

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL GÜVEN ÜZERİNE ETKİSİ:  
ALANYA'DAKİ İLK VE ORTAÖĞRETİM KURUMLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Programı  
Yüksek Lisans Tezi

Erhan ER

Danışman  
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM

Alanya, 2019

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

.....'ın bu çalışması, jürimiztarafından  
.....Yüksek Lisans  
Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Kemal Vatansever 

Üye (Danışmanı) : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILMAZ 

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Nihan SİDAR 

Tez Başlığı: Örgütsel Adaletin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi: Alanya'daki İlk ve Ortaöğretim Kurumları Üzerine Bir Araştırma

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 04/03/2019

Mezuniyet Tarihi :...../...../2017

Dr. Sg. Üyesi Yakup ARİ  
Müdür

## AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "Örgütsel Adaletin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi: Alanya'daki İlk ve Ortaöğretim Kurumları Üzerine Bir Araştırma" adlı bu çalışmamın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

**Erhan ER**

## İÇİNDEKİLER

|                           |      |
|---------------------------|------|
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....    | iv   |
| TABLolar LİSTESİ .....    | v    |
| KISALTMALAR LİSTESİ ..... | vi   |
| ÖZET .....                | vii  |
| ABSTRACT .....            | viii |
| ÖNSÖZ .....               | ix   |
| GİRİŞ.....                | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ADALET

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| 1.1 Adalet Kavramı .....                           | 3  |
| 1.2 Örgütsel Adalet ve Önemi .....                 | 3  |
| 1.3 Örgütsel Adalet Teorileri.....                 | 5  |
| 1.3.1 Reaktif- İçerik Teorileri .....              | 5  |
| 1.3.2 Proaktif-İçerik Teorileri.....               | 7  |
| 1.3.3 Reaktif- Süreç Teorileri .....               | 8  |
| 1.3.4 Proaktif-Süreç Teorileri .....               | 8  |
| 1.4 Örgütsel Adaletin Boyutları .....              | 9  |
| 1.4.1 Dağıtımsal Adalet .....                      | 10 |
| 1.4.2 Prosedür Adaleti (İşlemsel Adalet).....      | 11 |
| 1.4.3 Etkileşimsel Adalet .....                    | 11 |
| 1.4.4 Kişiler Arası Adalet ve Bilgisel Adalet..... | 12 |
| 1.5 Örgütsel Adaletin Sonuçları .....              | 13 |
| 1.5.1 Örgütsel Adaletin Bireysel Sonuçları .....   | 13 |
| 1.5.2 Örgütsel Adaletin Örgütsel Sonuçları.....    | 14 |

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 1.6 Örgütsel Adalet ile İlgili Yapılan Çalışmalar ..... | 14 |
|---------------------------------------------------------|----|

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL GÜVEN

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 2.1 Güven Kavramı .....                                        | 16 |
| 2.1.1 Güven Türleri.....                                       | 17 |
| 2.1.1.1 Hesaba Dayalı Güven .....                              | 17 |
| 2.1.1.2 Bilgiye Dayalı Güven .....                             | 18 |
| 2.1.1.3 Özdeşleşmeye Dayalı Güven.....                         | 18 |
| 2.2 Örgütsel Güven.....                                        | 19 |
| 2.2.1 Örgütsel Güven Boyutları .....                           | 20 |
| 2.2.1.1 Yöneticilere Güven.....                                | 20 |
| 2.2.1.2 Kişiler Arası Güven .....                              | 20 |
| 2.2.1.3 Örgüte Güven .....                                     | 21 |
| 2.3 Örgütsel Güven Kavramına İlişkin Temel Kuramlar .....      | 21 |
| 2.3.1 Mishra Güven Modeli .....                                | 22 |
| 2.3.2 Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli .....   | 22 |
| 2.3.3 Bromiley ve Cummings'ın Güven Modeli .....               | 23 |
| 2.3.4 Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli ..... | 23 |
| 2.4 Örgütsel Güvenin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları .....      | 23 |
| 2.4.1 Örgütsel Güven ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....        | 24 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL GÜVEN ÜZERİNE ETKİSİ: ALANYA'DAKİ İLK VE ORTAÖĞRETİM KURUMLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 3.1 Araştırmanın Problemi .....      | 26 |
| 3.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi..... | 27 |
| 3.3 Araştırmanın Hipotezleri .....   | 27 |

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.4 Araştırmanın Yöntemi .....                                                                 | 29        |
| 3.5 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....                                                     | 30        |
| 3.6 Araştırmanın Bulguları .....                                                               | 30        |
| 3.6.1 Demografik Bulgular .....                                                                | 31        |
| 3.6.2 Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Bulgular .....                                          | 32        |
| 3.7 Frekans Dağılımları .....                                                                  | 33        |
| 3.7.1 Örgütsel Adaletin İşlemsel Boyutuna İlişkin Bulgular .....                               | 33        |
| 3.7.2 Örgütsel Adaletin Kişilerarası Boyutuna İlişkin Bulgular .....                           | 33        |
| 3.7.3 Örgütsel Adaletin Bilgisel Boyutuna İlişkin Bulgular .....                               | 34        |
| 3.7.4 Örgütsel Adaletin Dağıtımsal Boyutuna İlişkin Bulgular .....                             | 35        |
| 3.7.5 Örgütsel Güvenin Yöneticiye Güven Boyutuna İlişkin Bulgular .....                        | 35        |
| 3.7.6 Örgütsel Güvenin Çalışma Arkadaşlarına Güven Boyutuna İlişkin Bulgular .....             | 36        |
| 3.7.7 Örgütsel Güvenin Örgüte Güven Boyutuna İlişkin Bulgular .....                            | 37        |
| 3.8 Korelasyon Analizi .....                                                                   | 38        |
| 3.9 Regresyon Analizleri .....                                                                 | 40        |
| 3.9.1 Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet İlişkin Bulgular .....                                 | 40        |
| 3.9.2 Yöneticiye Güven Boyutu ve Örgütsel Adalet İlişkin Bulgular .....                        | 41        |
| 3.9.3 Çalışma Arkadaşlarına Güvenin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular ..... | 42        |
| 3.9.4 Örgüte Güven Algısının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular ...          | 43        |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>                                                                 | <b>44</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                                           | <b>48</b> |
| <b>EK 1- ANKET FORMU.....</b>                                                                  | <b>65</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>                                                                          | <b>67</b> |
| <b>ANKET İZİN FORMU.....</b>                                                                   | <b>68</b> |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1.1 Leventhal'ın (1976) Adalet Yargısı Modeli ..... | 7  |
| Şekil 1.2 Örgütsel Adaletin Boyutları .....               | 10 |

## TABLOLAR LİSTESİ

|                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1.1 Adalet Teorileri .....                                                                                            | 5  |
| Tablo 3.1 Demografik Analizler.....                                                                                         | 31 |
| Tablo 3.2 Değişkenler Güvenilirlik Analizleri.....                                                                          | 31 |
| Tablo 3.3 Örgütsel Güven Algısının Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizleri.....                                     | 31 |
| Tablo 3.4 Örgütsel Adalet Algısının İşlemsel Boyutuna İlişkin Önermelere Ait<br>Frekans Dağılımları .....                   | 32 |
| Tablo 3.5 Örgütsel Adalet Algısının Kişilerarası Boyutuna İlişkin Önermelere Ait<br>Frekans Dağılımları .....               | 33 |
| Tablo 3.6 Örgütsel Adalet Algısının Bilgisel Boyutuna İlişkin Önermelere Ait<br>Frekans Dağılımları .....                   | 34 |
| Tablo 3.7 Örgütsel Adalet Algısının Dağıtımsal Boyutuna İlişkin Önermelere Ait<br>Frekans Dağılımları .....                 | 35 |
| Tablo 3.8 Örgütsel Güven Algısının Yöneticiye Güven Boyutuna İlişkin Önermelere<br>Ait Frekans Dağılımları .....            | 36 |
| Tablo 3.9 Örgütsel Güven Algısının Çalışma Arkadaşlarına Güven Boyutuna<br>İlişkin Önermelere Ait Frekans Dağılımları ..... | 37 |
| Tablo 3.10 Örgütsel Güven Algısının Örgüte Güven Boyutuna İlişkin Önermelere<br>Ait Frekans Dağılımları .....               | 38 |
| Tablo 3.11 Değişkenler Arası Korelasyon Analizi.....                                                                        | 40 |
| Tablo 3.12 Değişkenler Arası Regresyon Analizi .....                                                                        | 41 |
| Tablo 3.13 Yöneticiye Güven Boyutu İle Örgütsel Adalet Arasında<br>Gerçekleştirilen Regresyon Analizi .....                 | 42 |
| Tablo 3.14 Örgütsel Adaletin Çalışma Arkadaşlarına Güven Üzerindeki Etkisine<br>Yönelik Bulgular .....                      | 43 |
| Tablo 3.15 Örgütsel Adalet Algısının Örgüte Güven Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik<br>Regresyon Analizi .....            | 44 |

## KISALTMALAR LİSTESİ

|      |                                          |
|------|------------------------------------------|
| ÖA   | : Örgütsel Adalet                        |
| ÖG   | : Örgütsel Güven                         |
| KMO  | : Keiser Meyer Olkin Testi               |
| SPSS | : Statistical Package for Social Science |
| SS   | : Standart Sapma                         |

## ÖZET

Bu araştırmada, Antalya ilinin Alanya ilçesinde görev yapan İlk ve Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının örgütsel güven üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda nicel araştırma yöntemi tercih edilmiş olup 2018 yılının şubat ve mart ayları arasında alan araştırması yapılmıştır. Araştırma verileri, bahsi geçen bölgedeki ilk ve ortaöğretim kurumlarında anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Bunun sonucunda elde edilen 385 kişilik veri seti incelemeye alınmıştır. Verilerin incelenmesinde ilk olarak demografik bilgiler çözümlenmiştir. Elde edilen bulguların ardından araştırma değişkenlerinin geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek adına faktör analizleri yapılmıştır. Bu faktör analizinin ardından örgütsel adalet algısının alt boyutları ile örgütsel güven algısının alt boyutları arasında korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Söz konusu korelasyon analizine göre “işlemsel adalet” boyutu ile “yöneticiye güven” boyutu arasında %99 anlamlılık düzeyinde, pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırma sorunsalına yanıt aramak amacıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu analizlerde örgütsel adalet algısının örgütsel güven algısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Etkinin düzeyi incelendiğinde örgütsel adaletin örgütsel güveni yaklaşık %64 düzeyinde yordadığı belirlenmiştir. Çalışma arkadaşlarına güven boyutu ile örgütsel adaletin alt boyutları arasında gerçekleştirilen regresyon analizlerine ilişkin bulgular incelendiğinde ise çalışma arkadaşlarına güven boyutunun açıklanmasında “işlemsel adalet”, “bilgisel adalet” ve “dağıtımsal adalet” boyutlarının anlamlı düzeyde etkili olduğu saptanırken “kişilerarası adalet” boyutunun herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen araştırma sonuçları hem örgütsel adalet algısı literatürüne hem de örgütsel güven algısı literatürüne ve söz konusu konuların öğretmenler üzerine yapılacak olan diğer çalışmalara katkı sağlayıcı özellik taşıdığı düşünülmektedir.

## ABSTRACT

This research has been conducted to determine the effect of the organizational justice perception of secondary education teachers working in Alanya/Antalya on organizational trust. In line with this purpose, quantitative research method has been used and between February 2018 and March 2018, area study was conducted. The research data was obtained in the schools in mentioned area by questionnaire. As a result of this questionnaire, data set related to 385 people was analyzed. In this analysis, firstly demographic information was assessed. After certain data was obtained, factor analysis was conducted in order to determine the validity and reliability of the research variables. After the factor analysis, correlation analysis was done between the sub-dimensions of organizational justice perception and the sub-dimensions of organizational trust perception. According to the related correlation analysis, it was indicated that there is a 99% significant positive relationship between "practical justice" and "administrational trust". In addition, in order to respond to the research problem, regression analysis was conducted. In these analysis, the effect of organizational justice perception on the organizational trust perception was analyzed. When the degree of effect was analyzed, it was found that organizational justice affected organizational trust in %64 ratio. When findings related to the regression analysis between "the trust for colleagues" dimension and sub-dimensions of organizational justice were analyzed, it was found that "practical justice", "informative justice" and "distributive justice" had a significant effect on "the trust for colleagues" dimension. However, it was found that "interpersonal justice" dimension did not have any impact on the trust for colleagues dimension. In this respect, the results obtained from this study are considered to be useful for the literature related to the perception of organizational justice, for organizational trust perception and also for the future studies on the teachers in terms of the mentioned subjects.

## ÖNSÖZ

Akademik hayatıma başlama yolunda ilk adım olan bu tezimde maddi manevi tüm yardımlarını esirgemeyen, her türlü zorlukta hiç üşenmeden yorulmadan son derece sabırla bana destek olan saygı değer hocam Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yıldırım'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Araştırmamın her aşamasında fikirlerini benden esirgemeyen zaman farkı gözetmeden bütün desteğini sunan sayın Sefa CEYHAN, sayın Yaşar Yiğit KAÇMAZ'a teşekkürü bir borç bilirim.

Bu zorlu süreçte desteklerini hep arkamda hissettiğim sevgili aileme bana desteklerinden ötürü teşekkürlerimi sunarım.

## GİRİŞ

En az iki kişinin ortak amaçlar doğrultusunda çabalarının eş güdümlendiği sosyal bir sistem olarak tanımlanan örgütün (Aydın, 1994), amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı temel araçlardan birisi işgören davranışlarıdır (Başaran, 1982). Günümüz koşullarında iş gören davranışları; çevresel ve ekonomik değişimlerin oranının artması, esnekliğe ve işbirliğine duyulan ihtiyacın yükselmesi, çalışanlarla ilişkilerin ve kariyer kalıplarının değişmesi ile birlikte örgütsel güven kavramını öne çıkarmaktadır. (İşcan ve Sayın, 2010: 196). Örgütsel güven kavramı, örgütsel etkileşimde bireylerin hem yönetici hem de örgüte güvenini kapsayan davranışlar bütünüdür ifade etmektedir (Nyhan ve Marlowe, 1997; Zaheer vd., 1998; Tan ve Tan, 2000; Blomqvist vd., 2003). Öte yandan insanların, biyolojik ve sosyal varlıklarını devam ettirebilmek ve çeşitli amaçlarını gerçekleştirebilmek için yeryüzünde gözükmeye başladıkları zamandan günümüze kadar, çok sayıda ekonomik ve sosyal kaynağı kullanmak durumunda kaldığı da bilinmektedir (Eroğlu,2009:1).

Yukarıda yer alan durum bireyin amaçları doğrultusunda çalıştığı iş ortamıyla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik durumunu ifade eden örgütsel adalet kavramını karşımıza çıkarmaktadır (Luthans, 1995: 345). Adalet, herhangi bir davranış ya da tutumun kişiler arası uygunluğunu, toplumsal kabulünü, doğruluğunu ve kişilerin dürüstlüğüne ifade etmektedir (Pillai vd., 1999: 900; Colquitt vd., 2001: 425). Örgütsel adalet ise kişinin örgüte kattığı katkı karşılığında kendisine ve diğerlerine verilen ödüller arasında kıyaslama yapma durumudur (Greenberg, 1990: 45). Bu nedenle çağdaş örgütlerin değeri ve başarısı; sahip oldukları maddi kaynaklar ile değil, sahip oldukları bilgi ve yetenekler potansiyeli ile değerlendirilmektedir. Sahip olunan söz konusu potansiyelin en etkin şekilde kullanılarak belirlenen hedefler doğrultusunda harekete geçirilmesi örgütlere başarıyı getirecektir (Demirci, 2014: 1).

Yapılan bir çok araştırmada ( Greenberg, 1990a; Mater ve diğer., 1995; Konoysky ve Pugh 1994; Konovsky ve Cropanzano, 1991; Tyler ve DeGoey, 1996; Greenberg, 1996; Pillai ve diğer., 1999; Korsgaard ve Roberman, 1995 ) örgütsel adalet algısının, örgütsel güven algısının oluşmasında ve seviyesinin ortaya çıkmasında öncül olduğu ortaya çıkmaktadır. Yöneticinin adil oluşu çalışanlarda saygınlık oluşturmakta ve güvenin pozitif yönlü gelişimini sağlamaktadır (Polat, 2007:81). Dolayısıyla çalışanların örgüt içerisindeki uygulamaların adilliğine ilişkin algıları yöneticilere karşı duyduğu güveni doğrudan etkilemektedir.

Örgütsel adalet ve güven ile ilgili bir çok araştırma olmasına karşın örgütsel adalet ve örgütsel güven kavramlarının birlikte incelendiği araştırma sayısı (Özen, 2003; Hoy ve Tarter 2004; Polat, 2007; Polat ve Celep, 2008; Baş ve Şentürk, 2011) oldukça azdır. Girdisi ve çıktısı insan olan eğitim kurumlarında ön plana çıkan adalet ve güven kavramı birlikte ele alınması önemli hale gelen iki kavram olduğu açıktır.

Bu bağlamda bu araştırmada Antalya ilinin Alanya bölgesinde görev yapan İlk ve Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının örgütsel güven algıları üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlandığımız bu araştırmada, ilk olarak örgütsel adalet kavramının yapısı ve sınırları doğrultusunda literatürel bilgi verilmiştir. Diğer bir örgütsel güven algısı benzer şekilde literatürel olarak incelenmiş ve açıklanmıştır. Edinilen bu teorik bilgilerin ardından araştırma modeli oluşturulmuştur. Söz konusu modelde örgütsel adalet algısı bağımsız değişkeni ifade ederken, örgütsel güven algısı bağımlı değişkeni temsil etmiştir. Bu analizde örgütsel adalet algısı ile örgütsel güven algısı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Dolayısıyla öğretmenlerdeki örgütsel adalet algısının örgütsel güven algısıyla ilişkili olduğu ifade edilebilmektedir. Diğer bir deyişle öğretmenlerin adalet algısı arttıkça örgüte olan güvenleri de artacağı korelasyon analizi sonuçlarında yer almaktadır.

Bu çalışmadan elde edilen bu sonuçlar, İlk ve Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algısının örgütsel güven algısı üzerine etkili olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonucun yanı sıra araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin okula ilişkin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları orta düzeyde olup bu seviyenin yüksek düzeyde olması beklenmemektedir. Bu nedenle daha sonraki çalışmalarda örgütsel adaletin ya da örgütsel güvenin olumsuz düşünce ya da yargıları temsil eden kavramlarla birlikte değerlendirilmesinin, öğretmenlerin olumsuz düşünce ya da yargılarını ortaya çıkaracağı ifade edilebilir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET

#### 1.1 Adalet Kavramı

Adalet kavramı, bireylerin uyum içerisinde yaşaması için gerekli olan zorunluluk olarak ifade edilirken adaletsizlik, bireyler arası çatışma ya da uyumsuzlukların kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Esener, 2002: 58; Çakmak, 2005: 19). Diğer bir deyişle, herhangi bir tutum ya da davranışın doğruluğunu ya da genel kabul edilebilirliğini ifade etmek için adalet kavramı kullanılırken doğru olmayan tutum ya da davranışların uygulanması, adaletsizlik veya haksızlık kavramını ortaya çıkarmaktadır (Rawls, 1971: 3). Haklılık ve doğruluğun yansıması olarak kullanılan söz konusu kavram, "adl" sözcüğünden türemiş ve bir sistem ya da düzenin işlevsel olabilmesi için gerekli olan her şeyin uygulanması olarak nitelendirilmiştir (Kaya, 2000: 232). Türk Dil Kurumu (TDK)'ya göre adalet kavramı üç boyut altında değerlendirilmektedir. Bunlardan ilki hak ve hukuka uygunluk olarak bilinen hak gözetmek ve doğruluktur. İkincisi ise herkesin kendine uygun olanı ve hak ettiğinin karşılığını alma düşüncesidir. Yasalarla sahip olunan, herkes tarafından kullanılan bir olgu isesöz konusu kavramın sonuncu boyutunu oluşturmaktadır (TDK, 2005: 18). Bahsi geçen tanımlar eşliğinde adaletin bireye ait davranışlardan ziyade genel kabul gören algı olduğu (Bozkurt, 2015: 6), dolayısıyla bireyin hayatını devam ettirdiği sürece bu algıya sahip olacağı ifade edilebilmektedir (Töremen ve Tan, 2010: 59).

Adalet olgusu günümüze değin birçok filozof ve sosyal bilimci tarafından inceleme konusu yapılmış, konu ile ilgili birçok bakış açısı geliştirilmiştir (Topaloğlu, 2010: 11). Sözgelimi, ilkçağda Aristo'nun adalet üzerine gerçekleştirmiş olduğu çalışmalar, bireyler arası kaynak dağıtımı ve adaletin oluşumu üzerine odaklanmaktadır (Ryan, 1993; Colquitt vd., 2001; Colquitt vd., 2005). Bu doğrultuda Platon'un adalet kavramını siyasal düşünce bakımından ele alması, Nozik ve Rawls'ın da kavram ile ilgili çeşitli çalışmalarda bulunması söz konusu kavramın bir çok araştırmacı açısından ele alındığını desteklemektedir (Greenberg ve Bies, 1992: 444; Cevizci, 2008: 58).

#### 1.2 Örgütsel Adalet ve Önemi

Literatür incelendiğinde örgütsel adalet kavramının birçok farklı şekilde tanımlandığı görülebilmektedir. Örneğin Greenberg'e (1990) göre örgütsel adalet, örgüt içerisinde bireyler arası gerçekleşen adalet algısıdır. Ployhart ve Ryan'a (1997) göre, örgütün işlerliği ile ilgili

durumlarda iş görenlerin adalet algılaması ve buna karşı geliştirdiği tepkiler bütünüdür (İbrahimzade, 2016: 28). Konu ile ilgili olarak (Irak, 2004: 25) ise örgütsel adaletin, iş görenlerin örgüt tarafından kendilerine ne kadar adil davranıldığına ilişkin genel bir algı olduğuna değinmektedir. Söz konusu tanımlar eşliğinde araştırmacıların ortak görüş sergilemiş oldukları örgütsel adalet tanımı ise örgüt içi uygulanan faaliyetlerin iş görenler tarafından algılanma şekli ve söz konusu algılamalara karşı göstermiş olduğu tepkiler bütünü şeklinde ifade edilebilmektedir (Ployhart ve Ryan, 1997; Ambrose, 2000). Örgütsel adalet, 1975-1999 yılları arasında 600'ün üzerinde 1999-2010 yılları arasında ise 1600'ün üzerinde makalenin konusu olmuştur (Yürür, 2005: 1). Şu halde örgütsel adalet olgusunun son otuz yıldan beri önem kazandığı görülmektedir. Beugre (1998), bu önemi üç ayrı sebep ile ilişkilendirebilmektedir. Bunlardan ilki adaletin sosyal bir olgu olması ve günlük hayatta ortaya çıkabilecek niteliğe sahip olmasıdır. İkincisi ise bir örgütün en önemli kaynağının iş görenler olması sebebiyle iş görenlere davranış biçimlerinin bağlılık, güven, performans işten ayrılma ve saldırgan olma gibi tutum ve davranışları tetiklemesidir. Sonuncusu ise iş görenlerin nitelikli ve eğitilmiş hale gelmesiyle örgüt içinde saygı ve samimiyet beklemesinin doğru orantılı olmasıdır (Beugre, 1998: 11). Nitekim örgütsel adalet olgusunun öneminden hareketle, örgütlerde adil bir durumun algılanmasının olumlu davranışlar bütününe neden olabileceği, aksi durumda ise olumsuz davranışlarla sonuçlanabileceği ifade edilmektedir (Beugre, 2002: 1092; Bernardin ve Cooke, 1993: 1098).

