneticilere karşı duydukları güvenin birçok örgütsel değişkenle olumlu bir ilişkisi vardır. Sosyal Mübadele Kuramına göre çalışanların örgüt ile ilişkileri karşılıklılık temellidir. Bu ilişkide örgütün çalışanlara yönelik politika ve uygulamaları etkilidir. Bu çalışmanın amacı, örgütsel güvenin sağlanmasında işletmedeki İKY uygulamalarının etkisini ve bu etkide algılanan örgütsel adaletin rolünü ortaya koymaktır. Savunma sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel güven değişkenlerinin arasındaki ilişki ve bu ilişki üzerinde örgütsel adaletin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma sonucunda, İKY uygulamaları ile örgüte duyulan güven ve algılanan örgütsel adalet arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ve İKY uygulamalarının örgüte duyulan güven üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin kısmi aracılık rolünün bulunduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İKY Uygulamaları, Örgüte Güven, Örgütsel Adalet

*Bu makale, 21. Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde (30 Mayıs- 1 Haziran 2013, Kütahya / Türkiye) sunulan "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Örgüte Duydukları Güvене Etkisi: Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü" başlıklı bildirinin yeniden gözden geçirilmiş ve geliştirilmiş halidir.

ABSTRACT

Employee trust in managers and the organization is associated with a plethora of positive organizational outcomes. Social Exchange Theory contends that the relationship between organizations and employees are based on norms of reciprocity. Consequently an organization's policies and practices oriented towards its employees might have a significant effect on this relationship. The purpose of this study was to find out if there was a relationship between human resource practices and employee trust in the organization. This study also attempted to explore moderating role of organizational justice in this relationship. Participants of the study were 300 white and blue collar employees from Ankara based large-scale defense companies. Significant positive associations were found between HR practices, organizational justice and trust in organization. It was also found that organizational justice partially mediated the relationship between HR practices and trust in organization.

Key Words: HR practices, trust in organization, organizational justice.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTE DUYULAN GÜVENE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK ROLÜ HAKAN BAYRAMLIK-ŞAHİN ÇETİN-A.TAHA YURDAKUL

Giriş

Küreselleşme, hızlı değişim ve yoğun rekabet gibi tehditlerle karşı karşıya bulunan günümüz örgütlerinin bu karmaşık ve dinamik yapıda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinin en önemli yollarından biri çalışanların işle ve mensubu oldukları organizasyonla ilgili olumlu tutum ve davranışlar geliştirmeleridir.

Örgütler açısından önemi büyük olan bu olumlu tutum ve davranışların başında güven gelmektedir. Örgütlerde bireyler arasında ve bir bütün olarak örgüt ile çalışanlar arasında güvene dayalı ilişkilerin kurulması, duygusal bağlılık, iş tatmini, rol ve ekstra rol davranışı gibi olumlu birçok çalışan davranışının ortaya çıkmasında etkili olabilir. Bu nedenle çalışanların örgüte güven duymasında etkili olan faktörlerin ve örgütsel güvenin öncüllerinin anlaşılması önemli bir gerekliliktir.

Örgütsel güven ve benzer olumlu tutum ve davranışlar farklı birçok değişken ile ilişkilidir. Blau (1964) tarafından geliştirilen Sosyal Mübadele Kuramı bireylerin sosyal ilişkilerdeki tutum ve davranışlarını karşılıklılık ile ilişkilendirmiştir. Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) kuramın ve karşılıklılık kavramının örgütler ile çalışanlar arasındaki ilişkileri de açıklayabileceğini ileri sürmüşlerdir. Buna göre; çalışanlar örgütle ilişkilerinde örgüte insanî özellikler atfederler. Örgütsel aktörlerin politika ve uygulamalarına ve örgütün kendilerine nasıl davrandığına bakarak örgütün kendileri hakkındaki niyet ve tutumlarına dair algılar geliştirirler (Levinson, 1965). Örgütün ve/veya örgütü temsil eden aktörlerin olumlu ve çalışan yararına davranışları nitelikli bir mübadele ilişkisi ortaya çıkmasını sağlar ve çalışanlar da bu olumlu ve kendileri yararına olan davranışlar karşısında olumlu ve örgüt yararına tutum ve davranışlarla karşılık verme zorunluluğu hisseder (Settoon, Bennett, & Liden, 1996). Bu nedenle, örgütün en önemli kaynağı olarak kabul edilen insan kaynağına yönelik uygulamaları, çalışanların bireysel anlamda kendilerine ne ölçüde adil davranıldığına ilişkin algıları örgüte duydukları güven üzerinde etkilidir.

Bu bağlamda mevcut araştırmanın amacı örgütsel güvenin sağlanmasında insan kaynakları uygulamalarının etkisini ve bu etkide algılanan örgütsel adaletin rolünü ortaya koymaktır. İKY uygulamaları ile güven arasında uluslararası yazında yapılmış çeşitli araştırmalar olmasına rağmen, ülkemizde konuyla ilgili yapılan araştırma sayısı kısıtlıdır. Uluslararası yazında İKY uygulamalarının çalışanların güven duyguları üzerinde etkili olduğunu gösteren birçok araştırma bulunmakla birlikte (Gould-Williams, 2003; Searle vd., 2011; Tremblay vd., 2010; Delaney ve Huselid, 1996; Shaw vd., 1998; Whitener, 1997; Yılmaz ve Karahan, 2011) bu uygulamaların sonuçları ile güven arasındaki ilişkiyi kapsamlı bir biçimde açıklayan modeller yoktur.

İnsan Kaynakları Uygulamaları

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) örgütün insan kaynağının bireye, örgüte ve çevreye yararlı olacak şekilde ve etkin bir biçimde yönetilmesi (Sadullah, 2008) olarak tanımlanmaktadır. Bingöl'e göre (2006) İKY, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ve aynı zamanda çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması için insan faktörünün kullanılmasıdır.

