

# Örgütsel Adaletin Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerine Etkisi

*Yazar* Demet Çakıroğlu

---

**Gönderim Tarihi:** 02-Kas-2021 10:01PM (UTC+0300)

**Gönderim Numarası:** 1691252690

**Dosya adı:** 1A.pdf (299.73K)

**Kelime sayısı:** 3843

**Karakter sayısı:** 25052

# ÖRGÜTSEL ADALETİN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ

Demet ÇAKIROĞLU<sup>1</sup>

## Özet

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel güven ve iş tatminlerine olan etkisini incelemektir. Çalışmada ayrıca çalışanların örgütsel güven algıları ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki ve iş tatmin düzeylerinin örgütsel adaletin örgütsel güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir etkiye sahip olup olmadığı da tespit etmek istenmiştir. Araştırma örneklemini beşeri ilişkilerin yoğun yaşandığı eğitim sektöründe tam zamanlı görev yapan kamu ve özel kesim çalışan ve yöneticileri oluşturmaktadır. Nicel nitelikte olan çalışmada Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve İş Tatmini Ölçeği birlikte kullanılmıştır. Veri toplamak amacıyla kolayda örnekleme metoduyla anket tekniğinden yararlanılmıştır. Veri analizi SPSS 22 programı kullanılarak yapılmıştır. Ölçek boyutları arasında ilişki olup olmadığı Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında, örgütsel adalet ile iş tatmini arasında ve örgütsel güven ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. Kişilerin örgütsel adalet düzeylerinin örgütsel güvene etkisinde iş tatmini düzeylerinin aracılık etkisi hiyerarşik regresyon analizi ile incelenmiştir. Örgütsel adaletin örgütsel güvene olan etkisi ve örgütsel adaletin iş tatminine olan etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Araştırma sonuçları çalışanların algıladıkları örgütsel adaletin varlığının iş tatmini ve örgütsel güveni artırdığını göstermektedir. Adalet dağıtımına yönelik karar ve uygulamalar şüphesiz çalışanların örgütlerine yönelik adalet ve güven algılarını etkilemektedir. Çalışan ve kuruluşun karşılıklı güven duygusu içinde olduğu bir örgütte iş tatmini yüksek çalışanların ve örgütsel başarının elde edilmesi mümkündür. Eğitim kurumları sahip ve yöneticilerine örgütsel adaletin sürdürülmesi neticesinde, iş tatmin düzeyinin artması ve böylece örgütsel güven ortamının kurulmasına katkı sağlayabilecekleri önerilebilir.

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

## THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ORGANIZATIONAL TRUST AND JOB SATISFACTION

### Abstract

The aim of this study is to examine the effect of organizational justice perceptions of employees on organizational trust and job satisfaction. In the study, it was also desired to determine the relationship between the organizational trust perceptions of the employees and their job satisfaction levels and whether their job satisfaction levels have a moderator effect on the effect of organizational justice on organizational trust. The research sample consists of public and private sector employees and managers working full-time in the education sector, where human relations are intense. In the quantitative study, Organizational Justice, Organizational Trust and Job Satisfaction Scale were used together. In order to collect data, survey technique with convenience sampling method was used. Data analysis was done using SPSS 22 program. Pearson correlation analysis was used to determine whether there was a relationship between scale dimensions. According to the results of the research, significant relationships were obtained between organizational justice and organizational trust, between organizational justice and job satisfaction, and between organizational trust and job satisfaction. The mediation effect of job satisfaction levels in the effect of people's organizational justice levels on organizational trust was examined by hierarchical regression analysis. The effect of organizational justice on organizational trust and the effect of organizational justice on job satisfaction were found to be statistically significant. The research results show that the existence of organizational justice perceived by the employees increases job satisfaction and organizational trust. The decisions and practices regarding the distribution of justice undoubtedly affect the perceptions of justice and trust of the employees towards their organizations. It is possible to obtain employees with high job satisfaction and organizational success in an organization where the employee and the organization have a sense of mutual trust. It can be suggested to the administrators of educational institutions that as a result of maintaining organizational justice, they can increase the level of job satisfaction and thus contribute to the establishment of an organizational trust environment.

**Keywords:** Organizational justice, organizational trust, job satisfaction

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr., Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, demet.cakiroglu@hacettepe.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-3959-7062>

## GİRİŞ

Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek isteyen birçok kuruluş, pazardaki konumlarını daha da güçlü kılmak için çalışanlarını elde tutmaya yönelik insan kaynakları politikalarına önem vermeleri gerektiğinin farkındadır. Nitekim kuruluşlar arasındaki sürekli artan rekabet, yetkin ve eğitilmiş çalışanlarını elde tutmak için yeni yollar tasarlamalarını zorunlu kılarak bir taraftan da çalışan memnuniyetsizliği tehdidi ile karşı karşıya bırakmaktadır.