Bu kapsamda örgütsel adaleti tanımlama ve açıklama çabaları söz konusu kavram ile ilgili literatürün gelişmesine yol açmıştır. Bu gelişim çerçevesinde örgütsel adalet, ödül ve ceza gibi örgütsel kaynak dağıtımının kararlarını belirleme aşamasında gerçekleşen prosedürlerin ve söz konusu prosedürlerin uygulanması esnasında meydana gelen bireyler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kural ya da normlar bütünü olarak kabul edilebilmektedir (Greenberg, 1990: 400). Öte yandan örgütsel adaletin tarihsel gelişim sürecinde "sosyal adalet" kavramının ele alındığı ve örgütlere uyarlandığı, daha sonra "örgütsel adalet" kavramının geliştirildiği görülebilmektedir. Sosyal adalet, iş görenin diğer iş görene karşı ne şekilde davranış biçimi sergilemesi gerektiği ve mevcut işletme kaynaklarının diğer bireyler arasında nasıl dağıtılması gerektiğini vurgulamaktadır (Yürür, 2005: 95). Bu kapsamda Homans (1961) dağıtım adaleti kuramı, Adams (1965)'in eşitlik kuramı, Corosby (1976)'nin göreceli yoksunluk kuramı, Leventhal (1980)'in adalet yargı kuramı, Lerner (1977)'nin adalet güdüsü kuramı, Thibaut ve Walker (1975)'in işlemsel adalet kuramı ve Leventhal vd., (1980)'nin dağıtım tercihi kuramı örgütsel adalet kavramına temel oluşturan

sosyal adalet kuramlarından bazılarıdır (Alexander ve Ruderman, 1987; Bies ve Shapiro, 1987; Cohen, 1987; Folger, 1987; Greenberg ve Tyler, 1987).

### 1.3 Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adalet kavramının oluşumu ile ilgili çalışmalar, Homans (1961), Adams (1965) ve Walster vd. (1973) gibi kuramcılarının araştırmalarıyla başlangıç göstermiştir. Sözü geçen teorisyenlerin çalışmalarına genel olarak bakıldığında örgütsel adalet teorilerinin reaktif-proaktif boyutu ve süreç-içerik boyutu olmak üzere iki ayrı şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir. Reaktif teoriler, bireyin adil olmayan durumlardan kaçınmasını ifade ederken proaktif teoriler, bireyin örgüt içi adaletin sağlanması için sergilemiş olduğu davranışlar bütününe odaklanarak adaletin sağlanması konusunda gösterilen çabaları ifade etmektedir (Yürür, 2005: 112). Söz konusu teoriler Tablo 1.1'de açıklanmaktadır.

**Tablo 1.1** Adalet Teorileri

| Reaktif-Proaktif Boyutu | Süreç Teorileri                                                                             | İçerik Teorileri                                                                                      |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Reaktif</b>          | <b>Reaktif-İçerik Teorileri</b><br><b>Örnek:</b> Eşitlik Teorisi<br>(Adams, 1965)           | <b>Reaktif-Süreç Teorileri</b><br><b>Örnek:</b> Prosedür Adaleti Teorisi<br>(Thibaut ve Walker, 1975) |
| <b>Proaktif</b>         | <b>Proaktif-İçerik Teorileri</b><br><b>Örnek:</b> Adalet Yargı Teorisi<br>(Leventhal, 1976) | <b>Proaktif-Süreç Teorileri</b><br><b>Örnek:</b> Dağıtım Tercihi Teorisi<br>(Leventhal vd., 1976)     |

**Kaynak:** Greenberg, 1987: 10

#### 1.3.1 Reaktif- İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorileri, iş görenlerin adaletsiz davranışlara karşı gösterilen tepkiler ile ilgilenmektedir. Bu teoriler içerisinde Homans'ın (1961) "Dağıtım Adaleti Teorisi", Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" ve Walster vd. (1973) "Eşitlik Teorisi" ve Crosby'nin (1976) "Göreceli Mahrumiyet" teorisi en bilinenleridir (Greenberg, 1987: 11; İçerli, 2010: 71). Adams'ın (1965) eşitlik teorisi, iş görenlerin bireysel edinim ya da kazanımlarının diğerlerinin

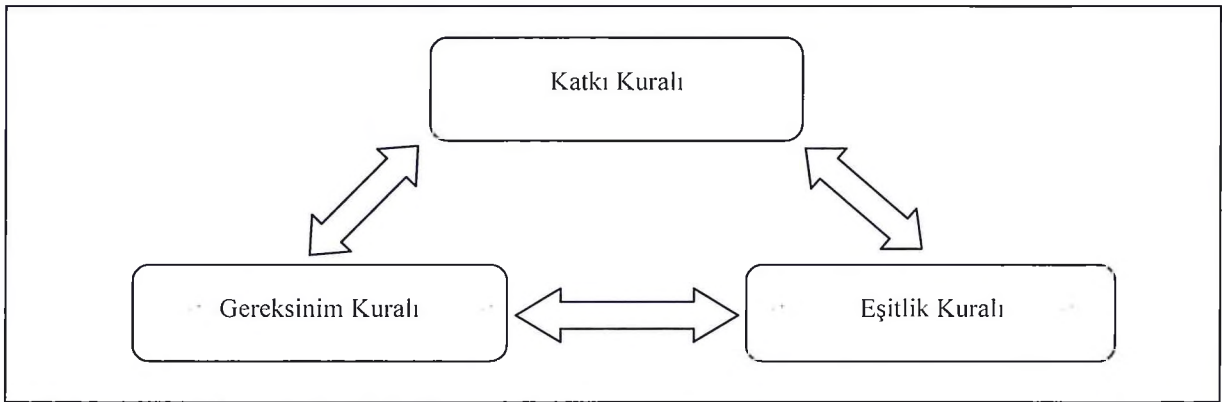
edinim ya da kazanımlarıyla aynı olması temeline dayanmaktadır. İş görenler arası yapılan bu karşılaştırma, örgütün iş görenler üzerinde adil davranıp davranmadığını belirlemektedir. Bu belirleme sonucu ise iş görenlerde adaletsizlik algısının oluşması, bireyler arası kıskançlık ve kırgınlık gibi hislerin ortaya çıkmasına neden olmakta dolayısıyla bu durum içinde bulunan örgütü olumsuz yönde etkilemektedir. Böylesi durumları engelleyebilmek adına yöneticilerin, iş görenlerin edinim ya da kazanımlarını belirlemede denge unsurunu dikkate alması büyük önem taşımaktadır (Fortin, 2008: 4). Örgüt içerisinde denge unsurunun belirlenebilmesi amacıyla Adams, eşitliğe ilişkin algılamaları "eşitlik denklemi" olarak geliştirdiği formül aracılığıyla açıklamaya çalışmıştır. Bu formülde birey ve diğer birey olmak üzere iki tarafın karşılıklı varlığı söz konusudur. Elde edilen oran ise kazanım/katkı oranıdır. Formül şu şekildedir (İşbaşı, 2000: 45):

$$\frac{\text{Bireyin Kazanımı}}{\text{Bireyin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Bireyin Kazanımı}}{\text{Diğer Bireyin Katkısı}}$$

Bir diğer teori olan Crosby'nin (1976) "Göreceli Mahrumiyet" teorisi ise eşitlik kuramıyla eşdeğer olan ancak eşitlikten faydalanamayan bireylerin yaşamış olduğu durumları açıklamaya yöneliktir. Mahrumiyet kuramında karşılaşılan adil olmayan davranışlar ya da memnuniyetsizlik duygusu adaletsizlik algısıyla sonuçlanmaktadır. Söz konusu teori, örgüt içi ödül paylaşımı ile ilgili bazı kalıpların iş görenlerin, kimi zaman örgüt içinde kimi zaman diğer örgütler arasında karşılaştırmalarda bulunacağını ifade etmektedir. Böylesi durumlarda iş görenler, mahrumiyet ya da kırgınlık gibi algılara kapılabilir, depresyondan şiddet içerikli isyanlara kadar değişkenlik gösteren bir dizi tepkiler ile karşı karşıya kalabilmektedirler (Greenberg, 1987: 12). Reaktif-içerik teorileri içerisinde sözü geçen bir diğer teori de Walster vd. (1973) eşitlik teorisidir. Bu teori dört farklı görüşü içerisinde barındırmaktadır. İş görenlerin edinmiş oldukları ödül ya da ödülleri en üst düzeye çıkarmaya çalışması ilk görüşü oluştururken, örgüt içerisinde ödül ya da ücretlerin adil bir şekilde dağıtımı için kabul edilen bir sistem oluşturarak ortak ödül algısının oluşması ikinci görüşü oluşturmaktadır. Üçüncü boyut ise iş görenlerin kendilerini adil durumlardan uzak algıladıklarını fark etmesi sonucu strese kapılmasını ifade etmektedir. Son boyut ise adil davranışlardan ya da eşitlikten uzak olan iş görenlerin eşitliği yeniden kurarak stresten kurtulmaya çalışmasıdır (Walster vd., 1973: 179, Koyutürk, 2015: 18). Genel olarak bakıldığında söz konusu teorilerin ortak bakış açısı iş görenlerin, adil olmayan durumlara karşı kimi olumsuz duygular sergilemesiyle oluşan tepkileri ifade etmektedir (Greenberg, 1987: 11; İçerli, 2010: 72).

### 1.3.2 Proaktif-İçerik Teorileri

İş görenlerin adaletli olan ya da adaletli olmayan edinimlere nasıl tepki gösterildiğiyle ilgili olan reaktif-içerik teorisinin aksine proaktif içerik teorisi, iş görenlerin, adaletli dağılımları nasıl elde edeceğine odaklanmaktadır. Bu doğrultuda Leventhal (1976), iş görenlerin kimi zaman tutum ya da davranışlar sergileyerek adil ödül dağıtımının sağlanmasına çaba gösterdiklerini ileri sürmektedir. Öte yandan yapılan çalışmalar incelendiğinde ücret, ödül, terfi gibi edinimleri hak eden iş görenler, birbirleri ile ödülleri orantılı olarak bölüşmektedirler. Ancak kimi zaman iş görenlerin, ödül dağıtımını gerçekleştiren yöneticilerin, söz konusu ödülleri eşit dağıtmadığı da gözlemlenmiştir. Eşit dağılımların söz konusu şekilde dağıtımını benimseyen Leventhal (1976), kendisinin "adalet yargısı" modelini formüllemiştir (Greenberg, 1987: 13). Söz konusu model ise şu şekildedir:



Şekil 1.1 Leventhal'ın (1976) Adalet Yargısı Modeli

Kaynak: Leventhal, 1976: 4

Adalet yargı modelinde, iş görenlerin karşılaştıkları kimi durumlar için birbirinden farklılık gösteren dağıtım kuralları uygulanarak ödüllerin dağıtım kararları alınmaya çalışılmaktadır. Sözelimi, iş görenler arasında sosyal uyumun devamlılığının vurgulandığı zamanlarda adaletli dağıtımın uygulanması, eşitlik kuralını gerektirebilir. Dolayısıyla ödüller hak edenler arasında, göstermiş oldukları olası katkılar göz önüne alınmadan eşit olarak bölüşürülecektir (Greenberg, 1987: 13). Bir başka bakış açısıyla değerlendirildiğinde dağıtım kararlarının alınmasında izlenen politika, bireyler arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin; iş görenin yakın arkadaşının elde ettiği edinimlere ilişkin karar almak isteyen birey, onun ihtiyaç ve gereksinimlerini göz önünde bulunduracak ve eşitlik söz konusu olmayacaktır. Ancak tam tersi durumda bireyler, eşitlik ya da eşit temelli paylaşım ilkelerini temel alacaklardır (Eroğlu, 2009: 87). Bu çerçevede bahsi geçen teori, ödüllerin adaletli şekilde

dağılımını, elde edilen kazanımlarla iş görenin katkılarının benzer doğrultuda olmasını temel almaktadır. Bu yaklaşımda, iş görenler adaletli dağıtım kararları alabilmek için karşılaştıkları durum çeşitliliğine göre birbirinden farklı kararlar alabilmektedir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar, adaletli dağılım ilkesinin kimi zaman ihlal edildiğini ve edinimlerin ya da kazanımların eşit şekilde dağıtılmadığını ortaya koymuştur (Leventhal, 1980: 55).

### 1.3.3 Reaktif- Süreç Teorileri

Karar alma düzeyinde kullanılmakta olan süreçlerin adaleti üzerine odaklanan reaktif süreç teorisi; iş görenlerin, karar alınmasında kullanılmakta olan süreçlere ne gibi tepki gösterdiği üzerine odaklanmaktadır. İş görenlerin süreçler üzerinde kontrol mekanizması sağlayan işlemlerde sağlamayan işlemlere göre daha çok tatmin olduğu ve süreç kontrolünden sonra meydana gelen kararların daha adil olacağını savunmaktadır (Greenberg, 1987:14). Karar almada kullanılmakta olan süreçlerin adilliği üzerine odaklanan teoriler (süreç teorileri), elde edinilen kazanımların iş görenler arasında dağıtımında adil olma ile ilgilenen teorilerden (içerik teorileri) farklılık göstermiyor gibi bir algı oluşturabilmektedir. Oysa süreç teorileri, entelektüel geleneği temel alan, hukuk kaynaklı farklı bir durum sunmaktadır (Greenberg, 1987: 22). Thibaut ve Walker (1978: 545) süreç teorilerinde birbirinden farklı iki çatışan tarafın olduğuna ve bir de müdahale eden tarafın bulunduğu dair iki farklı tarafa değinmektedir. Bu nedenle çatışma çözümü için gerekli olan sürecin; "delillerin sunulduğu süreç aşaması" ve "delillerin, çatışmayı çözmek için kullanıldığı karar aşaması" olmak üzere iki aşamadan oluştuğu ileri sürülebilir. Çatışmayı çözmek üzere kullanılacak olan delillerin seçimi ve gelişimini kontrol edebilme, süreç kontrolü olarak ifade edilirken çatışmanın çözümünde kullanılmakta olan karar aşamasının kontrol mekanizması da karar kontrolü olarak ifade edilmektedir (İçerli, 2010: 76). Bu nedenle örgüt içerisinde kullanılmakta olan çeşitli prosedürler her bir kontrol aşaması mekanizması derecesine bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Şu halde söz konusu teori iş görenlerin, kararların alınmasında kullanılan süreçlerden her birine nasıl tepki gösterdiği ile ilgilendiği ifade edilebilmektedir. O halde teorinin ön görüşü dahilinde hem çatışan iş görenler hem de gözlemde bulunan ancak çatışma içerisinde olmayan taraflar, kendilerine süreçler üzerinde kontrol imkanı sağlamayan işlemlere göre daha fazla tatmin imkanı sağlayacaklardır (Greenberg, 1987: 14).

### 1.3.4 Proaktif-Süreç Teorileri

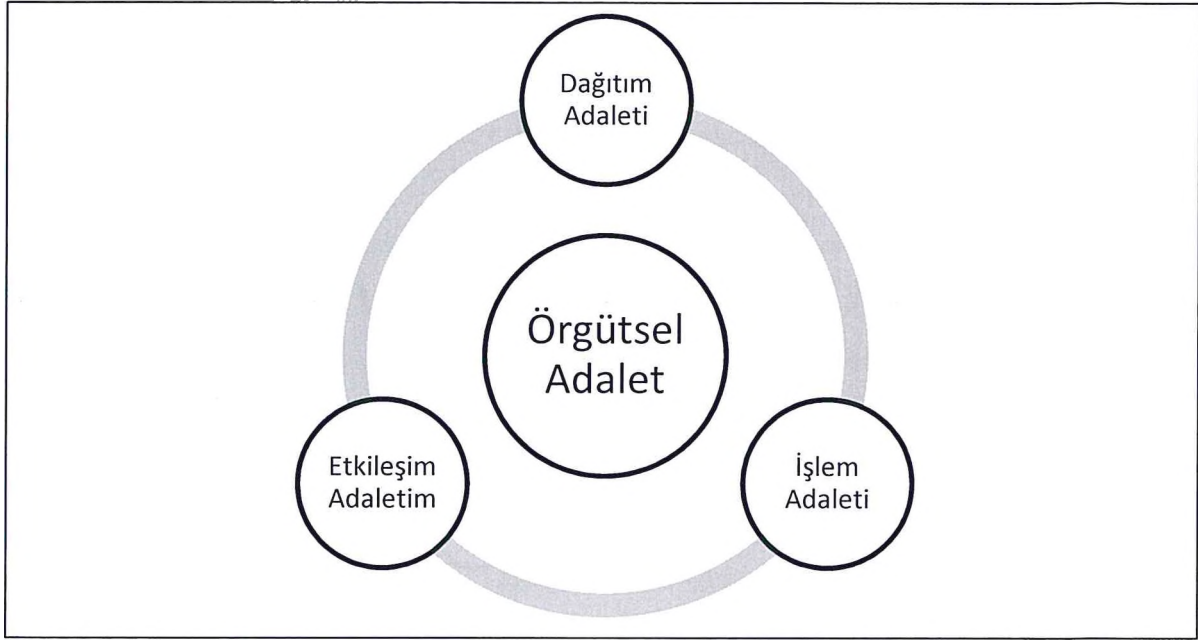
Proaktif-süreç teorileri, örgüt içerisinde adil bir işleyişin oluşması adına hangi bir prosedürel sürecin kullanılması gerektiği üzerine odaklanmaktadır (Baykal, 2013: 47). Diğer bir deyişle proaktif-süreç teorisi, dağıtımın adaletli bir şekilde gerçekleştirilmesi için dağıtım

odağı üzerine kurulu örgütsel adalet teorisidir (İçerli, 2010: 78). Levenhal vd., (1980) konu ile ilgili olarak iş görenlerin, örgüt içerisindeki kimi prosedürlerin amaçlarına ulaşılmasında yardımcı olma beklentisi içerisinde olduğunu belirtmiş ve örgüt içerisinde adalete ve adil dağıtımına ulaşma konusunda kimi özelliklerin bulunması gerektiğini ileri sürmüştür. Bu özellikler ise sırasıyla; tutarlı ve benimsenmiş kuralların takip edilmesi, gerçek bilgiye eksiksiz olarak ulaşılması, karar verme mekanizmasının genel yapısının açıkça tanımlanması, iş görenleri ön yargılardan uzak tutarak güvenlik için gerekli tedbirlerin alınması, iş görenlerin kabullenmedikleri konuların neler olduğunun belirlenebilmesi için şikayet ve önerilerin dikkate alınması, örgütsel prosedürlerin düzeltilmesine ya da değiştirilmesine olanak tanınması ve genel kabul görmüş ahlak ve etik kuralların açığa çıkarılmasıdır (İçerli, 2010: 78; Greenberg, 1987:14). Bu kapsamda dağıtım tercihi teorisi dikkate alındığında dağıtıcının adaletli bir dağıtım prosedürü benimseme oranı daha yüksektir. Dolayısıyla anlaşmazlığın çözümü için kullanılmakta olan prosedürleri değerlendiren reaktif-süreç teorilerinin aksine, proaktif süreç teorileri dağıtım üzerine odaklanmıştır (Greenberg, 1990: 410; Aktuğ, 2016:17).

#### 1.4 Örgütsel Adaletin Boyutları

İlgili literatür taraması yapıldığında, araştırmacılar arasında örgütsel adaletin kaç boyutta tanımlanacağı konusunda farklı görüşlerin olduğu dikkat çekmektedir (Özmen vd., 2007: 22). Bu görüşlerin ilki örgütsel adaleti; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere birbirinden bağımsız üç türde incelemektedir. İkinci bir görüşe göre ise bu durumun tam aksini iddia eden bazı araştırmacılar (Greenberg ve Baron, 2000; Cropanzano ve Wright, 2003) etkileşim adaletini bağımsız bir adalet türü olarak değil, prosedür adaletinin bir bileşeni olarak değerlendirmektedirler. Bu görüşe göre örgütsel adalet algısı; prosedür ve dağıtım adaleti olarak iki farklı türde boyutlandırılmıştır (Yürür, 2005: 298). Ancak Greenberg 1993 yılında yapmış olduğu çalışmasında etkileşim adaletini bilgisel ve kişiler arası olarak iki farklı boyutta incelemiş, bu ayrım Colquitt'in (2001) yaptığı araştırmaya kadar görgül olarak test edilmemiştir. Colquitt'in (2001) çalışmasında yapılan faktör analizinin sonuçları bu boyutların ayrıştığını doğrulamış, dolayısıyla yapılan dördümlü ayrım desteklenmiştir. Colquitt ve çalışma arkadaşlarının örgütsel adalet ile ilgili 1975 yılından itibaren topladıkları çalışmalarla yaptıkları meta analitik araştırmada da işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet boyutlarının ayrılığı doğrulanmıştır (Colquitt vd., 2001: 438). Bu bilgiler ışığında örgütsel adalet algısını dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşimsel adalet

olarak, etkileşimsel adaleti de kişiler arası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere incelemek mümkündür.



Şekil 1.2 Örgütsel Adaletin Boyutları

Kaynak: Robbins ve Judge, 2013: 224

#### 1.4.1 Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet, iş görenlerin terfi ya da ücret gibi edimlerinin dağıtımı ile ilgili olan yönetsel kararların adillğini ifade etmektedir (Dailey ve Kirk, 1992: 306; Pillaivd., 1999: 933). Diğer bir deyişle iş görenlerin aldıkları ücret, ödül ya da terfileri adil bir şekilde algılayıp algılayamadıkları sorusunun cevabı dağıtımsal adalet kavramında aranmaktadır (Charash ve Spector, 2001: 279; Cohen, 1987: 20). Dağıtımsal adalet temelde benzer kişilerin benzer davranışlar sergilemesi gerektiğini ileri sürmektedir (Foley vd., 2002: 474). Sözgelimi çeşitli çaba ve emek karşılığında her türlü edimin iş görenlerin tarafından elde edilme algısı, yöneticilerin adil davranıp davranmadığı konusunda genel bir kanaat oluşturmaktadır (Koyutürk, 2015: 10). Bu çaba ve emeklerin düşük algılanması ise iş gören performansının düşmesine sebep olmakta ve iş görende vazgeçme algısının oluşmasına, diğer çalışma arkadaşlarıyla daha az iş birliği yapmasına, iş kalitesini azaltmasına sebep olmaktadır (Blake, 1992; Schwarzwald vd., 1992; Langton, 1993; Greenberg, 1990; Zohar, 1995). Dağıtımsal adalet kavramına en büyük katkıyı Adams'ın (1963) eşitlik teorisi sağlamıştır. Söz konusu teoriye göre dağıtımsal adalet, iş görenin örgüt içi gösterdiği çaba karşılığında ücret, fayda ya da ödülleri diğer bireylerle karşılaştırması sonucu elde ettiği adalet algısını kapsamaktadır.

Eşitlik teorisinin eksiklerinin tamamlanmasında ise iş görenlerin sergilemiş olduğu tepkiler değerlendirilerek açıklayıcı kavramsallaştırma çabalarında bulunulmuştur. Bu çabalar sonucu ise araştırmaların odağı dağıtım adaletinden çok etkileşim (prosedür) adaletine doğru yönelmiştir (Charash ve Spector, 2001: 279).