İKY uygulamaları genel olarak; nitelikli ve etkin işgücünü çekmeyi ve aralarından en uygun olanları seçmeyi, işgücüne eğitim vererek yeterliklerini artırmayı ve gelişimlerini sağlamayı, mevcut insan kaynağını örgütte tutmayı ve örgüte bağlılıklarını arttırmayı, çalışanlar-işveren-sendikalar arasında bir denge kurmayı ve iyi ilişkiler geliştirmeyi amaçlamaktadır (Eren, 2008).

Örgütsel düzeyde gerçekleştirilen araştırmalar İKY uygulamalarının çalışan tutum ve davranışlarını biçimlendirerek örgütsel çıktılar üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Wood & de Menezes, 1998). Personelin seçimi ve uygun işe yerleştirilmesi, eğitim, ücretlendirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme gibi İKY uygulamalarının çalışanların işten ayrılma eğilimini azalttığına, iş memnuniyeti, iş performansı ve bağlılığı artırdığına ilişkin sonuçlar ilgili yazında yer almaktadır (Huang, 1997; Ryan, Schmit, & Johnson, 1996; Morrison, 1996; Boselie ve Wiele, 2002; Guest, Michie, Conway, ve Sheehan, 2003; Lam, Chen, ve Takeuchi, 2009).

İnsan kaynakları uygulamaları örgütsel performans (Becker ve Gerhart 1996; Gould-Williams, 2003; Huselid, 1995; Li vd., 2008; MacDuffie, 1995) ve çalışanların işle ilgili tutumları (Gould-Williams, 2004; Innocenti, 2011; Li vd., 2011) üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu kapsamda, örgütlerde iletişim, ücret ve ödüllendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi ve performans değerlendirme gibi İKY uygulamalarının etkin ve adil bir şekilde yapılandırılması ve icra edilmesi çalışanların işe yönelik tutumları ve iş performansları açısından çok önemlidir.

Yazında İKY uygulamaları ile çalışanların farklı iş tutumları arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırmalarda işle ilgili tutumlar olarak genellikle örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgüte duyulan güven ve işten ayrılma niyeti ele alınmıştır. Bu araştırmada İKY uygulamalarının çalışan tutumları arasından sadece örgüte duyulan güven üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Örgütsel Güven

Güven, hem işletmelerin ekonomik performansları açısından hem de hedeflerini elde etmeleri açısından oldukça temel bir gerekliliktir. Güven, örgüt içinde farklı grupların ve bireylerin arasındaki ilişkilerin devamlılığını sağlayan en önemli faktörlerden birisidir. Güven, kişiler arası iletişimi, sorun çözme sürecini, sorumlulukların paylaşımı gibi birçok örgütsel süreci etkileyen önemli bir değişkendir (Yazıcıoğlu, 2009). Bunun yanında araştırmalar örgütsel güvenin problem çözme (Zand, 1972), örgütsel performans (Earley, 1986), örgütsel vatandaşlık davranışı (McAllister, 1995), iş birliği (Axelrod, 1984) ve iletişim (Roberts ve O'Reilly, 1974) gibi önemli birtakım örgütsel değişkenler üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin İngiltere'de yerel yönetim çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada Gould-Williams (2003) örgütsel performans algısının en önemli öncülünün sisteme duyulan güven olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Güven genellikle, bütünlük, ahlak, yetenek, inanç, emniyet, dürüstlük ve adalet gibi olgular ile ilişkilendirilmektedir (Starnes vd., 2010). Güven, kişilerin birbirlerinin niyet ve davranışlarına olan karşılıklı inançlarıdır (Kreitner ve Kinicki, 1998). Örgüt bağlamında ele alındığında ise, güven

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTE DUYULAN GÜVENE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK ROLÜ HAKAN BAYRAMLIK-ŞAHİN ÇETİN-A.TAHA YURDAKUL

“çalışanların, diğerlerinin örgütsel rolleri, ilişkileri, tecrübeleri ve karşılıklı bağımlılıklarına ilişkin niyet ve davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileridir” (Shockley-Zabalak vd., 2000). Başka bir tanıma göre örgüte duyulan güven; örgütün çalışanların yararına uygulamalar yapacağına veya en azından çalışanların zararına olan uygulamalar yapmayacağına olan inançtır (Tan ve Tan, 2000).

Örgütlerde güven ortamının gelişmesi açısından önemli görülen ve temel oluşturan faktörler yeterlik, açıklık ve dürüstlük, çalışanlara ve paydaşlara ilgi, tutarlılık ve özdeşleşmedir (Shockley-Zabalak ve Morreale, 2011). Yeterlik, örgütün bulunduğu çevrede rekabet edebilme ve hedeflerini elde edebilme kabiliyetini ifade etmektedir. Yeterlik sadece çalışanlar ve yöneticilerin kabiliyetini değil aynı zamanda örgütün bütün olarak kabiliyetini yansıtır. Açıklık ve dürüstlük, örgütün, problemleri çalışanlarla ne derecede paylaştığı, anlaşmazlıkları nasıl ele aldığı, işle ilgili kararlar ve çalışanların performansları hakkında ne derece bilgi sağladığı ile ilgilidir. Çalışanlara ve paydaşlara ilgi, örgüt içindeki iletişim ve uygulamalarla alakalıdır. Çalışanlar, yöneticilerin kendilerini dinlediklerini, sorunları ve ihtiyaçları ile ilgilendiklerini bilmek isterler. Paydaşlar ise örgütün etkin ve verimli olduğunu, üretilen ürünler ve sunulan hizmetler ile kendi çıkarlarının gözetildiğini bilmek isterler. Tutarlılık, özellikle yöneticilerin verdikleri sözleri tutmaları ve davranışlarının günden güne değişmemesi anlamına gelmektedir. Tutarlılık aynı zamanda başkalarının fikirlerini ve sorunlarını dinlemeyi ve sonuçları olumlu veya olumsuz olsa da karşılık vermeyi gerektirir. Özdeşleşme daha çok çalışanların örgütle aralarında kişisel bağ kurmaları anlamına gelmektedir. Çalışanlar, örgütün oluşturduğu değerlerin kendi değerlerini yansıttıklarına inanmaları durumunda örgüt ile özdeşleşmektedirler.

