

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI KAPSAMINDA ÖRGÜTSEL  
ADALET ALGISININ ÖRGÜTSEL GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
ALANYA KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

**THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ORGANIZATIONAL  
TRUST IN THE CONTEXT OF HUMAN RESOURCE PRACTICES: AN  
APPLICATION ON ALANYA HOSPITALITY FIRMS**

**Prof. Dr. Kazim DEVELİOĞLU**

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İşletme Fakültesi.

**Arş. Gör. Nuri ÇELİKER**

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İşletme Fakültesi.

**ÖZET**

*Çalışmada, insan kaynakları uygulamalarından personel seçimi, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme, ödüllendirme, kariyer planlama ve performans değerlendirme kapsamında algılanan örgütsel adaletin, çalışanların örgütsel güveni üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışma kapsamında, Alanya'da bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan personele anket uygulanmış ve elde edilen veriler hipotezlerimiz kapsamında çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Analizler sonucunda, insan kaynakları uygulamaları kapsamında oluşan adalet algısının, örgütsel güven ve örgütsel güven boyutlarının her biri üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, İnsan Kaynakları Yönetimi, Konaklama İşletmeleri.

**ABSTRACT**

*The purpose of this study is to examine the impact of perception of organizational justice on organizational trust. In order to measure organizational justice, we used the main functions of human resource practices, which are personnel selection, education and development, payments, rewarding, carrier planning and performance. To collect data, we used a questionnaire and applied to employees of four and five-star tourism hospitality firms in Alanya region. Findings of several multiple regression analysis have been postulated that employees' perception of organizational justice has a significant impact on organizational trust in general and dimensions of organizational trust in particular.*

**Key Words:** Organizational Justice, Organizational Trust, Human Resource Management, Hospitality Firms.

**1. GİRİŞ**

Günümüzde insan kaynağı, kurumların etkin ve verimli çalışarak örgütsel amaçlarını gerçekleştirmesinde sahip olduğu en önemli değeri olarak kabul edilmektedir. Kurumların entelektüel sermayesinin bir parçası olan insan sermayesi, maliyet unsuru olmaktan ziyade stratejik bir kazanım olarak değerlendirilmektedir.

Huselid'e göre (1995:636), mevcut ve potansiyel insan kaynağı; stratejik iş planlarının uygulanmasında ve geliştirilmesinde, örgütsel performansın arttırılmasında, rekabet avantajı elde edilmesinde kurumların en önemli kaynağıdır ve bu kaynak rakipler tarafından taklit edilememektedir. Bu nedenle, insan kaynağının doğru bir şekilde planlanması, seçilmesi, geliştirilmesi, teşvik edilmesi, yönlendirilmesi, değerlendirilmesi dolayısıyla etkin bir şekilde yönetilmesinin kurumlar için önemi tartışılmazdır.

İnsan kaynağından beklenen faydanın sağlanabilmesi için, hak, eşitlik, adalet gibi etik değer ve erdemlerin kurumda var olması ve işlerliğinin çalışanlar tarafından pozitif olarak algılanması gerekmektedir. Çünkü insanlar, duygu ve düşüncelere sahip varlıklar olarak kurumda alınan kararların ve belirlenen uygulamaların adil olup olmadığını sorgulamakta, bu durum çalışanların performansları ve motivasyonları üzerinde etkili olmakla birlikte, çalışanların kuruma ve yöneticilerine karşı güven, bağlılık, sadakat gibi tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir.

Sosyal değişim teorisi, çalışanların tutum ve davranışlarının nedenlerini anlamada önemli bir kuramsal çerçevedir ve örgütsel adalet, güven gibi örgütsel davranış teorilerine temel oluşturmaktadır (DeConinck, 2010:1349). Blau' ya göre (1964) sosyal değişim teorisi; karşılıklı fayda elde etme bağlamında, bir tarafın diğer tarafa ödüllendirici uygulamalar ve destek sağlayarak yatırım yapması, karşılıklılık normuna dayalı olarak onun sorumluluklarını yerine getireceğine ve beklentilerini karşılayacağına dair inanç taşımasıdır. Teoriye göre, çalışanlar insan kaynakları uygulamalarında yöneticilerinin adil davranışlar sergilediğini düşünürlerse, buna yüksek performans göstererek ve güven duyma gibi pozitif tutumlar geliştirerek karşılık vereceklerdir. Değişim temelli teorilerden örgütsel adalet, insan kaynakları uygulamaları ile güven arasındaki ilişkilerin anlaşılmasında ve insan kaynakları uygulamalarının çalışanlarda güven inşa edebilecek şekilde tasarımı sağlayarak örgütsel etkinliğin arttırılmasında önemli bir faktördür (Whitener vd., 1997:389-397). Zeffane ve Connell'e göre (2003:6), örgütsel politika ve prosedürlerde adalet ve eşitliğin sağlanması, çalışanların yönetime ve örgüte güvenmesini sağlayan en önemli belirleyicilerdir. Adalet ve eşitliğin kurumda etkin hale getirilmesi en çok insan kaynakları politikalarını belirleyenler ve uygulayanların kontrolündedir. Dolayısıyla kurumlarda güven seviyesinin arttırılmasında bu faktörlerin etkisini insan kaynakları yöneticileri ve uygulamaları belirlemektedir.

Çalışmamızda, sosyal değişim teorisinin karşılıklılık normuna dayalı olarak, insan kaynakları yönetiminde adil ya da adaletsiz uygulamaların, çalışanların örgütlerine karşı güven düzeyleri üzerindeki etkisi incelenecektir.

## **2. TEORİK ÇERÇEVE**

Çalışmamızda teorik kapsamda, örgütsel adalet ve insan kaynakları yönetimi kavramları ele alınacak, insan kaynakları yönetiminde personel seçimi, eğitim ve geliştirme, ücret, ödüllendirme, kariyer planlama ve personel değerlendirme

uygulamaları adil yaklaşımlar çerçevesinde açıklanmaya çalışılacaktır. Daha sonra örgütsel güven kavramına yer verilecek, örgütsel güven ve örgütsel adalet arasındaki ilişki literatürde gerçekleştirilen çalışmalar bağlamında incelenecektir.

## 2.1. ÖRGÜTSEL ADALET

Adalet kavramı; doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hakkaniyet ve tarafsızlık gibi anlamlara gelmektedir. En basit haliyle, herkesin hak ettiğini alması olarak tanımlanan adalet, insanın yaşadığı toplumda ihtiyaç duyduğu düzen ve güvenliği sağlayan bir gerekliliktir (Töremen ve Tan, 2010:59). Adams (1965) tarafından sosyal psikoloji kapsamında incelenen adalet kavramı, gelirin ve elde edilen çıktılarının adil bir biçimde dağıtılması olarak ifade edilmiştir (Demirel, 2009: 139). Örgüt bilimciler, bir davranışın adil olmasını, bireyin o davranışı adil algılamasına bağlı olduğunu öne sürmüşlerdir (Kardemir ve Çoban, 2011:28). Konovsky (2000:490) adaleti, sosyal örgütlerin ilk erdemi olarak tanımlamış ve iki temel ilkesi olduğunu belirtmiştir. Bunlardan ilki, her bireyin sivil özgürlükler açısından eşit haklara sahip olması gerektiği, ikincisi ise herkese eşit fırsatların tanınması gerektiği ile ilgilidir.

Örgütsel adalet, çalışanların kurumları hakkındaki düşüncelerini ve bu düşünceleri sonucunda örgütlere karşı geliştirecekleri tutum ve davranışları etkileyen önemli bir konudur (Cohen-Charash ve Spector, 2001:280). Moorman (1991:845) örgütsel adaleti; çalışanların kendilerine adil davranılıp davranılmadığını nasıl belirlediği ve bunun işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediği ile ilgili bir kavram olarak tanımlamaktadır. İçerli (2010:69) ise örgütsel adaleti; ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl belirleneceği, bu gibi kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlar tarafından algılanma biçimi olarak ifade etmektedir.