#### **1.4.2 Prosedür Adaleti (İşlemsel Adalet)**

Prosedür adaleti üzerine yapılan çalışmalar irdelendiğinde konu ile ilgili en önemli çalışmaların Thiabaut ve Walker tarafından yapıldığı görülmektedir (Alexander ve Ruderman, 1987: 179). Bu çalışmalar, hukuk kapsamındaki yasal prosedürlerin ve alınan kararların toplum tarafından benimsenmesindeki araştırmalardan oluşmaktadır (Greenberg, 1987: 14). Öte yandan Folger ve Greenberg (1985) ise prosedür adaleti kavramını örgüte uyarlayan ilk araştırmacı olmuşlardır (Folger ve Konovsky, 1989: 145). Bu araştırmacılar prosedür adaletinin iki alt boyutu olduğunu ileri sürmektedirler (Özdevecioğlu, 2003: 79). Bunlardan ilki karar almada kullanılmakta olan prosedür ve uygulamaları kapsamaktadır. Formel (biçimsel) prosedür olarak da ifade edilen söz konusu boyut, herhangi bir karar alınmadan önce iş görenlere fikir ya da görüşlerinin ifade edilmesini kapsamaktadır. İkincisi ise kullanılmakta olan politika ve uygulamaların şekli ile ilgilidir (Leventhal, 1980: 55). Dolayısıyla prosedür adaleti; ücret, terfi, maddi kazanımlar ve çalışma koşulları gibi öğelerin saptanması ve test edilmesinde kullanılan, araç, politika ve usullerin adil olma seviyesi olarak ifade edilmektedir (Jahangir vd., 2006: 24). Söz konusu maddi kazanımların elde edilmesinde ise izlenmekte olan işlemler her zaman önem taşımaktadır. Bu kapsamda adil olanın ne olduğunu anlamak isteyen bireyler, elde ettikleri sonuçları diğerlerinin elde ettikleri sonuçlarla kıyaslamaktadır. Bu nedenle prosedür adaleti, örgüt içi karar süreçleri bakımından önem taşımaktadır. Şu halde iş görenler uzun vadede edinimlerinin adil olacağı algısına sahip olmakla beraber örgüt içi konumlarının farkına vararak sahip oldukları değerler bütünü benimsenmiş olurlar (Paterson vd., 2002: 394).

#### **1.4.3 Etkileşimsel Adalet**

Örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet ile ilgili yapılmış olan araştırmalar arttıkça örgütsel adaletin bir başka boyutu olan bireylerin tutum ve davranışları ön plana çıkmıştır (Cihangiroğlu, 2009: 80). Bu tutum ve davranışlar kapsamında yönetici ile iş gören arasındaki ilişki, iş görenlerin örgütsel adalet beklentileri gibi konuları gündeme getirmiş ve örgüt içerisinde bireyler arası iletişimin rolü vurgulanmıştır. Buradan hareketle etkileşimsel adalet gündeme gelmiş ve örgütsel adaletin boyutları arasında yerini almıştır (Abbasoğlu, 2015: 12). Örgüt içerisinde iş görenler, yöneticileri diğerlerine karşı nasıl

davrandıysa kendilerine de öyle davranılmasını beklemektedirler. Kimi zaman saygılı kimi zaman saygısız olan yöneticiler, iş görenler tarafından adil olarak algılanmamaktadırlar. Bu adaletsizlik durumu ise iş görenlerin yöneticilerine karşı tepki göstermesine ya da tavır almasına sebep olabilmektedir (Cropanzano vd., 2002: 351; Masterson vd., 2000: 738). Dolayısıyla iş görenler örgüt içi etkileşimsel sürecin kendisiyle olduğu kadar sonuçlarıyla da ilgilenmektedirler. Örneğin iş görenlerin, etkileşimsel sonucun kendileri açısından olumlu ya da adil olması onların örgütsel bağlılığını arttırmaktadır. O halde iş gören tepkilerinin hem ne yapıldığına hem de nasıl yapıldığına bağlı olduğunu ifade etmek mümkündür (Brocknervd., 2003: 51). Bu bilgiler doğrultusunda etkileşimsel adaleti etkin kılmamanın dört ölçütü bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla, saygılı olmak, gerekçeleme, uygunluk ve açık sözlülüktür. Saygılı olmak, nezaketli olmak gibi konulara önem vermeyi ifade ederken gerekçeleme, açıklama yapmaya özen gösterilmesini temsil etmektedir. Bir diğer ölçüt olan uygunluk ise yanlış söylemlerden kaçınarak uzak durmayı, açık sözlülük ise samimi ve doğru sözlü olmayı anlatmaktadır (Kwak, 2006: 10).

#### **1.4.4 Kişiler Arası Adalet ve Bilgisel Adalet**

Etkileşim adaleti, bireyler arasındaki davranış kalitesi şeklinde ifade edilmektedir. Etkileşim adaleti, öncelikle prosedür adaletinin bir alt elemanı ya da diğer bir yönü anlamına denk gelecek şekilde anılmış (Cihangiroğlu, 2009: 81), Greenberg, 1993 yılında yayınlanan çalışmasında adalet algısına yeni boyutlar ilave ederek etkileşim adaletini ‘bilgisel adalet’ ve ‘kişilerarası adalet’ olmak üzere ikiye ayırmıştır (Robinson K.L., 2004: 11). Greenberg (1993), yukarıda belirlenen etkileşimsel adaleti etkin kılmada önemli rol oynayan saygı, kurallara uygunluk, dürüstlük ve doğruluk olmak üzere bu dört kuraldan; saygı ve kurallara uygunluğu kişilerarası adalet olarak, dürüstlük ve doğruluğu ise bilgisel adalet olarak gruplandırmaktadır. Kişilerarası adalet; yöneticilerin dağıtım kararlarını çalışanlara ne şekilde ilettikleri ile ilgili oluşan adalet algılaması olarak tanımlanmakta, yöneticilerin çalışanlarla kurdukları iletişimin ön yargılardan uzak ve saygılı bir şekilde olması, onların adil olarak algılanmalarını sağlamaktadır (San, 2017: 9). Bilgisel adalet; çalışanlara, ücret ve terfi gibi kazanımların, dağıtım kararlarının nasıl alındığı ile ilgili bilgilerin açıklanması olarak ifade edilmektedir (Greenberg, 1993: 86).

Greenberg (1993)’e göre bu iki adalet algısının etkileri farklı olacaktır. Duygusalılık, bireylerin arzulananmayan çıktılarla ilgili daha olumlu hissetmelerini sağlayacak bir sebep olarak görülmektedir. Bununla ilişkili olarak kişilerarası adalet algısı, birincil nitelikte çıktılara yönelik tepkilerle ilgili düşünülmektedir. Karar süreci ile ilgili yapılan açıklamalar,

sürecin yapısal yönünü değerlendirmeye yönelik bilgiler içerdiklerinden ‘bilgisel adalet’ sürece yönelik tepkileri etkilemektedir (Colquit, 2001: 386).

## **1.5 Örgütsel Adaletin Sonuçları**

Örgüt içerisinde yöneticilerin temel vazifelerinden biri, iş görenlerin yönetici ve örgüte karşı olumlu ilişkiler doğrultusunda şekillenmesini sağlamaktır. Örgütsel adalet algısı ise söz konusu görevi yerine getirmede önemli bir rol üstlenmektedir. Bu kapsamda iş görenler, kendileri ile ilgili konularda alınan kararlara katkıda bulunabildiklerini ve yöneticiye ulaşmada eşit fırsatlara dahil olduklarını algıladıklarında örgüt içinde adil davranış ve adalet algıları da güçlenmektedir. O halde iş görenlerin kendileri ile ilgili tutum ve davranışlarını örgütsel adaletin bir parçası olarak değerlendirmek yerinde olacaktır (İyigün, 2012: 61). Bu nedenle örgütsel adaletin sonuçlarını bireysel ve örgütsel olarak ayırmak mümkün olacaktır. Çalışmanın bu kısmında örgütsel adaletin söz konusu bireysel ve örgütsel sonuçları açıklanacaktır.

### **1.5.1 Örgütsel Adaletin Bireysel Sonuçları**

Örgüt içerisinde iş görenlerin performansını arttıran en kapsamlı boyut onların isteklerinin ve bulundukları örgütten beklentilerinin karşılanmasıdır. İş görenler bu doğrultuda örgüt içerisinde edinmiş oldukları kazanımların adaletli bir şekilde dağıtılmasını, dağıtımla alakalı katılımlarını beklemektedirler. Dolayısıyla iş görenlerin davranışları üzerinde etkili olan örgütsel adalet, iş verenler tarafından da dikkatle üzerinde durulması gereken konular arasında yerini almaktadır. Bu sebeple iş görenlerin içerisinde bulundukları örgüt ya da yöneticileri adil olarak değerlendirmeleri onların tepkilerini oluşturmakta, bu tepkilerini de davranışlarına yansıtmaktadır. Bu doğrultuda iş görenlerin adalet algılamaları birçok farklı şekilde meydana gelebilmektedir. Söz gelimi örgüt içerisinde ücret, terfi, mesai, ödül ve ceza gibi disiplinsel aşamalarda iş görenler tarafından bir adaletsizlik algısının oluşması iş görenlerin örgüte doğrudan olumsuz tutum geliştirmelerine neden olmaktadır. Bütün bunlara ek olarak iş görenler arası etkileşim kaynaklı problem ya da sorunlarda ise yönetim kademesine ya da yöneticiye karşı doğrudan tutum ve davranışlar gelişmektedir. Bu açıdan örgüt içi ortamda adalet konusunun daha ön plana çıktığı ve bireysel olarak önem taşıdığı ifade edilebilir (İçerli, 2010: 88).

### 1.5.2 Örgütsel Adaletin Örgütsel Sonuçları

Örgütsel adaletin, günümüze bir çok çalışmaya konu olan (Greenberg, 1990a) ve bir çok pozitif yönlü iş sonucuyla ilgili olabilecek örgütsel bir değişken olduğu ifade edilebilmektedir (Niehoff ve Moorman, 1993: 527; Yıldırım, 2007: 259). Bu kapsamda örgütsel adalet kavramı, bireylerin yaşamında genel olarak denge unsuru olarak algılanmaktadır. Bir çok kurum adil olduğu ölçüde iş görenlerin pozitif tepkileri ile karşılaşmaktadır. Bu doğrultuda bir iş görenin performansı, verimi, iş doyumu, örgütsel bağlılığı ve motivasyonu örgütsel adalet kavramı ile yakın olarak ilişkilidir (Töremen ve Tan, 2010: 68). Ancak örgüt içerisindeki negatif çalışma ortamı ve iş görenlere adil davranılmaması, bireylerin kendi ruhsal durumu üzerinde bir çok etkiye sebep olabilmektedir. Örneğin, bireylerin kendilerine karşı adil davranılmaması onların morallerinin bozulmasına, ruhsal olarak çöküntüye uğramalarına veya işi terk ederek sosyal hayatta çöküntüye uğramalarına sebep olabilmektedir. Örgütlerin verimli olarak işleyişini devam ettirmesi ve hedeflerine ulaşması için gerekli olan beşeri sermayenin motive edilmesi, tutum ve davranışlarının örgütün faydasına olacak şekilde yönlendirilmesi örgütsel verimlilik için önem taşımaktadır (İyigün, 2012: 60; Özdevecioğlu, 2003: 79). Sonuç itibari ile örgüte karşı duyulan adalet olgusunun yüksek olması, iş görenlerin bağlılık düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Bu etkiyle iş görenler görev ve rollerini en iyi şekilde yerine getireceklerdir. Rolünü tam manasıyla yerine getiren iş görenler ise daha fazla performans gösterecek, iş gören devir hızı düşecek ve sunulan hizmetin kalitesinde artış olacaktır. Bu durum ise örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada kolaylık sağlayarak rekabet piyasasında işletmeyi üstün konuma taşıyacaktır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 12).

### 1.6 Örgütsel Adalet ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman (2015) tarafından yapılan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ve örgütsel sessizlik düzeylerinin arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada; öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının savunmacı sessizlik seviyesi ile negatif yönlü ilişkisinin olduğu ancak öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının korumacı ve savunmacı sessizlik düzeyleri ile pozitif yönlü ilişkisi bulunduğu saptanmıştır. Öte yandan Baş ve Şentürk (2011)'ün öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları üzerine yapmış olduğu bir diğer çalışmada, öğretmenin çalıştığı kuruma örgütsel güven duygusu hissetmelerinin örgütsel vatandaşlık algılarının pozitif yönlü olarak etkilenmesinde önemli katkı sağladığı saptanmıştır. İşcan ve Sayın (2010) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise örgütsel adalet,

iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki incelenmiş, örgütlerde güvene temelli bireyler arası ilişkilerin kurulmasının ve iş görenlerin yöneticilerine karşı güven duymasının, tatmin seviyelerinin yüksek olacağı ve alınan kararların adil olacağı ile yakından ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Karacaoğlu ve Cingöz (2009) ise örgütsel sessizlik ile açık liderlik davranışı ve örgütsel adaletin boyutlarından olan etkileşim adaleti arasında ters yönlü zayıf bir ilişkinin varlığına değinmiştir. Örgütsel açıdan ise örgüt içerisinde adil uygulamalar arttıkça ve liderlik davranışı yoğunlaştıkça iş görenlerin sessiz kalma ihtimallerinde oransal bir düşüş görülmüştür. Luria ve Yagil (2008) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise etik çalışma ikliminin hizmet performansında güçlü etkisinin bulunduğu saptanmış ve etik çalışma ikliminin müşteri memnuniyeti ile arasındaki ilişkide hizmet performansının aracı rol üstlendiği belirlenmiştir. Öte yandan etik çalışma ikliminin prosedürel adalet algısı üzerinde güçlü yönde korelasyonu da saptanmıştır. Benzer şekilde Tangirala ve Ramanujam (2008) tarafından yapılan bir başka çalışmada; mesleki bağlılığın ve çalışan grubunun özdeşleşmesi ile iş gören sessizliği arasındaki ilişkide örgütsel adaletin bir boyutu olan prosedürel adalet algısının aracı rol üstlendiği belirlenmiştir. Pillaivd., (1999) ise dönüştürücü liderliğin prosedürel adalet boyutu ile karşılaştırılması sonucu prosedürel adalet algısının örgütsel güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki dolaylı etkisini tespit etmiştir. Niehoff ve Moorman (1993)'ın yapısal eşitlik modelinin test edildiği araştırmada iş görenlerin kendilerini yansıtırma şekillerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisi saptanmıştır. Bu etki örgütsel adaletin aracı rolü eşliğinde değerlendirildiğinde ise örgütsel adaletin pozitif yönlü bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL GÜVEN

#### 2.1 Güven Kavramı

Güven kavramı; bireyler arası ilişkilerin oluşumunda önemli bir yere sahip olması bakımından; psikoloji, politik bilim, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, tarih ve yönetim gibi bir çok farklı disiplinin konusu olmuştur (İşcan ve Sayın, 2010; Akyel, 2014; Gambetta, 1988; Lewicki ve Bunker, 1995; Worchel, 1979). Bu farklı disiplinler içerisinde güven kavramı, bireylerin birbirleri ile etkileşimi bakımından sosyal bilimlerde de önem taşımaktadır (Baş ve Şentürk, 2011: 5). Taylor'a (1989) göre güven, herkes tarafından bilinen ancak açıklanamayan bir olgudur. Fukuyama (1998) ise güvenin tanımlanmasının neredeyse mümkün olmadığını, mikro ya da makro düzeyde bir çok konu ve disiplinin kavranmasında anahtar rol oynadığına değinmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998). Griffin'e (1967) göre güven, risk taşıyan zamanlarda beklenen bir amacı başarma arzusuyla bir nesnenin özelliğine, olayın ya da olgunun ortaya çıkışında veya bir bireyin davranışlarına ilişkin inanç olarak tanımlanmaktadır. Luhman'a (1979) göre güven; karşılıklı etkileşimin adaletli, ahlaki norm ve kurallara uygun şekilde davranılmasıyla ilgili bireyin sahip olduğu inançlar bütünüdür. Heimovics'e (1984) göre güven, kişinin başka bir kişi ya da grubun faydalı olmasıyla ilgili beklentisidir. Carnavale ve Wechsler (1992) ise güvenin bir kişi ya da grubun tutum ve davranışlarına ilişkin inancı, ahlaki normlara bağlılıkları ve adaletli davranış beklentilerini kapsadığına değinmektedir. Mayer vd. (1995) ise güveni, kişinin diğer kişilerin davranışlarının dikkate değer sonuçlar ileri süreceği beklentisine dayalı olarak duyarlı olması olarak tanımlar. McAllister (1995) ise güveni, bir bireyin başka bir bireyin tutum ya da davranışlarından emin olması durumu olarak tanımlamıştır (Demircan ve Ceylan, 2003: 140). Atkinson ve Butcher ise güveni, farklı yapılara sahip organizasyonları bir arada tutmaya olanak sağlayan ve bireyleri bir arada tutmaya katkı sağlayan önemli bir kavram olarak tanımlamaktadır (Puusa ve Tolvanen, 2006: 30). Mayer, Davis ve Schoorman'a (1995) göre güven; birey, grup ya da örgütün doğrudan denetleyemeyeceği bir kavram olarak kendi faydaları ile ilgili olan konularda beklenen gibi davranılması konusunda tarafların karşılıklı olarak savunmasız kalmasıdır. Dolayısıyla bir çok araştırmacı, güvenle ilgili olan tanımların çok sayıda ve farklı boyutlarda olduğunu söylemektedir (Hosmer, 1995; Mayer vd., 1995).

### 2.1.1 Güven Türleri

1950'lerden günümüze kadar güvenin farklı boyutları ileri sürülmüştür. Sözgelimi, Strickland (1958) yardımseverliği güvenin önemli bir boyutu olarak vurgulamıştır. Strickland'a göre yardımseverlik, örgütün faydasına ve örgütü olumsuz etkileyecek durumlara engel olmaktadır. Öte yandan Deutsch (1958) ise tahmin edilebilirliğin, güvenin önemli bir boyutu olduğuna değinmektedir. Hovland vd. (1953) ise motivasyonun, güvenin en temel dayanağı olduğunu ileri sürmektedir. Giffin (1967) ise güven üzerinde uzmanlığın önemine değinirken, Deutsch (1960) bireylerin niyetleri üzerinde durmaktadır. Konu ile ilgili bir diğer araştırmacı olan Kwant (1965) ise güveni, itimat boyutu ile ilişkilendirmiştir. 1970'lerde ise fedakarlık (Frost vd., 1978), kabul etme, örgüt karakteri, örgüt yargılaması, örgüt sezgisi (Gabarro, 1978) gibi boyutlar ön plana çıkmıştır. 1980'lere gelindiğinde Butler ve Cantrell (1984) güvenin tutarlılık boyutunu dikkate alırken, Hart vd. (1986) dürüstlük boyutunu ileri sürmüşlerdir. Söz konusu çalışmalar doğrultusunda güven kavramı genel olarak değerlendirildiğinde güvenin beş boyutundan söz edilmektedir. Bu boyutlar sırasıyla bağımlılık, güvenilirlik, dürüstlük, kabiliyet, alıcı ve satıcı yönelimi ve arkadaşlıktır (Tüzün, 2006: 16). İlerleyen yıllarda bir çok araştırmacı güven üzerine çalışmalarda bulunmuş ve güven türleri günümüz formuna ulaşmıştır. Bu çalışmalar incelendiğinde en sık kullanılan ve günümüzde de geçerli olan güven boyutlarının hesaba dayalı güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven olduğu ifade edilebilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2015; Terekli, 2010; Ülbeği, 2011; Sakallı, 2015; Johnson ve Grayson, 2000; Schoorman vd., 2007; Yanık, 2014; Demirdağ, 2015; Uzbilek, 2006; Lewicki ve Bunker, 1996; Shapiro vd., 1992; McAllister, 1995; McKnight ve Chervany, 2001; Zucker, 1986).

#### 2.1.1.1 Hesaba Dayalı Güven

Hesaplanmış güven, bireyin davranışlarının sürekliliği ve tutarlılığı üzerine kurulu bir yapıya sahiptir. Söz konusu tutarlılığın sağlanmaması durumunda bireylerin karşılaşacakları sonuçlardan endişe duymaktadırlar (Lewicki ve Bunker, 1996: 119). Bu güven boyutu diğer güven boyutlarına kıyasla en zayıf güven şeklidir. Hesaba dayalı güven kavramı, güveni sadece fayda-maliyetanalizine dayalı olduğunda değerli bir strateji olarak ele alır. Bireylerde, diğer bireylere karşı derin bir şüphe durumu vardır (Dietz, 2004: 6). Bu güven türünde bireyler karşılaşacakları negatif sonuçlardan çekince duyarlar. Bu sebeple verdikleri sözleri ya da taahhütleri yerine getirme çabası içerisine girerler. Böylesi karşılıklı güven ilişkilerinin zarar görmesi ya da yıpranması durumunda meydana gelecek olası sonuçların önlenmesi amacıyla cezalandırma söz konusudur. Özellikle örgüt içinde çalışanların verdikleri vaatlerin

yerine getirilmesi önem taşımaktadır. Şu halde söz ya da vaatlerini yerine getiren çalışanların tutumlarının denetlenmesine ya da gözetlenmesine olan zorunlulukta düşüş olacağından, örgüt içi güven ortamı sağlanmış olacağı ifade edilebilir (Shapiro vd., 1992: 366).

#### **2.1.1.2 Bilgiye Dayalı Güven**

Güvenin bir diğer şekli de bilgiye dayalı güvendir. Bu güven türü de diğerinin tahmin edilebilirliği üzerine kuruludur. Diğer bir deyişle “bir başkasını yeterince tanıma ve davranışını tahmin edebilme” olarak ifade edilebilir. Bu güven türü, tehdit ya da endişeye dayalı olmayan, bireylerin birbirleri hakkında edindikleri bilgiye dayalıdır (Lewicki ve Bunker, 1995: 138). Bireyler, daha önceden deneyimlediği ya da farkında olduğu şeylere karşı güven duyma eğilimindedirler. Dolayısıyla bireyler bildiği bir mekana, ortama ya da işe karşı fazla güven eğiliminde olabilmektedirler (Yanık, 2014: 61). Shapiro vd. (1992) göre bilgiye dayalı güven üçe ayrılmaktadır. Bunlardan ilki; bir birey diğerini ne kadar iyi tanırsa, o kişinin ne yapacağı ya da nasıl davranacağı konusunda tahminler yürütebilir. İkincisi ise; bireyin tahmin edebilme düzeyi onun güvenini artırır. Sonuncusu ise tahminlerin doğru yapılması ve tekrarlanması, gelişen çok boyutlu ilişkilerin anlaşılmasını gerektirdiğidir (Tüzün, 2006: 21). Bilgiye dayalı güven türünde yapılan bu açıklamalar dikkate alındığında bilgiye dayalı güven türünün, bireylerin karşılıklı olarak yaşadığı ve edindiği bilgiler ışığında güven için yeterli sebebin olup olmadığına ilişkin düşünce tutum ya da davranışlarıyla ilgili olduğu söylenebilmektedir (Akyürek, 2017: 78).