Örgütlerde güven araştırmaları genellikle üç boyut üzerinde yoğunlaşmaktadır: çalışanların birbirlerine güveni, yöneticilere duyulan güven ve örgüte duyulan güven (Tan ve Tan, 2000). Çalışanların birbirlerine duydukları güven bu araştırmanın kapsamına alınmamıştır. Örgüte ve yöneticilere duyulan güven birbirleriyle ilişkili kavramlar olmasına rağmen öncülleri ve çıktıları yönünden birbirlerinden ayrıldıkları görülmektedir. Örgüte duyulan güven, örgütü bir bütün olarak etkileyen örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi değişkenlerle ilgili iken, yöneticilere güven daha çok yetenek, iyilik ve bütünlük gibi daha dar kapsamlı değişkenlerle ilişkilendirilmiştir. Yöneticiye duyulan güven, yenilikçi davranışı, çalışanların tatminini etkilerken, örgüte duyulan güven, örgütsel bağlılığı ve işgücü devrini etkilemektedir (Tan ve Tan, 2000).

Örgüte duyulan güvenin, örgütün işlerliğini mümkün kıldığı, örgüt içinde sosyal sistemlerin oluşmasını ve sürdürülmesini sağladığı ve çalışanların işle ilgili tutum ve davranışları üzerinde olumlu etkileri olduğu çeşitli araştırmalarda ortaya konulmuştur (Gould-Williams, 2003; Innocenti, 2011; Narang, 2011; Tzafirir, 2005). Yine yapılan araştırmalarda, örgüte duyulan güven ile örgütsel adalet (Kılıçlar, 2011; İşcan ve Sayın, 2010), örgütsel bağlılık (Demirel, 2008; Gürbüz, 2012) ve iş tatmini (İşcan ve Sayın, 2010; Yazıcıoğlu, 2009) arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Develioğlu ve Çimen (2012) Kütahya’da üretim sektöründe faaliyet gösteren 8 üretim işletmesinde 361 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada disiplin ve şikâyet, çalışma koşulları, insan kaynağını bulma ve seçme ile başarı değerlendirme değişkenlerinin üste güveni %72 oranında açıkladığını bulmuşlardır.

Schuler ve arkadaşlarına göre (2001) İKY uygulamaları açısından son yıllarda ortaya çıkan önemli gerekliliklerden biri örgütte olumlu bir güven döngüsü oluşturmaktır. İKY uygulamalarının etkili bir biçimde kullanılması işlem adaleti algısını, iletişimin açıklığını ve yetkilendirmeyi artırır ve çalışanların yöneticilerine ve örgüte duydukları güveni olumlu etkiler (Barney ve Hansen, 1994; Gould-Williams, 2003; Schuler, 1992; Zeffane ve Connell, 2003).

Üç yıl süren boylamsal bir çalışmada Armstrong-Stassen (2002) örgütsel küçülme sürecinde “gereksiz” çalışanları belirleme uygulamasının iş tatmini, örgütsel güven ve bağlılığı olumsuz etkilediğini bulmuştur. Mayer ve Davis (1999) yeni bir performansa dayalı tanıma ve ödül sisteminin üst yönetime güvende anlamlı artışa neden olduğu sonucuna ulaşmıştır.

İKY uygulamalarının çalışanların güven duyguları üzerinde etkili olduğunu gösteren birçok araştırma (Gould-Williams, 2003; Searle vd., 2011; Tremblay vd., 2010; Delaney ve Huselid, 1996; Shaw vd., 1998; Whitener, 1997; Yılmaz ve Karahan, 2011) bulunmakla birlikte bu uygulamaların sonuçları ile güven arasındaki ilişkiyi kapsamlı bir biçimde açıklayan modeller yoktur. Bu durumda iki değişken arasındaki ilişkinin üçüncü bir değişkenin aracılık etkisi üzerinden dolaylı olabileceği akla gelmektedir. Çalışmalar örgüte duyulan güvenin, örgütü bir bütün olarak etkileyen örgütsel destek ve örgütsel adalet algısı gibi değişkenlerle ilgili olduğunu göstermektedir (Tan ve Tan, 2000). Örgüte duyulan güven ile örgütsel adalet (Kılıçlar, 2011; İşcan ve Sayın, 2010) arasında anlamlı ilişki bulunduğunu ortaya koyan çalışmalar İKY uygulamaları ile güven arasındaki ilişkide örgütsel adaletin etkili bir aracı değişken olabileceğini göstermektedir.

Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet algısı çalışanların işyerinde kendilerine ne ölçüde adil davranıldığına ilişkin algılarını ifade etmektedir (Cropanzano ve Greenberg, 1997). Folger ve Cropanzano'ya (1998) göre örgütsel adalet, örgütsel kaynakların (örneğin ödül ve cezalar) dağıtımının, bu dağıtım kararlarının belirlenmesinde etkili olan prosedürlerin ve bu prosedürler yürütülürken oluşan bireyler arası ilişkilerin nasıl olması gerektiğini gösteren kurallar ve normlar ile ilgilidir. Genel olarak örgütsel adaletle ilgili araştırmaların temelinde “kendilerine adil davranıldığını düşünen çalışanların örgütün yararına davranışlar sergileyeceği” görüşü yer almaktadır (Barling ve Philips, 1993).