Adalet algılamasında çalışanlar iç eşitlik, dış eşitlik ve bireysel eşitlik olmak üzere üç tür kıyaslamaya başvurmaktadır. İç eşitlik; çalışanın, çalıştığı kurumda kendisiyle aynı işi yapan ya da farklı işleri yapanlarla kendi durumunu kıyaslamasıdır. Dış eşitlikte kişi; kendisini başka örgütlerdeki bireylerle kıyaslarken, bireysel eşitlikte ise; örgüte sağladığı katkılar ve deneyimleri ile elde ettiklerini kıyaslama yoluna gitmektedir (Tremblay ve Roussel, 2001:720).

Adams'ın (1965) eşitlik teorisini göre bireyler, kendilerine adil davranılıp davranılmadığına örgüte sundukları katkılar (eğitim, zeka, deneyim) ve elde ettikleri kazanımlar arasındaki orana bakarak ve bu oranı karşılaştırma yapılan diğer çalışanın katkı-kazanım oranı ile kıyaslayarak karar vermektedirler (Colquitt vd., 2001:426). Katkı-kazanım oranlarındaki denge kurumda uygulamaların adil bir biçimde gerçekleştiği algısını sağlarken, dengesizlik ise bunun tam tersi düşüncelerin gelişmesine yol açacaktır. Leventhal (1976) adalet yargı modelinde, Adams'ın (1965) görüşünün aksine, kazanımların dağıtımının çalışanların karşılaştıkları durumlara göre farklılık gösterebileceğini ve kazanımların bazen katkı-kazanım oranına bakılarak, bazen herkes arasında eşit bir şekilde, bazen de kişilerin ihtiyaçları

oranında dağıtılmasının adaleti sağlayacağını vurgulamıştır. Thibaut ve Walker (1975) ise, karar almada uygulanan prosedürler üzerinde söz sahibi olan çalışanların karar alma süreçlerini daha adil algılayacağını, alınan kararları daha kolay benimseyeceğini ve tatmin olacağını ifade ederken (Greenberg, 1987:12-14), örgütte bireyler arasındaki davranış kalitesinin düzeyi de (nezaket, saygı, güven vb.) bu sonuca ulaşılmasında önemli bir faktör olarak görülmektedir (Colquitt vd., 2001:426).

Bir kurumda adaletin var olup olmamasından daha önemli olan husus, adaletin kurumda çalışanlarca ne oranda algılandığıdır. Bir başka deyişle, bir kurumda adalet çalışanların hissedebildikleri ölçüde bulunur. Kurum adalete önem verse de bunu çalışanlarına yansıtmıyorsa örgütte bulunan adalet hiçbir anlam taşımayacaktır. Bireyler, kendilerine adil davranıldığına inandıkları takdirde işleri, yöneticileri ve genel olarak örgütleri hakkında bağlanma ve güven duyma gibi olumlu düşüncelere sahip olacaklardır (Moorman, 1991:845). Adaletsizlik algısı ise, kişiyi duygusal (kızgınlık, sevinç, suçluluk), düşünsel ve davranışsal olarak etkileyebilmekte (Cohen-Charash ve Spector, 2001:280), performans ve motivasyonu düşürürken işyerinde hırsızlık ve saldırganlık gibi zarar verici davranışların meydana gelmesine yol açabilmektedir (Beugr, 2002:1092).

## **2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

İnsan kaynakları yönetimi; insan kaynağının kuruma, bireye ve çevreye faydalı olacak şekilde yasalara da uyularak, etkili bir biçimde yönetilmesini sağlayan uygulama ve çalışmaların tümü olarak ifade edilebilir (Sadullah, 2009:3). İnsan kaynakları yönetimi; personelin organizasyona alınması, yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve etkinliğinin sürekli artırılması için tüm destek ve faaliyetlerin devreye sokulmasıdır (Sabuncuoğlu, 2011:4). İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek ve onun mesleki gelişimine katkıda bulunmak iken, ikincisi, insan kaynaklarının örgütün hedefleri doğrultusunda en verimli biçimde değerlendirilmesini sağlamaktır (Fındıkçı, 1999:19).

Huselid 'e göre (1995:635-640) insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların yeni beceriler kazanmasına ve gelişmesine yardımcı olan faaliyetlerdir. İnsan kaynakları uygulamalarından personel seçim süreci, nitelikli aday havuzunun oluşturulmasını sağlarken, güvenilir ve geçerli bir seçim sistemi yeni personelin nitelik ve beceri çeşitliliğine sahip olmasında önemli bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte, kurumda temel beceri eğitimi, işbaşı eğitimi, koçluk, mentorluk gibi formal ve informal eğitim faaliyetlerinin desteklenmesi, çalışan davranışlarını yönlendirmek ve motive etmek için performans değerlendirmenin kullanılması, performans değerlendirmeyle bağlantılı olarak, teşvik edici ücret, ödül sistemleri ve terfilerin tüm personele liyakata dayalı olarak uygulanması kurumsal performansı arttıracaktır. Bu uygulamalar, kurumun mevcut ve potansiyel çalışanlarının bilgi, beceri ve

yeteneklerini geliştirecek, onların motivasyonlarını arttıracak, kaytarmayı azaltacak, nitelikli personelin elde tutulmasını sağlarken, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratılmasına kaynak oluşturacaktır.

İnsan kaynakları uygulamalarının liyakat ve eşitlik ilkeleri çerçevesinde yürütülmesi, personele dil, din, ırk, cinsiyet, düşünce ayrılığı gözetmeksizin fırsat eşitliği tanınması, personelin sadece bilgi ve yetenekleri kapsamında değerlendirilmesi (Sabuncuoğlu, 2011:21) kurumda örgütsel adalet algısının yaratılmasında önemli bir etkidir. Weaver ve Trevino (2001:114), insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların kurumda adaletin varlığını değerlendirmesinde ve adaletin teşvik edilmesinde önemli bir rolü olduğunu ifade etmişlerdir. Chai-Amonphaisal ve Ussahawanitchakit (2008) çalışmalarında, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (eğitim, kariyer geliştirme, performans değerlendirme) örgütsel adalet algısı üzerinde güçlü ve pozitif bir etkisi olduğu sonucuna varmışlardır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından personel seçim süreci; niteliksel ve niceliksel olarak ihtiyaç duyulan personelin belirlenerek, iç (işletme içi personel) ve dış kaynaklar (işletme dışı personel) vasıtasıyla bir aday havuzu oluşturulmasını ve adaylar arasından en uygun olanının çeşitli yöntemler kullanılarak seçilmesini içermektedir (Acar, 2009:154). Personel seçiminin örgütsel adalet bağlamında incelenmesinin temel dayanak noktası, adayların seçim sisteminin adil olup olmadığını değerlendirmesi ve bu algılamının gelecekteki tutum, niyet ve davranışlarını etkilemesidir (Celani vd. 2008:63-64). Gilliland (1993:700), personel seçim sistemine yönelik aday tepkilerini, örgütsel adalet temelli olarak incelediği çalışmada, seçim prosedürlerinin adil olarak algılanmasının önemli bireysel ve örgütsel sonuçlar doğuracağını ifade etmiştir. Yazara göre, seçim sürecinde kullanılan test türünün içeriğinin başvuru pozisyonla ilişkili ve tutarlı olması, adaylara geri bildirimde bulunulması ve dürüst davranılması, çift yönlü iletişimin benimsenmesi, her adaya eşit mesafede yaklaşılması, adaylarda seçim sürecine ve seçim sonuçlarına yönelik adalet algısı oluşmasını sağlayacaktır. Bu durum çalışanın performansı, örgütsel vatandaşlık davranışında bulunması ve iş tatmini üzerinde etkili olacaktır. Celani ve diğerleri (2008:73) ise, seçim sürecinin farklı aşamalarındaki aday tepkilerini anlayabilmek için örgütsel adalet ve güven perspektifinde bir model ortaya koymuşlardır. Modelde, genel olarak adayların başlangıçta örgüte yönelik geliştirdikleri güven duygusunun adayların seçim sürecinin adilliğini değerlendirmesini etkilediğini ve bu durumun adayların tutumsal ve davranışlar sonuçlarını şekillendirdiğini öne sürmüşlerdir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından eğitim, yeni ve mevcut çalışanlara işinde ihtiyaç duyacağı bilgi ve becerileri kazandırmak için gerçekleştirilen faaliyetler (Dessler, 2008:294) olarak ifade edilirken, geliştirme ise eğitim yoluyla elde edilmiş bilgilerin tamamlanmasını veya ileri bir düzeye taşınmasını öngörmektedir (Sabuncuoğlu, 2011:125). Bir kurumda eğitim ve geliştirme

faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için üst yönetimin bu uygulamaya destek vermesi ve çalışanları bu faaliyetlere katılması yönünde teşvik etmesi gerekmektedir. Kurumların eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çıktılarında beklentileri insan kaynağının niteliğini arttırarak gelişen teknolojilere ayak uydurabilmek, kalite ve verimliliği arttırmak ve bu sayede rekabet avantajı elde etmek iken, çalışanlar da bu faaliyetlerin sonucunda maddi ve statüsel kazançlar sağlamayı hedeflemektedir. Akgemci ve Koçyiğit'e göre (2013:29-30), bir kurumdaki eğitim olanakları ve eğitimden beklenen bireysel kazançlar çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmalarını etkilemektedir. Çalışanların sunulan eğitim olanaklarında ve eğitim neticesinde elde edilmesi düşünülen kazanımların dağıtımında adaletsizlik algılaması, örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmalarında olumsuz etki yaratabilecektir. Buna göre, yöneticilerin çalışanların eğitim ihtiyaçlarının analiz edilmesi ve bu ihtiyacın niteliğinin ortaya konması aşamasında objektif kriterler belirlenmesi ve fırsat eşitliği ilkesi çerçevesinde çalışanların ihtiyaçları ve performanslarıyla ilgili adil bir değerlendirme yapması gerekmektedir (Bayraktaroğlu ve Yılmaz, 2012:11).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından ücret, çalışanlara yaptıkları işin ve emeklerinin karşılığı olarak yapılan maddi ödemelerdir. Ücret yönetimi ise, çalışanları olumlu bir şekilde teşvik etmek için etkili ödeme planlarının ve sistemlerinin geliştirilmesidir (French, 2007:393). Bir kurumda başarılı ve adil bir ücretlendirme yapabilmek için öncelikle kurum dışında nasıl bir ücretlendirme stratejisi uygulandığına dair piyasa araştırması yapmak gerekir. Sonraki aşamada, iş değerlemesi yaparak işlerin zorluk ve kolaylık dereceleri tespit edilmeli ve performans değerlendirmesi ile işi yapanın başarısı ölçülmelidir (Ergül, 2006:93-94). Bunlara ek olarak aşağıdaki kriterlerin de ücretlendirmede göz önüne alınması gerekmektedir (French, 2007:395):

- Ücret, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde olmalıdır.
- Çalışanları istenilen performans düzeyine ve örgütsel amaçlara ulaştırmak için motive etmelidir.
- Kurumun ödeyebilme gücüne dayanmalıdır.
- İnsan kaynaklarını örgüte çekmek ve elde tutabilmek için diğer örgütlerle rekabet edebilir düzeyde olmalıdır.
- İş sözleşmesindeki ve düzenlemelerdeki maaş ve ücret karşılıklarına uygun olmalıdır.
- Adil olmalı ve kurumda tutarlı olarak uygulanmalıdır.

Folger ve Konovsky'e göre (1989:125), yöneticilerin ücret artışlarının belirlenmesinde kullandığı adil prosedürler, ücret artışı sonuçlarından daha fazla yöneticiye güveni, örgütsel bağlılığı ve ücret tatminini etkilemektedir. Lee ve diğerleri (1999:851-868) araştırmalarında, planlanmasında ve uygulanmasında

çalışanlarında katılımı sağlanan ve çalışanlara iyi bir şekilde anlatılarak, eğitim verilen yetkinliğe dayalı ücretlendirme sisteminin, çalışanların genel adalet algısını yükselteceği ve ücret tatmini sağlayacağı sonucuna ulaşmışlardır. Wu ve Wang'a göre (2008:181), yönetimin yasalara uygun davranışları ve çalışanların örgütsel adalet algısı, ücret tatminin sağlanmasında (ücret düzeyi, fayda-yarar, prim-ikramiye-teşvik, ücret artışı, ücret sistemi ve yönetimi) en önemli öncüllerdir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından ödüllendirme, baz ücret veya temel ücret olarak bilinen ve çalışanlara her koşulda alacakları taahhüt edilen ücretin dışındaki her türlü ödeme ve katkılar olarak açıklanabilir (Erdemir, 2012:109-110). Ödüller, içsel ödüller ve dışsal ödüller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel ödül, görevle ilgili belirli davranışları yerine getirme sonucunda kazanılır. İş tatmini, tanınma, takdir, başarıma duygusu ve statü buna örnek gösterilebilir. Dışsal ödüller ise, doğrudan kurum tarafından kontrol edilir ve dağıtılır. Dışsal ödüller; ek ödemeler, ikramiye ve terfi gibi maddi boyutlu ödülleri içermektedir (Byars ve Rue, 2008:236). Kurumlardaki ödüllendirme sistemleri, çalışanları işletme hedeflerine yaptıkları katkılar, sahip oldukları beceriler, yetkinlikler ve işgücü piyasasındaki değerleriyle örtüşecek biçimde değerlendirmelidir (Erdemir, 2012:161). Tang ve Sarsfield-Baldwin'e göre (1996:15), çalışanların sorumlulukları, eğitim ve geliştirme sonuçları, çabaları ve işlerinin zorluk derecesi göz önüne alınarak bu kurallar çerçevesinde önyargıdan uzak bir şekilde performansa ve liyakata göre ödüllendirilmesi çalışanlarda pozitif örgütsel adalet algısının oluşmasını sağlarken, yüksek düzeyde tatmin ve bağlılık meydana getirecektir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından kariyer planlama; çalışanların kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirmeleri, örgüt içindeki ve dışındaki fırsatları tanımları, kısa, orta ve uzun dönemli amaçlarını belirlemeleri ve bunlara ilişkin planlar yapmaları şeklinde açıklanabilir (Bolat ve Seymen, 2003:7). Kariyer planlama kapsamında adalet algısı, genellikle terfiler açısından ele alınmıştır. Örgütlerin eşitlik teorisini terfiler için temel alması durumunda yeni bir işe terfi edebilmek için gerekli çalışan niteliklerinin neler olduğu belirlenmeli, bu niteliklerin terfi kararındaki önem derecesi değerlendirilmeli ve terfi etmesi muhtemel çalışanlar arasında ne derece bulunduğu ölçülmelidir (Yılmaz, 2004:109-113). Örgütsel adalet algısına sahip bireyler, sınırlı terfi olanaklarında hiyerarşideki en üst noktalara terfi edilmeseler bile bağlılık ve tatmin duygusu içinde çalışacaklardır (Bagdadli ve Paoletti, 2000:3). Wooten ve Cobb'a göre (1999:177), personel seçimi ve performans değerlendirme sonuçları, örgütsel küçülme çabaları, işten çıkarma ve mesleki kapsamda alınan kararlar ve uygulamalar kariyer geliştirme faaliyetlerinde adalet algısını etkilemektedir. Yöneticiler çalışanları ile güvene dayalı ilişkiler kurar ve sürdürürse, bu çalışanlarda kariyer gelişim fırsatlarının eşit bir şekilde paylaştırıldığı algısını yaratacaktır. Kariyer geliştirme fırsatlarının adil olarak uygulanması da, (objektif, tutarlı, şeffaf, etik, doğru veri, bireyin kendini ifade