#### **2.1.1.3 Özdeşleşmeye Dayalı Güven**

Özdeşleşmeye dayalı güven boyutunda bireyler; diğerleri gibi düşünebilen, diğerleri gibi hissedebilen ve sorumluluk duyan kişilerdir. Bu boyutta bireyler karşılıklı olarak birbirlerini anlamış ve takdir etmişlerdir (Çetinel, 2008: 21). Robbins ve Decenzo'ya (2001) göre, özdeşleşmeye dayalı güven boyutunda bireyler arası güven ilişkisi, kişilerin birbirlerinin isteklerinin anlaşılabilirdiği ve benimsenip onaylandığı üst düzey bir güven ilişkisidir (Tüzün, 2006: 22). Benimsemeye dayalı güven olarak da ifade edilen bu güven türünde, taraflar bireysel menfaat ve çıkarlarını açıkça ifade edebilmektedirler (Dietz, 2006: 61). Lewicki ve Bunker'a (1995) göre özdeşleşmeye dayalı güven bireylerde üç şekilde oluşmaktadır. Bunlardan ilki özdeşleşme olarak ifade edilen “diğeri gibi düşünme” şeklindedir. İkincisi ise “diğeri gibi hissetme” olarak bilinen karşılıklı empati kurma yetisidir. Sonuncusu ise “diğeri gibi davranma” olarak ifade edilen bireylerin davranış şekillerinin benzerlik göstermesidir (Lewicki ve Bunker, 1995: 141). Dolayısıyla özdeşleşme dayalı güven, bireylerin birbirlerini açıkça tanımaları ve karşılıklı ihtiyaçlarını, seçeneklerini ve tercihlerini tahmin etmeleri ile

gelişmektedir. Bireylerde özdeşleşmeye dayalı güvenin oluşması durumunda bireysel ihtiyaçlar tercihleri, düşünceleri ve davranış kalıplarını birleştirerek ortak bir kimlik oluşturabilmektedirler (Çetinel, 2008: 22).

## 2.2 Örgütsel Güven

Güven, bireyler arası ilişkilerde önem arz eden temel duygular arasında yerini almaktadır. Dolayısıyla bireyler ilişki içinde bulunduklarında karşılıklı güven geliştirirken, bir çok olay ya da olgudan yola çıkmaktadırlar. Diğer bir deyişle, bireyler, birbirlerine duydukları güveni meydana getirirken tutum ve davranışlardan, sosyal etkileşimlerden ve beklentilerden yola çıkmaktadırlar (Asunakutlu, 2002: 2). Güven kavramı davranış bilimciler tarafından son dönemlerde sık sık tartışıl原因 bir konu olmuştur. Bu durum ise örgütlerin yönetim şekillerinin dolayısıyla da yöneticilerin fikirlerinin farklılaşması sonucu meydana gelmiştir. Geleneksel yönetim yaklaşımının bürokratik ve resmi özellikteki düzenlemeleri yerini daha fazla ortaklaşa çalışmaya önem veren, bireyler arası sorumlulukların paylaşılmasını ileri süren, çalışanları karar alma sürecine dâhil eden yönetim anlayışına bırakmıştır (Costa vd., 2001: 226). Doney ve Cannon'a (1997) göre güven, bireysel olmasının yanı sıra örgütsel olarak da oluşmaktadır. Dolayısıyla güven, hem toplumsal yaşamda hem de örgütsel yaşamda önem taşımaktadır. Nooderhaven'e (1992) göre ise örgütsel güven, örgütün yapısını veya kimliğini temsil etmektedir. O halde örgütsel güven; bir iş görenin örgütün desteğine ilişkin algıları, liderin dürüst olacağına ve vaatlerin yerine getirileceğine olan inancı olarak da ifade edilmektedir (Mishra ve Morrissey, 1990). O halde güvenin bireylerden çok örgütlere odaklandığını ifade etmek mümkündür. Konu ile ilgili Nooderhaven (1992) örgütsel güvenin, örgütün yapısına veya kimliğine olan güveni ifade ettiğini ve bu durumun küçük örgütler için örgüt yöneticisinin kimliğinden, merkezileşmiş yapısından ya da örgüt kültüründen kaynaklanabileceğini ifade etmiştir. O halde örgütsel güven, birçok sosyal bilim disiplinlerince bireyler arası ve örgüt içi etkileşimlerin temel nitelikteki bir özelliği gibi kabul edilebilmektedir. Örgütsel güven, işbirliği ile bireyler arası ve örgüt dayanışması üzerindeki etkisi ve örgüt içi yapının oluşmasını kolaylaştırması sebebiyle örgütlerde iş görmeyi olası kılan bir unsurdur (Sitkin ve Stickel, 1996: 197).

### 2.2.1 Örgütsel Güven Boyutları

Örgütsel güven, örgüt içinde iş görenler arası bulunması gereken bir olgu olmanın yanı sıra yöneticilere duyulan güven ve örgüte duyulan güven olarak ikiye ayrılmaktadır (Uzbilek, 2006: 1). Ancak literatürde yaygın olarak ifade edilen örgütsel güven boyutlarının örgüte yönelik (Cook ve Wall, 1980; McAllister, 1995; Scott, 1980), yöneticiye yönelik (Lagace, 1991) ve iş görenler arası güven şeklinde olduğu ifade edilmektedir. Çalışmanın bu kısmında söz konusu boyutlar açıklanacaktır.

#### 2.2.1.1 Yöneticilere Güven

Yöneticiye güven, çalışanın yöneticinin vaatlerini yerine getireceği, adaletli davranacağı, doğru yanıtlar vereceğine dair inancı olarak tanımlanmaktadır (Reinkeve ve Baldwin, 2001: 160). Diğer bir deyişle yöneticiye güven, yöneticinin doğru ve açık sözlü olacağı konusunda yöneticiden beklenen destek duygusu olarak ifade edilmektedir (Gilbert ve Tang, 1998: 1). Mayer vd., (1995) dayalı olarak bir çok çalışmada yöneticiye güven, "iş görenin yöneticisinin kontrol edemediği tutum, davranış ve eylemlerine maruz kalma gönüllülüğü" olarak ifade edilmektedir (Polat, 2007: 36). Bu doğrultuda Mayer vd. (1995) yöneticiye duyulan güveni, yöneticinin faaliyetlerinin sonuçlarını düşünerek bireyin duyarlı davranması şeklinde ifade etmiştir. McAllister (1995) ise bireyler arasındaki güveni, duygusal ve bilişsel olarak iki ayrı boyutta değerlendirmektedir. Bilişsel güven; bireyin doğruluğu, güvenilirliği, dürüstlüğü ve sadakatine ilişkin diğer bireylerin düşünsel modellerini temsil etmektedir (McAllister, 1995: 59). Duygusal güven ise; bireylere gösterilen ilgi ve alaka sonucunda meydana gelen duygusal ilişkiyi yansıtmaktadır (Mayer vd., 1995: 734). Dolayısıyla yöneticinin, iş görenlerin güvenliğini sağlayabilmesi için tutum ve davranışlarında tutarlılık göstermesi ve bütüncül bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir (Whitener vd., 1998).

#### 2.2.1.2 Kişiler Arası Güven

Örgüt içerisinde çalışanların bireysel yaşamlarında olduğu gibi örgütsel yaşamlarında da etkileşim halinde oldukları, beraber hareket ettikleri ve birlikte aktivitelere katıldıkları biçimsel ya da biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır (Topaloğlu, 2010: 46). Dolayısıyla çalışma arkadaşlarına güven; kişinin meslektaşlarının yeterliliği ve itimat edilen, etik ilkeleri önemseyen davranışları sergileyeceğine olan inancı olarak ifade edilebilmektedir (Çetinel, 2008: 30). İş görenler arası güven, çalışanları söylemlerinde ve eylemlerinde adil olmaya yönlendirmektedir (Ferres vd., 2004; Tüzün, 2006: 36). Örgüt teorileri ile ilgili olan araştırmalar incelendiğinde iş görenlerin sosyal bir varlık olarak algılanması ile bireyler arası

ilişkiler, haberleşme, grup davranışı, motivasyon ve bağlılık gibi konuların geliştiği görülmektedir. Örgütleri aktif hale getiren iş görenler, bulundukları çevreden edindikleri bilgi, tecrübe, görgü, düşünce ve inançlarla örgütte bir araya gelmektedirler (Dinç, 2007: 31). Konu ile ilgili McConkie ve Golombiewski “grup içi dinamikler” ya da “karşılıklı ilişkiler” açısından en temel, en etkili ve en yapıcı unsurlardan birisinin güven olduğunu ifade etmektedir. Güvenin bulunmadığı ortamda ise şüphe egemen olmaktadır. Bu durum da çalışanların birbirlerinden çekinmelerine sebep olmaktadır (Shaw, 1997; Tüzün, 2006: 33). Öte yandan iş görenler arasındaki güven ortamı hem bağlılık ve sürekliliğin oluşmasını hem de yeni fikirlerin gelişimini sağlamaktadır (Costigan vd., 1998: 311).

### 2.2.1.3 Örgüte Güven

Örgüt içerisinde iş görenler yeterince bilgi sahibi olmadıkları durumlarda değerlendirme yaparken kimi zaman önyargı ile hareket etmekte, kimi zaman çevrelerinden edindikleri yetersiz bilgilerle konu ile ilgili yanlış veya olumsuz tutumlar geliştirebilmektedirler. Dolayısıyla bilinmeyen konulara karşı hissedilen şüphe ya da endişe bireyin davranışlarını doğrudan etkilemektedir. O halde yöneticilerin, örgüt içerisinde aktif bir iletişim seviyesi oluşturmak ve iş görenleri düzenli olarak örgüt politikası, örgüt kültürü ve prosedürleri hakkında bilgilendirmesi gerekmektedir. Dolayısıyla iş görenlerin örgüt prosedürleri hakkında bilgi sahibi olması, bahsi geçen prosedürlerin adaletli olduğu yönünde izlenim bırakmanın yanı sıra yöneticilerin değerlendirilmesi ve çalışanların tatminleri üzerinde önemli rol oynamaktadır (Dinç, 2007: 37). Şu halde örgüte güvenin çalışanın örgüte ilişkin tutum ve davranışlar ile ilgili beklentilerini yansıttığı söylenebilmektedir (Shockeley-Zalabak vd., 2000: 37). Çalışanların yöneticilerine güvendikleri durumlarda güven, örgütün bütününe aktarılabilir. Bu sebeple örgüte güven ve yöneticiye güven birbirinden farklı ancak birbiriyle ilişkili kavramlar olarak ifade edilebilmektedir (Tan ve Tan, 2000: 242). O halde örgüte duyulan güvenin; bireyin örgüte ilişkin ilişkiler ve davranışlar ile ilgili beklentilerini yansıtmakta olduğunu ifade etmek mümkün olacaktır (Shockeley-Zalabak vd., 2000: 37).

## 2.3 Örgütsel Güven Kavramına İlişkin Temel Kuramlar

Örgütsel güvenin örgüt işlerliğindeki öneminin kavranması çabasıyla ilgili örgüt araştırmacılarının güveni anlamaya yönelik kimi çalışmaları olmuştur. Literatür incelendiğinde, örgüt içinde çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine karşı duydukları güveni araştırmak amacıyla birçok model geliştirdiği görülmektedir (Kahya, 2013: 134). Bu doğrultuda araştırmanın bu bölümünde örgütsel güven modellerinden Mishra'nın güven

modeli, Bromiley ve Cummings'in güven modeli ve Mayer, Davis ve Schoorman'ın örgütsel güven modeli ele alınacaktır (Ayduğ, 2014: 36).

### 2.3.1 Mishra Güven Modeli

Mishra'nın güven modeli literatürde geniş anlamda değerlendirilmiş ve desteklenmiştir. Mishra'ya göre güven dört farklı aşamadan oluşmaktadır. Bunlardan ilki yeterlik, ikincisi açıklık, üçüncüsü ilgililik, sonuncusu ise itimat edilirliliktir (Tüzün, 2006: 37). Örgütsel güvene göre yeterlilik, örgütün diğer işletmeler ile rekabet edebilme yetisidir (Shockley-Zalabak vd., 2000). Açıklık boyutunda ise yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin şeffaflığını temsil etmektedir (Mishra, 1996: 266). Açıklık boyutunda örgüt içi etkileşimin özelliği, örgütsel ve yönetsel şeffaflığın önem taşımasıdır (Thomas, vd., 2009, 289). Bir diğer boyut olan ilgililik ise yöneticilerin çalışanlar üzerindeki ilgililiğini ifade ederken bu ilgililiğin güvene dayalı olması itimat olarak açıklanmaktadır (Çetinel, 2008: 32). Öte yandan Cummings ve Bromiley'e (1996) göre çalışanlar ya da yöneticiler arasında fark aramaksızın tüm ilişkilerdeki tarafların karşılıklı ilgisi, tarafın savunmasızlığı durumundan birçikar sağlamama ilkesine dayanmaktadır (Shockley-Zalabak vd., 2000: 39). Shockley-Zalabak vd. (2000) ise Mishra'nın (1996) söz konusu modeline beşinci bir boyut olarak özdeşleşmeyi eklemiştir. Özdeşleşmeye göre güven düzeyi; çalışanın, örgüt ile olan bütünleşmesi ve sahip olduğu ilişkinin özelliği ile ilgilidir. Dolayısıyla, birey-örgüt arası ilişkide, çalışan bağlılığı ve etkinliği verimlilik ile özdeşleşmekte ve güven düzeyini arttırabilmektedir (Shockley-Zalabak vd., 2000: 40).

### 2.3.2 Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Mishra'nın (1996) ifade etmiş olduğu dört farklı güven boyutuna ek olarak Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000) iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü gözden geçirerek, beşinci boyut olarak özdeşleşme boyutunu eklemiş ve geliştirmiştir. Bu boyutta örgüt çalışanları tarafından örgütün hedeflerine, değerlerine, inançlar ve kurallarına uyulup uyulmadığına vurgu yapmaktadır (Tüzün, 2006: 41). Diğer bir deyişle özdeşleşme, örgüt içerisinde dayanışma içinde olmayı, çalışanın tutum ve davranışlarıyla örgüte destek olmasını ifade etmektedir (Miller vd., 2000: 629). Bu boyut güvenin açıklanma sürecini ve etkileşimle ilişkili davranışların doğal bir sonucu olarak önemli görülmektedir. Genel olarak kabul edilen özdeşleşme anlayışına rağmen bir örgüt, üye ve liderleriyle ortak paydada buluşmasa bile iletişim yoluyla güveni arttırabilmek mümkündür (Shockley-Zalabak ve Winograd, 2000: 40).

### 2.3.3 Bromiley ve Cummings'in Güven Modeli

Bromiley ve Cummings (1996) bireysel ve örgütsel güven ayırımında bulunan ilk araştırmacılar olmuştur. Araştırmacılara göre; bireysel güven, çalışan ilişkilerinde ve tutumlarında karşılıklı beklentileri temsil ederken örgütsel güven, bireylerin örgütsel davranış ve beklentilerini temsil etmektedir. Örgütsel güvenin boyutunda ise, iş görenlerin deneyimlerine göre farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceği ifade edilmektedir (Tüzün, 2006: 40). Dolayısıyla Bromiley ve Cummings güveni, vaatlerin yerine getirilmesine, diğer bir deyişle samimi davranma çabasına ve dürüstlük temeline dayandırmaktadır. Araştırmacılara göre, örgütsel iletişimin çoğu güven merkezli olarak önemli bir pozisyonda tutulmaktadır (Bromiley ve Cummings, 1996: 303). Bu önem doğrultusunda güven, bir çalışanın ya da bir grubu meydana getiren kişilerin öteki kişi veya gruba doğrudan ya da dolaylı vaatlere uygun samimi davranma çabası, her durumda önceden belirlenmiş ve kesinleştirilmiş vaatlerde dürüst olunması, uygun fırsatlar meydana geldiğinde bile karşı tarafın durumdan çıkar sağlama inancı veya gurubun ortak algılamasıdır (Engizek, 2011: 16).

### 2.3.4 Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

Mayer, Davis ve Schoorman söz konusu örgütsel güven modelinde, güven ilişkisi içinde bulunan tarafları güvenen ve güvenilen olarak ikiye ayırmışlardır. Güvenilenin ve güvenenin özelliklerinin güvene olan önemi vurgulanmış ve risk-güven arası ilişki araştırılmıştır. Dolayısıyla güvenen ve güvenilen arasındaki karşılıklı etkileşim ya da güven göz önünde tutulmaz. Güvenen kişinin güvenmeye olan meğili yada diğer bireyin güvenilmeye değer görülmesine ilişkin tutumu, güvenin düzeyine karar vermedeki anahtar roldür. Güvenen kişinin güvenmeye olan meğli ve güvenilen kişinin buna değer olması arasında bir fark olduğunun anlaşılması önem taşımaktadır (Afşar, 2013: 82). Bu doğrultuda güven duyulacak kişinin karşı tarafa ne kadar güveneceği karşı tarafın yardımseverlik, dürüstlük ve yetenek düzeylerinde algıladıkları ile ilişkilidir. Söz konusu araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan bu modeldeki boyutların, kişilerarası ilişkilerin yanı sıra gruplar ve örgütler arası ilişkilerin açıklanmasında da yardımcı olabileceği belirtilir (Schoorman vd., 2007). Şu halde modelin örgüt içerisinde güveni açıklamakta oldukça tutarlı bir model olduğu anlaşılmaktadır (Yücel, 2006: 57).

## 2.4 Örgütsel Güvenin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Güven; sosyoloji, psikoloji ve yönetim bilimlerinde son yıllarda sıklıkla tartışıl原因 konular içerisinde yerini almaktadır. Bu durum, güven kavramının kimi zaman toplumsal ilişkilerde kimi zaman örgütsel ilişkilerde açıkça görülebilen öneminden kaynaklanmaktadır.

Dolayısıyla örgütlerin işlerliliğinin ve sürekliliğinin esas olması örgütsel güven kavramını önemli kılmaktadır (Halis vd., 2007: 202). Öte yandan örgütlerin insan duygu ve düşüncelerinden önemli ölçüde etkilenen sosyal yapılar olduğu bilinmektedir. Sosyal çevrede sağlıklı ve aktif etkileşimin oluşturulmasının temelinde hep bu güven duygusu yer almaktadır (Asunakutlu, 2002: 1). Bu kapsamda güvenin örgütsel sonuçları incelendiğinde örgütlerde güven ortamının oluşturulması, bir çok yeniliği de beraberinde getirmektedir. Yapılan araştırmalarda örgütsel güvenin artması sonucunda çalışanların, örgütsel bağlılık, verimlilik, takım çalışması ve ekip olma, işbirliği, iş tatmini, moral, motivasyon, performans, doyum düzeylerinde artış olduğu görülmüş olup, işgücü devri, işe devamsızlık, örgüte karşı yabancılaşma, risk alma, örgütte çatışma, değişime karşı direnç, stres düzeylerinde ise azalma olduğu görülmüştür (Asunakutlu, 2002: 11). Dolayısıyla örgüt içerisindeki güven ortamı, iş görenlerin motivasyonunu ve dolayısıyla iş performanslarını arttırırken, farklı gruplar arasındaki etkileşimi kolaylaştırır ve tarafların tutum ve algılarının anlaşılmasında bir köprü vazifesi görür (Hardy vd., 1998: 69). Güven ile şekil alan iş ilişkileri, ortaklaşa çalışmaya olanak sağlamakta, çatışma düzeyini düşürmekte ve işten ayrılma oranını azaltmaktadır. Çalışma grupları arasında güven duygusunun bulunması sadece yüksek düzeyde görev ve rol performansı, düşük stres, takım memnuniyeti ve ilişkilerde bağlılık gibi sonuçlar ortaya çıkarmayıp; örgütsel bağlılığın sürekliliği ve yüksek düzeyde çalışan tatmini gibi örgütün genelini etkileyen sonuçların oluşumuna olanak tanır (Costa, 2001: 105). Bireysel bağlamda değerlendirildiğinde ise güven, bireylerin kurallara ya da normlara uymasını kolaylaştırıcı bir unsurdur (Clague, 1993: 412). Öte yandan güvenin fırsatçı tutum ve davranışlara son vermek, bireysel çatışmayı azaltmak, ortaklaşa çalışmayı teşvik etmek gibi bireysel bağlamda olumlu etkilerinin olduğu da bilinmektedir (Hardy vd., 1998: 64).

#### **2.4.1 Örgütsel Güven ile İlgili Yapılan Çalışmalar**

Akyavuz (2017), öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarını inceleyerek bu algıları etkileyen durumları saptamayı ve arttırmayı amaçlamış, bu kapsamda 180 öğretmen katılımcı ile nitel ve nicel analiz uygulamış, örgütsel adaletin örgütsel güveni anlamlı bir şekilde açıkladığı sonucuna ulaşmıştır. Araştırma sonucuna ek olarak öğretmenlerin yüksek düzeyde örgütsel adalet kavramına sahip oldukları, örgütsel güven düzeylerinin ise orta seviyede olduğu sonucu elde edilmiştir. Konu ile ilgili bir diğer araştırma ise Yazıcıoğlu (2015), tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmada örgütsel düzenin eğitimciler üzerinde önemli bir unsur olup olmaması konusunu ele almıştır. Bu çalışmanın sonucunda örgütsel güven kavramı ve eğitimcilerde bulunan örgütsel güven düzeyi arasında güçlü bir

ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan Fard ve Karimi (2015) tarafından yapılan bir başka çalışmada, Üniversite çalışanlarının örgütsel güven ve örgütsel sessizlik kavramlarının iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki yapısal modelinin incelendiği araştırmada tanımlayıcı ilişki yöntemi kullanılmış ve araştırmanın sonucunda örgütsel güvenin örgütsel sessizlik ile ters ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Çintay (2013) tarafından gerçekleştirilen bir diğer çalışmada ise İzmir ili meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin güven algılarının hangi demografik değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterdikleri incelenmiş, yöneticilere güven boyutunda anlamlılık gösteren tek bağımsız değişkenin çalışılan okul türü olduğu, alt boyutlarda ise örgütsel güven kavramını etkileyen bağımsız değişkenlerin çok çeşitli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gökdoğan (2012) ise ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarını çeşitli değişkenler yardımıyla incelemiş, öğretmenlerin okula, meslektaşlarına, öğrencilerine ve velilere olan güvenlerinin yöneticilerine olan güvene kıyasla daha fazla olduğu, güven algılarının ise mesleki kıdem, öğrenim durumu ve branşa bağlı olarak değil yaş ve cinsiyete bağlı anlamlı farklılıklar olduğu sonucunu elde etmiştir. Baş ve Şentürk (2011) tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise, 13 farklı ilköğretim okulunda gerçekleştirdikleri çalışmada öğretmenlere ait örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven düzeylerini cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre karşılaştırılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet kavramında benzer şekilde örgütsel güven algılarının da cinsiyet ve eğitim durumuna göre değişkenlik göstermediği, ama mesleki kıdeme göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Cho ve Park (2011), örgütsel güvenin çalışan memnuniyeti ve bağlılığı üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlayarak farklı güven türleri kapsamında yöneticilere güven boyutunun çalışan memnuniyeti ve bağlılığı üzerinde önemli düzeyde ön plana çıktığı sonucuna ulaşmıştır. Öte yandan Maele ve Van Houtte (2009), aynı okuldaki öğretmenlerin mevcut güven düzeyini ne ölçüde paylaştığını araştırmışlar, örgütsel değer kültürü, boyutu ve grup kompozisyonu kavramlarının öğrenciler, ebeveynler, meslektaşlar ve müdürün öğretim üyelerine olan güveni ile ilişkili olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL GÜVEN ÜZERİNE ETKİSİ: ALANYA'DAKİ İLK VE ORTAÖĞRETİM KURUMLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1 Araştırmanın Problemi

Eğitim kurumlarının amaçlarını sağlama konusunda etkin rolü olan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, hangi tutum ve davranışlarına etki ettiğini açığa çıkarmak, eğitim kurumlarını ve özellikle de eğitim yöneticilerini yakından ilgilendirmektir (Bozbayındır ve Özgan, 2011: 69). Bu ilgi doğrultusunda eğitim örgütleri, diğer tüm örgütlerde olduğu gibi, istenilen amaçlara erişebilmek adına, verimlilik ve kaliteyi arttırabilmek için çalışanların davranışları ile ilgili durumları göz önüne almak zorundadırlar. Dolayısıyla çalışan davranışlarının istenen düzeye ulaşabilmesi adına örgütlerin, çalışanların bazı ihtiyaçlarına cevap verebilmesi gerekmektedir. Bu ihtiyaçların en temel olanlarından biri örgütsel adalettir (Polat, 2007). Adaletin temin edilmesi, yönetici ve çalışan arasında sosyal bağların güçlendirilmesi, iletişimin artırılması, kaynakların daha etkin kullanılması ve adaletli bir şekilde paylaşımını sağlayacaktır (Çelik, 2011: 4). Bu bağlamda gerek yöneticiler gerek öğretmenler için okulların yönetim süreçlerinde yer alan adalet olgusunun dikkate alınması önem arz etmektedir. Okul yöneticilerinin okula yönelik karar alma süreci, kaynakların etkin kullanımı, eşitliğe ve adalete uygun tutum ve davranışlarının sonucunda, öğretmenlerin okula olan güvenlerinde artış görülebilmektedir. Aksi durumda ise, öğretmenlerin motivasyon ve performanslarının düşmesi, olumsuz davranışların artması olasıdır. Dolayısıyla okullarda örgütsel adaletin, okul yöneticisi ve öğretmen arasındaki ilişkilerinin gücünün saptanmasında önem arz ettiğinden bahsedilebilir (Cansoy ve Polatcan, 2018: 368; Demirdağ, 2017: 133). Şu halde çalışanların örgütteki kurallarının adaletli oluşuna ilişkin algılamaları, onların örgüte duydukları bağlılığı ve yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir. Çünkü çalışanların adalet algılamaları onların örgüte bağlılığını artırırken, adaletsiz uygulamalar örgüte karşı her türlü olumsuz davranışa sebep olabilmektedir (Selvitopu ve Şahin, 2013: 172). Dolayısıyla öğretmenlerin örgütsel adalet algısının örgütsel güven üzerinde hangi düzeyde etkilere sebep olduğunu belirlemek araştırma sorunsalı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sorunsal doğrultusunda öğretmenlerin örgütsel adalet algısının örgütsel güven üzerindeki etkisinin yapısı ve niteliği araştırma problemini oluşturmaktadır.