Greenberg (1990) örgütsel adaleti dağıtım adaleti, işlem adaleti (prosedürel adalet) ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Dağıtım adaleti, çalışanların elde ettikleri kazanımların, ödüllerin adil dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılarını ifade etmektedir. Farklı bir ifadeyle dağıtım adaleti, kazanımların sergilenen performansa göre doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin çalışan algılarıdır (Folger ve Cropanzano, 1998; Moorman, 1991). Çalışanlar, kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yapar ve kazanımlarını adaletli ya da adaletsiz olarak algılayabilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkiler (Özdevecioğlu, 2003). Çalışanlar, kararların kendisi kadar nasıl alındığına da odaklanır (Tyler ve Lind, 1992). Bu bağlamda tanımlanan işlem adaleti, karar sürecinde gerçekleşen işlemlerin ne oranda adil olduğuna ilişkin algılardır (Folger ve Cropanzano, 1998; Moorman, 1991). İşlem adaleti

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTE DUYULAN GÜVENE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK ROLÜ HAKAN BAYRAMLIK-ŞAHİN ÇETİN-A.TAHA YURDAKUL

genellikle, çalışanın karar sürecinde ne kadar söz sahibi olduğu, çalışanın değerlendirme kriterlerinin uygunluğu ve bir kararı uygulamada kullanılan bilginin doğruluğu gibi karar verme sürecindeki yapısal özellikleri çağrıştırmaktadır (Cropanzano vd., 2007). Etkileşimsel adalet ise, çalışanların, işlemlerin uygulanması esnasında karşılaştıkları kişilerarası davranışların samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentilerini içerir (Bies ve Moag, 1986). Çalışanlar kendileri ile kurulan iletişimde örgütsel prosedürleri uygulayan kişilerin kendilerine karşı hassas, saygılı ve nazik davrandığını düşünüyorsa (Bies ve Moag, 1986; Cohen-Charash ve Spector, 2001), bu iletişimin adil olduğu yönünde algılar geliştirir.

Adalet algısı, örgüt araştırmalarında önemli değişkenlerden biri olarak kabul edilmektedir (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Leventhal, 1976'dan akt. Lam, Shaubroeck ve Aryee, 2002). Birçok araştırma, dağıtım adaleti ve işlem adaleti ile çalışanların iş odaklı tutumları arasında anlamlı ilişki olduğu sonucunu tutarlı bir biçimde ortaya koymuştur (Greenberg, 1990). Folger ve Konovsky'e göre (1989), işlem adaleti algısı daha çok örgütsel bağlılık ve yöneticiye duyulan güven gibi örgütsel sonuçlarla; dağıtım adaleti algısı ise ücret artışından duyulan tatmin gibi kişisel sonuçlarla ilgilidir (Lind ve Tyler, 1998).

Araştırmalar, dağıtım ve işlem adaleti ile örgüte (Alexander ve Ruderman, 1987; Aryee vd., 2002; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt vd., 2001) ve yöneticiye duyulan güven (Ambrose ve Schminke, 2003; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Cropanzano vd., 2002; Folger ve Konovsky, 1989; Menguc, 2000; Pillai vd., 2001) arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Araştırmacılara göre işlem adaleti çalışanlara “yönetim çalışanların refahını düşünmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994) ve onların haklarına saygılıdır” (Menguc, 2000) mesajı vermektedir. Bu mesajlar çalışanlarda kendilerine karşı uzun vadede adil davranılacağı beklentisi oluşturmaktadır. Bunun sonucunda çalışanların örgüt ve liderle ilgili olumlu duyguları ve yönetime duydukları güven artmaktadır (Konovsky ve Cropanzano, 1991; Konovsky ve Pugh, 1994; Menguc, 2000).

Etkileşim adaleti ile güven arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısı sınırlı olsa da (Aryee vd., 2002; Cohen-Charash ve Spector, 2001) sonuçlar etkileşim adaleti ile yöneticiye güven arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Karşı tepki, tutum ve davranışlar arasında olumlu bir ilişki olabileceği kabul edilmektedir (Bies ve Moag, 1986; Brockner ve Siegel, 1996; Cropanzano vd., 2002; Masterson vd., 2000).

İnsan kaynakları uygulamaları ile işlem adaleti arasındaki ilişkinin kuramsal temelinde grup değer modeli (Tyler ve Lind, 1992) yer almaktadır. Buna göre birey ait olduğu grupla arasındaki uzun vadeli ilişkiye değer verir, çünkü bu sayede birey sosyal statü kazanır ve öz güveni artar. Çalışanların fikirlerini ifade etmesine imkân sağlayan işlemler çalışanlarda örgütün kendilerinin fikirlerine değer verdiği duygusu oluşturur. Ayrıca insan kaynakları uygulamaları çalışanlar tarafından örgütün kendilerine karşı adil davranmaya çalıştığının bir işareti olarak yorumlanabilir.

İnsan kaynakları uygulamaları ile adalet algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Meyer ve Smith (2000) terfi, kariyer geliştirme ve eğitim imkânları, sosyal yardım paketleri ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları uygulamaları ile işlem adaleti algıları arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Pare' ve Tremblay (2007) 394 bilgi sistemleri uzmanı ile

gerçekleştirdikleri çalışmada işlem adaleti algıları ile adil ödül uygulamaları, beceri geliştirme, parasal olmayan ödüller ve bilgi paylaşımı gibi insan kaynakları uygulamaları arasında olumlu bir ilişki bulmuştur.