Sürdürülebilirlik pek çok anlamı bünyesinde barındırmakla birlikte “bereket” manasını içermektedir. Sürdürülebilirlik için var olanı elde tutma ve iyileştirme anlayışı işletmecilikte önemli bir kavramdır; örneğin eldeki bir kuş daldaki iki kuştan daha yeğdir veya var olan müşteriye elde tutmak yeni bir müşteriye kazanmaktan daha az maliyetlidir yaklaşımlarında olduğu gibi. Buradan hareketle organizasyondaki var olan insan kaynağını elde tutmak ve iyileştirmek sürdürülebilirlik adına önemli bir adım olacaktır. Bu çalışma, önemli bir ekonomik faktör ve örgütün maddi olmayan varlıklarını oluşturan beşeri kaynağın önem verdiği örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini kavramlarının önemini vurgulamak amaçlı ele alınmıştır.

Çalışanların örgütsel adalet algıları, çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek ve çalışan-örgüt ilişkisini düzenlemek için, içinde yaşadığımız yüzyılda giderek önem kazanan konulardan biridir. Örgütsel adalette iş yerindeki güven ortamının sorgulanması neticesinde çalışanların işleri ile ilgili süreçleri diğer bireylerle kıyaslaması ve olası bir eşitsizlik durumunda bu eşitsizliği kaldırmaya yönelik tepki verilmesi söz konusudur.

Adalet dağıtımına yönelik karar ve uygulamalar şüphesiz çalışanların örgütlerine yönelik adalet ve güven algılarını etkilemektedir. Çalışan ve kuruluşun karşılıklı güven duygusu içinde olduğu bir örgütte iş tatmini yüksek çalışanların ve örgütsel başarının elde edilmesi mümkündür.

Çalışanlar elde ettikleri çıktılar ile bunu elde etme şekillerine bağlı olarak örgütlerini adaletli olarak algılamaktadır. Çalışanların iş tatmini<sup>6</sup>rinin temelini örgütsel adalet uygulamının oluşturduğunu ortaya<sup>18</sup>oyan (Fatt vd., 2010) ve çalışanların örgütsel adalet algılarının onların iş tatminleri üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu (Akkoç ve Düşükcan, 2021; Magfuroh ve Herminingsih, 2021; Keklik ve Coşkun Us, 2013) gösteren pek çok araştırmaya rastlanmaktadır.

Bununla birlikte başka bir çalışmada çalışan ve örgüt arasındaki ilişki karşılıklılık normu çerçevesinde ele alındığında, örgütsel adalet algısının temelini örgütsel güvenin oluşturduğu dikkat çekicidir (İşcan ve Sayın, 2010). Benzer çalışmalarda algılanan örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında yüksek bir ilişki saptanmıştır (Baş, 2010; Polat ve Celep, 2008).

Daha sonra yapılan çalışmalarda çalışanların, iş tatmini, örgütsel güven ve örgütsel adalet düzeyleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde, örgütsel adaletin, iş tatminine etkisinde örgütsel güvenin rolü incelenmiş (İşcan ve Sayın, 2010) <sup>7</sup>örgütsel güvenin kısmi aracı etkisi olduğu bulunmuştur (Sökmen, 2020). Bununla birlikte örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişkiler gözlenirken; örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında yüksek yakın ilişki belirlenmiştir (Tekingündüz vd., 2014). Buradan hareketle alan yazınına özgün bir katkı sağlamak amaçlı çalışanların iş tatmin düzeylerinin örgütsel adaletin örgütsel güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir etkiye sahip olup olmadığı da tespit edilmek istenmiştir. Ayrıca çalışmada çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel güven ve iş tatminlerine olan etkisini ve çalışanların örgütsel güven algıları ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Çalışma, beşeri ilişkilerin yoğun yaşandığı eğitim sektöründe tam zamanlı görev yapan kamu ve özel kesim çalışan ve yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Eğitim kurumları sahip ve

yöneticilerine örgütsel adaletin sürdürülmesi neticesinde, iş tatmin düzeyinin artması ve böylece örgütsel güven ortamının kurulmasına katkı sağlayabilecekleri önerilebilir.