etmesine fırsat verme, sonuçlara itiraz edebilme fırsatı vb.) çalışanların yöneticilerine güven duymalarını sağlayacaktır (Crawshaw ve Brodbeck, 2011:118).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından performans değerlendirme; çalışma standartlarının ayarlanması, çalışanların gerçek performansının bu standartlarla ilişkisinin belirlenmesi, çalışanların performans eksikliklerinin ortadan kaldırılması ve ortalamanın üstünde performans göstermeleri açısından motive edilmesi amacıyla çalışanlara geribildirim sağlanması olarak tanımlanabilir (Dessler, 2008:336). Performans değerlendirmede, standartlarının belirlenmesine çalışanların katılımının sağlanması, çalışanlara performans sonuçları hakkında geri bildirimde bulunulması (Inderrieden vd., 1998:308), yöneticilerin tarafsızlığına olan inanç ve değerlendirme sistemi hakkında çalışanların bilgi sahibi olması performans değerlendirmenin çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını etkileyen faktörler olarak açıklanabilir (Kavanagh vd., 2007:147). Çalışanların yöneticilerine güven duymaları, performans geri bildirimlerine tepkilerini ve performans yönetim sistemine karşı tutumlarını etkileyecektir. Çalışanların yöneticilerine güven düzeyinin artması, değerlendirme sisteminin doğru, adil ve başarılı olduğu algısını da arttıracaktır (Whitener, 1997:391). Tan ve Çetin (2011:12), performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının, sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında genel olarak örgütsel adalet ve memnuniyet arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğunu ve örgütsel adaletin sistemden duyulan memnuniyet seviyesinin önemli bir belirleyicisi olduğunu saptanmışlar, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ve genel olarak adalet algısı arasında güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Ücret düzenlemeleri, terfiler, eğitim gereksinimleri, ödüller ve işten çıkarma işlemleri gibi örgütsel kararların alınmasında yararlanan performans değerlendirmede yüksek adalet algısı iş tatmini, örgütsel bağlılık ve yönetime güven gibi pozitif örgütsel sonuçlar meydana getirecektir (Kavanagh vd., 2007:147).

### **2.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN**

Örgütler, insanların duygu ve düşüncelerinden etkilenen sosyal yapılardır. Sosyal ortamlarda sağlıklı ve sürekli ilişkilerin oluşturulmasının ve devam ettirilmesinin temelinde güven duygusu yatmaktadır (Asunakutlu, 2002:10-11). Güven, kişiler arası ilişkilerde işbirliği ve dayanışmanın sağlanarak, sosyal kurumlarda istikrarın temin edilmesinde temel bir yapı taşı olarak görülmektedir (Lewicki vd., 1998:438). Bireyler, birbirlerine duydukları güveni oluştururken davranış ve tutumlardan, sosyal ilişkilerden ve beklentilerden hareket etmektedir (Asunakutlu, 2002:2). Güven; bireyin diğerlerinin sözlerine, eylemlerine ve kararlarına inanması ve bu doğrultuda hareket etmeye gönüllü olması şeklinde ifade edilebilir (McAllister, 1995:25). Rousseau ve diğerlerine göre (1998:395) güven; bir kişinin diğerlerinin niyet ve davranışlarına karşı pozitif beklentide olma durumuna dayalı olarak savunmasızlık içeren psikolojik bir durumdur.

Çalışanların örgüte karşı güvenleri, kurumda meydana gelen olaylardan, uygulanan politika ve prosedürlerden ve liderin güvenilir davranışlar sergilediğine dair çalışanlarda oluşan algıdan etkilenmektedir (Burke vd., 2007:627). Gambetta' ya göre (1988:217) örgüte güven; çalışanların kurumun karar ve uygulamalarının kendilerine fayda sağlayacağı, en azından kendilerine zarar verici nitelikte olmayacağına itimat etmeleridir. Örgütsel güven; çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançlarıdır (Matthai, 1989; Demircan ve Ceylan, 2003:142). Neves ve Caetano'ya göre (2006:355) örgütsel güven; kurumdaki adil uygulamalar, sağlanan örgütsel destek ve sosyal ilişkiler gibi örgütsel değişkenlerden ve kişilerarası ilişkilerden etkilenen bir olgudur.

Güven çalışma ortamında; bireyler arası güven, örgüte duyulan güven, işletmeler arası güven ve müşterilerin işletmeye güveni olarak ortaya çıkmaktadır. Bireyler arası güven ise; yönetenin asta güveni, astın yöneticiye güveni, çalışanlar ve gruplar arası güven ilişkilerini içermektedir (Sağlam Arı, 2003:3).

### 2.3.1. Yöneticiye Güven

Güven, kurumlarda kendiliğinden oluşan bir olgu değildir. Güven ortamı yaratmada, yönetimin güven duygusunu tüm çalışanlar üzerinde yapılandırması ve yönetmesi gerekmektedir. Bireyler, güvenecekleri kişiler olarak yöneticilerin bazı davranışsal özelliklere ve niteliklere sahip olmasını isterler ve bu konuda bir değerlendirme yaparak yöneticilerine karşı güven ya da güvensizlik duygusu geliştirirler. Buna göre, yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler (Kalemci Tüzün, 2007:107).

Butler'a göre (1991:648), yöneticinin ulaşılabilir, yeterli, tutarlı, adil, dürüst, sadakatli, açık sözlü, sözünü yerine getiren, anlayışlı ve genel olarak güvenilir olması kişiler arası güven oluşumunu sağlayabilmek adına yöneticilerin taşıması gereken özelliklerdir. Whitener ve diğerleri (1998:516-517), çalışanların yöneticilerine güven duymasında yönetsel davranışların önemli bir etken olduğunu ifade etmişler ve yönetsel güvenilirlik modelini ortaya koymuşlardır. Modelde, çalışanlarda güvenin oluşabilmesi için yöneticilerin taşıması gereken beş davranış özelliği olduğunu belirlemişlerdir. Bu özellikleri; davranışsal tutarlılık, davranışsal bütünlük, kontrolün paylaşımı ve yetkilendirme, doğru ve açık iletişim, ilgi gösterme olarak açıklamışlar ve yönetsel güvenilirlik davranışının boyutları olarak ifade etmişlerdir. Yazarlara göre; davranışsal tutarlılık, çalışanların, yöneticilerin geçmişteki olaylar karşısındaki davranışlarına bakarak gelecekteki davranışlarını tahmin etmesine olanak sağlarken, davranışsal bütünlük, yöneticilerin söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olması anlamına gelmektedir. Bu nitelikler yöneticilere güven noktasında algılanan riski azaltacaktır. Kontrolün paylaşımı ve yetkilendirme ile çalışanların kararlara katılımı sağlanacak, doğru ve açık iletişimde ise yönetsel kararlar açıklanacak böylece yöneticiler ve çalışanlar arasında fikir paylaşımı ve fikir alışverişi

gerçekleştirilebilecektir. İlgili gösterme boyutu ise, yardımseverlik açısından ele alınabilir ve güvenilir davranışların gelişmesinde katkısı olan yardımseverlik davranışı, çalışanların ihtiyaçlarına önem göstererek çıkarlarını koruma ve kendi çıkarları uğruna başkalarını sömürmekten kaçınma olarak açıklanabilir.

### **2.3.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven**

Çalışma arkadaşlarına güven, kişinin meslektaşlarının yeterli olduğuna, adil ve etik davranışlar sergileyeceğine olan inancı olarak tanımlanabilir (Kalemci Tüzün, 2007:109). Çalışma arkadaşlarına güven; çalışanların birbirlerinin çıkarlarına ilgi göstereceklerine, birbirlerine gerekli durumlarda yardım edeceklerine ve dürüst olacaklarına dair pozitif beklenti içerisinde olmaları şeklinde ifade edilebilir (Omarov, 2009:25).