Mevcut literatür ve yapılan araştırmalardan yola çıkılarak, İKY uygulamalarının algılanan örgütsel adalet ile olumlu yönde bir ilişki içerisinde olması beklenebilir. Aynı şekilde, örgütlerdeki İKY uygulamalarının örgüte duyulan güvenle olumlu yönde bir ilişki içerisinde olması beklenmektedir. İKY uygulamalarının çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediği daha önceki bölümlerde belirtilmiştir. Bu etkide İKY uygulamalarının adil bir şekilde uygulanması önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Özçelik, 2011). Bu yüzden, çalışanların örgütsel adalet algılarının İKY uygulamalarının çalışanların örgüte duydukları güven üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynaması beklenmektedir. Bu çerçevede araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H₁ = İKY uygulamaları ile algılanan örgütsel adalet arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₂ = İKY uygulamaları ile örgüte duyulan güven arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₃ = İKY uygulamalarının örgüte duyulan güven üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracılık rolü vardır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın örneklemini, Ankara'da savunma sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerde ve kamu kurumlarında çalışan ve rastgele seçilen 300 mavi ve beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Örneklem, en kolay ulaşılan deneklerin araştırmaya dâhil edilmesinden dolayı kolayda örnekleme (convenience sampling) yöntemine uymaktadır. Dağıtılan anketlerden 212 adedi geri dönmüştür. Geri dönüş oranı %70,6'dır. Araştırmaya dâhil edilen çalışanların; %89'u (n=190) erkek ve %11'i (n=22) kadındır. Deneklerin ortalama yaşı 32'dir. Deneklerin %16'sı (n=34) 5 yıl ve daha az, %12,8'i (n=27) 6-9 yıl, %21,7'si (n=46) 10-14 yıl ve %49,5'i (n=105) ise 15 yıl ve üstünde iş deneyimine sahiptirler. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır.

Veri Toplama Araçları

İKY Uygulamaları Ölçeği: Çalışmanın bağımsız değişkeni olan İKY uygulamalarının ölçülmesinde ise Gürbüz ve Bekmezci (2012)'nin 22 maddelik ölçeği kullanılmıştır. Analiz sonucunda, 22 maddenin beş boyutlu bir yapı oluşturduğu gözlemlenmiştir. Faktör altında yüklenen maddelerden yola çıkarak bu boyutlar ödüllendirme, ücret sistemi, kariyer sistemi, eğitim uygulamaları ve performans değerlendirme ile işgörenle iletişim şeklinde isimlendirilmiştir. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı (,917)'dir. Yapılan DFA sonucunda ölçeğin beş faktörlü yapısına ait model uyum iyiliği değerlerinin genel olarak uygun olduğu tespit edilmiştir (X²/SS=1,692 RMSEA= ,064 NFI= ,089 CFI= ,94 GFI= ,89).

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTE DUYULAN GÜVENE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK ROLÜ HAKAN BAYRAMLIK-ŞAHİN ÇETİN-A.TAHA YURDAKUL

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği: Aracı değişken olan örgütsel adalet algısının ölçülmesinde ise Niehoff ve Moorman (1993)'in geliştirdiği Gürbüz (2009)'ün Türkçeye uyarladığı 18 maddelik örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı (,938)'dir. Yapılan DFA sonucunda ölçeğin üç faktörlü yapısına ait model uyum iyiliği değerlerinin uygun olduğu tespit edilmiştir ($X^2/SS=2,957$ RMSEA= ,07 NFI= ,90 CFI= ,94 GFI= ,84).

Örgütsel Güven Ölçeği: Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel güvenin ölçülmesinde; Nyhan ve Marlowe (1997)'un 12 maddelik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek beşli Likert şeklinde oniki ifadeden oluşmaktadır. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ,907'dir. Yapılan DFA sonucunda ölçeğin iki faktörlü yapısına ait model uyum iyiliği değerlerinin uygun olduğu tespit edilmiştir ($X^2/SS=2,63$ RMSEA= ,08 NFI= ,93 CFI= ,96 GFI= ,89).

Bulgular

Araştırmaya dâhil edilen değişkenlerin ortalama değerleri, standart sapmaları, Pearson korelasyon ve Cronbach alfa güvenilirlik değerlerine yönelik bulguları Tablo 1'de görülmektedir. İKY uygulamalarından ödüllendirme ile dağıtım adaleti ($r= ,505$; $p < ,01$), işlemsel adalet ($r= ,376$; $p < ,01$), etkileşim adaleti ($r= ,350$; $p < ,01$) arasında; ücret sistemi ile dağıtım adaleti ($r= ,610$; $p < ,01$), işlemsel adalet ($r= ,260$; $p < ,01$), etkileşim adaleti ($r= ,230$; $p < ,01$) arasında; kariyer sistemi ile dağıtım adaleti ($r= ,576$; $p < ,01$), işlemsel adalet ($r= ,343$; $p < ,01$), etkileşim adaleti ($r= ,269$; $p < ,01$) arasında; eğitim uygulamaları ve performans değerlendirme ile dağıtım adaleti ($r= ,364$; $p < ,01$), işlemsel adalet ($r= ,213$; $p < ,01$), etkileşim adaleti ($r= ,240$; $p < ,01$) arasında ve işgörenle iletişim ile dağıtım adaleti ($r= ,418$; $p < ,01$), işlemsel adalet ($r= ,543$; $p < ,01$), etkileşim adaleti ($r= ,479$; $p < ,01$) arasında orta ve düşük düzeyde, olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