## **1. Kavramsal Çerçeve**

### **1.1.Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet, işletme yöneticilerinin aldığı kararlar ve bu kararlarla ilgili uygulamaların, çalışanlarca olumlu ya da adil olarak algılanıp algılanmaması olarak ifade edilebilir. Örgütsel adalette çalışanların işletme tarafından kendilerine adil davranıldığına (örgütün çalışanlara eşit mesafede durması, hakkaniyetli ve dengeli davranması) yönelik bakış açıları söz konusudur.

Adil bir işlem ‘herkese aynı usulde/tutarlı biçimde uygulanabilir olma’, ‘önyargılardan uzak olma’, ‘doğru/uygun olma’, ‘ilgili paydaşları temsil edebilme’, ‘düzeltililebilir olma’ ve ‘ahlaki normlarla tutarlı olma’ gibi bir takım özellikleri kapsar (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). Elde edilen ile istenen arasında bir denge kurma arzusu, sosyal değişim teorisi ile açıklanabilir (Blau, 1964). Sosyal değişim teorisinde, çalışan kuruluştan tarafından iyi muamele gördüğünde karşılık olarak olumlu davranışlarla yanıt verme taahhüdünde bulunur. Kısacası örgütsel adalet, çalışanların iş yerindeki işlerin ne kadar adil, usul ve yöntemlere uygun ve etkileşimli bir şekilde oluşturulduğuna yönelik algılarıdır.

### **1.2.Örgütsel Güven**

Örgütsel ortamda güven, güvenilen bir tarafın (güvenilen), diğer taraf (güvenen kişi) için önemli olan belirli bir eylemi, yeteneğinden bağımsız olarak gerçekleştireceğine dair beklentisi ve inancıdır. Güvende, kendi başına risk almaktan çok risk almaya istekli olmak (Mayer vd., 1995) söz konusudur. Güvenen kişi, kontrolün tamamen kendisinde olmamasına rağmen, güvendiği kişinin kendisini hayal kırıklığına uğratma riskini de göze alarak olumlu beklentiler içinde girip kendini savunmasız hale sokar. Karşılıklı güvende ise hiçbir taraf diğerinin zayıflıklarından fırsatı olduğunda bile yararlanmaz (Cummings ve Bromiley, 1996). Örgütsel güvende çalışanların gerek birbirlerine gerekse örgütlerine yönelik olumlu duyguları söz konusudur. Güven duygusunun varlığı ile iş tatmini birbirini etkilemektedir (Tekingündüz vd., 2014).

Örgüt ortamında örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için çalışanlar bir zincirin halkası gibi birbirlerine bağlıdır. “Zincir en zayıf halkası kadar güçlüdür” şeklindeki Çin atasözünden yola çıkarak örgütsel güvenin önemli olduğu ve karşılıklı güvenin geliştirilmesi ile çalışanların daha sinerjik performans gösterecekleri söylenebilir.

### **1.3. İş Tatmini**

İş tatmini, bir çalışanın görevlerini yerine getirdiği işyeri ortamı ile ilgilidir. Bu ortamdaki olumlu veya olumsuz deneyimler çalışanların işlerine yönelik tutum ve davranışlarını şekillendirir.

Nitekim çalışanların işteki üretkenlikleri ve işe bağlılıklarını anlamak için iş tatmini ve ilgili konuların araştırılmasını gerektirmektedir Smith, (Smith ve Hoy, 1992). İş tatmini, bir çalışanın işini veya işteki deneyimlerini olumlu olarak değerlendirmesi sonucunda sergilediği pozitif duygusal tavrıdır (Robbins ve Judge, 2012).

Adams’ın beklenti kuramına göre kişinin işinden tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. İş tatmininde sergilenen performansla elde edilen kazanç dengesi ve beklentilerin ne kadarının karşılandığı da önemlidir. İş tatmini, **örgütsel adalet ve örgütsel güven ile** yakından ilişkilidir. **Örgütsel amaç ve hedeflerden biri olan çalışan tatminini artırmak** günümüz işletmelerinde memnun çalışanların memnun müşteri sağlayacağı prensibinden ileri gelmektedir.

Çalışanlara ve performanslarına iç müşteriler ve ürünler olarak bakmak, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaya yönelik memnuniyet artırıcı sonuçlar doğuracaktır (Berry; 1981). Böylelikle iş tatminini önem veren kuruluşlar, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için insan kaynağının gelişmesindeki iç müşterilerin rol ve etkisini önemsemelidir.