### 3.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu tezin amacı, Alanya ilçesinde yer alan Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı eğitim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel adalet algısının örgütsel güven algısı üzerindeki etkisini belirlemektir. Tezin amacına yönelik gerçekleştirilen literatür taramasında örgütsel adalet algısının örgütsel güven algısı üzerindeki etkisine yönelik daha önce gerçekleştirilen çalışmaların kısıtlı olduğu ve daha önce benzer bir çalışmanın Alanya ilçesinde gerçekleştirilmediği tespit edilmiştir. Araştırma bu bağlamda öncü olması nedeniyle önem arz etmektedir.

### 3.3 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri, teorik ve ampirik çalışmalardan ortaya çıkan çıkarımlar ve sonuçların değerlendirilmesiyle geliştirilmiştir. Bu bağlamda Türkiye'de örgütsel adalet ile ilgili yapılan son çalışmalar incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerinin orta seviyede olduğu görülürken etkileşim adaletinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Cansoy ve Polatcan, 2018: 176). Bu tespit doğrultusunda öğretmenlerdeki örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık (Mahony vd., 2015), örgütsel güven (Haynie vd., 2016), İş tatmini (Hao vd., 2016; Lambert, 2003; Mashi, 2017), performans (Shan vd., 2015; Wang vd., 2015) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (Moorman, 1991) ile yakından ilişkili olduğu ifade edilebilir. Bu doğrultuda araştırmanın ilk beş hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur;

***H<sub>1</sub>: Örgütsel adaletin örgütsel güven üzerinde pozitif etkisi vardır.***

***H<sub>1a</sub>: İşlemsel adaletin örgütsel güven üzerinde pozitif etkisi vardır.***

***H<sub>1b</sub>: Kişiler arası adaletin örgütsel güven üzerinde pozitif etkisi vardır.***

***H<sub>1c</sub>: Bilgisel adaletin örgütsel güven üzerinde pozitif etkisi vardır.***

***H<sub>1d</sub>: Dağıtımsal adaletin örgütsel güven üzerinde pozitif etkisi vardır.***

Nitekim yapılan çalışmaların hem kişiler arası adalet algısının olumlu yönde etkilediği hem de çalışanların yöneticileriyle uyumlu bir örgüt iklimi oluşturduğu bilinmektedir (Colquitt vd., 2001; Cropanzano vd., 2007; Greenberg, 1990; Folger ve Konovsky, 1989; Moorman vd., 1993). Buna göre yapılan araştırmalar sonucunda çalışmalarda örgütsel adalet algısı orta derecenin üzerinde olduğu kanısına varılmıştır. Bu sebeple çalışmalarda örgütsel adalet boyutlarından etkileşim adaletinin, dağıtımcı ve işlemsel adalet boyutlarına göre daha yüksek seviyelerde algılandığı tespit edilmiştir. Demografik değişkenlere göre örgütsel adalet algısına dair ifadelerin çelişkili olduğu açığa çıkarılmıştır. Araştırmalarda yöneticilerin

insanlar arası ilişkilere önem veren davranışların, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını pozitif ve anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir. Örgütsel adalet algısı örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini değişkenlerinin pozitif ve anlamlı yordayıcıları olduğu ortaya çıkmıştır (Cansoy ve Polatcan, 2018: 4). Bu doğrultuda araştırmanın diğer beş hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur;

***H<sub>2</sub>: Örgütsel adaletin yöneticiye güven üzerinde pozitif etkisi vardır.***

***H<sub>2a</sub>: İşlemsel adaletin yöneticiye güven üzerinde pozitif etkisi vardır.***

***H<sub>2b</sub>: Kişiler arası adaletin yöneticiye güven üzerinde pozitif etkisi vardır.***

***H<sub>2c</sub>: Bilgisel adaletin yöneticiye güven üzerinde pozitif etkisi vardır.***

***H<sub>2d</sub>: Dağıtımsal adaletin yöneticiye güven üzerinde pozitif etkisi vardır.***

Öte yandan öğretmenlerin örgütsel adaletduyguları artış gösterdiğinde örgüt içi kaosları örgütün faydalı olacak şekilde çözüm üretme davranışları (Özgan ve Bozbayındır, 2011), iş performansları (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015; Turgut, Tokmak ve Ateş, 2015), öğretmenlerin gayreti (Özdemir, 2013), iş tatminleri (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015; Elma, 2013; Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014), örgütsel bağlılık düzeyleri (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015; Uğurlu ve Üstüner, 2011; Yürür ve Mengenci, 2014), örgütsel güven düzeyleri (Özgan, 2011), örgütsel özdeşleşme düzeyleri (Demir, 2015:173) ve yöneticilerin yönetim yeteneklerine sahip olduklarına dair inançlarının artış gösterdiği de (Demir,2015), yapılan çalışmalarla desteklenmektedir. Buna göre araştırmanın diğer beş hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur;

***H<sub>3</sub>: Örgütsel adaletin çalışma arkadaşlarına güven üzerinde pozitif etkisi vardır.***

***H<sub>3a</sub>: İşlemsel adaletin çalışma arkadaşlarına güven üzerinde pozitif etkisi vardır.***

***H<sub>3b</sub>: Kişiler arası adaletin çalışma arkadaşlarına güven üzerinde pozitif etkisi vardır.***

***H<sub>3c</sub>: Bilgisel adaletin çalışma arkadaşlarına güven üzerinde pozitif etkisi vardır.***

***H<sub>3d</sub>: Dağıtımsal adaletin çalışma arkadaşlarına güven üzerinde pozitif etkisi vardır.***

Son olarak yalnızca örgütsel adalet algısının tek bir boyutun yordayıcı etkiye sahip olabildiğine ilişkin boyutlar da bulunmaktadır. Bu boyutlardan dağıtım adaleti öğretmenlerin öğrencilerle yardımlaşma duygusunu gösteren ekstra rol davranışlarını arttırmakta (Yürür ve Mengenci, 2014) ve duygusal bağlılığı geliştirmektedir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015). İşlemsel adalet ise kabullenici sessizlik duygusunda azalmaya sebep olmaktadır (Tan, 2014). Bu çalışmaların sonuçlarından yola çıkacak olursak öğretmenlere adil davranışlarda bulunulması örgütsel ve bireysel bağlamda değişkenlerin pozitif yönde artış göstererek okullarda pozitif davranış ortamının oluşmasına zemin hazırlayacaktır. Dolayısıyla konu ile ilgili araştırmanın son beş hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur;

***H<sub>4</sub>: Örgütsel adaletin örgüte güven üzerinde pozitif etkisi vardır.***

***H<sub>4a</sub>: İşlemsel adaletin örgüte güven üzerinde pozitif etkisi vardır.***

***H<sub>4b</sub>: Kişiler arası adaletin örgüte güven üzerinde pozitif etkisi vardır.***

***H<sub>4c</sub>: Bilgisel adaletin örgüte güven üzerinde pozitif etkisi vardır.***

***H<sub>4d</sub>: Dağıtımsal adaletin örgüte güven üzerinde pozitif etkisi vardır.***

### **3.4. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma kapsamında araştırma yöntemlerinden nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup veri toplama aracı olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. Uygulanan anket Ek-1’de yer almaktadır. Araştırmada uygulanan anket incelendiğinde anketin üç ana bölümden oluştuğu görülmektedir. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini ve çalışma durumlarını tespit etmek amacıyla hazırlanan çeşitli sorular yer almaktadır (Cihangiroğlu, 2009). Anketin ikinci bölümde katılımcıların örgütsel adalet algısını belirlemek amacıyla kullanılan örgütsel adalet algısına yönelik önermeler yer almaktadır. Bu bölümde 17 önerme yer almaktadır. Bahsi geçen önermeler Cihangiroğlu (2009) çalışmasından alınmıştır. Araştırma kapsamında bulgular Cihangiroğlu (2009)’un çalışmasında yer alan faktörleşmeler dikkate alınarak incelenmiştir. Anketin üçüncü bölümünde ise katılımcıların örgütsel güven algısını belirlemek amacıyla kullanılan örgütsel güven algısına yönelik önermeler yer almaktadır. Bu bölümde 18 önerme yer almaktadır. Bahsi geçen önermeler Kamer (2001) çalışmasından alınmıştır. Araştırma kapsamında bulgular Cihangiroğlu (2009)’un çalışmasında yer alan faktörleşmeler dikkate alınarak incelenmiştir. Söz konusu çalışmalarda uygulanan faktörlerin güvenilirlik değerlerinin yüksek olması sebebiyle bu araştırmada faktör analizi uygulanmamıştır (Saruhan ve Özdemirci, 2011:225). İkinci ve üçüncü bölümde yer

alan önermeler “1 = Kesinlikle Hayır”, “2 = Hayır”, “3 = Ne Hayır Ne Evet”, “4 = Evet” ve “5 = Kesinlikle Evet” şeklinde 5’li Likert Tipi ölçek kullanılarak uygulanmıştır.

Araştırmada uygulanan ölçeğin aralık genişliği, dizi genişliği grup sayısı formülü kullanılarak hesaplanmıştır (Tekin, 1996). Aralık genişliği katsayısı, ölçme sonuçları dizisindeki en büyük değer ile en küçük değer arasındaki farkın grup sayısına bölümüyle hesaplanmaktadır. Bu bağlamda, ölçeğin aralık genişliği katsayısı  $[(5-1)/5]=0,80$  olarak hesaplanmıştır. Bu hesaplamalara göre bulguların değerlendirilmesinde kullanılan aritmetik ortalama aralıkları; “1,00 – 1,80 = Kesinlikle Hayır”, “1,81 – 2,60 = Hayır”, “2,61 - 3,40 = Ne Hayır Ne Evet, “ 3,41 – 4,20 = Evet” ve “4,21 – 5,00 = Kesinlikle Evet” şeklindedir. Araştırma bulguları incelenirken SPSS 24.00 kullanılmıştır.

### 3.5 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma, Antalya ili Alanya ilçesinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada Alanya ilçesinin seçilme nedeni daha önce benzer bir çalışmanın Alanya’da uygulanmamış olmasıdır. Araştırmaya yönelik uygulama Ocak 2018 tarihinde Antalya-Alanya İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’nün izni ile gerçekleştirilmiştir. İzne ilişkin yazı Ek-2’de yer almaktadır. Uygulamanın gerçekleştirilmesinin ardından araştırma kapsamında Antalya-Alanya İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ile iletişime geçilmiş ve evrenin belirlenebilmesi amacı ile Alanya’da görev yapan öğretmenlere ilişkin veriler talep edilmiştir. Antalya-Alanya İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’nde elde edilen verilere göre Alanya’da 166 resmi ve 49 özel okul olmak üzere 215 okul hizmet vermektedir. Bahsi geçen okullarda 3141’i resmi okullarda ve 627’si özel okullarda olmak üzere 3768 öğretmen görev yapmaktadır. Bu veriler ışığında araştırmanın evren büyüklüğü 3768 olarak belirlenmiştir. Belirli evren büyüklükleri için kabul edilebilir örneklem büyüklüklerine yönelik oluşturmuş olduğu tablo 3500 kişi için 346 ve 4000 kişi için 351 sayılarını yeterli örneklem büyüklüğü olarak kabul etmiştir (Sekaran, 1992: 253). Gerçekleştirilen araştırma kapsamında 369 öğretmene anket uygulanmıştır. Bu bulgular ışığında araştırma örnekleminin yeterli olduğu ve dağılımların normal dağıldığı kabul edilmiştir.

### 3.6 Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu kısmında, ilk olarak araştırmaya katılım gösteren çalışanların demografik bulgularına ilişkin istatistiki veriler sunulacaktır. Ardından, örgütsel adaletve örgütselgüvene ilişkin bulgulara yer verilerek araştırma hipotezlerinin test edilmesine ilişkin sonuçlar değerlendirilecektir.

### 3.6.1 Demografik Bulgular

Tablo 3.1’de katılımcıların demografik gruplarına ilişkin bulgular yer almaktadır. Tablo incelendiğinde katılımcıların %61’inin yani 225 tanesinin kadın ve %39’unun yani 144 tanesinin erkek olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların yaş grupları incelendiğinde %10,3’ünün yani 38 tanesinin 22-29 yaş aralığında, %18,4’ünün yani 68 tanesinin 30-36 yaş aralığında, %37,4’ünün yani 138 tanesinin 37-44 yaş aralığında, %19,8’inin yani 73 tanesinin 45-52 yaş aralığında ve %14,1’inin yani 52 tanesinin 53 yaş ve üzeri yaş grubunda olduğu saptanmıştır. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde ise %88,9’unun yani 328 tanesinin lisans ve %11,1’inin yani 41 tanesinin lisansüstü eğitim aldığı görülmektedir.

**Tablo 3.1 Demografik Analizler**

|                        | n=369                  | f   | %    |
|------------------------|------------------------|-----|------|
| Cinsiyet               | Kadın                  | 217 | 58,8 |
|                        | Erkek                  | 142 | 38,5 |
| Yaş                    | 22-29                  | 38  | 10,3 |
|                        | 29-36                  | 68  | 18,4 |
|                        | 37-44                  | 135 | 36,6 |
|                        | 45-52                  | 72  | 19,5 |
|                        | 52 ve Üzeri            | 52  | 14,1 |
| Eğitim Durumu          | Lisans                 | 320 | 86,7 |
|                        | Lisansüstü             | 41  | 11,1 |
| Mesleki Çalışma Süresi | 1-3                    | 37  | 10,0 |
|                        | 4-8                    | 46  | 12,5 |
|                        | 9-15                   | 72  | 19,5 |
|                        | 16 ve Üzeri            | 86  | 23,3 |
| Okulda Çalışma Süresi  | 1-3                    | 183 | 49,6 |
|                        | 4-8                    | 115 | 31,2 |
|                        | 9-15                   | 63  | 17,1 |
| Okuldaki Kadro Durumu  | Sözleşmeli             | 31  | 8,4  |
|                        | Daimi                  | 329 | 89,2 |
| Çalıştığı Kurum        | İlkokul                | 91  | 24,7 |
|                        | Ortaokul               | 77  | 20,9 |
|                        | Lise                   | 194 | 52,6 |
|                        | Anadolu Lisesi         | 102 | 27,6 |
|                        | İmam Hatip Lisesi      | 27  | 7,3  |
|                        | Mesleki ve Teknik Lise | 59  | 16,0 |

Katılımcıların mesleki durumlarına ilişkin bulgular incelendiğinde katılımcıların %11,4'ünün yani 42 tanesinin 1-3 yıldır, %13,3'ünün yani 49 tanesinin 4-8 yıldır, %19,5'inin yani 72 tanesinin 9-15 yıldır, %32,5'inin yani 120 tanesinin 16-23 yıldır ve %23,3'ünün yani 86 tanesinin 24 yıl ve üzeri süredir öğretmenlik yaptığı saptanmıştır. Katılımcıların şu an görev yaptıkları okulda çalışma süreleri incelendiğinde %50,1'inin yani 185 tanesinin 1-3 yıldır, %32,5'inin yani 120 tanesinin 4-8 yıldır ve %17,3'ünün yani 64 tanesinin 9-15 yıldır aynı okulda çalıştıkları belirlenmiştir. Katılımcıların okuldaki kadro durumları incelendiğinde ise %8,9'unun yani 33 tanesinin sözleşmeli ve %91,1'inin yani 336 tanesinin daimi kadroda olduğu görülmektedir. Son olarak katılımcıların çalıştığı kurum grupları ise %25,7'si yani 95 tanesi ilkökul, %21,1'inin yani 78 tanesinin ortaokul ve %53,2'inin yani 196 tanesinin lisede çalıştığı saptanmıştır.

### 3.6.2 Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Bulgular

Tablo 3.2 Değişkenler Arası Güvenilirlik Analizleri

| Değişkenler          | Cronbach's Alpha Değeri | n   |
|----------------------|-------------------------|-----|
| İşlemsel Adalet      | ,824                    | 369 |
| Kişiler Arası Adalet | ,910                    | 369 |
| Bilgisel Adalet      | ,915                    | 369 |
| Dağıtımsal Adalet    | ,864                    | 369 |

Tablo 3.2'de örgütsel adalet algısının alt boyutlarının güvenilirlik analizlerine ilişkin Cronbach's Alpha değerleri yer almaktadır. Tablo 3.2'de yer alan bulgular incelendiğinde “işlemsel adalet” boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha değerinin 0,824, “kişilerarası adalet” boyutunun Cronbach's Alpha değerinin 0,910, “bilgisel adalet” boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha değerinin 0,915 ve “dağıtımsal adalet” boyutunun Cronbach's Alpha değerinin 0,864 olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.3 Örgütsel Güven Algısının Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizleri

| Değişkenler                 | Cronbach's Alpha Değeri | n   |
|-----------------------------|-------------------------|-----|
| Yöneticiye Güven            | ,758                    | 369 |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven | ,774                    | 369 |
| Örgüte Güven                | ,929                    | 369 |

Tablo 3.3'de örgütsel güven algısının alt boyutlarının güvenilirlik analizlerine ilişkin Cronbach's Alpha değeri yer almaktadır. Tablo 3.3'de yer alan bulgular incelendiğinde “yöneticiye güven” boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha değerinin 0,758, “çalışma

arkadaşlarına güven” boyutunun Cronbach’s Alpha değerinin 0,774 ve “örgüte güven” boyutuna ilişkin Cronbach’s Alpha değerinin 0,929 olduğu belirlenmiştir.

### 3.7 Frekans Dağılımları

#### 3.7.1 Örgütsel Adaletin İşlemsel Boyutuna İlişkin Bulgular

Tablo 3.4’de örgütsel adalet algısının işlevsel boyutuna ilişkin önermelere ait frekans dağılımları yer almaktadır. Bahsi geçen 4 önermeye yönelik bulgular incelendiğinde toplam ortalamalarının 3,789 ve standart sapmalarının 0,753 olduğu görülmektedir. Bu bulgular katılımcıların örgütsel adalet algısının işlevsel boyutuna ilişkin önermelere katıldıklarını göstermektedir. Önermeler teker teker incelendiğinde ise sonucun değişmediği, bütün önermelerin ortalamalarının toplam ortalama ile benzer oranlarda olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4 Örgütsel Adalet Algısının İşlemsel Boyutuna İlişkin Dağılımları

| n=369                                                               |   | 1   | 2    | 3    | 4    | 5    | $\bar{x}$ | s.s   |
|---------------------------------------------------------------------|---|-----|------|------|------|------|-----------|-------|
| 1. Çalıştığınız kurumda alınan kararlara, ilgili herkes katılır mı? | f | 11  | 42   | 77   | 165  | 74   | 3,674     | 1,014 |
|                                                                     | % | 3,0 | 11,4 | 20,9 | 44,7 | 20,1 |           |       |
| 2. Yanlış verilmiş herhangi bir karar daha sonra düzeltilir mi?     | f | 4   | 14   | 55   | 205  | 91   | 3,989     | 0,804 |
|                                                                     | % | 1,1 | 3,8  | 14,9 | 55,6 | 24,7 |           |       |
| 3. Okuldaki kural ve uygulamalar sizce tutarlı mıdır?               | f | 4   | 28   | 91   | 173  | 73   | 3,766     | 0,890 |
|                                                                     | % | 1,1 | 7,6  | 24,7 | 46,9 | 19,8 |           |       |
| 4. Okuldaki kararlar tarafsızca alınır mı?                          | f | 11  | 34   | 81   | 162  | 81   | 3,726     | 1,001 |
|                                                                     | % | 1,3 | 6    | 19,4 | 40,6 | 32,7 |           |       |
| Örgütsel Adalet Davranışının İşlemsel Boyutu                        |   |     |      |      |      |      | 3,789     | 0,753 |

#### 3.7.2 Örgütsel Adaletin Kişilerarası Boyutuna İlişkin Bulgular

Tablo 3.5’de örgütsel adalet algısının kişilerarası boyutuna ilişkin önermelere ait frekans dağılımları yer almaktadır. Bahsi geçen 4 önermeye yönelik bulgular incelendiğinde toplam ortalamalarının 4,147 ve standart sapmalarının 0,958 olduğu görülmektedir. Bu bulgular katılımcıların örgütsel adalet algısının kişilerarası boyutuna ilişkin önermelere katıldıklarını göstermektedir. Önermeler teker teker incelendiğinde ise sonucun değişmediği, bütün önermelerin ortalamalarının toplam ortalama ile benzer oranlarda olduğu görülmektedir.