İKY uygulamalarından ödüllendirme ile yöneticiye güven ($r= ,385$; $p < ,01$), örgüte güven ($r= ,480$; $p < ,01$) arasında; ücret sistemi ile yöneticiye güven ($r= ,264$; $p < ,01$), örgüte güven ($r= ,192$; $p < ,01$) arasında; kariyer sistemi ile yöneticiye güven ($r= ,447$; $p < ,01$), örgüte güven ($r= ,396$; $p < ,01$) arasında; eğitim uygulamaları ve performans değerlendirme ile yöneticiye güven ($r= ,288$; $p < ,01$), örgüte güven ($r= ,353$; $p < ,01$) arasında ve işgörenle iletişim ile yöneticiye güven ($r= ,532$; $p < ,01$), örgüte güven ($r= ,573$; $p < ,01$) arasında orta ve düşük düzeyde, olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Dağıtım adaleti ile yöneticiye güven ($r= ,331$; $p < ,01$), örgüte güven ($r= ,335$; $p < ,01$) arasında; işlemsel adalet ile yöneticiye güven ($r= ,607$; $p < ,01$), örgüte güven ($r= ,451$; $p < ,01$) arasında; etkileşim adaleti ile yöneticiye güven ($r= ,647$; $p < ,01$), örgüte güven ($r= ,452$; $p < ,01$) arasında orta ve düşük düzeyde, olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri

Değişkenler	Ort.	ss.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Ödüllendirme	2,809	,807	,841												
2. Ücret sistemi	2,982	,951	,375**	,874											
3. Kariyer sistemi	2,765	1,029	,561**	,561**	,910										
4. Eğt. ve PD sistemi	3,260	,690	,464**	,305**	,423**	,642									
5. İşgören ile iletişim	3,378	,774	,574**	,355**	,520**	,492**	,857								
6. İKY Uygulamaları (Ort.) ^a								,915							
7. Dağıtım adaleti	3,228	,797	,505**	,610**	,576**	,364**	,418**		,772						
8. İşlemsel adalet	3,670	,718	,376**	,260**	,343**	,213**	,543**		,386**	,839					
9. Etkileşim adaleti	3,924	,720	,350**	,230**	,269**	,240**	,479**		,376**	,804**	,957				
10. Örgütsel Adalet (Ort.)												,934			
11. Yöneticiye güven	4,100	,652	,385**	,264**	,447**	,288**	,532**		,331**	,607**	,647**		,948		
12. Örgüte güven	3,604	,827	,480**	,192*	,396**	,353**	,573**		,335**	,451**	,452**		,585**	,903	
13. Örgütsel Güven (Ort.)															,939

** .01 düzeyinde anlamlı * .05 düzeyinde anlamlı.

^a - İKY uygulamaları ölçeğini oluşturan alt boyutlarının aritmetik ortalaması alınmak suretiyle oluşturulmuştur. Parantez içindeki değerler Cronbach alfa güvenilirlik katsayısıdır.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmış ve kurulan regresyon modelleri Tablo.2'de sunulmuştur. Kurulan modele göre, araştırmanın ilk iki hipotezi (H1 ve H2) desteklenmiştir. İKY uygulamalarının çalışanların örgüte duydukları güvende örgütsel adaletin aracılık rolünün olup olmadığı (H3), Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yöntemle test edilmiştir. Anılan yöntemde zikredilen birinci (İKY uygulamalarının algılanan örgütsel adalet etkisi) ve ikinci (İKY uygulamalarının örgüte duyulan güvene etkisi) kural, Tablo 2'deki sonuçlardan da anlaşılacağı üzere gerçekleşmiştir (sırasıyla, 2. aşama ve 4. aşama). Son kural için kurulan regresyon analizi sonuçları, 6. aşamada yer almaktadır. Aracı değişken analize dâhil edildiğinde, İKY uygulamaları değişkeninin örgüte duyulan güvene etkisinde düşüş olması (= ,548; = ,273; $p < ,01$), örgütsel adaletin kısmi aracılık etkisinin olabileceğine işaret etmiştir. Bu sonuç ile (H3) hipotezi desteklenmiş olmaktadır.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTE DUYULAN GÜVENE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK ROLÜ HAKAN BAYRAMLIK-ŞAHİN ÇETİN-A.TAHA YURDAKUL

Tablo 2: Örgütsel Adalet ve Örgüte Duyulan Güven Üzerine Etkileri Olan Değişkenlere Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Örgütsel Adalet				Örgüte Duyulan Güven							
	1. Aşama		2. Aşama		3. Aşama		4. Aşama		5. Aşama		6. Aşama	
	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
Yaş	,052	,679	-,045	-,736	,142	1,903	,055	,896	,142	1,903	,077	1,409
Cinsiyet	-,024	-,314	,062	1,028	-,204	-2,745	-,127	-2,070	-,204	-2,745	-,157	-2,889
Öğr. Durumu	,155	2,013	,084	1,393	-,136	-1,825	-,199	-3,240	-,136	-1,825	-,240	-4,395
İKY Uyg.	-	-	,636	10,360	-	-	,548	9,088	-	-	,273	3,675
Örgütsel Adalet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,484	6,911
Düz.R ²	,009		,396		,066		,374		,066		,512	

** .01 düzeyinde anlamlı * .05 düzeyinde anlamlı

Sonuç

Elde edilen bulgular neticesinde; ödüllendirme, ücret sistemi, kariyer sistemi, eğitim uygulamaları ve performans değerlendirme ile işgörenle iletişim uygulamalarının (İKY uygulamaları) algılanan örgütsel adaleti olumlu yönde etkilediği (H1), yine aynı şekilde İKY uygulamalarının örgüte duyulan güveni olumlu yönde etkilediği (H2), algılanan örgütsel adaletin, İKY uygulamalarının örgüte duyulan güvene etkisinde kısmi aracılık rolünün olduğu (H3) yönündeki hipotezlerin desteklendiği görülmüştür.

Araştırmada elde edilen bulgular, İKY uygulamalarının çalışanların örgüte duydukları güven üzerindeki etkisini (Gould-Williams, 2003; Searle vd., 2011; Tremblay vd., 2010; Whitener, 1997; Yılmaz ve Karahan, 2011) ve örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisini (Meyer ve Smith, 2000; Pare´ ve Tremblay, 2007) gösteren diğer araştırmalarla aynı doğrultudadır. Ayrıca İKY uygulamalarının adil bir şekilde icra edilmesiyle ortaya çıkan adalet algısının, İKY uygulamalarının örgüte duyulan güven üzerindeki etkisinde aracılık rolü olduğunun bulunması daha önce bu konuda yapılan çalışmalarla (Tremblay vd., 2010; Searle vd., 2011) tutarlılık göstermiştir. Bu çalışmanın önceki çalışmalardan farkı ise, örgütsel adaleti sadece işlemsel adalet boyutuyla değil yazında geçen üç boyutuyla bir bütün olarak ele almasıdır.