Güven unsuru, kişiler arası ilişkilerde önemli bir faktördür ve sosyal grupların meydana gelmesi üyelerin birbirine güvenmesine bağlıdır. Çalışma arkadaşlarının birbirine güven duyması kişiler arası ilişkilerde açıklık ve doğruluğu artırarak, kurumda kişilerin birbirine saygılı ve dürüst davrandığı adil ve yardımsever bir örgütsel iklim yaratacaktır. Öz değerlerin önemsendiği, sağlıklı sosyal ilişkilerin geliştirildiği, adaletin ve çalışma arkadaşlarını saygılı davranışların var olduğu bir kurumda güven atmosferi meydana gelecektir (Hoy ve Tarter, 2004:255). Asunakutlu (2002:10), çalışanların birbirlerine güven duymalarının, çalışma şartlarına olumlu etki eden bir örgütsel atmosferin oluşmasına katkı sağlayacağını bunun da karar almayı ve uygulamayı kolaylaştırdığı gibi çalışan performanslarını da artırıcı bir etki meydana getireceğini ifade etmiştir.

### **2.3.3. Kuruma Güven**

Bireysel ilişkilerde güvenin sağlanması ne derece önemliyse, bireyin örgüt ve örgütün bireyle olan ilişkilerinde de örgütsel güven o derece önemlidir. Çünkü ortak amaçlara ulaşmak için karşılaşılan maliyet ve kayıplar, örgütte sağlanacak güven ortamıyla minimum seviyeye indirilebilmekte ve örgütlerin gelecekleriyle ilgili belirsizlikler azaltılabilmektedir (Yücel ve Samancı, 2009:117-118). Örgütün kendisine güven, çalışanların, çalıştıkları örgütün güvenilirliği hakkında geliştirdikleri algıları içermektedir. Örgütte güvenilir bir iklimin var olması; çalışanların özgürce fikirlerini paylaşabilmesini, duygularını ifade edebilmesini ve ortak amaçlar için katılımcı bir şekilde çalışmasını sağlayacaktır (Misra ve Morrissey, 2000:14).

Kurumlarda güvene dayalı ilişkilerin geliştirilebilmesi için, uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin oluşturulması, etkin bir iletişim ve sürekli eğitim sisteminin kurulması, yetki devri ve kararlara katılımın sağlanması, etik ve ahlaki değerlere önem verilmesi gerekmektedir (Gilbert ve Tang, 1998:322; Asunakutlu, 2002:6). İslamoğlu ve diğerleri (2007:118), örgütün kendisine güven duygusunun; dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişin bulunduğu, huzurlu ve adil bir ortamın sağlandığı, işe alım

ve oryantasyonun önemsendiği, çalışanlarda bağlılık duygusu oluşturabilen, objektif performans değerlendirme yapabilen, çalışanların ihtiyaçlarına dikkat edilen, pozitif imaja ve mali güce sahip bir örgütsel yapıda mümkün olabileceğini ifade etmişlerdir. Güven; kurumlarda etkili iletişim ve bilgi paylaşımının temin edilmesinde, çalışanlar arasında işbirliğinin geliştirilmesinde, yönetimin karar ve uygulamalarının etkin olarak algılanmasında, kurumda gönüllü davranışların artmasında (örgütsel vatandaşlık davranışı gibi), işgücü devrinin azalmasında, örgütsel performansın ve istikrarın sağlanmasında önemli bir unsurdur (Burke vd., 2007:607).

#### **2.4. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Çalışanların örgüte, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri üzerinde birçok faktör etkili olmakla birlikte, kurumda adil uygulamalara yer verilmesi güvenin oluşmasını sağlayan en önemli öncüllerden biridir. Örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışmada, örgütsel adalet algısının örgütsel güven seviyesine bağlı olduğu, örgütsel adalet algısının da örgütsel güven sonuçlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Celani vd., 2008:64). Hoy ve Tarter (2004:257-258) çalışmalarında, adalet ve güven arasında güçlü bir ilişki tespit etmişler, adalet olmadan güvenin, güven olmadan da adaletin sağlanamayacağını ifade etmişlerdir. Buna göre, güven ve örgütsel adalet birbirinden ayrılmaz bir şekilde karşılıklı olarak ilişkilidir ve her biri bir diğerini etkilemekte ve pekiştirmektedir.

Örgütsel adalet ile örgütsel güven boyutları arasındaki ilişki en çok yöneticiye güven boyutu bağlamında incelenmiş ve birçok çalışmada örgütsel adaletin yöneticiye güveni etkilediği belirlenmiştir (Alexander ve Ruderman, 1987; Folger ve Konovsky, 1989; Konovsky ve Pugh, 1994; Pillai vd., 1999; Deluga, 2004; Ülker, 2008; Kılıçlar, 2011). DeConinck'e göre (2010:1), çalışanlar elde ettikleri ödül ve kazanımların dağıtımında, değerlendirme süreçlerinde ve bireyler arası ilişkilerde kendilerine adil davranıldığını algıladıkları ise yönetime olan güvenleri artacak bu da olumlu örgütsel sonuçlar meydana getirecektir.

Aryee ve diğerleri (2002:267) çalışmalarında, örgütsel adaletin örgütsel güven ve yöneticiye duyulan güven ile ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Bununla birlikte yöneticiye ve örgüte güvenin, örgütsel adalet ile iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu tespit etmişlerdir.

Polat ve Celep (2008:326), örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki olduğunu belirlemişler ve kurumda yöneticilerin uygulamalarına yönelik adalet algısının çalışanların kuruma yönelik güven düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Yazarlara göre, kurumda ödül ve cezaların eşit bir şekilde dağıtılması örgütsel güveni artırırken, yöneticilerin kendilerine ve kuruma yönelik çalışanlarda güven oluşturması, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmalarını sağlayacaktır.

İşcan ve Sayın (2010:203-213), çalışanların örgütlerindeki uygulamaların adillğine ilişkin algılamalarının, örgütlerine ve yöneticilerine duydukları güveni etkilediğini ve çalışanların iş tatmini, örgütsel güven, adalet algıları arasında aynı doğrultuda ve çok güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, çalışanların örgüte duydukları güveni arttırmada öncelikli olarak örgütsel adalet algısının daha sonra da iş tatmininin belirleyici değişkenler olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bidarian ve Jafari (2012:1624-1625) çalışmalarında, yöneticilerin düşünce ve uygulamalarının örgütsel güveni etkilediğini belirlemişlerdir. Yazarlara göre, çalışanlara adil davranıldığında çalışanların örgütsel güven düzeyleri artacak ve daha çok çalışan kuruma güven duymaya başlayacaktır. Bununla birlikte çalışanlarda oluşan adalet algısı yöneticileri ile etkileşimlerini de güçlendirecektir.

Mey ve diğerleri (2014:99-104), çalışanların kurumda adil ve eşit uygulamalar gerçekleştirildiğini algıladıkları takdirde kurumlarına yüksek düzeyde güven duyacaklarını ifade etmişlerdir. Yazarlara göre, ödüllerin dağıtılmasında adil davranılması ve resmi prosedürlerin uygulanmasında çalışanların ihtiyaçlarının dikkate alınması çalışanların örgütsel güven düzeylerini yükseltecektir.

### 3. METODOLOJİ ve BULGULAR

İnsan kaynakları uygulamaları kapsamında örgütsel adalet algısının örgütsel güven üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçladığımız çalışmamızda, veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmış ve Alanya’da yer alan altı (6), dört ve beş yıldızlı otelde farklı departmanlarda çalışan 364 personel üzerinde anket uygulanmıştır. Çalışmanın hedef kitlesi olarak otel çalışanlarının tümü seçilmiştir. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılan çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, çalışılan departman ve pozisyon ile ilgili sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde, altı insan kaynakları uygulaması (personel seçimi, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, ödüllendirme, kariyer planlama ve performans değerlendirme), örgütsel adalet algısı kapsamında soru haline getirilerek 40 önermeli bir ölçek oluşturulmuştur. Anketin üçüncü bölümünde ise örgütsel güven ile ilgili 25 önermeye yer verilmiş, örgütsel güven; kuruma güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Örgütsel güven ile ilgili ölçek, Aktuna’nın (2007) tez çalışmasından alınmıştır. Veriler elde edildikten sonra kullanılan ölçekler güvenilirlik analizine tabi tutulmuş, insan kaynakları uygulamalarında örgütsel adalet” ölçeğinin genel güvenilirlik skoru  $\alpha=0,920$ , “örgütsel güven” ölçeğinin genel güvenilirlik skoru ise  $\alpha=0,934$  olarak tespit edilmiştir. Buna göre ölçekler yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir.