### 3.7.4 Örgütsel Adaletin Dağıtım Boyutuna İlişkin Bulgular

Tablo 3.7’de örgütsel adalet algısının dağıtım boyutuna ilişkin önermelere ait frekans dağılımları yer almaktadır. Bahsi geçen 4 önermeye yönelik bulgular incelendiğinde toplam ortalamalarının 3,678 ve standart sapmalarının 0,867 olduğu görülmektedir. Bu bulgular katılımcıların örgütsel adalet algısının dağıtım boyutuna ilişkin önermelere katıldıklarını göstermektedir. Önermeler teker teker incelendiğinde ise sonucun değişmediği, bütün önermelerin ortalamalarının toplam ortalama ile benzer oranlarda olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7 Örgütsel Adalet Algısının Dağıtım Boyutuna İlişkin Dağılımları

| n=369                                                                                             |   | 1   | 2    | 3    | 4    | 5    | $\bar{x}$ | s.s   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----|------|------|------|------|-----------|-------|
| 13. Çalıştığınız kurumda terfi kararları adil bir şekilde alınmakta mıdır?                        | f | 11  | 22   | 84   | 153  | 99   | 3,832     | 0,988 |
|                                                                                                   | % | 3,0 | 6,0  | 22,8 | 41,5 | 26,8 |           |       |
| 14. Çalıştığınız kurumda işe alma (istihdam) kararları adil midir? (Sözleşmeli Öğretmenler vs...) | f | 18  | 42   | 96   | 133  | 80   | 3,582     | 1,095 |
|                                                                                                   | % | 4,9 | 11,4 | 26,0 | 36,0 | 21,7 |           |       |
| 15. Çalıştığınız okulda ödül ve ceza dağıtımında sizce adalet var mıdır?                          | f | 10  | 52   | 89   | 145  | 73   | 3,593     | 1,041 |
|                                                                                                   | % | 2,7 | 14,1 | 24,1 | 39,3 | 19,8 |           |       |
| 16. Çalıştığınız okulun mesleki gelişim ve kariyer imkânları adil midir?                          | f | 11  | 32   | 88   | 161  | 77   | 3,707     | 0,989 |
|                                                                                                   | % | 3,0 | 8,7  | 23,8 | 43,6 | 20,9 |           |       |
| Örgütsel Adalet Davranışının Dağıtım Boyutu                                                       |   |     |      |      |      |      | 3,678     | 0,867 |

### 3.7.5 Örgütsel Güvenin Yöneticiye Güven Boyutuna İlişkin Bulgular

Tablo 3.8’de örgütsel güven algısının yöneticiye güven boyutuna ilişkin önermelere ait frekans dağılımları yer almaktadır. Bahsi geçen 6 önermeye yönelik bulgular incelendiğinde toplam ortalamalarının 3,662 ve standart sapmalarının 0,678 olduğu görülmektedir. Bu bulgular katılımcıların örgütsel güven algısının yöneticiye güven boyutuna ilişkin önermelere katıldıklarını göstermektedir. Önermeler teker teker incelendiğinde ise 2. önerme hariç diğer 5 önermede sonucun değişmediği, bahsi geçen 5 önermenin ortalamalarının toplam ortalama ile benzer oranlarda olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, 2. önermeye ilişkin bulgular incelendiğinde katılımcıların bu önermeye katılmadığı belirlenmiştir.

Tablo 3.8 Örgütsel Güven Algısının Yöneticiye Güvene İlişkin Dağılımları

| n=369                                                                                             |   | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | $\bar{x}$ | s.s   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------|------|------|------|------|-----------|-------|
| 1. Yöneticinizle okuldaki problemlerinizi konuşurken kendinizi rahat hissediyor musunuz?          | f | 12   | 27   | 37   | 160  | 144  | 4,016     | 1,024 |
|                                                                                                   | % | 3,3  | 7,3  | 10,0 | 43,4 | 36,0 |           |       |
| 2. Yöneticiniz, kendisiyle konuştuğunuz özel konuları ileride size karşı kullanabilir mi?         | f | 115  | 109  | 76   | 36   | 33   | 2,357     | 1,260 |
|                                                                                                   | % | 31,2 | 29,5 | 20,6 | 9,8  | 8,9  |           |       |
| 3. Yöneticinizin iş konularında size karşı adil ve dürüst davrandığını düşünüyor musunuz?         | f | 10   | 18   | 63   | 182  | 96   | 3,910     | 0,929 |
|                                                                                                   | % | 2,7  | 4,9  | 17,1 | 49,3 | 26,0 |           |       |
| 4. Yöneticiniz yaptığınız hatalara karşı hoşgörülü müdür?                                         | f | 8    | 18   | 79   | 182  | 82   | 3,845     | 0,897 |
|                                                                                                   | % | 2,2  | 4,9  | 21,4 | 49,3 | 22,2 |           |       |
| 5. Yöneticinizin size karşı cana yakın ve arkadaşça davrandığını düşünüyor musunuz?               | f | 12   | 17   | 77   | 165  | 98   | 3,867     | 0,967 |
|                                                                                                   | % | 3,3  | 4,6  | 20,9 | 44,7 | 26,6 |           |       |
| 6. İşinizde bir zorlukla karşılaştığınızda yöneticinizin size yardım edeceğini düşünüyor musunuz? | f | 9    | 18   | 54   | 180  | 108  | 3,975     | 0,924 |
|                                                                                                   | % | 2,4  | 4,9  | 14,6 | 48,8 | 29,3 |           |       |
| Örgütsel Güven Davranışının Yöneticiye Güven Boyutu                                               |   |      |      |      |      |      | 3,662     | 0,678 |

### 3.7.6 Örgütsel Güvenin Çalışma Arkadaşlarına Güven Boyutuna İlişkin Bulgular

Tablo 3.9’da örgütsel güven algısının çalışma arkadaşlarına güven boyutuna ilişkin önermelere ait frekans dağılımları yer almaktadır. Bahsi geçen 6 önermeye yönelik bulgular incelendiğinde toplam ortalamalarının 3,456 ve standart sapmalarının 0,661 olduğu görülmektedir. Bu bulgular katılımcıların örgütsel güven algısının çalışma arkadaşlarına güven boyutuna ilişkin önermelere katıldıklarını göstermektedir. Önermeler teker teker incelendiğinde ise 9. önerme ve 10. önerme hariç diğer 4 önermede sonucun değişmediği, bahsi geçen 4 önermenin ortalamalarının toplam ortalama ile benzer oranlarda olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, 9. önermeye ilişkin bulgular incelendiğinde katılımcıların bu önermeye katılmadığı ve 10. önermeye ilişkin bulgular incelendiğinde ise katılımcıların bu önermeye yönelik algılarının kararsızlık düzeyinde olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.9 Örgütsel Güven Algısının Çalışma Arkadaşlarına Güven Boyutuna İlişkin Dağılımları

| n=369                                                                                                   |   | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | $\bar{x}$ | s.s   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------|------|------|------|------|-----------|-------|
| 7. İş arkadaşlarınız iş konusunda birbirlerine güvenirler mi?                                           | f | 6    | 23   | 103  | 162  | 75   | 3,750     | 0,904 |
|                                                                                                         | % | 1,6  | 6,2  | 27,9 | 43,9 | 20,3 |           |       |
| 8. İş arkadaşlarınız ile özel durumlarınızı rahat bir şekilde paylaşabiliyor musunuz?                   | f | 13   | 47   | 123  | 129  | 57   | 3,460     | 1,013 |
|                                                                                                         | % | 3,5  | 12,7 | 33,3 | 35,0 | 15,4 |           |       |
| 9. Sizce iş arkadaşlarınız kendi aralarındaki sırları başkaları ile paylaşırlar mı?                     | f | 46   | 83   | 155  | 60   | 25   | 2,823     | 1,062 |
|                                                                                                         | % | 12,5 | 22,5 | 42,0 | 16,3 | 6,8  |           |       |
| 10. İş arkadaşlarınızın iş yerinde birbirlerine karşı dürüst ve açık davrandıklarını düşünüyor musunuz? | f | 15   | 58   | 126  | 124  | 46   | 3,346     | 1,018 |
|                                                                                                         | % | 4,1  | 15,7 | 34,1 | 33,6 | 12,5 |           |       |
| 11. Okulda, işle ilgili bir problem olduğunda çalışma arkadaşlarınız birbirleri ile yardımlaşırlar mı?  | f | 2    | 18   | 78   | 196  | 75   | 3,878     | 0,803 |
|                                                                                                         | % | 0,5  | 4,9  | 21,1 | 53,1 | 20,3 |           |       |
| 12. Çalışma arkadaşlarınızın birbirlerine karşı güven düzeyinin yüksek olduğunu düşünüyor musunuz?      | f | 8    | 48   | 128  | 130  | 55   | 3,477     | 0,969 |
|                                                                                                         | % | 2,2  | 13,0 | 34,7 | 35,2 | 14,9 |           |       |
| Örgütsel Güven Davranışının Çalışma Arkadaşlarına Güven Boyutu                                          |   |      |      |      |      |      | 3,456     | 0,661 |

### 3.7.7 Örgütsel Güvenin Örgüte Güven Boyutuna İlişkin Bulgular

Tablo 3.10'da örgütsel güven algısının örgüte güven boyutuna ilişkin önermelere ait frekans dağılımları yer almaktadır. Bahsi geçen 6 önermeye yönelik bulgular incelendiğinde toplam ortalamalarının 3,759 ve standart sapmalarının 0,878 olduğu görülmektedir. Bu bulgular katılımcıların örgütsel güven algısının yöneticiye güven boyutuna ilişkin önermelere katıldıklarını göstermektedir. Önermeler teker teker incelendiğinde ise sonucun değişmediği, bütün önermelerin ortalamalarının toplam ortalama ile benzer oranlarda olduğu görülmektedir.

Tablo 3.10 Örgütsel Güven Algısının Örgüte Güven Boyutuna İlişkin Dağılımları

| n=369                                                                                     |   | 1   | 2   | 3    | 4    | 5    | $\bar{x}$ | s.s   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----|-----|------|------|------|-----------|-------|
| 13. İş arkadaşlarınız birbirlerine destek olur mu?                                        | f | 3   | 16  | 96   | 179  | 75   | 3,832     | 0,826 |
|                                                                                           | % | 0,8 | 4,3 | 26,0 | 48,5 | 20,3 |           |       |
| 14. Okulunuzun, sizin hak ve çıkarlarınızı önemsediğini düşünüyor musunuz?                | f | 7   | 29  | 96   | 160  | 77   | 3,734     | 0,941 |
|                                                                                           | % | 1,9 | 7,9 | 26,0 | 43,4 | 20,9 |           |       |
| 15. Sizce, çalışanların okula olan güveni yüksek midir?                                   | f | 10  | 32  | 103  | 160  | 64   | 3,639     | 0,957 |
|                                                                                           | % | 2,7 | 8,7 | 27,9 | 43,4 | 17,3 |           |       |
| 16. Sizce, çalıştığınız okul aldığı kararlarda öğretmenlerin haklarını dikkate alıyor mu? | f | 11  | 21  | 87   | 177  | 73   | 3,758     | 0,934 |
|                                                                                           | % | 3,0 | 5,7 | 23,6 | 48,0 | 19,8 |           |       |
| 17. Okulunuz, öğretmenlerine verdiği sözleri (maddi-manevi) yerine getiriyor mu?          | f | 7   | 15  | 72   | 192  | 83   | 3,891     | 0,862 |
|                                                                                           | % | 1,9 | 4,1 | 19,5 | 52,0 | 22,5 |           |       |
| 18. Sizce, çalışanlar okul yönetimine güveniyorlar mı?                                    | f | 10  | 30  | 93   | 164  | 72   | 3,699     | 0,963 |
|                                                                                           | % | 2,7 | 8,1 | 25,2 | 44,4 | 19,5 |           |       |
| Örgütsel Güven Davranışının Örgüte Güven Boyutu                                           |   |     |     |      |      |      | 3,759     | 0,787 |

### 3.8 Korelasyon Analizi

Tablo 3.11’de örgütsel adalet algısının alt boyutları ile örgütsel güven algısının alt boyutları arasında ve örgütsel adalet algısı ile örgütsel güven algısı arasında gerçekleştirilen korelasyon analizlerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde “işlemsel adalet” boyutu ile “yöneticiye güven” boyutu arasında %99 anlamlılık düzeyinde, pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. İlişkinin korelasyon katsayısı 0,658 düzeyindedir. “İşlemsel adalet” boyutu ile “arkadaşlara güven” boyutu arasında ilişki incelendiğinde ilişkinin %99 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönlü olduğu saptanmıştır. İlişkinin korelasyon katsayısı 0,425’dir. “İşlemsel adalet” boyutunun “örgüte güven” boyutu ile arasındaki ilişki incelendiğinde ise %99 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. İlişkinin korelasyon katsayısı 0,697 düzeyindedir. “Kişilerarası adalet” boyutunun örgütsel güven algısının alt boyutları ile arasında gerçekleştirilen korelasyon analizleri incelendiğinde “kişilerarası adalet” boyutu ile “yöneticiye güven” boyutu arasında %99 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönlü olduğu saptanmıştır. İlişkinin korelasyon katsayısı 0,691’dir. “Kişilerarası adalet” boyutu ile “arkadaşlara güven” boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlılık

düzeyinin %99 ve pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir. İlişkinin korelasyon katsayısı 0,311 düzeyindedir. Son olarak “kişilerarası adalet” boyutu ile “örgüte güven” boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde ilişkin %99 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. İlişkinin katsayısı 0,651’dir.

Örgütsel adalet algısının diğer bir alt boyutu olan “bilgisel adalet” boyutuna ilişkin korelasyon analizleri incelendiğinde “bilgisel adalet” ile “yöneticiye güven” arasından %99 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. İlişkiye ilişkin korelasyon katsayısı 0,710 düzeyindedir. “Bilgisel adalet” boyutunun “arkadaşlara güven” boyutu ile arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucu incelendiğinde ilişkinin %99 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönlü olduğu, ilişkiye ilişkin korelasyon sayısının ise 0,460 olduğu belirlenmiştir. Son olarak “bilgisel adalet” boyutu ile “örgüte güven” arasındaki ilişkiye yönelik bulgu incelendiğinde ilişkinin %99 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. İlişkinin katsayısı 0,776 düzeyindedir. “Dağıtımsal adalet” boyutunun örgütsel güven algısının alt boyutları ile arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde “dağıtımsal adalet” boyutu ile “yöneticiye güven” boyutu arasında %99 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Bahsi geçen ilişkinin korelasyon katsayısı 0,633’dür. “Dağıtımsal adalet” ile “arkadaşlara güven” boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ilişkinin %99 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir. İlişkinin korelasyon katsayısı 0,410 düzeyindedir. “Dağıtımsal adalet” ile “örgüte güven” arasındaki ilişki incelendiğinde ise ilişkinin %99 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönlü olduğu, ilişkiye yönelik korelasyon katsayısının ise 0,691 düzeyinde olduğu saptanmıştır.

Korelasyon katsayılarının yorumlanmasında 0,00 ile 0,25 aralığındaki değerler çok zayıf, 0,26 ile 0,46 aralığındaki değerler zayıf, 0,50 ile 0,69 aralığındaki değerler orta, 0,70 ile 0,89 aralığındaki değerler yüksek ve 0,90 ile 1,00 aralığındaki değerler çok yüksek olarak değerlendirilmektedir (Köse, 2012: 227).

Tablo 3.11 Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

|                        | İşlemsel<br>Adalet | Kişilerarası<br>Adalet | Bilgisel<br>Adalet | Dağıtımsal<br>Adalet | Yöneticiye<br>Güven | Arkadaşlara<br>Güven | Örgüte<br>Güven | Örgütsel<br>Adalet | Örgütsel<br>Güven | Ort.      | s.s. |
|------------------------|--------------------|------------------------|--------------------|----------------------|---------------------|----------------------|-----------------|--------------------|-------------------|-----------|------|
| İşlemsel<br>Adalet     | 1                  |                        |                    |                      |                     |                      |                 |                    |                   | 3,78<br>9 | ,753 |
| Kişilerarası<br>Adalet | ,658**             | 1                      |                    |                      |                     |                      |                 |                    |                   | 4,14<br>7 | ,743 |
| Bilgisel<br>Adalet     | ,773**             | ,750**                 | 1                  |                      |                     |                      |                 |                    |                   | 3,83<br>6 | ,774 |
| Dağıtımsal<br>Adalet   | ,629**             | ,631**                 | ,766**             | 1                    |                     |                      |                 |                    |                   | 3,67<br>8 | ,867 |
| Yöneticiye<br>Güven    | ,624**             | ,691**                 | ,710**             | ,633**               | 1                   |                      |                 |                    |                   | 3,66<br>2 | ,678 |
| Arkadaşlara<br>Güven   | ,425**             | ,311**                 | ,460**             | ,410**               | ,508**              | 1                    |                 |                    |                   | 3,45<br>6 | ,661 |
| Örgüte<br>Güven        | ,697**             | ,651**                 | ,776**             | ,691**               | ,791**              | ,671**               | 1               |                    |                   | 3,75<br>9 | ,787 |
| Örgütsel<br>Adalet     | ,866**             | ,834**                 | ,944**             | ,873**               | ,750**              | ,464**               | ,803**          | 1                  |                   | 3,84<br>3 | ,697 |
| Örgütsel<br>Güven      | ,658**             | ,622**                 | ,736**             | ,657**               | ,872**              | ,829**               | ,931**          | ,762**             | 1                 | 3,62<br>1 | ,616 |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,01; \*p<0,05

Yukarıda örgütsel adalet algısının alt boyutları ile örgütsel güven algısının alt boyutları arasında gerçekleştirilen korelasyon analizlerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Bu analizlere ek olarak araştırma kapsamında örgütsel adalet algısı ile örgütsel güven arasında korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bahsi geçen analize yönelik bulgu incelendiğinde örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında %99 anlamlılık düzeyinde ve pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Bu ilişkinin korelasyon katsayısı 0,762 düzeyindedir.

### 3.9 Regresyon Analizleri

#### 3.9.1 Örgütsel Güven ve Örgütsel Adaletle İlişkin Bulgular

Tablo 3.12’de örgütsel güven ile örgütsel adalet arasında gerçekleştirilen regresyon analizi ve alt boyutları arasında gerçekleştirilen regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Tablo 3.12’de yer alan örgütsel güven ve örgütsel adalet arasında gerçekleştirilen regresyon analizine ilişkin bulgu incelendiğinde örgütsel güvenin açıklanmasında örgütsel adaletin 0,001 düzeyinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Etkinin düzeyi incelendiğinde örgütsel adaletin örgütsel güveni yaklaşık %64 düzeyinde yordadığı

belirlenmiştir. Bu bağlamda,  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca örgütsel güvenin açıklanmasında “işlemsel adalet (,184)”, “bilgisel adalet (,368)” ve “dağıtımsal adalet (,195)” alt boyutları modele anlamlı düzeyde katkı sağlarken, “kişilerarası adalet” alt boyutunun ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda  $H_{1a}$ ,  $H_{1c}$  ve  $H_{1d}$  alt hipotezleri kabul edilirken  $H_{1b}$  hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 3.12 Değişkenler Arası Regresyon Analizi**

| Model 1              | Örgütsel Güven        |           |                     |        |         |
|----------------------|-----------------------|-----------|---------------------|--------|---------|
|                      | B                     | Std. Hata | Beta                | t      | p       |
| Sabit                | ,276                  | ,137      | -                   | 2,013  | ,045    |
| Örgütsel Adalet      | ,906                  | ,035      | ,803                | 25,780 | ,000*** |
| R=0,803              | R <sup>2</sup> =0,644 | F=664,549 | Durbin-Watson=1,751 |        | ,000    |
| Model 2              | Örgütsel Güven        |           |                     |        |         |
|                      | B                     | Std. Hata | Beta                | t      | p       |
| Sabit                | 1,067                 | ,124      | -                   | 8,602  | ,000    |
| İşlemsel Adalet      | ,150                  | ,044      | ,184                | 3,385  | ,001**  |
| Kişiler Arası Adalet | ,085                  | ,043      | ,102                | 1,951  | ,052    |
| Bilgisel Adalet      | ,293                  | ,056      | ,368                | 5,254  | ,000*** |
| Dağıtımsal Adalet    | ,138                  | ,038      | ,195                | 3,664  | ,000*** |
| R=0,764              | R <sup>2</sup> =0,584 | F=127,630 | Durbin-Watson=1,768 |        | ,000    |

\*\*\* $p<0,001$ ; \*\* $p<0,01$ ; \* $p<0,05$

### 3.9.2 Yöneticiye Güven Boyutu ve Örgütsel Adaletle İlişkin Bulgular

**Tablo 3.13 Yöneticiye Güven Boyutu ile Örgütsel Adalet Arasında Gerçekleştirilen Regresyon Analizi**

| Model 1              | Yöneticiye Güven     |           |                     |        |         |
|----------------------|----------------------|-----------|---------------------|--------|---------|
|                      | B                    | Std. Hata | Beta                | t      | p       |
| Sabit                | ,276                 | ,137      | -                   | 2,013  | ,045    |
| Örgütsel Adalet      | ,906                 | ,035      | ,803                | 25,780 | ,000*** |
| R=,750               | R <sup>2</sup> =,563 | F=472,051 | Durbin-Watson=2,098 |        | ,000    |
| Model 2              | Yöneticiye Güven     |           |                     |        |         |
|                      | B                    | Std. Hata | Beta                | t      | p       |
| Sabit                | ,733                 | ,138      | -                   | 5,326  | ,000    |
| İşlemsel Adalet      | ,099                 | ,049      | ,110                | 2,010  | ,045*   |
| Kişiler Arası Adalet | ,293                 | ,048      | ,322                | 6,090  | ,000*** |
| Bilgisel Adalet      | ,226                 | ,062      | ,258                | 3,655  | ,000*** |
| Dağıtımsal Adalet    | ,128                 | ,042      | ,164                | 3,057  | ,002*** |
| R=,760               | R <sup>2</sup> =,578 | F=124,427 | Durbin-Watson=2,096 |        | ,000    |

\*\*\* $p<0,001$ ; \*\* $p<0,01$ ; \* $p<0,05$

Tablo 3.13'te örgütsel güven algısının alt boyutu olan yöneticiye güven boyutu ile örgütsel adalet arasında gerçekleştirilen regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Bu bulguya göre örgütsel adalet %56 düzeyinde yordadığı belirlenmiş ve  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

Alt boyutlar arasındaki etkileşim incelendiğinde yöneticiye güven boyutunun açıklanmasında “kişilerarası adalet”, “bilgisel adalet”, “dağıtımsal adalet” ve “işlemsel adalet” boyutlarının anlamlı bir etkiye sahip olduğu ( $p<0,001$ ) ( $p<0,05$ ) tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$ ,  $H_{2c}$  ve  $H_{2d}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

### 3.9.3 Çalışma Arkadaşlarına Güvenin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Tablo 3.14'te çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel adalet üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik bulgular yer almaktadır. Bu bulgular incelendiğinde örgütsel adaletin çalışma arkadaşlarına güven üzerinde %21 düzeyinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu etki doğrultusunda  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir ( $p<0,001$ ). Çalışma arkadaşlarına güven boyutunun açıklanmasında “işlemsel adalet” ve “bilgisel adalet” boyutlarının anlamlı düzeyde etkili olduğu saptanırken ( $H_{3a}$  ve  $H_{3c}$ ) “kişilerarası adalet” ve “dağıtımsal adalet” boyutunun ( $H_{3b}$  ve  $H_{3d}$ ) herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.14 Örgütsel Adaletin Çalışma Arkadaşlarına Güven Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

| Model 1              | Çalışma Arkadaşlarına Güven |             |                     |        |        |
|----------------------|-----------------------------|-------------|---------------------|--------|--------|
|                      | B                           | Std. Hata   | Beta                | t      | p      |
| Sabit                | 1,763                       | ,171        | -                   | 10,286 | ,000   |
| Örgütsel Adalet      | ,440                        | ,044        | ,464                | 10,037 | ,000   |
| <b>R=,464</b>        | $R^2=,215$                  | $F=100,751$ | Durbin-Watson=1,692 |        | ,000   |
| Model 2              | Çalışma Arkadaşlarına Güven |             |                     |        |        |
|                      | B                           | Std. Hata   | Beta                | t      | p      |
| Sabit                | 1,919                       | ,180        | -                   | 10,640 | ,000   |
| İşlemsel Adalet      | ,163                        | ,065        | ,186                | 2,526  | ,012*  |
| Kişiler Arası Adalet | -,115                       | ,063        | -,130               | -1,826 | ,069   |
| Bilgisel Adalet      | ,262                        | ,081        | ,306                | 3,230  | ,001** |
| Dağıtımsal Adalet    | ,107                        | ,055        | ,140                | 1,942  | ,053   |
| <b>R=0,487</b>       | $R^2=0,237$                 | $F=28,259$  | Durbin-Watson=1,678 |        | ,000   |

\*\*\* $p<0,001$ ; \*\* $p<0,01$ ; \* $p<0,05$

### 3.9.4 Örgüte Güven Algısının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Tablo 15'te örgüte güven algısının örgütsel adalet üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik regresyon analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Bu sonuçlar incelendiğinde örgütsel adaletin %56 düzeyinde örgütsel güveni yordadığı belirlenmiş ve  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir. Örgüte güven boyutu ile örgütsel adaletin alt boyutları arasında gerçekleştirilen regresyon analizlerine ilişkin bulgular incelendiğinde ise örgüte güven boyutunun açıklanmasında “işlemsel adalet ( $H_{4a}$ )”, “bilgisel adalet ( $H_{4c}$ )” ve “dağıtımsal adalet ( $H_{4d}$ )” boyutları  $p<0,001$  anlamlılık düzeyinde kabul edilirken “kişilerarası adalet” boyutunun herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir ( $H_{4b}$ ).