İKY uygulamaları ile güven arasında uluslararası yazında yapılmış çeşitli araştırmalar olmasına rağmen, ülkemizde konuyla ilgili yapılan araştırma sayısı kısıtlıdır. İKY uygulamalarının, örgüte duyulan güvenin ve algılanan örgütsel adaletin çalışanların tutum ve davranışlarını ve bunun sonucu olarak örgütsel performansı etkilediği değişik araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Bu araştırmada her üç değişkenin birbirleriyle aynı yönde ve olumlu ilişki içerisinde oldukları ve örgüte karşı duyulan güven ile İKY uygulamaları arasındaki ilişkide algılanan örgütsel adaletin kısmi aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu özellikle İKY uygulamalarının adalet temeli üzerine oturtulmasının çalışanlarının güveninin sağlanması açısından önemli olduğunu göstermektedir. Bu

yönüyle çalışmanın, savunma sektöründeki yöneticilere ve özellikle İK bölümünde çalışan yöneticilere önemli bilgiler sağladığı değerlendirilmektedir. İKY uygulamaları bir yönüyle çalışanların harcadıkları emeklerin veya örgüte sağladıkları katkıların karşılığını almalarını ifade etmektedir. Bu yüzden özellikle, ücretlendirme, ödüllendirme ve terfi gibi İKY uygulamalarının adil bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Yine bulgular değerlendirildiğinde, işgören ile iletişimin diğer İKY uygulamalarına nispeten örgüte ve yöneticilere duyulan güven açısından daha fazla öne çıktığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların örgüt içi iletişime güven açısından diğer İKY uygulamalarına göre daha fazla önem verdiklerinin bir göstergesidir. Yöneticilerin özellikle dikey iletişim yollarını açık bulundurmaları çalışanların güveni sağlamaları açısından önemli görülmektedir. Örgütsel adalet boyutları ele alındığında ise etkileşimsel adaletin yöneticilere duyulan güven açısından diğer boyutlara göre daha fazla öne çıktığı görülmektedir. Bu durum karşılıklı ilişkilerde veya iletişimde adalet algısının, özellikle yöneticilere duyulan güven açısından daha önemli olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin çalışanların güveninin sağlanması açısından, karşılıklı ilişkilere ve iletişime önem vermeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Çalışmanın sadece savunma sektöründe yapılması ve örneklem sayısının (N=212) düşük olması, çalışmanın kesitsel veriyle gerçekleştirilmiş olması ve değişkenlerin özdeğerlendirme (self report) yöntemiyle elde edilmiş olması araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Bu durum araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini zayıflatmaktadır.

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTE DUYULAN GÜVENE ETKİSİ:
ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK ROLÜ
HAKAN BAYRAMLIK-ŞAHİN ÇETİN-A.TAHA YURDAKUL**

KAYNAKLAR

Alexander, S., ve Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1, 177–198.

Ambrose, M. L., ve Schminke, M. (2003). Organization Structure As a Moderator of The Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust. *Journal of Applied Psychology*, 88, 295–305.

Armstrong-Stassen, M. (2002). Designated redundant but escaping lay-off: a special group of lay-off survivors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 1-13.

Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670–687.

Aryee, S., Budhwar, P. S., ve Chen, Z. X. (2002). Trust As a Mediator of The Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267–285.

Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. Basic Books, New York, NY.

Barling, J. ve Phillips, M. (1993) Interactional, Formal and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study. *Journal of Psychology*, 127(6): 649–656.

Barney, J.B. ve Hansen, M.H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(2), 175-190.

Baron R. ve Kenny D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Becker, B. ve Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.

Bies, R. ve Moag, J. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In R. Lewicki, B. Sheppard and M. Bazerman (eds.) *Research on Negotiations in Organizations*, Vol 1. Greenwich, CT: JAI Press. 43-55.

Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan.

Boselie, P. ve Wiele, V.R. T. (2002). Employee perception of HRM and TQM, and the effects on job satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality*, 12(3), 165-172.

Brockner, J. ve Siegel, P. (1996). Understanding The Interaction Between Procedural and Distributive Justice: The Role of Trust. In R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 390–413.

Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The Role of Justice In Organizations: A Meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., ve Ng, K. Y. (2001). Justice At The Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 424–445.

Cropanzano, R., ve Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper ve I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 317–372). London: John Wiley & Sons.

Cropanzano, R., Prehar, C. A., ve Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organizational Management*, 27, 324-351.

Corpanzano, R., Bowen, D. ve Gilliland, W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.

Delaney, T.J. ve Huselid, A.M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.

Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 179-194.

Earley, P.C. (1986). Trust, perceived importance of praise and criticism, and work performance: an examination of feedback in the United States and England. *Journal of Management*, 12(4), 457-73.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.

Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta.

Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications Inc.

Folger, R. ve Konovsky, M.A. (1989). Effects Of Procedural and Distributive Justice On Reaction To Pay Raise Decisions. *Academy Of Management Journal*, 32(1),115-130.

Gould-Williams, J. (2003), The Importance of HR Practices and Workplace Trust in Achieving Superior Performance: A Study of Public-Sector Organizations, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14(1), 28-54.

Gould-Williams, J. (2004). The Effects of High Commitment HRM Practices on Employee Attitude: The Views of Public Sector Workers. *Public Administration*, 82(1), 63-81.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTE DUYULAN GÜVENE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK ROLÜ HAKAN BAYRAMLIK-ŞAHİN ÇETİN-A.TAHA YURDAKUL

Greenberg J. 1990. Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.