Araştırmanın otellerde gerçekleştirilmesi ve otellerde mevsimsel olarak yaşanan yoğunluk nedeniyle çalışanların ankete yönelik daha az duyarlılık göstermesi, bazı çalışanların araştırma konusu ile ilgili olarak vereceği cevaplardan yöneticilerinin bilgisi olacağı yönünde endişe taşınması nedeniyle anketi yanıtlamak istememesi gibi

sebepler araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Araştırmamızda, amaç ve kapsam doğrultusunda aşağıda yer alan hipotezler sınanacaktır.

*H<sub>1</sub>: İnsan kaynakları uygulamaları kapsamında oluşan örgütsel adalet algısı çalışanların kuruma güven düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.*

*H<sub>2</sub>: İnsan kaynakları uygulamaları kapsamında oluşan örgütsel adalet algısı çalışanların yöneticiye güven düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.*

*H<sub>3</sub>: İnsan kaynakları uygulamaları kapsamında oluşan örgütsel adalet algısı çalışanların çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.*

*H<sub>4</sub>: İnsan kaynakları uygulamaları kapsamında oluşan örgütsel adalet algısı çalışanların örgütsel güven düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.*

### 3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

	N	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	144	39,6
Erkek	220	60,4
<b>Yaş</b>		
17-25	118	32,4
26-35	128	35,2
36-45	99	27,2
45>	19	5,2
<b>Eğitim</b>		
İlköğretim	92	25,3
Ortaöğretim	58	15,9
Lise	121	33,2
MYO	45	12,4
Lisans	40	11
Lisansüstü	8	2,2
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>		
≤ 1 Yıl	108	29,7
2-3 Yıl	100	27,5
4-5 Yıl	52	14,3
6-7 Yıl	65	17,9
8 Yıl ≥	39	10,7
<b>Çalışılan Pozisyon</b>		
Önbüro	68	18,7
Kat Hizmetleri	30	8,2
Servis	120	33
Mutfak	60	16,5
Diğer	86	23,6

N=364

Demografik bulgulara göre, katılımcıların cinsiyet dağılımlarının %39,6'sı (n=144) bayanlardan, %60,4'ü (n=220) ise erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %35,2'si (n=128) 26-35 yaş grubunda; %33,2'si (n=121) lise mezunu; % 29,7'si (n=108) kurumda 1 yıl ve altı süredir istihdam edilmekte ve % 33'ü (n=120) servis bölümünde çalışmaktadır.

### 3.2. Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

**Tablo 2.** İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutlarında Örgütsel Adalet Algısının “Kuruma Güven” Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t değerinin anlamlılık düzeyi	R <sup>2</sup>	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
Personel Seçimi ( $\beta_1$ )	,340	,000	,469	54,519	,000
Eğitim ve Geliştirme ( $\beta_2$ )	,136	,026			
Kariyer Geliştirme ( $\beta_3$ )	,012	,848			
Ödül ( $\beta_4$ )	-,140	,031			
Ücret ( $\beta_5$ )	,114	,030			
Performans Değerlendirme ( $\beta_6$ )	,312	,000			

Tablo 2'deki bulgulara göre; Personel Seçimi ( $\beta_1= 0,340$ ), Eğitim ve Geliştirme ( $\beta_2=0,136$ ), Ödül ( $\beta_4= -0,140$ ), Ücret ( $\beta_5= 0,114$ ) ve Performans Değerlendirme ( $\beta_6=0,312$ ) bağımsız değişkenlerinin, bağımlı değişkeni (Kuruma Güven) açıklama düzeyi istatistiki olarak anlamlıdır ( $R^2 = 0,46$ ;  $F=54,519$ ;  $p=0.000<0,05$ ). Bağımsız değişkenler, bağımlı değişkeni % 46 oranında açıklamaktadır. Bu sonuca göre, insan kaynakları uygulamaları boyutlarındaki adalet algısının katılımcıların kuruma güveni üzerinde etkisi olduğunu öne süren ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.** İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutlarında Örgütsel Adalet Algısının “Yöneticiye Güven” Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t değerinin anlamlılık düzeyi	R <sup>2</sup>	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
Personel Seçimi ( $\beta_1$ )	,124	,002	,778	212,475	,000
Eğitim ve Geliştirme ( $\beta_2$ )	,222	,000			
Kariyer Planlama ( $\beta_3$ )	,322	,000			
Ödül ( $\beta_4$ )	,195	,000			
Ücret ( $\beta_5$ )	,154	,000			
Performans Değerlendirme ( $\beta_6$ )	,030	,463			

Tablo 3'deki bulgulara göre; Personel Seçimi ( $\beta_1= 0,124$ ), Eğitim ve Geliştirme ( $\beta_2=0,222$ ), Kariyer Planlama ( $\beta_3= 0,322$ ), Ödül ( $\beta_4= 0,195$ ), Ücret ( $\beta_5= 0,154$ ) bağımsız değişkenlerinin, bağımlı değişkeni (Yöneticiye Güven) açıklama düzeyi istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ( $R^2= 0,77$ ;  $F=212,475$ ;  $p=0.000<0,05$ ). Bağımsız değişkenler, bağımlı değişkeni %77 oranında açıklamaktadır. Buna göre, insan kaynakları uygulamaları boyutlarındaki adalet algısının katılımcıların yöneticiye güveni üzerinde etkisi olduğunu öne süren ( $H_2$ ) hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.** İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutlarında Örgütsel Adalet Algısının “Çalışma Arkadaşlarına Güven” Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t değerinin anlamlılık düzeyi	R <sup>2</sup>	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
Personel Seçimi ( $\beta_1$ )	,189	,006	,363	35,520	,000
Eğitim ve Geliştirme ( $\beta_2$ )	,223	,001			
Kariyer Geliştirme ( $\beta_3$ )	,022	,753			
Ödül ( $\beta_4$ )	-,002	,974			
Ücret ( $\beta_5$ )	,044	,448			
Performans Değerlendirme ( $\beta_6$ )	,231	,001			

Tablo 4’deki bulgulara göre; Personel Seçimi ( $\beta_1= 0,189$ ), Eğitim ve Geliştirme ( $\beta_2=0,223$ ) Performans Değerlendirme ( $\beta_6= 0,231$ ) bağımsız değişkenlerinin, bağımlı değişkeni (Çalışma Arkadaşlarına Güven) açıklama düzeyi istatistiki olarak anlamlıdır ( $R^2= 0,36$ ;  $F=35,250$ ;  $p=0.000<0,05$ ). Bağımsız değişkenler, bağımlı değişkeni % 36 oranında açıklamaktadır. Böylece, insan kaynakları uygulamaları boyutlarındaki adalet algısının katılımcıların çalışma arkadaşlarına güveni üzerinde etkisi olduğunu öne süren ( $H_3$ ) hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.** İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutlarında Örgütsel Adalet Algısının “Örgütsel Güven” Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t değerinin anlamlılık düzeyi	R <sup>2</sup>	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
Personel Seçimi ( $\beta_1$ )	,271	,000	,520	64,454	,000
Eğitim ve Geliştirme ( $\beta_2$ )	,171	,004			
Kariyer Planlama ( $\beta_3$ )	,052	,402			
Ödül ( $\beta_4$ )	-,110	,078			
Ücret ( $\beta_5$ )	,102	,043			
Performans Değerlendirme ( $\beta_6$ )	,337	,000			

Tablo 5’deki bulgulara göre; Personel Seçimi ( $\beta_1= 0,271$ ), Eğitim ve Geliştirme ( $\beta_2=0,171$ ), Ücret ( $\beta_5= 0,102$ ), Performans Değerlendirme ( $\beta_6= 0,337$ ) bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkeni (Örgütsel Güven) açıklama düzeyi istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ( $R^2= 0,52$ ;  $F=64,454$ ;  $p=0.000<0,05$ ). Bağımsız değişkenler, bağımlı değişkeni % 52 oranında açıklamaktadır. Buna göre, insan kaynakları uygulamaları boyutlarındaki adalet algısının katılımcıların örgütsel güveni üzerinde etkisi olduğunu öne süren ( $H_4$ ) hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Çalışmamızda; insan kaynakları uygulamalarında örgütsel adalet algısının, hem her bir örgütsel güven boyutu (yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, kuruma güven) hem de genel olarak örgütsel güven üzerinde etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmış ve insan kaynakları uygulamalarında örgütsel adalet algısının, en çok yöneticiye güven boyutu üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

Literatürde konu ile ilgili yapılan araştırmalar, çalışmamızda elde edilen sonuçları desteklemektedir. Whitener (1997:393-401); çalışanların motivasyonu, performansı ve örgüte karşı davranışları üzerinde etkili olan insan kaynakları uygulamalarının yerine getirilmesinde yöneticilerin çalışanlarla doğru iletişim kurması ve adil kararlar almasının, çalışanların yöneticiye, çalışma gruplarına ve örgüte olan güven düzeyleri üzerinde güçlü bir etkiye sahip olacağını, bunun da işgücü devri, verimlilik ve finansal performans gibi örgütsel sonuçlar üzerinde pozitif etkiler meydana getireceğini vurgulamıştır. Aryee ve diğerlerine göre (2002:280), insan kaynakları yönetiminde adil uygulamalara başvurulması, çalışanlarının örgüte olan güvenlerini ve işe karşı tutumlarını olumlu olarak etkileyecektir. Bayramlık ve diğerleri (2015:166) ise; ödüllendirme, ücret sistemi, kariyer sistemi, eğitim uygulamaları ve performans değerlendirme, çalışanlarla iletişim kapsamındaki insan kaynakları uygulamalarında adalet algısının, söz konusu insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüte duyulan güven üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü olduğunu belirlemiştir.

Çalışmamızda işgörenlerin; “kariyer planlama sürecindeki adalet algısının” yöneticilere güvenleri üzerinde, “personel seçimindeki adalet algısının” kuruma güvenleri üzerinde, “performans değerlendirme sürecindeki adalet algısının” ise çalışma arkadaşlarına ve genel olarak örgütsel güvenleri üzerinde en çok etkiye sahip değişkenler olduğu belirlenmiştir.

Buna göre, çalışanlar terfi kararları verilirken yöneticilerin liyakat ve eşitlik ilkelerine göre hareket edip etmediğine önem vermektedirler. Çalışanlar, personel seçiminde adaletin sağlanmasını ise kurumsal bir sorumluluk olarak görmektedirler. Her iki uygulama da örgütlerin imajı ve verimliliği açısından önemlidir. Terfide adil uygulamalar, çalışanların işletmede devamlılığını sağlarken, hem terfi hem de personel seçim sürecinin adil ve şeffaf prosedürlere dayanması kalifiye elemanların kurumda çalışmak istemesini, örgüte katkı sağlayacak donanımda personel seçilmesini ve kurumun kamuoyu tarafından saygın ve dürüst bir işletme olarak görülmesini sağlayacaktır.

Konaklama işletmelerinin genel olarak aile işletmesi şeklinde yönetilmesi eş, dost ve akrabaların yeterli bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip olmamasına rağmen kuruma alınması ve üst düzey pozisyonlara getirilmesi, çalışanların motivasyon ve performanslarını etkileyecek, ekstra rol davranışında bulunmalarını engelleyecektir. Buna göre, konaklama işletmelerinin kurumsallaşma adına çaba göstermesi, kayırmacılıktan kaçınması, terfileri ve personel seçimini çalışanların performans sonuçlarına, niteliklerine ve liyakata göre gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Bir kurumda; eğitim ihtiyaçlarının, ücretlerin, ödüllerin, terfilerin, ceza ve işten çıkarma gibi temel insan kaynakları uygulamalarının belirlenmesinde genel olarak performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır. Bundan dolayı çalışanlar, bu uygulamanın sonuçlarının doğru ve adil bir şekilde belirlenip

belirlenmediğini sorgulamakta, performans değerlendirme sonuçlarını kurumlarına sağladıkları katkılar ve elde ettikleri kazanımlar bağlamında, kendileriyle aynı ya da benzer işleri yapan çalışanlarla kıyaslamaktadırlar. Kıyaslama sonucunda algılanan adaletsizlik, çalışanların örgüte olan katkısının (bilgi, tecrübe, vb.) azalmasına ve performanslarının düşmesine yol açarken, örgüte ve çalışma arkadaşlarına güvenlerini de olumsuz olarak etkileyecektir. Konaklama sektöründe hizmet kalitesinin artırılmasında, çalışanların birbirleri ve üstleri ile arasındaki ilişki ve iletişimin sağlanması ve kurumda güven ortamının oluşturulması gerekmez. Bu nedenle, işletmeler performans değerlendirme sistemlerinin doğru ve güvenilir bir şekilde işlemesi adına standartları çalışanlarla birlikte belirlemeli, çalışanlara geri bildirimde bulunmalı ve değerlendiricinin yeterliliğine dikkat etmelidir.

### KAYNAKÇA

ACAR, A. C., (2009). “İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi”, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, C., Uyargil, (Ed.), Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 85-155.

ADAMS, J. S., (1965). “Inequity In Social Exchange”, *Advance In Experimental Social Psychology*, L., Berkowitz, (Ed.), 2:267-299, New York: Academic Press.

AKGEMCİ, T. ve KOÇYİĞİT, N., (2013). “İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Humanitas-Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1):17-32.

AKTUNA, M., (2007). “İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

ALEXANDER, S. ve RUDERMAN, M., (1987). “The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior”, *Social Justice Research*, 1(2):177-198.

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 a Social Exchange Model”, *Journal of Organizational Behavior*, 23(3): 267-285.

ASUNAKUTLU, T., (2002). “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9:1-13.

BAGDADLI, S. ve PAOLETTI, F., (2000). “The Importance of Organizational Justice In Career Decisions”, In *Academy of Management Proceedings*, Academy of Management, (1): A1-A6.

BAYRAKTAROĞLU, S. ve YILMAZ, S. E., (2012). “İş Etiği ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Bazında Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1):1-23.

BAYRAMLIK, H., ÇETİN, Ş. ve YURDAKUL, A.T., (2015). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüte Duyulan Güvene Etkisi: Örgütsel Adaletin

- Aracılık Rolü”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 17(2):156-173.
- BEUGR, C. D., (2002). “Understanding Organizational Justice and its Impact On Managing Employees: An African Perspective”. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7): 1091-1104.
- BIDARIAN, S. ve JAFARI, P., (2012). “The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Trust”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47: 1622-1626.
- BLAU, P. M., (1964). “Exchange and Power in Social Life”, Transaction Publishers, New York: Wiley.
- BOLAT, T. ve AYTEMİZ SEYMEN, O., (2003). “Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 14(45):3-19.
- BURKE, C. S., SIMS, D. E., LAZZARA, E. H. ve SALAS, E., (2007). “Trust in Leadership: A Multi-Level Review and Integration”, *The Leadership Quarterly*, 18(6): 606-632.
- BUTLER, J. K., (1991). “Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of A Conditions of Trust Inventory”, *Journal of Management*, 17(3): 643-663.
- BYARS, L. L. ve RUE, L.W., (2008). “Human Resource Management”, McGraw-Hill/Irwin, Boston, 9th Edition.
- CELANI, A., DEUTSCH-SALAMON, S. ve SINGH, P., (2008). “In Justice We Trust: A Model of The Role of Trust in the Organization in Applicant Reactions to The Selection Process”, *Human Resource Management Review*, 18(2):63-76.
- CHAI-AMONPHAISAL, K. ve USSAHAWANITCHAKIT, P., (2008). “Roles of Human Resource Practices and Organizational Justice In Affective Commitment and Job Performance of Accountants In Thai Firms”, *Review of Business Research*, 8(2):47-58.
- COHEN-CHARASH, Y. ve SPECTOR, P.E., (2001). “The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2): 278-321.
- COLQUITT, J. A., CONLON, D. E., WESSON, M. J., PORTER, 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(3): 425-445.
- CRAWSHAW, J. ve BRODBECK, F., (2011). “Justice and Trust As Antecedents of Careerist Orientation”. *Personnel Review*, 40(1):106-125.

