

**Citation:** Öztürk, C., & Kurtkan, A., Örgütsel Adalet ile Örgütsel Güven İlişkisi Üzerine Alan Araştırması: Bitlis Belediyesi Personeli, BMIJ, (2020), 8(4): 955-978, doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i4.1610>

## ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİ ÜZERİNE ALAN ARAŞTIRMASI: BİTLİS BELEDİYESİ PERSONELİ

Cemal ÖZTÜRK <sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 6/08/2020

Aysun KURTKAN <sup>2</sup>

Accepted Date (Kabul Tarihi): 23/09/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 10/12/2020

### ÖZ

#### Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Adalet,  
Örgütsel Güven,  
Bitlis Belediyesi

Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin belirlenmesini gaye edinen bu çalışma nicel verilere dayanan genel tarama ve ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır. Çalışma evrenini, Bitlis Belediyesi bünyesinde çalışan işçi ve memurlar oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplamak üzere örgütsel güven ve örgütsel adalet ölçekleri kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin yapılan iç tutarlılık analizleri yüksek çıkmıştır. Araştırma sonucunda belediye çalışanlarının örgütsel güven ile örgütsel adalet seviyeleri arasında yüksek ve istatistiki açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada araştırma ve yayın etiğine uyulmuş ve Bitlis Eren Üniversitesi Etik İlkeleri ve Etik Kurulunun 09.03.2020 tarih ve 2020/02-VI sayılı kararıyla uygun görülmüştür.

#### JEL Kodları:

J5, M1

#### Keywords:

Organizational Justice

Organizational Trust

Bitlis Municipality

#### JEL Codes:

J5

M1

<sup>1</sup> Doç. Dr., Bitlis Eren Üniversitesi, İ.İ.B.F., Kamu Yönetimi Bölümü, [cozturk@beu.edu.tr](mailto:cozturk@beu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0003-3607-1356>

<sup>2</sup> YL Öğrencisi, Bitlis Eren Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, [aysun.krtkn@hotmail.com](mailto:aysun.krtkn@hotmail.com),

<https://orcid.org/0000-0001-5304-1904>

## EXTENDED ABSTRACT

### A FIELD RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL TRUST: BITLIS MUNICIPALITY STAFF

#### 1. LITERATURE

##### 1.1. RESEARCH SUBJECT

It is accepted by Social scientists that organizational justice is a factor that can cause problems in organizations (Greenberg, 1990:399). It is directly proportional that the workers work in high motivation and morale together with fair recognition and reward (Eren, 2010: 551).

Organizational trust positively affects performance, plays a decisive role in organizational effectiveness, contributes to the reduction of operational expenses (Cummings ve Bromiley, 1996: 303). Employees who rely on the organizational justice usually see the managers as representatives of the organization, and they trust the organization along with the manager (Erdem, 2003: 168). Employees' trust in each other is the trust that employees in the same organization have to each other (Tursun, 2017: 26).

##### 1.2. RESEARCH PURPOSE and ITS IMPORTANCE

In this study, it is aimed to determine the relationship between organizational justice and organizational trust. In human resources management, it is imperative to demonstrate the connection between organizational trust and organizational justice and to contribute to motivation, performance and efficiency.

##### 1.3. CONTRIBUTION of the ARTICLE to the LITERATURE

Applying the existing rules of the organization to every employee equally will affect the positive attitude of the employees towards their jobs, colleagues and organizations. It will even increase feelings of trust.

#### 2. DESIGN and METHOD

The working universe of the research consists of the workers and civil servants working within the Bitlis Municipality. As a result of the correspondence made with the Bitlis Municipality, it was determined that there are total ( $\alpha = 359$ ) personnel working as workers and civil servants.

In the calculation made with the statistical power analysis to determine the sample size from the population of the study, it was calculated that ( $n=69$ ) people should be reached. The large sample size is accepted as  $n>29$  according to the central limit theorem. Although it was aimed to reach the maximum sampling in general in the study, the person could only be reached due to the coronavirus epidemic ( $n=81$ ).

##### 2.1. RESEARCH TYPE

This research is field research in which questionnaires are also used. This study, which aims to determine the relationship between organizational justice and organizational trust, is a descriptive survey model based on quantitative data and a relational survey model. Surveys are applied to Bitlis Municipality employees for this purpose, necessary analyses are made, and tables are created.

##### 2.2. RESEARCH PROBLEMS

In this study, the validity of 8 hypotheses of the research is investigated in order to determine the relationship between organizational justice and organizational trust.

##### 2.3. DATA COLLECTION METHOD

Before the application data were collected, the research Publication ethics was compiled with, and the ethics committee approval was obtained with the decision of Bitlis Eren University Ethical

Principles and Ethics Committee dated 09.03.2020 and numbered 2020/02-VI. In the research, "organizational justice" and "organizational trust" scales were used as data collection tools.

In order to measure Organizational justice, the scale developed by Niehoff and Moorman (1993) and adapted to Turkish in 2007 was used (Yıldırım, 2007: 278). It was developed by Aktuna (2007) as an organizational trust scale.

## **2.5. RESEARCH MODEL**

This study, which aims to determine the relationship between organizational justice and organizational trust, is a descriptive survey model based on quantitative data and a relational survey model.

## **2.6. RESEARCH HYPOTHESES**

H<sub>a1</sub>= There is a significant relationship between organizational justice and organizational trust averages ( $p < 0.05$ ).

H<sub>a2</sub>= Organizational justice has a significant impact on organizational trust ( $\hat{Y} = b_0 + X_1b_1 + \epsilon$ ,  $p < 0.05$ ).

H<sub>a3</sub>= According to the age variable, the averages of the universes of organizational justice and organizational trust levels are different ( $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$ ).

H<sub>a4</sub>= The mean of the universes of organizational justice and organizational trust levels are different according to the educational status variable ( $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$ ).

H<sub>a5</sub>= According to the Professional seniority variable, the averages of the universes of organizational justice and organizational trust levels are different ( $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$ ).

H<sub>a6</sub>= According to the gender variable, the averages of the populations of organizational justice and organizational trust levels are different ( $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$ ).

H<sub>a7</sub>= According to the little variable, the averages of the universes of organizational justice and organizational trust levels are different ( $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$ ).

H<sub>a8</sub>= According to the marital status, the averages of the universes of organizational justice and organizational trust levels are different ( $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$ ).

## **3. FINDINGS and DISCUSSION**

### **3.1. FINDINGS as a RESULT of ANALYSIS**

When the descriptive analysis statistical results regarding the organizational justice measurement data are examined in Table 2, the organizational justice perception levels of the municipal employees tend to increase relative to their organizational trust levels. However, it was found that the perceptions of organizational justice and trust in general, were at a medium level.

When Table 3 is examined; it was found that there is a high and statistically significant relationship between organizational justice and organizational trust [ $r_{y_1x_2} = .733$   $p = .000$ ].

### **3.2. HYPOTHESIS TEST RESULTS**

For H<sub>a1</sub>, the null hypothesis was rejected, and the alternative hypothesis was accepted.

The alternative hypothesis was rejected by accepting the null hypothesis for H<sub>a2</sub>.

Regardless of the educational status, seniority, gender, title and marital status of the municipal staff in H<sub>null</sub>, organizational trust and organizational justice perception levels are close to each other. Therefore, the null hypothesis was accepted, and the alternative hypothesis was rejected.

## **4. CONCLUSION and LIMITATIONS**

### **4.1. RESULTS of the ARTICLE**

When the central tendency and distribution measures are calculated, the organizational justice and organizational trust attitudes of the municipal employees are found to be at a medium level.

The organizational justice and trust attitudes of the municipal employees who are younger and have less than ten years of Professional seniority tended to rise. The organizational justice and organizational trust attitudes of female employees, workers, married people, and those with a high level of education also tended to rise. It was seen that no demographic variable was significant at the level of significance.

#### **4.2. SUGGESTIONS BASED on RESULTS**

Regardless of the demographic variables of the municipality employees, organizational justice and trust attitudes are close to each other. Applying the existing rules of the organization to every employee equally will affect the positive attitude of the employees towards their jobs, colleagues and organizations. It will even increase feelings of trust.

#### **4.3. LIMITATIONS of the ARTICLE**

The working universe of the research consists of the workers and civil servants working within the Bitlis Municipality. As a result of the correspondence made with the Bitlis Municipality, it was determined that there are total ( $n=359$ ) personnel working as workers and civil servants. The large sample size is accepted as  $n>29$  according to the central limit theorem. Although it was aimed to reach the maximum sampling in general in the study, the person could be reached ( $n=81$ ) due to the coronavirus epidemic.



## 1. GİRİŞ

Adalet kavramı eski çağlardan beri birçok düşünür tarafından da ele alınmış ve incelenmiştir. İslam düşüncesinde adalet kavramı incelendiğinde, Farabî'ye göre mutluluk için kurulan şehirde devlet başkanı üstün özelliklere sahip olmalı ve herkese payını eşit ölçüde dağıtan kişi olmalıdır yani adaleti sevmelidir. Toplumun gerçek bir toplum olabilmesi ancak adil bir yönetici ile mümkün olmaktadır. Farabî'ye göre adalet sevgi ile ortaya çıkmaktadır ve sevgi ile kurulan devlet adalet ile devam eder görüşündedir (Danışman, 2001: 52-65). İbn-i Sina'ya göre de erdemli olmak için iffet, şecaat, hikmet ve adalet lazımdır ve adalet vicdani bir meseledir (Aydın, 2000: 43). Öte yandan İbni Haldun otoritenin devamlı olabilmesi için Mukaddime'de liderlere şu tavsiyelerde bulunur; kalkınmanın tek yolu adaletli bir yönetimdir, lider adaleti tesis etmekle sorumludur, adalet Allah'ın insanları değerlendireceği bir kriterdir (Chapra, 2008: 342). Gazali de ideal yöneticiyi tanımlarken halka adaletle hükmeden ve zulümden uzak duran kişi olarak nitelendirir ve şunu ekler; devlet başkanının bir günlük adil davranması yetmiş yıllık ibadetten daha üstündür. Gazali'ye göre; adalet, yönetici için bir kaledir. Aslında adalet yöneticinin en güçlü askeridir. Bundan dolayı devlet başkanı adalet temelli bir siyaset izlemelidir. Yöneticide adalet, sabır, akıl ve haya olmalıdır (Arpaçukuru, 2004: 21-22). İbn-i Rüşd ise, zulüm ve adaleti zıt kavramlar olarak ele almış ve insanda adaleti besleyen faaliyetlerin, zıt yönlü ciddi eğilimler olduğunu söylemiştir (Butterworth, 1999: 245).

Adalet, devam eden etkileşimin bir grup, organizasyon veya toplumun üyelerinin kafasında yarattığı sosyal bir kavramdır. Bir grup insan tarafından paylaşıldığı ölçüde var, fayda sağlıyor. Bu paylaşılan fikir, grubun sürekliliğini sağlayan grup içindeki sosyal koordinasyonu ve gruplar arasındaki adaletin genel anlayışını kolaylaştırır (Tyler, 2000: 117-118). Adalet kavramının örgütsel davranış bilimi içinde değerlendirilmesi bilim adamlarının, 1940'lı yıllarda, 2. Dünya Savaşı sırasında askerlerin ordudaki düzene uyum göstermelerini sağlamak için yaptığı araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalarda ordunun inzibat ve hava birliklerinde yapılan terfilere ilişkin askerlerin tatminleri karşılaştırılmıştır. Hava birliğinde terfiler daha hızlı ve daha düzenli işlemekteyken inzibat birliğinde daha yavaş işlemektedir. Bu bilgilere bakarak araştırmacılar hava birliğindeki askerlerin



inzibat birliğindeki askerlere göre amaçlarına daha hızlı ulaştıklarından daha çok tatmin olacaklarını düşünmüşlerdir. Fakat sonuçlar düşünüldüğü gibi çıkmamıştır. İnzibat birliğindeki askerlerin hava birliğindeki askerlere nazaran terfi koşullarından daha fazla memnun oldukları görülmüştür. Hava birliğinde askerler hızlı bir şekilde terfi etmelerinin, inzibattaki mesai arkadaşlarına karşı adaletsizlik olduğunu, maruz kaldıkları bu muamelenin de adil olmadığını düşünmüşlerdir. Bu araştırma sonucunda kişilerin sahip olduklarının diğer kişilerin sahip olduklarıyla karşılaştırarak kendilerine göre bir adalet algısı oluşturduğunu göstermiştir (Cropanzano ve Randall, 1993: 15).

Doğal hukuk sisteminde adaletin temeli, bireyin vicdanında muhakemesinin yapılmasına ve hukukun yüksek idealinin oluşturulmasına dayanır. Bu adalet anlayışı evrensel bir adalet anlayışına uygun düşmektedir (Aktaş, 2001: 185). Örgütte var olan kuralların her çalışana eşit şekilde uygulanması çalışanların işlerine, çalışma arkadaşlarına ve örgütlerine karşı olumlu tutum geliştirmelerini etkileyecektir. Çalışanların örgüt içindeki var olan adaletle ilgili algılamaları örgütsel adalet kavramını gündeme getirmiştir (Özdevecioğlu, 2003: 78). Örgütsel adalet, örgütteki sosyal veya ekonomik anlamda gerçekleşen karşılıklı değiş tokuşları, algılanan adaleti ve çalışanların üstleriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve örgütle ilişkilerini içermektedir (Beugre, 1998: 351). Literatür taraması yapıldığında örgütsel adaletin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olarak üçe ayrıldığı görülmektedir. Buna göre dağıtımsal adalet, görevler, maaşlar, hizmetler, fırsatlar, cezalar, ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler, vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır (İşbaşı, 2001: 60). Prosedürel adalet, örgütsel adalet literatüründe, kararların alınması süresince ve sonrasında uygulama boyunca işgörenlere söz hakkının tanınması anlamına gelmektedir (Thibaut ve Laurens, 1978: 541-566). Etkileşimsel adalet, prosedürler uygulanırken ve sonuçlar belirlenirken ilgili kişilerin bu kararlardan etkilenen kişilere saygılı ve nazik davranma derecesini ifade etmektedir (Colquitt, 2001: 395).

Örgütsel adalet işgörenlerin kişisel olarak doyuma ulaşmaları ve örgütün de amaçlarına ulaşabilmesi için şart olduğu kadar adaletsizliğin de örgütlerde sıkıntı oluşturabilecek bir unsur olduğu sosyal bilimcilerce kabul edilmektedir (Greenberg,

1990: 399). Çalışanların işyerlerinde moral ve motivasyonları yüksek olarak çalışmaları, örgüte bağlılığının artması, adil olarak takdir ve mükâfat görmeleri ile doğru orantılıdır denebilir (Eren, 2010: 551). Adil olarak algılanan davranışlar, olumlu tutum ve davranışlara yol açarken, işgörenlerin de kendilerini örgüt içinde değerli hissetmesine sebep olarak güven duygusu gelişmekte, diğer yanda adaletsizlikler de bir o kadar örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyecek olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Özmen, Arbak ve Özer, 2007: 19). Örgütsel adaletin yanı sıra çalışanların örgüte güven duymaları da önemlidir.

Örgüte duyulan güven açıkça ifade edilmeyen fakat derin yapısı sayesinde örgüt içindeki tüm faaliyetleri etkileyen bir yapıdadır, bir kez itimat edildikten sonra güvenin artırılması ve devam ettirilmesi kolaydır. Bu bağlamda güven, sağlıklı bir iletişimin anahtarıdır ve bir örgütün varlığını koruyabilmesinde etkili olan temel unsurdur, koordineli çalışmaya olanak sağlar, belirsizlikler karşısında sorumluluk bilinci ile çalışmaya sevk eder, ayrıca kaygı ve belirsizliği azaltırken, güven ortamı yönetimin işini kolaylaştırır çünkü güven edilen bir çalışma ortamında sorunlar çalışanları yıldırmaz, aksine onları inançla daha da özveri ile sorunların üstesinden gelmeye zorlar. Bunlara ilaveten performansı olumlu etkiler, örgütsel etkililikte belirleyici rol oynar, işlemsel giderlerin azaltılmasına katkı sağlar (Cummings ve Bromiley, 1996: 303).

Örgüte güvenen çalışanlar, genellikle yöneticileri örgütün bir temsilcisi olarak görür ve yöneticisi ile birlikte örgütüne de itimat ederler. Dolayısıyla her zaman geçerli olmamakla birlikte, yöneticiye güven ile örgüte güven arasında pozitif yönde bir ilişkiden bahsetmek mümkündür (Erdem, 2003: 168). Kısaca açıklamak gerekirse; kurum içi adaletli uygulamalar, sağlanan örgütsel destek, sağlam bir örgüt kültürü kurumun kendisine duyulan güveni ve bağlılığı artıran ve işgören devir hızını azaltan unsurlar iken, yöneticinin kişisel özellikleri, yetkinliği, samimiyeti işgören tatmin düzeyini artıran, etkili ve verimli çalışmaya heveslendirerek, yeniliğe açık ve üretken olmayı tetikleyen davranışlar olarak belirtilebilir. Çalışanların birbirine güvenmesi, aynı kurumda çalışanların birbirine duydukları itimattır (Tursun, 2017: 26). Bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için sadece kurum ya da yöneticiye güven yeterli olmayabilir, dolayısıyla aynı kurumda çalışanların birbirlerine karşı dürüst ve ahlaki

sınırlar çerçevesinde davranması çalışanların motivasyonunu artıracak gibi, örgüte bağlılıklarını da olumlu yönde etkiler (Topaloğlu, 2010: 46). Sonuç olarak, çalışanlar arası yüksek güven; samimiyetin, yardımlaşmanın, gerektiğinde birbiri için özveride bulunmanın ve koşulsuz bağlılığın ifadesidir denilebilir.

Yöneticiye güvenen çalışanlar, yöneticilerinin kurum itibarını artırmada etkili konumda olan kişiler olduğunu bilirler. Dolayısıyla davranışlarında tutarlı, çalışanların ihtiyaçlarına ilgili, sorumluluklarını bilen, etkili iletişim becerilerine sahip, adil, dürüst pozitif, ılımlı, paylaşımına açık yöneticiler çalışanlardan tam destek alabilir ve yönetici çalışan arası güven ortamını daha kolay oluşturabilir (Whitener vd, 1998: 516). Küreselleşen dünyada örgütlerin iç ve dış çevresinde ortaya çıkan hızlı değişim ve gelişmeler ya da bu koşullarda oluşabilecek belirsizlikler örgütlerin varlığını tehdit etmekte, buna bağlı olarak da geleceğini belirlemede etken hale gelmektedir. Dolayısıyla örgütler, güncel gelişmelere ayak uydurup, belirsizlikleri ortadan kaldırıp, devamlılıklarını sağlamak için yönetim anlayışlarını kurumsallaşma yönünde değiştirmeli ya da kurumsal bir yönetim anlayışı benimsemelidir. Kurumlarda çalışan işgörenler kurumlarına güven duymak istemekte ve yönetim konumundaki insanlardan da örgütsel adaletin tesis edilmesini beklemektedirler. Bundan dolayı işgörenlerin çalıştıkları örgütlerde adalet ve güven arasında sıkı bir ilişkinin olması gerekmektedir. Anılan bu nedenlerden dolayı örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin belirlenmesi bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Türkiye’de örgütsel adalet ve güvene ilişkin; Kasalak ve Güneri (2017) tarafından yapılan bu çalışmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve çeşitli demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği, Polat ve Celep (2008) tarafından yapılan ve öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını çeşitli değişkenlere göre incelenmesi, Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) tarafından konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmalar yapılmıştır.



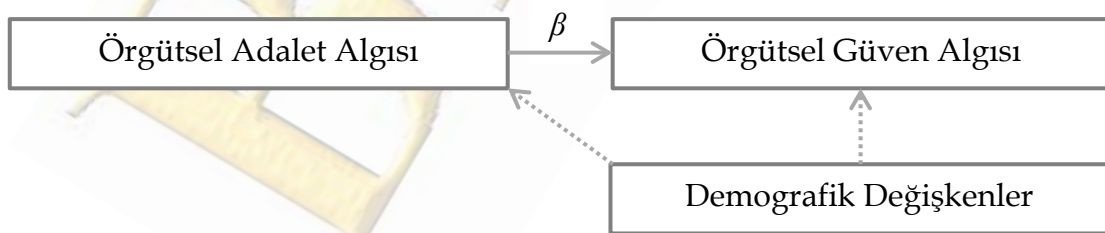
Yurtdışında Dipola ve Guy (2009) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde 36 devlet lisesi öğretmen ve yöneticilerinin katılımıyla yapılan bu araştırmada örgütsel adalet, güven okul iklimi ve örgütsel güven arasındaki ilişki incelemiştir. Hoy ve Tarter (2004) alan yazın taraması yaparak örgütsel adalet kavramını yeniden tanımlamış ve örgütsel adalete ilişkin bazı kavramları açıklanmaya çalışmışlardır. 183 adet örgütsel adalet ve güven üzerinde çalışma yapılmıştır (Colquitt, 2001).

## 2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin çözümüne ilişkin bilgiler yer almaktadır.

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlayan bu araştırma nicel verilere dayalı betimsel tarama modelinde ve ilişkiyel tarama modelinde bir araştırmadır. Betimsel tarama modelleri, çalışma evreninden seçilen denekler hakkında toplanan verilere göre genel bir yargıya varmak amacı ile yapılır. İlişkiyel tarama modelleri ise, iki ya da fazla değişkenin arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yarar. (Karasar, 2000: 79). Buradaki ilişki, örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkidir. Araştırmanın modeline göre oluşturulan kurgusal kuramsal model Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Kurgulanın Kuramsal Modeli

Araştırmanın kurgulanın kuramsal modeline göre oluşturulmuş hipotezler aşağıda yer almaktadır.

$H_{a1}$ : Örgütsel adalet ile örgütsel güven ortalamaları arasında anlamlı ilişki vardır ( $p < 0.05$ ).

$H_{a2}$ : Örgütsel adaletin, örgütsel güven üzerinde anlamlı etkisi vardır ( $\hat{Y}: b_0 + X_1 b_1 + \epsilon$ ,  $p < 0.05$ ).

*H<sub>a3</sub>: Yaş değişkenine göre örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2 \neq 0$ ).*

*H<sub>a4</sub>: Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2 \neq 0$ ).*

*H<sub>a5</sub>: Mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2 \neq 0$ ).*

*H<sub>a6</sub>: Cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2 \neq 0$ ).*

*H<sub>a7</sub>: Unvan değişkenine göre örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2 \neq 0$ ).*

*H<sub>a8</sub>: Medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2 \neq 0$ ).*

## 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini Bitlis Belediyesi bünyesinde çalışan işçi ve memurlar oluşturmaktadır. Bitlis Belediyesi ile yapılan yazışmalar neticesinde işçi ve memur olarak çalışan toplam ( $n=359$ ) personelin olduğu tespit edilmiştir. Çalışma evreninden örneklem hacminin belirlenmesi için yapılan hesaplamalar sonucunda  $\pm 0,05$  örneklem hatası,  $p=0,5$  ve  $q=0,5$  güven aralığında ve  $0,95$  güven düzeyinde ( $n=189$ ) kişiye ulaşılması gerektiği; istatistiki güç analizi ile yapılan hesaplamada ise ( $n=69$ ) kişiye ulaşılması gerektiği hesaplanmıştır. Büyük örneklem hacmi merkezi limit teoremine göre  $n>29$  olarak kabul edilmektedir. Araştırmada genel olarak maksimum örnekleme ulaşmaya çalışılması hedeflenmiş ise de korona virüs salgını nedeniyle ( $n=81$ ) kişiye ancak ulaşılabilmiştir. İstatistiki güç analizi ve merkezi limit teoremine göre ulaşılan sayının yeterli olduğuna karar verilmiştir. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme, ankete cevap vermek isteyen her katılımcının araştırmaya dahil edilmesidir (Altunışık vd, 2010: 138). Araştırmaya katılan belediye çalışanlarının demografik değişkenlere göre dağılımlarına ilişkin frekans tabloları Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılan Belediye Çalışanlarının Frekans Dağılım Tablosu

		Frekans (f)	Yüzde (%)
Yaş	25-35 Yaş	27	33,3
	36-45 Yaş	24	29,6
	46 Yaş ve Üzeri	30	37,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	24	29,6
	Ortaöğretim	30	37,0
	Lisans ve Üzeri	27	33,3
Cinsiyet	Erkek	67	82,7
	Kadın	14	17,3
Mesleki Kıdem	1-10 Yıl	30	37,0
	11-15 Yıl	19	23,5
	16 Yıl ve Üzeri	32	39,5
Unvan	İşçi	64	79,0
	Memur	17	21,0
Medeni Durum	Evli	62	76,5
	Bekar	19	23,5
<b>Toplam</b>		<b>81</b>	<b>100 (%)</b>

Araştırmaya katılan belediye çalışanlarının frekans dağılım tablosu (Tablo 1) incelendiğinde; yaş dağılımlarının oranını % 37,0 (n=30) ile 46 yaş ve üzeri, eğitim durumu dağılımlarının oranını % 37,0 (n=30) ortaöğretim mezunları, cinsiyet dağılımlarının oranını % 82,7 (n=67) erkekler, mesleki kıdem dağılımlarının oranını % 39,5 (n=32) 16 yıl ve üzeri mesleki kıdem, unvan dağılımlarının oranını % 79,0 (n=64) işçi unvanı, medeni durum dağılımlarının oranını % 76,5 (n=62) evli çalışanlar oluşturmaktadır.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Uygulama verileri toplanmadan önce araştırma yayın etiğine uyulmuş ve Bitlis Eren Üniversitesi Etik İlkeleri ve Etik Kurulunun 09.03.2020 tarih ve 2020/02-VI sayılı kararıyla etik kurul izni alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak “örgütsel adalet” ve “örgütsel güven” ölçekleri kullanılmıştır. Örgütsel Adaleti ölçmek üzere, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen tarafından 2007 yılında Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır (Yıldırım, 2007: 278). Ölçekten alınan puanların yükselmesi kişinin örgütsel adalet duygusunun yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Örgütsel güven ölçeği olarak Aktuna (2007) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekten alınan puanların yükselmesi kişinin örgütsel güven duygusunun yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Bu araştırmanın iç tutarlılık katsayısının tespiti için Cronbach  $\alpha$  katsayısı hesaplanmıştır. Buna göre Örgütsel Adalet ( $\alpha=.878$ ) Örgütsel Güven ( $\alpha=.899$ ) olarak hesaplanmıştır. Araştırmada Cronbach  $\alpha$  katsayıları .70’den yüksek çıktığı için her iki ölçeğin de tutarlı, duyarlı ve kararlı olduğu görülmektedir (Büyüköztürk, 2005).