Guest, D.E., Michie, J., Conway, N., ve Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41, 291-314.

Gürbüz, R. (2012). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Gürbüz, S. (2009). Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3), 117-139.

Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213

Huang, T.C. (1997). The effect of participative management on organizational performance: The case of Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 677-689.

Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Innocenti, L., Pilati, M. ve Peluso A.M. (2011). Trust as Moderator in The Relationship Between HRM Practices and Employee Attitudes. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 303-317.

İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İİB Dergisi*, 24(4), 195-216.

Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven ile Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 23-36.

Konovsky, M. A., ve Cropanzano, R. (1991). The perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.

Konovsky, M. A., ve Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.

Kreitner, R. ve Kinicki, A., (1998). *Organizational Behavior*, Irwing: McGraw-Hill.

Lam, S.S.K, Schaubroeck, J. ve Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 1-18.

Lam, W., Chen, Z., ve Takeuchi, N. (2009). Perceived human resource management practices and intention to leave of employees: the mediating role of organizational citizenship behavior in a Sino-Japanese joint venture. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2250-2270.

Levinson, H. (1965). Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.

Li, J-M., Yang, J-S ve Wu, H-H. (2008). Improving service quality and organisation performance through human resources practices. A case study. *Total Quality Management*, 19(9), 969-985.

Li, X., Frenkel, S.J. ve Sanders, K. (2011), Strategic HRM as Process: How HR System and Organizational Climate Strength Influence Chinese Employee Attitudes, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22(9), 1825-1842.

Lind, E.A, ve Tyler, T.R. (1998). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.

MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industry and Labor Relations Review*, 48, 197–221.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., ve Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738–748.

Mayer, R.C. ve Davis, J.H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.

McAllister, D.J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

Menguc, B. (2000). An empirical investigation of a social exchange model of organizational citizenship behaviors across two sales situations: A Turkish case. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20, 205–214.

Meyer, J.P. ve Smith, C.A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319–331.

Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.

Morrison, E.W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493-512.

Narang, L. ve Kang, L.S. (2011). Human Resource Practices and Organizational Trust: An Empirical Study. *Paradigm*, 15(1&2 Combined Issue), 66-71.

Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993). Justice As a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556

Özçelik, Ö. (2011). Çalışanların İKY Uygulamalarına ilişkin Adalet Algısının Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTE DUYULAN GÜVENE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACILIK ROLÜ HAKAN BAYRAMLIK-ŞAHİN ÇETİN-A.TAHA YURDAKUL

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21, 77-96.

Pare', G., ve Tremblay, M. (2007). The Impact of Human Resource Management Practices on IT Personnel Commitment, Citizenship Behaviors, and Turnover Intentions. Group and Organization Management, 37(3), 326-357.

Pillai, R., Williams, E. S., ve Tan, J. J. (2001). Are the scales tipped in favor of procedural or distributive justice? An investigation of the U.S., India, Germany, and Hong Kong (China). International Journal of Conflict Management, 12, 312-332.

Roberts, K.H. ve O'Reilly, C.A. III. (1974). Measuring organizational communication. Journal of Applied Psychology, 59, 321-326.

Ryan, A. M, Schmit, M.J., ve Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. Personnel Psychology, 49(4), 853-882.

Sadullah, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. İstanbul: Beta.

Schuler, R.C. (1992). Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the business. Organizational Dynamics, 21(1), 18-32.

Schuler, R.S., Dolan, S.L. ve Jackson, S. (2001). Trends and emerging issues in human resource management: global and trans cultural perspectives – introduction. International Journal of Manpower, 22(3), 195-197.

Searle, R., Den Hartog, D.N., Weibel, A., Gillespie, N., Six, F., Hatzakis, T. ve Skinner, D. (2011). Trust In The Employer: The Role of High-Involvement Work Practices and Procedural Justice in European Organizations. The International Journal of Human resource Management, 22(5), 1069-1092.

Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, J.D. Jr ve Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. Academy of Management Journal, 41(5), 511-525.

Shockley-Zalabak, P. Ellis K.ve Cesaira, R. (2000). IABC Research Foundation Univels New Study on Trust. Communication World, 17(6).

Shockley-Zalabak, P. Ellis K.ve Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. Organizational Development Journal, 18(4)

Shockley-Zalabak, P. ve Morreale, S.P. (2011). Building High-Trust Organizations. Leader to Leader, 60, 39-45.

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. Journal of Applied Psychology, 81, 219-227.

Starnes, B.J., Truhon, S.A. ve McCarthy,V. (2010). Organizational Trust: Employee-Employer Relationships. <http://asq.org/hdl/quality-information/primers-hdl.html>, (Erişim Tarihi 16.03.2013).

Tan, H. ve Tan, C. S. (2000). Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (2), 241-260.

Tremblay, M., Cloutier, J, Simard, G., Chenevert, D. ve Vandenberghe, C. (2010). The Role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in Organizational Commitment and In-role and Extra-role Performance. *The International Journal of Human Resources Management*, 21(3), 405-433.

Tyler, T. R., ve Lind, E. A. (1992). A relational model of authority. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-191.

Tzafrir, S.S. (2005). The Relationship Between Trust, HRM Practices and Firm Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.

Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.

Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 95-118.

Whitener, E.M. (1997). The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust. *Human Resource Management Review*, 7(4), 389-404.

Wood, S., & de Menezes, L. (1998). High commitment management in the U.K.: evidence from the Workplace Industrial Relations Survey and Employers' Manpower and Skills Practices Survey. *Human Relations*, 51, 485-515.

Zand, D. (1972). Trust and managerial problem-solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-39.

Zeffane, R. ve Connell, J. (2003). Trust and HRM in the new millennium. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 3-11.