- DECONINCK, J.B., (2010). “The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust”, *Journal of Business Research*, 63(12): 1349-1355.
- DELUGA, R.J., (1994). “Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4): 315-326.
- DEMİRCAN, N. ve CEYLAN, A., (2003). “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2): 139-150.
- DEMİREL, Y., (2009). “Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(17):138-154.
- DESSLER, G., (2008). “Human Resource Management”, Pearson-Prentice Hall, Eleventh Edition, New Jersey.
- ERDEMİR, E., (2012).“Ödüllendirme”, *Ücret ve Ödül Yönetimi*, S. Benligiray, (Ed.), Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 108-132.
- ERGÜL, H.F., (2006). “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri Ve Ücret-Başarı İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(18): 92-105.
- FINDIKÇI, İ., (1999). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Yayınları, 6. Baskı, İstanbul.
- FOLGER, R. ve KONOVSKEY, M. A., (1989). “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions”, *Academy of Management Journal*, 32(1):115-130.
- FRENCH, W.L., (2007). “Human Resource Management”, Houghton Mifflin, Boston, 6th Edition.
- GAMBETTA, D., (2000). “Can We Trust Trust”, *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, D., Gambetta (Ed.) Department of Sociology, University of Oxford, Chapter 13, pp. 213-237.
- GILBERT, J. A. ve TANG, T.L.P., (1998). “An Examination of Organizational Trust Antecedents”, *Public Personnel Management*, 27(3):321-336.
- GILLILAND, S.W., (1993). “The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective”, *Academy of Management Review*, 18(4):694-734.
- GREENBERG, J., (1987). “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, 12(1):9-22.

- HOY, W. K. ve TARTER, C. J., (2004). “Organizational Justice in Schools: No Justice Without Trust”, *International Journal of Educational Management*, 18(4):250-259.
- 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.
- INDERRIEDEN, E.J., KEAVENY, T.J., ve ALLEN, R.E., (1988). “Predictors of Employee Satisfaction With The Performance Appraisal Process”, *Journal of Business and Psychology*, 2(4):306-310.
- İÇERLİ, L., (2010). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1):67-92.
- İSLAMOĞLU, G., BİRSEL M. ve BÖRÜ D., (2007). “Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü”, *İnkılap Kitabevi, İstanbul*.
- İŞCAN, Ö. F. ve SAYIN, U., (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4):195-216.
- KALEMCİ TÜZÜN, İ., (2007). “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 93-118.
- KARADEMİR, T. ve ÇOBAN, B., (2011). “Spor Alanında Örgütsel Adalet ve Duygusal Zeka”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36):25-41.
- KAVANAGH, P., BENSON, J. ve BROWN, M., (2007). “Understanding Performance Appraisal Fairness”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(2):132-150.
- KILIÇLAR, A., (2011). “Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(3):23-36.
- KONOVSKY, M.A., (2000). “Understanding Procedural Justice and its Impact on Business Organizations”, *Journal of Management*, 26(3):489-511.
- KONOVSKY, M.A. ve PUGH, S.D., (1994). “Citizenship Behavior and Social Exchange”, *Academy of Management Journal*, 37(3):656-669.
- LEE, C., LAW, K. S. ve BOBKO, P., (1999). “The Importance Of Justice Perceptions on Pay Effectiveness: A Two-Year Study of A Skill-Based Pay Plan”, *Journal of Management*, 25(6):851-873.
- LEVENTHAL, G.S., (1976). “What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships”, *National Science Foundation, Washington, D.C.*

- LEWICKI, R.J., MCALLISTER, D.J. ve BIES, R.J., (1998). "Trust and Distrust: New Relationships and Realities", *Academy of Management Review*, 23(3):438-458.
- MATTHAI, J.M., (1989). "Employee Perceptions of Trust, Satisfaction and Commitment, As Predictors of Turnover Intentions In A Mental Health Setting", George Peabody College for Teachers of Vanderbilt University.
- MCALLISTER, D.J., (1995). "Affect-and Cognition-Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organizations", *Academy of Management Journal*, 38(1):24-59.
- MEY, M., WERNER, A. ve THERON A., (2014). "The Influence of Perceptions of Organizational Trust and Fairness on Employee Citizenship", *Problems and Perspectives in Management*, 12(3):99-105.
- MISHRA, J. ve MORRISSEY, M.A., (2000). "Trust In Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", *Seidman Business Review*, 6(1):14-15.
- 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.
- NEVES, P. ve CAETANO, A., (2006). "Social Exchange Processes In Organizational Change: The Roles of Trust and Control", *Journal of Change Management*, 6(4):351-364.
- OMAROV, A., (2009). "Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- PILLAI, R., SCHRIESHEIM, C.A. ve WILLIAMS, E.S., (1999). "Fairness Perceptions and Trust As Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study", *Journal of Management*, 25(6):897-934.
- POLAT, S. ve CELEP, C., (2008). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Alguları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (54):307-331.
- ROUSSEAU, D.M., SITKIN, S.B., BURT, R.S. ve CAMERER, C., (1998). "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, 23(3):393-404.
- SABUNCUOĞLU, Z., (2011). "İnsan Kaynakları Yönetimi", Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.
- SADULLAH, Ö., (2008). "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş; İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler", *İnsan Kaynakları Yönetimi*, C.Uyargil (Ed.), Beta Basım Yayım, İstanbul.

- SAĞLAM ARI, G., (2003).“Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır Mı?”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2):17-36.
- TAN, Ö. ve Çetin, C., (2011). “Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(35):1-13.
- TANG, T.L.P. ve SARFIELD-BALDWIN, L.J., (1996). “Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment”, ERIC, 1-25.
- THIBAUT, J. ve WALKER, L., (1975). “Procedural Justice: A Psycho-Logical Analysis”, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- TÖREMEN, F. ve TAN, Ç., (2010). “Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme”, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 14:58-70.
- TREMBLAY, M. ve ROUSSEL, P., (2001). “Modelling The Role of Organizational Justice: Effects on Satisfaction and Unionization Propensity of Canadian”, International Journal of Human Resource Management, 12(5):717-737.
- ÜLKER, G., (2008). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Yönetici ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(16):188-208.
- WEAVER, G.R. ve TREVINO, L.K., (2001). “The Role of Human Resources In Ethics/Compliance Management: A Fairness Perspective”, Human Resource Management Review, 11(1):113-134.
- WHITENER, E.M., (1997). “The İmpact of Human Resource Activities on Employee Trust”, Human Resource Management Review, 7(4):389-404.
- WHITENER, E.M., BRODT, S.E., KORSGAARD, M.A. ve 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.
- WOOTEN, K.C. ve COBB, A.T., (1999). “Career Development and Organizational Justice: Practice and Research Implications”, Human Resource Development Quarterly, 10(2):173-179.
- WU, X. ve WANG, C., (2008). “The Impact of Organizational Justice On Employees' Pay Satisfaction, Work Attitudes and Performance in Chinese Hotels”, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 7(2):181-195.
- YILMAZ, G., (2004). “İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

YÜCEL, C. ve SAMANCI, G., (2009). “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(1):113-132.

ZEFFANE, R. ve CONNELL, J., (2003). “Trust and HRM in the New Millennium”, International Journal of Human Resource Management, 14(1):3-11.