İlgili literatüre dayandırılarak oluşturulmuş bu çalışma, çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmini ve örgütsel güven üzerindeki önemini araştırmayı amaçlamaktadır. Kendisine adilane davranıldığını düşünen çalışanların daha çok iş tatmini elde edeceği (Akkoç ve Düşükcan, 2021; Fatt vd., 2010) ve örgütüne güven duyacağı (Sökmen, 2020; Tekingündüz vd., 2014) pek çok araştırma ile desteklenmiştir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Örgütsel adalet, örgütsel güven üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H2: Örgütsel adalet iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

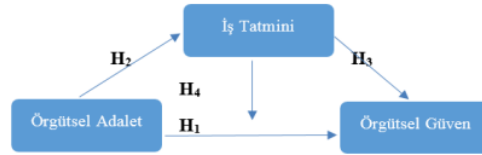
H3: Örgütsel güven ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4: İş tatmini, örgütsel adaletin örgütsel güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir etkiye sahiptir.

## 2. Araştırmanın Yöntemi

### 2.1. Araştırmanın Modeli, Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Ankara'da eğitim sektöründe tam zamanlı görev yapan 307 kamu ve özel kesim çalışanı oluşturmaktadır. Çalışanların çalıştıkları kurumlarına yönelik adalet algıları ve işleriyle ilgili yeterli bilgiye sahip olmaları istendiğinden çalıştıkları kurumda en az bir yıl ve üstü tecrübeye sahip çalışanlar araştırmaya dahil edilmiştir. Korelasyonel araştırma yöntemine göre yapılan çalışmada veriler basit seçkisiz örnekleme yolu ile elde edilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

### 2.2. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anketler elektronik olarak toplanarak örnekleme uygulanmıştır. Araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır.

Araştırmada çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek için 10 quitt'in (2001: 389) geliştirdiği ve Bağcı'nın (2013) Türkçeye uyarladığı 5'li Likert tipi (1: Kesinlikle Katılmıyorum - 5: Kesinlikle Katılıyorum) Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği kullanılmıştır. Dört boyut ve 20 ifadeden oluşan ölçeği çalışmadaki Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.966 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada çalışanların örgütlerine duydukları güveni ölçmek için, Cummings ve Bromiley (1996: 328) tarafından geliştirilen Tüzün (2006: 128-130) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılarak, Türkçeye uyarlan 2 boyutlu 12 maddeli 7'li likert tipi Örgütsel Güven Ölçeğinin kısa formu (OTI- Short Form) kullanılmıştır. Örgütsel güven ölçeğinin çalışmadaki güvenilirliği 0.841'dir. Çalışmada ayrıca Weiss vd., (1967) tarafından geliştirilmiş olup 3 boyutlu 20 maddeden oluşan Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert tipinde olup Cronbach alfa katsayısı 0.950 olarak elde edilmiştir.



### 3. Bulgular

#### 3.1. Güvenirlilik Analizi Bulgusu

Veri analizi SPSS 22 programı kullanılarak yapılmıştır. Veri analizi yapılmadan önce uç değer ve kayıp değer kontrolü yapılmıştır. Ayrıca ölçeklerin her biri ayrı ayrı kontrol edilmiş olup ölçeklerin hepsine aynı cevabı veren katılımcılar analize dahil edilmemiştir. Veri analizinde demografik değişkenlere ilişkin frekans ve yüzde analizi, ölçek boyutları arasında ilişki için Pearson korelasyon analiz yöntemi kullanılmıştır. Aracılık etkisi için ise hiyerarşik regresyon analiz yöntemi kullanılmıştır. Yapılan tüm istatistiksel analizler 0.05 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

Araştırmaya 414 kişi katılmıştır. Ancak 7 katılımcı örgütsel adalet ölçeğinin tüm maddelerine aynı cevabı verdiği için analizden çıkarılmış ve 407 katılımcı üzerinden istatistiksel analizler yapılmıştır. Ölçeklerin güvenirliliği Cronbach alfa katsayısı ile elde edilmiştir. Örgütsel adalet için güvenirlilik 0.966, örgütsel güven ölçeği için 0.841 ve iş tatmini ölçeği için ise 0.950 olarak elde edilmiş olup 0.80 üzeri olduğu için yüksek güvenirliliğe sahiptir.

#### 3.2. Frekans ve Yüzde Bulguları

Araştırmaya katılan katılımcıların %50.4'ü kadın, %49.6'sı erkek olup bunların %74.2'si evli, %25.8'i ise bekârdır. Eğitim durumlarına göre katılımcıların %46.4'ü lisans, %34.4'ü lisansüstü ve %19.2'si ise ön lisans ve lise mezunudur. Yaşa göre dağılımlar incelendiğinde katılımcıların %27.8'i 42-49, %27.5'i 34-41, %23.1'i 50 ve üzeri olup % 21.6'sı 18-33 yaş aralığındadır. Katılımcıların %37.3'ü 21 ve üzeri yıl iş tecrübesine sahip olup %23.3'ü 16-20 yıl, %19.2'si 11-15 yıl, %13'ü 1-5 yıl ve %7.1'i ise 6-10 yıl iş tecrübesine sahiptir. Son olarak katılımcıların çalıştıkları pozisyonlara göre %77.9'u çalışan, %22.1'i ise yöneticidir.

#### 3.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Ölçek boyutları arasında ilişki olup olmadığı Pearson korelasyon analizi incelenmiştir (bkz. Tablo 1). Her bir boyuta ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerine de yer verilmiştir.

Tablo 1 Ölçek Boyutları Arasında İlişki Tablosu

|                   | Ort  | ss   | 1     | 2      | 3 |
|-------------------|------|------|-------|--------|---|
| 1.Örgütsel Adalet | 3,23 | 0,90 | 1     |        |   |
| 2.Örgütsel Güven  | 4,76 | 1,06 | ,111* | 1      |   |
| 3.İş Tatmini      | 3,92 | 0,90 | ,125* | ,200** | 1 |

(p<0.01 için\*\* ve p<0.05\*)

Tüm ölçekler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki elde edilmiştir. Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki ( $r=0.111$ ) elde edilmiştir ( $p<.05$ ). Örgütsel adalet puanları arttıkça örgütsel güven puanları da artmakta ya da tam tersidir. Örgütsel adalet ile iş tatmini arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki ( $r=0.125$ ) elde edilmiştir ( $p<.05$ ). Örgütsel adalet puanları arttıkça iş tatmini puanları da artmakta ya da tam tersidir. Örgütsel güven ile iş tatmini arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki ( $r=0.200$ ) elde edilmiştir ( $p<.01$ ). Örgütsel güven puanları arttıkça iş tatmini puanları da artmakta ya da tam tersidir.

### 3.4. Hiyerarşik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Kişilerin örgütsel adalet düzeylerinin örgütsel güvene etkisinde iş tatmini düzeylerinin aracılık etkisi olup olmadığı hiyerarşik regresyon analizi ile incelenmiştir. Baron & Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon modeli kullanılmıştır.

- Öncelikle bağımlı değişken (örgütsel güven) ile bağımsız değişken (örgütsel adalet) arasında anlamlı ilişki olması gerekir ve bu modelde aracı değişken olan iş tatmini durumunun etkisi serbest olur. Bir başka şekilde ifade edilecek olursa bu model örgütsel adaletin örgütsel güvene olan etkisini gösteren regresyon modelidir.
- İkinci model ise bağımsız değişken (örgütsel adalet) ile aracı değişken (iş tatmini) arasında anlamlı ilişki olan modeldir. Eğer anlamlı ilişki yoksa aracılık modelinde test edilmemelidir.
- Son model ise aracı değişkenin modele eklendiği modeldir. Aracı değişken olan iş tatmini modele eklendiğinde birinci modelde elde edilen bağımsız (örgütsel adalet) ile bağımlı değişken (örgütsel güven) arasında regresyon katsayısı değişmemişse aracı etki yoktur. Aracının yer almadığı ilk modeldeki bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki regresyon katsayısı aracı modele eklendiğinde istatistiksel olarak anlamlı olmamışsa o zaman tam aracı etki söz konusu olup ilk regresyon katsayısına göre azalma olmuş ise kısmi aracılık söz konusudur (Şimşek, 2007; Baron & Kenny, 1986).

Tablo 2 Hiyerarşik Regresyon Bulgusu

| Model   |         | B     | S.H.  | $\beta$ | t      | p     | Model İstatistikleri                                  | Hipotez  |
|---------|---------|-------|-------|---------|--------|-------|-------------------------------------------------------|----------|
| Model 1 | Sabit   | 4,338 | 0,196 |         | 22,083 | <,001 | F=5,046; p<.05;<br>R=0,111<br>R <sup>2</sup> =0,012   |          |
|         | ÖA-->ÖG | 0,131 | 0,059 | 0,111   | 2,246  | 0,025 |                                                       | H1 kabul |
| Model 2 | Sabit   | 3,511 | 0,167 |         | 21,041 | <,001 | F=5,171; p<.05;<br>R=0,125<br>R <sup>2</sup> =0,016   |          |
|         | ÖA-->İT | 0,126 | 0,05  | 0,125   | 2,531  | 0,012 |                                                       | H2 kabul |
| Model 3 | Sabit   | 3,559 | 0,279 |         | 12,736 | <,001 | F=10,044;<br>p<.001; R=0,218<br>R <sup>2</sup> =0,047 |          |
|         | ÖA-->ÖG | 0,104 | 0,058 | 0,087   | 1,785  | 0,075 |                                                       | H4 kabul |
|         | İT-->ÖG | 0,222 | 0,058 | 0,189   | 3,856  | <,001 |                                                       | H3 kabul |

ÖA: Örgütsel Adalet; ÖG: Örgütsel Güven; İT: İş Tatmini

Model 1 aracı değişken serbest bırakılarak elde edilen birinci modeldir. Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiştir (F=5.046, p<.001). Örgütsel adalet örgütsel güven puanlarındaki değişkenliğin %1.2'sini açıklamaktadır. Buna göre örgütsel adaletin örgütsel güvene olan etkisi istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiştir (B=0.131, p<.05).

Model 2 ise bağımsız değişken örgütsel adalet ve aracı değişken (iş tatmini) kurulan regresyon modelidir. Kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiştir (F=5.171, p<.001). Örgütsel adalet iş tatmini ölçeğindeki değişkenliğin %1.6'sını açıklamaktadır. Buna göre örgütsel adaletin iş tatminine olan etkisi istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiştir (B=0.126, p<.05).

Model 3 ise aracı değişken eklendiğinde kurulan regresyon modelidir. Aracı model eklendiğinde kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiştir (F=10.044, p<.001). Aracı

değişken eklendiğinde örgütsel güvendedeki değişkenliğin %4.7'si açıklanmaktadır. İki model arasında açıklanan varyans arasındaki fark 0.035 olarak elde edilmiş olup istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < .001$ ). Öncelikle tam aracı etkilik kontrol edilmiştir. Model 3'te örgütsel adaletin örgütsel güvene olan etkisi istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir ( $p > .05$ ). Ancak aracı değişken yer almadan kurulan model 1'de örgütsel adaletin örgütsel güvene etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < .05$ ). İş tatmini aracı değişkeni modele eklendiğinde ise örgütsel adaletin örgütsel güvene olan etkisi istatistiksel olarak anlamlılığını yitirdiği için tam aracılık söz konusudur.

## SONUÇ

Bu araştırmada, **2** çalışanların örgütsel güven algıları ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki ve iş tatmin düzeylerinin örgütsel adaletin örgütsel güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir etkiye sahip olup olmadığı incelenmiştir. Çalışmada ayrıca çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel güven ve iş tatminlerine olan etkisini incelenmiştir.

Bu araştırmanın en önemli sonuçlarından biri, çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel güvene etkisinde iş tatminin tam aracılık etkisi oluşturmıştır. Bu ilişkide iş tatminin tam aracılık etkisini gösteren bu sonuç literatüre özgün bir bakış açısı sunması yönünden önemlidir.

Araştırmanın bir diğer önemli sonucu, örgütsel adalet ile örgütsel güven (Baş, 2010; İşcan ve Sayın, 2010; Polat ve Celep, 2008) arasında, örgütsel adalet ile iş tatmini (Magfuroh ve Herminingsih, 2021; Akkoç ve Düşükcan, 2021; Keklik ve Coşkun Us, 2013; Fatt vd., 2010) arasında ve örgütsel güven ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler elde edilmiş olması yönüyle ilgili araştırma sonuçlarıyla uyum göstermektedir.

Araştırma sonuçları, çalışanların algıladıkları örgütsel adaletin varlığının iş tatmini ve örgütsel güveni arttırdığını göstermektedir ve literatürdeki ilgili çalışmaları destekler niteliktedir (Sökmen, 2020; Tekingündüz vd., 2014; İşcan ve Sayın, 2010). Böylece araştırma amaçlarına yönelik kurulmuş dört hipotez de kabul edilmiştir.

Araştırma bulguları, örgütsel adalet uygulamalarının önemini göstermiştir. Ayrıca yöneticilerin, adil davranışlarının sonucu işgücünün etkin yönetimine nasıl katkıda bulunabileceğini anlamalarına yardımcı olacak bazı sonuçlar sunmaktadır.

Adalet dağıtımına yönelik karar ve uygulamalar şüphesiz çalışanların örgütlerine yönelik adalet ve güven algılarını etkilemektedir. Çalışan ve kuruluşun karşılıklı güven duygusu içinde olduğu bir örgütte iş tatmini yüksek çalışanların ve örgütsel başarının elde edilmesi mümkündür.

Çalışmanın tek bir sektör ve örneklemin farklı örgütlerden oluşması araştırmanın sonuçlarının genellenebilirliğini arttırması bakımından önemliyken, eğitim sektörü yelpazesinin geniş olması açısından daha spesifik sınırlandırmalarla elde edilen bulgular genişletilebilir. Pek çok araştırmada olduğu gibi değerlendirmelerin öznel oluşu da bir sınırlılık olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel destek algısının varlığı ancak çalışanların fikir, öneri ve görüşlerini kolaylıkla ve rahat bir biçimde ifade edebilecekleri bir örgüt ortamında mümkün olabilecektir. Hiç kuşkusuz bu ortam örgütsel adaletin hakim olduğu bir iş ortamı ile oluşturulabilir. Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmelere, örgütsel adalete yönelik stratejiler geliştirilmeleri önerilmektedir. Çalışanları elde tutmak ve çalışanlar arasında iş tatmin ve güven gibi olumlu tutumlarını etkilemeye yardımcı olacak ve dolayısıyla organizasyonda etkinlik ve yüksek verimlilik elde edilecektir. Bu doğrultuda eğitim kurumları sahip ve yöneticilerine, çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin yüksek tutulmasının bir ilke haline getirilmesi önerilmektedir. Böyle bir örgütsel ortam çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırıp güven ortamının teminatı olacaktır. Bu nedenle, çalışanların adalet algılarını anlamak için proaktif bir yaklaşım benimseyen ve uygun çalışma ortamı sağlayan kuruluşların, işgören devir hızı maliyetleri de düşecektir.



## KAYNAKÇA

- Akkoç, S. B., & Düşükcan, M. (2021). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi: Hakkâri il'i merkez ilçesi devlet okullarında çalışan öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Eğitim Ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 12(23), 103-124.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: tekstil sektöründe bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Baş, G. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, (2), 17-36.
- Berry, L. L. (1981). Internal marketing: The key to external marketing success. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 25-28.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, First Edition, New York, NY: John Wiley&Sons.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.
- Cummings, L.L., & Bromiley, P. (1996). *The organizational trust inventory (OTI): Development and validation*, in Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (Eds), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 302-330.
- Cropanzano, R., Slaughter, J. E., & Bachiochi, P. D. (2005). Organizational justice and black applicants' reactions to affirmative action. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1168- 1184.
- Fatt, C. K., Khin, E. W. S., & Heng, T. N. (2010). The impact of organizational justice on employee's job satisfaction: The Malaysian companies perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), 56-63.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Keklik, B., & Coşkun Us, N. (2013). Örgütsel adalet algılarının iş tatminine etkisi: Hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 143-161.
- Magfuroh, K., & Herminingsih, A. (2021). The role of organizational commitment and organizational justice in influencing turnover intention through job satisfaction as its mediates variable. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 2(4), 596-605.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 307-331.
- Smith, P. L., & Hoy, F. (1992). Job satisfaction and commitment of older workers in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 30(4), 106.
- Sökmen, A. (2020). Örgütsel adaletin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel güvenin aracı rolü: Kamu sektöründe bir araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, 55(4), 2651-2663.
- Şimşek, O. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*. Ekinoks, Ankara.
- Tekingündüz, S., Aydın, M., & Polat, H. (2014). Kamu sektöründe örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Bir devlet hastanesi örneği. *Sayıştay Dergisi*, (94), 53-72.

Tüzün, İ. K. (2006). Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma. *Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Weiss, D. J., Dawis, R.V., England, G.W.,& Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relation Center.

# Örgütsel Adaletin Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerine Etkisi

## ORJİNALLİK RAPORU

|                   |                     |             |                  |
|-------------------|---------------------|-------------|------------------|
| % <b>10</b>       | %                   | % <b>10</b> | %                |
| BENZERLİK ENDEKSİ | İNTERNET KAYNAKLARI | YAYINLAR    | ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ |

## BİRİNCİL KAYNAKLAR

- 1** DEMİRDAĞ, Seyithan. "ÜCRETLİ ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE YILDIRMA DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ", Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2017. %2  
Yayın
- 2** GEÇKİL, Tahsin, AKPINAR, Ali Talip and TAŞ, Yunus. "Örgütsel Demokrasinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması", Melih Topaloğlu, 2017. %1  
Yayın
- 3** Matthew S. Crow, Chang-Bae Lee, Jae-Jin Joo. "Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers", Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 2012 %1  
Yayın
- 4** BAYRAMLIK, Hakan, BATIR, Faruk and BULUT, Harun. "ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANKARA İLİNDE %1

# CNC OPERATÖRÜ İŞGÖRENLERİ ÜZERİNDE BİR", Türk Kooperatifçilik Kurumu, 2015.

Yayın

5

SÖKMEN, Alptekin and EKMEKÇİOĞLU, Emre Burak. "Algılanan Örgütsel Desteğin Duygusal Bağlılıkla İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", Melih Topaloğlu, 2016.

Yayın

% 1

6

BAĞCI, Zübeyir and DEMİR, Gürol. "ÖRGÜTLERDE ADALET ALGISININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ İDARI PERSONELİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA", KIRGIZİSTAN-TÜRKİYE MANAS ÜNİVERSİTESİ, 2017.

Yayın

% 1

7

ERKUŞ, Ahmet, TURUNÇ, Ömer and YÜCEL, Recep. "Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde içsel ve dışsal iş tatmininin aracılık rolü: bankacılık sektöründe bir araştırma", TUBITAK, 2011.

Yayın

<% 1

8

Pelin Vardarlier, Özge Akiner. "Chapter 17 Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Silence: A Study in the Insurance Industry", Springer Science and Business Media LLC, 2020

Yayın

<% 1

9

AYAZ, Nurettin and BATI, Taner. "Turizm İşletmelerinde Örgütsel Güven ve Örgütsel Stres İlişkisi: Mutfak Departmanı İşgörenleri Örneği", Melih Topaloğlu, 2017.

Yayın

&lt;% 1

10

ÇELİK, Mazlum, TURUNÇ, Ömer and BİLGİN, Necdet. "ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ PSİKOLOJİK SERMAYE ÜZERİNE ETKİSİ: ÇALIŞANLARIN İYİLİK HALİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

Yayın

&lt;% 1

11

AKIN, Uğur and KOÇAK, Recep. "Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerileri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki", İletişim Hizmetleri, 2007.

Yayın

&lt;% 1

12

AKÇİL, Mustafa and OĞUZ, Aytunga. "FEN BİLGİSİ ÖĞRETMENLERİNİN ÖZ YETERLİK İNANCI İLE ÖĞRENEN ÖZERKLİĞİNİ DESTEKLEME DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ", Erzincan Üniv. Fen Edebiyat Fak. Türk Dili ve Edebiyatı Bl., 2015.

Yayın

&lt;% 1

13

Samuel Nguni, Peter Slegers, Eddie Denessen. "Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment,

&lt;% 1



and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case", School Effectiveness and School Improvement, 2007

Yayın

14

ÖKTEM, Şükran. "The Effect of the Ethical Leadership on Perceived Organizational Justice and Organizational Identification of the Employees: The Case of Tourism Businesses", Gazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi, 2013.

Yayın

<% 1

15

Bekir BULUC. "THE RELATIONSHIP BETWEEN ACADEMIC STAFF'S PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS", Studia Psychologica, 2015

Yayın

<% 1

16

Hossein Samadi-Miarkolaei, Hamzeh Samadi-Miarkolaei. "The Exploration of the Organizational Justice Level and Its Relation with Cyberloafing with a Study in the Healthcare and Treatment Network", Journal of Ergonomics, 2020

Yayın

<% 1

17

"Industrial Engineering in the Industry 4.0 Era", Springer Science and Business Media LLC, 2018

Yayın

<% 1

18

BAĞCI, Zübeyir. "HEMŞİRELERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ İŞ TATMİNLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA", Pamukkale Üniversitesi, 2016.

Yayın

&lt;% 1

19

BÜTE, Mustafa. "Nepotizmin iş stresi, iş tatmini, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Aile işletmeleri üzerinde bir araştırma", Çukurova Üniversitesi, 2011.

Yayın

&lt;% 1

20

BİÇKES, Durdu Mehmet and YILMAZ, Celal. "Çalışanların Örgütsel Güven Algılamalarının Özdeşleşme Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Amprik Bir Çalışma", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2017.

Yayın

&lt;% 1

Alıntıları çıkart

üzerinde

Eşleşmeleri çıkar

Kapat

Bibliyografyayı Çıkart

üzerinde