### 2.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmada verilerin çözümü için SPSS 25 paket programı kullanılmıştır. Verilerin normal dağılımına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Buna göre örgütsel adalet ölçeği çarpıklık  $-.182$  standart hata  $.267$  basıklık  $-.544$  standart hata  $.529$ ; örgütsel güven ölçeği çarpıklık  $.664$  standart hata  $.267$  basıklık  $-.066$  standart hata  $.529$  olarak hesaplanmıştır. Bu değerler  $\pm 1$  (Kalaycı, 2010:6) z dağılımı içerisinde yer aldığından dağılımın normal olduğu, verilerin doğrusallığı için Q-Q pilot grafikleri çizildiğinde ise her iki ölçüm verisi içinde doğrusallığın sağlandığı görülmüştür. Yaş, eğitim durumu, kıdem, cinsiyet, unvan ve medeni durum değişkenleri için varyans homojenliği sağlanamamıştır. Bu nedenle ilişki ve etki analizleri varsayımları sağlandığından Pearson korelasyon ve basit regresyon analizlerinin normal dağılım ve doğrusallık ile yapılmasına (Kalaycı, 2010: 199), demografik değişkenleri için ise ikili gözenerlerde Mann Whitney U Testi, ikiden fazla gözenerlerde ise Kruskal Wallis H testinin yapılmasına (Büyüköztürk, 2005: 155-158), betimsel istatistiklerde merkezi eğilim ve dağılım ölçülerinin kullanılmasına karar verilmiştir.



### 3. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın verilerinin çözümüne ilişkin bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Belediye çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarına ilişkin betimsel istatistikler hesaplanmış olup Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Ölçüm Verilerine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Adalet Ölçüm Verileri	2,73	0,75
Örgütsel Güven Ölçüm Verileri	2,57	0,82

**Notlar:** (i) n=81 Örgütsel Adalet Ölçüm Verileri Minimum Ortalama 1.00 Maksimum Ortalama 4.25, Ölçekte 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır. (ii) n=81 Örgütsel Güven Ölçüm Verileri Minimum Ortalama 1.00 Maksimum Ortalama 4.59, Ölçekte 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır.

Örgütsel adalet ölçüm verilerine ilişkin betimsel analiz istatistik sonuçları Tablo 2’de incelendiğinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinin  $2,73 \pm 0,75$  olduğu, örgütsel güven ölçüm verilerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinin ise  $2,57 \pm 0,72$  olduğu görülmektedir. Belediye çalışanlarının örgütsel adalet algı düzeyleri, örgütsel güven düzeylerine nispeten yükselme eğilimindedir. Ancak genel olarak örgütsel adalet ve güven algılarının ise orta düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3.** Korelasyon Analiz Sonuçları

	Örgütsel Adalet Ölçüm Verileri	Örgütsel Güven Ölçüm Verileri
Örgütsel Adalet Ölçüm Verileri	1	
Örgütsel Güven Ölçüm Verileri	,733**	1

**Not:** (i) n=81 Pearson Korelasyon Katsayısı, anlamlılık seviyesi \*0,01 \*\* 0,05.

Örgütsel adalet ile örgütsel güven ortalamaları arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 3’de incelendiğinde; örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu bulgusuna

ulaşmıştır [ $r_{y_1y_2}=.733$   $p=.000$ ]. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi ret edilerek alternatif hipotez kabul edilmiştir.

$H_{a1}$ = Örgütsel adalet ile örgütsel güven ortalamaları arasında anlamlı ilişki vardır ( $p<0.05$ ).

Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında anlamlı ilişkinin tespitinden sonra regresyon analizine geçilmiştir. Regresyon analiz sonuçları Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4.** Regresyon Analiz Sonuçları

Değişken	$\beta$	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit*	,074	,034	-	2,151	,035*
Örgütsel Adalet Ölçüm Verileri (Log <sub>10</sub> )	,754	,079	,733	9,579	,000**

**Notlar:** (i) Determinasyon Katsayısı  $R= ,733$  Regresyon Modeli Önemlilik Testi  $F_{(1,79)}= 91.748$   $p=,000^*$  (ii) Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven Ölçüm Verileri,  $p<0,05$  \*\* $p<0,01$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı.

Regresyon modeli önemlilik testi F değeri 0,05’ten küçük olduğundan regresyon modeli önemlidir. Dolayısıyla bu model tahmin için kullanılabilir. Dolayısıyla bulunan regresyon modeli, tahmin için kullanılabilir.  $\beta_0$  parametresinin pozitif olması, örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.  $\beta_0$  parametresi için, t testinin önemlilik değeri 0,05’ten küçük olduğundan ( $0,35<0,05$ ),  $\beta_0$  parametresi önemlidir [ $t=2.151$ ,  $p=,035$ ].  $\beta_1$  parametresi için, t testinin önemlilik değeri 0,05’ten küçük olduğundan ( $0,00<0,05$ ),  $\beta_1$  parametresi önemlidir [ $t=9.579$ ,  $p=,000$ ]. Tabloda yer alan  $R^2$  değeri örgütsel güven üzerindeki değişimin % 73,3’ünün örgütsel adalet ile açıklanabildiğini göstermektedir. Standardize olmayan beta katsayılarının anlamlılığı incelendiğinde bir birimlik standart sapmadaki değişim, örgütsel güven üzerinde örgütsel adalette 0,75 birimlik bir artışa sebep olacaktır. Standardize beta katsayılarının anlamlılığı incelendiğinde ise örgütsel güven üzerinde, örgütsel adaletin 0,73'lük'bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır [ $\beta=.733$ ,  $p<0,01$   $\hat{Y}_{(\text{Örgütsel Güven})} =.074+.754 (\text{Örgütsel Adalet})$ ]. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi reddedilerek, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

$H_{a2}$ = Örgütsel adaletin, örgütsel güven üzerinde anlamlı etkisi vardır ( $\hat{Y}=b_0+X_1b_1+\varepsilon$ ,  $p<0.05$ ).

Demografik değişkenlere ilişkin yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdem Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 5-Tablo 7'de, cinsiyet, unvan ve medeni durum Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 8-Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 5.** Yaş Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Yaş	N	$\bar{X}$	S	H	p
Örgütsel Adalet Ölçüm Verileri	25-35 Yaş	27	2,90	0,60	2,074	,355
	36-45 Yaş	24	2,68	0,82		
	46 Yaş ve Üzeri	30	2,60	0,82		
Örgütsel Güven Ölçüm Verileri	25-35 Yaş	27	2,73	0,78	2,477	,290
	36-45 Yaş	24	2,48	0,60		
	46 Yaş ve Üzeri	30	2,50	0,99		

**Not: (i)** n=81 Kruskal Wallis H Testi yaş grubunda varyans homojenliği sağlanamadığından tek yönlü varyans analizi yerine yapılmıştır,  $p<0,05$  \*\* $p<0,01$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı.

Yaş değişkenine göre örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 5'te incelendiğinde; örgütsel adalet ölçüm verileri yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [ $H=2.074$ ,  $p=.355$ ]. Öte yandan örgütsel güven ölçüm verileri de yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [ $H=2.477$ ,  $p=.290$ ]. Belediye personelinin yaşı ne olursa olsun örgütsel güven ve örgütsel adalet algı düzeyleri birbirine yakın çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi kabul edilerek, alternatif hipotez ret edilmiştir.

$H_{null}$ = Yaş değişkenine göre örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri evrenlerinin sıra ortalamaları eşittir ( $\mu_1=\mu_2=\mu_3$ ).

**Tablo 6.** Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	S	H	p
Örgütsel Adalet Ölçüm Verileri	İlköğretim	24	2,76	0,69	,776	,678
	Ortaöğretim	30	2,63	0,80		
	Lisans ve Üzeri	27	2,81	0,78		
Örgütsel Güven Ölçüm Verileri	İlköğretim	24	2,44	0,77	,299	,861
	Ortaöğretim	30	2,62	0,80		
	Lisans ve Üzeri	27	2,63	0,90		

**Not: (i)** n=81 Kruskal Wallis H Testi eğitim durumu grubunda varyans homojenliği sağlanamadığından tek yönlü varyans analizi yerine yapılmıştır,  $p<0,05$  \*\* $p<0,01$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı.

Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 6'da

incelendiğinde; örgütsel adalet ölçüm verileri eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [ $H=.776$ ,  $p=.678$ ]. Öte yandan örgütsel güven ölçüm verileri de eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [ $H=.299$ ,  $p=.861$ ]. Belediye personelinin eğitim durumu ne olursa olsun örgütsel güven ve örgütsel adalet algı düzeyleri birbirine yakın çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi kabul edilerek, alternatif hipotez ret edilmiştir.

$H_{null}$ = Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri evrenlerinin sıra ortalamaları eşittir ( $\mu_1=\mu_2=\mu_3$ ).

**Tablo 7.** Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	S	H	p
Örgütsel Adalet Ölçüm Verileri	1-10 Yıl	30	2,84	0,69	3,848	,146
	11-15 Yıl	19	2,40	0,83		
	16 Yıl ve Üzeri	32	2,81	0,73		
Örgütsel Güven Ölçüm Verileri	1-10 Yıl	30	2,65	0,82	1,849	,397
	11-15 Yıl	19	2,36	0,82		
	16 Yıl ve Üzeri	32	2,62	0,83		

**Not: (i)**  $n=81$  Kruskal Wallis H Testi mesleki kıdem grubunda varyans homojenliği sağlanamadığından tek yönlü varyans analizi yerine yapılmıştır,  $p<0,05$  \*\* $p<0,01$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı.

Mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 7'de incelendiğinde; örgütsel adalet ölçüm verileri eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [ $H=3.848$ ,  $p=.146$ ]. Öte yandan örgütsel güven ölçüm verileri de mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [ $H=1.849$ ,  $p=.397$ ]. Belediye personelinin mesleki kıdemi ne olursa olsun örgütsel güven ve örgütsel adalet algı düzeyleri birbirine yakın çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi kabul edilerek, alternatif hipotez ret edilmiştir.

$H_{null}$ = Mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri evrenlerinin sıra ortalamaları eşittir ( $\mu_1=\mu_2=\mu_3$ ).



**Tablo 8.** Cinsiyet Değişkenine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	U	p
Örgütsel Adalet Ölçüm Verileri	Erkek	67	2,69	0,73	393,000	,342
	Kadın	14	2,90	0,89		
Örgütsel Güven Ölçüm Verileri	Erkek	67	2,57	0,79	447,500	,788
	Kadın	14	2,57	0,99		

**Not: (i)** n=81 Mann Whitney U Testi cinsiyet grubunda varyans homojenliği sağlanamadığından tek yönlü varyans analizi yerine yapılmıştır,  $p<0,05$  \*\* $p<0,01$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı.

Cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 8’de incelendiğinde; örgütsel adalet ölçüm verileri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [ $U=393.000$ ,  $p=.342$ ]. Öte yandan örgütsel güven ölçüm verileri de cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [ $U=447.500$ ,  $p=.788$ ]. Belediye personelinin cinsiyeti ne olursa olsun örgütsel güven ve örgütsel adalet algı düzeyleri birbirine yakın çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi kabul edilerek, alternatif hipotez ret edilmiştir.

$H_{null}$ = Cinsiyet değişkenine göre örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri evrenlerinin sıra ortalamaları eşittir ( $\mu_1=\mu_2$ ).

**Tablo 9.** Unvan Değişkenine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Unvan	N	$\bar{X}$	S	U	p
Örgütsel Adalet Ölçüm Verileri	İşçi	64	2,77	0,74	444.000	,246
	Memur	17	2,55	0,80		
Örgütsel Güven Ölçüm Verileri	İşçi	64	2,58	0,79	465,000	,359
	Memur	17	2,52	0,95		

**Not: (i)** n=81 Mann Whitney U Testi unvan grubunda varyans homojenliği sağlanamadığından tek yönlü varyans analizi yerine yapılmıştır,  $p<0,05$  \*\* $p<0,01$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı.

Unvan değişkenine göre örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 9’da incelendiğinde; örgütsel adalet ölçüm verileri unvan değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [ $U=444.000$ ,  $p=.246$ ]. Öte yandan örgütsel güven ölçüm verileri de unvan değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [ $U=465.000$ ,  $p=.359$ ]. Belediye personelinin unvanı ne olursa olsun örgütsel güven ve örgütsel adalet algı düzeyleri birbirine yakın çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi kabul edilerek, alternatif hipotez reddedilmiştir.

$H_{null}$ = Unvan değişkenine göre örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri evrenlerinin sıra ortalamaları eşittir ( $\mu_1=\mu_2$ ).

**Tablo 10.** Medeni Durum Değişkenine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	S	U	p
Örgütsel Adalet Ölçüm Verileri	Evli	62	2,75	0,76	546,000	,632
	Bekâr	19	2,65	0,77		
Örgütsel Güven Ölçüm Verileri	Evli	62	2,58	0,81	555,500	,709
	Bekâr	19	2,55	0,87		

Not: (i) n=81 Mann Whitney U Testi medeni durum grubunda varyans homojenliği sağlanamadığından tek yönlü varyans analizi yerine yapılmıştır,  $p<0,05$  \*\* $p<0,01$  anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı.

Medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 10'da incelendiğinde; örgütsel adalet ölçüm verileri unvan değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [ $U=546.000$ ,  $p=.632$ ]. Öte yandan örgütsel güven ölçüm verileri de unvan değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [ $U=555.500$ ,  $p=.709$ ]. Belediye personelinin medeni durumu ne olursa olsun örgütsel güven ve örgütsel adalet algı düzeyleri birbirine yakın çıkmıştır. Dolayısıyla sıfır (null) hipotezi kabul edilerek, alternatif hipotez **reddedilmiştir**.

$H_{null}$ = Medeni durum değişkenine göre örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri evrenlerinin sıra ortalamaları eşittir ( $\mu_1=\mu_2$ ).

#### 4. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulguları ve yorumuna ilişkin ortaya çıkan sonuçlar, sonuçlara ilişkin tartışma ve öneriler yer almaktadır.

Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlayan nicel verilere dayalı bu araştırma Bitlis Belediyesi çalışma evreninde belediyede çalışan işçi ve memurlar üzerinde yürütülmüştür. Merkezi eğilim ve dağılım ölçüleri hesaplandığında belediye çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel güven tutumları orta düzeyde çıkmıştır. Bilindiği üzere, klasik yönetim kuramlarında Taylor (1911), Fayol (1916) ve Weber (1947)'in ideal örgüt yapılarında adalete dair bulgular görülebilmektedir. Taylor'ın işgörenlerin çok çalışması ve buna göre adil ücretlendirilmesi çalışmaları; Fayol'un, bilimsel yönetimin on dört ilkesinde belirttiği unsurlardaki hakkaniyet ve eşitliği; Weber'in işe alırken, çalıştırırken, yükseltirken

adaletli olunması gerektiğine vurgu yapması örgütsel adaletin temellerinin atıldığını gösterir. İnsanlar nasıl toplumsal hayatlarında kendilerine adil davranılmasını bekliyorlarsa, işletmelerde de çalışanlar yöneticilerinden kendilerine adaletli davranmalarını beklemektedirler (Taylor, 2003:210). Çünkü, yönetim karar ve uygulamalarının adil olduğu duygusu, onların motivasyon ve performanslarını etkileyecek önemli bir faktördür (Koçel, 2014:530). Örgütte var olan kuralların her çalışana eşit şekilde uygulanması çalışanların işlerine, çalışma arkadaşlarına ve örgütlerine karşı olumlu tutum geliştirmelerini etkileyecektir. Çalışanların örgüt içindeki var olan adaletle ilgili algılamaları örgütsel adalet kavramını gündeme getirmiştir (Özdevecioğlu, 2003:78). Öte yandan örgüte güven, yöneticilerden çok kurumun yapısına, işleyiş temellerine, vizyon ve misyonuna uygun hareket edeceğine dair itimadı ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanların örgütün hedeflerine ulaşırken izlediği yolların güvenli olduğuna, kurumun geleceğini etkileyecek bir eylemde bulunmayacağına dair inancıdır. Örgütsel güven, çalışanların örgüte karşı duyduğu ve hissettiği güven eğilimidir (Zaheer, McEvily ve Perrone, 1998:42). Çalışanlar için çok önemli kavram olan örgütsel adalet ve örgütsel güven duygusunun belediye çalışanlarında artırılması büyük önem arz etmektedir. Öte yandan araştırmanın ana hipotezinde (birinci hipotezinde) örgütsel adalet ile örgütsel güven tutumları arasında ilişki durumuna bakılmıştır. Belediye çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel güven tutumları arasında pozitif, yüksek ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Klasik yönetim sürecinde birey değil, bireyin ne kadar çok çalıştığı önemliydi ve performansı artırmak için maddi unsurlar motivasyon kaynağıydı. Dolayısıyla, görev yetki ve sorumlulukların paylaşılması söz konusu olmadığı gibi, önemli kararlara da bireyler dâhil edilmiyordu. Böyle bir sistemde güvenden söz etmek de pek mümkün değildir. Bu eksikliği giderme kaygısı, katı kurallarla donatılmış olan örgütlerin yeni bir form almasına ve örgütün hedeflerine ulaşmasında kilit rol oynayan insanın ilgi, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate almayı öngören Neo-Klasik dönemin oluşmasına yol açmıştır. Neo-Klasik yönetim anlayışında ise birey ve bireyin psikolojik, sosyolojik ve ekonomik beklentilerinin desteklenmeye başlanması, yönetim ve personel arası ilişkilerde güven artışına neden olmuştur. Buna bağlı olarak farklı güven modelleri geliştirilerek, örgütsel güvenin

nasıl oluştuğu açıklanmaya çalışılmıştır (Sevinç, 2013:36). Kurum içinde örgütsel güvenin oluşturulmasında; samimi ilişkiler, görev, yetki ve sorumlulukların açık ifadesi, yeterlilik gibi unsurların etkili olduğunu ifade etmektedir (Tursun, 2017:14). En genel ifadeyle örgütsel güven kurumun tecrübesi, imajı ve güçlü ilişkilerinden dolayı kuruma duyulan olumlu duygulardır (Akbulut Kayısı, 2016:19).

İkinci hipotezde, birinci hipotezin anlamlı ilişkisinin miktarının tespiti için yapılan testlerde, örgütsel adaletin, belediye çalışanlarının örgütsel güven duygularını yüzde yetmiş beş oranında etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Belediye çalışanlarının ya da genel ifadeyle organizasyonlarda çalışan tüm insanların hedef ve beklentilerin açık ifadesi ve verilecek kararlarda çalışan görüşlerine de başvurulması, örgütsel güven ve adalet gelişimine katkı sağlayarak örgüte bağlılığı artıracaktır. Bu bağlamda örgütsel güveni bu kadar önemli kılan özelliklerin sadece iki tarafın birbirinin beklentisi doğrultusunda hareket etmesi olmadığını söylemek mümkündür. Bu da örgütsel adaletin tesis edilmesi ile mümkün olacaktır. Dolayısıyla kurumlar yoğun rekabet ortamında avantaj sağlayıp, varlıklarını sürdürebilmek için sahip olduğu kurumsal nitelikleri takdir edip, en ufak problem durumunda kendilerini terk etmeyecek çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Böyle çalışanların varlığının da kurumda yaratılacak güven ortamına bağlı olduğu söylenilebilir. Bu bilgiler ışığında algılanan örgütsel güven; çalışanların, kurumun kendilerini düşündüğüne ve kurumdan beklentilerinin karşılanacağına dair güvencesidir (Bakan, 2011:167).

Betimsel istatistikler, korelasyon ve regresyon analizlerinden sonra araştırmada yer alan demografik değişkenler için yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem, cinsiyet, unvan ve medeni duruma ilişkin fark testleri yapılmıştır. Verilerin çözümü kısmında da belirtildiği üzere varyans homojenleri sağlanamadığından sıra ortalamaları hesaplanarak U ve H testlerine göre hesaplamalar yapılmıştır. Belediye çalışanlarından genç yaşta olanların ve mesleki kıdemi on yıldan az olanların örgütsel adalet ve güven tutumları yükselme eğiliminde çıkmıştır. Kadın çalışanların, işçilerin, evli olanların ve eğitim düzeyi yüksek olanların da örgütsel adalet ve örgütsel güven tutumları yükselme eğiliminde çıkmıştır. Anlamlılık düzeyinde hiçbir demografik değişkenin anlamlı olmadığı görülmüştür. Çünkü belediye çalışanlarının demografik değişkenleri ne olursa olsun örgütsel adalet ve güven tutumları birbirine yakındır.



Örgütte var olan kuralların her çalışana eşit şekilde uygulanması çalışanların işlerine, çalışma arkadaşlarına ve örgütlerine karşı olumlu tutum geliştirmelerini etkileyecektir. Hatta güven duygularının artmasını sağlayacaktır.



## KAYNAKÇA

- Akbulut Kayısı, K. (2016). Çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Fatih Sultan Mehmet vakıf üniversitesi örneği). Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Aktaş, S. (2001). *Hayek'in hukuk ve adalet teorisi*. Ankara: Liberte Yayınları, 1-288.
- Aktuna, M., (2007). İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E., (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- Aydın, M. S. (2000). *İslam felsefesi yazıları (Makaleler 2)*. İstanbul: Ufuk Kitapları.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. 1. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi Baskı). Ankara: Güven Kitabevi.
- Beugre, C. D. (1998). Implementing business process reengineering: The role of organizational justice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(3), 347-360.
- Butterworth, C. E. (1999). *İslam felsefesinde siyasi düşüncenin gelişimi*. (Çev. Ayaz, S.). (1. Baskı). İstanbul: Pınar Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Chapra, U. (2008). Ibn Khaldun's theory of development: Does it help explaining the low performance of the Present-Day Muslim World ? *The Journal of Socio-Economics*, 37, 836-863.
- Colquitt, J. A. (2001). On The dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Cropanzano, R. & Randall, M. L. (1993). *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, Nj: Lawrence Erlbaum, 3-20.
- Cummings, L. L. & Bromiley, P., (1996), "The organizational trust inventory (OTI):Development and validation", in R. M. Kramer & Tyler (Eds.) , Trust in organizations: Frontiers of theory and research.
- Erdem, F. (2003). "Örgütsel Yaşamda Güven". Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Farabî (2001). *El-medinetü'l fazıla*. (Çev. Danışman, N.). İstanbul: Maarif Basımevi, 1-124.
- Gazali, İ. (2004). *Devlet başkanına öğütler* (Çev. Arpaçukuru, O.). İstanbul: İlke Yayınları, 21-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 162(2), 399-432.
- İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine duydukları güvenin örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım
- Karasar, N. (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Koçel T. (2014). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları, 1-855.
- Niehoff, B. P., & 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.
- 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.
- Özmen, Ö., Arbak, Y. & Özer P. (2007). Adalet verilen değerlerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7 (1), 17-33.
- Sevinç, Y. S. (2013). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki:Uşak İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Uşak.
- Taylor, A. J. W. (2003). Justice as a basic human need. *New Ideas In Psychology*, 21, 209-219.
- Thibaut, J. & Laurens, W. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66(3), 541- 566.
- Topaloğlu, I.G. (2010). *İsgorenleri adalet ve etik algıları açısından örgütsel güvenle örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Tursun, M. (2017). *Örgütsel Güven-Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İstanbul İlinde Karayolu Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Tyler, T. R. (2000). Social justice: Outcomes and procedure. *Internatioanl Journal of Psychology*, 35(2), 117-125.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E Korsgaard, M.A. & Werner, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy Of Management Review*; 23 (3): 513-530.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159.



## ETİK KURUL İZİN BELGESİ

Evrak Tarih ve Sayısı: 16/03/2020-E.5752



T.C.  
BİTLİS EREN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Genel Sekreterlik



Sayı : 66073261/050.03/  
Konu : Etik Kurulu Kararı

**Sayın Doç. Dr. Cemal ÖZTÜRK**  
(İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi)

İlgi 05/03/2020 tarih ve 2583 evrak kayıt numaralı dilekçeniz.

İlgide kayıtlı dilekçenize istinaden; "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Güven İlişkisi Üzerine Bir Alan Araştırması: Bitlis Belediyesi Personeli" adlı çalışmanız Üniversitemiz Etik İlkeleri ve Etik Kurulunun 09/03/2020 tarih ve 2020/02-VI sayılı kararıyla uygun görülmüştür. Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

**e-İmzalıdır**  
Prof. Dr. Sabir RÜSTEMLİ  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

Yazı İşleri Müdürlüğü  
Rahva Yerleşkesi Beş Minare Mah. Ahmet Eren Bulvarı  
13000 Merkez/BİTLİS  
E-Posta :yazisleri@beu.edu.tr  
Tel: 0 (434) 222 09 59 Faks: 0 (434) 222 01 01

Ayrıntılı bilgi için irtibat : Tuncay DURMUŞ  
Unvan : Memur  
Web Adres : [www.beu.edu.tr](http://www.beu.edu.tr)



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.