**Tablo 3.15 Örgütsel Adalet Algısının Örgüte Güven Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi**

| Model 1              | Örgüte Güven          |           |                     |        |         |
|----------------------|-----------------------|-----------|---------------------|--------|---------|
|                      | B                     | Std. Hata | Beta                | t      | p       |
| Sabit                | ,276                  | ,137      | -                   | 2,013  | ,045    |
| Örgütsel Adalet      | ,906                  | ,035      | ,803                | 25,780 | ,000    |
| <b>R=,803</b>        | R <sup>2</sup> =,644  | F=664,592 | Durbin-Watson=1,751 |        | ,000    |
| Model 2              | Örgüte Güven          |           |                     |        |         |
|                      | B                     | Std. Hata | Beta                | t      | p       |
| Sabit                | ,330                  | ,146      |                     | 2,266  | ,024    |
| İşlemsel Adalet      | ,215                  | ,052      | ,206                | 4,118  | ,000*** |
| Kişiler Arası Adalet | ,100                  | ,051      | ,094                | 1,951  | ,052    |
| Bilgisel Adalet      | ,398                  | ,066      | ,392                | 6,078  | ,000*** |
| Dağıtımsal Adalet    | ,183                  | ,044      | ,202                | 4,129  | ,000*** |
| <b>R=0,805</b>       | R <sup>2</sup> =0,648 | F=167,529 | Durbin-Watson=1,752 |        | ,000    |

\*\*\* $p<0,001$ ; \*\* $p<0,01$ ; \* $p<0,05$

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde, örgütler açısından bakıldığında en önemli unsurlardan birisi de insan kaynağıdır. Örgütler, bünyesinde bulundurdıkları bu kaynağı gerek elde tutabilmek gerekse gelişimlerini sağlayabilmek adına çalışanların misyon ve amaçlarını gerçekleştirebileceği bir örgüt iklimi oluşturmak durumundadırlar. İstenilen örgüt iklimine ulaşmada en önemli etken ise örgüt içerisinde adaleti temin edecek sistemlerin kurulmasıdır. Adalet kavramı, geçmişten günümüze toplumlar ve devletlerin sürekliliğini sağlamasında birleştirici bir yapı taşı niteliğindedir. Geçmişten bugüne incelediğimizde birçok devlet kurulmuş ve yıkılmıştır. Bu yıkılışın sebebine bakıldığında karşımıza ilk çıkan olgulardan birisi de adaletsiz yönetim ortamlarının varlığı olmuştur. Adalet algısının görmezden gelinmesi ilk aşamada olumsuz ortamlar oluştururken, ilerleyen zamanlarda tamamen yok olmayla sonuçlanması yadsınamaz bir gerçek haline gelmiştir. Bu sebeple örgütlerin, varlıklarını ve gelecekte var olma hedeflerini devam ettirebilmek adına adaleti esas alan sistemlere yönelmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticiler çalışanlar üzerinde adalet algısını yüksek tutarak çalışanların pozitif tutum ve davranışlarını harekete geçirmeli, bu sayede etkinlik ve verimliliği sağlayarak yüksek performans elde edilmesini sağlamalıdır. Örgütsel adaletsizlik kavramı ise, çalışan bireylerin işlerinden duydukları memnuniyetsizlikten kaynaklanan, yapılan işten tatmin olmama, örgütsel bağlılıkta azalma, güvensiz çalışma ortamı oluşması gibi olumsuz çalışma ortamlarına sebebiyet vermektedir. Değişim hızının geçmiş dönemlere ait işletmelere kıyasla bir hayli fazla olduğu günümüz işletmelerinde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve etkinlik sağlayabilmeleri adına insana verilen değer son derece önemli olduğu gerçeği ortadadır. Bu açıdan bakıldığında örgüt çalışanlarının huzur ve güven içerisinde çalışabilmelerinin temelinde örgütlerin en alt biriminden en üst birimine kadar örgütsel adaleti sağlamak temel gaye olmalıdır (Eroğlu, 2009). Bu bağlamda son dönemlerde örgütsel adalet konusuna örgütlerin görevlerini etkin olarak yerine getirmelerinde önemli bir çalışma alanı olarak örgütsel psikoloji, insan kaynakları ve örgütsel davranış alanlarında da sıkça rastlanmaktadır.

Örgütsel adalet algısı birçok farklı örgütte önemli olmakla birlikte eğitim örgütlerinin de en önemli unsuru olarak göze çarpmaktadır. Eğitim örgütlerinin en önemli özelliği hem girdisinin hem çıktısının insan olmasıdır. Bu bağlamda örgütsel adaletin sağlanması birçok örgütsel adalet ile ilişkili kavramı da öne çıkarmaktadır. Bu kavramlar arasından örgütsel

adaletin örgütsel güven üzerindeki etkisini inceleyen bu araştırmamızda ilgili literatür çalışması yapıldığında okulların, yapılan işin gereği olarak örgütsel adalet ve örgütsel güven algısının üst seviyede olması gereken örgüt yapıları olduğu düşüncesi ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda okul çalışanları arasında pozitif yönde örgütsel adalet ve örgütsel güven ilişkisinin ortaya çıkması öğretmenlerin kendilerini örgüte ait hissetmelerini sağlayacaktır. Bu doğrultuda öğretmenler bulundukları ortamdan örgütsel adalet ve güven algılarını olumlu yönde etkileyecek beklentilerde bulunmaktadırlar. Özer vd. (2006) ve Baş'a (2010) göre okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin karşılıklı güvene ve duyulan örgütsel adaletle dayalı bir ilişki geliştirmeleri eğitimin niteliği açısından oldukça önemlidir. Bir başka deyişle öğretmenlerin başarıları örgütsel adalet ve örgütsel güven gibi değişkenlerle doğru orantılı olarak artmaktadır. Bies (2001), Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991), Lunenburg ve Ornstein (2004) gibi araştırmacılar ise verimli bir okulda çalışanların uyum içerisinde çalışması gerektiğini savunmakla birlikte, bunun ancak okullarda çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının pozitif yönlü olması ile sağlanabileceği düşüncesindedirler. Bu özelliklere sahip olmayan okulları ise mahrum olan okullar “hasta okullar” olarak değerlendirmektedirler (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991; Lunenburg ve Ornstein, 2004). Öğretmenler arası ilişkilerin adaletli oluşu, okul imkanlarının dağılımı, okuldaki işlemlerin ölçütleri, okul yöneticilerinin diğer çalışanlara karşı tutum ve davranışları okuldaki örgütsel adaletin ölçütleri arasında ifade edilebilir.

Bu bağlamda uluslararası literatürde olduğu gibi Türkiye’de 2000’li yıllardan itibaren örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmaların farklı değişkenlerle olan ilişkileri incelenerek çeşitliliği artırılmıştır. Birçok araştırma bulgusu, dağıtımsal ve işlemsel adalet algısının yöneticiye duyulan güvenle ilişkili olduğunu ifade etmektedir (Ambrose ve Schminke, 2003; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Cropanzano vd., 2002; Folger ve Konovsky, 1989; Menguc, 2000; Pillai vd., 1999). İlgili literatür taramasında, işlemlerin adil uygulanmasının iş görenlere, yönetimin onlarla iletişim halinde olduğu algısını kanıksattığı (Konovsky ve Pugh, 1994) ve onların haklarına saygı duydukları izlenimini verdiği (Menguç, 2000) ifade edilmektedir (Polat, 2007). Adaletin üç alt boyutunun da güveni etkilediğinin bilinmesine karşın, hangi adalet algısının ne kadar etkili olacağı etkilediği güven çeşidine göre değişiklik gösterebilmektedir. Birçok bilim adamı işlemsel adalet algısının örgüte duyulan güveni, dağıtımsal adaletin ise yöneticiye duyulan güveni etkilediğini ileri sürmektedirler (Ambrose ve Schminke, 2003; Bies ve Moag, 1986; Brockner ve Siegel, 1996; Cohen- Charash ve Spector, 2001; Cropanzano vd., 2002; Folger ve Konovsky, 1989; Masterson vd., 2000).

Antalya ilinin Alanya bölgesinde görev yapan İlk ve Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının örgütsel güven algıları üzerindeki etkisini belirlemenin amaçlandığı bu araştırmada, öncelikle örgütsel adalet kavramının yapısı ve sınırları doğrultusunda literatürel bilgi verilmiştir. Ardından örgütsel güven algısı benzer şekilde literatürel olarak incelenmiş ve açıklanmıştır. Edinilen bu teorik bilgilerin ardından araştırma modeli oluşturulmuştur. Söz konusu modelde örgütsel adalet algısı bağımsız değişkeni ifade ederken, örgütsel güven algısı bağımlı değişkeni temsil etmiştir. Verilerin incelenmesinde ilk olarak demografik bulgulara yer verilmiştir. Demografik bilgilerin ardından araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini tespit etmek amacıyla analizler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen Cronbach's Alpha değerleri ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermiştir. Bu analizlerin ardından araştırma değişkenleri boyutsal düzeyde incelenmiştir. Araştırmanın bu kısmından sonra korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu analizde örgütsel adalet algısı ile örgütsel güven algısı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Dolayısıyla öğretmenlerdeki örgütsel adalet algısının örgütsel güven algısıyla ilişkili olduğu ifade edilebilmektedir. Diğer bir deyişle öğretmenlerin adalet algısı arttıkça örgüte olan güvenleri de artacağı korelasyon analizi sonuçlarında yer almaktadır. Araştırmada son olarak araştırma değişkenlerinin bir biri üzerine olan etkisinin incelenmesi amacıyla boyutsal olarak regresyon analizi uygulanmıştır. Buna göre örgütsel adaletin alt boyutlarından olan işlemsel adaletin, bilgisel adalet ve dağıtımsal adaletin; örgütsel güvenin alt boyutlarından olan örgüte güven boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel adaletin alt boyutlarından olan kişiler arası adalet ve bilgisel adaletin yöneticiye güven üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel güvenin çalışma arkadaşlarına güven boyutu üzerinde etkisine yönelik regresyon analizi incelendiğinde örgütsel adaletin örgütsel güveni yordadığı belirlenmiş olup, bilgisel adaletin çalışma arkadaşlarına güven üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel adaletin bir diğer boyutu olan bilgisel boyut ve dağıtımsal boyutun da benzer nitelikler taşıdığı ifade edilebilmektedir. Son olarak örgütsel adaletin alt boyutlarından olan kişiler arası adalet ve bilgisel adaletin yöneticiye güven üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Özer vd. (2006) ve Baş'ın (2010) elde ettiği bulgularla da örtüşmektedir. Örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel güvenin çalışma arkadaşlarına güven boyutu üzerinde etkisine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizinde ise örgütsel adaletin örgütsel güveni yordadığı tespit edilmiş olup, bilgisel adaletin çalışma arkadaşlarına güven üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla araştırmadan elde edilen bu bulgular "Adalet türlerinden hangisi yönetime güveni açıklamada daha etkilidir?" sorusuna farklı cevaplar verilebilmesi bağlamında Dünya'daki ve Türkiye'deki diğer araştırma bulgularını da

destekler niteliktedir (Polat, 2007). Bu bilgiler ışığında örgütsel adalet algısının ve alt boyutlarının örgüt bağlamında olumlu çıktılar göstereceği aşıkardır. Bununla birlikte ortak sonuçlar incelendiğinde örgütsel adalet ile paralel olarak öğretmenlerin işlerini sürdürmeyi tercih ettikleri ve yöneticilerin kendilerine karşı olan tutumlarını pozitif yönde anlamlandırdığı söylenebilmektedir. Dolayısıyla okul çalışanlarının süreci adil olarak algılaması öğretmenlerin çalışma arkadaşlarıyla uyum içerisinde olması ve karşılıklı güven duygusu beslemesine olanak sağlamaktadır (Cansoy ve Polatcan, 2018: 177). Sonuç olarak bu araştırma toplumları ileriye götürme noktasında mihenk taşı olma niteliği taşıyan okullarda adil uygulamaların önem arz ettiğini ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, kurum yaşamının kalitesinin artmasında ve sağlam bir kurum kültürünün oluşmasında etkin bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmadan elde edilen bu sonuçlar, İlk ve Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algısının örgütsel güven algısı üzerine etkili olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonucun yanı sıra araştırmadan elde edilen bulgular öğretmenlerin deneyimlerinin yüksek olduğunu, teorik ve pratik alt yapıya sahip olduklarını göstermektedir. Bu nedenle daha sonraki çalışmalarda örgütsel adaletin ya da örgütsel güvenin olumsuz düşünce ya da yargıları temsil eden kavramlarla birlikte değerlendirilmesinin, öğretmenlerin olumsuz düşünce ya da yargılarını ortaya çıkaracağı ifade edilebilir.

## ÖNERİLER

Yapılan bu çalışmada uygulayıcılara yönelik şu önerilerde bulunulabilir. Okullarda sağlam temelli bir adalet algısı oluşturulması adına yöneticilerin okul ile ilgili kurallara sadık kalarak keyfi yönelimlerden kaçınması ve bu kuralları herkese eşit bir şekilde uygulaması önerilmektedir. Öğretmenlerin okulda karar alınması sürecinde etkin rol alması kendilerinin örgüte olan bağlılığını artırmakla birlikte adaletli bir örgüt ortamında hissetmesini de sağlayacaktır. Bu sebeble öğretmenlerin karar alma sürecinde etkin rol alması önerilmektedir. Ayrıca öğretmenler ve yöneticilerin etkilişiminde önemli rol oynayan liderlik davranışlarının benimsenmesi, alınan kararlarda şeffaf olunması, kayırmacılıktan uzak durulması önerilebilir. Bunlara ek olarak okullarda adalate dayalı olmayan davranışların sonucu ile ilgili yöneticilere yönelik eğitimler verilmesi yöneticilerin adalet konusunda daha bilinçli olmasını sağlayacaktır. Okul yöneticilerin öğretmenlerin fikir ayrılıklarını doğal karşılaması ve

öğretmenlere bunu hissettirmesi önerilebilir. Son olarak da politika yapıcılara okulda adaleti sağlamak adına ilgili mevzuata eklemeler yapması önerilebilir.

İlgili literatür taraması yapıldığında araştırmacılara yönelik şu önerilerde bulunulabilir. Öğretmenlerin adalet ve güven algılarına ilişkin çalışmaların farklı örneklemelerde, farklı okul türlerinde ve seviyelerinde tekrarlanması, okullarda adalet ve güven algısının ne sebele ortaya çıktığının ve sürdürülebilirliğinin net bir şekilde ortaya çıkabilmesi için nitel ve karma yöntemlerle çalışmalar yapılması önerilebilmektedir. Diğer bir yandan bu araştırmaya devlet okullarında olup özel okullarda da uygulanıp karşılaştırması yapılabilir. Araştırma sonuçları Türkiye'deki farklı farklı bölgelerde yapılan çalışmalarla karşılaştırıldığında bazı farklılaşmalar göze çarpmaktadır. Bu duruma sebep olarak kültürel ve örgüte ilişkin nitelikler öngörülmektedir. Bu sebeble farklı bölgeler ile karşılaştırmalı araştırmalar araştırmacılara önerilebilmektedir. Bunun yanında örgütsel adalet ve örgütsel güvene ilişkin boyutların güncel kavramlarla olan ilişkisinin incelenmesi önerilebilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abbasoğlu, Ş. (2015). *İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi Bir Devlet Hastanesi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktuğ, M. (2016). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi*. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Akyavuz, E. K. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(2), 805-831.
- Akyel, Y. (2014). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akyürek, B. (2017). *Öğretim Elemanlarında Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Alexander, S. ve Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Altaş, S. S. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2015). Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(3), 421-439.
- Ambrose, M. L. (2000). Drug Testin Gand Procedural Fairness: The Influence of Situational Variables. *Social Justice Research*, 13(1), 25-40.
- Aşunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(9).
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Ayduğ, A. G. D. ve Ağaoğlu, E. (2014). İlkokullarda Örgüt Sağlığı İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-17.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(1), 29-62.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranış*. (10. Baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

- Bernardin, H. J.ve Cooke, D. K. (1993). Validity of An Honesty Test in Predicting The Ft Among Convenience Store Employees. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1097- 1108.
- 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.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. London: Greenwood Publishing Group.
- Bies, R. J.ve Shapiro, D. L. (1987). Interactional Fairness Judgments: The Influence Of Causal Accounts. *Social Justice Research*, 1(2), 199-218.
- Blomqvist, K.ve Seppänen, R. (2003). Bringing Together The Emerging Theories on Trust and Dynamic Capabilities Collaboration and Trust as Focal Concepts. *In IMP (Industrial Marketing and Purchasing) Group Conference*, Lugano, Switzerland, 4-6<sup>th</sup> of September.
- Bozkurt, E. (2015). *Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizim Arasındaki İlişkisi*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Brockner, J., Heuer, L., Magner, N., Folger, R., Umphress, E., Van den Bos, K. ve Siegel, P. (2003). High Procedural Fairness Heightens The Effect of Outcome Favorability on Self-Evaluations: An Attributional Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(1), 51-68.
- Cansoy, R. ve Polatcan, M. (2018). Türkiye’de Okullarda Örgütsel Adalet Araştırmaları: Ampirik Araştırmalara Bir Bakış. *Turkish Studies*, 13(4), 163-184.
- Cevizci, A. (2008). *Etiğe Giriş*. (2. Baskı). İstanbul: Paradigma Yayıncılık.
- Cho, Y. J. and Park, H. (2011). Exploring The Relationships Among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment. *Public Management Review*, 13(4), 551-573.

- Cihangiroğlu, N. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet Ve Kararlara Katılım*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Clague, C. (1993). Rule Obedience, Organizational Loyalty, and Economic Development. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*(JITE), 149(2), 393-414.
- Cohen, R. L. (1987). Distributive Justice: The Oryand Research. *Social Justice Research*, 1(1), 19-40.
- 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, C. O. 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.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. and Zapata-Phelan, C. P. (2005). What Is Organizational Justice? A Historical Overview. *Handbook of Organizational Justice*, 1, 3-58.
- Cook, J. ve Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Costa, A. C., Roe, R. A. and Taillieu, T. (2001). Trust Within Teams: The Relation with Performance Effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244.
- Costigan, R. D., Ilter, S. S. and Berman, J. J. (1998). A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303-317.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. ve Chen, P. Y. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice. *Group Organization Management*, 27(3), 319-335.

- Cummings, L. L. and Bromiley, P. (1996). Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. *Business Ethics Quarterly*, 8(2), 39-52. doi:10.2307/3857331
- Çakmak, K. Ö. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çelik, O. T. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki*. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çintay, H. (2013). *Meslek Liselerinde Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları: İzmir İli Örneği*. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Daileyl, R. C. ve Kirk, D. J. (1992). Distributive and Procedural Justice As Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover. *Human Relations*, 45(3), 305-317.
- Demir, K. (2015). The Effect of Organizational Justice and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Identification. *Eurasian Journal of Educational Research*, 60, 131-148.
- Demircan, 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.
- Demirci, D. (2014). *Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Malatya Vergi Daireleri Uygulaması*. T.C. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Demirdağ, S. (2017). Ücretli Öğretmen Algılarına Göre İlkokul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 17(1), 132-153.

- Demirdağ, Ş. A. (2015). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Dietz, G. (2004). Partnership and The Development of Trust in British Work Places. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 5-24.
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eğilmezkoğlu, G. (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Genel İşletme Bilim Dalı, Ankara.
- Elma, C. (2013). The Predictive Value of Teacher's Perception of Organizational Justice on Job Satisfaction. *Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 157-175.
- Engizek, S. (2011). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Algısı: Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Eroğlu, Ş. (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*. T.C. Pamukkale Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Ersöz-Baykal, R. (2013). *Örgütsel Adalet Algısı ile Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Çalışma*. T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Esener, T. (2002). *Hukuk Başlangıcı: Genel Hukuk Bilgisi*. İstanbul: Alkım Yayınevi.
- Fard, P. G. ve Karimi, F. (2015). The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, 8(11), 219.
- Ferres, N., Connell, J. ve Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608-622.

- Folger, R. (1987). Distributive and Procedural Justice in the Workplace. *Social Justice Research*, 1(2), 143-159.
- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Fortin, M. (2008). Perspectives on Organizational Justice: Concept Clarification, Social Context Integration, Time and Links with Morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 93-126.
- Gambetta, D, (Ed.). (1988). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford, England: Basil Blackwell.
- Gilbert, J. A. and Tang, T. L. P. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Gökdoğan, D. (2012). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. T.C Ahi Evran Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Kırşehir.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the Name of Justice: Informational and Interpersonal Moderators of Theft Reactions to Underpayment Inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.
- Greenberg, J. and Bies, R. J. (1992). Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries in Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), 433-444.
- Greenberg, J. & Tyler, T. R. (1987). Why Procedural Justice in Organizations?. *Social Justice Research*, 1(2), 127-142.

- Halis, M., Gökğöz, G. S. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205.
- Hao, Y., Hao, J. and Wang, X. (2016). The Relationship between Organizational Justice and Jobsatisfaction: Evidence from China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(2), 115-128.
- Hardy, C., Phillips, N. and Lawrence, T. (1998). Distinguishing Trust and Power in Inter Organizational Relations: Forms and Facades of Trust. C. Lane and R. Bachmann (Eds.). *Trust with in and between organizations*(pp. 64-87). Oxford: Oxford University Press.
- Haynie, J. J., Mossholder, K. W. ve Harris, S. G. (2016). Justice and Job Engagement: The Role of Senior Management Trust. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 889-910.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: TheConnecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İbrahimzade, Y.Y. (2016). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Güven ile Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulaması*. T.C. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşcan, Ö. F. and Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4).

- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 49-64.
- Jahangir, N., Akbar, M.&Begum, N. B. (2006). The Role of Social Power, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction to Engender Organizational Citizenship Behavior. *ABAC Journal*, 26(3).
- Johnson, D. S. &Grayson, K. (2000). Sources and Dimensions of Trust in Service Relationships (pp. 357-370). *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İş Gören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, May 21-23.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, P.A. (2000). Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme. *Prof. Dr. N. Ekin'e Armağan* (Yayın No:38) içinde (s. 229-244). Ankara: Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını.
- Koyutürk, A. (2015). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet ve İş Doyumu Bir Kamu Hastanesi Örneği*. Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Köker, L. (1992). *Demokrasi Üzerine Yazılar*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Köse, S. K. (2012). Korelasyon ve Regresyon Analizi, Türk Toraks Derneği 8.Yıllık Kongresi 27 Nisan 2005.

