

## ÖRGÜTSEL ADALET, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ

Ömer Faruk İŞCAN<sup>(\*)</sup>  
Ufuk SAYIN<sup>(\*\*)</sup>

**Özet:** Bu çalışmada işletmelerde örgütsel adalet, güven ve iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla öncelikle örgütsel adalet daha sonra iş tatmini ve son olarak örgütsel güven kavramları açıklanmıştır. Uygulama bölümünde ise Türkiye'nin önde gelen firmalarından birinde çalışanlara adalet, güven ve iş tatmini ölçeklerini içeren anket formu dağıtılmış olup, geri dönen anket formları istatistiksel analiz yöntemleriyle değerlendirilmiştir. Sonuç olarak örgütsel adalet, iş tatmini ve güven arasında pozitif bir ilişki olduğu öngörüldüğü gibi doğrulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel adalet, güven, iş tatmini

**Abstract:** The aim of this study is to examine the relationship among organizational justice, trust and job satisfaction. For this aim firstly organizational justice, then work satisfaction and last trust are explained. In the application part a questionnaire including the measures of organizational justice, trust and job satisfaction is distributed to employees of one of the leading firms of Turkey and the data were assessed by statistical analysis methods. Finally, it was proved that there is a positive relationship among the organizational justice, trust and job satisfaction as it is foreseen.

**Key Words:** Organizational justice, trust, job satisfaction

### I.Giriş

Rekabet ortamının kendini iyice hissettirdiği günümüzde, örgütler başarıya ulaşabilmek için çalışanlarının mutluluğunu sağlama yoluna gitmektedirler. Özellikle hizmet işletmelerinde kişinin mutluluğu, ortaya konulan işte kendini göstermektedir. İşinden mutluluk duyan kişinin bu mutluluğu, hem sosyal hem de toplumsal hayatına yansımaktadır. Bunun yanı sıra kişinin işi; ekonomik, sosyal ve toplumsal açılarından olduğu gibi psikolojik açıdan da önemli bir yere sahiptir. Çünkü insan günlük yaşamının önemli ve büyük bir kısmını işinde geçirmektedir.

Örgütsel adalet, iş yerinde adaletin etkisini ortaya çıkarmaya yönelik olarak kullanılan bir terimdir. Daha belirgin bir ifadeyle, örgütsel adalet örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır. Bir örgütte çalışanların adalet algısına sahip olması çalışanların iş tatminleri ve örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir.

Çevresel ve ekonomik değişimlerin oranının artması, esnekliğe ve işbirliğine duyulan ihtiyacın yükselmesi, takım ve takım çalışmalarına inancın yükselmesi, çalışanlarla ilişkilerin ve kariyer kalıplarının değişmesi, örgütsel

<sup>(\*)</sup>Doç.Dr. Atatürk Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

<sup>(\*\*)</sup>Uzm. Çevre ve Orman Bakanlığı

güvenin önemini artırmıştır. Sosyal sermayenin ana ögesi güven, örgüt içinde ilişkileri bir arada tutan temel yapıştırıcıdır. Güven olmaksızın hiçbir kurum hedefini gerçekleştiremez. Hiçbir şeyi iyi işletemez. Aynı zamanda güven etkili ilişkilerin önemli öğelerinden birisidir. Karşılıklı güven duyulması yaşamsal bir durumdur. Örgüt içi güvenin olumlu sonuçlarından faydalanabilmek için de örgütsel güven kavramının ve örgütsel güvenin yapısının detaylı biçimde anlaşılması gerekmektedir.

Bu çalışmada işletmelerde örgütsel adalet, güven ve iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu noktadan hareketle öncelikle örgütsel adalet daha sonra iş tatmini ve son olarak örgütsel güven kavramları açıklanmıştır. Daha sonra ise Türkiye'nin önde gelen firmalarından birinde çalışanlar üzerinde adalet, güven ve iş tatmini konularını içeren tarama yöntemine dayanan uygulama verilerinin analizine yer verilmiştir. Ulaşılan en genel sonuç örgütsel adalet, iş tatmini ve güven arasında pozitif bir ilişki olduğu şeklindedir.

## II.Örgütsel Adalet Kavramı

Yapılan faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve yararların, birey ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışları değerlendirme üzerine odaklanan adalet yaklaşımı, ahlaki davranışı değerlemenin temel aracı olarak ortaya konabilir. Genellikle maliyet ve yararların eşit olarak dağıtıldığı, kuralların tarafsız şekilde uygulandığı, eşitsizlik ve ayrımcılık yüzünden zarar görenlerin zararlarının karşılandığı bir örgütte çalışanların adalet algısının yüksek olduğu söylenebilir (Black ve Porter,2000:122).

Örgütsel adalet, adil ve ahlâki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlâki ve rasyonel olarak değerlendirirler. Araştırmalar, düşük ücret, örgütsel politikalara ve örgütsel işlemlere ilişkin olumsuz reaksiyonların, çalışanın karar verme sürecinin adil olduğuna inanması durumunda, daha az dile getirildiğini ortaya koymuştur (Pfeffer ve Langton, 1993).

Örgütsel adaleti örgüt içerisinde sağlamanın birçok yolu olmakla birlikte bu yöntemlerden ikisi, dağıtımsal ve işlemsel adaleti sağlamaktır (Greenberg ve Baron, 2000:142). Dağıtımsal adalet ilkesi, bireylere ahlâki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılmasını gerektirir. Bu ilkeye göre; ilgili açılardan benzer olan bireylere benzer davranılmalı, farklı olan bireylere ise, onlar arasındaki farklar oranında farklı davranılmalıdır (Foley v.d,2002:473-74). Dağıtımsal adalet, eşitlik teorisi içerisinde yer alır. Bu teorelinin özü, eşit çabanın eşit sonuç getirmesi gerekliliğidir. Dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticiler, performans dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Bu herkesin aynı veya eşit ödül ya da ceza alması anlamına gelmez. Daha çok çalışanlar, örgütün amaçlarına katkıları veya örgüt

amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirilir veya cezalandırılırlar. Bir yönetici yaş, cinsiyet, din veya ırk gibi subjektif özelliklere dayalı olarak terfi ya da ödülleri dağıtmamalıdır. Dağıtımsal adalet ile karar verme süreci yaş, cinsiyet, ırk ve din gibi olgulara dayanan subjektif kararlar yüzünden sistematik olarak insanlara karşı ayrımcılığın olmamasını temin eder. İşlemsel adalet ise aşırı ve eksik ödemedenden kaçınma, kararlara katılım, sonuçlar hakkında bilgi verme gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması anlamına gelir (Colquitt ve Chertkoff, 2002: 595). İşlemsel adaleti uygulayan yöneticiler, yönetsel kararlardan etkilenen insanların karar verme sürecine onaylarından ve sürecin tarafsız olarak uygulandığından emin olurlar. Onay, insanların bilgilendirildikleri ve var olan sistemi seçme özgürlüğüne sahip oldukları anlamına gelir (Greenberg ve Baron, 2000:145).

Örgütsel adalet algısının altında hem örgüt hem de çalışanların zorunluluğa sahip olması ve her iki tarafın da sorumluluklarını kabul etmesi vardır. Onların karşılıklı sorumlulukları ve görevleri açık olarak ifade edilip, gönüllü olarak kabul edildiği ve örgütün yaşamında ortak çıkar olarak algılandığı sürece adalet olgusunun varlığından söz edilebilir. Özellikle bazı insanlar, eşitsizliğe diğerlerinden daha fazla duyarlı olurlar. Ödüllerin eşit olup olmamasına olan duyarlılık, dağıtımsal adaleti yansıtırken, ödüllerin nasıl dağıtıldığı hakkındaki kararlara karşı olan duyarlılık ve insanların sorun çözmek için gerçekleştirilen işlemlere tepkisi işlemsel adaleti ortaya koyar (Rollinson v.d, 1998:171). Eğer yöneticiler ödülleri ve işleri eşit olmayan bir şekilde dağıtırlarsa, bunun nedenini izleyicilere kesinlikle açıklamalıdır. Buna karşın bir örgütte kaynaklar uygun dağıtılır, eşitler arasında ayırım yapılmaz, hatta eşit olmayanlar arasında bile statü sembolleri eşit bir şekilde dağıtılsa örgütsel adaleti sağlama kolaylaşabilir. Örneğin bazı örgütler özel park yeri, yönetici yemek odası, yönetici odası gibi statü farklılıklarını yansıtan sembolleri kaldırmış, kâr ve paylaşımı tavandan tabana kadar örgütün bütününe yaymıştır (Greenberg ve Baron,2000:152).

Dağıtımsal ve işlemsel adaletin yanı sıra ilgili yazında işlemsel adaletin bir uzantısı olarak, etkileşimsel adalet kavramından da söz edilmektedir. Bu kavram örgütsel uygulamaların insani/sosyal yanı ile ilgilidir; yani yönetimin ya da ödülleri ve kaynakları elinde tutup kontrol edenlerin adaleti yaşayacak olanlara (iş görenlere) karşı davranış şekillerini kapsamaktadır. Başka bir deyişle, yöneticilerin karar alma sürecinde bireylere ne söylediği ve nasıl söylediği ile ilgilidir. Karar alma sürecinde kullanılan prosedürlerin ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgili olan etkileşime dayalı boyutu ele alır (Greenberg, 1990:411).Etkileşimsel adalet bireyler arası ilişkilerin niteliğini işaret eden bir kavram olarak ilk önce, işlemsel adalet ve dağıtımsal adaletten bağımsız üçüncü bir adalet türü olarak tanımlanmıştır. Kısacası kişiler arası davranışların niteliği örgüt içi adalet ile ilgili değerlendirmeleri etkileyen bir unsurdur (Cropanzano v.d, 2008:40).

### III. İş Tatmini

Tatmin terimi; istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme anlamlarını taşımaktadır. İhtiyaçların tatmin edilmesi sonucu oluşan mutluluk durumu olarak tanımlanır (Halsey, 1988: 884). Tatmin olma duygusu ancak ilgili birey tarafından hissedilebilir ve bireyin iç huzura ulaşmasını sağlamada önemli bir rol üstlenir.

İş tatmini ise; kişide, çalışma yaşamı veya söz konusu kişi ile çalıştığı iş yeri koşulları arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet duygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000: 254). İş tatmini dendiğinde, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Bingöl, 1997: 270). Bireylerin gerçekleştirmek istedikleri hedefleri ile işletme hedeflerinin uyumu, bireylerin işten bekledikleri ödüller ile elde ettikleri ödüllerin karşılaştırılması, iş tatmini ile yakından ilgili konulardır.

Literatürde ise iş tatmini; bireyin iş çevresinden yani işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeğe çalıştığı, rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygu olarak tanımlanmıştır (Karaduman, 2002: 70). Çalışma hayatının bir kalite ölçütü olarak da ifade edilmiştir (Schultz ve Schultz, 1998: 250).

Kamu kuruluşları veya özel kuruluşlar her yıl birçok nitelikli işgücünü kaybeder. Bu durumda sonuç işgücü maliyetlerinin artış göstermesidir. İşgücü devir oranı yani işgörenlerin iş yeri değişimi işletmeler için iki önemli maliyeti ortaya çıkarır (Andrews, 2003: 3). İlki bu işgörenlerin işletmeye kazandırılması için uygulanan eğitim ve geliştirme masrafları ve bu kişilerin işletmeyi terk etmeleri sonucu, işletmenin mevcut boşluğu gidermek için harcamak durumunda olduğu giderler. İkincisi ise bu kötü durumun işletmede kalan diğer işgörenler üzerinde yapmış olduğu olumsuz etkidir. İşletmede yönetsel anlamda bütün çabalar işgücü devir oranının azalmasını sağlamaya yönelik olur. Bu durumun önlenmesi için yapılacak çalışmaların temelini; işgören ihtiyaçlarının iyi bir biçimde belirlenip, bu ihtiyaçların giderilmesi ve iş tatmininin sağlanması teşkil eder.

İş tatmininin en önemli özelliği zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavram olmasıdır. Kişisel olması sebebi ile yöneticinin yapacağı en önemli şey, işgörenlerine optimum seviyede bir tatmine ulaşmaları için yardımcı olmaktır. İş tatmini üzerinde yapılan araştırmalarda kavram; genel olarak örgütsel davranış geliştirme açısından ve verimlilik artışı sağlayan bir faktör olarak ele alınmıştır (İşcan ve Timuroğlu, 2007:125).

### IV. İş Tatmini Boyutları

Bu bölümde iş tatmini boyutu olarak iş tatminini etkileyen en önemli unsurlardan; işin niteliği, ücret, terfi fırsatları, çalışma şartları ve beşeri ilişkiler konuları, ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

- İşin niteliği: Bir iş yerinin işgörene sağladığı tatmin, o iş yerindeki işin niteliğine ve bunun işgörenler tarafından nasıl algılanıp, kabul gördüğüne bağlıdır (Sarıkaya, 2002: 15). İşin muhtevasının ilginç ve zevkli olması, işgörenin ilgi ve yetenekleri ile uyum sağlaması, iş tatminini etkileyen başlıca faktördür. Bu faktörün en önemli üç unsuru; bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir (Altundaş, 2000: 43). Özel bilgi ve yetenek gerektiren işlerde çalışan işgörenlerin, yaptıkları işlerden daha fazla tatmin sağladıkları belirlenmiştir. Günümüzde, montaj hattı üretim tiplerinin; işgörenlere bir robot gibi sürekli aynı işi tekrarlatması ve üretilen bir ürünün sadece bir parçası ile uğraştırmasının işgören sağlığı üzerindeki sakıncaları farkedilmiş, bu sakıncaları önlemeye yönelik metotlar geliştirilmiştir. Sürekli tekdüzeliğin getirmiş olduğu monotonluk ve bir eser meydana getirdiğinin farkında olunmaması, işgörenin iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir. Yapılan işin tek bir kişi tarafından yapılabilirliği, alternatif çalışma programları ve esnek çalışma saatlerinin uygulanabilirliği, yapılan işin işgörenin yaratıcılığını gerektirmesi, iş rotasyonu ve iş zenginleştirmenin mümkün olup olmaması, iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte işgörene, fazla sorumluluk ve rol yükleyen işlerin de işgören üzerinde strese ve zihinsel anlamda tükenmişliğe yol açabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle; ancak orta düzeyde çeşitliliği olan işler tam bir iş tatmini sağlayacaktır.

- Ücret: Ücretin kelime anlamı; bir hizmet veya çalışmanın karşılığı olarak çalışan kişiye düzenli aralıklarla verilen sabit paradır (Halsey, 1988: 877). Ücret; günümüz işletmelerinin ekonomik ve sosyal politikalarının belirlenmesinde etkili olduğu kadar personel bakımından da önemli konuların başında gelir. Ücret; ekonomik, politik ve sosyal yaşamı etkileyen faktörler arasında ilk sırada yer almaktadır. Literatürde ücret, bir üretim faaliyetine bedensel veya düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye, emeği karşılığı olarak üretim miktarı, zaman veya başka bir ölçüye göre; belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen para olarak tanımlanmıştır (Şimşek, 1997: 293). Ücret yönetimi ise; insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerindedir. İnsan kaynaklarının tatmin edici yönetimi, tatmin edici parasal ödemeler yönetimini gerektirmektedir (Bingöl, 2003: 312). Genel olarak yönetim kitaplarında, işgörenin; çalışması karşılığında elde edeceği ücret ve benzeri ödemeler düzeyinde tatmin olacağı vurgulanmasına karşın, literatürde; kişinin iş tatmini ile ücreti arasında kesin bir ilişki kurulamamıştır (Andrews, 2003: 35). Bununla birlikte ücretin adil olup olmaması da önem taşır. İşgören aldığı ücreti, hem kendi çalıştığı işyerindeki hem de diğer işletmelerde benzer işlerde çalışan işgörenlerin ücreti ile mukayese edecektir. Bu bakımdan, ücretin yeterliliği yanında adil olması da gerekir. Aksi takdirde, çalıştığı işyerinde ücret adaletsizliği olduğuna inanan işgören, tatminsizlik eğilimi gösterir.

- İşyeri çalışma koşulları: Bu kavram ile bir iş yerindeki sağlık, güvenlik ve rahatlığa ilişkin çalışma çevresi ifade edilmektedir. İş dünyasındaki hızlı değişim; işverenlerin, çalışanlarının sağlık ve güvenliğini koruyucu

nitelikte çalışma koşulları hazırlamalarını zorunlu kılmıştır. Bu zorunluluk, hem işverenin çalışanlarına karşı yerine getirmesi gereken sosyal sorumluluğundan, hem de işverenin işgücü verimliliğini artırma gayesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle çalışma koşulları iyileştirilmeye başlanmış, çalışanların sağlık ve güvenliğinin korunmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Çalışanların sağlık ve güvenliklerinin korunması eylemi, onları çevresel kirlilikler, yüksek gürültü düzeyleri, korumasız makine, radyasyon vb. gibi tehlikelerden koruyan bir çalışma çevresi yaratmayı içermektedir (Bingöl, 2003, 454). Genel olarak işgörenlerin ısı, ışık ve havalandırma sistemlerine sahip, yüksek gürültüden uzak, konforlu çalışma koşullarına sahip işyerlerinde çalışmaya eğilim gösterdikleri bilinmektedir. Araştırmalar işgörenlerin tehlikesiz ve konforlu işletmelerde çalışmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Buna ek olarak evlerine yakın, temiz, yeterli ve modern araç gereçlerin kullanıldığı işletmeleri tercih ettikleri gözlenmektedir. İşletmeler, çalışma koşullarını iyileştirme adına, işgörenlerin boş zamanlarını geçirebilecekleri kantin, lokal ve spor salonu gibi sosyal tesisler kurmaktadır.

- Terfi fırsatları: Terfi, kelime anlamı olarak; pozisyon, rütbe, itibar ve statü artışını ifade etmektedir (Halsey, 1988, 801). Terfi, işgörenin örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir işe atanmasıdır. Buna göre; işgören hâlihazırda bulunduğu görev kademesinden daha fazla sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücretli, daha fazla ayrıcalıklı, daha geniş yetki ve hareket özgürlüğü tanıyan ve daha az gözetimin söz konusu olduğu bir üst pozisyonuna atanması durumunda, terfi olayı gerçekleşmiş olur (Bingöl, 2003, 440). İşgörenin işletme içinde daha yüksek bir konumdaki göreve getirilmesi hem tatmin olma duygusu yaratacak; hem de motivasyon artışı sağlayacaktır. Burada önemli olan, işgörenler için adil bir terfi politikası oluşturmaktır. Terfiler, bireyler için hem gelişme ve sorumluluk kazanma fırsatları sağlamakta; hem de bireyin sosyal statüsünü artırmaktadır (Robbins, 2001, 82). Bireyler, büyük olasılıkla işyerlerindeki terfi kararlarının adil olduğunu algıladıkları derecede işlerinden tatmin olacaklardır. Terfi, belirli bir süre çalışan işgörenler için ihtiyaç olmaktadır. Terfiler; örgüte, işgörenlerinin beceri ve yeteneklerinden daha etkili bir biçimde yararlanma fırsatı verir. İlerleme fırsatı, bireylerin kapasitelerini ve başarılarını daha fazla iyileştirmeleri için bir dürtü olarak hizmet görebilir. Terfiler, aynı zamanda geçmişteki davranışların bir ödülü ya da karşılığı olarak da işlev görebilir.

- İşyerinde beşeri ilişkiler: Sanayileşme sonucu küçük imalathanelerin yerini, büyük fabrikalar ve organizasyonlar almış, birçok farklı özelliğe sahip işgörenlerin aynı çatı altında, buluşması sağlanmıştır. Bununla beraber birçok farklı yapıda insanla birlikte ve onlar vasıtasıyla çalışma, yönetim bilimi için önemli bir çalışma sahasını ortaya çıkarmıştır. Beşeri ilişkiler adı altında incelenen bu çalışma sahası; örgütlerde hem işletme, hem de işgören etkinliğini artırmaya yönelik olarak çalışanların nasıl yönetileceği ve onlarla nasıl ilişki kurulacağı gibi önemli konuları kapsamaktadır. Bir işletmede çalışanlar

arasında olumlu ilişkiler kurulur, bilinçli bir işbölümü yapılır ve özellikle işletmede sosyal bir bütünlük gerçekleştirilirse, böyle bir kuruluştaki üretim artışları ve verimlilik sağlanacağı gibi aynı zamanda; işgörenlerin duygu, düşünce, işletmeye özgü gelenek ve kurallarda birleşmesi, anlaşması ile birlikte çalışma mutluluğu ve tatmini de sağlanmış olur (Sabuncuoğlu, 2001, 42). Tatmin, işyerindeki olumlu beşeri ilişkilerle ilgilidir ve bu nedenle bir işgörenin, görevlerini yerine getirdiği işletmenin herhangi bir alt grubuna ait olmasından dolayı duyduğu tatmin de, iş tatmini içinde düşünülür (İşcan ve Timuroğlu,2007:127).

### V.Güven Kavramı

Güven, birçok sosyologun, ekonomistin, psikologun ve yönetim araştırmacısının bireyler arası ilişkilerinin inşa edilmesinde ve sürdürülmesinde önemli bir faktör olduğu konusunda hem fikir olduğu bir kavramdır. Ancak farklı disiplinlerden farklı uzmanlık alanları edinmiş kişiler tarafından güven, birbirinden değişik bakış açıları ile tanımlanmıştır. Örneğin; psikologlar, güven kavramını güvenen kişi ve güvenilen kişinin tavırları ve özellikleri ile ele almışlar, sosyologlar insanlar arasındaki toplumsal içerilmişlik veya sistem güveni olarak, ekonomistler güvene hesaba dayalı güven veya kurumsal olarak bakmışlardır (Lewicki ve Bunker,1996:115–116). Araştırmacılar sağlıklı toplum ve bu toplumu oluşturan insanlar arasında sağlıklı ilişkilerin kurulmasında ve ilişkilerin sürekliliğinin sağlanmasında güven ve iş birliğinin önemli bir yer tuttuğunu görmüşlerdir

Güven bir tarafın karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olma özelliği olarak tanımlanmaktadır (Perks ve Halliday,2003:339).

#### A.Güven Türleri

Güvenin tanımlanmasında olduğu gibi güvenin türleri ya da yapısına ilişkin olarak da ilgili yazında farklı sınıflamalar mevcuttur. Bu sınıflamalar ışığında güven kavramını, hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven şeklinde tasnif edebiliriz (Tüzün, 2006:101–102).

##### 1.Hesaplanmış Güven

Hesaplanmış güven, şekli davranışların tutarlılığına dayanır. Bireyler yaptıkları ve söylediklerinin sonuçlarından korktukları için güven duymak durumundadırlar. Bir başka deyişle hesaplanmış güven, güven olgusunun duygusal ve sezgisel tarafından çok güven duymanın maliyetini, faydalarını ve oluşabilecek zararları ele almaktadır (Halis v.d,2007:190).

##### 2.Bilgiye dayalı güven

Güvenin ikinci şekli bilgiye dayalı güvenidir. Güvenin bu formu diğerinin tahmin edilebilirliği üzerine inşa edilmiştir. Başka bir deyişle “diğerini yeterince bilme ve davranışını kestirebilme” aşamasıdır. Bilgiye dayalı güven ilişkisi tehdit ya da korkuya değil, tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları

bilgiye dayalı olan bir tür güven ilişkisini içermektedir (Rademarkers, 2000:140).

### 3. Özdeşleşmeye dayalı güven

Bir birey karşısındaki kişinin görüşlerini onayladığında güven süreci kendisi açısından faal hale gelir. Birey karşısındakinin davranışlarını önceden kestirebilir ve itimat edilebilir olarak görmeye başlar ve diğerlerine yönelik güven ve bağlılık geliştirir. Karşısındaki kişi iyi niyetli yanıt verirse ilişki sağlamlaşır (Tüzün, 2006: 103)

### B. Örgütsel Güven

Örgüt içi güven, örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir. Örgütsel güven konusundaki araştırmalar temel olarak üç alanda odaklanmıştır; kişiler arası güven, amire güven ve üst yönetime güven. Bir başka deyişle güven hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır ancak kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır. Mishra ve Morrissey örgütsel güveni “bir işgörenin; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve özünün ardında duracağına olan inancı olarak” tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda güven hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

Üst düzey örgütsel güven yaratan örgütlerin, örgüt yapılarının daha uyumlu, stratejik ittifakının daha güçlü, takımları oluşturmada daha etkin olduğu ve daha etkin kriz yönetimi gerçekleştirdikleri görülmektedir (Tüzün, 2006:105). Yüksek güvene sahip örgütlerin, düşük güvene sahip örgütlere göre daha başarılı, intibakı kolay ve yenilikçi örgütler olduğu gözlemlenmektedir. Örgütsel güven, örgütün tüm çalışanlarının iş memnuniyeti ve algılanan örgüt etkinliğine bağlı durumdadır. Örgüt içi güven, işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu oluşturma örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine katkıda bulunma gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Huff ve Kelley, 2003:82).

Güven önemli bir kültürel değer olması sebebiyle örgütsel yapılara da etki etmektedir. Çalışanlar arasındaki yüksek ölçüde güven, örgüt yapısındaki merkezleşme eğilimini de azaltmaktadır. Güven azlığı ise, merkezleşmeyi artırmakta, katı dışsal denetimi devreye sokmaktadır (Sargut, 1994:101-102).

Güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir; güven ortamı yaratmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler. Örgüt çalışanları arasındaki güven eğilimini artırmak için, karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin,



çalışanlara verilen ödüllerin adil olarak dağıtılması için gerçekleştirilen süreçlerin etkin olması gerekmektedir (Shaw, 1997:28).

### **VI.Güven, Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini İlişkisi**

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler sosyal mübadele ilişkisi çerçevesinde ele alındığında, böyle bir ilişkinin oluşmasında temel unsurun güven olduğu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel adalet ise güvenin ana kaynaklarından birini teşkil etmektedir. Çalışanların örgütlerindeki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamaları onların örgütlerine duydukları bağlılığı ve yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir. Uygulamaların dayandığı prosedürlerin ve elde edilen kazanımların adilliği, yöneticilerin çalışanların haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının bir göstergesidir (Konovsky ve Pugh, 1994:658).

Güven, işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet arasındaki etkileşimsel ilişkinin anlaşılmasında kullanılan bir yapıdır. Brockner v.d. (1997), güven düzeyinin işlemsel adalete bağlı olarak geliştiğini ve dağıtımsal adalet ile kaynakların dağıtımına ilişkin kararlara gösterilen tepkileri belirleyecek şekilde etkileştiğini iddia etmişlerdir. Güven işlemsel adalete bağlı olarak gelişmekte ve dağıtımsal adalet ile etkileşimi yoluyla kaynakların dağıtımına ilişkin kararlara gösterilen tepkileri belirlemektedir (Brockner v.d.,1997:558)

Yöneticilerin adil prosedürlere dayanan uygulamaları çalışanların sisteme bağlılık duymaları ve yöneticilerine güvenmeleri sonucunu doğuracaktır. Çalışanlara yönelik adil davranışlar, onların güvenini, hedeflere bağlılıklarını artıracak ve sıra dışı bir performans düzeyi yaratacaktır (Pillai v.d. 1999:901)

Çalışanın organizasyon içerisinde kurduğu ilişkilerin güvene, dayalı olup olmaması onun iş tatminini etkilemektedir. Çalışanların güvene sahip olması işten beklentilerine, işini yapmaktan dolayı duyduğu tatmine, yeteneklerine ve becerilerine olumlu yönde etki etmektedir. Bireyin organizasyona, üstüne, yönetimine ve hatta iş arkadaşlarına güven duyması onun bir amaca doğal çaba harcamasını, işine ilgi duymasını, işine kopamayacak kadar bağlı olmasını ve yüksek morale sahip olmasını sağlamaktadır. İş tatmini de çalışanın işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda ulaştığı olumlu duygulardır. Güven duygusu ile birlikte çalışan bu olumlu duygulara daha çabuk ve yüksek ölçüde sahip olacaktır.

Güven duygusunun varlığının çalışanların iş davranışlarını ve işe yönelik tutumlarını etkilediği araştırmalarla saptanmıştır (Driscoll,1978, Lagace,1991, Pillai v.d.,1999). Karar organı konumundaki kişiye güven duyma bireyde karar vermeye bizzat katılıyormuşçasına bir tatmine neden olmakta ve karşılıklı güven çalışanların iş tatminini artırmaktadır (Pillai, 1999:904-905).

Örgütsel güven, çalışanların tutumsal ve davranışsal özellikleri, işleri ve örgütleri ile karşılıklı olarak ilişkilidir. Yüksek düzeylerde güvenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini, örgüt misyonunun etkin iletimi ve iş birliğinin gelişmesi ile yakından ilişkili olduğu da ortaya konmuştur. (Demircan ve Ceylan, 2003:145).

Tüm bu görüşler ışığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

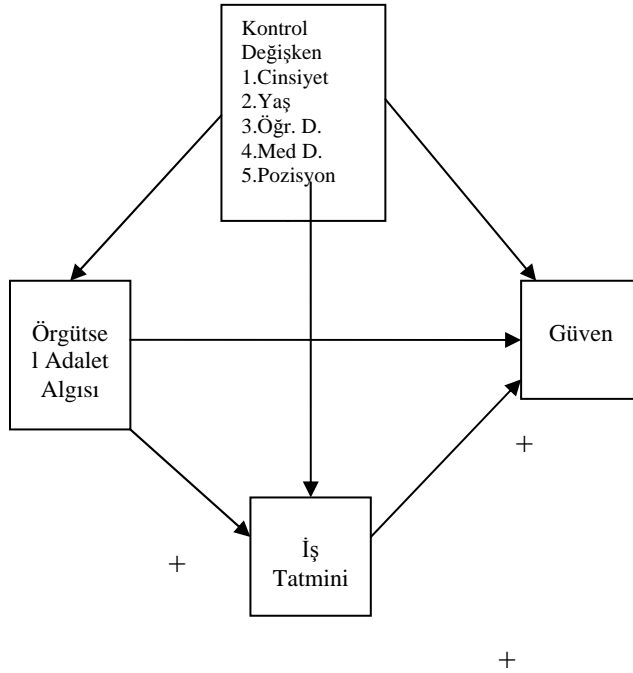
H<sub>1</sub>: İşletmeye güven duygusu ile iş tatmini arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: İşletmeye güven duygusu ile adalet algılamaları arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Ayrıca çalışmada cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni hal ve iş yerindeki pozisyon gibi demografik değişkenlerle araştırma değişkenlerinin ilişkisine de bakılacaktır.

### VII. Araştırmanın Amacı Ve Yöntemi

Bu araştırmanın temel amacı işletmelerde algılanan örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi örgütsel güvenin nasıl etkilediğini incelemektir. Öncelikle iş tatmini, adalet ve güven etkileşimleri incelenirken diğer taraftan demografik değişkenlerin de bu üç ölçek üzerindeki etkisi ele alınacaktır. Aşağıdaki şekilde araştırmaya konu olacak modelin teorik yapısı gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın ana kütesini 1973 yılından bu yana faaliyette bulunan ve elektrik ürünleri alanında önde gelen bir Türk imalatçısı olan EAE Grup Şirketleri çalışanları oluşturmaktadır. Firma elektrik, aydınlatma, elektroteknik ve makine sektörlerinde çalışma yapmaktadır. Araştırmanın bu firmada yapılmasının nedeni, Türkiye’de kurulmuş olan tüm firmalar arasında ilk 1000, elektrik sektöründe bulunan firmalar arasında ilk 20, kendi uzmanlık alanı olan spesifik elektrik malzemesi üretim firmaları içerisinde ise ilk firma olmasıdır. Firma toplam 671 personele sahiptir. Bu ana küteden % 95 güven düzeyinde % 5 lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örnek büyüklüğü 245 olarak hesaplanmıştır (İdil, 1980:132; Kurtuluş, 1998:235). Çalışanlara dağıtılan 250 anketten 190’ı toplanmıştır. Anketlerin geri dönüşüm oranı % 76’dır.

Bu çalışmada değişkenler; örgütsel adalet algısı, güven ve iş tatmini kavramlarına dayanan geniş literatür taramasından sonra oluşturulan maddelerle değerlendirilmiştir. Soruların oluşturulmasında mümkün olduğu ölçüde geçmiş araştırmalarda kullanılan ölçeklerden yararlanılmaya çalışılmıştır. Elde edilen anket formu iyi açıklanmayan veya tartışmalı olan ifadeleri belirlemek amacıyla uzmanlara danışılarak yeniden düzenlenmiş ve bazı ifadeler değiştirilmiştir. Son şekli verilen anket formu 2009 yılının Ocak ayında deneklere verilmiştir. Anket formunun güvenilirliği cronbach alpha güvenilirlik katsayısı ile saptanmıştır.

Anket formumuzda işgörenlerin örgütsel adalet algısını belirlemeye yönelik 8 madde bulunmaktadır. İşlemsel adalet algısının ölçümünde Greenberg ve Baron’un (2000), dağıtımsal adalet algısının ölçümünde ise Karambayya ve Brett’in (1989) oluşturduğu ve İşcan ve Naktiyok (2004) tarafından da kullanılan anket formlarından yararlanılmıştır. Örgütsel güveni ölçmek üzere ise Nyhan ve Marlow (1997)’un 12 soruluk ölçeği kullanılmıştır. İş tatmini ölçeği için ise Comer v.d. (1989) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Belirtilen ölçüm araçlarının tümünde beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre; 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde bir derecelendirme yapılmıştır.

Anket formunun Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları, Tablo 1’de verilmiştir. Güvenirlik ölçümünde kabul gören sınırlar veri kabul edildiğinde anketin yüksek düzeyde güvenilir olduğu anlaşılmaktadır (Özdamar, 1999:522).

Tablo 1: İş Tatmini, Güven ve Adalet Ölçeklerinin Cronbach Alfa Değerleri

Ölçekler	Boyutlar	Cronbach Alfa katsayısı
İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ	İş tatmini toplamı	0,80
	İşin niteliğinden tatmin	0,86
	Ücretinden tatmin	0,76
	İş güvenliğinden tatmin	0,86
	Beşeri ilişkilerden tatmin	0,95
	Çalışma koşullarından tatmin	0,90
	Terfi durumundan tatmin	0,93
GÜVEN ÖLÇEĞİ	Güven toplamı	0,72
	Yöneticiye güven	0,95
	Örgüte güven	0,89
ADALET ÖLÇEĞİ	Adalet toplamı	0,89
	Dağıtımsal adalet	0,90
	İşlemsel adalet	0,89

### VIII.Bulgular

#### A.Kontrol Gruplarına İlişkin Bulgular

Örnekleme oluşturan çalışanların 100'ü (% 52,63) erkek, 90'ı (% 47,36) kadındır. 146 çalışanın (% 76,84) yaş aralığı 25–34 iken, 39 çalışan (% 20,53) 35–44, 5 çalışan (% 2,63) 45–54, yaş aralığında yer almaktadır. Deneklerin 3'ü (% 1,58) ilköğretim mezunu, 58'i (% 30,53) lise mezunu, 106'sı (% 55,79) lisans mezunu, 23'ü (% 12,10) ise yüksek lisans mezunudur. Araştırmamıza dahil olan çalışanların 84'ü (% 44,21) evli, 98'i (% 51,58) bekar, 8'i (% 4,21) boşanmış iken, 153'ü (% 80,53) teknik personel, 37'si (% 19,47) idari personel konumundadır.

#### B.Faktör Analizine İlişkin Bulgular

İş tatmini, güven ve adalet ölçeklerinin yapısal geçerliliğini belirlemek amacıyla Temel Bileşenler Faktör Analizi uygulanmıştır. Verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygunluğunu belirlemek üzere “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's Test” analizleri yapılmıştır. Verilerin faktör analizi için uygunluğu KMO katsayısı ve Bartlett Sphericity testi ile incelenebilir. KMO'nun 0,60'dan yüksek, Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. 0.90 ile 1.00 arasındaki KMO değerinin mükemmel; 0,80-0,89 arasındaki KMO değerinin ise çok iyi olduğunu ifade etmektedir.

İş tatmini, güven ve adalet ölçeklerinin açımlayıcı faktör analizinde 190 geçerli anket verisi kullanılmıştır. Verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygunluğunu belirlemek üzere “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's Test” analizleri yapılmış; KMO=,917 ve Bartlett's Test of Sphericity=8697,008 olarak  $p < 0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu açıdan verilerin

açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Faktör analizine ilişkin bulgular Tablo 2 ve 3'te özetlenmektedir.

Tablo 2: İş Tatminine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfade no	F1	F2	F3	F4	F5	F6
İşin Niteliği						
3	0,86					
2	0,85					
1	0,70					
4	0,63					
Ücret						
5		0,89				
6		0,87				
7		0,76				
İş Güvenliği						
10			0,63			
9			0,55			
8			0,52			
Beşeri İlişkiler						
14				0,92		
13				0,91		
12				0,84		
11				0,83		
Çalışma Koşulları						
15					0,73	
17					0,64	
16					0,56	
18					0,43	
Terfi						
20						0,73
19						0,71
21						0,70
22						0,61
Açıklanan Varyans Yüzdesi	17,79	16,22	13,13	8,11	7,67	5,17
Toplam Varyans Yüzdesi	17,79	34,01	47,14	55,25	62,92	68,09

Tablo 3: Örgütsel Güven ve Adalete İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfade no	F1	F2	F3	F4
Yöneticiye Güven				
27	0,85			
25	0,84			
29	0,83			
28	0,83			
30	0,82			
24	0,74			
23	0,72			
26	0,72			
Örgüte Güven				
33		0,73		
34		0,63		
31		0,60		
32		0,60		
Dağıtım Adalet				
38			0,79	
36			0,76	
35			0,73	
37			0,72	
İşlemsel Adalet				
39				0,78
41				0,75
42				0,59
40				0,57
Açıklanan Varyans Yüzdesi	5,11	3,79	2,52	2,37
Toplam Varyans Yüzdesi	73,20	76,99	79,51	81,88

### C.Değişkenler Arasındaki İlişki

Tablo 4'te çalışmada kullanılan değişkenlere ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon katsayıları verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi iş tatmininin alt boyutları olan beşeri ilişkiler ve ücret faktörlerinin arasındaki ilişki dışında tüm değişkenlerin %95 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek bir ilişkisi vardır. Genel olarak değerlendirildiğinde iş tatmini, örgütsel güven ve adalet algıları arasında aynı doğrultuda ve çok güçlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4: Değişkenler Arasındaki İlişki

FAKTÖR	$\bar{X}$	S.S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.İşin Nit.	12,59	3,58	1,00												
2.Ücret	7,66	2,82	,33	1,00											
3.İş Güv.	8,62	3,07	,44	,21	1,00										
4. Beşeri İ.	11,18	4,27	,16	,03*	,60	1,00									
5.Çalışma K.	10,46	3,84	,56	,30	,59	,36	1,00								
6.Terfi	9,01	3,74	,47	,41	,58	,30	,71	1,00							
7.Yön.G.	23,13	7,87	,49	,29	,63	,43	,74	,65	1,00						
8.Örg.G.	9,92	3,51	,44	,21	,69	,59	,68	,67	,75	1,00					
9.Dağ.Ad.	8,79	3,41	,45	,45	,51	,18	,63	,70	,62	,67	1,00				
10.İşl.Ad.	9,39	3,44	,45	,32	,59	,29	,69	,72	,69	,72	,81	1,00			
11.İş.T.Top.	59,50	15,18	,69	,49	,81	,61	,84	,82	,76	,78	,68	,72	1,00		
12.Güv.Top..	33,05	10,75	,50	,28	,68	,51	,76	,69	,98	,88	,67	,74	,82	1,00	
13.Ad.Top.	18,18	6,50	,48	,41	,58	,25	,70	,75	,69	,73	,95	,95	,73	,74	1,00

\* P<0,05 seviyesinde anlamlı ilişki yoktur. Diğer bütün katsayılar anlamlı bulunmuştur.

Olgu örgütsel güven ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişki açısından değerlendirildiğinde, bu iki olgu arasında çok güçlü ve aynı doğrultuda bir ilişki olduğu gözlenmektedir ( $r=,82$ ). Bir başka deyişle, çalışanların örgütsel güven algılarındaki artış/azalış, işi tatminlerini de artırıp/azaltmaktadır. Güven olgusuyla en güçlü ilişkiye sahip iş tatmini boyutlarının ise terfi ( $r=,98$ ) ve çalışma koşulları olduğu anlaşılmaktadır. Bu ise iş tatmini boyutları açısından, ilerleme imkanlarının açık ve adil bir terfi politikası ile sunulduğu değişime ve gelişime açık, verimli ve sorunsuz bir çalışma ortamı sağlayan işletmelerin örgütsel güveni sağlamada daha avantajlı olduğunu ortaya koymaktadır. Korelasyon analizi sonuçları ayrıca, güven olgusunun iki farklı boyutundan biri olan yönetime güven değişkeni açısından en önemli tatmin boyutunun çalışma koşulları ( $r=,74$ ), diğer güven boyutu olan örgüte güven açısından ise en önemli tatmin boyutunun iş güvenliği ( $r=,69$ ) olduğu sonucunu vermektedir. Başka bir anlatımla, üst yönetimin işini iyi yapması ve çalışanların üst yönetim tarafından desteklendiğinin bilinmesi

yönetime güveni artırırken, istikrarlı ve güvenlik hissi veren bir işe sahip olmak ise daha çok örgüte güveni artırmaktadır.

Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında da benzer bir ilişki söz konusudur. Bu nedenle çalışanların örgütsel adalet algılamalarındaki artış/azalışın, örgütsel güven duygusunu artırıp azalttığı söylenebilir ( $r=,74$ ). İlişkinin gücü dikkate alındığında işlemsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin ( $r=,74$ ), dağıtımsal adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkidir ( $r=,67$ ) daha güçlü olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, örgütsel güveni sağlamada tarafsızlık, karar mekanizmasına katılım, kural ve politikalarda tutarlılık gibi olguların daha önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Korelasyon analizi bunlar dışında iş tatmini ile örgütsel adalet olguları arasında da aynı yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Bir başka ifade ile çalışanların örgütsel adalet algılarındaki artış/azalış, iş tatminlerini artırıp/azaltmaktadır ( $r=,73$ ).

#### *D.Hipotez Testi*

Güven duygusu üzerinde iş tatmini algısı ve adalet algısının etkisini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. İş tatmini ve adalet değişkenlerine göre güven duygusunun yordanmasına ilişkin regresyon analizi Tablo 5'te verilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı gibi örgütsel güven değişkeninin toplam varyansının % 75'ini sırasıyla örgütsel adalet ve iş tatmini açıklamaktadır. Yordayıcı değişkenlerle bağımlı (yordanan) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile güven duygusu arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin ( $\beta=,52$ ) olduğu görülmektedir. Ayrıca iş tatmini ile güven duygusu arasında da pozitif ve yüksek düzeyde ( $\beta=,41$ ) bir ilişki vardır. Bu analiz sonuçları güven duygusunu en fazla iş tatmininin sonra da

Güven duygusuyla ilgili olarak örgüt çalışanlarının görüşlerinden elde edilen regresyon analizi doğrultusunda güven duygusunu en fazla adalet algılamalarının sonra da iş tatmininin artırdığı söylenebilir. Bu veriler  $H_1$  ve  $H_2$  hipotezlerinin desteklendiği anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, örgüt çalışanlarının güven duygusunu sağlamak amacıyla öncelikle adalet algılamalarını arttırmak sonra da iş tatminini sağlamanın gerekli olduğu sonucuna varılabilir.



Tablo 5: İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısının Güvene Etkisi

Değişken	Örgütsel Güven		
	$\beta$	T	p
Örgütsel Adalet	,52	10,03	,000
İş Tatmini	,41	5,43	,000
R <sup>2</sup>	,84		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,75		
F Değeri	227		
P Önem Düzeyi	,000		

#### E. Demografik Değişkenlerle Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki

Demografik değişkenlerle, iş tatmini, örgütsel adalet ve güven kavramları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla iki grup içeren değişkenler için t testi, ikiden fazla grup içerenler için ise kruskall-wallis testinden yararlanılmıştır.

Cinsiyetin, araştırma değişkenleri açısından önemli bir farklılık kaynağı olup olmadığını ortaya koymak üzere gerçekleştirilen t testi sonuçları, iş tatminin beşeri ilişkiler boyutu dışındaki diğer boyutlar açısından cinsiyet farklılığının önemli olmadığını göstermektedir. Analiz sonuçları kadın çalışanların iş tatminin beşeri ilişkiler boyutuna ilişkin ortalamalarının ( $\bar{x}=12,09$ ) erkek çalışanların ortalamasına ( $\bar{x}=10,37$ ) göre anlamlı ölçüde yüksek olduğunu göstermektedir ( $p=0,038$ ). Başka bir anlatımla kadın çalışanların beşeri ilişkilere ilişkin iş tatmini, erkek çalışanlara kıyasla daha fazladır.

Farklı yaşlardaki çalışanların iş tatmini, iş yerine ilişkin güven duyguları ve iş yerine ilişkin adalet algılamaları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Testi sonucunda tüm ki-kare değerleri  $p>0,05$  önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgular farklı yaşlardaki çalışanların iş tatmini, iş yerine ilişkin güven duyguları ve iş yerine ilişkin adalet algılamaları arasında fark olmadığını göstermektedir.

Farklı öğrenim seviyesindeki çalışanların iş tatmini, iş yerine ilişkin güven duyguları ve iş yerine ilişkin adalet algılamaları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal-Wallis testi, iş tatmini ve güven olguları açısından gruplar arasında 0,05 seviyesinde anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Örgütsel adaletle ilişkin olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Olgu iş tatmini açısından değerlendirildiğinde farklılığın kaynağını tespit etmek için gerçekleştirilen Mann Whitney U testi, ilköğretim mezunlarının iş tatminine ilişkin ortalamalarının ( $\bar{x}=41,33$ ), lise ( $\bar{x}=83,31$ ), lisans ( $\bar{x}=99,51$ ) ve lisansüstü mezunu çalışanların ( $\bar{x}=114,83$ ) iş tatminine kıyasla anlamlı ölçüde düşük olduğunu göstermektedir ( $X^2=9,172$ ,  $p<0,05$ ). Bu bulgu, öğrenim seviyesi arttıkça, iş tatmininin de arttığı anlamını taşımaktadır.

Eğitim faktörünün güven algısına ilişkin olarak da benzer etkilere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Şöyle ki, gerçekleştirilen Kruskal-Wallis ve Mann Whitney U testi sonuçları, İlköğretim mezunu çalışanların güven algılamalarının ( $\bar{x}=47,50$ ), lise ( $\bar{x}=82,80$ ), lisans ( $\bar{x}=99,82$ ) ve lisansüstü ( $\bar{x}=113,89$ ) mezunu çalışanlara kıyasla anlamlı ölçüde düşük olduğunu göstermektedir ( $X^2=8,642$ ,  $p<0,05$ ). Bu durum iş tatmininde olduğu gibi örgütsel güven algısında da eğitim seviyesindeki bir artışa paralel bir artış olduğunu göstermektedir.

Medeni durum faktörü ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, gerçekleştirilen Kruskal-Wallis ve Mann Whitney U testi sonuçları yalnızca iş tatmini açısından bir farklılık ortaya çıkarmış, örgütsel adalet ve güven olguları açısından gruplar arasında herhangi bir anlamlı fark bulunmamıştır. İş tatmini açısından boşanmış ( $\bar{x}=138,44$ ) ve bekar ( $\bar{x}=97,68$ ) çalışanların ortalamaları evli çalışanların ortalamasına ( $\bar{x}=88,86$ ) kıyasla ilgin bir şekilde anlamlı ölçüde yüksek çıkmıştır ( $X^2=6,260$ ,  $p<0,05$ ). Bir başka deyişle hem boşanmış hem de bekar çalışanların iş tatmini evli çalışanlara kıyasla daha fazladır. Bu durum evli çalışanların sahip oldukları aile içi rollerin onlara yüklediği sorumluluğun daha fazla olmasının bir sonucu olabilir.

Çalışanın teknik ya da idari personel olması durumunun araştırma değişkenlerinde nasıl bir farklılık ortaya çıkardığını anlamak için yapılan t testi sonuçları ise iş tatmini ve örgütsel güven değişkenleri açısından idari personelin (sırasıyla  $\bar{x}=25,03$  ve  $\bar{x}=10,11$ ) teknik personele kıyasla (sırasıyla  $\bar{x}=22,67$  ve  $\bar{x}=9,22$ ) anlamlı ölçüde daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu sonucunu vermiştir (sırasıyla  $X^2=3,152$ ,  $X^2=2,172$   $p<0,05$ ). Bu durum idari personelin teknik personele kıyasla daha yüksek bir iş tatmini ve örgütsel güven algısına sahip olduğu anlamını taşımaktadır. İşletmenin yönetiminde yer alan kişilerin, teknik personele kıyasla daha yüksek düzeyde iş tatmini ve örgütsel güven algısına sahip olması, daha fazla söz hakkına ve güce sahip olmaları sebebiyle anlaşılır bir durumdur.

### IX.Sonuç

İçinde bulunduğumuz çağın değişken çevre koşulları düşünüldüğünde işletmelerin başarısının büyük ölçüde sinerji yaratmalarına bağlı olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda sosyal sermayenin ana ögesi güven, örgüt içinde ilişkileri bir arada tutan temel yapıştırıcıdır. Güven olmaksızın hiçbir kurum hedefini gerçekleştiremez. Hiçbir şeyi iyi işletemez. Aynı zamanda güven etkili

ilişkilerin önemli öğelerinden birisidir. Karşılıklı güven duyulması yaşamsal bir durumdur. Örgüt içi güvenin olumlu sonuçlarından faydalanabilmek için de tüm çalışanların uygulamaları adil olarak algıladıkları bir iş ortamı oluşturmak ve çalışanların iş tatminlerini yükseltmek gereklidir.

Bu teorik çerçeveyi test etmek amacıyla gerçekleştirdiğimiz uygulamada Türkiye'nin önde gelen firmalarından birinde çalışan 190 kişi üzerinde çalışanların örgütsel adalet ve iş tatmini algılamalarının güven duygusu üzerine etkisini incelemeye çalıştık. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde iş tatmini, örgütsel güven ve adalet algıları arasında aynı doğrultuda ve çok güçlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Güven duygusuyla ilgili olarak örgüt çalışanlarının görüşlerinden elde edilen regresyon analizi doğrultusunda güven duygusunu en fazla adalet algılamalarının sonra da iş tatmininin artırdığı söylenebilir. Bir başka ifade ile çalışanların örgüte duydukları güveni artırmada öncelikli olarak örgütsel adalet uygulamalarının etkinliği daha sonra da iş tatmini belirleyicidir.

Bunların dışında demografik faktörlere ilişkin olarak da kadın çalışanların beşeri ilişkilere ilişkin iş tatmininin, erkek çalışanlara kıyasla daha fazla olduğu, öğrenim seviyesi arttıkça, iş tatmininin ve güven duygusunun arttığı, boşanmış ve bekar çalışanların iş tatmininin evli çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu, ve işletmenin yönetiminde yer alan kişilerin, teknik personele kıyasla daha yüksek düzeyde iş tatmini ve örgütsel güven algısına sahip olduğu sonuçlarına varılmıştır.

Sonuç olarak; örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların yöneticilerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; alınan kararların adil olduğuna inanmaları ve tatmin seviyelerinin yüksek olması ile ilişkilidir. Yöneticiler tarafından bu olumlu duyguları ortaya çıkaran sebeplerin anlaşılması gerekmektedir ve bu duyguları artırıcı çalışma koşulları sağlanmalıdır.

### **Kaynaklar**

- Altundaş, O.; (2000). Poliste Stres Ve İş Tatmini, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, AÜSBE, Erzurum.
- Andrews, C.; (2003), Comparative Analysis Of Management And Employee Job Satisfaction And Policy Perceptions, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University Of North Texas.
- Bingöl, D.; (1997), Personel Yönetimi, Beta Yayıncılık, 3.Baskı, İstanbul.
- Bingöl, D.; (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayıncılık, 5.Baskı, İstanbul.
- Black, J.S. Ve L.W. Porter; (2000), Management: Meeting New Challenges, Prentice Hall, New Jersey.
- Brockner, J., P.A. Siegel, J.P. Daly, T. Tyler, C. Martin; (1997), "When Trust Matters: The Moderating Effect Of Outcome Favorability", Administrative Science Quarterly, 42, Ss.558-583.

- Colquitt, J.A. Ve J.M. Chertkoff; (2002) "Explaining Injustice: The Interactive Effect Of Explanation And Outcome On Fairness Perceptions And Task Motivation", *Journal Of Management*, 28 (5), Ss.591-610.
- Comer, James, M; Karen A. Machleit Ve Rosemary Lagace; (1989), "Psychometric Assessment Of A Reduced Version Of Indsales", *Journal Of Business Research*, 18/4, 1989, Ss.291-302.
- Cropanzano, R.; J. Paddock; D.E. Rupp; J. Bagger; & A.Baldwin; (2008), "How Regulatory Focus Impacts The Process-By-Outcome Interaction For Perceived Fairness And Emotions" *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 105, Ss.36-51.
- Demircan, N. Ve A. Ceylan; (2003), "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları", *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, 10 (2), Ss.139-150.
- Driscoll, J.W.; (1978), "Trust And Participation In Organizational Decision Making As Predictors Of Job Satisfaction", *Academy Of Management Journal*, 21, Ss.44-56.
- Foley, S.; D.L. Kidder; G.N. Powell; (2002) "The Perceived Glass Ceiling And Justice Perceptions: An Investigation Of Hispanic Law Associates", *Journal Of Management*, 28 (4), Ss.471-496.
- Greenberg, J.; (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow", *Journal Of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. Ve R.A. Baron; (2000), *Behavior In Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Halis. M., G.S. Gökgöz, Ö. Yaşar; (2007), "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, Ss.187-205.
- Halsey, W.; (1988), *Macmillan Contemporary Dictionary*, Abc Tanıtım Basımevi, First Edition, İstanbul.
- Huff, L. Ve L. Kelley; (2003), "Levels Of Organizational Trust In Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study", *Organization Science*, 14 (1), Ss.81-90.
- İdil, O.; (1980), *Örnekleme Teorisi Ve İşletme Yönetiminde Uygulanması*, İstanbul Üniversitesi, Yayın No:2708, İstanbul.
- İşcan, Ö.F. Ve A. Naktiyok; (2004), "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Alguları", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), Ss.181-201.
- İşcan, Ö.F. Ve K. Timuroğlu; (2007), "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1), Ss.119-136.
- Karaduman, A.; (2002), *Ekip Çalışmasında, Liderin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, AÜSBE, Erzurum.

- Karambayya, R. Ve J.M. Brett; (1989), “Managers Handling Disputes: Third Party Roles And Perceptions Of Fairness”, *Academy Of Management Journal*, 32, Ss.687-704.
- Konovsky, M.A. Ve S.D. Pugh; (1994), “Citizenship Behavior And Social Exchange”, *Academy Of Management Journal*, 37, Ss.656-669.
- Kurtuluş, K.; (1988), *Pazarlama Araştırmaları*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No:274, İstanbul.
- Lagace, R.R.; (1991), “An Exploratory Study Of Reciprocal Trust Between Sales Managers And Salespersons”, *Journal Of Personnel Selling And Sales Management*, 11, Ss.49-58.
- Lewicki, R.J. Ve B.B. Bunker; (1996), “Developing And Maintaining Trust In Work Relationships”, İç. R. M. Kramer Ve R. T.Tyler (Ed.), *Trust In Organizations: Frontiers Of Theory And Research*, Sage Publications, London, Ss.114-139,
- Nyhan, R. C. Ve H. A. Marlowe; (1997), “Development And Psychometric Properties Of The Organizational Trust Inventory”, *Evaluation Review*, 21 (5), Ss.614-635.
- Özdamar, K.; (1999), *Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi 1*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Perks, H. Ve S.V. Halliday; (2003). “Sources, Signs And Signalling For Fast Trust Creation In Organisational Relationships”. *European Management Journal*, 21(3), Ss. 338–350.
- Pfeffer, J Ve N. Langton; (1993) “ The Effect Of Wage Dispersion On Satisfaction, Productivity And Working Collaboratively: Evidence Form College And University Faculty”, *Administrative Science Quarterly*, 38, Ss.382-407.
- Pillai, R., C.A. Schriesheim, E.S. Williams; (1999), “Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two-Sample Study”, *Journal Of Management*, 25 (6), Ss.897-933.
- Rademakers, M. F. L.; (2000), “Agents Of Trust: Business Associations In Agri-Food Supply Systems”, *International Food And Agribusiness Management Review*, 3, Ss.139–153.
- Robbins, S.; (2001), *Organizational Behavior*, 9th Edition, Prentice-Hall, New Jersey.
- Rollinson, D. ; A. Broadfield; D.J. Edwards; (1998), *Organisational Behaviour And Analysis:An Integrated Approach*, Singapore: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. Ve T. Tokol; ( 2001), *İşletme*, Ezgi Yayınevi, Bursa.
- Sargut, A.S.; (1994), *Kültürlerarası Farklılaşma Ve Yönetim*, V Yayınları, Ankara.
- Sarıkaya, M.:(2002), *İşletmelerin Spor Kulübü Kurmalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aüsbe, Erzurum

- Schultz, D. Ve S.E.Schultz; (1998), *Psychology And Work Today*. Prentice-Hall Inc, 7. Edition, New Jersey.
- Shaw, R.B.; (1997), *Trust İn Balance: Building Successful Organizations On Result, Integrity And Concern*, Jossey-Boss Publishers, San Francisco.
- Şimşek, Ş.; (1997), *Yönetim Ve Organizasyon*. Damla Matbaası, 2.Baskı, Konya.
- Tüzün, İ.K.; (2007), “Güven, Örgütsel Güven Ve Güven Modelleri”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Aralık , Ss.93-118.
- Ugboro, I. Ve K. Obeng; (2000), “Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction İn Total Quality Management Organizations: An Empirical Study”, *Journal Of Quality Management*, 5 (2), Ss.247-272.