- Kwak, A. (2006), *The Relationships of Organizational Injustice with Employee Burnout and Counterproductive Work Behaviors: Equity Sensitivity as a Moderator*. Ph.D. Thesis, Central Michigan University, Ann Arbor.
- Lagace, R. R. (1991). An Exploratory study of Reciprocal Trust Between Salesman Agents and Sales Persons. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(2), 49-58.
- Lambert, E. (2003). The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. *Journal Of Criminal Justice*, 31(2), 155-168.
- Levent, B. (2011). *Sınıf Öğretmenlerinin Kişilik Özelliklerinin İletişim Becerilerine Etkisi*. T.C. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- Leventhal, G. S. (1976). What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, and R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum.
- Lewicki, R. J. and Bunker, B. B. (1995). Trust in Relationships: A Model of Trust Development and Decline. B. B. Bunker and J. Z. Rubin. (Eds). *Conflict, Cooperation and Justice*, (pp. 133-173). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewicki, R. J. and Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In R. M. Kramer and T. M. Tyler (Eds.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 114-139). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Luria, G. and Yagil, D. (2008). Procedural Justice, Ethical Climate and Service Outcomes in Restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 276-283.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Mahony, D., Fitzgerald, S., Crawford, F. ve Hnat, H. B. (2015). Organizational Justice Perceptions and Their Relationship to Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Intentions. *Journal of Higher Education Management*, 30(1), 13-26.
- Mashi, M. S. (2017). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between Organizational Justice and Employee Outcomes. *International Journal of Public Administration*, 1-10 doi: 10.1080/01900692.2017.1388819

- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. and 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(4), 738-748.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). *Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations*. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McKnight, D. H. ve Chervany, N. L. (2001). *What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships: An Interdisciplinary Conceptual Typology*. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(2), 35-59.
- 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.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K. and Johnson, J. R. (2000). Reconsidering The Organizational Identification Questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust, R. M. Kramer and T. Tyler (Eds.). *Trust in Organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (1990). Trust in Employee Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486.
- Niehoff, B. P. and 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.
- Nyhan, R. C. and Marlowe Jr, H. A. (1997). Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Özdemir, A. (2013). Okul Yöneticilerindeki Adalet ve Liyakat ile Öğretmenlerdeki Sadakat ve Gayret Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19(1), 99-117.

- 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.
- Özgan, H. (2011). Örgütsel Davranış Bağlamında Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık, Yönetici Değerlendirme ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(1), 229-247.
- Özgan, H.ve Bozbayındır, F. (2011). Okullarda Adil Olmayan Uygulamalar ve Etkileri. *Dicle University Journal of Ziya Gokalp Education Faculty*, 16, 66-85.
- Özmen, Ömür N. T., Yasemin Arbak ve Pınar Süral Özer (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkilerinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7 (1): 17-33.
- Paterson, J. M., Green, A.ve Cary, J. (2002). The Measurement of Organizational Justice in Organizational Change Programmes: A Reliability, Validity and Context-Sensitivity Assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 393-408.
- Pfeffer, J.ve Davis-Blake, A. (1992). Salary Dispersion, Location in the Salary Distribution, and Turnover among College Administrators. *ILR Review*, 45(4), 753-763.
- Pfeffer, J.ve Langton, N. (1993). The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty. *Administrative Science Quarterly*, 382-407.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A.and Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Ployhart, R. E. and Ryan, A. M. (1997). Toward an Explanation of Applicantreactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(3), 308-335.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kocaeli.

- Puusa, A. and Tolvanen, U. (2006). Organizational Identity and Trust. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11, 29-33.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Reinke, S. J. ve Baldwin, J. N. (2001). Is Anybody Listening? Performance Evaluation Feedback in the US Air Force. *Journal of Political and Military Sociology*, 29(1), 160.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2013), *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Robinson, K. L. (2004). The Impact of Individual Differences on the Relationship between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 65(5-B), 2679.
- Ryan, A. (1993). *Justice*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Sakallı, S. Ö. (2015). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Güven İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü ve Bir Alan Araştırması*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Balıkesir.
- San, İrem. (2017). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, İstanbul.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. ve Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M. ve Shalit, B. (1992). A Field Study of Employees' Attitudes and Behaviors After Promotion Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 511.
- Scott III, C. L. (1980). Interpersonal Trust: A Comparison of Qttitud in a Land Situational Factors. *Human Relations*, 33(11), 805-812.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*. Canada: John Wiley ve Sons, Inc.

- Selvitopu, A.ve Şahin, H. (2013). İlk ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 171-189.
- Shan, S., Ishaq, H. M. ve Shaheen, M. A. (2015). Impact of Organizational Justice on Job Performance in Libraries: Mediating Role of Leader-Member Exchange Relationship. *Library Management*, 36(1/2), 70-85.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H.ve Cheraskin, L. (1992). Business on a Handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377.
- Shaw, R. B. (1997). *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K.ve Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35.
- Sitkin, S. B. ve Stickel, D. (1996). The Road to Hell: The Dynamics of Distrust in an Era of Quality. R. M. Kramer and T. R. Taylor (Eds.), In *A Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 196, 215). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Türk Dil Kurumu. (2005). *Türkçe Sözlük* (Genişletilmiş Baskı). Ankara: TDK.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2015). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Tan, C. (2014). Organizational Justice as a Predictor of Organizational Silence. *Educational Research and Reviews*, 9(21), 1190-1202.
- Tan, H. H. and Tan, C. S. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241.
- Tangirala, S. and Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Tekin, M. (1996). *Üretim Yönetimi* (Cilt 2). Konya: Arı Ofset.
- Tanrıverdi, H. ve Paşaglu, S. (2014). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 50(50).

- Terekli, G. (2010). *Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Thibaut, J. W. and Walker, L. (1978). *A Theory of Procedure*. California Law Review, 66, 541-566
- Thomas, G. F., Zolin, R. and Hartman, J. L. (2009). The Central Role of Communication In Developing Trust and Its Effect on Employee Involvement. *International Journal of Business Communication* (1973), 46(3), 287-310.
- Topaloğlu, I.G. (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Alguları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. T.C. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. *Dicle University Journal of Ziya Gokalp Education Faculty*, 14, 58-70.
- Tschannen-Moran, M. and Hoy, W. (1998). Trust in Schools: A Conceptual and Empirical Analysis. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 334-352.
- Turgut, H., Tokmak, I. and Ateş, M. F. (2015). Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 417-442.
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(41).
- Uzbilek, A. (2006). *Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği*. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Ülbeği, İ. D. (2011). *Örgütsel Alt Kültürlerde Örgütsel Adalet ve Güven Algısı Üzerine Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Van Maele, D. ve Van Houtte, M. (2009). Faculty Trust and Organizational School Characteristics: An Exploration Across Secondary Schools in Flanders. *Educational Administration Quarterly*, 45(4), 556-589.
- Walster, E., Berscheid, E. ve Walster, G. W. (1973). New Directions In Equity Research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151.
- Wang, H. J., Lu, C. Q. ve Siu, O. L. (2015). Job in Security and Job Performance: The Moderating Role of Organizational Justice and the Mediating Role of Work Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249-1258.
- 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 Trust Worthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Worchel, P. (1979). Trust and Distrust. In W. B. Austin and S. Worchel, (eds.), *Social Psychology and Intergroup Relations* (pp.174-187). Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co.
- Yanık, O. (2014). *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığa ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yavuz, Ü., Hamedoğlu, M. A. ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.
- Yazıcıoğlu, A. (2015). *Eğitimcilerde Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi*. Uludağ Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet Ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1, 3-16.

- Yildirim, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi, 62(01), 253-278.
- Yücel, P. Z. (2006). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yürür, S. ve Mengenci, C. (2014). Örgütsel Adalet ve Ekstra-Rol Davranışları İlişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24, 1-17.
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Zaheer, A., McEvily, B. ve Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring The Effects of InterOrganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.
- Zohar, D. (1995). The Justice Perspective of Jobstress. *Journal of Organizational Behavior*, 16(5), 487-495.
- Zucker, L. G. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111.

## EK 1- ANKET FORMU

| 1. Demografik Bilgiler                                                                                                                        |       |       |              |      |                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------------|------|-----------------|
| 1. <b>Cinsiyet:</b> Kadın ( ) Erkek ( )                                                                                                       |       |       |              |      |                 |
| 2. <b>Yaşınız:</b> 22-29 ( ) 29-36 ( ) 37-44 ( ) 45-52 ( ) 52 ve üzeri                                                                        |       |       |              |      |                 |
| 3. <b>Eğitim durumunuz:</b> Lisans ( ) Lisansüstü ( )                                                                                         |       |       |              |      |                 |
| 4. <b>Okuldaki kadro durumunuz:</b> Sözleşmeli ( ) Daimi ( )                                                                                  |       |       |              |      |                 |
| 2. Lütfen aşağıdaki ifadeleri sağ taraftaki seçeneklerde cevaplandırınız.                                                                     |       |       |              |      | Kesinlikle Evet |
|                                                                                                                                               | Hayır | Biraz | Orta düzeyde | Evet |                 |
| 1. Çalıştığınız kurumda karar verme mekanizmasına ilgili herkes katılır mı?                                                                   | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 2. Çalıştığınız kurumda bir şekilde yanlış verilmiş olan kararlar, daha sonra düzeltilir mi?                                                  | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 3. Çalıştığınız kurumun kural ve politikaları tutarlı mıdır?                                                                                  | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 4. Çalıştığınız kurumda kararlar tarafsızca alınır mı?                                                                                        | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 5. Sizin bir istek ya da şikayetinizle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana nazik davranılır mı?                    | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 6. Sizin bir istek ya da şikayetinizle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana saygı gösterilir mi?                    | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 7. Sizin istek ya da şikayetinizle ilgili eleştiri veya uyarılar kaba bir şekilde değil, nezaket ölçüleri içerisinde gerçekleştirilir mi?     | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 8. Çalıştığınız kurumda çalışanlar ve yöneticiler benimle iletişimde bulunurken dürüst davranırlar mı?                                        | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 9. Amirleriniz (Yöneticileriniz), bir istek ya da şikayetinizle ilgili olarak aldıkları kararları nasıl ve neden aldıklarını size açıklar mı? | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 10. İstek ya da şikayetlerinizle ilgili alınan kararların sebepleri makuldür müdür?                                                           | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 11. İstek ya da şikâyetlerinizle ilgili alınan kararlar, zamanında alınır mı?                                                                 | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 12. İstek ya da şikayetlerinizle ilgili kararlarda, ihtiyaçlarınız her zaman dikkate alınır mı?                                               | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 13. Çalıştığınız kurumda terfi kararları adil bir şekilde alınmakta mıdır?                                                                    | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 14. Çalıştığınız kurumda işe alma (istihdam) kararları adil midir?                                                                            | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 15. Çalıştığınız kurumda ödül ve ceza dağıtımında adalet var mıdır?                                                                           | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 16. Çalıştığınız kurumun ücretlendirme politikası adil midir?                                                                                 | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 17. Çalıştığınız kurumun mesleki gelişim ve kariyer imkanları adil midir?                                                                     | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |

| 3. Lütfen aşağıdaki ifadeleri sağ taraftaki seçeneklerde cevaplandırınız.                               | Hayır | Biraz | Orta düzeyde | Evet | Kesinlikle Evet |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------------|------|-----------------|
| 1. Yöneticinizle okuldaki problemlerinizi konuşurken kendinizi rahat hissedermisiniz?                   | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 2. Yöneticiniz, kendisiyle konuştuğunuz özel konuları ileride size karşı kullanabilir mi?               | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 3. Yöneticinizin iş konularında size karşı adil ve dürüst davrandığını düşünüyor musunuz?               | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 4. Yöneticiniz yaptığınız hatalara karşı hoşgörülü müdür?                                               | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 5. Yöneticinizin size karşı cana yakın ve arkadaşça davrandığını düşünüyor musunuz?                     | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 6. İşinizde bir zorlukla karşılaştığınızda yöneticinizin size yardım edeceğini düşünüyor musunuz?       | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 7. İş arkadaşlarınız yaptığınız iş konusunda birbirlerine güvenirler mi?                                | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 8. İş arkadaşlarınız ile özel durumlarınızı rahat bir şekilde paylaşabiliyor musunuz?                   | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 9. Sizce iş arkadaşlarınız kendi aralarındaki sırları başkaları ile paylaşırlar mı?                     | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 10. İş arkadaşlarınızın iş yerinde birbirlerine karşı dürüst ve açık davrandıklarını düşünüyor musunuz? | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 11. Okulda, işle ilgili bir problem olduğunda çalışma arkadaşlarınız birbirleri ile yardımlaşırlar mı?  | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 12. Çalışma arkadaşlarınızın birbirlerine karşı güven düzeyinin yüksek olduğunu düşünüyor musunuz?      | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 13. İş arkadaşlarınız birbirlerine destek olur mu?                                                      | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 14. Okulunuzun, sizin hak ve çıkarlarınızı önemsediğini düşünüyor musunuz?                              | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 15. Sizce, çalışanların okula olan güveni yüksek midir?                                                 | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 16. Sizce, çalıştığınız okul aldığı kararlarda öğretmenlerin haklarını dikkate alır mı?                 | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 17. Okulunuz, öğretmenlerine verdiği sözleri (maddi-manevi) yerine getiriyor mu?                        | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |
| 18. Sizce, çalışanlar üst yönetime güvenirler mi?                                                       | 1     | 2     | 3            | 4    | 5               |

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve SOYADI** : Erhan ER

**Doğum Yeri - Tarihi:** Alanya/ANTALYA – 04.04.1991

### Eğitim Durumu

**Mezun Olduğu Lise** : Alanya Hasan Çolak Anadolu Lisesi

**Lisans Diploması** : Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi-İşletme

**Yabancı Dil/Diller** : İngilizce



T.C.  
ALANYA KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 55662174-605.01-E.6038824  
Konu: Araştırma İzni

23.03.2018

**Sayın Erhan ER,**  
**Kestel Mah. İsa Küçülmez Cad. Myro Park Sitesi**  
**B Blok No: 1 Alanya/ANTALYA**  
**Tel: 0538 328 38 32**

İlgi: 22/03/2018 tarihli dilekçeniz.

İlgi dilekçenizde belirtilen "**Örgütsel Adaletin Örgütsel Güvene Etkisi: Alanya'daki Devlet Okullarında Bir Araştırma**" isimli araştırmanızın, İlçemiz resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlere uygulama isteğiniz incelenerek "**Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi**" gereğince uygun görülmüş olup, elde edilen verilerin sadece konusu belirtilen tez ve bu tezden üretilecek bilimsel makale çalışması için kullanılması; öğretmenlerimizin kişisel bilgilerinin yer almaması ve alınan bilgilerin hiçbir kurum veya kişiyle paylaşılmaması, yalnızca bilimsel amaçlı olarak kullanılması ve bitiminde sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında (ekte örneği bulunan dilekçe ile) Müdürlüğümüze gönderilmesi hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Hüseyin ER  
İlçe Milli Eğitim Müdürü

EKLER:

- 1- Resmi Yazı-Onay (1 Sayfa)
- 2- Anket (2 Sayfa)
- 3-Dilekçe Örneği (1 Sayfa)



T.C.  
ALANYA KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 55662174-605.01-E.6004991  
Konu: Araştırma İzni

23.03.2018

**ALANYA İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE**

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve organizasyon Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Erhan ER'in "**Örgütsel Adaletin Örgütsel Güvene Etkisi: Alanya'daki Devlet Okullarında Bir Araştırma**" adlı tez çalışması "**Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi**"ne uygun olduğu tespit edilmiştir.

Söz konusu araştırmanın İlçemizde bulunan resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki öğretmenlere yönelik uygulanması; elde edilen verilerin sadece konusu belirtilen tez ve bu tezden üretilcek bilimsel makale çalışması için kullanılması; öğretmenlerimizin kişisel bilgilerinin yer almaması ve alınan bilgilerin hiçbir kurum veya kişiyle paylaşılmaması, yalnızca bilimsel amaçlı olarak kullanılması ve bitiminde sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında Müdürlüğümüze gönderilmesi kaydıyla uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Alanya Kaymakamlığının 02/07/2015 tarihli ve 4118 sayılı imza yetki yönergesi gereği olurlarınıza arz ederim.

M. Erkan ERGEN  
Müdür a.  
İlçe Milli Eğitim Şube Müdürü

OLUR

...../03/2018  
Hüseyin ER  
Kaymakam a.  
İlçe Milli Eğitim Müdürü

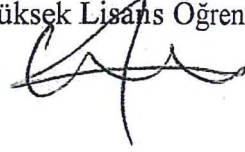
SHH 131

ALANYA İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon anabilim dalında yüksek lisans öğrencisiyim. "Örgütsel Adaletin Örgütsel Güvene Etkisi: Alanya'daki Devlet Okullarında Bir Araştırma" adlı bir tez çalışması gerçekleştiriyorum. Araştırmanın evrenini, Alanya'da ilköğretim ve ortaöğretim düzeyinde eğitim veren devlet okullarındaki öğretmenler oluşturmaktadır. Ek 1.'de sunulan anket ile verilerin toplanması planlanmaktadır. Elde edilen veriler sadece anılan tez ve bu tezdten üretilcek bilimsel makale çalışması için kullanılacaktır. İstatistikî analizler Alanya genelinden toplanan veriler üzerinde gerçekleştirileceği için tezde okul ismi ya öğretmen ismi kesinlikle kullanılmayacaktır. İlgili araştırma sonuçları talep edildiği takdirde, rapor halinde müdürlüğünüzle paylaşılacaktır. Bu kapsamda ilgili alan araştırması için gerekli izin hususunda gereğini bilgilerinize saygılarımla arz ederim.

22.03.2018

Erhan Er  
ALKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi



18616383950 -  
05383283832 -  
erhaaner@gmail.com

İcestel mahallesi  
İsmail Hakkı Caddesi  
Myra Park sitesi  
B blok No:1



5965055



B403CABCE70F96D



T.C.  
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU BAŞKANLIĞI  
ANKARA



22/03/2018

ÖĞRENCİ BELGESİ

T.C. Kimlik No: 18616383950

Adı: ERHAN

Soyadı: ER

Anne Adı: GÖNÜL

Baba Adı: MUSTAFA

Doğum Tarihi: 04/04/1991

Uyruğu: TÜRKİYE CUMHURİYETİ

Sınıfı: DERS AŞAMASI

Kayıt Tarihi: 06/09/2016

Üniversite/Fakülte/MYO/YO/Enstitü/Bölüm/Program: ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT

ÜNİVERSİTESİ/SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ/YÖNETİM VE ORGANİZASYON (YL)/

Eğitim Türü: NORMAL ÖĞRETİM

Öğrenim Süresi: 2

Öğrencilik Hakkı Var mı? : Var

İLGİLİ MAKAMA

Yukarıda kimlik bilgileri verilen öğrenci ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ öğrencisidir.

\* Öğrenciye ait bilgiler ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ Öğrenci İşleri'nin 21/03/2018 itibarıyla gönderdiği veriden derlenmiştir.

\* Yukarıda dökümü yazılı öğrenci belgesi sorgulama sonucundaki kimlik bilgileri ve/veya öğrenci belgesine ilişkin tereddüt halinde ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ Öğrenci İşleri'ne başvurunuz.



Bu belgenin doğruluğu <https://www.turkiye.gov.tr/belge-dogrulama> adresinde veya mobil cihazlarınıza yükleyebileceğiniz e-Devlet Kapısı'na ait Barkodlu Belge Doğrulama uygulaması vasıtası ile yandaki karekod okutularak kontrol edilebilir.



**Sayın Katılımcı;** bu anket çalıştığınız kurumla ilgili genel görüşlerinizi belirlemek üzere hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar sadece şahsi görüşünüzü yansıtacağı için, doğru veya yanlış olarak görülmeyecektir. Kendi isminizi ya da okulunuzun adını yazmanıza **kesinlikle** gerek yoktur. Verdiğiniz yanıtlar, Alanya genelindeki tüm okullarda çalışan öğretmenlerle ilgili yürütülen bir yüksek lisans tezi için sadece istatistiki bir veri olarak değerlendirilecektir. Araştırmaya ayırdığınız zaman ve anketi cevaplarken gösterdiğiniz **hassasiyet ve samimiyet** için teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Erhan Er  
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### Demografik Bilgiler:

1. Cinsiyet: Kadın ( ) Erkek ( )
2. Yaş: 22-29 ( ) 29-36 ( ) 37-44 ( ) 45-52 ( ) ( ) 52 ve üzeri
3. Eğitim durumunuz: Lisans ( ) Lisansüstü ( )
4. Mesleki çalışma süreniz: 1-3 Yıl ( ) 4-8 ( ) 9-15 ( ) 16-23 ( ) 24 ve üzeri ( )
5. Mevcut okulunuzda çalışma süreniz: 1-3 Yıl ( ) 4-8 ( ) 9-15 ( ) 16-23 ( ) 24 ve üzeri ( )
6. Okuldaki kadro durumunuz: Sözleşmeli ( ) Daimi ( )
7. Çalıştığınız kurum: İlkokul ( ) Orta Okul ( ) Lise ( )
8. Eğer lisede çalışıyorsanız kurumunuzun türünü belirtiniz: Fen Lisesi ( ) Anadolu Lisesi ( )  
İmam-Hatip Lisesi ( ) Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ( )

| Lütfen aşağıdaki soruları şu anda çalışmakta olduğunuz okulu değerlendirerek sağ taraftaki seçeneklerde cevaplandırınız.                                              |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1: Kesinlikle Hayır, 2: Hayır, 3: Ne Hayır Ne Evet, 4: Evet, 5: Kesinlikle Evet  |   |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Çalıştığınız kurumda alınan kararlara, ilgili herkes katılır mı?                                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Yanlış verilmiş herhangi bir karar daha sonra düzeltilir mi?                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Okuldaki kural ve uygulamalar sizce tutarlı mıdır?                                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Okuldaki kararlar tarafsızca alınır mı?                                                                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Okuldaki bir istek ya da şikâyetinizle ilgili olan çözüm sürecinde size nazik davranılır mı?                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Bir istek ya da şikâyetinizle ilgili olan çözüm sürecinde size saygı gösterilir mi?                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. İstek ya da şikâyetinize yönelik okul yönetim tarafından yapılan eleştiri veya uyarılar nezaket ölçüleri içerisinde gerçekleştirilir mi?                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Çalıştığınız okulda çalışanlar ve yöneticiler sizce iletişimde bulunurken dürüst davranırlar mı?                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Yöneticileriniz bir istek ya da şikâyetinizle ilgili olarak aldıkları kararları nasıl ve neden aldıklarını size açıklar mı?                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. İstek ya da şikâyetlerinizle ilgili şu ana kadar alınan kararların sebepleri sizce makul müdür?                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. İstek ya da şikâyetlerinizle ilgili alınan kararlar zamanında alınır mı?                                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. İstek ya da şikâyetlerinizle ilgili kararlarda, ihtiyaçlarınız her zaman dikkate alınır mı?                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Çalıştığınız kurumda terfi kararları adil bir şekilde alınmakta mıdır?                                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Çalıştığınız kurumda işe alma (istihdam) kararları adil midir? (Sözleşmeli Öğretmenler vs...)                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Çalıştığınız okulda ödül ve ceza dağıtımında sizce adalet var mıdır?                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Çalıştığınız okulun mesleki gelişim ve kariyer imkânları adil midir?                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |